

# 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؟ 
- أفكار عظيمة في الإدارة. 



## الفصل الثاني

# أدوار ومهارات وأبعاد الإدارة

### من هو المدير؟

يشير مصطلح المدير Manager إلى الشخص الذي يدير الأفراد والموارد في أحد 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 المدبرون هم الثروة الرئيسية لأي مشروع أو لأي منظمة. ويقول (بيتر دراكر): إن 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 المدبرون جزءاً صغيراً من العاملين في المنظمة. فمعظم العاملين يؤدون 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 العديد 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 مديراً ونائب مدير ومديراً مساعداً، وذلك على مستوى الإدارة الوسطى. ويطلق عليه رئيساً، ونائب رئيس، ورئيساً مساعداً، ومشرفاً، وذلك على مستوى الإدارة الإشرافية.

## أدوار المدير:

الدور Role هو: مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يتوقعها الآخرون من الفرد كتمارس لهذا الدور ولكل فرد منا 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 طبيعته 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 Personal Performance:

يقصد بالأداء المهني: القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائه 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 بينهما.

### 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 العمل الفردي Individual إلى العمل الفريقي Team Work، ومن دور مالك المعلومات Information Shard، 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 حلّال 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 ومنتلق وناشر أو ناقل للمعلومات بل ومتحدث رسمي.
- 5- دوره في عملية اتخاذ القرارات في مجالات متعددة.
- 6- دوره في مواجهة وعلاج المشكلات وحل الخلافات داخليا وخارجيا.
- 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 موزع 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 مرتبطة بالعلاقات مع الآخرين Interpersonal Roles:**

ومن هذه الأدوار نذكر:

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

وفي هذا السياق يؤكد محمد محمد إبراهيم على أربع 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 ما ليس بـ «إدارة»، وعلى مدير المبيعات القيام بالتحليل الإحصائي أو بالتراضي ومهادنة عميل مهم، على ملاحظة 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، تكريراً 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 العملية على عمل المدير، كما يمكننا عزل ما يقوم بعمله رجل لأنه مدير، وتقسيمه إلى عمليات مكونة له، وبذلك يمكن لرجل أن يحسن أداءه كمدير بتحسين أدائه 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 عنها، 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:

المهارة = الرغبة (الاستعداد) + المعرفة + القدرة + الإتقان + السرعة

إن المهارة لا تكتسب لفظياً، وتظهر أثناء العمل والممارسة أو أثناء أداء المسئوليات المكلف بها الفرد. فإكتساب المهارات يتم عن طريق: الدراسة والمعرفة والفهم، ثم التدريب على ممارستها، ثم التثبيت لها.

هذا، ويمكن تحديد ثلاث مهارات على أي مدير اكتسابها، بل وإجادتها، وهي

كالتالي:

### 1- مهارات فكرية Conceptual Skills:

المهارات الفكرية أو ما يطلق عليه في كتابات أخرى بالمهارات الإدارية أو الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور 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:

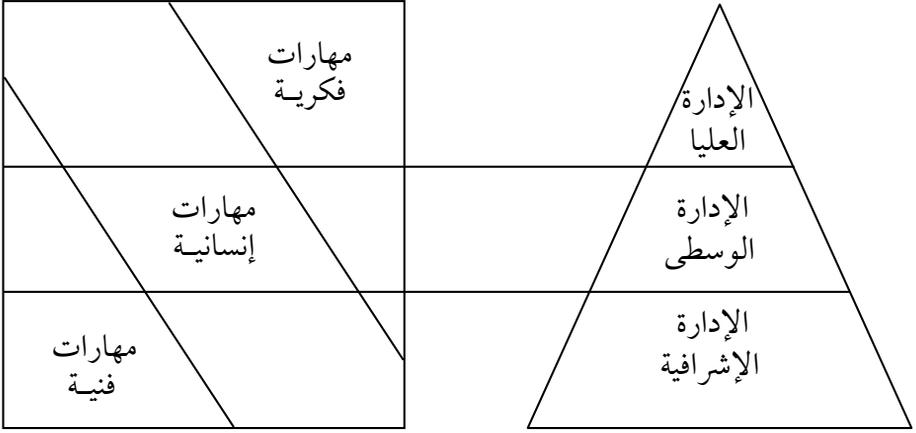
المهارات الإنسانية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويقصد بها القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين (مع الزملاء ومع الرؤوسين ومع الرؤساء ومع العملاء)، ومن أمثلة المهارات الإنسانية نذكر: مهارات الاتصال مع الآخرين، ومنها: مهارة الاتصال اللفظي (الشفهي والمكتوب)،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

وكما هو واضح من الشكل رقم (4) أنه كلما تدرج الشخص وظيفياً إلى أعلى فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وأنه كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم أو الهيكل التنظيمي احتاج الشخص إلى مهارات فنية أكثر، أما مساحة أو ثقل المهارات الإنسانية فهي واحدة لجميع المستويات الإدارية.



شكل رقم (4)  
مهارات الإدارة

ويرى بيتر دراكر أن على المدير اكتساب المهارات الإدارية التالية:

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

ويرى 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 انه 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 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.

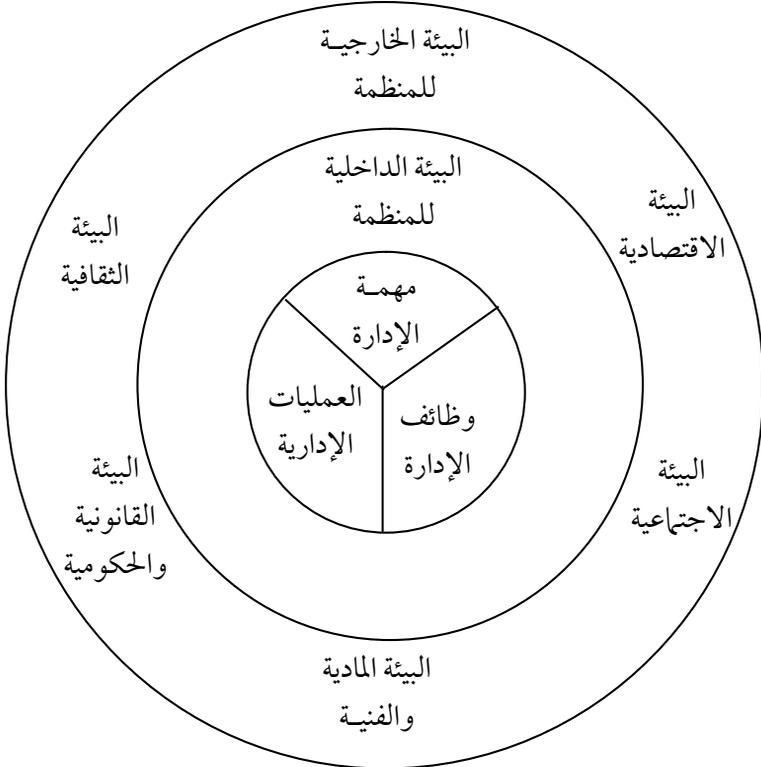
### 2- البيئة الخارجية External:

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 والبيئات التي تمارس من خلال في الشكل التالي:



شكل رقم (5)

أبعاد الإدارة والبيئات التي تمارس من خلالها

## أنواع الإدارة:

- توجد 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 للجهاز الحكومي، 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 المهمة 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: (منظمة الأمم المتحدة والمنظمات المتخصصة التابعة لها، مثل: (مؤسسة اليونيسيف ومنظمة اليونسكو ومنظمة الصحة العالمية، وجامعة الدول العربية ومنظمة الدول الإفريقية).

أما إدارة منظمات المجتمع المدني Administration for the Civil Society Organizations 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 منظمات المجتمع المدني.

وبصفة عامة فإن إدارة منظمات المجتمع 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 إنها 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 الدولية 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 مسئوليتها 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 التغير واستثماره.
  - 5- العمل على تحقيق النمو المستمر.
  - 6- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة.
  - 7- السعي إلى التمييز 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- الإيثار بأهمية العلاقات الإنسانية والرعاية الاجتماعية ودورها في زيادة الولاء والانتفاء 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 حساب 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 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.

- ويشير أحمد سيد مصطفى إلى أن هذه الظاهرة ستؤدي إلى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية التي تعوق عمليات التبادل الدولي ثقافياً وتجارياً وفنياً وتسويقياً، ولاشك 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، بأثار 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 لانهيار 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 تسعينيات القرن العشرين، هرع المفكرون الإستراتيجيون والسياسيون والاقتصاديون والاجتماعيون إلى تقنينها في إطار منهجي متبلور، وسعي 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 وإضافة 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 باستثارة صناع القرار في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية ضد الدول الإسلامية.

ومهمة المسلمين مقاومة هذه الحملة الشرسة ضد الإسلام والمسلمين والرد على ادعاءات الغرب بشكل علمي ومنطقي وهادئ يدل على سماحة 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 وما يراه روح العصر والاستجابة لحاجات البيئة والعصر، وتوخي جلب المصالح ودفع المفاسد 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 نذوب فيه ونفقد الهوية الإسلامية العربية الخاصة بنا، كما لا يجوز أن نعزل 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 مسئولية 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 الكفاء هو ما لديه القدرة على أداء العمل المطلوب منه بمهارة مع

ضرورة التعامل الإنساني مع الزملاء والمرءوسين 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 ومتحرراً.

4- قادراً على التعامل مع الآخرين بنجاح.

ويمكن قياس الكفاءة من خلال المعادلتين التاليتين:

• الكفاءة = المخرجات ÷ المدخلات < واحد صحيح

• الكفاءة = إجمالي العائد ÷ إجمالي التكاليف < واحد صحيح

### ثانياً: الفعالية Effectiveness:

لغويًا يشتق لفظ الفعالية من فعّال أو نافذ المفعول، ويأتي من الفعل فعل فعلاً، وافتعل الشيء: أي ابتدعه والاسم منه الفعل، كما تعني أيضاً الأمر الفعّال 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 المقصود 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:

• الفعالية = النتائج ÷ الأهداف < 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، والأخذ 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 التفوق 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 شئون 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 بجد 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 صفرًا 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، نصحك بترك مكانك لشخص آخر أكفأ منك. لا تغضب من هذه الصراحة، فهذه النصيحة القاسية ستنتقذك من فقد عملك نهائياً، وتنقذ المؤسسة التي تعمل فيها من خسارة كبيرة.

## أفكار عظيمة في الإدارة:

### دروس إدارية Management Lessons:

لقد استخلص W. Jack Duncan مؤلف كتاب «أفكار عظيمة في الإدارة» عدة دروس هي نتاج خبرات طويلة لمجموعة من المؤلفين والباحثين والممارسين لعلم الإدارة، ويرى المؤلف أن هذه الدروس هامة جداً لجميع المديرين، ويجب عليهم الاستفادة منها في عملهم. والآتي عرض موجز لهذه الدروس.

### الدرس الأول: التنسيق والصراع

الإدارة هي علم وفن تنسيق Coordination الموارد البشرية وغير البشرية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل رشيد ومخطط ويقول كثير من العلماء بأن الحاجة إلى التنسيق كانت العامل المحوري أو الرئيسي في ظهور الإدارة كمهنة Profession معترف بها. والتنسيق هو المبدأ الأول للتنظيم Organization كأحد الوظائف الرئيسة للإدارة. ويقصد بالتنسيق تحديد وتصنيف الوظائف والتقسيم التنظيمي للمنشأة، وذلك منعاً للتكرار والازدواج والتداخل والتضارب، ليتم تحقيق الأهداف والمهام في تناسق وتناغم وانسجام.

أما بالنسبة للصراع Conflict فيقصد به نزاع مباشر ومقصود بين طرفين (أفراد/ جماعات/ منظمات..) من أجل هدف واحد، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة.

والصراع ليس فقط نقمة بل قد يكون أحياناً نعمة، فكما أنه قد يؤدي إلى فقدان الاتجاه وهبوط الكفاءة وقلة الاستمتاع بالعمل، إلا أنه قد يؤدي إلى الابتكار Innovation وظهور أفكار جديدة وإحداث التغيير.

### الدرس الثاني: الكرامة والواجب

إن تحقيق الكرامة الإنسانية Human Dignity في العمل شيء هام، وذلك عن طريق عدة طرق منها:

- 1- وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة.
  - 2- احترام Respect الشخص ومعاملته على أنه كائن إنساني وليس ترس في عجلة الإنتاج أو آلة العمل.
  - 3- إتاحة فرص المشاركة Participation للعاملين في عمليات صنع القرار والاتصالات وإحداث التغيير ومراقبة الجودة.
  - 4- تدريب Training العاملین قبل وأثناء العمل.
- أيضاً على العاملين في المقابل أن يحافظوا على كرامتهم من خلال قيامهم بالواجبات Duties المطلوبة والمتوقعة منهم بشكل أمين ومنصف لتحقيق أهداف المنشأة.

### الدرس الثالث: الكفاءة والتغيير

الكفاءة Efficiency يقصد بها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وهل الناتج المتوقع الحصول عليه من المنظمة يزيد على الجهد والوقت والموارد المتوقع بذلهم. والكفاءة إحدى القيم أو المفاهيم الجيدة التي جاءت بها الإدارة العلمية. وهذه الكفاءة مكنت من إيجاد الحلول التي تحقق كسب الطرفين (أصحاب الأعمال والعاملين) للنزاع الذي ينشب بينهما من الحين إلى الآخر.

أما التغيير Change فهو سنة الحياة، فكل شيء يتغير. والتغيير هام جداً لأي منظمة، وعليها أن تتغير حتى يكتب لها البقاء والاستمرار.

فعلى سبيل المثال: هناك السوق الذي يقوم على اقتصاد التنافس، وظهور متطلبات ورغبات جديدة للمستهلكين، وظهور تكنولوجيا جديدة، وظهور منافسين جدد.

والتغيير حتى ينجح يجب أن يتوفر له عدة مقومات نذكر منها:

- 1- جمع المعلومات.
- 2- توفير مناخ التغيير.
- 3- الحرية والابتكار والمشاركة.
- 4- تقليل مقاومة التغيير.
- 5- التخطيط.

### الدرس الرابع: الهدف والقدرية

يوجد لدى المديرين خياران: إما أن يحددوا الأهداف Aims ويعملون في ضوءها، أو أن يتركوا أنفسهم للقدرية. والمدير الناجح يختار دائماً الخيار الأول.

إن المديرين كثيراً ما يجدون أنفسهم منغمسين في الأحداث اليومية وأنشطتها العاجلة والملحة والطارئة، مما يؤدي إلى ضعف قدرتهم على النظرة الشاملة الكلية للصورة، والى قلة الوقت المخصص لذلك، ومن الطبيعي أن نتعامل مع ما هو عاجل وطارئ، ولكن هذا ليس من الإدارة السليمة، بينما النصيحة التي يمدنا بها تاريخ الإدارة هو ضرورة التفكير الدائم في أهداف المنظمة وصياغتها وتوصيلها إلى من يهمهم الأمر.

والمدير الناجح هو الذي يدير الأمور في ضوء الأهداف اليومية وليس بشكل عشوائي وارتجالي أو كرد فعل للأحداث اليومية، فالمدير يسير الأمور وليس العكس.

### الدرس الخامس: العقلانية والضعف البشري

البشر بحكم طبيعتهم ضعفاء في كثير من الأمور، فللقدرات البشرية حدود، ولسوء الحظ فإن بعض المديرين يتصرفون كما لو كانت معرفتهم بالموقف أو المشكلة كاملة تماماً، ويتخذون القرارات على هذا الأساس، بينما البعض الآخر ينكرون أو يستبعدون المعلومات التي تقع خارج نطاق معرفتهم.

كلا هذين النمطين من المديرين يتصف بالسذاجة والخطورة.

والدروس المستفادة هنا هو أن المديرين يجب أن يكونوا باحثين ويجمعون أكبر قدر من المعلومات Information والبيانات Data المتعلقة بقراراتهم وأن يكونوا عقلانيين في تحديد الأهداف وفي عمليات صنع القرارات في ضوء المعرفة السليمة للموقف أو المشكلة.

### الدرس السادس: المسؤولية والسلوك غير المسئول

عندما يقوم الناس وخاصة المديرين بخرق القوانين وعدم تحمل المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility وإلى ممارسة السلوك غير المسئول، فإن المجتمع كله قد يتعرض للانهيار.

وهناك مجموعة من الإرشادات في هذا الشأن يمكن اتباعها لرقابة المنظمة من السلوك غير المسئول اجتماعياً نذكر منها:

- 1- وضع ميثاق شرف أو أخلاقي Code of Ethics للمنظمة، يشارك في صياغته ووضعه جميع العاملين بالمنظمة.
- 2- ضرورة الاهتمام بعمليات انتقاء واختيار العاملين في المنظمة.
- 3- أن تتضمن البرامج التدريبية للعاملين بالمنظمة موضوعات عن الأمانة والصدق والمسؤولية والواجب ومعايير السلوك المسئول.

- 4- وللأسف هناك بعض المديرين يعزلون أنفسهم عن الواقع اليومي، ويجلسون معظم وقت العمل في مكاتبهم المكيفة. إن السلوك غير المسئول يصبح حدوثه أكثر احتمالاً عندما يفقد المدير اتصالهم بالعاملين والعملاء وبالمستهلكين وبالمنافسين وبالجماعات الأخرى التي تتعامل معها منظماتهم.
- 5- أن يكون المديرين قدوة ونموذج Model يحتذي به على مستوى الاتجاه والسلوك أو على مستوى الكلمة والممارسة أمام العاملين والجماعات الأخرى وذلك في الالتزام بميثاق الشرف أو الأخلاقي للمنظمة.

### الدرس السابع: الإدارة علم وفن

ثار جدل كثير حول كون الإدارة علم Science أم فن Art. وتم إضاعة الوقت الكثير في ذلك بدون معنى. والخلاصة هي أن الإدارة علم وفن معاً بدون سيطرة جانب على الآخر.

فالإدارة لا بد أن تستند على نوع من الأساس العلمي عند دراستها وممارستها. وفي نفس الوقت يجب على المدير أن يكون فناً بحكم أنه يتعامل مع العنصر البشري، ومع جوانب غيبية أو ميتافيزيقية في المنظمة (مثل: تراث المنظمة)، ومع رموز وأساطير يستعصى على التحليل العلمي بمفهومه التقليدي أن يعطي لنا الإجابة الشافية. بل أن كثير من النظريات العلمية في الإدارة عندما وضعت موضع التنفيذ، وجد أنها تعاني من خلل في تكوينها.

### الدرس الثامن: التخصص والمعنى

عملية التخصص وتقسيم العمل كانت أحد الأسباب الرئيسية في ظهور منظومة المصنع. وعملية التخصص وتقسيم العمل هذه تحتاج إلى تنسيق مهام متلفة وأحياناً

متباعدة لتوحيدها من أجل نتيجة نهائية أما سلعة Good أو خدمة Service. ولقد أدت هذه العملية إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة بل بفراغ لم يسبق له مثيل. إلا أنه عندما تزداد عمليات التخصص وتقسيم العمل بشكل يجعل الوظائف متناهية الصغر، ويفقد العامل/ الموظف الانفعال بالعمل، ولا تتضح العلاقة بين العامل والمنتج النهائي... فإن العاملين سيصابون بالملل والرتابة والإرهاق والتغيب وتزداد إصابات العمل وتقل جودة المنتج بل وتقل الإنتاجية.

والدرس المستفاد هنا هو أهمية التخصص وتقسيم العمل في تحقيق إنتاجية أكثر، وأننا سنستمر في ذلك، ولكن علينا أن نصمم الوظائف والأعمال بشكل لا يجعلها تفقد المعنى والمضمون منها، وأن نقلل من معدلات الاغتراب Alienation التي يعاني منها العاملون من خلال عدة طرق منها:

- 1- زيادة مشاركة العاملين في حياة المنظمة بكافة أشكالها.
- 2- الاهتمام بتوضيح العلاقة بين العامل وزملائه والنتيجة النهائية (سواء كنت سلعة أو خدمة).
- 3- الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي بالمنظمة.
- 4- زيادة نسبة الإنفاق على الخدمات الاجتماعية.

أخيراً هناك بلا شك دروساً إدارية أخرى هامة يجب علينا أن نعرفها ونتعلمها، فالحياة لا تتوقف والخبرات لا تنتهي.