

## طرق وأساليب الإدارة الناجحة

إعداد الباحثة: شروق أحمد إسماعيل المصري

وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية

" مدرسة عثمان بن عفان " في محافظة الزرقاء.

البريد الإلكتروني: [shroqalmasri@gmail.com](mailto:shroqalmasri@gmail.com)

### ملخص الدراسة:

بلغ الاهتمام بعملية الإدارة حداً أعتبر عنده دليلاً هاماً لفهم المجتمع وإصدار الأحكام على مدى تنميته وتحضره، إذ لا نتصور غيابه في أي مجتمع يسعى إلى تحقيق التقدم الحضاري، وهذا ما يفسر الجهود الكبيرة التي تبذلها كل دول العالم في سبيل تحقيق نمط إداري ناجح يعتبر بمثابة أساس لأي حضارية، وقد لا نبالغ إذا قلنا أن مكانة دولة من الدول أصبح لها مقياس جديد علاوة على تقدمها التكنولوجي وقوة اقتصادها واستقرارها، ودراستنا واحدة من الدراسات التي تحاول أن تكشف مدى تغير الواقع على مستوى عملية الإدارة وأهميتها من ناحية تنمية المجتمعات، والصعوبات التي تعترضه و تغير طريقة الإدارة التي يعتمدها، وتوفير الوسائل المادية له، ولن يتأتى ذلك إلا إذا استطعنا الكشف عن حيثيات هذا الواقع، وضمن هذا السياق أجريت العديد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع، وتأتي الدراسة الحالية لتبحث عن العلاقة الارتباطية بين مستوى تطور الدول ومؤسساتها وبين عملية الإدارة ومدى كفاءتها للاستجابة لمتطلبات العصر الحالي.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، نظم الإدارة، العمليات الإدارية، مدير المدرسة.

**summary:**

The interest in the management process has reached an extent that is considered an important guide for understanding society and making judgments about the extent of its development and civilization, as we do not imagine its absence in any society that seeks to achieve civilized progress, and this explains the great efforts made by all countries of the world in order to achieve a successful management style that is considered a basis For any civilization, we may not exaggerate if we say that the status of a country has a new measure in addition to its technological progress and the strength of its economy and its stability, and our study is one of the studies that try to reveal the extent of the change of reality at the level of the management process and its importance in terms of the development of societies, and the difficulties encountered. And change the method of administration that it adopts, and the provision of material means for it, and this will not happen unless we are able to reveal the rationale for this reality, and within this context many studies related to the subject have been conducted, and the current study comes to search for the correlation between the level of development of countries and their institutions and the management process And the extent of its efficiency to meet the requirements of the current era.

**keywords:**Administration, management systems, management operations, principal.

## - المقدمة:

تعتبر العملية الإدارية من أهم وأكثر العمليات التي تتسم بالدقة، وذلك بالنظر لتعدد المشروعات المتعلقة بالأعمال وتعدد مهامها، ونظرا لذلك التعدد أصبحت الوظيفة الإدارية متعددة الجوانب وأكثر شمولاً، وهو ما تبعها بتعدد الأنشطة الإدارية وبالتالي ضرورة التنسيق فيما بين فروعها من خلال معرفة طبيعة تلك الأنشطة وجوانب التوافق والتكافؤ فيها وكذلك معرفة أوجه الاختلاف فيما بين مختلف أنماط الإدارة بشكل عام.

علما أن التطورات المتسارعة التي شهدتها ومازال يشهدها عالمنا أدت بطبيعة الحال لزيادة حدة المنافسة فيما بين مختلف أنماط الإدارة وأظهرت نقاط ضعف متعددة في عديد الأنماط الإدارية وهو ما أدى للإهتمام المتزايد بعملية الإدارة والتركيز على النشاط الإداري كعلم وفن بهدف البقاء والتقدم وضمان الإستمرارية في مختلف بيئات العمل، وبناء على ذلك يمكن القول أن عملية الإدارة أصبحت مفتاح نجاح أي جهد بشري فردي أو جماعي في شتى المجالات والأنشطة بل تعدت ذلك لتصل مرحلة تعتبر عملية الإدارة من خلالها مفتاح ومعيار لتقدم الأمم وإزدهارها.

وكبداية لابد لنا من معرفة أن عملية الإدارة تعتبر أساس نجاح أي منظمة أو مؤسسة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة أو التجارة أو في مجال تقديم الخدمات أو حتى على مستوى التعليم وغيرها، حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم وأبرز العوامل التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو مؤسسة أو فشلها، وبالتالي فهي بذلك تكون من المسببات الرئيسية في نمو المجتمعات وتقدمها أو تخلفها وتأخرها، كما يتوقف نجاح تلك المؤسسات على وجود إدارة حقيقية فعالة تستخدم الطرق العلمية الحديثة في عملية إتخاذ القرارات وفي عملية أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى للإبتكار والتطوير والتكيف مع كافة الظروف سواء المحلية منها أو العالمية.

فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات، وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تطمح وتسعى للوصول إليها، حيث أن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال إستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

وبناء على ذلك فقد أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو حتى الدول، وكدليل على أهمية عملية الإدارة أصبحنا نلاحظ مقولة "أنه ليس هنالك دولا متقدمة إقتصاديا وأخرى متخلفة إقتصاديا بل هنالك دول متقدمة إداريا ودول متخلفة إداريا"، وقد أثبتت فعليا التجارب في الدول النامية أن الإدارة كانت المحرك الأساسي لعملية التنمية فيها وبدون تلك العملية لا يمكن تحقيق التنمية حتى ولو توفرت باقي عناصر العملية الإنتاجية الأخرى، وهو ما يدعو لضرورة مراجعة الدول النامية لأهمية العملية الإدارية وذلك لما لها من أهمية محورية وكبيرة تجعل منها سببا لتقدم الدول وتطورها وإزدهارها، ومهما توفرت الأموال والمقومات المادية الأخرى تبقى عملية الإدارة حجر الأساس ومن دونها لا يمكن الوصول فعليا وعمليا للتطور المرجو.

والإدارة بشكل عام هي نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي وهدفها تحقيق نتائج محددة من خلال إستغلال موارد متاحة والعمل في نفس الوقت على تنمية موارد جديدة، وان هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية سواء من عملية تحديد للأهداف وتخطيط وتنظيم وتجميع وتنسيق وتنمية وتوجيه بالإضافة للرقابة تقييم للأداء وهو ما لانجده كثيرا بل نادرا مايمكن ان نلاحظه في أنماط الإدارة التقليدية، لذلك أصبحت عملية التحديث في منظومة عمل الإدارة أحد أهم المتطلبات الأساسية للنجاح خاصة في ظل التطورات والمتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية.

### أهداف وأهمية الدراسة:

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتتبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات المتسارعة، وضمن هذا السياق لابد من توضيح أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الأساسي هو الثورة الصناعية التي شهدتها القارة الأوروبية وما تبعها من تطورات ككبر حجم المشروعات وتوسعها وفصل الملكية عن الإدارة وظهور هام للنقابات العمالية وظروف التنمية والتطورات الإقتصادية والتدخلات الحكومية على مختلف الأصعدة والمجالات وتطور ظاهرة العولمة وأخيرا التطورات التكنولوجية والإقتصادية والإجتماعية وهو الأمر الذي أدى لبروز أهمية وجود الإدارة والتخطيط الإداري والإستراتيجي.

ومن خلال دراستنا هذه سنحاول أن نضع بين يدي القارئ قواعد معرفية وأساسية مهمة تشمل على المبادي والمفاهيم المعاصرة وطرق وأساليب الإدارة الناجحة مع مقارنتها مع الأنماط الأخرى والوقوف على مدى قدرة تلك الأنظمة الإدارية في مواجهة التحديات الكبيرة خاصة في ضوء التحولات الطارئة التي شهدتها عالما في الفترة الأخيرة.

### مشكلة الدراسة:

لاشك أن العالم الذي نعيشه الآن يتميز بعديد التغيرات والتحولات المتسارعة والمختلفة المجالات، كما وتتسابق الدول جميعها نحو الأخذ بالمستحدثات والتجديدات الضرورية والتي من شأنها تيسير سبل الحياة وتغيير الأنماط التقليدية، ونظرا لما تلعبه عملية الإدارة من دور محوري وأساسي في عملية التحول والتنمية تلك باعتبارها أداة لبناء قواعد سليمة في أي مؤسسة أو منظمة أو حتى على مستوى الدول وجب تطوير تلك العملية لتنماشى مع متطلبات العصر، وعليه ستكون مشكلة الدراسة الأساسية متمثلة في السؤال التالي:

كيف يمكن تحقيق نمط إداري ناجح وفعال في المؤسسات نستطيع من خلاله مواجهة التحديات والصعوبات التي تؤثر على عملية سير تلك المؤسسات وتعيق من قدرتها على أداء وظائفها بشكل فعال؟

### المنهج المعتمد في الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الإستقرائي والوصفي كون أن كلا المنهجان يؤديان الغرض النهائي المرجو من هذه الدراسة والتي تهدف في نهاية المطاف لوضع أسس ومبادئ أساسية بين يدي القارئ تمكنه من معرفة الآليات والوسائل التي من خلالها يمكن تطوير مبدأ الإدارة لمواجهة كافة التحديات التي من الممكن أن تواجه المؤسسات في مراحل لاحقة.

## - الفصل الأول: تعريف مفهوم الإدارة:

لاشك أن مفهوم الإدارة تطور بشكل ملحوظ شأنه شأن جميع نواحي الحياة، حيث تم تطوير العديد من التعريفات سواء من قبل الباحثين والأكاديمين والمختصين في علم الإدارة، والجدير بالذكر أن عملية الوصول لتعريف شامل وموحد للإدارة بشكل عام واجه العديد من الصعوبات نظرا للإختلاف في المداخل التي تناولت الحديث عن ذلك المفهوم، وفيما يلي سنستعرض أبرز التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة والعملية الإدارية ككل.

فقد عرفت الإدارة بحسب شيلدون على أنها الوظيفة التي يتم من بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ القطامين احمد، 2001.

أما فريدريك تايلور فقد عرفها على أنها عملية التخطيط والتنظيم وصنع القرارات والقيادة والمراقبة للأنشطة التي يقوم بها أعضاء المؤسسة وإستخدام كافة الموارد التنظيمية والبشرية والمالية والمادية بغرض إنجاز أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية القطامين احمد، 2001.

وبشكل عام فالإدارة هي مجموعة من العمليات الفكرية التي تنعكس في الواقع العملي للمنظمات والمؤسسات على هيئة ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل تلك الموارد لسلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل محققة بذلك الأهداف التي تمت صياغتها مسبقا القطامين احمد، 2001.

## - مراحل عملية الإدارة: سيد الهوارى، 2002.

### أولاً: مرحلة التخطيط

وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والموارد الضرورية والأفعال المؤدية لتحقيقها، إضافة لتقرير أفضل السبل لإنجازها، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل وطرق تحقيقها كجانب ثاني، علما أن التخطيط يعتبر عمل فكري يعتمد على المخطط ومدى كفاءته وخبرته ومهارته.

### ثانياً: مرحلة التنظيم

وهي عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل، وتتضمن عملية التنظيم مجموعة متنوعة من العناصر كتخصيص العمل وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية وعلاقات السلطة وكذلك المهام التنفيذية والإستشارية وتصميم الوظائف والتنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية وإعداد جداول العمل والجداول الزمنية للتنفيذ والإشراف وإعداد الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعملية إدارة الصراعات والنزاعات داخل تلك المؤسسات، وبشكل عام يمكن من خلال عملية التنظيم الانتقال من الخطط الى فعل حقيقي وتنفيذي على أرض الواقع.

### ثالثا: عملية صنع وإتخاذ القرار

تهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل وإختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث، وتتمثل نقطة البداية في تحديد المشكلة بدقة وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها تمهيدا للوصول إلى أفضل بديل ثم بعد ذلك تتم عملية المفاضلة بين مختلف البدائل المعروضة وفقا لمعايير معينة، حيث يترتب على عملية المفاضلة تلك إختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة، ويتبع عملية المتابعة التغذية الراجعة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى إسهامه في حل المشكلة.

### رابعا: القيادة

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي تمكن الشخص المسؤول من التأثير للعمل بحماس وثقة لإنجازه، والقيادة مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معا لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة، وتتمثل مرحلة القيادة بأربعة أنشطة رئيسية وهي تباعا تشجيع الأداء والتحفيز لزيادة الدافعية نحو بذل المزيد من الجهد والتعامل مع الأفراد والجماعات وأخيرا الإتصال والعلاقات الشخصية مع الأخيرة.

### خامسا: الرقابة

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويقصد بها مقياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للعاملين للتأكد أن أهداف المنظمة والخطط التي وضعت للوصول للهدف قد تحققت بالفعل وهي بالتالي تتضمن أربع خطوات أساسية تتمثل في وضع مستويات ومعايير الأداء وقياس الأداء الفعلي مقارنة بالمستويات المحددة سلفا وتحديد الإنحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة وأخيرا إتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.

### - المهارات الإدارية:

إن مهارات الإدارة تحتل الدور الاساسي في تحقيق الكفاية والفعالية، بالتالي ان عملية تحقيق الأهداف يتطلب بعض المهارات التي لا بد من توافرها في المديرين، وتعرف المهارة على أنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو فعل أو عمل ينتج عنها أداء متميز، حيث يتم توظيف المهارة من قبل الشخص المسؤول لإدارة فعاليات وأنشطة المنظمة على اختلافها، كما يتم إستخدامها لقيادة الأفراد وتوجيههم نحو الهدف المطلوب، وتأخذ المهارات أشكالا مختلفة، وباختلافها يختلف حجم وفاعلية التأثير الذي يمارسه الشخص المسؤول في المنظمة وأفرادها، ولتحديد المهارات المطلوب توافرها في المديرين، فإن هناك مدخلين هما:

## المدخل الأول: تصنيف كاتز للمهارات الإدارية

قسم كاتز المهارات الأساسية للمديرين إلى ثلاثة أنواع صالح العامري، 2007.

### • المهارات الفنية:

وتتمثل بالقدرة على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل: القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية والبرمجية، ويتم الحصول على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي والتعلم والتدريب المناسب والخبرة الوظيفية. ويلاحظ أن هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت وازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب، وهذه المهارات مهمة جداً في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية المباشرة.

### • المهارات الإنسانية:

تتجسد هذه المهارات في امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من العمل والتفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين كأفراد أو جماعات والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم. وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى الشخص المسؤول وعياً ذاتياً وطاقة للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين، وهذه المهارات ضرورية لكل قائد إداري في أي موقع تنظيمي أو مستوى إداري.

### • المهارات الفكرية:

هي القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحياناً، وتعني قدرة الشخص المسؤول على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض، والقدرة على التحليل والتشخيص للمشكلات، والتخطيط والإستراتيجية، القدرة على اتخاذ القرارات، وعدم التردد، والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أي قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

وما تجدر الإشارة إليه هو تزايد أهمية المهارات الفنية في المستويات الإدارية الدنيا، وتزايد أهمية المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا، وكذلك تزايد أهمية المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية في المنظمة، بالتالي هذه المهارات أساسية لكل شخص مسؤول إلا أن أهميتها تختلف بحسب المستوى الإداري للمدير في الهيكل التنظيمي.

## المدخل الثاني: تصنيف جريفين للمهارات الإدارية:

وفق هذا التصنيف يحتاج الشخص المسؤول إلى المهارات الثلاث الرئيسية في تصنيف كاتز وهي المهارات الفنية والإنسانية والفكرية، ويزيد جريفين على ذلك نوعين آخرين وهما: مهارات التشخيص ومهارات التحليل صالح العامري، 2007.

### • المهارات التشخيصية:

وهي قدرة الشخص المسؤول على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها وأسباب المؤدية إليها. فمثلا قد يلاحظ المسؤول تزايد معدل دوران العمالة بأحد الأقسام، وعند قيامه بتشخيص الموقف فقد يكتشف أن السبب هو تدهور مهارات التفاعل والتأثير لدى المسئول عن هذا القسم، ولا يقتصر استخدام مهارات التشخيص على المواقف غير المفضلة (المشاكل)، بل يمكن استخدامها أيضا في المواقف المفضلة، فقد يلاحظ أيضا أن هناك تزايدا كبيرا في مستوى المبيعات عما هو متوقع بكثير، لذا يحاول البحث عن أسباب ذلك، فربما يكون السبب هو انخفاض أسعار الشركة بدرجة كبيرة أو تزايد الطلب بشكل غير متوقع أو ارتفاع أسعار الشركات المنافسة. ومن هنا يحاول المسؤول تحقيق ميزة للشركة من تشخيصه لهذا الموقف وأسبابه ومن مقترحاته إزاء هذا الموقف.

### • المهارات التحليلية:

وهي قدرة المدير أو المسؤول على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر، ففي مثال تزايد معدل دوران العمالة، يواجه المدير مشكلة اختيار التصرف الملائم لهذا الموقف، لذا تساعده مهاراته التحليلية في التوصل إلى البدائل المحتمل اتخاذها (فصل المسئول، أو تدريبه، أو تحويله إلى قسم آخر وهكذا)، واختيار التصرف الأكثر ملائمة لهذا الموقف.

وبشكل عام تساعد المهارات التشخيصية على فهم الموقف، في حين تساعد المهارات التحليلية في تحديد التصرف الملائم لهذا الموقف. وتتشابه المهارات التحليلية مع مهارات صنع القرار، إلا أن الأولى لا تعني بالضرورة التوصل إلى قرار فعلي.

### - مجالات الإدارة:

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، ولكن يمكن تقسيم نواحي النشاط من وجهة النظر الإدارية إلى مجالين رئيسيين هما: الإدارة العامة وإدارة الأعمال، كذلك هناك مجالات إدارية أخرى لها ما يميزها من حيث الهدف والأسلوب وطبيعة التكوين وهي بشير العلق، 1999.

#### 1- الإدارة العامة:

وهي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع والتي يتم تطبيقها في القطاع العام أي في المؤسسات الحكومية المختلفة ممثلة في: الوزارات والدوائر والمدارس والهيئات الحكومية.

#### 2- إدارة الأعمال:

وتتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح، والتي تعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة سواء أكانت مصانع أو شركات تجارية أو زراعية أو خدمية.

### 3- إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

وتشمل إدارة أوجه النشاط الإداري لمنظمات لا تهدف إلى الربح والتي تكون ذات طبيعة متميزة تختلف إلى حد ما في أهدافها ونشاطاتها عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال مثل: الجمعيات الخيرية، والجمعيات التعاونية، والجمعيات المهنية، والجمعيات الثقافية.

### 4- الإدارة الدولية:

ويقصد بها إدارة المنظمات التي لها صفة دولية ولا تتبع أيًا من الحكومات التي تمثل فيها كالأمم المتحدة، والجامعة العربية.

### • التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

إن النشاط الإداري ينقسم إلى مجالين أساسيين هما، الإدارة العامة وإدارة الأعمال والملاحظ أن هذان المجالان متشابهان في عدة نواح حيث تتماثل المفاهيم والعمليات والطرق المستعملة في كل منهما في أحيان كثيرة، ورغم أن مبادئ الإدارة ووظائفها لا تختلف في هذين المجالين إلا فيما يتصل بظروف التطبيق، لكن لكل مجال منهما ما يميزه من خصائص تجعله متبايناً إلى حد ما عن الآخر. فهذان المجالان ربما يختلفان في مقدار المرونة والقدرة على الحركة وفي الأهداف وفي طبيعة النشاط ودرجة الرشد والمنافسة، وسنسلط الضوء فيما يأتي إلى بعض المعايير التي يتم في ضوئها التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال سامي جمال الدين، 2006.

### 1 - من حيث الأهداف الأساسية:

الهدف الأساسي للإدارة العامة هو تقديم خدمة نافعة بغض النظر عن الربح أو عدمه، بينما تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق بقاء المشروع واستمراريته ونموه وازدهاره عن طريق تقديم خدمة نافعة للمجتمع لتحصل على أرباح ملائمة تحقق هدف البقاء والاستمرار والنمو والازدهار إلى جانب أهداف ثانوية أخرى.

### 2 - من حيث مجال التطبيق:

تطبق الإدارة العامة في مجال الخدمة العامة أي الدوائر والمؤسسات الحكومية، بينما تطبق إدارة الأعمال في مجال القطاع الخاص من مشاريع فردية وشركات. يتم تطبيقها في القطاع الحكومي وتهدف إلى تقديم خدمات تعم فائدتها جميع قطاعات المجتمع،

### 3 - من حيث المصلحة:

إن العاملين في مجال الإدارة العامة يعملون في إطار المصلحة العامة ووفقاً للإدارة العامة للمجتمع، ومن الأمثلة على الخدمات العامة التي تقدمها مؤسسات الإدارة العامة: خدمات التربية والتعليم التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم والخدمات الصحية التي تقوم بها وزارة الصحة. أما العاملين في مجال إدارة الأعمال فيعملون في إطار المصلحة الخاصة ووفقاً لمصلحة المشروع الذي يعملون به.

#### 4 - من حيث الاستفادة:

في مجال الإدارة العامة المستفيد الأول هو أفراد المجتمع، أما في مجال إدارة الأعمال المستفيد بدرجة أساسية هو صاحب العمل أو المساهمون في الشركة ثم العملاء أو الجمهور الخاص بالشركة.

#### 5 - من حيث الحجم ونطاق النشاط:

هناك اختلاف من حيث حجم ونطاق نشاط المنظمات العامة ومنظمات الأعمال وينعكس أثر الحجم في نمط الأداء الإداري والتنظيمي، والمنظمات العامة مهما كانت طبيعة النظام السياسي والاجتماعي الذي تعمل فيه فإنها تفوق في الحجم أي منظمة أعمال (مع بعض الاستثناءات في بعض الدول الصناعية المتقدمة)، وتتغلغل من ناحية أخرى في كافة أوجه النشاط في المجتمع على عكس منظمات الأعمال التي يقتصر نشاطها على نطاق معين، ويترتب على هذا الاختلاف انعكاس في حجم الموارد التي تتعامل فيها وعدد العاملين والتداخل والتشابك في الأنشطة الأخرى مما ينتج عنه اختلاف رئيسي في مشكلات الإدارة في كل من النوعين (الإدارة العامة وإدارة الأعمال).

#### 6 - من حيث إطار العمل:

تعمل الإدارة العامة ضمن إطار السياسة العامة للدولة وبذلك تستمد المنظمات الحكومية سلطاتها من الدستور والتشريعات والقوانين والأنظمة الحكومية الأخرى، بينما منظمات الأعمال تعمل ضمن حدود السياسة الخاصة بها والتي تحددها مجالس إدارتها ويتضمنها القانون الأساسي أو الداخلي لمنظمة الأعمال والتي يجب ألا تخرج عن نطاق المصلحة العامة أو تتعارض مع القانون العام للدولة.

#### 7 - من حيث الاحتكار والمنافسة:

نجد في المؤسسات الحكومية التي تتولى الإدارة العامة إدارتها تعمل في جو احتكاري، حيث لا يوجد مؤسسات حكومية تنافس بعضها على تقديم الخدمات للأفراد، فمثلاً لا نجد وزارتين للتربية والتعليم في البلد الواحد ولا وزارتين للصحة في نفس هذا البلد، بينما تسود منظمات الأعمال روح المنافسة في معظم الحالات، فنجد مثلاً عدة شركات خاصة تعمل في مجال إنتاج الملابس، كذلك نجد عدة شركات خاصة تعمل في مجال تصنيع السيارات... الخ، أي أن إدارة الأعمال تعمل في جو تنافسي.

#### 8 - من حيث الصفة الرسمية للموظف:

نجد أن الموظف أو المدير في المؤسسات الحكومية يعمل بصفته الرسمية، أي باعتباره مديراً لمستشفى أو مدرسة أو معهد، ولا يعمل مثل هذا الموظف أو المدير باسمه الشخصي ولذلك لا يهتم الجمهور كثيراً أن يعرف اسم الموظف أو المدير الذي يتعامل معه، بينما يعمل الموظف أو المدير أو رجل الأعمال في منظمات الأعمال معتمداً في حالات كثيرة على اسمه وسمعته الشخصية وثقة الجمهور المتعامل معه به شخصياً، ولهذا السبب نجد أن بعض منظمات الأعمال تدفع رواتب مجزية لبعض المديرين لاجتذابهم للعمل فيها حتى تستفيد من أسمائهم وسمعتهم الجيدة وحسن إدارتهم في آن واحد، فكثيراً ما يسأل الذي يود التعامل مع منظمة أعمال عن اسم مديرها أو أسماء بعض المديرين فيها وبعد ذلك يمكن أن يتعامل معها أو لا يتعامل.

## 9 - من حيث شكل التنظيم:

هناك اختلافاً بين منظمات الإدارة العامة ومنظمات إدارة الأعمال من حيث شكل تنظيمها، فبينما نجد أن التنظيم في مجالات الإدارة العامة يأخذ شكل دائرة حكومية (وزارة، دائرة، هيئة، مؤسسة، شركة قطاع عام... الخ). فإن شكل التنظيم في مجال إدارة الأعمال يكون إما مشروعاً فردياً أو نوعاً من أنواع شركات الأشخاص أو الأموال، وغالباً ما يأخذ شكل التنظيم في منظمات الأعمال شكل الشركة المساهمة العامة المحدودة خاصة إذا كان حجم المشروع كبيراً.

## 10 - من حيث مقاييس النجاح:

هناك اختلافاً بين منظمات الإدارة العامة ومنظمات إدارة الأعمال من حيث المقاييس التي تستخدمها للحكم نجاح المنظمة، ففي حالة الإدارة العامة يقاس نجاح المنظمة بقدرتها على تقديم الخدمة العامة التي أنشئت من أجل تقديمها، بينما يحكم على نجاح المنظمة في حالة إدارة الأعمال بمقدار حجم الأرباح التي حققتها لأصحابها أو المساهمين فيها.

بالتالي نلاحظ وجود اختلافات رئيسة بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وإن كان هناك تشابه في إطار الوظائف الإدارية التي تمارسها كل منهما، كما أن التطور الحديث في كل من مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال أدى إلى ذوبان وتلاشي كثير من الاختلافات السابقة، فالمجالان يعملان على أساس من الأصول العلمية الواحدة وإن كانا يختلفان إلى حد ما في النواحي التطبيقية، كما تختلف أيضاً في تطبيقه منظمات الأعمال الكبيرة والصغيرة مع العلم أنهما يعملان في نفس المجال، كما أن تطور الوعي الاجتماعي والسياسي والاقتصادي عند الجماهير ساعد كلاً من الإدارة العامة وإدارة الأعمال لأن يعملان في تكامل لتحقيق المصالح العامة للمجتمع، مما قلل من الاختلافات الجوهرية بينهما. وفيما يتعلق بالهدف فلم يعد هدف منظمات الأعمال مقتصرًا على تحقيق الربح بل اتسع ليشمل رفاهية مجتمع العاملين فيه والمجتمع بصفة عامة، وإن ظل الربح مقياساً لكفاية الإدارة فحسب.

أما فيما يتعلق بحجم وظروف العمل وطبيعة النشاط فإننا نجد أن كثيراً من منظمات الأعمال قد اتجهت إلى الضخامة في الحجم وترتب على كبر حجم منظمات الأعمال واندماج الصغير منها مع بعضها البعض أن ظهرت منظمات أعمال كبيرة وقوية، وعلى أي حال فلا بد من أن نذكر أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال توأمان متلازمان يجمعهما ميدان الإدارة.

• أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة: صالح العامري، 2006.

### 1 – العولمة:

يقصد بالعولمة تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة مع زيادة المنافسة. إن من أهم التحديات التي تواجه الإدارة اليوم أيضاً هي تطور حجم المنشآت المتعددة الجنسيات، ومن الصعوبة بمكان لأية منشأة أن تتجاهل المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصاً مع الاتجاه المتزايد نحو التخصصة وتحرير الأسواق، وقد تنامي حجم المنشآت الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافياً داخل البلد الواحد ودولياً، مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها المنشأة محلياً وإقليمياً ودولياً.

### 2 – التكتلات الاقتصادية:

لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها، وهذا ولد تحدياً جديداً في العالم، فهناك مثلاً المجموعة الأوروبية ومنظمة الأوبك ومنظمة الآسيان وغيرها، وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها.

### 3 – النوعية والانتاجية:

تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحدياً للمديرين، والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنشأة وخارجها، ولا بد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، والتي تتمثل بتصميم وتقديم الحوافز المناسبة وتطوير التكنولوجيا المستحقة وتقديم الحوافز المناسبة وتقديم المنتجات المطلوبة في السوق من حيث الكم والنوع.

### 4 – أخلاقيات العمل:

لقد تزايدت أهمية إدارة المنشأة في المجتمع وتزايدت توقعات المجتمع من منشآت الأعمال، ويركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين، وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها، من حيث توفير المنتجات والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المنشأة في تطوير وتنمية المجتمعات التي تعمل فيها.

### 5 – التنوع:

ومن التحديات المعاصرة أيضاً أن هناك ازدياد في تنوع القوة العاملة، فقد ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية، بتعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها وازدادت نسبة العمالة الوافدة سواء إقليمياً أو دولياً، كما ازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل وازداد العمر المتوقع للفرد العامل، إن من شأن هذه العوامل أن تمثل تحدياً للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكانياتها وطموحاتها وطرق تحفيزها وأدائها.

## 6 - التغيير:

يواجه المديرون تغيرات متسارعة في عناصر البيئة المختلفة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو السكانية أو الثقافية أو غيرها من العناصر، بينما كان التغيير بالأمس حالة استثنائية على إدارة المنشأة أن تواجهها أحياناً، أما التغيير اليوم فهو حالة طبيعية وعلى المديرين تعلم كيفية التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة والاستجابة لها.

## 7 - الإبداع والتطوير والبحث:

تخصص منظمات الأعمال والدول أموالاً طائلة لدعم أنشطة البحث والتطوير وحفز الإبداع فيها، حيث أنها تمثل الوسائل الرئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في الأسواق الحالية. إن هذه الحالة تمثل تحدياً كبيراً أمام منظمات الأعمال في الدول النامية بالذات، فالحرية الاقتصادية من ناحية وطلب السوق والمستهلكين المتزايد من السلع والخدمات يضغطان على المنظمات التي لا يكون بمقدورها القيام بالبحث المستمر أو تحقيق إبداع جديد.

## 8 - تمكين العاملين:

على المنشأة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في المنشأة، وهذا يتطلب من الإدارة إعطاء المعلومات وتوسيع صلاحيات الرقابة للعاملين للقيام بالأعمال المختلفة، وهناك عدة وسائل تلجأ إليها المنشأة لزيادة مدى صلاحياتها، من حيث زيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانيات الموارد البشرية المختلفة لحل المشاكل المختلفة التي يمكن أن تواجه المنشأة في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير وعدم التأكد.

## • خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً:

### 1 - احترام الوقت والالتزام به:

إن الوقت هو ثروة نادرة لا يمكن تخزينها ولا يفترض أن تبيد، وإن المجتمعات المتقدمة إدارياً تحرص على أن يتعلم أبنائها أهمية الوقت واستغلاله بشكل أمثل من خلال تعويدهم على استخدام المفكرة وتخطيط الوقت حيث يرفعون شعار "المال هو الوقت"، وإن هذه الممارسات لا يتم التركيز عليها كثيراً في الدول النامية.

### 2 - الانفتاح وقبول الجديد واحترام الآخر:

إن المرونة الفكرية وقبول التغيير الإيجابي سمة من السمات المعاصرة وتمثل متطلباً أساسياً من متطلبات العمل في الاقتصاد الرقمي، وإن احترام الآخرين وقبول أفكارهم الجديدة والاستفادة من تجاربهم يساعد على إثراء الممارسات الإدارية.

### 3- ثقافة المجتمع المتجددة المتسامحة:

إن ثقافة مجتمعات الأعمال المزدهرة أكثر انفتاحاً وأقل جموداً فهي تبحث عن ما هو مفيد وليس التقييد أطر سياسية وقوالب جامدة، فهي تركز دائماً على أن الغد أفضل من اليوم، على العكس من المجتمعات النامية التي لديها الحنين للماضي بدون فرز حسنات وسيئات هذا الماضي.

### 4 - الاستقرار السياسي والنموذج الديمقراطي:

وهذا ينعكس إيجابياً على الأعمال حيث تدخل هذه الممارسات مجالس الإدارة وتؤثر على المدراء في مستوياتهم المختلفة، حيث إن الإدارة السليمة تشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

### 5 - تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل:

إن الأديان على اختلافها سواء كانت سماوية أو وضعية فإنها تدعو إلى فضائل عديدة ونبذ رذائل محددة، فجميع الأديان تدعو للصدق والأمانة والإخلاص في العمل والتسامح ومحبة الآخرين والتعايش معهم بسلام وكذلك تركز على الربح المشروع الحلال.

### 6 - المنافسة العادلة والمشروعة في ميدان الأعمال:

إن الحرية الاقتصادية في أبسط مبادئها تدعو إلى فسح المجال أمام الجميع لإبداء قدراتهم وقابلياتهم في العمل والإنتاج لذا تتعدد الشركات أو الأفراد الذين ينتجون نفس السلعة أو الخدمة، وهنا يجب أن تسود المنافسة الشريفة بينهم ولا يجوز أن يلحق أي منهم الضرر بالآخر في السوق.

### 7 - احترام المرأة في مكان العمل ورعاية الطفولة وحماية الأحداث:

تمثل المرأة نصف المجتمع ولها دور كبير في مجالات الحياة المختلفة، لذلك أوجدت المجتمعات المتطورة آليات تتفق وقيمها دمجت من خلالها المرأة في مجالات العمل المختلفة، واحترمت خصوصيتها في منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها. إن هذا الأمر لا يزال موضع نقاش واختلاف في المجتمعات الأقل تطوراً. كذلك الأمر مع الأطفال والأحداث وما يرتبط بذلك من تشريعات □ دف إلى حمايتهم وعدم

استغلالهم في أعمال لا تتناسب مع أعمارهم.

### 8 - التفسير الموضوعي للأمور:

وعدم تحميل الغير مسؤولية الفشل أو التلكؤ في إنجاز الأعمال والتبرير العلمي للأمور وعدم اللجوء إلى تفسيرها بنظرية المؤامرة وتحميل الغير مسؤولية عدم النجاح في المجالات المختلفة. لقد امتلكت المجتمعات المتقدمة الكثير من الشجاعة في قول الحق والصدق والتفسير الموضوعي للإشكالات والأحداث حتى أصبحت ظاهرة محاسبة المسؤولين والجهات الحكومية حالة متطورة عكس ما هو عليه الحال في المجتمعات المتأخرة.

## 9 - تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية:

تحرص المجتمعات على فتح الفرص المتساوية أمام الجميع للدخول إلى الوظائف القيادية والإدارية العليا سواء في القطاع العام أو الخاص في حين لا تزال الدول النامية تراوح مكانها في جعل التوظيف قائمة على أساس الوجاهة الاجتماعية أو الانتماء السياسي أو القبلي أو العشائري، وبذلك فإن المجتمع والأعمال أصبحت محرومة من الكثير من الطاقات المبدعة.

## 10 - العلاقة المتميزة بين منظمات الأعمال ومراكز البحوث والجامعات:

ويرتبط هذا الأمر بكون منظمات الأعمال مهمة بشكل خاص بالاستثمار برأس المال البشري، حيث يعتبر المرء البشري هو الأساس في خلق الميزات التنافسية لهذه الأعمال لذلك نجدها تجسد علاقات جديدة مع مراكز البحوث والجامعات، وبالمقابل لا نجد هذه الحالة في مجتمعات الدول النامية أو التي لا تزال فيها الإدارة متخلفة.

## - الفصل الثاني: الفرق بين نمطى الإدارة التقليدية والحديثة

### أولاً: الإدارة التقليدية

تعتمد الإدارة التقليدية على مبدأ عام ألا وهو مبدأ تقسيم العمل ويتم تنفيذ هذا المبدأ وفقاً لمعايير وأهداف غير محددة بشكل دقيق، وأي مؤسسة تسير وفق نظام الإدارة التقليدية يكون نظام الترقى أو التدرج الهرمي فيها قائماً على معايير إنسانية وعاطفية مثل العلاقات الشخصية والمرحلة العمرية والقرابة وغير ذلك من الأمور العاطفية التي لا تؤتي الثمار المرجوة من الإدارة وقد لا تعطي النتائج المطلوبة، وإن دخول العاطفة في العمل في إطار الإدارة التقليدية أدى إلى خلط الحياة الاجتماعية بالحياة العملية، حيث يظهر المدير التقليدي في العمل كأنه شخص يمارس حياته في المنزل، حيث تغلب عليه العاطفة والقيم الإنسانية مثل احترام الأكبر سناً وعدم القدرة على إصدار الأوامر لهم بحزم نظراً لمكانتهم العمرية، وكذلك من صفاته تبادل أطراف الحديث مع الموظفين وإضاعة وقت العمل من دون قصد في ذلك الأمر.

ويزداد الأمر سوءاً إذا لم ينجح المدير التقليدي في فصل حياته الاجتماعية عن حياته العملية ويظهر ذلك واضحاً في إدارة الاجتماعات التي تنقلب إلى ساحة حوارية وترفيهية وكل هذه الأمور وإن كانت صغيرة لكنها تهدد كيان المؤسسة وتضعفها وتؤدي مع مرور الزمن إلى سقوطها.

وتظهر سلبيات الإدارة التقليدية في نظام سير العمل بين الموظفين، لأنه بسبب هذا النظام ينصب اهتمام الغالبية من الموظفين من إنهاء وقت العمل بأي صورة كانت؛ حتى ينعموا بالراحة من دون النظر إلى الإنجاز والسعي لرقى المؤسسة، وهناك طامة كبرى تقف في وجه صغار السن من الموظفين؛ فالعمل قائم على العاطفة مما يؤدي إلى مراعاة توزيع العمل البسيط على كبار السن وزيادة الأعباء على الشباب؛ مما يصيبهم بالإحباط جودت عطوي، 2001.

## ثانياً: الإدارة الحديثة

وفقاً لطبيعة الحال بين الأنظمة ووجب على النظام الحديث تفادي السلبيات التي وقعت في الأنظمة القديمة، وهذا غالباً ما حدث في الإدارة الحديثة، فالجانب العاطفي ليس من دوافع اتخاذ القرار في الإدارة الحديثة، فالمدير في الإدارة الحديثة تحكمه معايير محددة ووقائع ولا يسير خلف مشاعر وعواطفه الشخصية، ولا يعني هذا أن الإدارة الحديثة جامدة تتجرد من المشاعر الإنسانية بصورة عامة، لكنها تتبع ما يحقق المصلحة العامة للعمل، وتضع الإدارة الحديثة نصب عينها توفير البيئة المناسبة للموظفين حتى يؤديوا العمل بالصورة المثلى التي تحقق أفضل النتائج في وقتٍ قياسي، حيث إنها تنظر إلى بعض الأسس المهمة مثل حل المشكلات وإدارة الوقت والتحفيز والقيادة نظرة اهتمام كبيرة كي تتحقق المصلحة وتتقدم المؤسسة، فالإدارة الحديثة تعد منظومة كاملة تختلف اختلافاً كبيراً عن الإدارة التقليدية.

ومن خلال السرد السابق يتضح أنها تعد الأفضل بكل المقاييس، فقد يتوهم أحدهم أن المشاعر الإنسانية مهمة للغاية وهو الأمر الذي يجعله يميل للإدارة التقليدية إلا أن الحقيقة عكس ذلك، فالسير خلف العواطف من دون النظر إلى المصلحة العامة يؤدي حتماً إلى الفساد، وانهيار المؤسسات العملية بصورة تامة، لذا لا بد من قانون يحكم العمل ولا يخالفه أحد مهما علا شأنه في العمل أو زاد عمره السيد سلامة الخميس، 2002.

### • خصائص وسمات الإدارة الحديثة

كما وتتميز الإدارة الحديثة عن غيرها من الإدارات التقليدية بعدد من السمات والخصائص التي تصب في مصلحة سير العمل وإرضاء العملاء بقدر الإمكان، ومن تلك الخصائص ما يلي صالح بن محمد الخزيم، 2009.

1- المرونة: المرونة مصطلح يعني اللين واليسر وعدم الجمود والتزمت في التعامل مع الأمور، ومن خصائص الإدارة الحديثة أنها مرنة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة والتعامل مع العملاء وتيسير الحصول على متطلباتهم على اختلاف نوعها.

ونجد المرونة تلك منتشرة بكثافة لدى الإدارات الحديثة في مختلف المجالات بحيث تجعلها أكثر سرعة لمعالجة السلبيات والأخطاء، وكذلك أكثر سرعة من حيث التغيير والتعامل مع كل مقترح واستشارة وشكوى جديدة تصل للإدارة؛ الأمر الذي يسهم في الدفع بالمؤسسة لمزيد من الرقي والتقدم.

2- الاعتماد على المعلومات والمعارف: لا شك أن الإدارة المبنية على علوم ومعارف وخبرات يتوفر لها نصيب كبير من النمو والارتقاء؛ فالمعلومات والمعارف تمثل ركيزة أساسية للعمل الإداري والقدرة على وضع خطط واستراتيجيات مناسبة وتوجيه فريق العمل وتوقع كل طارئ قد يُسْتَجَد في خط سير المؤسسة.

3- الاهتمام بالعنصر البشري: رغم أن التطور الحديث أظهر تقنيات وتكنولوجيات متطورة للغاية تحل محل العامل، إلا أن الإدارات الحديثة تهتم جداً بالعنصر البشري وانشأت إدارات مخصصة للموارد البشرية تعمل على تطوير مهارات العامل وكفاءته وتؤهله للقيام بالتكليفات الموكلة إليه.

4- وضع استراتيجية: تعتبر الخطط والاستراتيجيات أساس أي عمل إداري من أجل تحديد إطار عام لسير العمل بتوقيينات وأهداف وغايات وشخصيات وتكليفات محددة، بينما العمل السطحي والعشوائي لا يزيد المؤسسة إلا تدهورا وانهيارا.

5- التعاون في أداء التكليفات: لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم إنجاز الأعمال والتكليفات والالتزامات التي يتطلبها سير العمل، دون أن يكون هنالك تضامن وتعاون بين الموظفين بعضهم وبعض، وبين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين والعملاء، وبين الإدارة والشركات المنافسة.

6- التقييم الدوري والرقابة الذاتية: لكي يتم النهوض بأي مؤسسة لابد من التقييم الدوري والمتابعة والإشراف والرقابة الجادة على أعمالها وأنشطتها، والتقييم الذاتي للمؤسسة حتى وإن كان سلبيا، إلا أنه افضل كثيرا من التعرض لتقييمات الشركات المنافسة والتقليل من مكانة المؤسسة.

وعندما تقيم المؤسسة نفسها فإنها بذلك لا تنقد نفسها قدر كونها ترغب في السير على الطريق الصحيح، وتشجع العاملين على الجد والاجتهاد.

7- تنظيم سير العمل حسب رغبات العميل: لم تعد إدارة المؤسسات كما في الماضي عبارة عن خطة جامدة موضوعة ترغب المؤسسة في تنفيذها دون أية اعتبارات جانبية لمدى قبول أو رفض العملاء، بل في الإدارة الحديثة تسعى المؤسسة للتعرف على رغبات العميل ووضع أسس ومعايير وضوابط جادة لتنفيذ متطلباته، بحيث يستشعر أن الشركة تعمل بكل جد من أجله هو فقط.

### • بعض الاتجاهات والممارسات المعاصرة والمستقبلية التي يجب أن تتبع في الإدارة الناجحة: 1- العولمة:

اتجهت الشركات متعددة الجنسيات إلى تخطي حدود دولها إلى دول أخرى في مصانعها وسلعها، وأصبحت الشركات الكبيرة لها فروع في كل مكان، وأصبح السوق ليس له حدود جغرافية وانتقال التكنولوجيا من مكان إلى آخر يتم بسرعة، هذا التطور العالمي في العولمة يعكس تحديات للمديرين في الدول المتقدمة والنامية معاً.

### 2- البحث عن التميز:

يقصد بالتميز خصائص تنفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات، فالتميز دعوة صريحة إلى الشركات كي تتنافس فيما بينها من خلال تقديم سلع أو خدمات متميزة عن غيرها، وإن عملية التميز مستمرة ولا تقف عند مستوى معين. ويمكن أن يكون التميز في إحدى الخصائص التالية: القرب من المستهلك الاستقلالية والإبداع والابتكار والمغامرة، هيكل تنظيمي بسيط وقادة إداريين محنكين حرية المبادرة والرقابة الذكية، ارتباط الإنتاجية بالأفراد، التوجه نحو الفعل الدقيق.

### 3- التنوع:

يعني الاختلافات بين العاملين في المنظمة بسبب الجنس والعمر والقومية وبلد المنشأ والقيم والثقافة والدين والمعتقد والأقلية والأكثرية، وإذا ما أحسنت الإدارة التعامل مع هذا التنوع فإنه يمثل غنى كبير للمنظمة يخلق ميزات تنافسية متفردة.

### 4- الإدارة بالأهداف:

ينسب هذا الأسلوب في الإدارة إلى العالمين بيتر دركر وجورج أوديورن، وقد أكدوا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا جاء التأكيد على قيام المديرين في جميع المستويات بوضع الأهداف المحددة التي ينبغي العمل من أجل تحقيقها. ونقطة البداية هي تحديد الأهداف العامة للمنظمة، واستناداً لهذه الأهداف يحدد المدير أهداف دائرته، ومن ثم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمه اعتماداً على أهداف الدائرة، وأخيراً يقوم رئيس القسم بتحديد الأهداف المطلوب من كل فرد تحقيقها انطلاقاً من أهداف القسم. وعن كيفية وضع هذه الأهداف، فقد أكد مدخل الإدارة بالأهداف على أهمية وضرة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى الوحدة / الجماعة، وعلى مستوى الفرد، وبعدها يتم وضع الأهداف، توضع خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل مع التوجيه والإرشاد المستمر ومتابعة تقييم أداء الفرد حتى نهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة.

### 5- إدارة الجودة الشاملة:

فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة تهدف لتحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهما، عن طريق إشباع حاجاتهم ورتباتهم وفق ما يتوقعونه صالح العلق، 2006.

### 6- الهندرة:

هي استخدام مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة والاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً للتغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك.

وتعتبر الهندرة إدارة لتطوير الشركات من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها، فهي أداة تساعد المنظمة في تحسين أدائها وعملها روبرت وال، 2005.

## 7- إدارة المعرفة:

مع تصاعد ظاهرة العولمة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي أصبح ينظر إلى المعرفة باعتبارها أحد الموارد الهامة في المنظمة، بل ويعتبرها الكثيرون أهم مورد لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها، ولا بد من إدارة هذا المورد (المعرفة) بنجاح. وقد استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين الذين تطرقوا إلى عملية إدارة المعرفة وأبعادها وهي بناء المعرفة وترميزها والمحافظة عليها ونقلها ومشاركتها وتقاسمها وتطبيقها رشاد الدمنهوري، 2006.

## 8- منظمات التعلم:

يقصد بمنظمات التعلم تلك المنظمات التي تخلق بيئة داعمة ومسهلة لعملية التعلم في كافة أنحاء المنظمة، وتشجع موظفيها على كل المستويات للاشتراك في طرح الأفكار والحوار والمناقشة وحل المشكلات. ويعتبر مفهوم منظمات التعلم واحداً من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماماً في الآونة الأخيرة وأحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، فهي تتطلب استيعاباً شاملاً لجميع أبعاد وأنشطة المنظمة المتعلقة بسياساتها ونشاطها وبنائها وطبيعة الأفراد العاملين بها والتقنية والمعلومات المتوفرة فيها. فهذا النوع من المنظمات يشجع على التعلّم والاستمرار فيه، ويروج لتبادل المعلومات بين الأفراد ويعمل على نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل أنحاء المنظمة من أجل أن يكون التعلم مسؤولية الجميع.

## الخاتمة:

تختلف مفاهيم العملية الإدارية بحسب النظريات التي تفسرها ولذا لا يوجد تعريف محدد يحظى بإجماع الباحثين والمتخصصين، إلا أن ما هو متفق عليه أهمية الإدارة كونها من أكثر الأدوار ديناميكية في أية منظمة ناجحة، فأن جميع المؤسسات بحاجة إلى مديرين وقادة مسؤولين عن توجيه وإدارة الأنشطة في المؤسسة من أجل ضمان النجاح للمؤسسة، ويعود تقدم كثير من الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف، ومن المعلوم أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهةها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

ومن ناحية أخرى لا يجادل اثنان في الدور الذي تضطلع به الإدارة الناجحة في توجيه الأمم والشعوب وصولاً إلى تحقيق غاياتها الكبرى وأهدافها المرصودة على المدى المتوسط والبعدي تأسيساً على منهاج معين ووفق اختيارات محددة ومخرجات معينة بشكل تقريبي أو نسبي، وهو ما تعتمد عليه وفقاً لنمط الإدارة المتبع فيها، وتأسيساً على ذلك فإن تحديد معالم نجاح ما لبلد معين تتجسد في عملية الإدارة التي تنتهجها بكل مكوناتها، بمعنى أن الإدارة تلعب دوراً لا يستهان به في التنمية، ومن أجل تحقيق الحاجات الآتية والمستقبلية لأبناء هذا المجتمع أو ذلك، ومن ثم كانت عملية الإدارة عاملاً لا يمكن تجاوزه بأي حال من الأحوال في الرفع من القيمة المضافة المدعومة لإنتاجية الأمم والشعوب.

### قائمة المراجع:

1. القطامين، أحمد، 2001. الإدارة الإستراتيجية ، ط1، عمان، دار مجدلاوي.
2. سلامة الخميس، السيد، 2002. التربية والمدرسة والمعلم، دار الوفاء، القاهرة.
3. العلق، بشير، 1999. أسس الإدارة الحديثة، ط1، عمان، دار اليازوري .
4. جمال الدين، سامي، 2006. الإدارة العامة التعريف بالإدارة العامة التخطيط والتنظيم الإداري، الإسكندرية، منشأة المعارف.
5. الهواري، سيد، 2002. الإدارة الأصول الأسس العلمية للقرن 21، مصر، دار الجيل.
6. بن محمد الخزيم، صالح، 2002. أهمية الإدارة في مجتمعنا، مجلة الجزيرة، العدد 13473.
7. العامري، صالح وآخرون، 2007. الإدارة والأعمال، ط1، عمان، دار وائل.
8. عطوي، جودت، 2001. الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
9. روبرت وال، 2005. الديمقراطية ونقادها، ط2، بيروت، دار الفارس .
10. الدمنهوري، رشاد صالح، 2006. التنشئة والتأخر الدراسي، دار المعرفة الجامعية، الأزطاطية، مصر .