

العملية الإدارية - نظرة شمولية

مقدمة:

تغيرت الدنيا مع نهاية القرن العشرين وانقلبت رأساً على عقب وتغير معها علم الإدارة ، وأصبح واضحاً الآن أن التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات قد غيرت طريقة أداء الأعمال من ناحية ، وطريقة التخطيط والتنظيم والرقابة من ناحية أخرى 0 كما أن تحرير التجارة العالمية والتوجه العالمى قد أحدث ضغوطاً على الإدارة فى مواجهة منافسة شرسة محلية وعالمية ، وانتشرت ظاهرة الاندماجات والتكتلات وازدادت المخاطر وتنوعت وأصبح الشئ الثابت هو التغيير 0

لقد تغيرت طبيعة الإدارة كما نعرفها فى القرن العشرين ، حيث كان الافتراض إن الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين لتنفيذها ، ووضع القواعد واللوائح لكى يسيروا عليها ، وتصميم " هيداركيه " من أعلى الى أسفل للسيطرة ، ووضع ضوابط رقابية ، والتفتيش لضمان التنفيذ 0 ولقد أصبح الافتراض - فى القرن الـ 21 0 إن الهدف من الإدارة هو استثارة حماس العاملين وإفساح المجال لقدراتهم الابتكارية ، والبحث عن رؤى مستقبلية وأمال مشتركة ، وتكوين قيم وقناعات مشتركة ، وإعطائهم سلطات واسعة للتكيف مع الظروف المعاصرة والتأكيد على حقيقة إن الإدارة هى إدارة الموارد البشرية وأن المورد البشرى هو المورد الحقيقى فى أى منظمة وبالتالي فإن تمكين الموارد البشرية تحتل مكانا محوريا فى إدارة القرن الـ 21 0

لقد أصبح من الضرورى - كنقطة انطلاق فى التخطيط - تكوين رؤية مستقبلية أو حلم مشترك لجميع العاملين ، ووضع أهداف متوازنة تجمع بين الأجل القصير والأجل الطويل 0 وفى مجال التنظيم ظهرت الحاجة الماسة الى ضرورة تبنى تنظيمات مدمجة وإلغاء المستويات الإدارية الوسطى وتوفير صلاحيات قرب التنفيذ والاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتيا 0

هذا وقد أقتنع الجميع بأهمية القيادة فى شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل ، للقيام بمهام التغيير المطلوبة وظهرت أهمية القادة الذين يحبون التغيير (القادة التحويليين) كبديل للمديرين العاديين (التبادليين) كما ظهرت أهمية إعادة تشكيل قيم وقناعات المنظمة لإحداث التغيرات التى تتطلبها الظروف الجديدة وأصبح إعادة تشكيل حضارة المنظمة هى الوظيفة الرئيسية للقيادة فى القرن الـ 21 0

هذا وقد تغير مفهوم الرقابة مع المتغيرات العالمية المعاصرة وأصبح من الضروري الاهتمام بمعايير غير مالية - معايير تجمع بين الأجل القصير والأجل الطويل بين أصحاب المصالح المختلفة ، لقد أصبح من الضروري تبني مفهوم وأساليب الرقابة المتوازنة 0

لقد أصبح واضحاً الآن أن عملية صناعة القرارات الذكية هي جوهر عملية الإدارة بمعنى انه لا بد من تشخيص أى مشكلة تشخيصاً دقيقاً وعدم التسرع فى إيداء الأسباب أو اتخاذ القرار دون جمع معلومات كافية 0 كما أصبح من الواضح ضرورة تحديد الأهداف عند حل أى مشكلة ووضع الأولويات بدقة ووضع مصفوفة بدائل للأهداف المختلفة وحساب المخاطرة والقدرة على تحمل القرار 0

والآن عزيزى المشارك هل ترى ان الأجهزة الحكومية بعيدة عن كل ما سبق قوله ؟ إجابتك حتماً لا !
الأجهزة الحكومية - وبنفس الدرجة - بحاجة ان تواكب التقدم الإدارى الذى يستلزمة عالم اليوم ، فبدونها وبدون تقدم الإدارة الحكومية لن تتقدم منظمات المجتمع الخاص ولن يتقدم شئ على ارض الوطن 0
لكل ما سبق كان اهتمامنا بالإدارة فى مجالات العمل الحكومى ، وأنت عزيزى المشارك محور كل هذا الاهتمام .

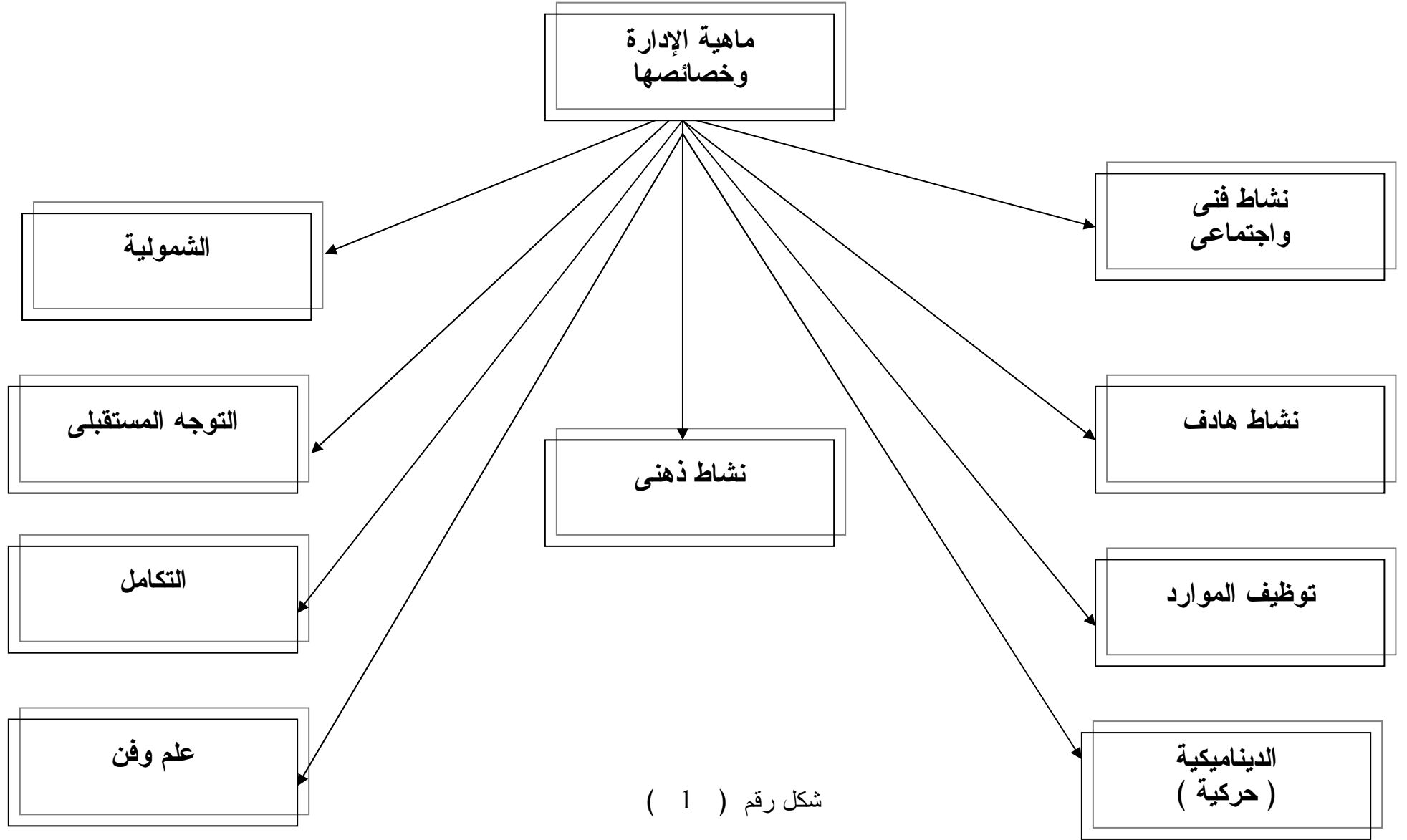
أولا ماهية الإدارة وخصائصها :

الإدارة هي ذلك " العضو " فى المؤسسة المسؤولة عن تحقيق النتائج التى وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء كانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة الخ
فالإدارة " مسئولية وتكليف " مسئولية عن تحقيق النتائج وليس لها أهمية فى ذاتها وإنما أهميتها مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها المؤسسة التى وجدت فى المجتمع - إن معنى ذلك - ببساطة إن الإدارة مسئولية إجتماعية بطبيعتها : مسئولية وتكليف ضمنى من المجتمع - تكليف من المجتمع بإستخدام موارده المادية والبشرية " أموال وعدد وآلات وبشر " لتحقيق نتائج " سلع وخدمات وشروط معينة "

وعلى ذلك فإن الإدارة ملتزمة أمام المجتمع بعدة التزامات أساسية فى تحقيقها للنتائج : -

- 1- إلتزام باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة .
" الفاعلية Effectiveness "
- 2- إلتزام بإستخدام العناصر - التى تقرر إستخدامها - أحسن استخدام .
" الكفاءة Efficiency "
- 3- إلتزام بالأخلاقيات وتحقيق إنسانية الإنسان " Ethics "
- 4- إلتزام بتحقيق توازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل " Timeframe "

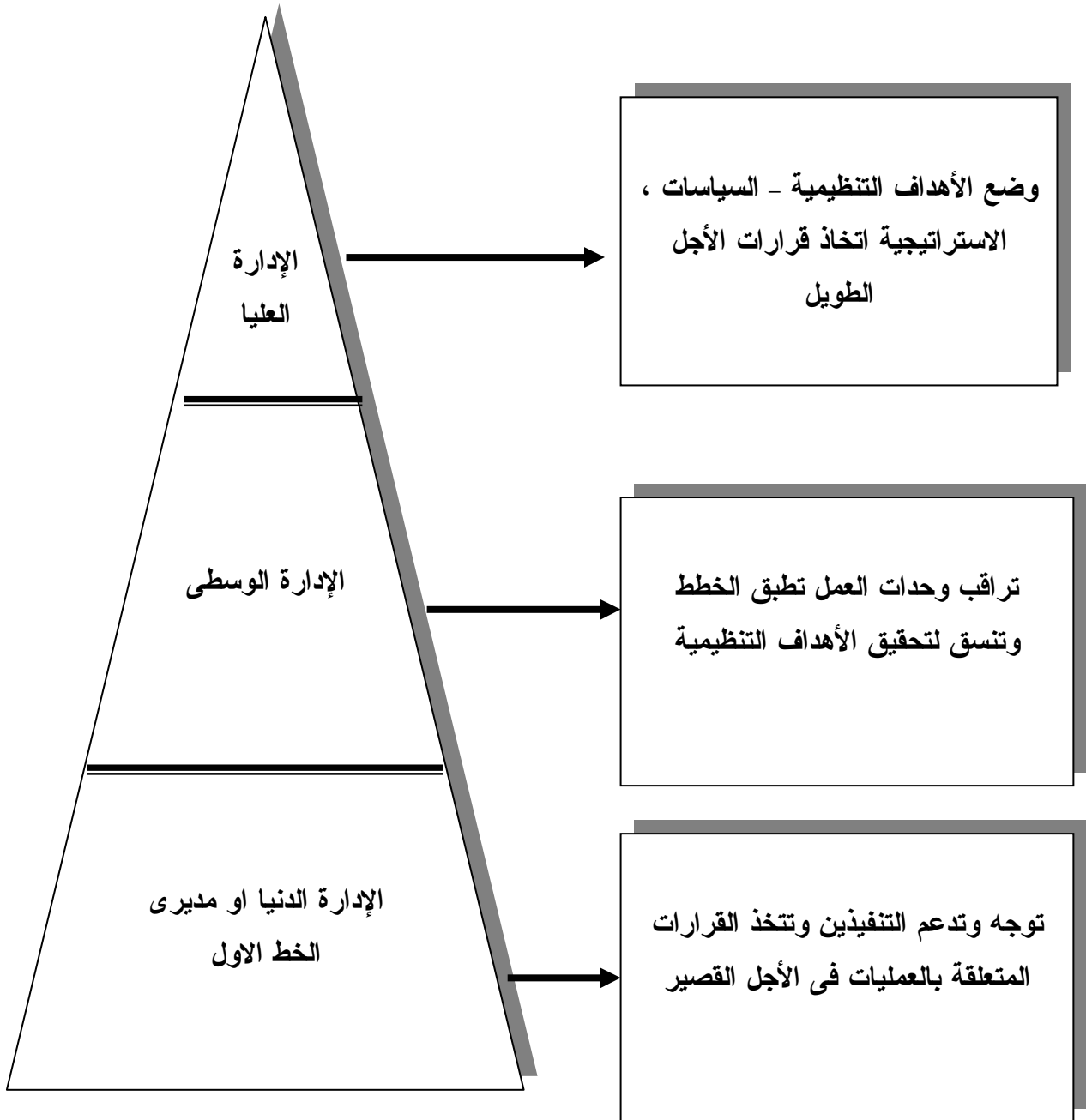
والشكل التالى يوضح ماهية الإدارة وخصائصها



ثانيا : الإدارة فى جميع المستويات

هذا ونود إن نوضح ان المقصود بالإدارة " كعضو " الإدارة فى جميع المستويات وليس فقط الإدارة العليا وان كان هناك اختلاف - بالتعريف - فى نطاق المسئولية الإدارية 0

وان كانت نوعية المهام واحده : فالكل مسئول عن الفعالية والكفاءة والأخلاقيات والبعد الزمنى 000 وإذا كان هناك تقصير فإن العقاب يكون وجدانياً قبل ان يكون رأسياً والشكل التالى يوضح المستويات الإدارية



شكل رقم (2) مستويات الإدارة

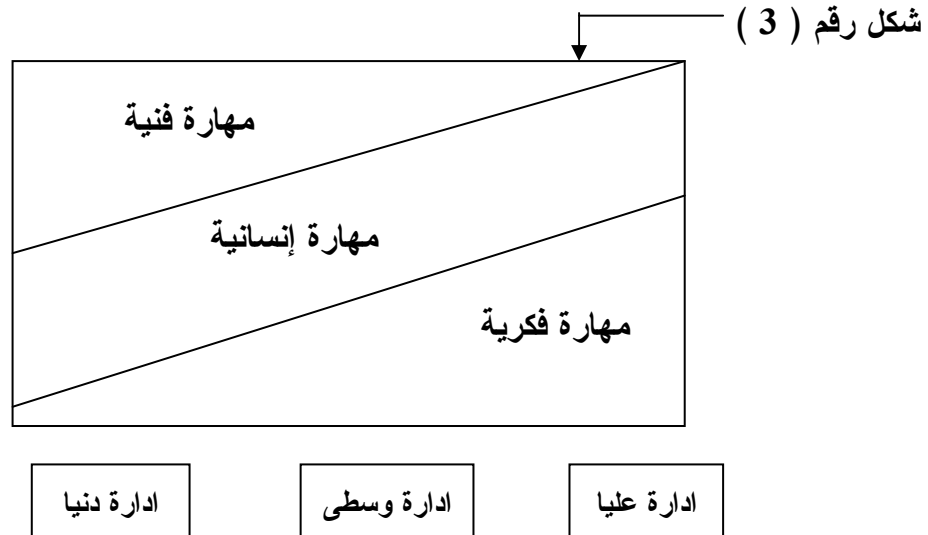
ثالثا : الإدارة مهنة تتطلب ثلاث مهارات

- مهارة فنية .
- مهارة إنسانية .
- مهارة فكرية .

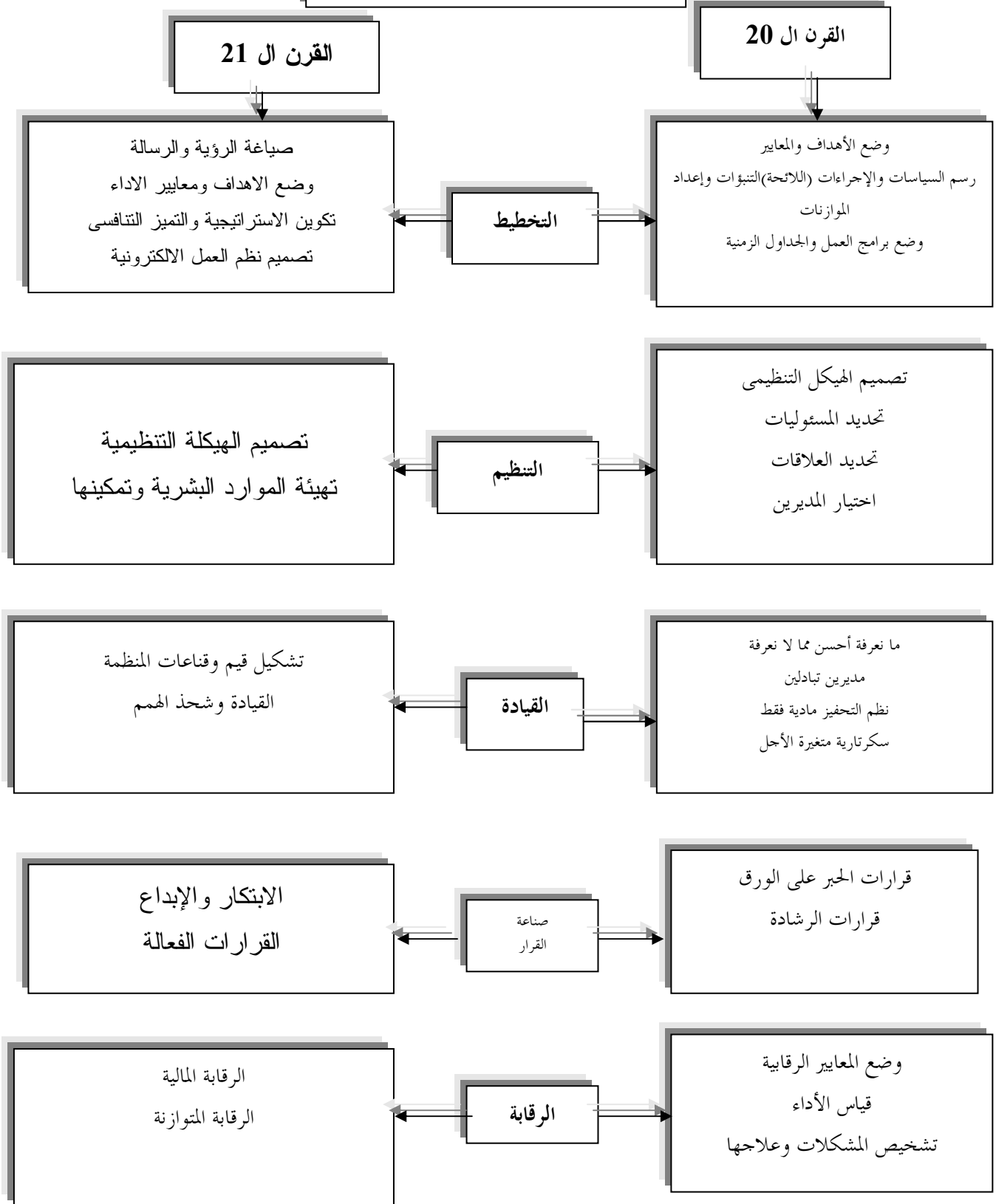
إن المزيج الملائم من هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإدارى للمدير والجدول التالى يوضح المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة المهارات التى تتطلبها المستويات الإدارية

وتعنى إتقان الجوانب الفنية للعمل من حيث كيف يودى العمل وبأى اسلوب ، والتعامل مع الادوات والمعدات ان وجدت ، وكذلك الالمام بالمصطلحات ، واللغة الخاصة التى تحكم هذا العمل	المهارات الفنية
وتعنى فن التعامل مع الآخرين واجادة العلاقات الإنسانية من حيث تحفيز المرؤوسين وتوجيههم والاتصال بهم وقيادتهم ، اى التأثير فى سلوكهم ايجابيا والإمام بالمحددات الخاصة بالسلوك الانسانى وكيفية التعامل مع الأنماط البشرية المختلفة	المهارات الإنسانية
وهى تشير الى المهارات الذهنية الخاصة بأعمال الذهن مثل التفكير و الابتكار والتحليل والتقييم والتذكر والخيال وحل المشكلات والتنبؤ وتوقع الأحداث بطريقة علمية وكذلك التعامل والنظره الشمولية للأشياء	المهارات الفكرية

• الأهمية النسبية للمهارات المطلوبة فى المدير



مقارنة بين عناصر الإدارة في القرن الـ 20 ،
الـ 21



شكل رقم (4)

تمكين العاملين

مفهوم تمكين العاملين

هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات من خلال تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية فى العمل من خلال التعرف على العوامل السلبية التى تزيد من شعوره بانعدام الثقة ومحاولة تلافيتها .
فهو مشاركة فعلية من جانب العاملين فى إدارة المنظمات التى يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج

أسباب الاهتمام بتمكين العاملين .

- 1- زيادة الاهتمام بالتدريب والتنمية المستمرة .
- 2- إن العاملين هم القادرون على حل مشكلاتهم .
- 3- يصبح العاملون أكثر التزاما عندما يشاركون فى صناعة القرار .
- 4- المشاركة تزيد من دافعية العاملين وحماسهم وشعورهم بالرضا حيث يشعرون بإشباع حاجاتهم للأمن واحترام النفس وإثبات الذات .
- 5- المشاركة تؤدى الى زيادة وحدة المنظمة ودرجة تماسكها .

أبعاد التمكين .

من وجهة النظر الإدارية

- بعد مهارى : يتمثل فى إكساب العاملين مهارات العمل الجماعى من خلال التدريب .
- بعد إدارى : إعطاء حرية اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة .

من وجهة النظر الإدراكية :

- حرية الاختيار : تتعلق باختيار الفرد لطريقة تنفيذ مهام عمله .
- الفعالية الذاتية : تتعلق بقدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح
- معنى العمل : تتعلق بإدراك الفرد لمعنى العمل وقيمته بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة .
- التأثير : وتتعلق باعتقاد الفرد أن له تأثيراً على القرارات والسياسات التى يتم اتخاذها والمتعلقة بعمله .

دعائم التمكين :-

- 1- تأييد الإدارة العليا .
- 2- تخصيص الوقت الكافى له .
- 3- الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
- 4- الالتزام الداخلى (الذاتى) .
- 5- المشاركة الفعالة .

عناصر تمكين العاملين:-

يعتمد تمكين العاملين على 3 عناصر هي :-

1- مشاركة المعلومات

فالمعلومات هي حجر الزاوية فى الثقة بين العاملين والإدارة

2- الإدارة الذاتية :-

فالإدارة لابد أن تضع إطاراً للتحرك وتزويد ونمو العاملين بالمعلومات الواقعية عن رسالة المنظمة وأهدافها وقيمتها .

3- فريق العمل :-

يعتبر فريق العمل أحد الدعائم الأساسية للتحرك الذاتى للعاملين ويتميز بأنه نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم ويتجه نحو الغايات المراد تحقيقها وتعتمد الفاعلية الكلية للمنظمة على فاعلية الفرق التى توجد بها .

معوقات التمكين :-

1- الخوف من فقد سلطة أو نفوذ للمديرين

2- الخوف من تحمل المسؤولية واتخاذ القرار من المرؤوسين خوفاً من إظهار قدراتهم الحقيقية الضعيفة أمام الإدارة

3- سيادة البيروقراطية

4- الاعتقاد الخاطئ أن التمكين هو الحل السحرى لجميع المشاكل

5- حدوث اندماج تنظيمى يقف عقبة فى نجاح تمكين العاملين .