

## الفصل الثاني

### أدوار ومهارات وأبعاد الإدارة

أشتمل هذا الفصل على:

- من هو المدير؟ 
- أدوار المدير. 
- مهارات الإدارة. 
- أبعاد الإدارة. 
- أنواع الإدارة. 
- المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية. 
- تحديات الإدارة في بيئة عالمية. 
- مقومات المدير الناجح. 
- استقصاء: هل أنت إداري جيد؟ 
- العادات السبع للمدير الفعال 

## من هو المدير؟

يشير مصطلح المدير Manager إلى الشخص الذي يدير الأفراد والموارد في إحدى الأقسام أو الإدارات أو الفروع أو المواقع... أو حتى الذي يدير المنظمة ككل.

بمعنى أن المدير هو الشخص الذي يمارس مهنة الإدارة ووظائفها (صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، وذلك لتحقيق الأهداف الخاصة بالقسم أو الإدارة أو الفرع أو الموقع أو المنظمة ككل.

ويعتبر المديرون الثروة الرئيسية لأي مشروع أو لأي منظمة. ويقول بيتر دراكر أن المديرين هم أعلى مورد، وتتناقص قيمتهم أسرع من أي شيء آخر، ويحتاجون إلى تطوير وتغيير مستمر. وقد يستغرق بناء مجموعة من المديرين عدة سنوات، ولكنها قد تستنزف في فترة قصيرة من إساءة الحكم.

ويمثل المديرون جزءاً صغيراً من العاملين في المنظمة. فمعظم العاملين يؤدّن أعمالاً تنفيذية غير إدارية، والفرق بين المدراء وباقي العاملين هو أنه يتم تقييم المدراء على أساس درجة كفاءتهم وفعاليتهم في إدارة الأفراد والموارد بما يحقق الأهداف المخططة للمنظمة بصورة رشيدة.

وجميع المدراء يواجهون تحديات عديدة وعليهم إيجاد طرق أكثر كفاءة وفعالية لتحفيز العاملين من أجل زيادة إنتاجية وربحية المنظمة.

هذا وهناك عديد من التسميات التي تطلق على المدير في الحياة العملية وذلك حسب المستوى الإداري الذي يعمل به، فيطلق عليه رئيس المنظمة، ومدير قطاع، ومدير عام، ونائب مدير عام، ومدير عام مساعد، وذلك على مستوى الإدارة العليا. ويطلق عليه مدير ونائب مدير ومدير مساعد، وذلك على مستوى الإدارة الوسطى. ويطلق عليه رئيس، ونائب رئيس، ورئيس مساعد، ومشرف، وذلك على مستوى الإدارة الإشرافية.

## أدوار المدير:

الدور Role هو: مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يتوقعها الآخرون من الفرد كتمارس لهذا الدور ولكل فرد منا مجموعة من الأدوار في الحياة والعمل، منها: دوره كابن وزوج وأب... ودوره كموظف أو زميل أو رئيس أو مدير... ويوضح أحمد سيد مصطفى أن دور الفرد في العمل ينبع من طبيعة وظيفته أو مركزه التنظيمي، ويرتبط بمفهوم الدور مصطلحات إدارية مهمة، يمكن تحديدها كالتالي:

### 1- الأداء Performance:

يقصد بالأداء المهني: القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين.

### 2- الأداء المهني Professional Performance:

يقصد بالأداء المهني: القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

### 3- تحليل الأداء Performance Analysis:

يقصد بتحليل الأداء: دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينها.

### 4- معدل الأداء Rate Performance:

يقصد بمعدل الأداء: كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين، تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل.

ويؤدي المديرون الوظائف الإدارية الرئيسية الخمس عن طريق وأثناء قيامهم بمجموعة متنوعة من الأدوار الإدارية Managerial Roles.

وتشير معظم كتب الإدارة إلى أن المديرين عليهم تغيير أدوارهم التقليدية والانتقال إلى ممارسة أدوارهم الحديثة والمعاصرة، فعلى سبيل المثال عليهم الانتقال من دور الإدارة Manage إلى دور القيادة Lead، ومن دور التحكم والضبط Control إلى دور التأثير Influence، ومن دور معطي التعليمات Instruct others إلى الدور الميسر أو المسهل Facilitator، ومن دور تجنب المخاطر Risk Avoidance إلى دور إدارة المخاطر Management Risk، ومن دور العمل الفردي Individual إلى العمل الفريقي Team Work، ومن دور مالك المعلومات Information Shared، ومن دور المفوض Delegate إلى دور مانح القوة وتمكين المرؤوسين Empower.

هذا وهناك محاولات عديدة لتصنيف الأدوار المطلوبة من المدير، نذكر منها:

- المدير القائد، المدير مركز المعلومات، المدير حلال المشكلات، المدير مخصص الموارد، المدير المبدع الأول.
- المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين، المدير يتحمل المسؤولية ويحاسب، المدير يحقق التوازن ويضع الأولويات، المدير يتخذ القرارات، المدير المفكر، المدير سياسي.
- المدير الزعيم (المثال والنموذج والوالد).
- المدير القائد (يوجه ويحفز ويحرك).
- المدير المراقب (يتابع ويحاور ويرشد ويصحح).
- المدير ضابط الاتصال (مركز وحلقة الوصل).
- المدير رجل الأعمال (يبحث عن فرص الاستثمار).
- المدير حلال المشكلات والأزمات (مبادر ومخطط).
- المدير موزع معلومات (يصمم ويدير نظام المعلومات).
- المدير مخصص موارد (يجيد الاستثمار).

وهناك من يحدد الأدوار الرئيسية للمدير في:

- 1- دور إداري يتمثل في المساهمة في العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- 2- دور يمثل فيه المنظمة في مواقف معينة سواء أمام العاملين أو أمام الغير.
- 3- تكوين علاقات أفقية بقصد التنسيق مع نظرائه في المنظمة أو خارجها.
- 4- دور إعلامي كمتابع وملتق وناشراً أو ناقل للمعلومات بل ومتحدث رسمي.
- 5- دوره في عملية اتخاذ القرارات في مجالات متعددة.
- 6- دوره في مواجهة وعلاج المشكلات وحل الخلافات داخلياً وخارجياً.
- 7- دوره في ترشيد واستخدام الموارد البشرية والمالية.
- 8- دوره في التنمية والتطوير.

هذا ويمكن تحديد ثلاثة أنواع رئيسية لأدوار المديرين كالتالي:

### **أولاً: أدوار مرتبطة بصنع القرارات Decisional Roles:**

ومن هذه الأدوار نذكر:

- 1- صانع القرارات.
- 2- متخذ القرارات.
- 3- المفاوض.
- 4- مخصص وموزع الموارد.
- 5- معالج الصراعات والاضطرابات.

### **ثانياً: أدوار متعلقة بالمعلومات Information Roles:**

ومن هذه الأدوار نذكر:

- 1- جامع المعلومات.
- 2- مصدر المعلومات.

- 3- محلل المعلومات.
- 4- موزع المعلومات.
- 5- متابع/ مراقب.
- 6- المتحدث الرسمي.

### ثالثاً: أدوار متعلقة بالعلاقات مع الآخرين Interpersonal Roles:

ومن هذه الأدوار نذكر:

- 1- القائد.
- 2- المرشد/ الموجه.
- 3- حلال المشكلات.
- 4- الوسيط. حلقة اتصال.

وفي هذا السياق يؤكد محمد محمد إبراهيم على أربعة نقاط مهمة هي:

- 1- تتطلب وظيفة كل مدير أداء مزيج من هذه الأدوار.
- 2- غالباً ما تؤثر هذه الأدوار على خصائص العمل الإداري.
- 3- هذه الأدوار مترابطة بدرجة مرتفعة.
- 4- تتباين الأهمية النسبية لكل دور تبايناً ملحوظاً حسب المستوى الإداري وحسب الظروف التي تمر بها المنظمة.

وينبه بيتر دراكر Peter Drucker في هذا الشأن بأن معظم المديرين يضيعون أغلب وقتهم في ماليس بـ «إدارة» وعلى مدير المبيعات القيام بالتحليل الإحصائي أو بالتراضي ومهادنة عميل مهم، على ملاحظ العمال إصلاح الأدوات وكتابة تقرير الإنتاج، وعلى مدير التصنيع تصميم مصنع جديد وترتيب واختبار مواد جديدة.

كما يقوم رئيس الشركة بعمل تفاصيل قرض بنكي أو مناقشة عقد كبير، أو قضاء ساعات في حضور غداء، تكريماً لموظف ذي خدمة طويلة. إن كل هذه الأشياء تنتمي إلى عمل خاص، وكلها ضرورية ويجب القيام بها بإتقان، إلا أنها بعيدة تماماً عما يفعله

كل مدير مهما كان عمله ونشاطه، وبغض النظر عن رتبته ومركزه. ذلك هو العمل الذي يقوم به كل المديرين ويختصون به، ويمكننا أن نطبق التحليل المنظم للإدارة العلمية على عمل المدير، كما يمكننا عزل ما يقوم بعمله رجل لأنه مدير، وتقسيمه إلى عمليات مكونة له، وبذا يمكن لرجل أن يحسن أداءه كمدير بتحسين أدائه لهذه الأنشطة المكونة له.

### مهارات الإدارة:

إن الإدارة هي عمل محدد ودقيق. ولهذا فهي تتطلب مهارات (Skills) محددة ودقيقة، وعلى المدير اكتساب عديد من المهارات التي تجعله قادراً على ممارسة الوظائف الإدارية الخمس والقيام بالأدوار الإدارية الثلاث السابق الحديث عنهم، ونذكر من تعريفات المهارة ما يلي:

- 1- السرعة والدقة في أداء عمل من الأعمال مع الاقتصاد في الجهد المبذول.
- 2- القدرة على عمل شيء معين لتحقيق هدف محدد.
- 3- القدرة على تحقيق الأهداف بفعالية.
- 4- مزيج من الخبرة المكتسبة من الأفعال أو الأنشطة بجانب القدرة الذهنية على تطبيق هذه الأفعال بفعالية وبراعة.

هذا ويمكن أن نقول: إن المهارة هي القدرة على استخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة وسهولة وسرعة وسلامة وأمان.

وفي ضوء ما سبق يمكن وضع المعادلة التالية:

$$\text{المهارة} = \text{السرعة} + \text{الإتقان} + \text{المعرفة} + \text{القدرة} + \text{الاستعداد}$$

إن المهارة لا تكتسب لفظياً، وتظهر أثناء العمل والممارسة أو أثناء أداء المسؤوليات المكلف بها الفرد.

فاكتساب المهارات يتم عن طريق: الدراسة والمعرفة والفهم، ثم التدريب على ممارستها، ثم التثبيت لها.

هذا ويمكن تحديد ثلاث مهارات على أي مديرا اكتسابها، بل وإجادتها هي كالتالي:

### 1- مهارات فكرية Conceptual Skills:

المهارات الفكرية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بالمهارات الإدارية أو الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصوير الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ القرارات.

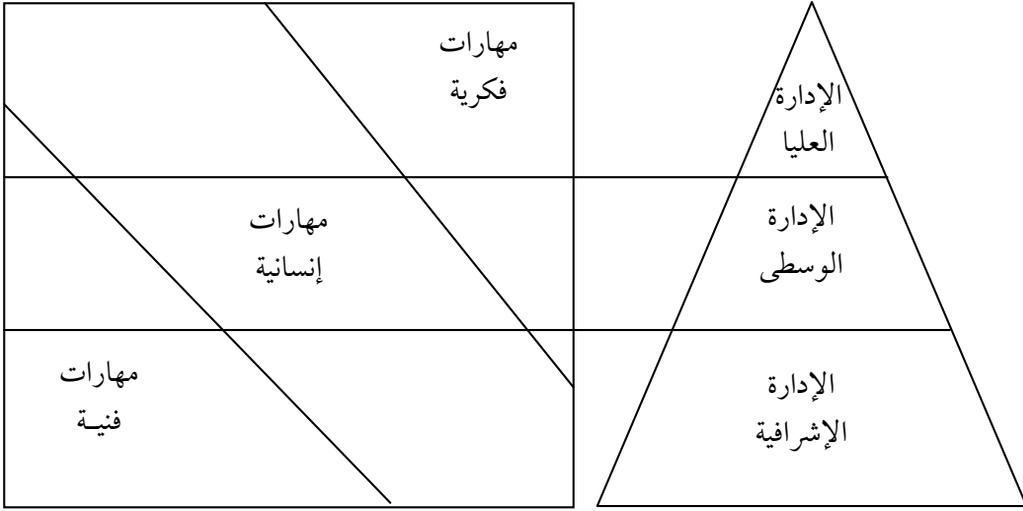
### 2- مهارات إنسانية Human Skills:

المهارات الإنسانية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويقصد بها القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين (مع الزملاء ومع المرؤوسين ومع الرؤساء ومع العملاء)، ومن أمثلة المهارات الإنسانية نذكر: مهارات الاتصال مع الآخرين، ومنها: مهارة الاتصال اللفظي (الشفهي والمكتوب)، ومهارة الاتصال غير اللفظي (مهارة لغة الجسم)، ومهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم.

### 3- مهارات فنية Technical Skills:

المهارات الفنية يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارات الفنية نذكر: مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة استخدام الحاسب الآلي، ومهارة كتابة التقارير، مهارات العرض والتقديم، مهارة وضع ميزانية.

ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للشخص المسؤول، والشكل التالي يوضح توزيع المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة:



شكل رقم (4)

#### مهارات الإدارة

وكما هو واضح من الشكل أنه كلما تدرج الشخص وظيفياً إلى أعلى فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وأنه كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم أو الهيكل التنظيمي كلما احتاج الشخص مهارات فنية أكثر، أما مساحة أو ثقل المهارات الإنسانية فهي واحدة لجميع المستويات الإدارية.

ويرى بيتر دراكر أن على المدير اكتساب المهارات الإدارية التالية:

- 1- اتخاذ القرارات الفعالة.
- 2- تبادل الفكر والمعلومات في داخل المنظمة وخارجها.
- 3- الاستخدام السليم للرقابة والمقاييس.
- 4- الاستخدام السليم للأدوات التحليلية الخاصة بعلوم الإدارة.

يرى المؤلف أن مهارات الإدارة يمكن تصنيفها إلى ثلاث مهارات كالتالي:

### 1- مهارات إدارية Managerial Skills:

مثل:

- مهارة صنع واتخاذ القرارات.
- مهارة التخطيط.
- مهارة التنظيم.
- مهارة التوجيه والإشراف.
- مهارة الرقابة.
- مهارة إدارة الوقت.
- مهارة إدارة الأزمات.

### 2- مهارات قيادية Leadership Skills:

مثل:

- مهارة التأثير في الآخرين.
- مهارة الإقناع.
- مهارة بناء وإدارة فرق العمل.
- مهارة إدارة الاجتماعات.
- مهارة توفير فرص النمو للآخرين.

### 3- مهارات إدارة الذات Self Management Skills:

مثل:

- مهارة فهم الذات/ إدراك الذات.
- مهارة تقييم الذات.
- مهارة محاسبة الذات.
- مهارة حفز الذات.
- مهارة تطوير وتنمية الذات.
- مهارة تقديم الذات بطريقة إيجابية.

نقطة أخيرة بشأن هذه المهارات هي أنه لا يمكن لأي مدير أن يبرع في هذه المهارات جميعاً، إلا أنه يجب على كل مدير أن يفهم ماهية هذه المهارات، وما يمكنها القيام به لصالحه، وما تتطلب هذه المهارات منه ويحتاج كل مدير إلى معرفة أساسية للمهارات الإدارية الضرورية.

## أبعاد الإدارة

في ضوء ما سبق يمكن تحديد ثلاثة أبعاد للإدارة هي كالتالي:

- البعد الأول: مهمة الإدارة.
- البعد الثاني: وظائف الإدارة.
- البعد الثالث: العمليات الإدارية.

وتمثل العمليات الإدارية التخصص الفني للأنشطة الإدارية المختلفة من تمويل وأفراد وإنتاج وتسويق ومشتريات، هذه الأبعاد الثلاثة تتفاعل مع البيئة Environment المحيطة بالمنظمة، والتي يمكن تحديد أنواعها كالتالي:

### 1- البيئة الداخلية Internal:

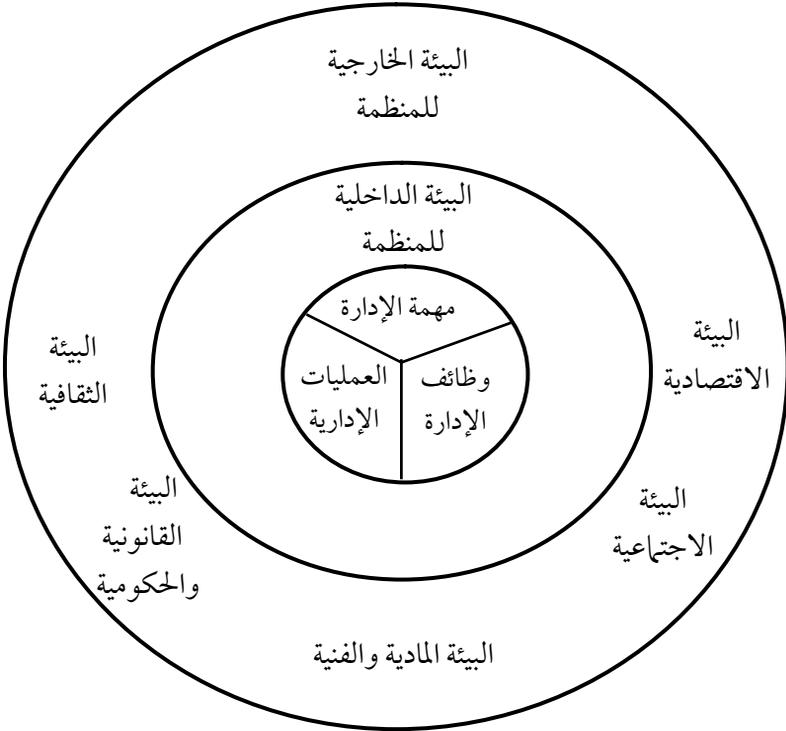
وتشمل مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الإداري بالمنظمة، مثل: قنوات الاتصال وأهداف المنظمة، ونطاق ومجال عمل المنظمة والإدارات والأقسام بالمنظمة وثقافة المنظمة.

### 2- البيئة الخارجية External:

والتي تتكون من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والمادية والقانونية والثقافية القائمة في المجتمع، والتي تؤثر سواء بالإيجاب أو بالسلب على المنظمة. ويمكن تصنيف البيئة الخارجية إلى الأنواع التالية:

- أ - البيئة الاقتصادية.
- ب- البيئة الاجتماعية.
- ج- البيئة المادية والفنية.
- د- البيئة القانونية والحكومية.
- هـ- البيئة الثقافية.

ويمكن التعبير عن أبعاد الإدارة والبيئات التي تمارس من خلالها في الشكل التالي:



شكل رقم (5)

أبعاد الإدارة والبيئات التي تمارس من خلالها

## أنواع الإدارة:

- يوجد أنواع عديدة للإدارة، ويمكن وضع التصنيف التالي - المرتبط بموضوع الكتاب - لأنواع الإدارة كالتالي:
- 1- الإدارة العامة.
  - 2- إدارة القطاع العام.
  - 3- إدارة الأعمال.
  - 4- الإدارة الدولية.
  - 5- إدارة منظمات المجتمع المدني.

ويُقصد بالإدارة العامة أو الحكومية Public Administration: النشاط الذي يتعلق بتنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ سياسة عامة.

والإدارة العامة في إطار هذا المفهوم تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع، وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة Public Sector Administration فيُقصد بها إدارة المؤسسات العامة بالدولة، وتعرف المؤسسة العامة بأنها مشروع اقتصادي عام، له شخصية معنوية تملكه الدولة، وتديره بأساليب تختلف عن الإدارة التقليدية للجهات الحكومية، وذلك لسد حاجة عامة من حاجات المجتمع.

ومن الخصائص المهمة لهذه المؤسسات العامة هو تحررها من الروتين الحكومي في إجراءات التعاقد والشراء والتوظيف والتعامل مع رأس المال.

وبالنسبة لإدارة الأعمال Business Administration فهي الإدارة المهتمة بأوجه النشاط الاقتصادي الخاص (Private) الهادف إلى تحقيق الربح Profit .

ومن أنواع الإدارة أيضاً الإدارة الدولية International Administration والتي يقصد بها إدارة المنظمات التي لها صفة دولية أو إقليمية، والتي لا تتبع أياً من الحكومات الأعضاء بها، ومن أمثلة هذه المنظمات: (منظمة الأمم المتحدة والمنظمات المتخصصة

التابعة لها، مثل: (منظمة اليونسيف ومنظمة اليونسكو ومنظمة الصحة العالمية، وجامعة الدول العربية ومنظمة الدول الإفريقية).

أما إدارة منظمات المجتمع المدني Society Organizations Administration For the Civil فيقصد بها: أوجه النشاط الإداري الذي يتوافر في منظمات المجتمع المدني: مثل: (الجمعيات الأهلية والنقابات المهنية والعمالية والأندية الرياضية).

وفي ضوء ذلك فإن إدارة الجمعيات الأهلية Administration for Voluntary Associations تعتبر جزءاً أو نوعاً من أنواع إدارة منظمات المجتمع المدني.

وبصفة عامة فإن إدارة منظمات المجتمع المدني تختلف عن الإدارة العامة في أنها لا تهدف إلى تقديم خدمات عامة، وإنما تهتم بخدمة فئة خاصة أو معينة من المواطنين، وتختلف أيضاً عن إدارة الأعمال من حيث أنها لا تهدف إلى تحقيق الربح بمفهومه العام، وإنما توجه دخلها نحو رعاية المتتمين إليها هم وأسرهم.

هذا ويمكن تقويم نجاح إدارة منظمات المجتمع المدني بمؤشرات عدة، منها: مدى رضا الأعضاء المتتمين إلى المنظمة، هذا الرضا يمكن ملاحظته عادة من نتائج عملية الانتخاب الدورية لأعضاء مجالس الإدارة أو من قرارات الجمعية العمومية أو برضا الجمهور المستفيد.

### المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية:

وأياً كان نوع الإدارة فإنها لا بد أن تراعي وتدرس وتستفيد من جميع المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية المحيطة بها، بل عليها أن تسهم في إحداث هذه المتغيرات لا أن تكون دائماً رد فعل لها، ومن المتغيرات العالمية، نذكر:

- 1- نحن في عصر العولمة.
- 2- نحن في عصر المعلومات.
- 3- نحن في عصر إدارة الجودة الشاملة.

- 4- نحن في عصر حماية البيئة.
- 5- نحن في عصر التقدم التكنولوجي .
- 6- نحن في عصر التكتلات الاقتصادية والسياسية والعسكرية.
- 7- نحن في عصر إدارة بلا أوراق.
- 8- نحن في عصر الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة.
- 9- نحن في عصر الإدارة فائقة السرعة.

### ومن المتغيرات الإقليمية والمحلية، نذكر:

- 1- زيادة الرغبة في التنمية.
- 2- زيادة الاهتمام بالمجتمع المدني Civil Society.
- 3- زيادة قوة التطلعات الشعبية والتوقعات الجماهيرية.
- 4- استمرار مسؤولية الدولة عن تحقيق مفهوم الدولة الإيجابية Positive State أو دولة الرفاهية Welfare State بمعنى مسؤوليتها عن تحقيق الحد الأدنى من مستوى المعيشة المناسب لجميع المواطنين وتحمل الدولة عبء تقديم الخدمات الأساسية لهم مع مراعاة عدم التمييز أو التفرقة فيما بينهم.
- 5- النمو الحضاري السريع.
- 6- الزيادة السكانية بمعدلات تفوق معدلات التنمية.
- 7- سوء توزيع السكان.

### موقف الإدارة من هذه المتغيرات:

وعلى الإدارة أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال قيامها بالمهام والأدوار التالية:

- 1- دراسة هذه المتغيرات، دراسة علمية موضوعية دقيقة.
- 2- فهم هذه المتغيرات، بشكل عقلاي وموضوعي ومتعمق.

- 3- الاستجابة البناءة والإيجابية لهذه المتغيرات.
- 4- العمل على إحداث التغيير واستثاره.
- 5- العمل على تحقيق النمو المستمر.
- 6- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة.
- 7- السعي إلى التميز بتعبئة واستثمار كل الطاقات.
- 8- الحرص على تطبيق أساليب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى رأسها كسب رضا العملاء.
- 9- تبني مفهوم الابتكار والإبداع والاختراع.
- 10- تبني خصائص المنظمة المتعلمة - القادرة على التعلم Learning Organization .
- 11- تبني مفاهيم القيادة المتطورة.
- 12- الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية والرعاية الاجتماعية ودورهما في زيادة الولاء والانتماء التنظيمي وزيادة الإنتاجية لدى أي منظمة.

### تحديات الإدارة في بيئة عالمية:

في ضوء ما سبق يمكن رصد بعض تحديات الإدارة في الوقت المعاصر كما يلي:

- 1- الإبداع، الابتكار، الاختراع.
- 2- التنافس القطري، الإقليمي، العالمي.
- 3- الشركات متعددة الجنسيات.
- 4- الجودة الشاملة.
- 5- المسؤولية الاجتماعية تجاه خدمة المجتمع.
- 6- التدخل الحكومي.
- 7- مطالب النقابات العمالية.
- 8- التقدم التكنولوجي.
- 9- التقدم في الحاسبات الآلية.

وكمثال على تأثير مثل هذه المتغيرات والتحديات على مهنة الإدارة، نذكر العلامات

التالية:

- ستؤثر تداعيات ثورة المعلومات والاتصالات على نمط الأداء الإداري وعلى العلاقات التنظيمية. ويكفي في هذا الصدد الإشارة على سبيل المثال إلى ما أتاحة ربط جهاز الحاسب الآلي بجهاز الموديم Modem مع جهاز التليفون من إمكانية نقل أي من صيغ المعلومات من حاسب طرف مرسل إلى حاسب الطرف المستقبلي عبر الاتصال التليفوني والبريد الإلكتروني.
- ويشير أيضاً أحمد سيد مصطفى بأن كثيراً من الشركات وخاصة في الغرب - بناءً على هذا التقدم التقني في مجال المعلومات - سمحت لموظفيها بإنجاز بعض الأعمال خارج مكاتبهم، ربما في منازلهم، وإرسال نتائج العمل اليومي أو الأسبوعي عبر هذه الأجهزة إلى رؤسائهم.
- كذلك يتوقع أن يظهر الجيل الخامس من الحاسبات الآلية، فيتمكن من تصميم البدائل ذاتياً وتقييمها، وتقديم توصيات لصناع القرار، بدلاً من قيام مصمم البرامج بتحديد البدائل. وسيؤدي ذلك لعمق أكبر في تطور التصميمات الخاصة بالسلع وفي الاتصالات والمعلومات؛ بحيث تتعمق وتكتمل ظاهرة عالمية الأسواق المالية والنقدية والتجارية (Globalization).
- ويشير أحمد سيد مصطفى إلى أن هذه الظاهرة ستؤدي إلى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية التي تعوق عمليات التبادل الدولي ثقافياً وتجارياً وفنياً وتسويقياً، ولا شك أن هذا يتطلب تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات العربية في هذه السوق العالمية.
- لم يحدث في تاريخ البشرية من قبل أن برز على سطح المجتمع تيار فكري واقتصادي وسياسي واجتماعي وثقافي، أثار من الجدل والحيرة والقلق والتوجس مثلما فعل التيار الذي أطلق عليه مصطلح «العولمة» (Globalization).

• فالعولمة تيار لم يقننه فلاسفة أو مفكرون، ثم قدموه للناس على أنه نظرية أو مذهب جديد يسعى إلى دمج العالم في منظومة متكاملة، بل تيار تدفق كنتيجة طبيعية لانهايار الاتحاد السوفيتي، وانتهاء عصر القطبية الثنائية، وثورة المعلومات التي جعلت من العالم قرية كونية صغيرة، وتضخم وتطور الشركات العملاقة المتعددة الجنسيات.

ومع بروز هذا التيار منذ أوائل تسعينات القرن العشرين، هرع المفكرون الاستراتيجيون والسياسيون والاقتصاديون والاجتماعيون إلى تقنينها في إطار منهجي متبلور، وسعى بعضهم إلى تقديمها كنظرية حتمية لا يمكن تجاهلها أو تجنبها على المستوى التطبيقي الدولي.

وفي البداية يمكن أن نرحب بالعولمة إذا كانت تهدف إلى إزالة الحواجز بين الناس وتحقيق الوئام والتبادل الحضاري بين الشرق والغرب بما يساهم في تحقيق التقدم لجميع الدول.

كذلك نحن نرحب بالعولمة إذا كان هدفها تحقيق التعارف والتواصل المتبادل بين الشعوب بدون حواجز فيما بينهم، وأن تساهم في تبادل المنافع دون ظلم وعلى أساس من العدل.

لكن الذي لا نقبله أن يكون هذا التبادل بطريقة تقوم على الظلم واستغلال حاجة المحتاج وإلحاق الضرر ببعض الشعوب وإضعاف الهوية الوطنية وتقويض الإيمان الديني.

إن الغرب يحاول تشويه صورة الإسلام والمسلمين، ويربط في كثير من الأحيان بين الإسلام والإرهاب، وتحميل المسلمين مسؤولية توتر العلاقة بين الإسلام والغرب، ويقوم بعض المفكرين في هذه الدول باستشارة صناع القرار في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية ضد الدول الإسلامية.

ومهمة المسلمين مقاومة هذه الحملة الشرسة ضد الإسلام والمسلمين والرد على

إدعاءات الغرب بشكل علمي ومنطقي وهادئ يدل على ساحة الإسلام والمسلمين؛ وذلك في مختلف وسائل الإعلام المتاحة لنا في الغرب مع استخدام لغاتهم في توصيل الرسالة لتسهيل الفهم لديهم، وبالتالي نوضح الصورة الحقيقية للإسلام.

كذلك على المسلمين مراعاة ظروف الزمان والمكان ومسايرة روح العصر والاستجابة لحاجات البيئة والعصر، وتوخي جلب المصالح ودفع المفسد بما ينسجم مع الهيكل التشريعي القائم، والالتزام بالأصول العامة للشريعة الإسلامية.

وفي ضوء تحديات عصر العولمة فلا يجوز أن يقودنا هذا التيار الجارف إلى أن ندوب فيه ونفقد الهوية الإسلامية العربية الخاصة بنا، كما لا يجوز أن نغزل أنفسنا عن عالمنا الذي نعيش فيه، فهذا الانعزال في عالم اليوم قد أصبح أمراً مستحيلاً، ومن هنا فإن علينا أن نكون إيجابيين ومشاركين في التطورات التي تحدث من حولنا لا أن نكون مجرد تابعين أو متفرجين.

### مقومات المدير الناجح:

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لتحديد سمات المدير الناجح، وتوصلت إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من السمات التي يجب على أي مدير أن يتحلى بها ويكتسبها ليس فقط من خلال خبرات العمل، بل أيضاً بواسطة الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات والندوات وقراءة كتب ومجلات الإدارة، بل وكتب ومجلات علم النفس وعلم الاجتماع والعلاقات العامة والتخطيط.

وكل هذه البحوث والدراسات كان الهدف الرئيسي لها هو محاولة تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

إن المدير الناجح يحقق النجاح لنفسه ولجماعة العاملين معه وللمؤسسة التي يعمل بها والعكس صحيح. المدير الناجح المتميز هو الذي يحاول تطوير نفسه، كما يحاول تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

والآتي شرح لمفهوم كل من الكفاءة والفعالية.  
لقد تعددت الآراء واختلفت أحياناً في تعريف مصطلحي الكفاءة والفعالية،  
وببساطة يمكن تحديد معنى كل منهما كالتالي:

### أولاً: الكفاءة Efficiency:

يقصد بالكفاءة: حسن الاستفادة من الموارد Utilizing Resources، فالإدارة عليها  
مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام - أي بكفاءة.  
كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف  
بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.  
والمدير الكفء هو ما لديه القدرة على أداء العمل المطلوب منه بمهارة مع ضرورة  
التعامل الإنساني مع الزملاء والمرؤوسين والعملاء أو الجمهور. كذلك كلمة «كفاء»  
تعني أكثر من مجرد «بارع» إنها تعني أن يكون الموظف:

- 1- بارعاً.
- 2- مؤهلاً.
- 3- منتجاً.

كما تعني أن يكون:

- 1- عارفاً بمقومات الوظيفة.
- 2- قادراً على أداء مهام الوظيفة.
- 3- مجتهداً ونشطاً ومتحرماً.
- 4- قادراً على التعامل مع الآخرين بنجاح.

ويمكن قياس الكفاءة من خلال المعادلتين التاليتين:

$$\begin{aligned} \text{الكفاءة} &= \text{المخرجات} \div \text{المدخلات} < \text{واحد صحيح.} \\ \text{الكفاءة} &= \text{إجمالي العائد} \div \text{إجمالي التكاليف} < \text{واحد صحيح.} \end{aligned}$$

## ثانياً: الفعالية Effectiveness:

لغوياً يشتق لفظ الفعالية من فعال أو نافذ المفعول، ويأتي من الفعل فعلا فعلاً، وافتعل الشيء أي ابتدعه والاسم منه الفعل، كما تعني أيضاً الأمر الفعال أو نافذ المفعول والتأثير.

توضح التعريفات المتاحة عن مصطلح الفعالية أنه يعني:

- 1- حسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.
- 2- القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة سلفاً.
- 3- تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف Reaching Goals.
- 4- درجة استجابة مخرجات النسق - سواء سلع أو خدمات - لمطالب واحتياجات المجتمع أو الملاء.

هذا ويمكن قياس الفعالية من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج}}{\text{الأهداف}} < \text{واحد صحيح.}$$

هذا وعندما تنجح الإدارة في تحقيق الكفاءة والفعالية تصبح الإدارة جيدة، وعندما تنجح واحدة وتفشل الأخرى تصبح متوسطة، وعندما تفشل في الناحيتين معاً تصبح الإدارة سيئة.

والشكل رقم (6) يوضح ذلك:

الكفاءة (الاستفادة من الموارد)	كفاء	كفاء غير فعال إدارة ضعيفة	كفاء فعال إدارة جيدة
	غير كفاء	غير كفاء غير فعال إدارة سيئة	غير كفاء فعال إدارة متوسطة
		غير فعال	فعال
الفعالية (تحقيق الأهداف)			

شكل رقم (6)

الإدارة بين الكفاءة والفعالية

## استقصاء: هل أنت إداري جيد؟

الإدارة علم وفن توفير التعاون والتنسيق بين العناصر البشرية والموارد المالية والمادية لتحقيق الأهداف بصورة رشيدة، أي في أقل وقت وجهد وتكاليف.

ويواجه الإداري في حياته اليومية، ومن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة، العديد من المشكلات التي تتراوح بين البساطة والتعقيد. ولمواجهة هذه المشكلات بكفاءة وفاعلية، لا بد من أن تتوافر لديه مجموعة من السمات والمهارات وفن التعامل مع الآخرين، والتفكير الابتكاري، وكذلك الثقة في النفس، المرونة في أداء العمل، القدرة على التنظيم، وفهم الآخرين ودوافعهم، والآخذ بزمام المبادرة دائماً.. وسعة الأفق .

إذا أردت أن تعرف هل أنت إداري جيد أم لا، هنا أسئلة للإجابة عنها:

## الاستقصاء:

- 1- هل لديك الرغبة في التفرق والتميز؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- هل لديك قدرة واضحة على تنظيم العمل؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تتصف بالمرونة في أداء العمل؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 4- هل أنت مخلص للإدارة أو للمؤسسة التي تعمل فيها؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 5- هل أنت راض عن إدارة شؤون مكتبك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تحافظ على وعودك للعملاء؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 7- هل أنت لطيف مع زملائك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 8- هل أنت لطيف مع العملاء؟  
نعم  أحياناً  لا
- 9- هل تعمل بجهد ونشاط؟  
نعم  أحياناً  لا
- 10- هل من السهل التحدث إليك أو مقابلتك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تنصت إلى الآخرين باهتمام وتفهم؟  
نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تدرس لتزيد معلوماتك عن مهنتك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 13- هل حديثك مع الآخرين بسيط ومباشر؟  
نعم  أحياناً  لا
- 14- هل تجد متعة في التخطيط المسبق للمهام الموكلة إليك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 15- هل تصدر القرارات بعد جمع المعلومات المطلوبة واستشارة العاملين معك في المؤسسة؟  
نعم  أحياناً  لا
- 16- هل تفرح عندما ينجح الآخرون؟  
نعم  أحياناً  لا

17- هل توحى بالثقة إلى الآخرين؟

نعم  أحياناً  لا

18- هل تثق في العاملين معك في المؤسسة؟

نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم».
- 2- أعط لنفسك درجة في حالة الإجابة بـ «أحياناً».
- 3- أعط لنفسك صفراً في حالة الإجابة بـ «لا».
- 4- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 28 درجة فأكثر، فأنت شخص إداري جيد، تعرف كيف تدير من تعمل معهم. ننصحك بالاستمرار على المسار نفسه، وبأن تحاول تنمية المهارات الابتكارية لديك ولدى العاملين معك.
- ب- إذا حصلت على 20 - 27 درجة، فأنت شخص إداري بدرجة متوسطة. ننصحك بمراجعة إجاباتك عن جميع الأسئلة، حتى تعرف أين مواطن الضعف في أسلوب إدارتك، وحاول أن تتغلب عليها بالإرادة والمحاولة والتدريب.
- ج- إذا حصلت على 19 درجة فأقل، فأنت شخص غير إداري، ننصحك بترك مكانك لشخص آخر أكفأ منك. لا تغضب من هذه الصراحة، فهذه النصيحة القاسية ستفندك من فقد عملك نهائياً، وتنقذ المؤسسة التي تعمل فيها من خسارة كبيرة.

## العادات السبع للمدير الفعال:

### The Seven Habits for the Effective Manager

في كتابه عن العادات السبع لأكثر الناس فعالية، حدد ستيفن كوفي Stephen Covey (2004) سبعة عادات يمكن أن يسلكها المديرون بما يجعلهم متميزين في أدائهم لأدوارهم ووظائفهم، هي كالتالي:

- 1- Be Proactive.
- 2- Begin with the End in Mind
- 3- Put First Things First.
- 4- Think Win / Win.
- 5- Seek First to Understand, then to be Understandable by others.
- 6- Sharpen the Energy.
- 7- Smiling.