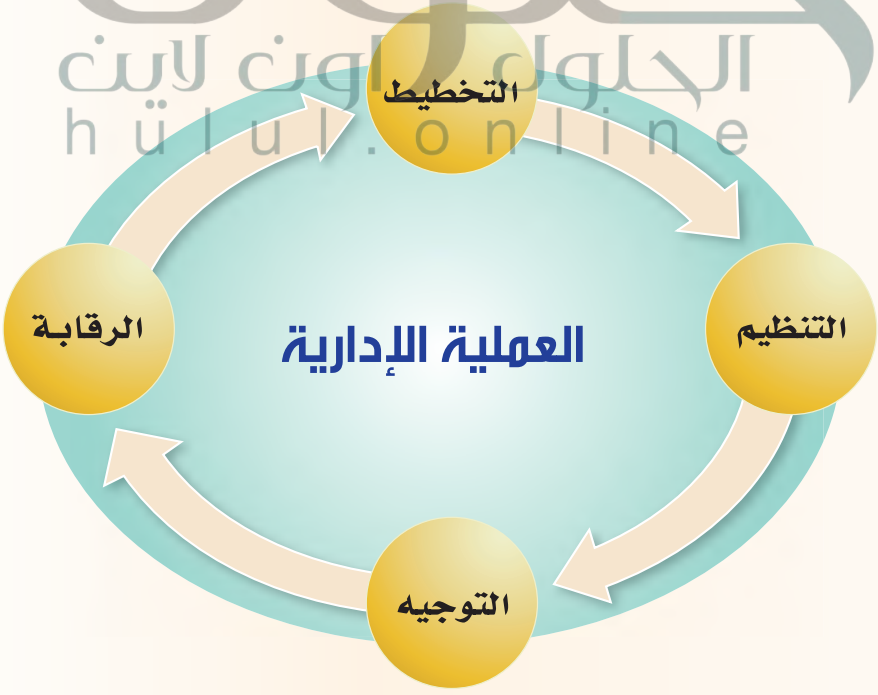
حلول
الحلول اون لاين
hulul.online

الوحدة الأولى

أساسيات الإدارة

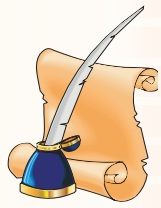
بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً ـ بإذن الله ـ على أن:

- تعرف الإدارة.
- توضح أهمية الإدارة.
- تحدد أهم العوامل التي أسهمت في زيادة أهمية الإدارة.
- توضح خصائص الإدارة.
- تحدد أهداف الإدارة.
- تقارن بين مجالات الإدارة.
- تحدد عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة).



1-60.indd 5 4/2/20 10:14 AM

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa
حلول
hulul.online



تمهيد

عـرف الإنسان «الإدارة» كممارسة منذ وجوده علـى الأرض، فما كان له أن يدبر شـؤون عبادته ومعيشتـه وعلاقته بالآخرين وتكيفه مـع الظروف البيئية من حوله من غـير الإدارة. بل لقد كان قيام الحضارات الإنسانية عبر التاريخ خـير شاهد على وجود الإدارة وأهميتها. لقد كانت آثار الحضارة السومرية والمصرية القديمة والبابليـة والآشوريـة واليمنية القديمـة والصينية واليونانية والرومانيـة والإسلامية دليل على أهمية الإدارة في مسيرة هذه الحضارات.

هـذا التأكيد على أهمية الإدارة في جميع أنشطة الإنسان وعبر الحضارات المختلفة ينبهنا إلى حقيقة مهمة في هـذا المجـال من مجـالات المعرفة الإنسانية وهـي أن الإدارة لم تكـن تمارس بصورة عشوائيـة وإنما توجد لهـا أسسهـا التي ترتكـز عليها في تحقيقها لأهدافها. من هـذا المنطلق فإننا في هذه الوحـدة نحاول أن نوضّح أساسيات الإدارة بكون ذلك يمثل المدخل الرئيس لفهم موضوعات الإدارة في الوحدات القادمة في هذا المنهج، كما يشكل الإطار الذي يمكن من خلاله معالجة موضوعات هذه الوحدات.

هل لك أن تتخيل وضع المدرسة لو لم يكن لها إدارة؟!

اكتب ما يمكن أن تكون عليه المدرسة.

- إهمال بناء شخصية الطالب من الناحية العلمية والتربوية والاجتماعية. - البطء في انجاز الاعمال. - عدم تطبيق الانشطة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا. - عدم وضع مخطط للتطور والنمو للمدرسة. - عدم التخطيط والإشراف والتوجيه والإرشاد والمراقبة والمتابعة .

ما الأعمال التي تقوم بها إدارة المدرسة؟

1. بناء شخصية الطالب من الناحية العلمية والتربوية والاجتماعية والثقافية 2. تنظيم وتنسيق الأعمال.

3. تطبيق ومراعاة الانظمة والقوانين 4. وضع مخطط لتطور النمو 5. الاشراف على تنفيذ مشاريع المدرسة

1-60.indd 6 4/2/20 10:14 AM

حلول
الحلول اون لاين
hulul.online

تعريف الإدارة:

تعددت التعريفات التي وضعها المتخصصون في مفهوم الإدارة نورد منها ما يأتي:

- خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.
- هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.
- الإدارة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.
- أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.
- عملية استخدام الموارد من العنصر البشري و المواد الخام لتحقيق أهداف معينة وتتضمن تخطيط و تنظيم وتوجيه وتنسيق وتقييم جهود الأشخاص لتحقيق هذه الأهداف.
- استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية.
- النشاط الخاص بقيادة وتوجيه الجهود البشرية وتخطيط وتنظيم عناصر الإنتاج الأخرى وتحقيق الرقابة عليها بقصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

ابحث

ابحث في أحد قواميس اللغة العربية عن معنى كلمة «إدارة» واكتبه هنا:

جاءت كلمة إدارة من الفعل يدير ويدير الشيء أي يحركه من مكان إلى مكان آخر

بعد قراءتك للتعريفات السابقة استخلص مع زملائك أبرز العناصر التي اتفقت عليها هذه التعريفات:

- الموارد البشرية.
- أهداف التخطيط.
- تنظيم.
- عناصر الانتاج.
- .....

أكتب بأسلوبك تعريفًا للإدارة يحوي العناصر التي استخلصتها:

وضع أهداف معينة والتخطيط للموارد البشرية لتنظيم عناصر الانتاج لتحقيق الأهداف.

1-60.indd 7 4/2/20 10:14 AM

أهيمة الإدارة:

تمثل الإدارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الفرد كما تستثمرها **المنظمة** والدولة من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم. فعن طريق الإدارة يتحدد مستوى التعليم والأمن والعدل والرعاية الصحية والاجتماعية والزراعة والصناعة والإسكان والاتصالات والمواصلات وكافة أوجه النشاطات والخدمات التي يحتاج إليها الفرد والمجتمع.

ترد معنا كلمة «المنظمة» في هذه الوحدة والوحدات القادمة، ويقصد بها: جماعة من الناس يعملون معًا، لتحقيق هدف محدد. مثل المنشآت التعليمية، والصحية، والاجتماعية، والاقتصادية، والأمنية، وغيرها.

لقد زادت أهمية الإدارة في وقتنا الراهن بسبب **التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية** التي تركت أثرها على جميع المجتمعات؛ ذلك أنه بدون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع أن نعمل على تحديد أهدافنا ونرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف.

مما سبق يمكن أن نخلص إلى القول بأن الإدارة تمثل عنصراً مهمًا في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع.

من الأمثلة على التغيرات الاجتماعية:

- زيادة عدد السكان.
- تقلص حجم الأسرة.

من الأمثلة على التغيرات الاقتصادية:

- كبر حجم المنشآت وتعدد نشاطاتها.
- التحول في نمط الاستهلاك.

من الأمثلة على التغيرات التقنية:

- ثورة المعلومات والاتصالات.

انطلاقًا مما سبق يمكن القول بأن هناك عددًا من العوامل التي أسهمت في زيادة أهمية الإدارة ويمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

١ ـ الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه وتلبية احتياجات أفراده وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.

٢ ـ الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق احتياجاته من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.

٣ ـ ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها وتنوع أعمالها فرض أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنظمات إلى التخصصات الإدارية المختلفة.

٤ ـ الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها؛ مما دفع ملاك أغلب هذه المنظمات إلى إناطة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.

تبلغ عدد المنشآت العاملة في المملكة (٩١٩٠٧٨)، بينما عدد المصانع المنتجة (٧,٧٤١) مصنعاً.

https://www.sidf.gov.sa
https://www.stats.gov.sa

1-60.indd 8 4/2/20 10:14 AM

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa

٥ ـ النـدرة في المـوارد المادية والموارد البشرية المتخصصة؛ الأمـر الذي يتطلب وجود إدارة قـادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال اتباع سياسة الترشيد في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

٦ ـ المنافسـة الشديـدة في الأسواق العالمية الأمر الذي يتطلـب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق.

(ازدادت المنافسـة بين الشـركات على اجتياح الأسواق العالمية خصوصاً بعـد انفتاح كثير من الأسواق العالمية وثورة الاتصالات ونشأة منظمة التجارة العالمية).

ولأهمية الانفتاح على التجارة والأعمال جعل محور من محاور الرؤية «اقتصاد مزدهر تنافسيته جاذبة»، حيـث إنَّه سيمكننا من النمـو والمنافسة مع الاقتصادات المتقدّمة، وخاصة في سوق الطاقة عندما نسعى لتحريره سيسهم في رفع تنافسيته.

٧ ـ رغبـة الأفـراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة. هـذه الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للأفـراد دفعت الكثـير منهم إلى الاتجاه لدراسة الإدارة من أجل تنميـة معارفهم ومهاراتهم الإدارية بما يمكنهـم مـن التعامل مع مشاكل تقديم الخدمات والإنتاج والتسويـق والتمويل وإدارة الأفراد في المنظمات التي يعملون بها.

خصائـص الإدارة:

تتسم الإدارة بعدد من الخصائص التي تميزها عن كثير من مجالات المعرفة الإنسانية. هذه الخصائص يمكن إجمالها في ثلاث نقاط رئيسة وذلك على النحو الآتي:

الخاصية الأولى: الطابع الإنساني للإدارة

لما كانت الإدارة تعتمد عل العنصر البشري وما يسوده من علاقات وتعاون جماعي، فهي إذن ليست آلية تركز علـى الأشياء المادية فقط بـل تأخذ في اعتبارها احتياجات هذا العنصر البشـري ومتطلباته. ونتيجة لخاصية الطابـع الإنساني للإدارة فقد أصبح من الضـروري أنْ تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء المنظمة ومدى تأثير هذا السلوك على أنشطة الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة.

الخاصية الثانية: حتمية الإدارة

مـن بـين التعريفات السابقة التي أوردناها للإدارة ذلك التعريف الذي يشير إلى أن الإدارة تمثل «**استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية**». هذا التعريف يؤكِّد على أنَّ الإدارة تعمل من خلال توجيه جهود الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة، وهذا يتطلـب ضرورة وجـود جهة (شخص أو هيئة) محددة تقوم بمهـام الإدارة ويتوفر لها صلاحيات وقدرات على تحقيـق الأهداف. هذه الجهة تعـرف بالمدير أو الرئيس أو مجلس الإدارة، إلى غـير ذلك من مسميات القيادة الإدارية ؛ إذ بدون وجود مثل هذه الجهة فلا يمكن أن تكون هناك إدارة.

1-60.indd 9 4/2/20 10:14 AM

حلول
الحلول اون لاين
hulul.online

الخاصية الثالثة: هدف الإدارة

الإدارة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف محددة، فبواسطتها يتم تحقيق الهدف الخاص بكل منظمة وترجمته إلى واقع ملموس. هذه الخاصية بالذات هي التي توضح لنا الفرق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة. ذلك أنَّ الإدارة العامة يجب أنْ يكون هدفها في الأساس هو تحقيق المصلحة العامة بينما تسعى الإدارة الخاصة إلى تحقيق الربح مع إدراكنا لوجود الكثير من أوجه التشابه والتكامل بين المجالين.

وإذا كان لكل إدارة هدف تسعى إليه فإن من الضروري أن يكون هذا الهدف واضحاً وممكن التحقق ومعلوماً ليس فقط للقائمين بأعمال الإدارة العليا وإنَّما أيضاً بالنسبة للقائمين بها في جميع مستويات الإدارة.

هل الإدارة علم أم فن؟

الفن يقوم على المهارة في الأداء أو القدرة الذاتية لممارسة عمل معين. وهو بذلك يرتكز إلى حد كبير على مواهب الأشخاص وإمكاناتهم الإبداعية في أداء الأنشطة التي يقومون بها.

العلم معرفة منظمة تقوم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج من أجل الوصول إلى قوانين عملية تحكم العلاقة بين الظواهر في مجال معين.

لقد اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في الحكم على الإدارة من كونها علماً أو فناً وفقاً للتعريفين السابقين للعلم والفن ولكل فريق مبرراته التي تدعم وجهة نظره.

فالذين ينظرون إلى الإدارة على أنها علم يعللون ذلك بما تحويه الإدارة من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرس في كليات متخصصة. بل إن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. ومعنى هذا أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائفها. فالإدارة تقوم بملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتنبؤ بحدوثها من أجل التحكم فيها أو على الأقل التكيف معها.

من هذا المنطلق فقد ذهب أنصار هذا الرأي القائل بأن الإدارة علم إلى القول **بأن هناك نظريات ومفاهيم إدارية ثبتت صحتها بالتطبيق العملي. كما ظهرت نتائج تثبت العلاقة الإيجابية بين الالتزام بهذه النظريات وبين زيادة الإنتاج الذي هو هدف كافة النظريات على اختلافها.**

بالمقابل يرى فريق آخر أن الإدارة فن وليست علم وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم إن النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين؛ **مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثيرون من الأشخاص دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بالكليات أو المعاهد المتخصصة أو دراسة النظريات العلمية الإدارية المتعمقة.**

وفي النهاية فإن الإدارة علم وفن معًا.

1-60.indd 10 4/2/20 10:14 AM

حلول
الحلول اون لاين
hulul.online

نشاط:

ناقش هذه القضية (كون الإدارة علم أو فن) مع زملائك، ثم اكتب هنا ما توصلت إليه:

الفن / يقوم على المهارة في أداء يركز على مواهب الأشخاص وامكانياتهم الابداعية.

العلم / يقوم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج للوصول إلى قوانين عملية.

أهداف الإدارة:

تعرفنا في الفقرة السابقة على تعريف الإدارة والعناصر المتضمنة في هذا التعريف ورأينا أن الأهداف تمثل عنصراً مهمًا في هذا التعريف، حيث إنها بمثابة الدليل أو الموجه لنشاط الإدارة. لذا فإن السؤال المطروح هنا هو: ما أهداف الإدارة؟

هناك مجموعة من الأهداف المشتركة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها. ومن أبرزها:

١. تحقيق نمو وتطور المجتمع بما يؤدي إلى تحقيق أمنه ورفاهيته.

٢. تحسين قدرات ومهارات الأفراد العاملين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروعات العامة والخاصة.

٣. التنسيق بين الموارد البشرية والمادية من أجل توفير الوقت والجهد اللازم في إنجاز الأعمال.

٤. ضبط التكاليف والتقليل من الهدر والاقتصاد في استخدام الموارد.

٥. رفع كفاءة المنشآت الحكومية والخاصة من خلال العمل على تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية وإجراءات ونماذج العمل وتوظيف أحدث النظريات الإدارية في مجال الأعمال، واستخدام التقنيات الحديثة.

٦. تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

٧. تزويد الأفراد والمنشآت بالمهارات التي تساعدهم على مواجهة التغيير والتكيف مع معطياته.

1-60.indd 11 4/2/20 10:14 AM

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa
حلول
حلول اون لاين
hulul.online

مجالات الإدارة:

تتنوع مجالات الإدارة بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها. فهناك قطاع يسعى إلى المحافظة على النظام وتحقيق الأمن والعدالة وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع وهذا كله يتطلب إدارة متخصصة تقوم بهذه الأنشطة وتحقق أهدافها.

من جانب آخر هناك قطاع آخر يسعى من وراء أنشطته التجارية والصناعية والزراعية و التعليمية والطبية وغيرها إلى تحقيق الربح في المقام الأول وإن كان ذلك لا يلغي مساهمته في خدمة المجتمع.

لذلك نرى أن قيادتنا من خلال رؤية المملكة (٢٠٣٠) أطلقت حزمة من عدة برامج يكمن هدفها في رفاهية المواطن ورفع مستوى المعيشة ورفع النمو الاقتصادي.

و هناك بعض القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمع، و تهدف من وراء أنشطتها إلى التعامل مع قضايا خاصة غالباً لا تقوم الحكومة أو القطاع الخاص بالتعامل معها مباشرة كما هو الحال في الجمعيات العلمية أو الخيرية أو التطوعية.

إلى جانب تلك القطاعات السابقة فهناك قطاع رابع يتعامل في نشاطه مع قضايا تمس النطاق الإقليمي والدولي وليس مجتمعاً بعينه، كما هو الحال بالنسبة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية وجامعة الدول العربية ومنظمة التعاون الإسلامي ورابطة العالم الإسلامي وهيئة الأمم المتحدة.

هذا التنوع في قطاعات المجتمع وأنشطته فرض وجوده على الإدارة، حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة وإن كان ذلك لا يعني عدم التكامل بين هذه المجالات والاستفادة من بعضها بعضاً.

ومن ثَمَّ فإن مجالات الإدارة الأساسية هي:

أولاً: الإدارة العامة

الإدارة العامة هي: «ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة»، وهي: «تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام».

ووفقاً لذلك فإن الإدارة العامة تشمل جميع المهام الحكومية المتعلقة بالسيادة كالدفاع والأمن والقضاء، والمهام المتعلقة بالاقتصاد كوضع السياسات المالية ووضع الخطط التنموية الاقتصادية وتنفيذها ومتابعتها، والمهام المتعلقة بالجوانب التعليمية والثقافية كما هو الشأن في الجهات المختصة بالتعليم والجامعات وغيرها، و المهام المتعلقة بالجوانب الاجتماعية المتمثلة في دور الرعاية الاجتماعية وخدمة المسنين والمحتاجين. وبالطبع فإن الجهات الحكومية المناطة بها هذه المهام تختلف من مجتمع لآخر، وذلك بحسب طابعها السياسي ونمط التنظيم الإداري فيها.

ولقد ترتب على طبيعة مهام الإدارة العامة، كما هو واضح من التعريف الذي عرضناه سلفاً قضيتين أساسيتين هما:

1-60.indd 12 4/2/20 10:14 AM

حلول
الحلول اون لاين
hulul.online

١ ـ خاصية السياسة العامة:

أي أنه يتوجب على العاملين في الأجهزة الحكومية مراعاة الجوانب السياسية لأعمالهم وأنشطتهم والحرص دوماً على ربط سياسة التنفيذ بأهداف السياسة العامة المقررة في الدولة.

٢ ـ خدمة الصالح العام:

يقصد بالصالح العام «**مصلحة المجتمع أو مجموعة المواطنين أو أكبر فئة أو جماعة يتصل بها موضوع قرار الإدارة العامة أو الدولة**» وهذا يعني أن الموظف الحكومي أو العام لا يعمل لحسابه الخاص وإنما لصالح المواطنين والمقيمين في البلد وفقاً لما تقرره الأنظمة والتعليمات السائدة في الدولة، وليست وفقاً لأهواء أو رغبات الموظف.

من ناحية أخرى فإن تعريف الإدارة العامة يقتضي أن ما يقومه به الموظف العام هو خدمة للمواطنين والمقيمين وهذا يتضمن ضرورة أن يمثل الموظف الحكومة تمثيلاً حسناً في سلوكه سواء أثناء دوامه الرسمي أو بعد انتهاء الدوام بل وحتى بعد ترك الخدمة في بعض الوظائف التي تضمن أسرار المواطنين، كما سنرى لاحقاً عند الحديث عن حقوق وواجبات الموظف.

اذكر بعض السلوكيات الإيجابية التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف.

1. خدمة المواطنين.
2. تقديم مصالح الدولة.
3. لا يعمل لحسابه الخاص.
4. أن يمثل الموظف الحكومة تمثيلاً حسناً.

إن الموظفين الحكوميين، بشكل عام، تقع عليهم مسؤولية تنفيذ السياسات والخطط والمشاريع الحكومية، وكذلك توصيل آراء ومقترحات واحتياجات المواطنين إلى الحكومة.

ثانياً: إدارة الأعمال

تعرف إدارة الأعمال بأنها «إدارة نشاطات ومشروعات القطاع الخاص ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح».

لقد ارتبط ظهور إدارة الأعمال كمجال من مجالات الإدارة بظهور المؤسسات أو الشركات الخاصة التي قامت بدور كبير في حياة الإنسان بل والمجتمعات سواء على المستوى المحلي أو الدولي. هذه المؤسسات تقوم بتوفير العديد من السلع والخدمات المختلفة للأفراد والمنظمات والمجتمعات. هذه المؤسسات الخاصة تتفاوت في حجمها وقدراتها المالية فمنها الصغير الذي يقتصر تأثيره على الأسواق المحلية للمجتمع ويتمتع بقدرة مالية محدودة، بينما أن هناك المؤسسات أو الشركات الكبرى عابرات القارات التي لم يعد تأثيرها مقتصراً في المجتمعات التي نشأت ونمت فيها، بل تجاوزتها إلى مجتمعات أخرى.

بعض هذه المؤسسات أو الشركات بلغت من الضخامة، بحيث إن ميزانياتها تتجاوز في كثير من الأحيان ميزانية مجموعة من الدول النامية.

1-60.indd 13 4/2/20 10:14 AM

تعد هـذه المؤسسات والشـركات الضخمة اليوم مـن أكبر العوامل المحركـة لدعوة «العولمة» التـي يأتي في مقدمة مطالبهـا فتح الأسواق العالمية لمنتجاتها وإزالة جميع القيود التي تحول دون ذلك.

لقد فرضـت إدارة الأعمـال وجودها كمجال من مجـالات الإدارة حيـث أصبح لها أقسامهـا المتخصصة في الكثير مـن جامعات العالم المرموقـة. بـل أصبحت المهارات المطلوبة لإدارة مؤسسات وشركات قطاع إدارة الأعمال أكثر تعقيد وتطوراً عما كانت عليه في السابق.

ابحث في مصادر المعلومات عن أمثلة لبعض تلـك المؤسسات، وقـارن ميزانياتهـا بميزانيـات بعض الدول النامية.

في ضـوء دراسـتك السـابقة ناقش مع زملائك أوجه الاتفاق والاختلاف بين منشـأة تعمل في القطاع العام ومنشأة تعمل في قطاع الأعمال يمارسان نفس النشاط، ثم سجل ما توصلتم إليه هنا:

أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف
1. تحقيق النمو والتطور للمنشأة.	1. المنشاة الحكومية: لا تعمل لحسابها الخاص وإنما لصالح المواطنين والمقيمين.
2. تحسين قدرات ومهارات العاملين.	2. منشأة القطاع الخاص: تعمل لحسابها الخاص وهدفها تحقيق الأرباح.
3. التنسيق بين الموارد البشرية والمادية.	
4. ضبط التكاليف والتقليل من الهدر الاقتصادي.	
5. رفع كفاءة المنشاة وتحقيق رضا المستفيد.	

ثالثًا: إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة

وإدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة تعني إدارة أوجه النشـاط في المنظمات التي تقدم خدماتها إلى فئات خاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

هـذا المجـال مـن مجـالات الإدارة يختلـف عـن الإدارة العامـة في أنه لا يهدف إلى تقديم خدمـات عامة، إنما يهتم بفئـة خاصة مـن المجتمع. من ناحية أخـرى فإنه يختلف عن منظمـات الأعمال من حيث أنها لا يهـدف إلى تحقيق أرباح بمفهومهـا العام، وإنما توجه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بهـا، من أمثلة هـذه الهيئات والمنظمـات الجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية والهيئات التطوعية.

اذكر بعض الهيئات والمنشآت المتخصصة في المملكة العربية السعودية:

الهيئة العامة للاستثمار.

الهيئة العامة للسياحة والآثار بالسعودية.

هيئة كبار العلماء.

1-60.indd 14 4/2/20 10:14 AM

حلول الحلول اون لاين hulul.online

وعلى الرغم من أن إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة تختلف عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أنها في الغالب تخضع للأنظمة التي تضعها الدولة بغرض حماية المواطنين والعاملين من سوء الاستغلال أو صيانة الأمن العام والسياسة العامة في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسة.

رابعًا: الإدارة الإقليمية والدولية

يختص هذا المجال من الإدارة بإدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية،أو الدولية التي لا تتبع أياً من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالمي، مستعينة في ذلك بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة.

هذا المجال من الإدارة غالباً ما يواجه المشكلات التي تثيرها عملية اختيار الموظفين الدوليين، وترقيتهم، ونقلهم والاستغناء عنهم ومكافآتهم والنواحي المتعلقة بولائهم للمنظمات التي يعملون بها والتزاماتهم وروحهم المعنوية وما إلى ذلك من مسائل ذات طابع إقليمي أو دولي، وذلك بالطبع، إضافة إلى دراسة القضايا المتعلقة بالمهام الأصلية لهذا النوع من المنظمات.

اذكر أمثلة لمنظمات إقليمية ودولية:

.....

منظمة المؤتمر الاسلامي.

.....

منظمة التجارة الدولية.

.....

منظمة الأمم المتحدة للطفولة.

.....

خامسًا: إدارة المؤسسات العامة

المؤسسات العامة مرفق عام يخدم الصالح العام للدولة ويخضع لسلطتها وتسير وفقاً لتوجيهاتها ولا يُعد تحقيق الربح في حد ذاته الهدف الرئيس لها. وتعود فكرة الاهتمام بإنشاء المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري، إلى التطور العام الذي شهده الجهاز الإداري للدولة بصفة عامة، وظهور وظائف جديدة تتطلب من الدولة القيام بدور جديد تجاهها، بالإضافة إلى القيام بالمهام المتعلقة بالدفاع والأمن والقضاء، فإن ذلك يشمل مختلف جوانب الحياة، شمل مختلف جوانب الحياة المتمثلة في الشئون الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. هذا الدور الجديد فرض على الدولة اتباع منهج جديد في الإدارة، حيث تبين أنه من الصعب إدارة هذه النشاطات الجديدة بالطريقة نفسها التي تدار بها المهام التقليدية، كما أصبح من الواضح أيضاً أنه من الصعب اتخاذ

اذكر بعض المؤسسات العامة في المملكة:

.....

مؤسسة النقد العربي السعودي.

.....

المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب التقني.

.....

1-60.indd 15 4/2/20 10:14 AM

رابط الدرس الرقمي
www.ien.edu.sa
حلول
hulul.online

جميع القرارات المتعلقة بهذه الأنشطة مركزياً من قبل الجهات الحكومية التقليدية المتمثلة في الوزارات. لذا فقد كانت الدولة في حاجة إلى إنشاء أجهزة معنية يكون لها القدرة على ممارسة هذه الأنشطة، وتتسم بالمرونة في اتخاذ قراراتها. هذه الحاجة دفعت بالدولة إلى اللجوء إلى فكرة إنشاء المؤسسات العامة ومنحها الشخصية المعنوية، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

عناصر العملية الإدارية:

ما المقصود بالعملية الإدارية؟

العملية الإدارية تعني وظائف الإدارة وتمثل النشاط الرئيس للإداريين، وهذا يعني أن المديرين بالدرجة الأولى هم المعنيون بمباشرة هذه العملية؛ لتحقيق أهداف محددة في المنظمة. هذا المفهوم للمديرين لا يقتصر على كبار الإداريين فقط. وإن كانوا يقومون بالدور الرئيس في العملية الإدارية. إذ إن هذه العملية تمثل النشاط الأساسي للرؤساء والمشرفين في المنظمة بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية.

عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة)

العناصر الرئيسة للعملية الإدارية والتي سوف نركز عليها في هذا المقرر هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وفيما يلي نبذة موجزة عن كل عنصر من هذه العناصر، حيث سيتم التعرض لها بالتفصيل في الفصول اللاحقة.

عندما يُذكر مصطلح الإدارة فلابد أن نتذكر على الدوام أربعة أركان أساسية هي:

١) المنظمة: تمثل الجهاز الإداري المناط به تحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع سواء أكانت هذه الأهداف خدمات (مثل التعليم والصحة والأمن... إلخ) أو منتجات مثل المواد الغذائية والمواد البترولية والحاسبات الآلية والبرامج المرتبطة بها... إلخ.

٢) الوظائف: تتضمن أي منظمة عدد من الوظائف تعكس إلى حد كبير الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. هذه الوظائف تشمل الوظائف الإدارية و التنفيذية و المساعدة، حيث تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وتعد الوظائف الإدارية مهمة جداً بالنسبة لأداء أي منظمة ويسمى الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف بالمديرين.

٣) المهام: تمثل المهام حركة النشاط في أي منظمة حيث يتم من خلال هذه المهام المناطة بالوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ولما كان المديرون الذين يشغلون الوظائف الإدارية يمثلون حجر الأساس في أداء أي منظمة فإن المهام التي يؤديها هؤلاء المديرون يطلق عليها العملية الإدارية أو وظائف الإدارة.

٤) الموارد: لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فلابد أن تتاح لها الموارد.

هذه الموارد يمكن تصنيفها في فئتين رئيستين هي:

الموارد البشرية وتشمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف المنظمة.

الموارد المادية وتشمل الميزانيات والأدوات ونظم المعلومات.

1-60.indd 16 4/2/20 10:14 AM

حلول
الحلول اون لاين
hulul.online

التخطيط:

بالطبع لا يوجد تعريف واحد للتخطيط وإنما عدة تعريفات. غير أن هذه التعريفات في مجملها تنظر إلى التخطيط باعتباره نشاط يتعلق بالاستعداد للمستقبل. وتبعاً لذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه «**عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة**». انطلاقًا من أهمية التخطيط كعنصر من عناصر العملية الإدارية، فسنتناول في الوحدة الثانية تعريف التخطيط وأهميته وأنواع التخطيط ودور التخطيط في الحياة وعناصره والخطوات المتبعة في التخطيط وعرض لأهم أجهزة التخطيط في المملكة العربية السعودية.

التنظيم:

يمثل التنظيم العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية ويمكن تعريفه هنا على أنه «**عملية إدارية يتم من خلالها ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة وتصنيف المهام والوظائف بها وذلك من أجل تحقيق أفضل تنفيذ للأهداف وبأقل تكلفة**». وسنتناول في الوحدة الثالثة تعريف التنظيم وأنواعه ومبادئ التنظيم الإداري وخصائص التنظيم الجيد والهياكل التنظيمية وخطوات وطرق تصميم الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي.

التوجيه: (الإشراف الإداري والقيادة)

يمكن تعريف التوجيه بأنه «**العملية التي يتم بموجبها تسيير وقيادة نشاط العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية**». في الوحدة الرابعة سنتناول تعريف الإشراف الإداري وأهميته وأدوات الإشراف الإداري. كما سيتم الحديث تحت هذا العنصر عن التوجيه والحفز والتدريب ومفهوم القيادة ومصادر التأثير في القيادة ونظريات القيادة وأنماط القيادة.

الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها «**قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي**»، وتعد الرقابة نشاطاً مهمًا تمارسه الإدارة للتحقق من أداء العمل على أساس الأهداف المرسومة وبأقل تكلفة ممكنة. فهي حلقة مهمة من الحلقات التي يتم بها

1-60.indd 17 4/2/20 10:14 AM

حلول
الحلول اون لاين
hulul.online

استكمال العملية الإدارية ذاتها تحت هذا العنصر وفي الوحدة الخامسة سنتناول مفهوم الرقابة وأهميتها ومبادئ الرقابة وأنواع الرقابة وخطوات الرقابة وطرق الرقابة؛ ليتم الحديث بعد ذلك عن أهم الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية.

مما سبق نخلص إلى القول بأن العملية الإدارية تمثل جوهر العمل الإداري، حيث إن نجاح أي منظمة إنما يتوقف على مدى قدرة المديرين والعاملين في هذه المنظمة على ممارسة هذه الوظائف بنجاح. ذلك أن التخطيط ينقل المنظمة من الحاضر إلى المستقبل، كما أن التنظيم يساعدها في مهامها وأهدافها والإجراءات التي يمكن بها الوصول إلى هذه الأهداف. من ناحية أخرى تحاول الإدارة من خلال عنصر التوجيه قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وأخيراً فإن الرقابة كعنصر من عناصر العملية الإدارية تحاول أن تتعرف على مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة وكشف أي انحرافات في التنفيذ تؤثر في جودة الأداء، وفي حالة وجود انحرافات تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية حيالها.

نشاط:

ناقش مع زملائك تطبيق عناصر العملية الإدارية في مدرستك، ثم دوِّن ما توصلت إليه في المربع الآتي:

.....

.....

.....

.....

.....

حلول
الحلول اون لاين
hulul.online

1-60.indd 18 4/2/20 10:14 AM

حلول
الحلول أون لاين
hulul.online

التقويم

أجب عن الأسئلة الآتية:

١. تمثل الإدارة عنصراً مهمًا في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، أذكر أهم النقاط التي يمكن التدليل بها على هذه الأهمية.

٢. ما التعريف الذي تراه مناسباً لمفهوم «الإدارة»؟ وما أبرز العناصر التي يتضمنها هذا التعريف؟

٣. ما أبرز أهداف الإدارة مع ضرب أمثلة على ذلك؟

٤. يذهب البعض إلى القول بأن الإدارة علم في حين يذهب البعض الآخر إلى القول بأنها فن، وضح رأيك حول هذه القضية.

٥. ما أبرز مجالات الإدارة؟

٦. عرِّف الإدارة العامة، وما القضايا الأساسية التي يتضمنها تعريف هذا المجال؟

٧. ما المقصود بإدارة الأعمال؟ وما أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الإدارة العامة؟

٨. ما المقصود بالعملية الإدارية؟ وما أبرز عناصرها؟

٩. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة لما يأتي:

أ ـ الإدارة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف محددة. (✓)

ب ـ من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها «تنسيق الموارد البشرية من أجل توفير الوقت والجهد اللازم في إنجاز الأعمال». (✓)

ج ـ المقصود بالهيئات والمنظمات المتخصصة تلك التي تقدم خدماتها إلى الجميع ولا تهدف إلى تحقيق الربح. (X)

د ـ العملية الإدارية تعني وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. (✓)

الحل في الصفحة التالية

1-60.indd 19 4/2/20 10:14 AM

(1) 1. الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه وتلبية احتياجات أفراده وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

2. الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق احتياجاته من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.

3. ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها وتنوع أعمالها فرض أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنظمات إلى التخصصات الإدارية المختلفة.

4. الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب هذه المنظمات إلى إناطة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.

5. الندرة في الموارد المادية البشرية المتخصصة: الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال اتباع سياسة الترشيد في النفقات أوالبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

6. المنافسة الشديدة في الاسواق العالمية: الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الانتاج والتسوق.

زادت المنافسة بين الشركات على غزو الأسواق العالمية خصوصاً بعد انفتاح كثير من الأسواق العالمية وثورة الإتصالات ونشأة منظمة التجارة العالمية.

7. رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة. هذة الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للأفراد دفعت الكثير منهم إلى الاتجاه لدراسة الإدارة من أجل تنمية معارفهم ومهارتهم الادارية بما يمكنهم من التعامل مع مشاكل تقديم الخدمات والانتاج والتسويق والتمويل وإدارة الافراد في المنظمات التي يعملون بها.

(2) عملية استخدام الموارد من العنصر البشري والمواد الخام, لتحقيق أهداف معينة وتتضمن تنظيم وتخطيط وتوجيه وتنسيق وتقييم جهود الأشخاص لتحقيق الأهداف.

(3)1. تحقيق أهداف نمو وتطور المجتمع بما يؤدي إلى تحقيق أمنه ورفاهيته.

2. تحسين قدرات ومهارات الأفراد العاملين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروعات العامة والخاصة.

3. التنسيق بين الموارد البشرية والمادية من أجل توفير الوقت والجهد اللازم في انجاز الاعمال.

4. ضبط التكاليف والتقليل من الهدر والاقتصاد في استخدام الموارد.

5. رفع كفاءة المنشآت الحكومية والخاصة من خلال العمل على تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية وإجراء نماذج العمل وتوظيف أحدث النظريات الإدارية في مجال الأعمال واستخدام التقنيات الحديثة.

6. تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

7. تزويد الأفراد والمنشآت التي تساعدهم على مواجهة التغيير والتكيف مع معطياته.

حلول الحلول اون لاين hulul.online

(4)

الفن يقوم على المهارة في الأداء أو القدرة الذاتية لممارسة عمل معين. وهو بذلك يرتكز إلى حد كبير على مواهب الأشخاص وإمكاناتهم الإبداعية في أداء الأنشطة التي يقومون بها.	**العلم** معرفة منظمة تقوم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج من أجل الوصول إلى قوانين عملية تحكم العلاقة بين الظواهر في مجال معين.

(5) 1- الإدارة العامة .. 2- إدارة الأعمال..
3- إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة..
4- الإدارة الإقليمية والدولية ..
5-إدارة المؤسسات العامة.

(6) الإدارة العامة هي ممارسة العملية الغدارية في الأجهزة الإدارية للدولة وهي تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام.
القضايا الأساسية: - خاصية السياسة العامة .. - خدمة الصالح العام.

(7) تعرف إدارة الأعمال بأنها (إدارة نشاطات ومشروعات القطاع الخاص ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح.

(8) العملية الإدارية تعني وظائف الإدارة وتمثل النشاط الرئيسي للإداريين وهذا يعني أن المدراء بالدرجة الأولى هم المعنيون بمباشرة هذه العملية لتحقيق أهداف محددة في المنظمة.
هذا المفهوم للمدراء لا يقتصر على كبار الإداريين فقط وإن كانوا يقومون بالدور الرئيسي في العملية الإدارية.
إذاً.. هذه العملية الإدارية تمثل النشاط الأساسي للرؤساء والمشرفين في المنظمة بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية.