

الوحدة الأولى: الإدارة..
مفاهيم ومدارس



أهداف الوحدة الأولى

في نهاية الوحدة سيكون القارئ قادرًا على:

- ١ - معرفة عناصر الإدارة الفعالة.
- ٢ - أن يتعرف على مفهوم الإدارة.
- ٣ - أن يتعرف على أهمية الإدارة وحيويتها.
- ٤ - أن يتعرف على المستويات الإدارية.
- ٥ - أن يُدرك مفهوم المنظمات، ويميز بين الأشكال المختلفة للمنظمات الإدارية من حيث النشاط والحجم.
- ٦ - أن يتعرف على المدارس الإدارية القديمة والحديثة، ويُقارن بينها.





الأسئلة القبّلية للوحدة الأولى

١ - ما الإدارة؟ وما أفضل تعريف لها؟

.....

.....

٢ - هل هناك فروق جوهرية بين مفهومي الفعالية والكفاءة؟

.....

.....

٣ - كيف تُنفذ العمليات الإدارية في المنظمة؟ وهل تتفاعل مع البيئة المحيطة بها؟

.....

.....

٤ - أين تكمن أهمية الإدارة؟ ولماذا تُعد أمرًا حيويًا للمنظمة؟

.....

.....

٥ - كيف تؤثر المستويات الإدارية في المنظمة في أدوار المديرين؟

.....

.....

٦ - هل تتداخل المهارات الإدارية مع المهارات الشخصية ومهارات التعامل

مع الآخرين؟

.....

.....



الأسئلة القبّلية للوحدة الأولى

٧- ما أشكال المنظمات، وكيف تصنف؟

.....

.....

٨- ما أبرز المدارس الإدارية؟ ومن رُوّادها؟ وما أهمُّ إسهاماتها؟

.....

.....



مفهوم الإدارة

أصبحت كلمة الإدارة من الكلمات الذائعة الصيت، والمنتشرة على ألسنة الكثيرين، ونجدها لدى من يمارس الإدارة كمفهوم علمي، أو من يمارسها كمفهوم مجتمعي أو حياتي، ومن خلال نظرة موضوعية فإننا نجد أن الإدارة قديمة قدم الحضارة الإنسانية، فالإنسان منذ بدء الخليقة يمارس الإدارة وهو يعيش مع غيره على هذه الأرض، وقد فرضت عليه الظروف ضرورة التعاون وتنسيق الجهود مع بني جنسه حتى تتوافر للجميع متطلبات الحياة والعيش الكريم.



لا توجد رياح مواتية
للسفن بلا وجهة.
هذا هو الدور الذي تقوم
به الإدارة.
إنها تدير دفة السفينة
نحو الوجهة المقصودة.



وبالعودة إلى المعاجم اللغوية؛ فإننا نجد أن الإدارة مصدر الفعل (أدارَ)، وتعود كلمة الإدارة باللغة الإنجليزية (Management) إلى أصل لاتيني وهي كلمة (Manus)، وهي تعني (To Lead by Hand) أي القيادة باليد، وهذا يعني أن أصل الإدارة هي قيادة الآخرين نحو مسار محدد. وكان الاستخدام الأول لمصطلح (Management) في عام ١٦٧٠م، وكان يتعلق بمفهوم تيسير شؤون الأعمال^(١).

(١) زيارة، فريد. (٢٠٠٩). وظائف الإدارة. عمّان: دار اليازوري العلمية، ص ٧.



تعريفات الإدارة

وقد تعددت التعريفات لعلم الإدارة بناءً؛ على المدخل الدلالي للتعريف، أو بناءً على التطور التاريخي لعلم الإدارة وتطبيقاته المختلفة، ويمكننا القول بأن الخبراء والممارسين للإدارة لم يتوصلوا إلى تعريف دقيق ومنتفق عليه؛ وذلك نظرًا لتداخل علم الإدارة مع تخصصات مختلفة، بالإضافة إلى التغيرات المتلاحقة في الأفكار والممارسات الإدارية، ومن أبرز التعريفات ما يلي:

- فريدريك تايلور: الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتيقن من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها^(١).
- كونتز وأودر ونال: الإدارة هي تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين^(٢).
- هولت: عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشتمل على الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية^(٣).
- ريتشارد دافت: إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية؛ من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على الموارد التنظيمية^(٤).

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: العبيكان للنشر، ط ١١، ص ٢٠.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٠.

(٣) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ١٩.

(٤) المرجع السابق، ص ٢٠.



ويمكننا القول - من خلال هذه التعريفات - بأنها لا يتعارض بعضها مع بعض، فالإدارة هي مجموع الأنشطة التي ذُكرت في مختلف التعريفات، فهي تشمل تحديد الأهداف والسياسات والبرامج، وتوفير الموارد البشرية والمادية، ووضع جميع هذه الموارد ضمن عمليات وإجراءات محددة؛ لخدمة أهداف المنظمة، والإشراف والرقابة على العمليات؛ لتحقيق أفضل أداء ونتائج بفعالية وكفاءة. ويمكننا تلخيص ذلك من خلال القول بأن الإدارة هي: (تنفيذ الأعمال بفعالية وكفاءة من خلال الآخرين، باستخدام عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والاستفادة من جميع الموارد التنظيمية).





عناصر مفهوم الإدارة

١ - الفعالية:

تعني القدرة على اختيار الأهداف المناسبة. فالمدير الفعال هو الذي يختار أهدافاً واقعية قابلة للإنجاز، وتتوافق مع احتياجات الفئات المستهدفة من مشروعه الإداري، ويمكننا أن نقول: إن الفعالية هي أداء الأعمال الصحيحة.



هناك فروق جوهرية

بين الفعالية والكفاءة

تتعلق بنجاح

العملية الإدارية.



٢ - الكفاءة:

تعني أداء النشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة ممكنة، فالمدير الكفء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع الموارد والمدخلات المستخدمة في إنجازه، ويمكننا أن نقول: إن الكفاءة هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة.

نموذج عمري في اختيار الأكفأ:

عزل عمر رضي الله عنه شرحبيل بن حسنة رَضِيَ اللهُ عَنْهُ، فقال: يا أمير المؤمنين، أعن سخطة نزعنتي؟ فقال: لا، ولكن رأينا من هو أقوى منك، فتحرجنا من الله أن نُقْرَكَ وقد رأينا من هو أقوى منك.



ومن أجمل ما أثر عن عمر في هذا المعنى قوله: «اللهم إني أشكو إليك جلدَ الفاجر، وعَجَزَ الثقة»^(١).

تمرين:

قارن بين الكفاءة التي أرادها عمر رَضِيَ اللهُ عَنْهُ وبين الكفاءة التي تناولناها هنا.

ويمكننا من خلال المصنوفة التالية أن نتعرف على الفروق الجوهرية بين مفهومَي الفعالية والكفاءة، وعلاقتها بنجاح العملية الإدارية.

أداء الأعمال بطريقة صحيحة (الكفاءة)			
مرتفعة	منخفضة		
<p>التأثير: فعال، وكفاء معاً (أُديت الأعمال الصحيحة، واستغلال الموارد جيداً).</p> <p>الأثر: منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات العملاء، وذات جودة متميزة، وتكلفة مناسبة.</p>	<p>التأثير: فعال، ولكن غير كفاء (أُديت الأعمال الصحيحة، وهناك موارد غير مستغلة جيداً).</p> <p>الأثر: منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات العملاء، ولكنها ذات تكلفة عالية.</p>	مرتفعة	أداء الأعمال الصحيحة (الفعالية)

(١) ينظر: منهاج السنة النبوية لابن تيمية (٦ / ٤٠١).



منخفضة	التتائج:	التتائج:
	كفاء، ولكن غير فعال (أُستغلت الموارد جيداً، ولكن أُدِّيت أعمال غير ملائمة).	غير فعال، وغير كفاء (لم تُؤدَّ الأهداف الصحيحة، وهناك موارد غير مستغلة جيداً).
	الأثر:	الأثر:
	منتجات وخدمات ذات جودة متميزة، ولكنها لا تتوافق مع متطلبات العملاء.	منتجات وخدمات لا تتوافق مع متطلبات العملاء، وذات جودة منخفضة.

٣- العمليات الإدارية:

الإدارة تتم وفق عمليات تتضمن مجموعة من الأنشطة المرتبط بعضها ببعض، مكونة علاقات متداخلة فيما بينها، وهذه العمليات تُودَى بطريقة نظامية؛ فلها مدخلات، ومخرجات، وإجراءات تحويلية، وتغذية راجعة، وهي تتفاعل مع مجموعة من العوامل البيئية؛ الداخلية والخارجية.

وتتفق معظم المراجع الإدارية على أن أبرز العمليات الإدارية هي:

- **التخطيط:** ويتضمن أنشطة تحديد الأهداف، والإستراتيجيات، والسياسات، والبرامج التنفيذية؛ لتحقيق غايات المنظمة ورؤيتها.

- **التنظيم:** ويتضمن تحديد المهام التي ينبغي القيام بها، وتوزيع هذه المهام على مستوى الموظفين والأقسام داخل المنظمة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية، وآليات اتخاذ القرارات.



• **التوجيه:** ويتضمن تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، واختيار وسائل الاتصال الفعالة مع الموظفين، ومعالجة أي تعارض أو نزاع قد ينشأ داخل المنظمة.

• **الرقابة:** وتتضمن قياس أداء الموظفين والمنظمة، ومقارنة الأداء الفعلي بالمستهدفات المحددة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة للأداء.

٤- الموارد التنظيمية:

وتعني جميع الموارد والمدخلات التي تتطلبها العمليات الإدارية للمنظمة، وتشمل: الموارد البشرية، والمالية، والمادية، والمعرفية.





أهمية الإدارة

أصبح التميز الإداري في عصرنا الحالي أحد أبرز مؤشرات تقدم الأمم ونهضتها. ولذا فلا غرابة أن نرى التسابق الكبير بين مختلف الأفراد والمنظمات والدول في عصرنا الحالي نحو تعلم الإدارة بمختلف فنونها، والسعي الدؤوب إلى اكتساب مهاراتها وتطبيق أحدث نظرياتها.

ولو ألقينا نظرة سريعة إلى العناصر الرئيسة التي تجعل من الإدارة أمراً حيويًا لأي فرد أو منظمة أو مجتمع، فسندجد أن من أبرز تلك العناصر:

• تحقيق الأهداف:

فالإدارة تسهم في حصر الموارد وتنسيقها بطريقة فعالة، وتوجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتخفيض الهدر الناشئ عن عدم التخطيط السابق.

• الاستخدام الأمثل للموارد:

تسهم الإدارة في الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة؛ ويعزز ذلك من الكفاءة، ويقلل من هدر الموارد، ويخفض من التكاليف، ويسهم في تحقيق الاستفادة المؤسسية للمنظمات.



الأهداف ليست
ضرورية لتحفيزنا
فحسب، بل هي
أساس فعلا لبقائنا
على قيد الحياة.

روبرت شولر



• المحافظة على التوازن والاستقرار:

وهذا يعني أن تبقى المنظمة على اتصال مع البيئة المتغيرة خارجياً وداخلياً، وذات مقدرة على التكيف المستمر مع مختلف التغيرات الناشئة؛ مما يعزز من التنافسية ومعدلات النمو، ويقلل من احتمالية إغلاق المنظمات، وفقدان العاملين لوظائفهم.

• تحقيق الرخاء الاقتصادي:

الإدارة الفعالة تعود بالنفع على المنظمات والمجتمع على حد سواء، فهي تسهم في تحقيق إنتاجية قصوى بأقل تكلفة ممكنة، وتعزز من توفير فرص العمل لأبناء المجتمع، وتسهم في تحقيق أداءٍ اقتصاديٍّ يساعد بدوره في رفاهية المجتمعات وتحسين مستويات المعيشة.

• تطوير الكفاءات البشرية:

تُسهم المنظمات الإدارية الحديثة في تطوير الكفاءات البشرية لديها، وذلك يؤدي إلى رفع مستوى الوعي الإداري والفكري لدى هذه الكفاءات، ويؤهلها لتبوء مناصب قيادية مستقبلية في المنظمة ذاتها أو في منظمات المجتمع الأخرى.

• تنظيم المجتمعات:

تؤثر المنظمات في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، بل



رسخ الخليفة

عمر بن عبد العزيز

رَضِيَ اللهُ عَنْهُ

مفهوم التنظيم الإداري في أركان دولته، وجعله من أولوياته، وقسم الأعمال، مثل: القضاء، بيت المال، التربية والتعليم، الاقتصاد.





يمتد تأثيرها إلى المعتقدات الدينية والحياة الأسرية، وتسهم الإدارة الفعالة لهذه المنظمات في تنظيم شؤون المجتمع وتحقيق حاجات أفراده ورغباتهم بشكل متوازن وبما يتوافق مع الخطط الإستراتيجية للدول والمجتمعات.

• تطوير منهجية صناعة القرارات:

يقوم المديرون باتخاذ العديد من القرارات بشكل دوري، وتسهم منهجيات الإدارة الحديثة في تزويدهم بالطرق والأدوات العلمية في صناعة القرارات الفاعلة، وكيفية تقويم البدائل، وتحليل المخاطر المحتملة من جرّاء القرارات المتخذة، وكيفية تقليل هذه المخاطر إلى أدنى احتمالية ممكنة.



المستويات الإدارية

تتميز المنظماتُ الإدارية بوجود مستوياتٍ إداريةٍ عدةٍ؛ تتكاملُ فيما بينها لتنفيذ أعمال المنظمة بكفاءة وفعالية، ونجد في كل مستوىٍ إداريٍّ أصنافاً مختلفة من المديرين الذين يسهمون في إنجاز الأهداف وتحقيقها، واتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة حسب الصلاحيات الممنوحة لهم، ويعتمد عددُ المستويات الإدارية في المنظمة على الحجم ومجموع الأعمال وطبيعة النشاط والخدمات.

ما المدير؟

يُعرَّف المدير بأنه الشخص المسؤول عن تخطيط عمل مجموعة من الأفراد وتوجيههم، والرقابة على أدائهم، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. وتشمل كلمة (المدير) عددًا من الموظفين في المنظمة الواحدة، فقد نجد: المدير العام، المدير التنفيذي، المدير المالي، مدير التسويق، مدير الموارد البشرية. إذن فالمديرون هم المسؤولون عن كيفية إدارة المنظمة بمختلف إداراتها، وتأثر المنظمة سلباً أو إيجاباً بقدراتهم الشخصية، ومستوى أدائهم.



لا ينبغي أن نحكم
على الناس
بمؤهلاتهم، ولكن
باستخدامهم لهذه
المؤهلات.





المستويات الإدارية في المنظمة:

بالنظر إلى التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية في المنظمة، فإنه يمكننا تحديد ثلاثة مستويات للمديرين^(١).

١ - مستوى الإدارة العليا:

ويضم مجموعةً محدودة من الأفراد، تشمل المدير العام أو التنفيذي ونائبه، وهذه المجموعة مسؤولة عن اتخاذ القرارات الرئيسة داخل المنظمة، واعتماد الرؤية والأهداف الإستراتيجية، ووضع الخطط والسياسات العامة للمنظمة، واعتماد الهيكل التنظيمي الملائم لطبيعة عمل المنظمة، والإشراف على توفير جميع الموارد التنظيمية اللازمة لعمل المنظمة.

٢ - مستوى الإدارة الوسطى:

ويضم مجموعة أوسع من المديرين في المجالات الوظيفية في المنظمة، ومن هؤلاء:

مدير التسويق، والمدير المالي، ومدير العلاقات العامة، ومدير المشاريع، وغيرهم. ويشارك هؤلاء المديرون في صناعة القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة، وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية، ويعملون على تحقيق الأهداف المحددة ضمن مستوى إدارتهم، بالإضافة إلى تشخيص المشكلات التنظيمية وتحديدتها ومعالجتها، ورفع تقارير الإنجاز والأداء إلى الإدارة العليا.

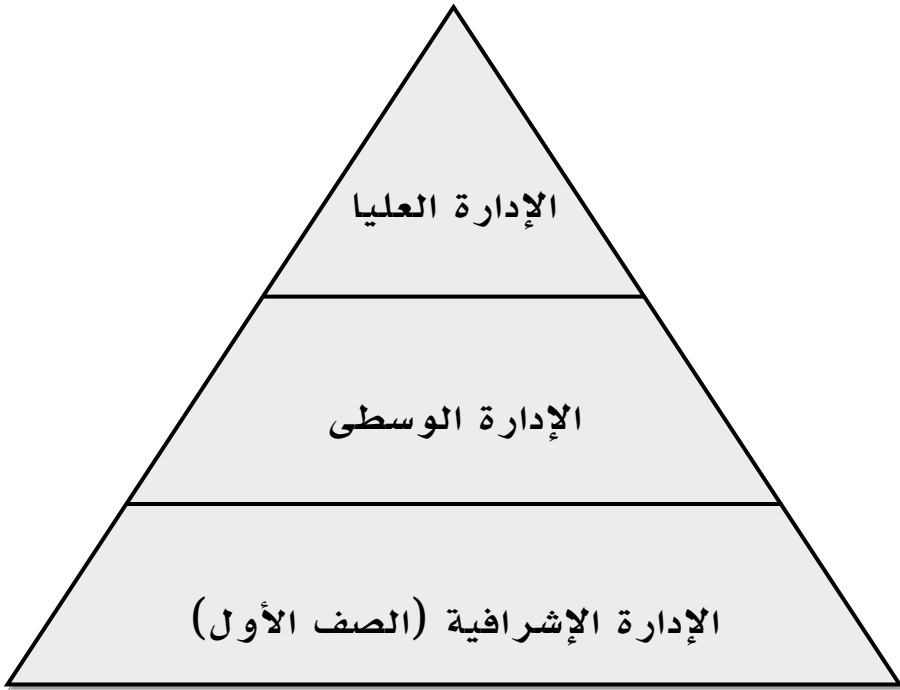
(١) الخشروم، محمد؛ وموسى، نبيل. (٢٠٠٥). إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف. الرياض: مكتبة الشقري، ط ٢، ص ٣١.



٣- مستوى الإدارة الإشرافية/ مدير الصف الأول:

ويضم مجموعة واسعة من الأفراد، ويطلق عليهم عدة تسميات؛ مثل: مشرف، مسؤول، رئيس قسم، وغيرها. ويقومون بمتابعة الأعمال التنفيذية اليومية مع الموظفين والعاملين في الأقسام الواقعة تحت اختصاصهم وتوجيهها، وترجمة الأهداف الإستراتيجية في المنظمة إلى أهداف تشغيلية ومهام إجرائية، كما يقدمون تقاريرهم اليومية عن سير العمل، ومستويات الإنجاز إلى مديري الإدارات الوسطى.

ويوضح الشكل الهرمي التالي المستويات الإدارية الثلاثة





الأدوار الرئيسية للمديرين:

أجرى العالم الكندي هنري منتزبرغ دراساتٍ تجريبيةً لتحليل عادات العمل وإدارة الوقت لدى كبار المديرين التنفيذيين في عام ١٩٧٣ م، وتضمنت هذه الدراساتُ رصدًا وتحليلًا لأنشطة المديرين التنفيذيين وسلوكهم مع مرؤوسيه^(١)، وقد خرجت هذه الدراساتُ بمجموعة من خصائصِ العمل التي تميز أعمال المديرين في المنظمات، وكانت على النحو التالي:

- ١- يعمل المديرون تحت ضغوط وأعباءٍ عمل كبيرة، مع محدودية الوقت المتاح لإنجاز المهام.
- ٢- مهام العمل التي يمارسونها عادةً ما تكون قصيرة نسبيًا من حيث الزمن، ومتنوعة ومجزأة.
- ٣- يفضل المديرون العمل التنفيذي على حساب العمل الورقي ومتابعة البريد الوارد.
- ٤- يفضل المديرون الاتصال اللفظي من خلال الاجتماعات والمحادثات الهاتفية.
- ٥- يهتم المديرون بالحفاظ على علاقات متميزة مع رؤسائهم والأطراف الخارجية أكثر من اهتمامهم بمرؤوسيه.
- ٦- يقضي المديرون وقتًا أطول في صناعة واتخاذ القرارات على حساب الوقت المخصص للمشاركة في المهام والأعمال التنفيذية.

(١) الخشروم، محمد؛ وموسى، نبيل. (٢٠٠٥). إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف. الرياض: مكتبة الشقري، ط ٢، ص ٤٣.



وبناءً على الملاحظات التي خرج بها هنري منتزبرغ، فقد حدد عشرة أدوار منفصلة للمديرين في المنظمات، ويمكننا تعريف (الدور) بأنه نمطٌ من تصرفات معينة متوقعة من الفرد بحكم وظيفته، أو كونه عضواً في مجموعة أو وحدة تنظيمية. وقد قُسمت الأدوار إلى ثلاث مجموعات رئيسة على النحو التالي^(١):

١ - **الأدوار التفاعلية:** وتتركز على علاقات المدير واتصالاته بالآخرين، ويؤدي هذه الأدوار بصفته الرسمية، وتشتمل على الأدوار التالية:

أ. **دور الرئيس الرمزي/ الصوري:** حيث يمثل المنظمة أمام الجهات الخارجية وفي المناسبات العامة، ويحتفي بضيوف المنظمة وكبار زائريها.

ب. **دور القيادي:** ويتضمن مسؤوليات التوجيه والتنسيق والتحفيز، بالإضافة إلى تعيين الموظفين، وإدارة أدائهم وتطويره.

ج. **دور حلقة الوصل/ الارتباط:** ويتضمن إقامة العلاقات مع الأفراد والجهات داخل وخارج المنظمة وتنميتها.

٢ - **الأدوار المعلوماتية:** وتشتمل على تسلّم المعلومات وإرسالها؛ فمن خلال الأدوار التفاعلية السابقة يبني المدير شبكةً من العلاقات والاتصالات التي تساعد في القيام بالأدوار المعلوماتية التالية:

أ. **دور الراصد:** حيث يبحث عن المعلومات ذات العلاقة بالمنظمة، ويتابع التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية بشكل مستمر.

ب. **دور المرسل:** ويتضمن قيام المدير بمشاركة المعلومات مع الآخرين في مكان العمل، وتحديد الأوقات والظروف المناسبة لإيصالها.

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمّان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص ٢٥.



المستويات الإدارية

ج. دور الناطق الرسمي: ويتمثل هذا الدور في قيام المدير بتمثيل إدارته أو منظمته، والحديث باسمها؛ سواءً كان داخل المنظمة أو خارجها.

٣- أدوار صنع القرار: ويترتب على الأدوار المعلوماتية مجموعةً جديدةً من الأدوار المهمة ذات العلاقة بصناعة القرارات، وتشمل الأدوار التالية:

أ. دور المبادر: ويتضمن تطوير الأداء وتحسينه، وإدخال التغييرات والأساليب الجديدة؛ لتطوير الوحدة أو المنظمة.

ب. دور معالج المشكلات: حيث يتعرف على المشكلات، ويقوم بمعالجتها، ويتعامل مع الأزمات الطارئة، ويتخذ القرارات الملائمة لذلك.

ج. دور موزع الموارد: حيث يقوم بتخصيص الموارد البشرية والمادية والزمنية وغيرها على الوحدات التنظيمية والمشاريع القائمة حسب الاحتياجات والخطة الموضوعية؛ وذلك لضمان أفضل استخدام للموارد المتاحة للمنظمة.

د. دور المفاوض: حيث يقوم بأدوار التفاوض والحوار مع الوحدات والأفراد داخل المنظمة، ومناقشة الاتفاقات والعقود مع الجهات الخارجية.

ويعرض الشكل ملخصاً للأدوار الرئيسة للمديرين:

صنع القرار	المعلوماتية	التفاعلية
<ul style="list-style-type: none">• دور المبادر• دور معالج المشكلات• دور موزع الموارد• دور المفاوض	<ul style="list-style-type: none">• دور الراصد• دور المرسل• دور الناطق الرسمي	<ul style="list-style-type: none">• دور الرئيس الرمزي• دور القيادي• دور حلقة الوصل

المهارات الإدارية

تُعرّف المهارة بأنها: القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال تؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب، ويمكننا اكتسابها من خلال جهد منهجي منظم. ومن أبرز الخصائص المميزة للمهارات الإدارية^(١):

- ١ - أنها مهارات سلوكية يمكن ملاحظتها من قبل الآخرين، فهي ليست سمات شخصية أو ميولاً مهنية.
- ٢ - أنها مهارات قابلة للقياس والمراقبة، ويمكننا تحديد مدى التقدم والتحسين الذي طرأ على المهارات الإدارية المكتسبة.
- ٣ - أنها قابلة للتطوير، وذلك بعكس معدلات الذكاء أو السمات الشخصية التي تظل نسبياً بالمعدل نفسه مع الإنسان طوال حياته، ويمكن أن يحسّن المديرين مهاراتهم الإدارية من خلال الممارسات المستمرة والتغذية الراجعة.
- ٤ - المهارات الإدارية مترابطة ومتداخلة، ويحتاج المديرين إلى اكتسابها بشكل متكامل، ولذا فإن تحفيز الآخرين يتطلب مهارات في الاتصال والتوجيه وتفهم الآخرين.

(١) Whetten, David; Cameron, Kim.(2011). **Developing Management Skills**. 8th

.Ed. UK: Pearson Education Limited, pages9-10



٥- أنها مهارات متنوعة، وقد تبدو أحياناً متناقضة، إذ تتوجه نحو السلوكيات الفردية والجماعية؛ فمنها ما يتعلق بتطوير مهارات العمل الجماعي، ومنها ما يهتم بتطوير جوانب الفرد الإبداعية.

وقد ظهرت العديد من الدراسات التي تُبرز المهارات الإدارية وفقاً لأدوار المديرين المتعددة في المنظمات الحديثة، ويمكننا تقسيم هذه المهارات إلى ثلاث فئات رئيسة حسب الدراسات التي أجراها وتين وكامرون على النحو التالي^(١):

أولاً: المهارات الشخصية:

وتتعلق بالمهارات الذاتية التي لا ترتبط بالآخرين، وهي:

١- الوعي الذاتي: أي القدرة على فهم الذات وتحديد السمات والقدرات والاتجاهات الشخصية والذكاء العاطفي، وتحديد القيم الحاكمة للذات، ومعرفة طريقة التعلم الملائمة للشخصية، ويُعد الوعي الذاتي المنطلق الأساس للتطوير والتنمية الذاتية.

٢- إدارة الضغوط: وتعني القدرة على التعرف على مسببات الضغوط، ومهارات التعامل مع أنواعها المختلفة، والتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن ضغوط العمل.

٣- حل المشكلات: ويُقصدُ بها القدرة على حل المشكلات بطريقة إبداعية، وباستخدام الأدوات التحليلية المناسبة. وترتبط كفاءة المديرين بمدى قدرتهم على التعامل مع المشكلات التي تواجههم بشكل مستمر.

(١) المرجع السابق، ص ٢٨.

ثانياً: مهارات التعامل مع الآخرين

وتهتم بالمهارات التي تنشأ عند التعامل مع الآخرين، وهي:

- ١ - الاتصال الفعال: إذ يقضي المديرون قرابة ٨٠٪ من أوقاتهم في الاتصال مع الآخرين من داخل المنظمة وخارجها، لذا تعتبر مهارة الاتصال من أهم المهارات الإدارية التي تسهم في تطوير كفاءة أداء المديرين.
- ٢ - التأثير في الآخرين: وتتمثل في كيفية تحويل السلطات والصلاحيات الممنوحة للمديرين إلى تأثير حقيقي في مرؤوسيه؛ يسهم في تحقيق الأهداف المخططة، ويقلل من مقاومتهم للتغيير إلى أدنى حد ممكن.
- ٣ - التحفيز: وهو القدرة على اكتشاف الدوافع والرغبات والحاجات لدى المرؤوسين، والعمل على إشباعها من أجل تحقيق الإنتاجية المستهدفة.
- ٤ - إدارة الخلافات: وتشمل القدرة على تشخيص الأسباب الحقيقية للخلافات، وفهم الظروف المحيطة بها داخل بيئة العمل، وتحديد الإستراتيجيات الفعالة للتعامل مع الخلافات ومعالجتها في المنظمات.

ثالثاً: مهارات العمل الجماعي

وتركز على المهارات التي تنشأ مع مجموعات العمل، وهي:

- ١ - التمكين: ويشمل توفير البيئة المساعدة داخل المنظمة لتشجيع المبادرات الذاتية من قبل المرؤوسين، وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير الأداء الكلي للمنظمة.
- ٢ - بناء العمل الجماعي وفرق العمل: وتشمل مهارات التأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل، وتوجيه جهودهم نحو المهام الموكلة



إليهم؛ للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق الممكنة، بالإضافة إلى طرق بناء فرق العمل الجماعي وإدارتها داخل المنظمات.

٣- قيادة التغيير: وهي القدرة على معالجة العقبات، وحل المشكلات التي تعترض مسيرة التغيير داخل المنظمة، وتعزيز مفهوم التغيير الإيجابي لدى المرؤوسين، مع المحافظة على الاستقرار التنظيمي.

الشكل أدناه يوضح أنواع المهارات الإدارية:



المنظمات الإدارية

إن المجال التطبيقي للفكر الإداري والمديرين هو المنظمات الإدارية على اختلاف طبيعة نشاطاتها وأحجامها.

وعرّف الكاتب روبنز «المنظمة» بأنها: نظام أو كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية ورشيدة، وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما، لتحقيق أهداف مشتركة^(١).

ويتضح من خلال التعريف الأبعاد الرئيسة في مفهوم المنظمة وهي^(٢):

١ - المنظمة نظام/ كيان اجتماعي: أي أن هناك مجموعة أفراد يعملون معاً، ويتفاعلون بصورة شبه مستمرة ومنتظمة، وترابطهم علاقات تتصف بالاستمرارية. وأما كون هذا النظام مفتوحاً فهذا يعني أن المنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها.

٢ - التنسيق الواعي: هذا النظام يضم مجموعة أفراد لديهم أدوار وتطلعات وتوقعات ورغبات مختلفة، لذا ينبغي التوفيق بين هؤلاء الأفراد منعاً لتبديد الجهود والموارد، ولضمان إنجاز الأعمال.

٣ - حدود النظام: لهذا النظام حدود شبه معروفة تميّز من ينتمي له ومن لا ينتمي له، وهذه الحدود التخيلية يمكن أن تتغير من حين لآخر.

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ١٦.

(٢) المرجع السابق، ص ١٦-١٧.



٤ - أهداف النظام: أيُّ منظمة تنشأ لتحقيق ما يُعرف بالأهداف، وهي التي يعجز الفرد عن تحقيقها منفردًا، ويمكنه تحقيقها بكفاءة أكبر بواسطة الجهد الجماعي.

وتتنوع أشكالُ المنظمات وتصنيفاتها باعتبارات مختلفة، فمن ذلك تصنيف المنظمات على أساس أهداف المنظمة مثل: (المنظمات الخدمية - المنظمات الصناعية المنظمات الاجتماعية - المنظمات السياسية) أو بناءً على حجم أعمالها وعدد العاملين فيها (المنظمات الكبيرة - المنظمات المتوسطة المنظمات الصغيرة - المنظمات المتناهية الصغر)، أو بناءً على عمرها (المنظمات القديمة - المنظمات متوسطة العمر - المنظمات الناشئة)، أو بناءً على معيار الملكية (المنظمات العامة - المنظمات غير الحكومية - منظمات قطاع الأعمال - المنظمات غير الربحية)، وسوف نتعرض إلى التصنيف الأخير بمزيد من البيان على النحو التالي:

١- المنظمات العامة:

وتشمل الجهات التشريعية والرقابية والقضائية، التي تنفذ السياسات العامة للدول بما يخدم الصالح العام، وتشمل جميع الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة؛ سواءً التي تُعنى بالشأن الداخلي؛ كالأمن والصحة والتعليم والقضاء والخدمات الاجتماعية، والتي تُعنى بالشأن الخارجي؛ كالدفاع والعلاقات الخارجية، وعند الحديث عن

إدارة المنظمات العامة فإننا نقصد ما اصطُح على تسميته (الإدارة العامة).



اتخذ الخليفة

عمر بن عبدالعزيز رَحِمَهُ اللهُ

الكثير من الإجراءات الإدارية

للرقي بالدولة

سابقاً بذلك الكثير من أصحاب

النظريات الإدارية الحديثة.





٢- المنظمات الحكومية:

ونقصد بها المنظمات التي تقوم بتأسيسها الدول والحكومات، وقد تكون منظماتٍ محلية أو إقليمية أو دولية، وعادةً ما تراعي هذه المنظمات المصالح العامة للدول المنضوية تحت عضويتها، أو التي أنشأتها، ومن بينها منظمة الأمم المتحدة، ومجلس التعاون الخليجي، والبنك الإسلامي، وغيرها من المنظمات الحكومية. وعادةً ما تتمتع هذه المنظمات بصفة الاستقلالية في العمل الإداري، كما تشبه نظمها الإدارية وإجراءاتها الإدارة العامة إلى حدٍ كبير.

٣- منظمات الأعمال:

وتشمل جميع المنظمات التي تهدف إلى الربح، وتعمل على تلبية الاحتياجات والرغبات الإنسانية، والتوفيق بين العرض والطلب، وتتفاوت ملكيتها من مؤسسات يملكها فردٌ واحد إلى شركات يملكها عدة أشخاص، ومنها ما يقدم خدماته داخل حدود جغرافية محدودة، وبعضها عابراً للقارات. وتعتبر هذه المنظمات المصدر الأول لفرص العمل، وصمام أمان التقدم الصناعي والتجاري للدولة، ومؤشراً على مستوى الاستقرار والازدهار، وتعامل عند إدارة منظمات الأعمال بمفهوم اصطلاح على تسميته بـ(إدارة الأعمال).

٤- المنظمات غير الربحية:

وتُعرف بالمنظمات الاجتماعية والخيرية والتطوعية، وتشمل المنظمات التي تعمل على تطوير المجتمعات بشكل عام؛ من خلال حشد الموارد المناسبة، وتقديم العون بجميع أشكاله. وهي منظمات لا تهدف إلى الربح أو الكسب الشخصي، ولا تقوم بتوزيع الأرباح أو الفوائد على المساهمين والأعضاء. وتتميز هذه المنظمات



المنظمات غير الربحية هي
منظمات لا تهدف إلى الربح
أو الكسب الشخصي، ولا
تقوم بتوزيع المساهمين
والأعضاء .



باعتقادها على المتطوعين في تنفيذ مشاريعها،
وتعمل باستقلالية تامة عن القطاعين العام
والخاص؛ وذلك يساعدها على تقديم دور محوري
لخدمة المجتمعات المحيطة بها، وتتعامل عند
إدارة المنظمات غير الربحية بمفهوم اصطلاح على
تسميته بـ(إدارة المنظمات غير الربحية).

ويمكننا من خلال ما سبق إبراز أهم

الخصائص المميزة للمنظمات في الجدول أدناه:

المنظمات الخصائص	العامّة	الحكومية	الأعمال	غير الربحية
الملكية	الدولة	الحكومة المحلية أو حكومات الدول	فرد واحد أو عدة أفراد وجهات	الجمعية العمومية
النمط الإداري	الإدارة العامة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال	إدارة المنظمات غير الربحية
الربحية	لا تهدف إلى الربح	لا تهدف إلى الربح	هادفة إلى الربح	لا تهدف إلى الربح
الأثر	التأثير السياسي	التأثير السياسي والعائد على مجتمع الحكومات المشاركة	العائد على الاستثمار	أثر البرامج في المجتمع



غير الربحية	الأعمال	الحكومية	العامة	المنظمات الخصائص
المستفيدون	العملاء	المواطنون والمستفيدون	المواطنون	الفئات المستهدفة
موظفو المنظمات غير الربحية والمتطوعون	موظفو قطاع الأعمال	موظفون حكوميون	موظفون حكوميون	العاملون
تطوير المجتمعات وتقديم العون بجميع أشكاله	تلبية احتياجات ورغبات العملاء	دعم سياسات الدول الأعضاء	تنفيذ سياسات الدولة	الغرض
تبرعات الأعضاء وعوموم المجتمع	أرباح العمليات التجارية	مساهمات الحكومات المشاركة، وإيرادات المنظمات	إيرادات الدولة	الموارد





المدارس الإدارية



تطورت الإدارة لتتحول
من فكر وممارسة إلى علم
مستقل بذاته مع أواخر
القرن العشرين



تعود جذور الممارسات الإدارية إلى ما قبل التاريخ المكتوب؛ فحضارات الأمم مليئة بالخبرات والتجارب الإدارية؛ إذ نجد أن السومريين قبل الميلاد بخمسة آلاف سنة قد كونوا الحكومات ومارسوا التجارة، ونظّم المصريون القدماء قبل الميلاد بأربعة آلاف سنة عشرات الآلاف من العمال لبناء الأهرام، ووضع البابليون قبل ألفي عام من

الميلاد التشريعات الخاصة بالأجور والعقود والعقوبات، ونجد الإغريق والرومان -قبل ثلاثمائة سنة من الميلاد- قد وضعوا أسس التنظيم المركزي لدولهم المترامية الأطراف، ثم جاءت الحضارة الإسلامية بتنظيم الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية على أسس إدارية متقدمة في حينها.

ولقد تطورت الإدارة لتتحول من فكر وممارسة إلى علم مستقل بذاته مع أواخر القرن التاسع عشر الميلادي، ومع بدايات الثورة الصناعية في العالم الغربي، واتساع حجم مشروعات الأعمال، وظهور الشركات الكبيرة، وتعمد عمليات التنظيم الإداري.



وخلال القرن العشرين الميلادي ظهر العديد من المدارس الإدارية، التي أسهمت في وضع النظريات والمبادئ الأساس لعلم الإدارة، ونستعرض فيما يأتي: أبرز هذه المدارس، وروادها، وأهم إسهاماتها.

مدرسة الإدارة العلمية:

ظهرت مدرسة الإدارة العلمية في الفترة ما بين ١٨٩٠-١٩٣٠م، ومن أبرز رُوادها: فريدريك تايلور ورفيقه هنري جانت، وقد نشر تايلور -الذي كان يعمل مهندسًا بإحدى شركات الصلب الأمريكية- كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) في عام ١٩١١م، وذكر في كتابه أن الهدف الأساس للإدارة هو الحصول على أكبر رفاهية ممكنة لصاحب العمل مصحوبةً بأكبر رفاهية ممكنة للعامل، وأوضح تايلور أن زيادة إنتاجية العامل بالطرق العلمية هي السبيل الوحيد لزيادة الأرباح وزيادة الأجور في الوقت نفسه، ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية في أن هناك دائمًا طريقةً نموذجيةً أو نمطيةً لأداء أي عمل، وأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل إلى الأسلوب الوحيد والأفضل والتعرف عليه؛ لإتمام العمل بالشكل الأمثل^(١).

وأجرى تايلور بحوثه التجريبية، التي عُرفت باسم (دراسة الوقت والحركة)؛ وذلك بهدف تحسين الأداء، وتحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وتوصل إلى ما يُعرف بمبادئ الإدارة العلمية؛ وهي^(٢):

(١) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط٦، ص ٣٦.

(٢) عبد العليم، محمد. (٢٠٠٧). مبادئ إدارة الأعمال. بنها: جامعة بنها، ص ٥٩.



- ١- تصميم طريقة علمية لكل وظيفة، ووضع معايير لمتابعة الأداء ورفع الكفاءة.
 - ٢- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية لتحقيق أهداف العمل.
 - ٣- تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية، وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل.
 - ٤- تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف، وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين المشرفين والعاملين.
- بالإضافة إلى جهود تايلور، أسهم هنري جانت بإسهامات مهمة في الإدارة العلمية، واهتم بدراسة نظم الرقابة في جدولة الإنتاج في المصنع، وطوّر خرائط (جانت) التي لا تزال شائعة حتى وقتنا هذا، كما وضع نظام للحوافز والأجور، وأكد وجوب إعطاء أجر معين يوفر معيشة مقبولة للعامل بغض النظر عن إنتاجيته، ثم تُعطى الحوافز التشجيعية مقابل الزيادة في الإنتاج^(١)، وهو يناقض ما طرحه تايلور حول الأجر مقابل الإنتاج.
- ولقد شكلت المبادئ التي خرجت بها مدرسة الإدارة العلمية ثورة في الفكر الإداري حينها، إلا أنها لاقت في الوقت نفسه انتقادات واسعة؛ نظرًا لصعوبة الاعتماد عليها في ظل بيئة عمل معقدة ومتغيرة، بالإضافة لتركيزها على النواحي العقلانية، واهتمامها بالجوانب المادية أكثر من اهتمامها بالجوانب الإنسانية.

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمّان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ٥٤.

مدرسة العلاقات الإنسانية:



فلسفة مدرسة العلاقات
الإنسانية أوضحت أن كمية
العمل الذي يؤديه الفرد لا
تحدد فقط تبعاً للطاقة
الفسولوجية، وإنما لاعتبارات
نفسية واجتماعية.



ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كَرَدَّة فعلٍ
على المدرسة العلمية، وافترضت أن الإنسان كائن
اجتماعي يسعى إلى علاقاتٍ أفضل مع الآخرين،
وأن أفضل سمة إنسانية جامعة هي التعاون
وليس التنافس.

وأسهم في ظهور هذه المدرسة عددٌ من
الرواد؛ من أبرزهم: ألتون مايو، وماري فوليت،
وشستر برنارد.

ومن أهم الدراسات التي نفذها (مايو) إجراؤه مجموعة من التجارب بمصانع
الهيوثورن بشركة ويسترن إلكترىك بين عامي ١٩٢٤-١٩٣٢م، وكان الهدف من هذه
التجارب معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية؛ مثل: الإضاءة، وفترات الراحة،
 وظروف العمل، وساعاته، ونظام دفع الأجور وفقاً لإنتاجية العمال، وأظهرت
النتائج أن هناك مجموعةً من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل تدخلت في
ارتفاع الكفاية الإنتاجية، وهي العوامل الإنسانية، ومن أبرز الاستنتاجات التي
توصلت إليها هذه الدراسات ما يلي^(١):

١- أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسة المحددة للكفاية الإنتاجية؛
فالمنظمة تتكون من مجموعة أفراد لديهم رغبات وآمال ومشاعر، يجب على الإدارة
فهمها والتعاطف معها وإشباعها.

(١) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط٦، ص ٤٠-٤٢.



- ٢- لا تستثار دوافع الفرد بالحوافز الاقتصادية فقط؛ فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضًا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.
- ٣- تؤدي التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل دورًا مهمًا في تحديد اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوعًا من الرقابة الاجتماعية على عادات العاملين.
- ٤- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل، ويعني ذلك مشاركة العاملين في الإدارة، وتطوير الاتصالات الفعالة بين مستويات المنظمة.
- ٥- يحتاج المديرون إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى المهارات الفنية. ويمكننا القول بأن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية أوضحت أن كمية العمل الذي يؤديه الفرد لا تتحدد فقط تبعًا للطاقة الفسيولوجية، وإنما أيضًا لاعتبارات نفسية واجتماعية خاصة تحرك لديه طاقات الإنتاجية والإبداع، وبما ينسجم مع الطبيعة المتجددة للعمل.
- وعلى الرغم من الإسهامات المتميزة لمدرسة العلاقات الإنسانية؛ إلا أنها تعرضت للنقد الذي كان مصدره طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في نتائجها؛ إذ يرى الكثير من منتقدي مدرسة العلاقات الإنسانية أنها توصلت إلى الكثير من التعميمات اعتمادًا على عدد محدود من البحوث التي لا توفر أساسًا كافيًا لبناء نظرية علمية في الإدارة، إلى جانب ذلك فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز اهتمامها على العوامل الداخلية والمتغيرات في بيئة العمل، وتهمل البيئة الخارجية؛ وبناءً عليه فهي تنظر إلى العمل على اعتبار أنه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن.



مدرسة العلوم السلوكية:

ظهرت مدرسة العلوم السلوكية في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي^(١)، وجاءت لتنظر نحو الإنسان بنظرة أكثر واقعية مما افترضته المدرسة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية، وتعتقد مدرسة العلوم السلوكية أن هناك عوامل وأسباباً عديدة تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلى كسب المال (نظرة المدرسة العلمية)، وإنشاء علاقات اجتماعية (نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية). وقد ركزت مدرسة العلوم السلوكية على استخدام طرق البحث العلمي لوصف السلوك الإنساني يوم لاحظته وتفسيره والتنبؤ به داخل المنظمات، واعتمدت على المعرفة الإنسانية المستمدة من علم النفس، وعلم الاجتماع، والأنثروبولوجيا، ونستعرض فيما يلي أبرز نظريتين ورائدين أسهما في مدرسة العلوم السلوكية:

١ - نظرية (X) ونظرية (Y) لدوجلاس ماكجروجر:

يرى ماكجروجر أن القيادات الإدارية - غالباً - تتبع نمطاً إدارياً يستند إلى فروض سلبية تتعلق بالسلوك الإنساني، ولخصها وسماها بنظرية X، ثم قدم بعد ذلك نظرية أخرى تقوم على فروض بديلة لفروض النظرية الأولى في نمط الإدارة، وأطلق عليها نظرية Y، وقد لاقت هذه النظرية قبولاً وانتشاراً واسعاً بين الكتاب والباحثين في علم الإدارة، ويستعرض هذا الجدول المقارنة بين النظريتين^(٢):

(١) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط٦، ص ٤٣.

(٢) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص ٦٥.



المدارس الإدارية

افتراضات نظرية Y	افتراضات نظرية X
معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً كرهبتهم في اللعب والراحة.	١- أن الإنسان بطبعه سلمي، ولا يحب العمل.
يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	٢- أن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها، وأما الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب فلا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.	٣- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية، ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	٤- يُعد العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساس لدفع الإنسان للعمل؛ أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب، وليس حباً في العمل.
يمتلك عددٌ كبير من الأفراد درجةً عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	٥- الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل؛ حيث لا يؤتمن الفرد على شيء مهم دون إشراف ومتابعة.
يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته.	٦- يعد الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.

٢- نظرية الاحتياجات البشرية لإبراهام ماسلو:

تُعبّر الحاجة عن نقص في إشباع مادي أو غير مادي، ومن المنظور الإداري يُعد هذا المفهوم في غاية الأهمية؛ إذ إن النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر في اتجاهات العمل لديه وفي سلوكياته.

وتعتبر نظرية ماسلو من أكثر النظريات ظهورًا وانتشارًا في مدرسة العلوم السلوكية، وقد قسّم ماسلو الاحتياجات البشرية إلى خمسة أنواع حسب الشكل الموضح أدناه، وهي: الطبيعية، والأمان، والاجتماعية، والتقدير، وتحقيق الذات. وتنطلق نظرية ماسلو من عدة مسلمات^(١)، وهي:

- ١- أن حاجات الإنسان غير المشبعة هي ما تدفعه للسلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تحرك السلوك لأنها تترك نوعًا من الإحساس بالتوازن.
- ٢- أن حاجات الإنسان ليست جميعها في قوة واحدة وتأثير واحد، فالحاجات الأولية أشد إلحاحًا من الحاجات الثانوية.
- ٣- أن الحاجات متدرجة بصورة هرمية، ويشترك الناس بصورة واضحة في اندفاعهم لإشباع الحاجات التي تمتد باتجاه قمة الهرم.

(١) دراسة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو الحوافز الجديدة، للباحثة مها بنت عبد الله الشريف، نقلًا عن [عريفج، سامي. (٢٠٠٤). الإدارة التربوية المعاصرة. القاهرة: دار الفكر، ط٣، ص ١٧٧].



المدرسة الكمية:

ويطلق عليها أيضاً مدرسة صنع القرارات والمعلومات، أو مدرسة بحوث العمليات. وتستمد هذه المدرسة أصولها من المدرسة العلمية، ويركز الباحثون فيها على اعتبار الإدارة نظاماً من النماذج والعمليات الرياضية؛ لذا فهذه المدرسة تركز على حل المشكلات الفنية لا مشكلات السلوك الإنساني، كما تساعد هذه المدرسة المديرين على التفكير المنطقي المنظم، ورؤية مشكلات الإدارة المعقدة بطريقة أوضح، وتسهل عليهم اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن الرواد في مجال المدرسة الكمية العالم هيربرت سايمون، الذي كان له دورٌ كبيرٌ في نشوء نظرية القرارات، إذ ساوى بين الإدارة وصنع القرارات، وكان يرى أن عمل المدير هو صنع القرارات. ومن الرواد أيضاً جورج دانتزج الذي وضع طرقاً رياضية مبتكرة لحل مسائل البرمجة الخطية. ولقد أسهم ظهور الحاسب الآلي وتطبيقاته المتعددة خلال النصف الثاني من القرن العشرين الميلادي في حل الكثير



من المشكلات الإدارية، وظهور العديد من الأساليب الكمية؛ مثل: أسلوب بيرت، نظرية المباريات، نماذج صفوف الانتظار، نقطة التعادل، المحاكاة، ونظرية السيطرة على المخزون^(١).

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة: أنها لا تشكل بديلاً للإدارة، وإنما توفر أدوات مهمة تساعد المديرين على اتخاذ القرارات، وإدارة موارد المنظمة بفاعلية وكفاءة. ومن الانتقادات أيضًا أن هذه المدرسة لم تهتم بالأفراد؛ لذا يجب عند الأخذ بالأساليب الكمية الاهتمام بالأفراد، والتيقن من احتياجاتهم وفهمهم لهذه الأدوات، واعتبارهم مدخلًا كميًا مناسبًا. ومن أبرز معوقات استخدام الأساليب الكمية ما يجده بعض المديرين من صعوبات في فهم الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية وتطبيقها؛ وإن كان التوجه المتسارع نحو استخدام التقنيات الحاسوبية قد يسد الفجوة في التطبيق، ويسهم في تطبيق الأدوات الكمية على نطاق واسع في المجالات الإدارية المختلفة^(٢).

مدرسة إدارة النظم:

ظهرت هذه المدرسة مع مطلع الستينيات من القرن العشرين الميلادي، واستندت إلى فكرة النظم المستخدمة في علوم الاجتماع والأحياء والطبيعة. ومن رواد هذه المدرسة: سليزنك، وبارسونز^(٣).

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ٦٨.

(٢) المرجع السابق، ص ٦٩.

(٣) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض:

العبيكان للنشر، ط ١١، ص ٥٦.



ويُعرّف النظام بأنه ترتيب لمكوناتٍ أو عناصرٍ أو أجزاءٍ تقوّد إلى أهدافٍ محددة. ومدرسة إدارة النظم تفترض أن المنظمة الإدارية هي نظام اجتماعي مفتوح، ويشمل مجموعة من العناصر (كما في الشكل أدناه):

١ - المدخلات: جميع الموارد الداخلة إلى المنظمة من البيئة الخارجية (موارد بشرية، مادية، معلومات...).

٢ - العمليات: جميع الأعمال الداخلية التي تقوم بها المنظمة للاستفادة من المدخلات الواردة إليها مثل: (الإنتاج، التسويق، العمليات، التصميم... إلخ).

٣ - المخرجات: نتائج أعمال المنظمة (منتجات، خدمات، أرباح، سمعة... إلخ).

٤ - التغذية الراجعة: أي التفاعل الذي تبديه المنظمة مع التقويم لمخرجاتها والملاحظات عليها، الذي يردها من البيئة الخارجية.

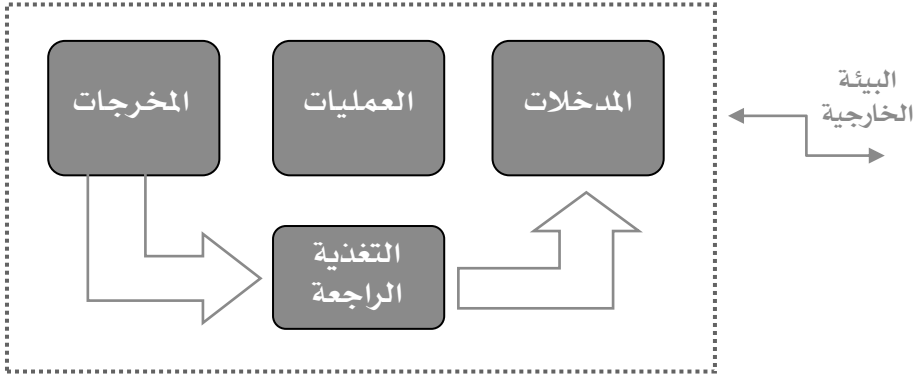
أسهمت مدرسة إدارة النظم في تطوير إطار كلي تكاملي للمنظمة الإدارية؛ معتبرة كل جزء في المنظمة جانباً مهماً. كما أكدت أهمية تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية، وضرورة رصد هذه البيئة وتشخيصها، والتفاعل مع مؤثراتها بطريقة ديناميكية فاعلة.

ومن أبرز مؤثرات مدرسة إدارة النظم ظهور ما يُعرف بالمدرسة الموقفية^(١)، التي تعتبر امتداداً لمدرسة إدارة النظم، وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنماط محددة من

(١) زيارة، فريد. (٢٠٠٩). وظائف الإدارة. عمّان: دار اليازوري العلمية، ص ١١٠.



العلاقات والمتغيرات، وتؤكد طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمة وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة.



المدارس الحديثة:



ركزت المدارس الحديثة على مفاهيم جديدة؛ مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وريادة الأعمال.



ما يزال الفكر الإنساني يسهم بشكل مطرد في تطوير النظريات الإدارية وابتكار منهجيات التميز الإداري، وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات المحلية والدولية؛ ظهر العديد من البحوث الإدارية والمنهجيات الحديثة التي استفادت من المدارس الإدارية السابق ذكرها، ونستعرض فيما يأتي أبرز الإسهامات الحديثة في مجال الفكر الإداري.



إدارة الجودة الشاملة:



(إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ

عَلَى كُلِّ شَيْءٍ...)

رواه مسلم

الإسلام أسس مفهوم

الجودة في الحياة.



يُعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها الإدارة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف^(١).

ونجد في جمعية الجودة البريطانية والمعهد البريطاني للمعايير تعريف الجودة الشاملة بأنها (فلسفة إدارية تركز على الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للمنظمة في إشباع احتياجات العملاء، وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك في إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع، سواءً أكانت هذه المتطلبات متقنة أم متعارفاً عليها)، وهذا التعريف ينسجم مع المفهوم الذي قدمه (بيتر دراكر) للفظ الإنتاجية بقوله: (إن الإنتاجية تحتوي على شقين هما: الكفاءة والفعالية، وإن الفعالية تعني جودة القرار، وإن الكفاءة تعني جودة التنفيذ)^(٢).

(١) جابلونسكي، جوزيف. (١٩٩٣). خلاصات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: الشركة العربية للإعلام

العلمي (شعاع)، ص ١.

(٢) الأحمري، فايز بن علي. (٢٠٠٩). الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي والإدارة المعاصرة. جدة:

المؤلف، ص ١٤.



ويُعد إدوارد ديمنج أبرز الرواد في إدارة الجودة الشاملة، وقد بنى فلسفته على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر، وهي على النحو التالي^(١):

١ - تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة

ويحتاج الأمر إلى شمولية تحسين الجودة، ويجب أن تكون لدى الإدارة رؤيةً طويلة المدى مبنية في النهاية على التحسين المستمر للعمليات.

٢ - التكيف مع الفلسفة الجديدة

فنحن نعيش الآن في عصر اقتصادي جديد، ولم نعد قادرين على الاستمرار في قبول وجود تأخير في الإنجاز، أو أخطاء أو عيوب في الأداء البشري، ولقد وجدت المنافسة العالمية منافسين جُددًا، كما أوجدت وسائل مختلفة للحصول على مزايا تنافسية، ويتوقع العملاء الآن من المنتجين أن يمدوا السوق بما هو ممتاز.

٣ - التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساس لتحسين الجودة

حيث تستخدم المؤشرات الإحصائية لقياس الجودة بدلاً من ذلك، وأي شيء أقل من ذلك يكون مكلفًا ويرفع السعر على المستهلك. ابحث عن طريقة يمكن بها الحصول على مؤشر صحيح لمسببات الانحرافات في داخل العملية، ثم حاول تحسين العملية من خلال فريق العمل ومشاركة الموظفين.

٤ - التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال بطاقة السعر:

السعر لا يتساوى بالضرورة مع التكلفة، ويمكن أن يتحول السعر المنخفض بشكل أساس بسهولة إلى تكلفة أعلى على المستهلك بعد أخذ باقي التكاليف في الاعتبار.

(١) ايفان، جيمس؛ دين، جيمس. (٢٠٠٩). الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية (ترجمة سرور علي إبراهيم سرور). الرياض: دار المريخ، ص ٩٢.



٥- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات

إن من وظائف الإدارة التعامل مع النظام لاكتشاف المشاكل وإتاحة الفرص لحلها، وهناك مصدران فقط للمشاكل؛ وهما: العمليات، والناس، ويقول ديمنج: إن ١٥٪ فقط من مشاكل الجودة يسببها الموظفون، ويرجع الباقي للعمليات.

٦- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب

يجب تركيز التدريب على مكان العمل، وعلى تصحيح انحرافات العمليات، وأي إجراء أقل من ذلك يكون حلاً مؤقتاً فقط، وبالتركيز على تصحيح الانحرافات يصبح الأمر منطقياً لكل أداة من أدوات الرقابة الإحصائية للعمليات.

٧- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة

يتسبب كفاح القائمين بالإشراف - في سبيل تحقيق الجودة - في تأخير العمل بأكثر مما يسببه زيادة صغار المديرين، ويجب ممارسة الإشراف بإعطاء أمثلة وعمل عروض، ويجب أن يركّز على المشاركة مع المشرف في تحسين رقابة العمليات.

٨- إبعاد الخوف

لا يمكن إنجاز عمل فعال في وجود الخوف من السخرية أو العقاب، ويجب تشجيع الاتصالات لكي تكون في اتجاهين، كما يجب إتمام التغذية المرتدة؛ من العامل إلى المدير، ومن المدير إلى العامل، وأساس التحسين المستمر للعمليات هو التعاون والعمل كفريق في كل المستويات، مع اقتسام الأهداف والحوافز بين كل من العامل والمدير.

٩- تطوير وسائل الاتصالات

ومن الطبيعي أن توجد الاتصالات عندما يتوزع العمل بين إدارات مختلفة، وينتج عن وجود الاتصالات إزالة للعوائق بين هذه الإدارات؛ فيحدث التعاون بينها.

١٠- تقليل الشعارات، والأهداف الرقمية، واللوحات، وغير ذلك من وسائل الضغط وسوف يحدث تحسن في العمليات نتيجة لمشاركة الموظفين عندما يطلب منهم تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة عن غير طريق الإدارة، ويجب تشجيع التحسين عن طريق المبادرة الفردية للعامل.

١١- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة إذ يجب التركيز على تكوين سلوك إيجابي للفريق داخل العمل، وإن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من عامل ما بمفرده سوف تنتج في النهاية منتجاً رديئاً، وتخلق الجو الملائم لارتكاب الأخطاء.

١٢- تنحية العوائق الموجودة بين العامل وبين حقه في أن يفخر بعمله عندما تسود روح الفريق جو العمل وتستمر؛ فإن العامل سوف يعرف تماماً ما هو متوقع منه، ويجب أن تكون الاتصالات بين قوة العمل والإدارة عند حدها الأقصى، وأن يكون رضا العامل عن عمله على أعلى مستوى.

١٣- تأسيس برنامج قوي للتعليم وإعادة التدريب وذلك ليتمكن كل موظف من العمل ضمن فريق من الأنداد، ويتحقق ذلك من خلال التعليم، ويقود إلى الاحتفاظ بالكرامة والرضا في محيط العمل.

١٤- تشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص بعض جهده من

أجل التطوير



حيث ينظر إلى هؤلاء العمال الذين يدعمون النظام الجديد ويركزون على تطوير السياسات على أنهم أنشأوا النظام، وتحقق أفضل النتائج عندما تحل الطريقة الجديدة محل الطريقة الحالية بهدوء، ويستمر تطبيق الطريقتين معاً لفترة من الوقت، ثم تنحى بعدها الطريقة القديمة.

إدارة المعرفة:



ليس المهم في العلم
أن تحصل على حقائق
جديدة، بل أن تكتشف
طرقاً جديدة للتفكير
في هذه الحقائق.

وليام يراج



يمكننا تعريف إدارة المعرفة ببساطة بأنها: القيام بما يلزم للحصول على أكبر قدر ممكن من موارد المعرفة. ومع تصاعد ظاهرة العولمة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي؛ أصبح يُنظر إلى المعرفة باعتبارها أحد الموارد المهمة في المنظمة، بل يعدها الكثيرون أهمّ موارد المنظمة؛ لكونها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية دائمة لا يمكن تقليدها.

ويتحدث بيتر دراكر - أحد رواد الإدارة الحديثة، ويعده البعض أبياً لإدارة المعرفة - قائلاً:

(لقد أصبحت المعرفة المورد الرئيس للقوة العسكرية والاقتصادية للدولة، وهي تختلف اختلافاً جوهرياً عن الموارد الرئيسة التقليدية للمتخصص في المجال الاقتصادي، وكذلك للمتخصص في علوم الأرض، والقوى العاملة، ورأس المال. فنحن بحاجة للعمل المنظم على نوعية المعرفة وإنتاجيتها،



وسوف يزداد اعتمادُ قدرة أي منظمة على الأداء، إن لم يكن من أجل البقاء، على هذين العاملين^(١).

وتتألف البنية التحتية لإدارة المعرفة في المنظمات الإدارية الحديثة من خمس مكونات رئيسية، هي: ثقافة المنظمة، وبنية المنظمة، والبنية التحتية لتقنية المعلومات، والمعرفة العامة، والبيئة المادية. ويلخّص الجدول التالي مكونات إدارة المعرفة وخواصّها^(٢).

أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة	الخواص ذات الصلة
ثقافة المنظمة	فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة.
	دعم الإدارة لإدارة المعرفة على كل المستويات.
	حوافز مشاركة المعرفة.
	تشجيع التفاعل لإنتاج المعرفة ومشاركتها.
هيكل المنظمة	طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة.
	ارتباط العاملين بالجمعيات المهنية المتخصصة.
	الوحدات والأقسام المتخصصة بإدارة المعرفة.

(١) بيسرا، إرما؛ وسايبيروال، راجيف. (١٤٣٥). إدارة المعرفة والنظم والعمليات (ترجمة محمد وهبي).

الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ٢٢.

(٢) المرجع السابق، ص ٧٢.



أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة	الخواص ذات الصلة
البنية التحتية لتقنية المعلومات	إمكانية الوصول إلى المعلومات بكفاءة.
	تفاصيل المعلومات وحجمها.
	وفرة الخيارات التقنية.
	القدرة على حفظ المعلومات واسترجاعها.
المعرفة العامة	اللغة والمفردات المشتركة.
	إدراك مجالات المعرفة الفردية.
	المخطط المعرفي العام.
	العادات المشتركة.
البنية التحتية المادية	تصميم المباني (المكاتب، غرف الاجتماعات، الأروقة).
	المساحات المصممة خصوصاً لتسهيل المشاركة غير الرسمية للمعرفة.

ريادة الأعمال:



يظهر اهتمامي في الحياة من خلال جعل نفسي عظيماً. جعلها تحديات مختلفة غير ممكن الوصول لها والمحاولة للتغلب عليها. ستيف جوبس مؤسس أبل



من التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال مفهوم ريادة الأعمال، ويراد بها الرغبة في إنشاء مشروع تجاري جديد يتصف بالإبداع ويقدم قيمة اقتصادية مضافة، مع القدرة على تنفيذ ذلك. وعادةً ما يوصف رواد الأعمال باستعدادهم لتحمل المخاطر الناشئة من المشاريع الجديدة التي يبادرون بتأسيسها. ويضع بيتر دراكر أربع صفات أساس لريادة الأعمال، هي (١):

- ١ - مقدار خلق الثروات: فالمشروعات الصغيرة تهدف إلى توليد مستمر ومُرضٍ لصاحبه يتجاوز وضعه الوظيفي، أما ريادة الأعمال فتهدف إلى إنشاء ثروة مستمرة ودائمة يتجاوز مداها الأحلام البسيطة إلى بناء الثراء الكبير.
- ٢ - سرعة بناء الثروة: فالمشروعات الصغيرة تبني ثروتها - عادة - عبر حياة صاحبها وفق وقت زمني طويل، في حين إن الثروة الريادية يبنها رائد الأعمال خلال زمن قياسي في حياته العملية لا تتجاوز عادة خمس سنوات إلى عشر.
- ٣ - المخاطرة: تتميز ريادة الأعمال بالمخاطرة العالية، وهي الثمن الذي يُتوقع من رائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء؛ وبغير المخاطرة فإنَّ الريادة تزول وتكون مشروعاً صغيراً.

(١) الشميمري، أحمد؛ والمبيري، وفاء. (٢٠١٤). ريادة الأعمال. الرياض: مكتبة العبيكان، ط ٣،



٤- الابتكار والإبداع: تتصف ريادة الأعمال بالإبداع والابتكار، وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مربحة، وهي أكثر بكثير مما يمكن أن تتصف به المنشآت الصغيرة، وهذا الابتكار وذلك الإبداع هما ما يحقق لريادة الأعمال الميزة التنافسية المستدامة التي تخلق الثروة، ويمكن أن تظهر تلك الإبداعات والابتكارات بصيغة منتجات جديدة، أو خدمات ذات قيمة مضافة، أو أساليب إدارية وعملية وتقنية جديدة

قصة كفاح ونجاح داعية وطبيب:

الشيخ الدكتور عبد الرحمن السميطة... عمل إحصائياً في مستشفى الصباح في الفترة من ١٩٨٠-١٩٨٣م، ونشر العديد من البحوث العلمية والطبية في مجال القولون والفحص بالمنظار لأورام السرطان، كما أصدر أربعة كتب؛ هي: لبيك أفريقيا، دمة على أفريقيا، رسالة إلى ولي، العرب والمسلمون في مدغشقر، بالإضافة إلى العديد من البحوث وأوراق العمل ومئات المقالات التي نُشرت في صحف متنوعة، تولى منصب الأمين العام لجمعية مسلمي أفريقيا عام ١٩٨١م، وظل على رأس الجمعية بعد أن تغير اسمها إلى جمعية العون المباشر في ١٩٩٩م.

شارك في تأسيس ورياسة جمعية الأطباء المسلمين في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا عام ١٩٧٦م. كما شارك في تأسيس فروع جمعية الطلبة المسلمين في مونتريال ١٩٧٤-١٩٧٦م، ولجنة مسلمي ملاوي في الكويت عام ١٩٨٠م، واللجنة الكويتية المشتركة للإغاثة ١٩٨٧م، وهو عضو مؤسس في الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، وعضو مؤسس في المجلس الإسلامي العالمي للدعوة والإغاثة، وعضو في جمعية النجاة الخيرية الكويتية، وعضو جمعية الهلال الأحمر الكويتي، ورئيس تحرير مجلة الكوثر المتخصصة في الشأن الأفريقي، وعضو مجلس أمناء منظمة الدعوة الإسلامية في السودان، وعضو مجلس أمناء جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن، ورئيس مجلس إدارة كلية التربية في زنجبار ورئيس مجلس إدارة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية في كينيا.



نال السميّط عددًا من الأوسمة والجوائز والدروع والشهادات التقديرية، مكافأةً له على جهوده في الأعمال الخيرية، ومن أرفع هذه الجوائز جائزة الملك فيصل العالمية لخدمة الإسلام، التي تبرع بمكافأتها (٧٥٠ ألف ريال سعودي) لتكون نواة للوقف التعليمي لأبناء أفريقيا، ومن عائد هذا الوقف تلقت أعدادًا كبيرة من أبناء أفريقيا تعليمها في الجامعات المختلفة.

أسلم على يدي الشيخ السميّط رَحِمَهُ اللهُ وَعَبَّرَ جهوده وجهود فريق العمل الطموح الذي يرافقه أكثر من عشرة ملايين شخص في قارة أفريقيا فقط، وأصبحت جمعية العون المباشر التي أسسها هناك أكبر منظمة عالمية في أفريقيا كلها. يدرس في منشآتها التعليمية أكثر من نصف مليون طالب، وتمتلك أكثر من أربع جامعات، وعددًا كبيرًا من الإذاعات والمطبوعات، وحفرت وأسست أكثر من (٨٦٠٠) بئر، وأعدت ودربت أكثر من (٤٠٠٠) داعية ومعلم.

استمر السميّط رَحِمَهُ اللهُ يَعْمَلُ في الدعوة بعد أن طعن في السن وثقلت حركته وأقدامه، ورغم إصابته بالسكر وبآلام في قدمه وظهره. وفي أواخر سنواته صارت حالته الصحية غير مستقرة، وأصبح يعاني توقفًا في وظائف الكلى، ويخضع لعناية مركزة في مستشفى مبارك الكبير. واستمر على تلك الحال حتى توفي يوم الخميس ١٥ أغسطس ٢٠١٣ م رَحِمَهُ اللهُ.



الخلاصة:

أصبحت الإدارة اليوم الركيزة الأساس لقيام الأعمال ونجاحها، بشقيها التجاري والخيري، وهي باختصار شديد: قيادة الآخرين نحو مسار محدد سلفاً، عبر تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة بفعالية وكفاءة من خلال الآخرين، باستخدام عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبلاستفادة من جميع الموارد التنظيمية.

وتأتي أهمية الإدارة من اعتبارها أمراً حيوياً للمنظمة حتى تحقق النجاح المنشود، من خلال مستوياتها الإدارية المختلفة التي تتكامل فيما بينها لتنفيذ أعمال المنظمة، ونجد في كل مستوى إداري أصنافاً مختلفة من المديرين الذين يسهمون في إنجاز وتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، حسب الصلاحيات الممنوحة لهم، ويعتمد عدد المستويات الإدارية في المنظمة على حجم المنظمة، ومجموع أعمالها، وطبيعة نشاطها وخدماتها.

وعلى كل مدير أن يتعرف على الأدوار العشرة للمديرين في المنظمات، التي خرج بها هنري منتزبرغ في دراساته التحليلية عام ١٩٧٣م، ويمكن تعريف الدور بأنه: نمط من تصرفات معينة متوقعة من الفرد بحكم وظيفته، أو كونه عضواً في مجموعة أو وحدة تنظيمية.

كما تتداخل المهارات الإدارية مع المهارات الشخصية، ويذوب كل من النوعين في الآخر حين التعامل مع الآخرين؛ لتشكل في نهاية المطاف مهارة العمل الجماعي المتميز بالإنجاز وتحقيق الأهداف.

أما المدارس الإدارية - التي تحولت مع مرور الزمن، وتنوع الحضارات الإنسانية من فكر وممارسة إلى علم مستقل بذاته في العصر الحديث - فقد أسهمت



المدارس الإدارية

في وضع النظريات والمبادئ الأساس لعلم الإدارة، ومنها: المدرسة العلمية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، ومدرسة العلوم السلوكية، والمدرسة الكمية، ومدرسة النظم، والمدارس الحديثة التي ركزت على مفاهيم جديدة مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وريادة الأعمال.

المفهوم والمدارس في شريحة :





الأسئلة البَعْدية للوحدة الأولى:

والآن عزيزي القارئ الكريم، بعد أن تجاوزت الوحدة الأولى، كيف تجد

نفسك من خلال هذه الأسئلة التالية؟

١ - اذكر أي العبارات التالية تتسم بالصحة والصواب، مع ملء الفراغ:

○ تعريفات الإدارة يتعارض بعضها مع بعض.

..... تنفيذ الأعمال و

..... من خلال الآخرين، باستخدام عمليات و

..... والاستفادة من جميع الموارد التنظيمية.

○ الفعالية هي أداء الأعمال الصحيحة.

.....

○ الاستخدام الأمثل للموارد يُسهم في تحقيق الاستدامة للمنظمات.

.....

○ الإدارة الوسطى تضم مجموعة واسعة من الأفراد.

.....

.....

○ المهارات الإدارية هي مهارات سلوكية قابلة للقياس والمراقبة.

.....

.....



الأسئلة البَعْدية للوحدة الأولى:

○ المنظمات التجارية هي شكل من أشكال المنظمات الإدارية.

○ من أبرز رواد المدرسة العلمية: ألتون مايو وهيربرت سايمون، وقد افترضت

أن الإنسان كائن

○ زيادة الأعمال تهتم بالمشاريع التقليدية، التي جُرب نجاحها سابقا.

٢- المهارات الشخصية تتعلق بالمهارات الذاتية التي لا ترتبط بالآخرين وهي:

-
-
-

٣- قارن بين أهم الخصائص المميزة للمنظمات في الجدول التالي:

الخصائص	العامّة	الحكومية	الأعمال	غير الربحية
النمط الإداري	الإدارة العامة			
الفئة المستهدفة		المواطنون والمستفيدون		
العاملون			موظفو قطاع الأعمال	



الأسئلة البَعْدية للوحدة الأولى:

الخصائص	العامّة	الحكومية	الأعمال	غير الربحية
الغرض				تطوير المجتمعات وتقديم العون بجميع أشكاله
الموارد				

٤- في الهرم التالي الذي يسمى هرم ماسلو؛ املأ الفراغات التي فيه:

