

مفاهيم أساسية في الإدارة

1

الأهداف:

ستكون بعد دراستك هذا الجزء قادرًا على أن:

1. تستوعب المفاهيم الأساسية في الإدارة.
2. تميز بين القيادة والإدارة.
3. تحدد مستويات الإدارة.
4. تميز بين السلطة والقوة.
5. تستوعب مفهوم تفويض السلطة.
6. تستوعب مفهوم الهيكل التنظيمي.
7. تحدد مبادئ بناء الهيكل التنظيمي.
8. تحدد مفهوم تجاوز السلطة.
9. تميز بين الإدارة المركزية واللامركزية.
10. تربط بين السلطة والمسؤولية.



أولاً: الإدارة

هي حسن استخدام الموارد بأفضل الطرق، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة: والإدارة هي أشخاص وأنظمة ومهام. وتعرف الإدارة بمهامها وهي ممارسة العمليات الآتية:

1. تخطيط أعمال المؤسسة.
2. تنظيم أعمال المؤسسة.
3. التنسيق بين العاملين.
4. توجيه العاملين.
5. الرقابة على العاملين.



فالإدارة هي ممارسة هذه العمليات جميعها. وتتم ممارسة العمليات الإدارية بطرق واستراتيجيات مختلفة.

فالإدارة الديمقراطية لها منهج خاص يركز على البعد الإنساني.

والإدارة الاوتوقراطية تركز على أهداف المؤسسة وهكذا كل نمط إداري له منهجه، لكن جميع أنماط الإدارة تمارس: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة لكن بأساليب مختلفة وستحدث عن هذه الأنماط لاحقاً.



ويرأس الإدارة مدير، ويساعده جهاز إداري.

ويتكون الجهاز الإداري عادة من:

- عدد من نواب المدير أو مساعدي المدير.
- عدد من رؤساء الأقسام.
- عدد من العاملين.

وتعتبر الإدارة ناجحة إذا حققت معايير مثل:

- رضا العاملين.
- تحقيق أهداف المؤسسة.

- بناء سمعة إيجابية للمؤسسة.
 - قيام المؤسسة بمسؤولياتها في خدمة المؤسسة.
- والأهم من ذلك كله: ما تتمتع به مخرجات المؤسسة ونتائجها من جودة وفاعلية وسمعة اجتماعية لدى عملائها.

وتعين الإدارة بموجب مرسوم يصدر عن جهة مختصة:

فرئيس الجامعة مثلاً يعين بمرسوم يصدر عن مجلس الوزراء، وكذلك المدراء العامون، والأمناء العامون. أما الإدارات الأقل فتعين بمرسوم من الوزير المختص في القطاع الخاص تعيين الوظائف بقرارات من أصحاب الشركة ومجالس إدارتها.

ثانياً: القيادة

القيادة هي عملية التأثير في الآخرين وحشدهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف، ولا توجد وظيفة في أي مؤسسة اسمها قائد. ففي علم الإدارة توجد وظيفة مدير، ولكن يطلق على المدير ألقاباً مثل قائد، إذا استطاع النجاح الباهر في قيادة المؤسسة.



الإدارة وظيفة رسمية بينما القيادة مهمة أو دور.

ففي الهيكل التنظيمي للمؤسسة قد توجد وظائف مثل:

- رئيس
- نائب رئيس
- مدير
- رئيس قسم



لكن لا توجد وظيفة اسمها قائد.

وفي المؤسسات قد يبرز قادة في أي مستوى، فقد يكون رئيس القسم قائداً أو نائب الرئيس، لأن ذلك يعتمد على مهاراته المهنية والشخصية وليس على وظيفته.

وقد يكون المدير قائدًا وقد لا يكون فإذا امتلك مهارات مثل:

- التأثير في العاملين.
- حفز العاملين وإلهامهم.
- كسب حب الآخرين واحترامهم.
- تقديم نموذج في الإخلاص والأخلاق والمسؤولية.
- القدرة على تطوير العمل.

يسمى في هذه الحالة قائدًا.

أما إذا مارس عمله:



وفق الروتين والتزامًا بالأنظمة فإنه يكون مديرًا فحسب.

والعلاقة بين المدير والقائد تتضح في الشكل الآتي:

في هذا الرسم نجد:

أ: مديرًا غير قائد.

ب: قائدًا غير مدير.

ج: مديرًا قائدًا.



إذاً ليس كل مدير قائدًا، وليس كل قائد مديرًا ناجحًا.

- إن بعض المديرين يفشلون في أن يكونوا قادة.
- وبعض القادة يفشلون في أن يكونوا مديرين، أو هم ليسوا مديرين في الأصل.
- وبعض المديرين يجمعون مهارة الإدارة والقيادة معًا، فالقيادة ليست وظيفة وقد يمارس القيادة أي عامل في المؤسسة.

ففي الأزمات مثلاً، قد يتصدى عامل بسيط لقيادة

المؤسسة في حال حدوث حريق، أو عطل في الكمبيوتر، أو

شجار بين طرفين، بينما يعجز المدير عن التصرف.



ثالثاً: مستويات الإدارة

تتكون إدارة المؤسسة من ثلاثة مستويات إدارية هي:

1. الإدارة العليا، وتتكون من أعلى رتبة في المؤسسة مثل الرئيس، المدير العام، نواب الرئيس.
2. الإدارة المتوسطة، وتتكون من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، وتقوم بالإشراف على تنفيذ القرارات.
3. الإدارة الدنيا، وتتكون من العاملين الذين لا يحملون ألقاباً إدارية، وتكون مهمتهم تنفيذ ما يصدر إليهم من توجيهات.



والإدارة الدنيا، تتلقى الأوامر وتنفذها.

وتختلف الاتصالات بين المستويات الثلاثة باختلاف فلسفة المدير.

فالمدير البيروقراطي مثلاً يفرض نظام اتصال هرمي تسلسلي.

لا يحق لعامل الاتصال بغير رئيسه المباشر،

وغالباً تتم الاتصالات من أعلى - أسفل:



الإدارة العليا ← الوسطى ← الدنيا

أما في الإدارة الإنسانية أو الإدارة الهرمية، فلا يلتزم العاملون بخطوط اتصال هرمية.

رابعاً: السلطة الإدارية والقوة الإدارية

يمتلك المدير السلطة بموجب كتاب رسمي موقع من جهة مختصة، وبموجب هذا الكتاب يصير

المدير صاحب سلطة والسلطة هي:



حق إصدار القرارات والأوامر.

وللسلطة حدود، فرييس الجامعة مثلاً يمتلك سلطة لتعيين نوابه أو عمداء أو رؤساء أقسام أو

أعضاء هيئة تدريسية في الجامعة التي يرأسها.

ولكن لا يحق له ممارسة سلطة خارج الجامعة أو في جامعة أخرى.

لا يحق لرئيس الجامعة أن يعين رئيساً للمخفر، أو كاتباً في



البلدية، أو موظفًا في جامعة أخرى. خرى.