

المحاضرة الخامسة

مفهوم الإدارة وتطورها التاريخي ووظائفها

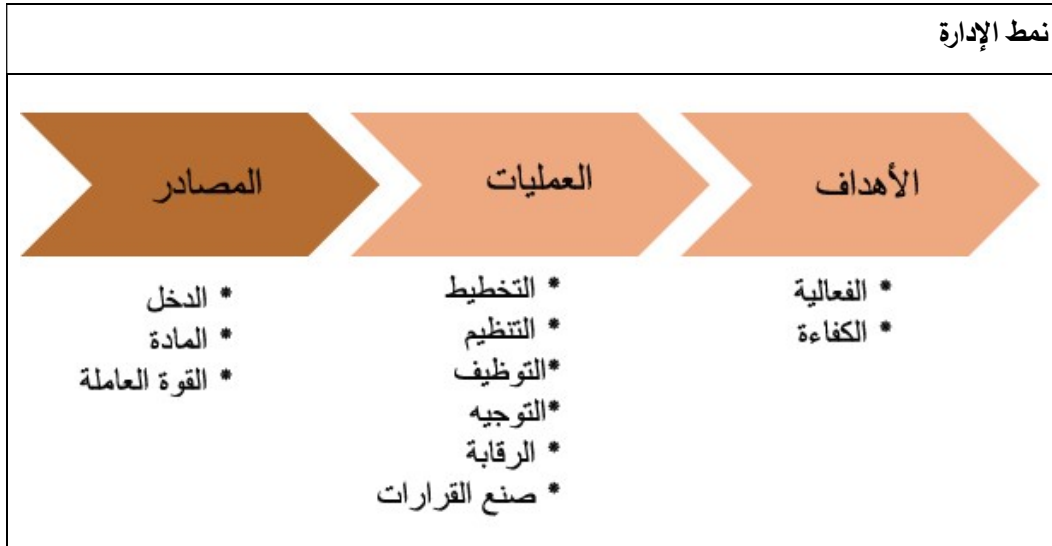
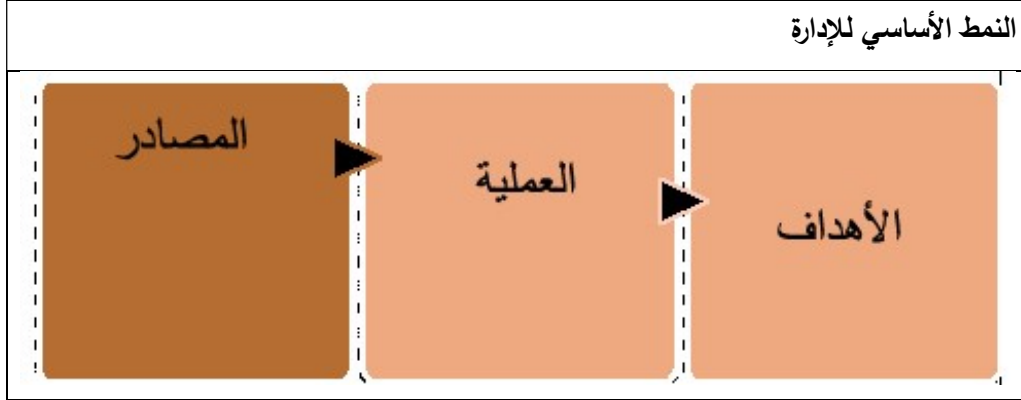
تمهيد

بعد تم شرح مفهوم الخدمات ومفهوم الصحة والخدمات الصحية وكيف يتم تخطيطها وما هي اقتصادياتها سوف ننتقل إلى شرح مفهوم الإدارة وتعريفها لكي ننتقل تدريجياً إلى الدخول في تعريف وتحديد مفهوم إدارة الخدمات الصحية

ما هي الإدارة؟

يوجد عدة تعاريف للإدارة:

1. الإدارة هي فن تنفيذ خطة أو سياسة محددة من أجل تحقيق هدف معين.
2. إنها عملية الوصول إلى الأهداف التنظيمية عن طريق العمل مع ومن خلال الناس والموارد الأخرى.
3. إنها وظيفة إنجاز المهام عبر أناس محددين وتوجيه جهود الأفراد لتحقيق هدف مشترك.
4. إنها وظيفة إنجاز المهام عن طريق العمل مع ومن خلال الناس وذلك بتوجيه وتحفيز جهود الأفراد لتحقيق هدف محدد.
5. العمل مع ومن خلال الأفراد والجماعات والموارد المادية الأخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
6. إنها الاستخدام الفعال للموارد المتوفرة.
7. إنها تحفيز الناس على العمل سوياً بشكل متناغم واستخدام المصادر بشكل فعال يحقق الأهداف المطلوبة.
8. إنها عملية صنع القرارات.
9. إنها عملية إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً في وقت معين وذلك عن طريق توجيه وقيادة والسيطرة على جهود مجموعة من الأفراد والاستخدام الفعال للموارد المادية المتاحة.
- 10 الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المطلوبة عبر الاستخدام المثالي (والاقتصادي) للموارد المتاحة.
- 11 إنها عملية تتألف من مجموعة من النشاطات والمهام التقنية والاجتماعية المتداخلة والتي تظهر ضمن بيئة تنظيمية وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة عبر الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتوفرة.



عناصر الإدارة:

اعتماداً على ما ورد من تعاريف سابقة يمكننا أن نحدد ثلاثة عناصر أساسية للإدارة

1. الموارد
2. العملية
3. الأهداف.

الموارد:

1. كل ما تستخدمه الإدارة من أجل تحقيق أهدافها.
2. مدخلات عملية الإدارة: القوى العاملة، النقود، والمواد.

القوة العاملة	الموارد البشرية
المواد	الأدوات التجهيزات التكنولوجيا المعلومات الوقت
التمويل	في حال لم يتوافر التمويل فلا يمكن للعناصر السابقة أن تكون متوفرة.

ما هي أهم الموارد بالنسبة لمنظمات الخدمات الصحية؟

القوى العاملة هي الأهم وهي العنصر الذي يُعتمد عليه في أداء المهمات المطلوبة. فهم وحدهم القادرون على استخدام الموارد الأخرى بشكل جيد وفعال. ولكن يجب أن نأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- 1- جميع الموارد مترابطة.
- 2- يجب أن يتحقق التوازن بين أنواع الموارد المختلفة المستخدمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- 3- مفهوم الندرة: إن الموارد المتوافرة في أي زمان وفي أي منطقة من العالم محدودة لذا يتوجب على المدراء أن يقوموا بصنع قرارات تحدد الأولويات في منظماتهم لأن ذلك يساعد في استخدام الموارد المتاحة بأكثر الطرق فعالية.

العملية:

عدد من النشاطات وظيفة.

عدد من الوظائف عملية.

لا تنحصر الإدارة في وظيفة واحدة بل هي سلسلة من الوظائف والنشاطات المترابطة والمتفاعلة.

ما هي تلك الوظائف؟

تتنوع الوظائف الإدارية بشكل كبير. وتتألف الإدارة من ثلاثة وظائف أساسية: التخطيط، التنفيذ والتقييم.

يرى كلوف (Clough) أن هناكوظيفتان للإدارة: صنع القرارات والقيادة

أما تيري (Terry) فيجد أن هناك 4 وظائف للإدارة: التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة

يجد جوليك (Gulick) أن للإدارة 7 وظائف: POSDCoRB

التخطيط : **P (Planning)**,

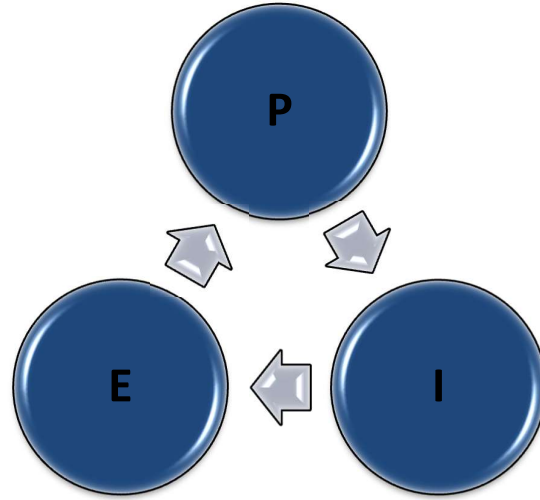
التنظيم **O (Organizing)**

D (Directing and making decision) التوجيه وصنع القرارات.

Co (Coordination and controlling) الرقابة والتنسيق.

R (Reporting) التقارير. (الإبلاغ عن العمل).

B (Budgeting) إعداد الميزانية.



ويذكر راكيش (Rakish) ومؤلفون آخرون ست وظائف للإدارة: (التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة وصنع القرارات).

يتم عادة تحليل الوظائف الإدارية إلى عناصر وعمليات مثل ما ذكر سابقا لأهداف دراسية.

أما في الممارسات الفعلية فتكون هذه العناصر متداخلة ومتراصة ومتفاعلة ويصعب فصل واحد عن الآخر. إن نتائج إحداها هي نقطة انطلاق لأخرى إذ أن جميعها عناصر نظام واحد.

إن بعض هذه الوظائف تقنية تماما أما البعض الآخر فيتضمن مظاهر اجتماعية وسلوكية.

1. التخطيط:

يتضمن التخطيط إنشاء خطة مدروسة غايتها تحقيق أهداف المنظمة. فالتخطيط هو: ماذا نفعل؟ متى؟ كيف؟
إنه وظيفة تقنية وإدارية.

وهو وظيفة أساسية في عملية الإدارة كما أنه أهم الوظائف على الإطلاق إذ تُبنى على أساسه جميع الوظائف الأخرى. فما هي نتائج التخطيط؟ سيكون بإمكان المدراء مواجهة أزمة تلو أخرى (الإدارة بالأزمات) من يقوم بالتخطيط؟

إن المسؤول الأساسي عن هذه الوظيفة هم المدراء العامون للمنظمة ولكن مدراء الفروع والمدراء المباشرين (مدراء مستوى الإدارة الدنيا) يقومون أيضا بالتخطيط.

2. التنظيم: بعد أن يتم وضع الخطة يتوجب على المدير أن يختار الطريقة الأفضل لإنجاز العمل.

أي "تنظيم الموارد البشرية والمادية لتشكيل وحدة متكاملة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة بأكثر الطرق فعالية" و التنظيم وظيفة إدارية تقنية. تتضمن:

- 1- تقسيم العمل وتصميم الأعمال.
- 2- تقسيم العمل إلى مجموعات صغيرة
- 3- التنسيق بين الوحدات (مجموعات العمل)
- 4- إعداد التقارير والإشراف.
- 5- إعداد هيكلية المنظمة العامة.

من يقوم بالتنظيم؟

1. المدراء العامون وتنحصر مهمتهم في جوانب التنظيم العامة مثل الإشراف والمسؤولية العامة وتجزئة المنشأة إلى أقسام والتنسيق بين هذه الأقسام.

2. مدراء الفروع والمدراء المباشرين ويقومون بأداء مهمات محددة تتعلق بتصميم العمل مثل تنظيم كيفية سير العمل والطرق والإجراءات المتبعة من أجل تنفيذ العمل.

3. التوظيف:

إنها العملية التي تضمن المؤسسة من خلالها أن لديها العدد الكافي من الموظفين في المكان المناسب والوقت المناسب والذين يمتازون بالمهارات المناسبة لإنجاز العمل اللازم لتحقيق أهداف المنظمة.

تمتاز عملية التوظيف والحفاظ على الموارد البشرية بأن لها جانبان تقني واجتماعي.

- تتمثل الجوانب التقنية في تحليل العمل ؛ التوظيف واختيار الموظفين وتقييم الأداء وإدارة الفوائد والتعويضات وصحة وأمان الموظفين.
- تتمثل الجوانب الاجتماعية في النشاطات التي تؤثر على سلوك وأداء أفراد المنظمة: التدريب؛ التطوير؛ الترقية والاستشارة؛ المكافأة والعقوبة.
- خلافاً لباقي الوظائف؛ تتركز أغلب نشاطات وظيفة التوظيف في قسم الموارد البشرية المسؤول عن البحث عن الموارد البشرية والاحتفاظ بهم في المنظمة.

4. التوجيه:

التوجيه وظيفة اجتماعية تتضمن تلك النشاطات الضرورية عند التعامل مع الموارد البشرية مثل: التحفيز؛ القيادة والتواصل؛ تعزيز شعور الالتزام بالمنظمة عند الموظفين وأي نشاطات أخرى تؤثر في سلوك الموظفين. من الذي يقوم بالتوجيه؟ يقوم المدراء مهما كانت مناصبهم بتوجيه موظفيهم وذلك عن طريق العلاقات البشرية والمهارات السلوكية.

٤. الرقابة:

تعني مراقبة العمل عن كثب بشكل دائم ومراقبة نشاطات العمل (العمليات)؛ كمية الموارد (المدخلات؛ نقاط الانطلاق) المستخدمة والحصيلة والنتائج (المخرجات). وهو وظيفة تقنية. الرقابة هي وضع معايير للأداء (سير العمل) من أجل تحديد النتائج المرجوة وإعداد مؤشرات لقياس النتائج الفعلية.

إن وظيفة الرقابة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط. وذلك لأن وظيفة الرقابة تستهدف التأكد من درجة التطابق بين الخطة المطروحة وسير العمل أي أنها تسعى للتأكد من أن العمل يسير وفقاً لتلك الخطة وأن أهداف المنظمة سوف تتحقق.

من المسؤول عن وظيفة الرقابة؟

المدراء العامون ومهمتهم مراقبة النتائج الأخيرة العامة. والمدراء التشغيليون ومهمتهم القيام بالرقابة ضمن مجال المسؤوليات الخاصة بهم.

٥. صنع القرارات:

وظيفة إدارية تقنية وهي أساس الوظائف الأخرى. وهي تعني الاختيار بين اسلوبي (بدائل) عمل أو أكثر.

من يقوم بصنع القرارات؟

المدراء العامون: هم من يصنعون قرارات تخص سياسة الشركة وتوزيع الموارد بين الأقسام.

المدراء التشغيليون: وهم يصنعون القرارات فيما يخص كيفية توزيع الموارد التي زودهم بها المدراء العامون والاستفادة منها.

من أجل صنع قرار ما نحتاج إلى:

1. المعلومات

2. قواعد القرار.

3. صانع قرار.

وحيث يتم صنع القرار ينبغي أن يطلع عليه جميع من يهمهم الأمر. ولكي يكون تأثير القرار على الوضع الذي دعا إليه فعالاً ينبغي أن يتم صنع القرار في الوقت المناسب.

التداخل بين الوظائف الإدارية:

تُعرّف الإدارة على أنها مجموعة من الوظائف المتداخلة ولذا يؤثر سير كل من هذه الوظائف على الأخرى. أي لا يوجد حد فاصل يوضح أين تنتهي إحداها وأين تبدأ أخرى. ونتيجة لهذا التداخل لا يستطيع أن يخصص مدير ما وقتاً محدداً لكل وظيفة يومياً. سوف يختلف الجهد المبذول في أداء وظيفة أو أخرى تبعا لتغير الظروف والأحوال.



مراحل تطور مفهوم الإدارة

- المرحلة الكلاسيكية (1880-1927): ركزت على مفهوم إنجاز الأعمال وعلى تنظيم العمل وعلى نظام الإنتاج.
- المرحلة المعاصرة (1930-1962): ركزت على تلاؤم المنظمات مع بيئتها الداخلية والخارجية وعلى السلوك الفردي والجماعي لأعضائها.
- المرحلة الأكثر حداثة (1965 حتى يومنا هذا): ركزت على أهمية المعرفة كأساس لجميع المنظمات

المدارس الإدارية المختلفة

1- المدرسة الكلاسيكية

- تعتبر هذه المدرسة المؤسسة أو المنظمة كنظام ميكانيكي مغلق
- تهتم فقط بالجوانب الرسمية للمنظمة
- تعلن المبادئ الإدارية العامة
- أهم روادها:
 - ✓ الأمريكي فريدريك تايلور صاحب مدرسة الإدارة العلمية
 - ✓ و الفرنسي هنري فايول صاحب مدرسة الإدارة التنظيمية

- ✓ و الألماني ماكس فيبر صاحب مدرسة الإدارة البيروقراطية
- أدخل رواد هذه المدرسة مفاهيم ومناهج إدارة المنظمات التي تطبق حتى يومنا هذا بالرغم من عدم وجود نفس الإجراءات ونفس الحوافز لديهم

2- المدرسة المعاصرة

- أنشأت كردة فعل على الإدارة الكلاسيكية والتي تنظر إلى العاملين كآلات أكثر منهم كبشر باعتبار أن الإدارة الكلاسيكية أغفلت الظواهر الاجتماعية
- تأثرت هذه المدرسة بسمات المرحلة (الإنتاج على مستوى كبير - الحجم الكبير للمنظمات - قوة النقابات وتأثير العلوم الاجتماعية).
- اعتبرت هذه المدرسة المنظمة كنظام مفتوح على البيئة ويجب أن يتلاءم معها
- على الإداري أن يلعب دوران هامان لكي يحقق كفاءة مؤسسته:
- ✓ الانسجام والتأقلم مع البيئة الداخلية.
- ✓ رضا العاملين وتأقلمهم مع البيئة الداخلية
- تضم مدرستان:
- ✓ مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتمد على التحفيز والسلوك الفردي والجماعي للعاملين
- ✓ المدرسة التنظيمية التي تقوم بتحليل هيكلية المنظمات وحاجتها للتأقلم مع بيئتها الخارجية وهي تدرس سلوك الإداري باتجاه العاملين وباتجاه الأحداث الواردة من البيئة الخارجية

3- الإدارة المعرفية

- تقوم هذه المدرسة على قدرة المنظمات على إنشاء وتبادل المعلومات والمعارف مع البيئة وعلى دور الإداري في تحديد حالة المنظمة.
- تتميز بوجود مدرستين:
- ✓ مدرسة التفكير المنطقي (sense-making)
- ✓ مدرسة إدارة المعرفة (knowledge management)



الأهداف الإدارية:

1. استخدام الموارد بشكل فعال: أي أن تتم الاستفادة من عناصر الإنتاج بطريقة تمكن من توفير الطاقة والجهد والوقت، والهدف من ذلك هو زيادة نسبة الانتاج.
2. إرضاء الزبون.
3. تحقيق عائد جديد متناسب مع رأس المال: يجب أن تتمكن الشركة من تحقيق عائد جيد يناسب كمية المال المستثمرة وحجم الخطورة التي تكبدها أصحاب العمل.
4. إرضاء طاقم العمل.
5. تحسين ظروف العمل: أجور عادلة للعاملين، الأمن الوظيفي، شروط عمل جيدة.
6. بناء علاقات جيدة من مزودي المواد الخام ورأس المال.
7. الإسهام في تحقيق الأهداف الوطنية: إن الاستخدام الحذر للمصادر النادرة سوف يساعد في تحسين ظروف موقع الشركة.

