

الفصل الثاني

الإدارة اليابانية

أهم مميزات الأسلوب الياباني في الإدارة هو:

- التوظيف مدى الحياة يؤدي إلى الولاء والانتماء الأمن الوظيفي.
- اتخاذ القرارات بالإجماع – مما يحسن القرار من جهة، ويشعر الموظفين بأهميتهم من جهة أخرى ويرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم على العمل.

وهذه تحتاج إلى فترة طويلة لاتخاذ القرار لكن التنفيذ يكون سريعاً.

ولا يقتصر الأسلوب الياباني في الإدارة على هاتين الميزتين بل يشمل جميع وظائف الإدارة الأخرى. كما هو موضح أدناه :

(1) وظيفة التخطيط

الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية
قصير المدى	طويل المدى
القرار فردي غالباً	اتخاذ القرارات بالإجماع
مشاركة قليلة	مشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار
من القمة إلى القاعدة	اتخاذ القرار من القاعدة إلى القمة
سرعة في اتخاذ القرارات وبطء في التنفيذ	بطء في اتخاذ القرارات وسرعة في التنفيذ

(2) التنظيم:

الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية
المسؤولية والمحاسبة فردية	المسؤولية والمحاسبة جماعية
مسؤولية اتخاذ القرار محددة	مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة
التنظيم رسمي بيروقراطي في الغالب	أقرب إلى التنظيم غير الرسمي
لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة	فلسفة واسعة ومشتركة

(3) التوظيف:

الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية
من خريجي وموظفي الشركات الأخرى	من خريجي المدارس والجامعات
الانتقال بين الشركات نشط	الانتقال بين الشركات ضعيف
الولاء للمهنة	الولاء للشركة
بصورة منتظمة	تقييم الأداء بصورة غير منتظمة
لفترة قصيرة	تقييم الأداء لفترات طويلة
الترقية على أساس الأداء	أسس متعددة للترقية
لا حماس بالتدريب والتطوير لأن الفرد يمكن أن يترك الشركة	إيمان بالتدريب والتطوير واعتبارها استثمار طويل الأجل
الأمن الوظيفي هو الهاجس الرئيسي	التوظيف مدى الحياة في معظم الشركات

(4) القيادة:

الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية
القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة	القائد وسيط اجتماعي واحد لأفراد المجموعة
أسلوب التوجيه الحازم	استخدام الأسلوب الأبوي
القيم المختلفة تقف في وجه التعاون	القيم المشتركة تساعد على التعاون
أسلوب المواجهة عند الصراع	تفادي المواجهة عند الصراع
الاتصال من القاعدة إلى القمة	الاتصال من القمة إلى القاعدة

(5) الرقابة:

الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية
الرقابة بواسطة الرئيس	الرقابة بواسطة الزملاء
التركيز على أداء الفرد	التركيز على أداء المجموعة
اللوم بشدة	حفظ ماء الوجه
استخدام محدد لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة	استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة

الإدارة

فرع من العلوم الاجتماعية، هي عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، المراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة. وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية.

❖ أقوال في الإدارة:

سنقوم باستعراض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء الإدارة، وذلك في محاولة للتوصل إلى تعريف أكثر تكاملاً وفيما يلي بعضاً من هذه التعاريف.

موسوعة العلوم الاجتماعية: الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.

تايلور: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأبسط الطرق.

دافيز: الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.

جون مي: الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

هنرى فايول: تعنى الإدارة بالنسبة للمدير أن يتبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه ، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

شيلدون: الإدارة وظيفة فى الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمى للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

وليم هوايت: إن الإدارة فن ينحصر فى توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

ليفنجستون: الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

في ضوء التعريفات السابقة يمكننا وضع تعريف أكثر تكاملاً للإدارة وذلك على النحو التالي:

الإدارة: هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الموظفين ومن منظور أوسع فانها تتطوي على إنجاز الأهداف باستخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية المتوفرة. وتشتمل الإدارة على خمسة وظائف رئيسية كما يلي: التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - الرقابة.

مستويات إدارية:

الهدف الأساسي من تنفيذ هذه الوظائف استخدام الإمكانيات البشرية والمادية في المنشأة أحسن استخدام وخلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مراعية في ذلك الناحية الإنسانية في معاملة العنصر البشري وتحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المشروع. تقسم في الغالب أية مؤسسة إلى ثلاثة مستويات من الناحية الإدارية لكل منها طبيعتها، ويقصد بذلك طريقة توزيع الإداريين فيها، وعادة ما يظهر التقسيم الإداري للمستويات في المؤسسة في نهاية مرحلة التنظيم وهي:

- الإدارة العليا ويمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة
- الإدارة الوسطى أو الإدارة المتوسطة ويمثلها مدراء الأقسام
- الإدارة التنفيذية وأحيانا تسمى الإدارة التشغيلية ويمثلها المشرفون والمراقبون

مجالات الإدارة:

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية وفي الواقع إن التصنيف على أساس المجال قد لا يكون تصنيفا منحصرا إذ إن الأنشطة الحياتية متنوعة وغير منحصرة. ولكن يمكننا أن نصنف الإدارة تصنيفا عاما

وشاملا على أساس الهدف من النشاط (اجتماعي خدمي - مادي)
فتصبح الإدارة بذلك نوعين:

1. إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة).

2. إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال).

أما ما يذكر أدناه فما هي إلا مجموعة من الأساليب والطرق الإدارية التي يستخدمها المدير عند الحاجة بل أنه في الواقع العملي قد نجد الكثير من المدراء يجهلون هذه الأساليب والطرق ولم يسبق أن استعانوا بها في حياتهم العملية. خصوصا إذا كانت معلومات أو تحليلات جديدة.

الوظائف الإدارية:

تمثل صيرورة لا متناهية منها:

- التخطيط: هو تقرير ما يجب أن يحصل مستقبلا وتحديد أفضل السبل لتحقيق أهداف المؤسسة.

- التنظيم: الانتفاع الأمثل من الموارد البشرية والمادية المتوفرة لتنفيذ خطط العمل عبر هيكل واضح للمسؤوليات والصلاحيات

- التوظيف: اختيار وتعيين الموظفين مع التركيز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التوجيه : قيادة وإلهام الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف المؤسسية.
- الرقابة : مراقبة الإنجازات مقارنة بالأهداف وتقرير التعديلات الملائمة على ضوء التغذية الراجعة علما أن التنسيق والمتابعة هي ضمن الرقابة.
- التنسيق : هو الربط بين الأنشطة أو الأعمال المراد تحقيقها.
- المتابعة: تطابق العمليات الحقيقية لما هو محدد في الخطة.
- ملاحظة : يقوم المدير بأعمال التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والمتابعة والإعلام وإعداد الميزانية.

فروع وأنواع الإدارة:

- إدارة العلاقات العامة
- إدارة الجودة
- إدارة الاتصال
- إدارة الأزمات
- إدارة التغيير
- إدارة الأنظمة
- إدارة التسويق

- إدارة التفاعل البشري
- إدارة التكاليف
- إدارة التكامل
- إدارة التوتر
- إدارة التوقعات
- إدارة العمليات
- إدارة العملية
- إدارة القيمة المكتسبة
- إدارة المحددات
- إدارة المخاطر
- إدارة الريادة
- إدارة المشاريع
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة المعرفة
- إدارة المنتجات
- إدارة المنشآت
- إدارة المهارات
- إدارة المواهب
- إدارة الوقت
- إدارة سلسلة الإمداد
- إدارة علاقات الزبائن

- الإدارة الصغرى
- إدارة نظم المعلومات
- إدارة مستشفيات

تعريف بيتر دركّر: عمل بيتر دركّر على تعريف الإدارة من خلال تحديد وظائف المدير فحدد دركّر عمل المدير بخمسة وظائف هي:

- الوظيفة الأولى / تحديد الأهداف
- الوظيفة الثانية / ترتيب وتنظيم المجموعات
- الوظيفة الثالثة / التحفيز والاتصال
- الوظيفة الرابعة / التقييم والقياس
- الوظيفة الخامسة / تطوير الأفراد

إن هذه الوظائف الخمسة تشرح عمل المدير وبالتالي فإنه حيث وجد المدير قائماً بهذه الوظائف الخمسة وجدت الإدارة أي (ممارسة الإدارة) كالطبيب إذا قام بمهامه من كشف وتشخيص وتحليل وكتابة الأدوية فإنه بذلك يكون قد مارس مهنة الطب.

والمدير الجيد هو الذي يسعى إلى تطوير مهاراته في تلك الوظائف الخمس. وتُمارس الإدارة على ثلاثة أشكال كما قسمها دركّر:

- القسم الأول / إدارة العمل
- القسم الثاني / إدارة المدراء
- القسم الثالث / إدارة العمل والعمال

1 - مفهوم الإدارة. The concept of Management.

يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين: الإدارة كممارسة والإدارة كعلم.

أ - مفهوم الإدارة كممارسة. Management as a process:

الإدارة هنا هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

هذا ويقصد بالموارد:

الموارد البشرية: الناس الذين يعملون في المنظمة.

الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات..

الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال

الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.

المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.

الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

ويقصد بالعمليات الإدارية:

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وسيتم تناولها لاحقاً.

الفاعلية effectiveness : ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة.

الكفاءة Efficiency : ويقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد: أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها، والشكل أدناه يبين علاقة الموارد والعملية الإدارية والأهداف ببعضها.

ب - الإدارة كعلم Management as a science :

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

2 - **المهارات الإدارية** Management skills :

يتطلب من أي مدير أن يتمتع بالمهارات التالية:

أ - **مهارات فكرية** Conceptual Skills :

كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... إلخ. وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

ب - **مهارات إنسانية** Human Skills :

وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

ج - مهارات فنية Technical Skills :

كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

3 - الإدارة هل هي فن أم علم؟. art or science.

الإدارة فن لأنه لا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.

والإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

4 - مجالات الإدارة Management Fields

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام Public-Sector ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة - public administration وتطبق في القطاع الاقتصادي economic - sector وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال. Business - administration.

وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق.

هكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه.

فإذا طبقت في الوزارات والمصالح سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال... إلخ، ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات وبالتالي فسنحاول توضيح أهم الفوارق بينهما من خلال الجدول التالي:

البيان	الهدف	الحجم	مجالات التطبيق	إطار العمل	شكل التنظيم	الجهة الرقابية	مقياس النجاح
إدارة الأعمال	تحقيق الربح	أصغر	القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص	مجلس الإدارة	أفراد، شركات، أشخاص، شركات، أموال	المساهمون	تعظيم الربح
الإدارة العامة	تقديم خدمة عامة	عادة كبير	دوائر حكومية مثل وزارة أو مصلحة	السياسة العامة للدولة	وزارة، مصلحة، هيئة، مؤسسة	الدولة الممثلة في أجهزتها الرقابية	مدى توفر الخدمة

هنا لا بد من الإشارة إلى أن هذه الفروقات قد بدأت في التلاشي والانكماش.

5 - علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

للإدارة علاقة بكثير من العلوم من أهمها:

- علم الاقتصاد
- علم النفس.
- علم الاجتماع.
- علم الرياضيات.
- علم القانون
- علم السياسة.
- علوم أخرى.

تعريف : الإدارة في الإسلام .

تعرف الإدارة في الإسلام بأنها الولاية أو الرعاية أو المتابعة أو الأمانة ، فكل منها يحمل معنى المسئولية والالتزام بأداء الواجبات والإحاطة بالأمور والحفاظ على الأمانة وبهذا المفهوم ينادي الإسلام على إسناد الولاية والرعاية إلى الفرد من أفراد الجماعة ، وهو بذلك يرى أن القيادة من ضروريات الجماعة وذلك حرصاً على اجتماعات العمل والحياة مع الناس ، ويروى عن الرسول صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم) .

مبادئ التنظيم الإداري :

1 - مبدأ وحدة الأمر :

من مبادئ التنظيم المهمة مبدأ وحدة الأمر ، والذي يقصد به ألا يتلقى المرؤوس أو امره إلا من رئيس واحد فقط ، وكما يقول المثل العامي : (المركب التي بها رئيسين تغرق) .

ومما يؤكد على سلامة هذا المبدأ وجوده بشكل فطري في خلية النحل ، فلا تجد لخلية أكثر من ملكة ، وإن كان هناك أكثر من ملكة مرشحة فإنه يتم سباق تنافسي بينهما لتقضي أحدهما على الأخرى أو تطردها وتظل الرئاسة لواحدة فقط ، فإن كان ولا بد من وجود ملكة قوية أخرى فإنها حينئذ يمكن أن تقود سرباً جديداً من النحل الصغير الناشئ وتتطلق به لبناء خلية جديدة وهكذا .

بل إنني علمت من علماء متخصصين في علم الحشرات وخاصة النحل، أن الشغالات تعمل على تغذية أكثر من نحلة ناشئة لتكون ملكة فإذا بدأت تظهر علامات النمو بوضوح عليها، انتخبت أقواها وقتلت الأخريات !

ولعلنا نختم هذا المبدأ العظيم في التنظيم بقول الله عز وجل : (لو كان فيها آلهة إلا الله لفسدتا، فسبحان الله رب العرش عما يصفون) (الأنبياء : 22).

2 - مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية :

والذي ينطلق من قاعدة شرعية عريضة مؤداها أن يكون التكليف على قدر الوسع، "لا يكلف الله نفساً إلا وسعها" وذلك بألا يتم تحميل أحد الأفراد مسؤولية دون منحه سلطة مكافئة تمكنه من أدائها .

ولعل ما نلاحظه من سعي كل نحلة وحركتها في أداء المهمة المنوطة بها على خير وجه، ينم عن توافر قدر كبير من السلطة والصلاحيات المكافئة الممنوحة لكل نحلة للتصرف بحرية في ضوء المصلحة العليا للمملكة والرسالة التي نشأت وفطرت من أجلها والتحمل الواضح للمسئولية .

3 - مبدأ تفويض السلطة :

ومؤداه بإيجاز : أن السلطة تفوض والمسئولية لا تفوض .

ومنه تنشأ سلسلة مستمرة ومرتجة من تفويض السلطة دون أن يفقد أي مستوى قام بالتفويض مسؤوليته أمام المستوى الأعلى الذي قام بتفويضه ، ولعل حديث الرسول صلى الله عليه وسلم يحدد في إيجاز بليغ جوهر هذه المبادئ حينما يقرر "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته .." ثم عدد أنواعاً متنوعة من المسؤوليات التي لا تتم إلا بناء على تفويض السلطة .

4 (مبدأ تبادل المشورة :

لقد حظيت الشورى بمكانة عظيمة في التشريع الإسلامي ، وأصبحت من المبادئ التي يقوم عليها نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية في مختلف العصور .

ومما يؤكد ذلك أن الله سبحانه وتعالى أوجب الرجوع إلى الأمة أو الجماعة عند اتخاذ القرارات الهامة ، فقال سبحانه وتعالى : ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ [آل عمران:159]

وقد أمر الله سبحانه وتعالى المؤمنين أثناء ممارستهم لكل شئون الحياة الدنيا بتبادل المشورة في أمورهم ، فيقول سبحانه وتعالى : ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴾ [الشورى:38]

5 - مبدأ المساواة :

لقد جاء الإسلام بمبدأ المساواة، وكان بذلك أسبق - في هذا المقام - مما هو معروف من التشريعات في العصر الحديث .

وفي الآيات القرآنية التي تدعو إلى المساواة قوله سبحانه وتعالى :
 ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ [الحجرات:10] .

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾ [الحجرات:13]

6 - مبدأ العدالة :

تقوم الإدارة في الإسلام على مبدأ (قاعدة) العدالة بين الجميع دون مراعاة للفروق الاقتصادية أو اللونية أو الجنسية، والتمييز يقوم على أساس التقوى، والعلم، والعمل الصالح، وأداء الواجب الشرعي .

يقول الله تعالى : (إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ) . ومن الآيات القرآنية التي وردت في الحث على العدالة كثيرة ومن تلك الآيات قوله تعالى :
 ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ [النساء:58] كما تتمثل العدالة في الإسلام في إسناد الأعمال والمهام

المناسبة لقدرات الفرد واستعداداته وعدم تكليفه فوق طاقته، فقد قال سبحانه وتعالى : ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِيْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾ [البقرة:286]

7 - مبدأ الجدارة :

لقد طبقت الإدارة في الإسلام مبدأ الكفاءة والجدارة والأمانة والقدرة على الأداء في العمل وتولية الوظائف العامة قبل أن تأخذ به النظم الإدارية الحديثة، ومعنى ذلك أن الإدارة الإسلامية ربطت بين السلوك التنظيمي وبين الإنتاج في العمل .

وقد التزمت الإدارة الإسلامية بما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة فقد قال سبحانه وتعالى: ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ [الفصص:26].

8 - مبدأ الرقابة :

تعني الرقابة في الإدارة الإسلامية الإشراف والمتابعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة، وكل ذلك وفق مبادئ الشريعة الإسلامية ونجد في كتاب الله وسنة رسوله ما يوجب

الرقابة، فالقرآن الكريم يقول: ﴿وَلَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ، الَّذِينَ يُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ﴾ [الشعراء: 151، 152]

9 - مبدأ تسلسل الرئاسة :

لقد طبقت منذ صدر الإسلام ظاهرة ما يعرف في الإدارة الحديثة بمبدأ التدرج الرئاسي أو ما يسمى بالتسلسل الهرمي للمكاتب وهو يعني أن لكل وظيفة مجموعة من الواجبات والمسئوليات ولقد تحدد مفهوم (مبدأ) تسلسل الرئاسة في الإدارة الإسلامية بما قاله الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام (لا يحل لثلاثة يكونون في الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم).

10 - مبدأ تخصصية المهام وتفويض السلطات :

لقد كان أسلوب العمل الإداري في الدولة الإسلامية يقوم على فكرة لا مركزية التنفيذ مع تحديد مهمة وواجبات واختصاصات الوالي مع تفويضه السلطات المناسبة من هنا فإنه ينبغي على الإدارة التعليمية أن تأخذ بهذه الخاصية وهي تحديد المهام وتفويض السلطات في التنظيم الإداري التعليمي، كما كان مأخوذاً به في الإدارة الإسلامية .

11 - مبدأ الالتزام بالمسئولية :

تعني المسئولية في الإسلام التزام الشخص بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه وتحمل التزاماته واختيارته أمام الله وقد وضع

الإسلام ذلك في قول الرسول عليه الصلاة والسلام (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ..) .

ثم تأتي مسؤولية التنفيذ التي تقوم على مبدأ الالتزام الشخصي، والإعلام والبيان فيقول سبحانه وتعالى (هذا بيانٌ وهديٌ وموعظةٌ للمتقين) (آل عمران : 138) .

إن الإدارة التربوية الإسلامية تستند على التعاون والمشورة الصادقة المخلصة، وعلى العدل والمساواة، وعمادها الشعور بالمسؤولية، كل فرد في حدود مسؤولياته وميزتها عن غيرها أنها لا تسعى لتحقيق الأهداف الدنيوية فحسب، بل وتسعى لتحقيق الفلاح في الآخرة .

تطور الدراسات المقارنة للإدارة العامة:

الدراسات المقارنة للإدارة العامة بوجهها الحديث تسعى إلى حل المشاكل الإدارية بمختلف الوسائل، لذلك تتسم بالطابع العملي، فهي أكثر ارتباطاً بتلك المشاكل وأكثر تفاعلاً مع الحياة ومجرياتها وخصائصها، إضافة إلى الأهمية الكبرى لدور الإدارة العامة في العصر الراهن عصر التطورات الإدارية التنظيمية .

العوامل والأسباب الخاصة بنمو الدراسات المقارنة للإدارة العامة :

- تطور العلوم الطبيعية ووسائل الاتصالات والنقل، الذي ولد الحاجة إلى إدارات كفوءة لمتطلبات النهضة الجديدة.

- أثر الفكر الإداري السلوكي الذي تزعمه سيمون واستحدثاته عملية صنع القرارات كأساس للإدارة العامة .
- الحرب العالمية الثانية وما تبعها وإسهامها في نمو الدراسة المقارنة للإدارة العامة من خلال تزايد سلطات الإدارة العامة . وأن المشاكل التي تواجه الإدارة العامة في أثناء الحرب وما بعدها ، تؤدي إلى ضرورة الالتجاء إلى الدراسات المقارنة لحل المشاكل الحاصلة .
- ميلاد الدول النامية التي تشكل ما يقرب من ثلثي دول العالم ، وتعد من الأسباب الجوهرية التي وجهت أنظار علماء الإدارة العامة والباحثين إلى أهمية الدراسة المقارنة للإدارة العامة ، لبحث مشاكلها وتعقيداتها .
- دور الجامعات والمعاهد المتخصصة في الإدارة العامة الذي زاد من النظر الجاد للاهتمام بالدراسات المقارنة للمشاكل الإدارية في الدول الحديثة المولد ، باعتبار أن الإدارة العامة فيها هي إدارة تنمية بالدرجة الأولى .
- سرعة التطورات التي يشهدها عالم ما بعد الحرب العالمية الثانية ودور الإدارة العامة في الاضطلاع بذلك .
- قيام المنظمات الدولية والإقليمية والهيئات والوكالات المتخصصة بعد الحرب العالمية الثانية أسهم بدور معين في

توجيه النظر نحو البحث في إمكانية التوصل إلى مبادئ إدارية عالمية بهدف خلق إدارة عامة دولية أو العمل على تأصيل مبادئ إدارية عامة عالمية .

- برامج المساعدات الفنية والاقتصادية لأوروبا والدول النامية ودور الإدارة العامة وخبرائها في البحث عن أدوات إدارية أكثر فاعلية، من خلال التركيز على الدراسات المقارنة للإدارة العامة . بالرغم من انحيازها للنموذج الأمريكي والغربي . عكس برامج المساعدات المختلفة التي قدمتها هيئة الأمم المتحدة التي أسهمت بحق في توجيه النظر نحو عقد دراسات مقارنة للإدارة العامة .

الوجه الحديث للإدارة العامة المقارنة :

نقطة الابتداء في التطور العميق الذي حدث في دراسة الحكومات المقارنة الذي مهد لمعالم الوجه الحديث للدراسة المقارنة للإدارة العامة على أساس أنها جزء من الحكومات المقارنة، وعلى أساس أنها أداة تحقيق وظائف الحكومات الحديثة، والتي تسهم مع مؤسساتها التشريعية بصورة أو بأخرى في تشكيل سياستها وصنع قراراتها وفاء لوظيفة الدولة .

من جهة أخرى فإن دور الإدارة يتحدد بصورة أصيلة في عملية صنع القرارات وفي تنفيذها وكان لظهور أكثر من نصف دول العالم دور

مؤثر ومهم للغاية في دراسة المقارنة للإدارة العامة، ودراسة المشاكل الإدارية في نظم هذه الدول، وهي بطبيعتها مختلفة تماما عن مشاكل الإدارة العامة في الدول المتقدمة. إذن لا يجب أن نقف في الدراسة المقارنة للإدارة العامة عند حد النظم الإدارية للدول المتقدمة، إنما يجب أن تمتد الدراسة المقارنة إلى الدول الجديدة أو النامية.

• إدارة التنمية :

من الملامح الحديثة للدراسة المقارنة للإدارة العامة التغيير الجذري في دور الإدارة منذ الخمسينات، ويتجسد ذلك في تطور الإدارة العامة ومضمونها الحديث لوظيفة الدولة في مختلف المجتمعات، ففي الدول المتقدمة زاد تدخل الدولة بصرف النظر عن نظامها الاقتصادي والنظرية السياسية السائدة، إذ أدت التكنولوجيا الحديثة إلى إقامة إدارات عامة ما كان يمكن تصورها من قبل مثل إدارة قاعدة كيب كنيدي بالولايات المتحدة، إضافة إلى إدارات الفضاء وأبحاث القمر، فليس للدولة الآن أن تفعل ما تشاء وإنما تفعل ما يجب أن يكون.

ومفهوم إدارة التنمية يفضي إلى ضرورة تمييزه عن المعنى التقليدي لمفهوم الإدارة العامة لسببين :

- 1 -تطور الدور ومضمون الوظيفة في كل منهما.
- 2 -إن تأثير المحيط في إدارة التنمية أكثر منه في حالة الإدارة العامة التقليدية . فإدارة التنمية أكثر تأثرا بالمحيط البيئي.

السلطة والإدارة :

إن علاقة السلطة بالإدارة العامة من أعقد الموضوعات، فالسلطة Authority تشير إلى القوة الرسمية وهي القوة التي تمارس في إطار الشرعية التي تحددت من خلال الجماعة وتبنت في النظام السياسي .

أن الحاكمين في المجتمع الصناعي إنما يستمدون سلطتهم الرسمية من الموافقة العامة وإرادة المحكومين، وهذا يعني بالضرورة أن الحاكمين لا بد أن يراعوا في ممارستهم للسلطة أنهم يجب أن يعملوا دائما باسم الشعب وأن أعمالهم يجب ان تدور في فلك إرادته العامة . ويترب على ذلك أن سلطات الحاكمين تكون موضع مساءلة من قبل الشعب، اذا كانت ممارستهم للسلطة تخرج من إطار الإدارة العامة . أما في المجتمع الزراعي فإن الوضع يختلف كليا حيث إن الحاكم يعتبر نفسه مصدر السلطة، لذا فهو يعتبر نفسه ليس ممثلا للشعب وإنما معبرا عن نفسه باعتباره حاميا لمجتمعه . لذا لا بد من التمييز بين السلطة والسيطرة وبين الحاكم المقيد والحاكم المطلق .. ولاشك أن أسلوب ممارسة السلطة ينعكس بآثاره على السلوك الإداري للبيروقراطية في كل من المجتمعين الزراعي والصناعي . إن حكومة المجتمع الصناعي تملك قدرا عاليا جدا من الاستجابة لعوامل المحيط الذي تحيا فيه . كما أن إطار القوة في المجتمع الصناعي محدود، حيث تقوم الحدود الدستورية والسياسية والعديد من الضوابط القانونية كقيد على استعمال القوة بإرادة الحكام هنا

لا وجود لها بالشكل الموجود في المجتمع الزراعي وإنما تتحدد أراذلتهم وتتعين بواعثهم وفق مضمون القوة كما حددتها الإدارة العامة للشعب صاحب السلطات .

نمو البيروقراطية :

لاحظ أن في المجتمعات الانتقالية تأخذ التغييرات مكانها في الجهاز البيروقراطي بشكل أسرع من التغييرات التي تحدث خارج البيروقراطية . وأن السلم البيروقراطي يظل هو الإطار الوظيفي الذي يتمتع بأقصى درجة من الاحترام والتقدير، كما أنه هو الذي يؤمن الوظائف المختلفة في المجتمعات الانتقالية .. ومن أجل ذلك فإن البيروقراطية في هذه الفترات تعتبر هي القابضة على زمام عمليات التمدن وهي المحتوية (وعاء) المفكرين المحدثين الذين يحملون اتجاهات التغيير ولزوميته، بينما نجد أن الاتجاهات التقليدية تبقى قوية ولكنها محصورة خارج البيروقراطية وغالبا في المناطق غير المتحضرة . ويترتب على ذلك أن البيروقراطي يصبح أكثر تخصصا في الناحية الوظيفية، وأكثر تمركزا وانتشارا.

البيروقراطية المقارنة :

المشكلة العامة المعقدة الموجودة بصورة أو بأخرى في مختلف النظم والنماذج والظواهر الإدارية قديمها وحديثها هي مشكلة البيروقراطية التي أثارت جدلا عظيما بين علماء الإدارة العامة وعلماء الاجتماع والدراسات السلوكية على حد سواء.

تعدد معاني المفهوم في الاستعمالات الشائعة للبيروقراطية :

- قد يعنى مفهومها النظام الإداري كله .
 - البيروقراطية قد تتصرف إلى مجموع الإجراءات التي يجب اتباعها في العمل الحكومي.
 - قد تستعمل لتعني القوة على أساس السلطة .
 - قد تعني الدور الممارس من قبل الموظفين .
- وقد رأى ماكس فيبر أن هناك عدة خصائص مشتركة للتنظيم بمعنى البيروقراطية تتمثل في الآتي :

- استمرارية التنظيم في تقديم الوظيفة الرسمية وفقا للقواعد .
- تسلسل السلطة .
- فصل الإدارة عن الرقابة .
- تعيين الموظفين وتحديد نظام الوظائف والمرتبات والمراتب .
- تقنين القوانين والقواعد الإدارية وإقامة نظام للانضباط .
- اختيار الموظفين على أساس المؤهلات الفنية .

وقد يعنى مفهوم البيروقراطية معنى آخر غير محبب ويتسم بالنقد في مجالات الأنشطة الإدارية حيث يعنى وصفها ببطء وتأخير والتخوف من الإقدام على صنع القرارات والبت في تصريف الأمور بدرجة عالية من الحرص والوسوسة تؤدي إلى عرقلة العمل الإداري وضياع الهدف .

الاستعمال الشائع لمفهوم البيروقراطية :

- التنظيم الحكومي الضخم .
- الصورة السيئة للروتين الإداري والجمود والتعقيد والإجراءات الطويلة لتحقيق العمل الإداري .

الوجه الحديث للبيروقراطية في الدول النامية :

- 1 -إن البيروقراطية في الدول النامية تعني بالدرجة الأولى مجموعة مساوية .
- 2 -أن البيروقراطية النامية والمتقدمة على حد سواء تتسم بالتضخم .
- 3 -امتداد التضخم إلى البناء الحكومي والقطاع العام .
- 4 -تعدد مستويات التنظيم مما يؤدي إلى صعوبة توصيل البيانات والتقارير للإدارة العليا، إضافة إلى كثرة أجهزة الرقابة وتضاربها وعدم فاعليتها، وكثرة اللجوء إلى اللجان الفرعية، وسعة عمليات التفتيش .
- 5 -كثرة العاملين في التنظيمات البيروقراطية والتكديس فيها مما يعرقل الأداء الوظيفي وتنفيذ البرامج، ويعقد أداء الخدمة العامة .
- 6 -التمسك بحرفية القانون والتحايل عليه .
- 7 -الإهمال .
- 8 -الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة أو للإنتاج .
- 9 -المحاباة والوساطة .
- 10 -إضفاء طابع السرية الشديد .

- 11 - المركزية الشديدة . الجنوح نحو النمطية .
- 12 - عدم اعتماد الأساليب العلمية .
- 13 - عدم اعتماد الكفاءات في الإدارة العليا .

العناصر الأساسية المكونة للإدارة :

- 1 - الأفراد
 - 2 - الأنشطة
 - 3 - المعرفة الإدارية
 - 4 - الموارد
 - 5 - المحيط الخارجي
- 1 - تنقسم الإدارة بناءً على عنصر الأفراد إلى 3 مستويات:

- 1 - الإدارة العليا
- 2 - الإدارة الوسطى
- 3 - الإدارة المباشرة / الدنيا

المهارات الإدارية:

- 1 - المهارات الفكرية / المنطقية conceptual skills

القدرة على التفكير العلمي / التفكير المنطقي من أجل تحديد الموقف بكل دقة وتوقع المستقبل وفهم العلاقات والقدرة على التنوع في الأساليب وانتقاء الأفضل.

2 - المهارات الفنية Technical skills

وهي القدرة على أداء الوظيفة بشكل جيد وناجح وبأفضل ما يمكن.

3 - المهارات الإنسانية Human skills

وهي القدرة على التعامل مع الأفراد سواء من أجل قيادتهم أو مجرد الاتصال الناجح بهم .

سؤال هام : هل يجب أن يلم المدير بجميع المهارات ؟

الجواب : يجب أن يلم كل مدير مختص في إدارته بما يناسبها من مهارات .

2 - الأنشطة (نشاط الإدارة) :

وهي الوظائف التي يمارسها المدير لكي يحقق أهداف المشروع

وتسمى العمليات الإدارية Management Process

وتشمل الوظائف التالية

أ - التخطيط Planning

وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

وضع الأهداف / رسم السياسات والإجراءات / التنبؤات / وضع برامج العمل / اتخاذ القرارات .

ب - التنظيم Organizing

وتشتمل على :

تصميم الهياكل التنظيمية / تحديد المسؤوليات / تحديد العلاقات / اختيار المديرين .

ج - التوجيه Directing

وتشتمل على

التحفيز / القيادة المناسبة / بناء نظام فعال للاتصال / تهيئة مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية

د - الرقابة Controlling

ومن مهامها: وضع نظام دقيق للعمل والرقابة / قياس الأداء / تشخيص المشكلات وعلاجها / المتابعة

الفرق بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع :

وظائف المشروع

1 - وظيفة التمويل ومنها التخطيط المالي لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات وتوفير الأموال اللازمة للمشروع والرقابة الدائمة .

وتتمثل الاحتياجات المالية في

- أ - رأس مال نقدي
- ب - المواد الأولية أو الخامات
- ت - رأس المال الثابت والمنقول مثل (مباني - معدات - أراضي - أثاث - سيارات إلخ)

مصادر التمويل

- أ - مصادر داخلية
 - 1 - حقوق الملكية
 - 2 - الأرباح المحجوزة
- ب - مصادر خارجية
 - 1 - البنوك
 - 2 - الموردين
 - 3 - العملاء

الإنتاج :

تعريف الإنتاج : هو العملية التي تختص بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتج من السلع أو الخدمات لإشباع رغبات واحتياجات العملاء

وظائف الإنتاج:

- 1 - اختيار الموقع
- 2 - تصميم العمليات الصناعية

- 3 - الترتيب الداخلي
- 4 - تصميم المواصفات الفنية
- 5 - مراقبة الجودة
- 6 - وضع برامج للصيانة الدورية
- 7 - التحسين المستمر لطرق العمل

التسويق:

وظائف التسويق

- 1 - دراسة السوق
- 2 - تخطيط المنتجات
- 3 - الترويج للمنتج
- 4 - وضع السعر المناسب
- 5 - التوزيع

وظيفة الأفراد :

تعريفها : الاستخدام الأمثل للقوى العاملة لتحقيق أهداف المشروع

وظائفها:

1 - تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة

2 - انتقاء العاملين

3 - تحديد الأجور

4 - تدريب وتطوير العاملين

5 - وضع قوانين الترقيات والتنقل بين الوظائف

3 - المعرفة الإدارية:

التعريف : هي مجموعة العلوم والمعارف والمفاهيم والأساليب المتصلة بالإدارة ومجال تطبيقها و في هذا يمكنك الرجوع الى تاريخ وتطور علوم الإدارة وتداخلاتها بالعلوم الأخرى التي ساهمت في تطور علم الإدارة

4 - الموارد:

إن من أحد تعاريف أو وصف المدير الفعال هو : ذلك الشخص الذي يقود المؤسسة أو الإدارة إلى تحقيق هدفها المنشود بالموارد المتاحة وهذا يدل على أن المدير الفعال هو الذي يحسن استغلال موارد المنشأة استغلال أمثل وناجح .

والموارد تتمثل في نوعين :

- أ - موارد بشرية ومن المهم انتقاء الكفاءات المتمكنة في أعمالهم
 ب - موارد مادية وتشمل رأس المال - المواد الأولية - المعلومات
 الكافية للمشروع)

ما هو الفرق بين الكفاءة الإدارية والفاعلية الإدارية ؟

أولا الكفاءة الإدارية: Managerial efficiency

هي حسن استغلال الموارد المتاحة

طرق ووسائل زيادة الكفاءة الإدارية:

1 - زيادة كمية الإنتاج مع بقاء كمية الموارد أي زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات

2 - زيادة المخرجات مع تقليل المدخلات

3 - تقليل المدخلات مع بقاء المخرجات كما هي

إن عدم زيادة الكفاءة الإدارية يحدث العكس تماما لما سبق ويظهر في سوء استخدام الموارد من نقد وأصول ثابتة ومنقولة ويحدث:

1 - تقليل المخرجات مع بقاء المدخلات كما هي

2 - تقليل المخرجات مع زيادة المدخلات

3 - تقليل المخرجات مع تقليل المدخلات كذلك

الفاعلية الإدارية Managerial effective

هي : حسن استغلال موارد المنظمة والوصول بها إلى الأهداف المحددة
فقد يكون هناك مدير كفاء ولكنه غير فعال فهو كفاء من حيث حسن استغلال الموارد المتاحة ولكنه لا يصل بالمؤسسة أو المنظمة إلى الأهداف المحددة .

5 - المحيط الخارجي :

وتتمثل في البيئة العامة محيطة بالمشروع وتؤثر فيه وبيئة خاصة تؤثر في المشروع من الداخل أو بشكل مباشر جدا أو نستطيع القول بأنها بيئة خارجية وبيئة داخلية تشغيلية.

المدارس في علم الإدارة:

سبق الحديث عن المدارس بالتفصيل ولكننا هنا سوف نعرضها بشئ من التحديد

وهو فلسفة فريدريك تايلور :

1 - إحداهت ثورة عقلية لدى العاملين والإدارة وذلك من خلال إحلال

أساليب الإدارة العلمية محل أسلوب التجربة والخطأ

2 - استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال

3 - البحث عن أحسن طرق ممكنة لأداء أي عمل وتحديد الوقت

الأمثل لأدائه

4 - مشاركة كل من العاملين والإدارة في المسئولية عن زيادة

الإنتاج

5 - ربط الأجر بالإنتاج

الخلاصة:

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم الإدارة باعتبارها الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والغير بشرية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. كما تمت مناقشة المهارات الإدارية: الفكرية، والإنسانية والفنية، ومناقشة هل الإدارة فن أم علم، ومجالات الإدارة، والفروق الأساسية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأخيراً التنويه إلى العلاقة القائمة بين علم الإدارة وبعض العلوم الأخرى مثل علم النفس والاقتصاد... إلخ.

