كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم المالية السنة أولى(L.M.D)

مدخل إلى إدارة الأعمال

د.قريش بن علال

السنة الجامعية 2024/2025

!!;

فهـرس المحتويات

المقدمة..... 04

الفصل الأول طبيعة علــم الإدارة

تمهيد **05**

لماذا ندرس الإدارة أو التسيير؟ 06

هل الإدارة علم أم فن؟ أم كلاهما معا؟ **06**

مختلف تعارف الإدارة **08**

الفعالية و الكفاءة في الإدارة **11**

مجالات تطبيق الإدارة **12**

الإدارة في الإسلام **14**

خصائص الإدارة **16**

الخلاصة **17**

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية

تمهيد..... **19**

مفهوم المدرسة أو المدخل أو المقاربة **20**

المدرسة الكلاسيكية(التقليدية) **20**

الإدارة العلمية **21**

الإدارة التنظيمية(مبادئ التقسيمات أو العمليات الإدارية) **26**

أنشطة المنظمة الصناعة **27**

العمليات الإدارية **28**

المبادئ الإدارية الأربعة عشر **28**

!!;

الإدارة البيروقراطية **30**

الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية **32**

المدرسة السلوكية **34**

مبادئ مدرسة السلوكية **35**

العلاقات الإنسانية و دراسات *(Hawthorne)* **35**

نظرية الحاجات الإنسانية *Abraham Maslow* **37**

نظرية X و نظرية Y *Douglas McGregor* 39

الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية 41

النظريات الحديثة في تحليل المنظمات **43**

مدرسة نظرية النظم **43**

المدرسة الكمية(بحوث العمليات) أو الرياضية **47**

النظرية الموقفية أو الظرفية 48

مدرسة النظرية الاجتماعية التقنية **49**

مدرسة نظرية القرار **49**

نظرية (Z) اليابانية **50**

الخلاصة **51**

الفصل الثالث

نظام المعلومات الإداري

تمهيد **52**

تعريف المعلومة **53**

بعض تعاريف المعلومة لأبرز الباحثين **55**

أنواع المعلومات و تصنيفها **57**

مصادر المعلومات **58**

!!;

تأثير تكنولوجيا المعلومات على المهام الإدارية.....58
نظام المعلومات الإداري.....59
وظائف نظام المعلومات.....59
أنواع نظم المعلومات الإدارية.....61
الاتصالات داخل المنظمة.....61
الخلاصة.....62

الفصل الرابع

المدير أو المسير

تمهيد.....63
من هو المدير؟.....65
مستويات المدراء أو المسيرين.....66
أدوار المدير.....67
المهارات المدير.....68
وظائف المدير.....70
أنماط السلوك الإداري للمدير.....71
الخلاصة.....72

الفصل الخامس

الوظائف الإدارية

تمهيد.....73
التخطيط و صياغة الأهداف.....74
اتخاذ القرار.....77
التنظيم.....80

!!;

القيادة.....**85**

المراقبة.....**88**

الخلاصة.....**89**

قائمة المراجع 91

!!;

مقدمة

لقد عرفت البشرية بعضا من الممارسات الإدارية(التسيير) بشكل فطري، منذ ظهور فكرة التجمعات للأفراد في شكل قبائل و القرى، ذلك أن الإنسان منذ أن وجد على الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره وليس معزولا، ليتعاون و ينسق جهوده مع الآخرين.

و عندما ظهرت فكرة التعاون و تنسيق الجهود برزت الحاجة إلى التسيير أو الإدارة بمفهومها الضيق حيث أصبح الإنسان مضطرا لأن يشارك الآخرين في القيام بعمل معين يهدف من خلاله الحصول على شيء ما. كما هو معلوم أن العمل الجماعي ينتج عنه مجموعة من العلاقات بين الأفراد و هذه العلاقات تحتاج إلى تنظيم و تنسيق في سبيل الوصول إلى هدف ما . إن تنظيم العلاقات بين أفراد الجماعة هو عبارة عن عمل إداري(التسيير) نحتاج إليه في حياتنا اليومية و يمارسه الجميع، و يظهر التسيير أو الإدارة في أبسط صوره في الأسرة من خلال طبيعة الروابط بين أعضاءها، حيث يُبرز النظام الأسري الكثير من العمليات الإدارية التي يهتم اليوم بدراستها علماء التسيير، كتقسيم العمل، التخصص و القيادة و التشاور و إصدار الأوامر.. الخ و يقوم بها أيضا صاحب المحل و الشركة الصغيرة حتى وإن كان من دون شهادة أو تخصص إداري و كذلك أصحاب الأموال و العقارات... طالما كانت لهم القدرة على تنسيق أعمالهم و التفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.

و هكذا نجد أن الإدارة هي قديمة قدم الحاضرات و هذا ما أشار إليه *(Marshall Edward Dimock) (1901-1991)* في كتابه (الإدارة العامة) على أن:" *الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، حيث كانت موضوع اهتمام الحضارات القديمة المصرية و الإغريقية و الصينية، و تدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليه* ". إن القدرة الإدارية الفعالة في بناء الاهرامات و المعابد و إدارة شؤون دولتهم، نفس الشيء ينطبق على الحضارات القديمة الأخرى مثل الصين و بابل و الرومان و المسلمون. لكن الإدارة كعلم له أصول و قوانين و مبادئ و نظريات لم يظهر إلا في بداية القرن ال"19" و نهاية القرن "20" في أوربا و الولايات المتحدة خاصة.

و من الأسباب التي أدّت إلى ظهور علم الإدارة و تطوّره هو قيام الثورة الصناعية و التطوّر التكنولوجـــــي و إنشاء المدن و الموانئ و تزايد المنظمات و تعدد الأسواق و المنتجات . و بالتالي برزت أهمية الإدارة في

مجال الأعمال الاقتصادية [1] و تطور مفهوم الإدارة كوسيلة للعمل الفعّال و الكفء، بل أصبحت هي المحدد البارز و الأساسي لنجاح أو فشل أي مشروع صناعي أو تجاري . و أن فعالية و كفاءة المنظمات لا تتوقف على ما لديها من موارد و إمكانيات و لكن اتجهت الأنظار إلى الإدارة باعتبارها العامل المحوري و الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها و أصبحت الإدارة مفتاحا للتقدم سواء على المستوى الشركات أو الدول حيث ترددت الكثير من المقولات الشهيرة من بينها:" *أن ليس هناك دول متقدمة و أخرى متأخرة بل توجد إدارة متقدمة و أخرى متخلفة*" . أو كما قال أحد الكتاب:"*إن سبب تخلف الأمم ليس في نقص رأس المال أو نقص في الموارد أو العُدَد أو في الآلات أو في نقص الأيدي العاملة و إنما راجع بصفة أساسية إلى تخلّف الإدارة و الإداريين كمّاً و نوعاً، فالإداريون الأكفاء يستطيعون تعويض كل العناصر السابقة*" .

[1]) يقصد بالأعمال مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج و توزيع السلع و الخدمات لإشباع الحاجات الضرورية للأفراد.

!!;

الفصل الأول

طبيعة علم الإدارة

تمهيد

- **لماذا ندرس الإدارة أو التسيير؟**
- **هل الإدارة علم أم فن؟ أم كلاهما معا؟**
- **مختلف تعارف الإدارة.**
- **الفعالية و الكفاءة في الإدارة**
- **مجالات تطبيق الإدارة**
- **الإدارة في الإسلام**
- **خصائص الإدارة**
- **الخلاصة**

!!;

1) لماذا ندرس الإدارة أو التسيير؟

ينبغي على الذين يدرّسون الإدارة التوجه نحو المستقبل في طروحاتهم و التأكيد على أهمية التنوّع الثقافي و على الأخلاق و المسؤولية الاجتماعية و عولمة الاقتصاد و متطلبات الجودة و المردودية، فهناك قيّم و طرق جديدة بدأت تبرز لمعالجة المشاكل. و أن طبيعة العمل بدأت تتغير و أيضا المنظمات و بروز عصر العولمة. إن ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات هي تلك العلاقة التي تربطه مع الآخرين، فهو يؤدي أعمالا من أجل تحقيق منافع و يمارس أدوار مختلفة و يتحمل مسؤوليات و يرغب في الحصول على المنتجات و الخدمات. فمن هذا المنطلق برزت الإدارة أو التسيير بوصفها وسيلة مهمة لتنظيم جهود الأفراد و تبادل المنافع، حتى إنه نظرا لأهميتها أصبحت تمارس اليوم في مختلف مجالات الحياة، و على كافة المستويات التنظيمية، فهي تمارس في أية مؤسسة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية و أيضا في كافة المؤسسات (السياسية أو العسكرية أو المدنية)، حيث تعتبر الإدارة المحرك الرئيسي داخل المنظمات بكافة أشكالها، فبدون إدارة لا يمكن لأي منظمة أن تقوم على تحقيق الأهداف المرجوة منها. و تكمن أهميتها في:

- تنسيق الجهد الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.
- إن استمرارية المنظمات و نموها يفترض التطبيق السليم للممارسات الإدارية.
- ازدهار المجتمعات و تقدمها عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد و الإمكانات المتوفرة(البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية).

2) هل الإدارة علم أم فن؟ أم كلاهما معا؟

ما أن يُدرس موضوع من مواضيع العلوم الاجتماعية إلا و يطرح سؤال هل هو علم أم فن، إذن هل الإدارة علم أم فن؟ هناك جدل بين مفكري الإدارة، و انقسامهم إلى فريق يراها فنا و ليس علما و فريق أخر يعتبرها علما قبل أن تكون فنا و لكن ما هو العلم و ما هو الفن؟

العلم يعرف على أنه:" العلم هو مجموعة من القواعد و الأسس التي من خلالها نطلع على الحقائق التي لا تقبل الشك و الجدل". فهو إذن مجموعة القواعد التي تُكتشف بالبحث و تكون نتائجها ثابتة و قابلة للتعميم و لا تختلف باختلاف الأفراد و الأماكن مثلا(الماء يغلي عند درجة حرارة مائة). أما الفن هو تلك المعرفة التي تعتمد على المهارات الذاتية و المواهب و الابداع. كما يمكن تعريف الفن بأنه المعرفة و

السلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية و النفسية و العقلية. حتى و إن كان الفنان ملزما بالإحاطة بالأسس العلمية عند ممارسته للفن. و إذا كانت نتائج العلوم التجريبية ثابتة، فإن العلوم الاجتماعية تبقى نتائجها متغيرة أو نسبية بسبب تغير الظروف المحيطة بالظاهرة الاجتماعية و ترتبط بالعنصر البشري، و على الرغم من هذه النسبية في العلوم الاجتماعية، فإن الإدارة تجمع بين العلم و الفن. تستعمل نفس المبادئ العلمية كالتجربة و الملاحظة المجردة لدراسة الظاهرة الإدارية لاستنتاج أفضل النتائج مثال عن خطوات الأسلوب العلمي في الإدارة.

الخطوات	مثـال
1)مشاهدات لأحداث معينة و مدى تكرار هذه الأحداث.	ملاحظة مسؤولين بوصول بعض العمال متأخرين إلى العمل و بنسبة متزايدة و في كل الأقسام.
2) تكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث	– تسيب عام من عدم المراقبة. – أزمة مواصلات عامة في ساعات الصباح. – ايصال الأطفال إلى المدارس. – ضعف الحوافز و الرواتب. – وصول بعض المديرين متأخرين إلى العمل.
3) التحقق من صحة الفروض	– تبين بعض التحليل و الدراسة أن هناك سببين فقط للتأخير و هما انعدام الرقابة و ضعف الرواتب و الحوافز.
4) معالجة الأسباب و التأكد من النتائج	– اعتماد زيادة الرواتب و الحوافز مع تشديد الرقابة و رصد نتائج ايجابية بخصوص الوصول في الوقت المحدد.

!!;

كما تحتاج الإدارة إلى قيادة إدارية تملك مهارات لتحقيق هذه النتائج، فالإداري أو المسير الموهوب يحقق نتائج عالية باستخدامه للأدوات و المناهج العلمية.

إن علم الإدارة هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة العملية الإدارية في كل جوانبها الفنية و البشرية و المادية لتحقيق أهداف محددة وفق قواعد علمية بأقل جهد و أقل تكلفة و على أفضل وجه.

3) مختلف تعارف الإدارة:

تعني الإدارة لغة: تقديم الخدمة للغير.

أما من الناحية الاصطلاحية فهي تعني:" **توجيه أي جهد جماعي قصد تحقيق هدف معين**". وقد صعب تعريف الإدارة أو ما يعرف بالتسيير و لكن مهما اختلفت التعارف يمكن الإجماع على أن الإدارة ، يمكن تناول مفهومها جانبين: الإدارة **كممارسة و الإدارة كعلم**.

1.3مفهوم الإدارة كممارسة:

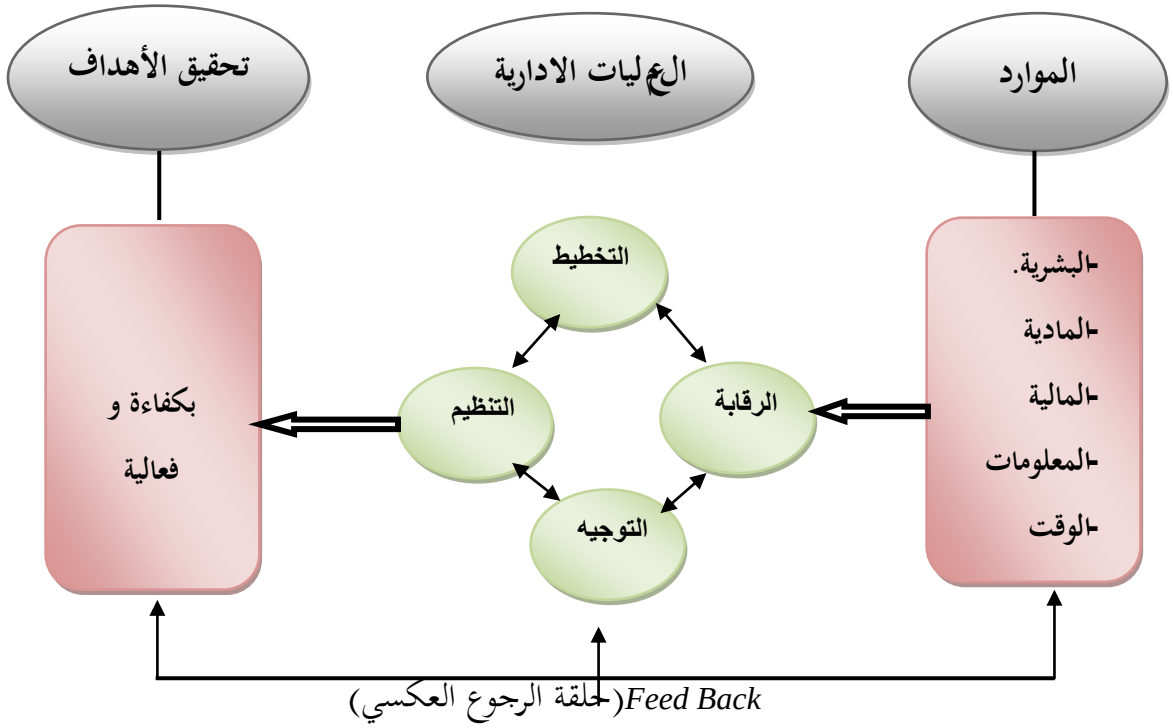
الإدارة كممارسة هي الاستخدام الفعّال و الكفء للموارد البشرية و المادية و المعلومات و الأفكار و الوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق الأهداف. و يقصد بالموارد:

- الموارد البشرية: الأفراد الذين يعملون في المنظمة.
- الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني و أجهزة و آلات و المعدات...
- الموارد المالية: كل المبالغ المالية التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية و الاستثمارات الطويلة الأجل.
- المعلومات و الأفكار: تشتمل الأرقام و الحقائق و القوانين.
- الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

و يقصد بالعمليات الإدارية: التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

و يقصد بال**فعالية مدى تحقيق أهداف المنظمة**، أما **الكفاءة الاستخدام الأمثل أو الاقتصادي للموارد و حسن الاستفادة منها**. و الشكل رقم(1) يوضح علاقة الموارد و العملية الإدارية و الأهداف ببعضها.

!!;



علاقة الموارد و العملية الإدارية و الأهداف

2.3مفهوم الإدارة كعلم:

هو ذلك الفرع **من العلوم الاجتماعية الذي يصف و يفسر و يحلل و يتنبأ بالظواهر المتعلقة بالتسيير و السلوك الإنساني في مختلف المنظمات لتحقيق أهداف معينة** . إن الوصول إلى **تعريف شامل** و **محدد لمعنى كلمة إدارة(تسيير)** لاقي كثير من الصعوبات، حيث يختلف معنى الإدارة باختلاف **وجهات نظر الباحثين** و **الفترة الزمنية**، فهي مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية قد طرأ عليها **الكثير من التطورات التي أضافت أبعادا جديدة** لمعناها، لكن مهما تعددت تع .ارف الإدارة و تباينها فإنها تصب في إطار واحد. يمكن استعراض بعض المحاولات كما يلي:

يرى ***(Samuel Certo)*** أن الإدارة هي: "عملية **تحقيق أهداف** المنظمة من خلال ***الأفراد و الموارد الأخرى***".

و يشير ***(Ernest Dale)*** إلى أن:" الإدارة هي عملية تنظيم و استخدام الموارد لتحقيق **أهداف** محددة".

أما ***(Mary Parker Follette)*** فإنها تعرف الإدارة بأنها: "***فن تنفيذ الأشياء*** من خلال ***الآخرين***". غير أن تعريفها يتصف بالقصور، لأن الإدارة الآن تعتبر علم و فن و مهنة في نفس الوقت.

!!;

أما ***(James Stoner)*** يرى أن الإدارة هي:" عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على **جهود كل الأفراد** و كذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق **الأهداف** التنظيمية". هذا التعريف يشير من جهة إلى معظم وظائف الإدارة و من جهة أخرى مختلف الموارد.

أما ***(Jean Ivencevich)*** ينظر إليها:

☜ *بوصفها عملية أو مسار (processus)*: لكونها تضم مجموعة من الوظائف و النشاطات التي يؤديها المديرين في المنظمة.

☜ بوصفها *علم*: لكونها تشمل على مبادئ و أسس و نظريات.

☜ بوصفها ***أفراد***: فهي تضم مجموعة أفراد(العاملين) يوجههم المديرون لإنجاز أهداف المنظمة.

☜ بوصفها ***مهنة***: فهي مهنة يخصص الأفراد حياتهم العملية من أجل التفوق فيها، و هي تفرض عليهم فرص و تحديات مختلفة.

يمكن استخلاص من مجمل التعارف السابقة ما يلي:

✍إن **العملية الإدارية تضم عدد من المهام** تتمثل في: اتخاذ القرارات ، التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، القيادة و الرقابة، حيث تتكامل مع بعضها البعض . **اذا اخفقت في احدى هذه المهام لا يمكن تحقيق الأهداف بشكل فعّال و كفئ.**

✍إن الإدارة هي المزج الأمثل **بين لمختلف الموارد.**

✍الإدارة هي فن و علم و مهنة في آن واحد.

✍إن الإدارة تتعامل مع **الجماعة** و **ليس الفرد.**

✍إن **اتخاذ القرارات** عملية **متغلغلة و مستمرة** في الإدارة.

✍**إن تحديد الأهداف و أساليب و طرق بلوغها تمثل إحدى المهام الأصيلة للإدارة.**

ماهية الهدف

!!;

ماهي الأهداف التي يمكن تحقيقها من عملية التسيير أو الإدارة؟

تتميز الأهداف بأنها متعددة و أحيانا متشابكة و معقدة و متصارعة و متناقضة ، هناك أهداف للمنظمة و لملاّكها و العاملين فيها و المتعاملين معها من زبائن و موردين و مولين و حكومة و منظمات مدنية. يمكن تلخيص من خلال الجدول هذه الفئات و أهدافها:

الفئة	الاهداف
المؤسسة	**الاستمرارية، و البقاء و النمو.**
الملاك	**زيادة قيمة المؤسسة، زيادة الأرباح.**
العمال	**زيادة في الأجور، المزايا الأخرى التي يحصلون عليها.**
الزبائن	**وفرة السلع و الخدمات، جودة عالية، سعر أقل، السلامة.**
الموردين	**زيادة الاسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع.**
ممولين	**ضمان أصل التمويل و عوائده.**
الحكومة	**الالتزام بالقوانين و الأنظمة و التعليمات، تحصيل الضرائب.**
المنظمات المدنية	**حماية البيئة من التلوث، تبرعات، مساهمات الاجتماعية.**
المجتمع	**رفع مستوى المعيشة، حسن استغلال الموارد.**

الفعالية و الكفاءة في الإدارة:

من تعريفات الإدارة استنتجنا أنها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية و الكفاءة. وترتبط الفعالية بالقيادة أو القائد، وترتبط الكفاءة بالإدارة .

المقصود بالفاعلية:

ممارسة المهام الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.

لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها.

!!;

المقصود بالكفاءة:

الاستخدام الأمثل للموارد أي : الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها.

أداء المسؤوليات و ممارسة المهام بالطريقة الصحيحة .

و هكذا تعرف الكفاءة بأنها : أداء الأعمال بطريقة صحيحة .

لذلك فان الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

تتحقق الفعالية عندما تكون هناك رؤية وأهداف واستراتيجيات واضحة وغير ذلك من سمات القائد. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة ومتابعة. فلما تكون **هناك فعالية ولا توجد كفاءة** فان **الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة** ، وفي حالة ***عدم وجود فعالية*** **ووجود كفاءة** فان **الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف و الرؤى.**

4)مجالات الإدارة:

قبل التطرق إلى **أنواع الإدارة** لابد من **معرفة مصطلح المنظمة** الذي سيتكرر ذكره **باستمرار**. لقد **أوضح *(Joseph letters)* أن لفظ المنظمة يطلق حيثما اجتمعت الشروط الثالثة:**[2]

- **أن يوجد أفراد قادرين على التواصل بينهم.**
- **المساهمة في عمل مشترك.**
- **تحقيق هدف ما.**

هناك الكثير من المنظمات، وكل منظمة لها علاقة بالهدف التي تسعى إلى تحقيقه، فمثلا منظمة انسانية تجمع مجموعة أفراد لهم هدف إنساني(أطباع بدون حدود). و توجد منظمات سياسية تجمع أفراد لهم

[2]) ديفيد العجرودي، إدارة منظمات الأعمال الخاصة، دار المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص 44-45.

!!;

هدف سياسي(مثلا تكوين حزب سياسي). و نجد منظمة اقتصادية و مؤسسة اقتصادية تجمع مجموعة أفراد يستعملون موارد مختلفة و يسعون إلى تحقيق هدف اقتصادي يتمثل في تحقيق الربح.

يمكن كذلك التعبير عن المنظمة بالمعادلة التالية:

المنظمة = هيكل تنظيمي + موارد بشرية + موارد مادية + موارد مالية + موارد فنية

المنظمة مصطلح علمي يستخدم للإشارة إلى كافة الجماعات التالية: بلدية/ دائرة/ جامعة/اسرة/ فريق/ مؤسسة...بعد تحديد مفهوم المنظمة و اعتبار المؤسسة كمنظمة لتوفر الشروط الثلاثة.

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة ، إذا طبقت في القطاع الاقتصادي تسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال، و إذا طبقت في القطاعات الأخرى يطلق عليها الإدارة العامة.

فيما يخص **إدارة منظمات الأعمال** ترتبط بشكل وثيق بالنشاط الاقتصادي الذي يهدف تحقيق الربح. يقصد بالأعمال هنا مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج و توزيع السلع و الخدمات الضرورية لإشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية . و تقوم هذه المنظمات بشكل عام على أساس احتمال الربح و الخسارة.

أما المعنى الثاني للإدارة يقصد بها **الإدارة العامة** و يشير إلى الإدارة التي تمارس في:نطاق الأجهزة الحكومية كالوزارات و المصالح و وحدات الإدارة المحلية و الهيئات و المنظمات العامة. و يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها تتكون من جميع العمليات و الإجراءات و الخطوات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة. و الجدول التالي توضيح أهم الفوارق بينهما[3]:

المقارنة من حيث:	إدارة الأعمال	الإدارة العامة
الهدف	تحقيق الربح	تقديم خدمة عامة
مجال التطبيق	القطاع الاقتصادي و بالذات القطاع الخاص	الدوائر الحكومية مثل الوزارة أو المصلحة
الحجم	أصغر	عادة كبيرة
الجهة الرقابية	المساهمون	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية

[3]) نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم،، دار عالم الكتب الحديث، الاردن، 2011، ص 50.

!!;

اطار العمل	مجلس الإدارة	السياسات العامة للدولة
مقياس النجاح	تعظيم الربح	مدى توفر الخدمة

الإدارة في الإسلام:

كلما تعمّق الانسان في القراءات و البحوث تترسخ لديه قناعة و روعة ما قدمه الإسلام من فكر إداري، إن الفكر الإداري الاسلامي يحتاج إلى دراسة قائمة بذاتها، لكن سنكتفي فقط باستعراض بعض ال نماذج . لقد جاء في كتاب (الإدارة الإسلامية، لفوزي كمال أدهم)، أن هناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: { **إِلاَّ أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُم** } (البقرة آية 282). أما محمود عساف فيعرفها في كتابه " الأصول الإدارية "مسترشدا بقوله تعالى الآية (31)" سورة الزُخْرُفِ" "**نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي الحَيَاةِ الدُّنْيا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا**"، و تفسيرا لهذه الآية الكريمة ليُسَخر بعضهم بعضا في الأعمال و الحرف و البضائع[4]. **وعلى هذا الأساس، فالناس في تركيبتهم الاجتماعية ينقسمون فئتين: مديرين، ومنفذين. بحيث يقوم المديرون بالأعمال القيادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والراقبة في سبيل الوصول إلى الهدف المرسوم ، و الآخرون منفذين.** إذن الإدارة في الإسلام حسب الكاتب جاءت بعدة معاني و ألفاظ تعني الولاية أو الرعاية أو الأمانة ، وكلها **ألفاظ تحمل معنى المسؤولية، و أداء الواجب،** قال عليه الصلاة والسلام :"**كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته**". و إذا تكلمنا عن المهام الإدارية، ففي مجال التخطيط نجد أن القرآن الكريم و السنة الشريفة اشتمالا على كثير من المبادئ و المفاهيم التي تحث على ضرورة التخطيط و البعد عن الارتجال. و تعتبر **قصة سيدنا يوسف عليه السلام** مثال للتخطيط الطويل الاجل أي التخطيط الاستراتيجي، كما تشير إلى ذلك الآية الكريمة" قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَباً فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوه فِي سُنبُلِه إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تَأْكُلُونَ. ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تُحْصِنُونَ"(يوسف: آيات47 و 48). تحصنون تعني **تحرزون وتدخرون للبذر.**

[4]) نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال و مباددئها، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010، ص 9.

!!;

ومن الأحاديث النبوية الدالَّة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومَنْ تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص- رضي الله عنه-: "...إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس...)

التنظيم:

تحديد الهيكل أو البنية الذي توضح تقسيما للعمل إلى مهام رئيسية و فرعية ، كذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه مهام و المجموعات لتحقيق نتائج أداء أفضل. **ليتلاءم دائمًا مع** المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى: { **أهم يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات** } (الزخرف: 23)

ونجد في قدوم النبي – صلى الله عليه وسلم- أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تآخوا في الله أخوين أخوين) فآخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع.

القيادة و التوجيه:

هو القدرة على التعامل الصحيح مع الموظفين، وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل. و **القيادة ضرورية في كل المنظمات لذلك نرى أن الكثير من المؤسسات يرجع سرّ نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم و حفزهم على تقديم أقصى ما لديهم و في توحيد جهود العاملين حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة و اقتناع و رضا و طواعية بعيدا عن أسلوب الأمر و النهي.** ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة . فمن ذلك قوله تعالى: **ولو كنت فظًا غليظ القلب لانفضوا من حولك** (آل عمران: 159). وكذلك قوله تعالى:**وأن تعفوا أقرب للتقوى ولا تنسوا الفضل بينكم** (البقرة: 237)

أما صفات القائد الناجح جاءت على يد ذو القرنين

القادة يجب أن يكونوا قادة تغيير إلى الأفضل، فحوّل ذو القرنين أصحاب تلك القرية من افراد متكاسلين إلى فِرَق عمل متعاونة تسعى بجدٍّ لتحقيق أمنها، من خلال إنجاز مشروعهم الضخم، فأكسبهم قيّمًا جديدة تمثلت في حب العمل، الثقة في النفس، إدارة أنفسهم وأعمالهم ذاتيا. **"قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ**

!!;

إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا" (**الكهف: 94**). القدرة على إيجاد حل لما يعرض عليه من مشاكل، واطلاع الحضور على المهمة المطلوب منهم تنفيذها :(**فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا**). فبعد عرض فكرته عليهم بدأ في التنفيذ على الفور بقوله :(**آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ**) الكهف:96 .فإذا انتهت مرحلة، بدأ بالمرحلة التي بعدها على الفور (**حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا**) (الكهف: 96).

تحقيق الهدف و الأداء الجيد: " **فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا، قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا**"(الكهف: **97 – 98**).

الرقابة:

هي عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية في الأمر، **ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة** ، ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (... فأخبرني عن الإحسان؟ **فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث**) ، وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية.

5) خصائص الإدارة:

يمكن تمييز العمل الإداري من خلال الخصائص التالية:

☜ إن الإدارة تنطوي على تحديد الأهداف و تنفيذها من قبل الآخرين، إذن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال.

☜ إن العمل الإداري مستمر باستمرار و بقاء المنظمة التي تستمد ديمومتها من البيئة المحيطة بها.

☜ ينطوي العمل الإداري على القيام بمجموعة من المهام تتمثل في وضع الأهداف و التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و الرقابة.

☜ إن القيام بالوظائف الإدارية من طرف المدير يستلزم التعامل مع العناصر البشرية من خلال إيجاد علاقات تعاون جماعية جيّدة و استخدامها أساليب التحفيز لبلوغ الأهداف.

☜ تحتاج الإدارة إلى مجموعة من المهارات و المعرفة في شؤون الإدارة كونها مهمة مستقلة.

الفرق بين مصطلح التسيير و إدارة الأعمال:

!!;

إن مصطلح الفرنسي **تسيير** « ***Gestion*** » يعتبر في حقيقة الأمر مصطلح ضيق المضمون، فهو يشير فقط إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير (تسيير المخزون و تسيير الأفراد ، التسيير المالي، التسيير المحاسبي، تسيير المبيعات، ...)، بينما نلاحظ أن مفهوم إدارة الأعمال حسب المصطلح الإنجليزي « ***Management*** » فهو مصطلح شامل يجمع المفهوم الأول أي مجموع التقنيات **بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات التي يجب أن يتوفر عليها المسير** ، **خاصة** في ظل تطوّر المشاكل الخارجية ذات الطابع الاستراتيجي و المتعلقة **بعوامل خارجية تخص المحيط** ، حيث **أصبح المحيط من أهم المتغيرات التي تحاول المؤسسة التحكم فيها أو على الاقل التكيف معها لضمان بقائها و تطورها** . و لهذا **لم تعد مؤشرات الإنتاجية و تحقيق الربح من أهم أهداف المؤسسة** ، لكن اقتضت المرحلة الجديدة **أن يصبح المسير (قائدا) لكي يتحكم في هذا المحيط** الذي أصبح لا يشمل المتغيرات الاقتصادية فقط بل حتى المتغيرات الأخرى الاجتماعية و السياسية و الثقافية المتنوعة و المتشابكة و الغير مستقرة.

6) أهمية الإدارة:

يمكن تلخيص أهمية الإدارة فيما يلي:

- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال.
- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للمنظمة من ناحية و للمجتمع ككل من ناحية أخرى.
- بما أن الإدارة هي المسئولة عن بقاء و استمرار المنظمة، فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات سواء كانت داخلية أو خارجية(مثل انخفاض معدل النمو الاقتصادي أو زيادة نفوذ جماعات الضغط أو ارتفاع حدّة المنافسة،...).
- يقع على عاتق الإدارة مسئولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة و المنظمة و التكامل الداخلي للمنظمة من خلال تنسيق و ربط بين جهود العاملين و الموارد الأخرى لبلوغ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- لكي تنجح المنظمة، فإن مسئولية الإدارة التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع.

!!;

☜لمواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغير في البيئة و العوامل الأخرى، تصبح إدارة التغيير و الاستقرار من المهام الأساسية للإدارة الحالية.

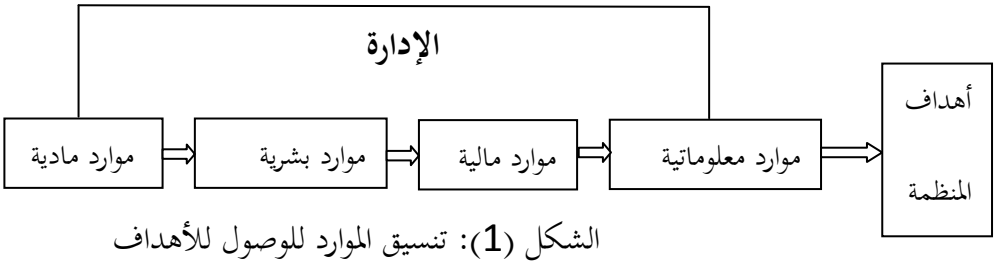
ملحق: ***Annexe***

الإدارة: Management

مفهوم الإدارة:

الإدارة:

عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد البشرية و المادية و المعلوماتية و تؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع و خدمات تنتج بشكل فعال و كفء محققة



الشكل (1): تنسيق الموارد للوصول للأهداف

قد يعتقد البعض أن الإدارة ما هي إلا تلك العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين، أو عبارة عن الأفراد الذين يمثلون المراكز العليا التي توجد في قمة الهيكل التنظيمي. في الواقع إن الإدارة لها معنى أوسع و مدلولا أعمق من هذه النظرة، فهي تشمل مبادئ و أسس و نظريات عامة يمكن تطبيقها في كل المجالات و على مختلف المستويات، و هي لا تقف حكرا على فئة معينة من الأفراد يمكنهم احترافها دون غيرهم. فالإدارة التي تبعث الحياة في المشروع عن طريق اتخاذ القرارات و الإشراف عن تنفيذها. إن أي مشروع قائم ليس فقط عبارة مبان و آلات و تجهيزات و مكاتب، فالإدارة هي الحد الفاصل بين نجاح أو فشلها و بين تحقيق الأهداف الموضوعة أو العجز عن تحقيقها. إن الإدارة هي التي ترسم السياسات و تضع الخطط و هي التي تحدد الإطار الذي تستخدم داخله مختلف الموارد من رأسمال و قوى بشرية و موارد طبيعية في سبيل تحقيق الأهداف.

وظائف الإدارة:إن أهم عنصرين وردا في تعريف الإدارة هما:الوظائف الأربعة للإدارة المسماة أيضا بالعمليات الإدارية (وظائف المدير).تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية و كفاءة. و التي يمكن أن توضح بالشكل التالي:

الشكل رقم(2) وظائف الإدارة