



درووب
dorooob

أساسيات الإدارة



درووب
dorooob

أساسيات الإدارة

المقدمة

عمل الأشخاص بشكل جماعي منذ زمن بعيد وذلك بهدف تبادل السلع والبضائع التي لا يمكنهم إنتاجها بشكل فردي. ومن هنا بدأت الأعمال التجارية بالظهور، وأصبحت هناك حاجة ماسة إلى إدارة هذه الأعمال وذلك لتوجيهه، وتنظيمه، وتنسيق العمل بين الأفراد. ولأن نمو حاجات المجتمع أصبح أكثر تعقيداً، فقد تشكلت المجموعات والأعمال التجارية الكبرى مما أدى إلى ظهور مهمة الإدارة التي لا غنى عنها.

تعدّ الإدارة إحدى أهم المهام في المؤسسة، فهي المهمة الرئيسية لجميع المدراء، على جميع المستويات و في جميع المؤسسات، و هي التي تعمل على دفع المؤسسة لتحقيق أقصى درجات النجاح.

يقوم جميع الأفراد بتطبيق مبادئ الإدارة أثناء عملهم، وذلك بهدف إيجاد ظروف تمكنهم من العمل مع بعضهم بعضاً بغية تحقيق الأهداف المحددة.

الثلاثاء ١٦ مايو ٢٠١٧ م

٢٠ شعبان ١٤٣٨ هـ

تجميع وتنسيق :

@salmanr2012

تعريف الإدارة:

يمكن تعريف الإدارة على أنها العملية التي تُقدّم التوجيه اللازم لمشاريع المؤسسات بحيث يُمكن تحقيق الأهداف بصورة مثمرة وبأقصى درجة ممكنة. سنقدم لاحقاً وصفاً يُلخّص مهام الإدارة الأساسية، ويركّز على مبدأ وطبيعة العملية الإدارية.

المهام الأربعة الأساسية للإدارة تعرض كخطوات عملية



التخطيط:

التخطيط هو النشاط الإداري الذي يحدد رسالة المؤسسة وأهدافها، وهو يتضمن تحديد طرق تحقيق الأهداف، والموارد اللازمة للمهمة. كما يشمل التخطيط تحديد الوضع المستقبلي للمؤسسة، والقواعد أو الخطط اللازمة للوصول إليه، ولذا لا يمكن تنفيذ أنشطة المؤسسة بطريقة عشوائية، بل يجب اتباع خطة.

التنظيم:

التنظيم هو المهمة الثانية في العملية الإدارية ويأتي بعد أن يتمّ تقرير خطط وأهداف المؤسسة. وهنا تكمن مهمة الإدارة في تخصيص موارد الشركة البشرية والمادية للقسم أو الفرد المناسب.

ولذلك يجب تحديد المهام والمسؤوليات، وتعديل الخطط بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

تتضمن عملية التنظيم تطوير إطار العمل أو الهيكل التنظيمي وهذا بدوره سيوضح كيفية توظيف الموارد البشرية والمادية بـغية تحقيق الأهداف.

كما يرتبط نجاح المؤسسة بكيفية توجيه مواردها المتنوعة نحو تحقيق هدف مشترك واحد، فكلما كانت عملية التوجيه أدقّ و أكثر تنظيماً، كان نجاح الشركة أكبر و أوسع.

إن لكل مؤسسة أهدافها ومواردها المختلفة ولذا وَجَبَ على كلّ مؤسسة أن تمتلك هيكلها التنظيمي الخاص والذي ليتناسب مع أهدافها وخططها المستقبلية.

القيادة:

تشير القيادة إلى إصدار الأوامر والتعليمات لموظفي المؤسسة وذلك لتحفيزهم على العمل بطريقة ثلاثم مُتطلبات و أهداف المؤسسة.

لا يستطيع المدراء العمل بشكل فردي فهم لا يصدرون الأوامر فقط؛ بل إنهم يتعاونون مع رؤسائهم وزملائهم و موظفيهم، بـغية تحقيق أهداف المؤسسة.

إنّ الأخذ بزمام المبادرة لإنجاز أنشطة الإدارة والمحافظة على استمراريتها، وتحفيز الموظفين والتأثير فيهم، والتواصل معهم بشكل مستمر له أثرٌ بالغٌ على المناخ السائد في المؤسسة.

المتابعة:



المتابعة تعني أنه يجب على المدراء التأكد باستمرار من أن المؤسسة تسير على المسار الصحيح نحو تحقيق أهدافها، وبذلك تهدف المتابعة إلى التأكد من أنّ المهام والأداء يتماشون مع الخطط بـغية تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

إضافة إلى ذلك تتيح المتابعة الفرصة للمدراء لتحديد وتعديل أي انحراف عن الخطة، وبعد ذلك يستطيع المدير مراجعة الأهداف والخطط بشكل مستمر.

الأنشطة الأساسية الأربعة للإدارة:

تتواجد العملية الإدارية والأنشطة الأربعة الأساسية للعملية الإدارية في جميع مستويات المؤسسة وأقسامها، وبالطبع عند العودة إلى التعريف السابق للإدارة يجب للمرء أن يضع في اعتباره أن مساعي الإدارة تدور حول التنفيذ الفعال للمهام الإدارية أي تحقيق أفضل إنتاج ممكن، بأقل مدخلات ممكنة من الموارد.

يجب على الإنتاجية التي تتعلق بتحقيق الإدارة لأهداف المؤسسة أن تتوافق مع الغرض من الإدارة الذي يُعبّر عنه برؤية المؤسسة ورسالتها.

لننظر إلى الأنشطة الأساسية الأربعة للإدارة، ما هي باعتقادك هذه الأنشطة؟

سؤال: "انظر إلى القائمة المدرجة في الأسفل، ثم اختر الأنشطة التي تعتقد أنها تمثل الأنشطة الأساسية للإدارة:

□ التخطيط □ التطوير الذاتي □ التنظيم □ القيادة □ المتابعة □ التقويم

ماذا تعني الإدارة فعلياً؟



الوظائف الإدارية الأساسية:

يتم تنفيذ المهام الرئيسية للإدارة بشكل متتالي خلال كل نشاط، ولذا يجب التركيز على أداء المهام المختلفة بشكل جيد بالإضافة إلى العناصر المتنوعة لهذه المهام في الوقت ذاته.

وعادة ما يتم تنفيذ مهام الإدارة الستة مدمجة مع الوظائف الأساسية الأربع. يتضمن مصطلح الموارد العناصر الستة التالية: الإنسان، والمواد أو المواد الأولية، والآلات، والأساليب، والأموال، وكذلك الأسواق.

كن مديراً:

المدير هو الشخص الذي تم تعيينه في منصب قيادي، فالتزم بتنفيذ مهمة محددة وهي الاهتمام بموظفيه وذلك من خلال تحفيزهم على العمل، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الصحيحة لتنفيذها

يعدّ المدير العمود المركزي وذلك لأنه يقود الأعمال التجارية لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال توظيف الوظائف الإدارية الأساسية الأربع والإضافية الست. يتواجد المدراء الذين يتحملون مسؤولية قيادة موظفيهم في جميع المستويات الإدارية وفي جميع أقسام الأعمال التجارية، فهم يتعاونون لتحقيق هدف الإدارة، أي كفاءة وفعالية الأعمال التجارية.

الكفاءة تعني تنفيذ الأنشطة التجارية بأقل تكلفة، و تعني كذلك القدرة على تنفيذ المهام على أفضل وجه ممكن بأقل تكلفة ممكنة (العمالة والمواد والوقت). أما الفعالية فتعني تنفيذ المهمة الصحيحة لتحقيق الأهداف المحددة. يمكن لعمل تجاري ما أن يُنفذ بطريقة غير فعّالة ولكن بكفاءة مثل: إنتاج محرك سيارة كبير بأقل تكلفة في الوقت الذي يحتاج فيه السوق فعلياً إلى السيارات الصغيرة. لا يمكن للكفاءة أن تعوض عدم الفعالية، فعلى الرغم من أهمية الكفاءة إلا أن الفعالية تعدّ أمراً حاسماً لنجاح الأعمال التجارية.

المدير الفعّال:

المدير الفعّال هو القائد الجيد الذي يُوفّر بيئة عمل ملائمة للموظفين، ويعمل مع ومن خلال الأفراد الآخرين، كما يوفر للمرؤوسين الفرص والحوافز لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء في ظل قيود العمل المتعلقة بمحدودية الموارد المتوقّرة.

قادة جيدون: هم القادة الذين لديهم الرؤية والبصيرة لتحديد العمل الصحيح الذي يجب القيام به، وهم يعملون على إيصال رؤيتهم إلى المرؤوسين، كما أنهم يستثمرون السلطات التي تقع تحت تصرفهم بحكمة للتأكد أنه تم إدراك رؤيتهم،

القادة الجيدون مشاركون نشطون، ملتزمون ومتفانون في العمل، ويؤمنون بالنجاح فقط لا بالفشل.

قادرون على بناء بيئة عمل ملائمة: المدراء الفعالون يضعون رؤوسهم في موقع حيث يكون لديهم الرغبة والقدرة لتحقيق النجاح وتقديم الدعم والتوجيه.

يعملون مع ومن خلال الأشخاص الآخرين. أفضل المدراء هم الذين يقومون بترتيب ظروف العمل بحيث تُشجّع على تحقيق النجاح، فهم يستثمرون مهارات وقدرات المرؤوسين للسماح لهم بأداء المهام والأعمال التي تُسهم في تحقيق الأهداف المحددة.

يوفر الفرص والحوافز لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، هؤلاء المدراء يفهمون عملهم تماماً، ويضعون المستقبل في اعتبارهم، كما أنهم يطورون ويصقلون وظائف مرؤوسهم، ويستثمرون مشاركات الموظفين لتحسين كمية ونوعية المنتجات والخدمات؛ ولتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، يجب على المدير الفعال تحديد وتقديم الحوافز المهمة لتحفيز الموظفين في بيئة العمل، وتتضمن هذه الحوافز: التشويق، العمل الذي يتسم بالتحدي، زملاء العمل الجيدون، والحوافز المناسبة.

المدراء الفعالون يستثمرون الموارد المحدودة على النحو الأمثل. أي عمل تجاري له عدد من الأهداف، الأعمال التجارية تستمر والمشاريع تكافح في ظل محدودية المواد، لذا يجب على المدير الفعال أن يُصنّف الأهداف أو المشاريع حسب أولويتها وذلك وفقاً لرؤية المؤسسة، كما يجب عليه تخصيص الموارد بطريقة عادلة ومتوازنة بحيث يتم تحقيق أفضل النتائج في ظل محدودية الموارد المتوفرة.

الوظائف الإدارية الإضافية الست



انظر إلى القائمة المدرجة في الأسفل، ثم اختر الوظائف الإدارية الإضافية الست التي ترى أنها ضرورية.

الوظائف الإدارية الإضافية الست هي:

□ اتخاذ القرار □ التواصل □ التحفيز □ التنسيق □ التفويض □ الانضباط □ التمكن الشخصي

لنلقي الآن نظرة فاحصة على كل مهمة من هذه المهام الإدارية.

اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار عملية يتم بموجبها:

دراسة عدد من الحلول البديلة لمشكلة بشكل هادف.

اختيار البديل الأفضل بعد تحديد عواقب، مزايا وعيوب كل بديل.

يمكن النظر إلى اتخاذ القرار كأهم وظيفة من الوظائف الإدارية الإضافية الست، لأنها يمكن أن تظهر بشكل كبير الفرق بين:

الربح والخسارة.

النجاح والفشل في الأعمال التجارية.

وبما أن اتخاذ القرار يتعامل مع الحاضر والمستقبل وكذلك مع الاحتمالات والشكوك، يجب على صانعي القرار أن يقدرُوا وبحذر عواقب كل بديل قبل اتخاذ القرار.

التواصل:

التواصل هو نقل الرسالة بأية وسيلة، ويهتم بأنشطة الأعمال التجارية التي تتم بين شخصين أو أكثر، وكذلك العلاقة بين الأفراد المعنيين به. ويلعب التواصل دوراً هاماً في جميع الوظائف الإدارية إذ يوفر المعلومات الضرورية لأداء وانجاز العمل.



يضم التحفيز كل المحاولات التي يقوم بها المدراء لإيصال مرؤوسيهـم إلى الحد الذي يدفعهم لبذل قصارى جهدهم لأداء العمل. التحفيز له جذوره في الحاجات التي لم يتم تلبيتها والتي تتسبب في إحداث التوتر، وللحد من هذا التوتر يتم تنفيذ مجموعة من السلوكيات المحددة التي تؤدي إلى تلبية هذه الحاجات.

عادة ما يأتي التحفيز من جانب واحد، ولكن يجب على المدير أن يسعى إلى توليد وتشجيع الرغبة في التصرف بطريقة مرغوبة. هناك العديد من الأسباب التي تدفع الأفراد للعمل مثل: حاجتهم إلى المال، النجاح، الهيبة، إدراك الذات، الخوف من البطالة أو الفصل من الخدمة، وللأسف لا توجد طريقة عامة للتحفيز تتناسب مع جميع الأفراد وذلك لأنهم يختلفون في قيمهم واتجاهاتهم وتصرفاتهم وخلفياتهم.

ينبغي على المدير أن يعرف جميع مرؤوسيه بشكل كاف، بحيث يستطيع معرفة ما الذي يحفز كل منهم، ومن ثم يقوم بتطبيق الطريقة المناسبة لتحفيز العمال لتقديم أفضل ما لديهم.

التنسيق:

يشمل التنسيق جهد المدير لتحقيق التناغم والتعاون في العمل الذي يشترك فيه عدد من الأفراد والأقسام وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للشركة أو لقسم محدد على أكمل وجه.



التفويض يعني: إحالة المهمات والصلاحيات والمسؤوليات للمرؤوسين، وذلك بهدف تسهيل مهمة المدير وضمان توزيع المهمات بطريقة فاعلة وذات معنى. وبهذه الطريقة تولدت فكرة المساءلة بغية التحقيق المرضي للأهداف.

ولأن مهمة المدراء شاملة ومعقدة، فهذا يترتب عليه عدم قدرتهم بشكل فردي على التعامل مع جميع المهمات، ولتقليل هذه الأعباء يجب عليهم نقل مهمات ومسؤوليات محددة للمدراء الذين يشغلون مستويات إدارية أقل وللعمال أيضاً، وهذا ما يُسمى التفويض.

أثناء أداء الوظائف الإدارية الأساسية قد يجد المدراء بين فترة وأخرى أنه من الضروري تفويض بعض المهام الإضافية، أو تعيين مهمات محددة ليقوم بها مرؤوسيهم بشكل مؤقت.

الانضباط :

يشير الانضباط إلى تشكيل سلوك المرؤوسين وتوجيه أنشطتهم بشكل يضمن تحقيق الأهداف المحددة للشركة وحسب اجراءاتها الداخلية المتبعة. وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في الانضباط وهما: الإيجابي، والسلبي. ويتضمن الانضباط الإيجابي عبارات الشكر والثناء من المدراء لموظفيهم تقديراً للأعمال التي قاموا بها وبذلك يتم تحفيزهم للاستمرار في أداء مهامهم بطريقة جيدة. ويولد هذا الأسلوب مناخاً يشجع على التحكّم والانضباط الذاتي وكذلك الالتزام بالأنظمة والتعليمات المنصوص عليها. كما يرفع من مستوى تحمّل الموظفين للمسؤولية.

أما الانضباط السلبي فيعتمد على التحذير أو العقاب كطريقة لتوبيخ بعض الموظفين وردع بعضهم الآخر عند ارتكابهم للمخالفات أثناء العمل.

وبما أن الانضباط السلبي يُركّز على تطبيق العقاب، فإن من الممكن أن يترك آثاراً سلبية تنعكس على الموظفين وأدائهم، ويعود السبب في ذلك إلى أن بعضهم قد يقومون بالمهام الموكلة إليهم بأدنى حدّ من الأداء بغية تجنب التوبيخ. ولأن المحافظة على الانضباط يتضمّن إحساس ومشاعر الأفراد، لذا يجب تطبيقه بطريقة عادلة، كما يجب التحقق من معرفة الأفراد ما هو مُتوقّع منهم، وكذلك تعريفهم بالإجراءات الجزائية التي سيتم تطبيقها في حال مخالفتهم. ويجب كذلك أن يتناسق الانضباط مع القواعد المنصوص عليها في المؤسسة، وأن يتم تفعيله بسرية وبشكل مستمر.

الإدارة التشاركية:

دور الموظفين



الإدارة التشاركية تتضمن الخطوات التي يكون للموظف فيها دوراً مباشراً في التخطيط واتخاذ القرار وتحسين الأعمال التجارية.

الإدارة التشاركية تربط بين الحاجات والتوقعات وتعزز نظريات التحفيز، فهي تقوم على افتراض مفاده أن معظم الأفراد لديهم حاجة تتمثل في إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخصّ عملهم.

إن هذه المشاركة قد تؤدي إلى وضع أهداف مثيرة تلاقى قبولاً كبيراً والتزاماً من الموظفين لتحقيقها.

المشاركة في أنشطة الأعمال التجارية قد يؤدي إلى زيادة انتماء الموظفين، ورضاهم عن العمل، إضافة إلى تحسين أدائهم، وذلك من خلال تواصلهم مع بعضهم البعض.

العوامل المُحتملة:

هناك مجموعة محددة من العوامل المحتملة التي تزيد فاعلية الإدارة التشاركية، وتتضمن هذه العوامل ما يلي:



عوامل فردية

تؤثر قيم المدراء والموظفين واتجاهاتهم وتوقعاتهم على كيفية استجابتهم للإدارة التشاركية.



عوامل الأعمال التجارية

يُعد مستوى الثقة بين المدراء والموظفين، واستراتيجيات العمل من متغيرات العمل.



عوامل بيئية

إنّ التغيير السريع في البيئات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية أخذ بالتزايد، مما أدى إلى الحاجة الماسة في وقتنا الحالي إلى الإدارة التشاركية.

الثقة

تلعب الثقة بشكل خاص دوراً هاماً في الإدارة التشاركية، وفيما يلي عدد من العناصر الضرورية لتطوير الثقة والمحافظة على استمراريتها.

الدعم:

يجب على المدراء أن يكونوا متواجدين دائماً بحيث يسهل الوصول إليهم، كما يجب أن يكونوا ودودين، ويقومون بتقديم المساعدة والنصائح والدعم لأعضاء الفريق.

الاحترام:

يظهر الاحترام بشكل جلي من خلال تفويض صلاحيات اتخاذ القرار، كما يظهر من خلال الاستماع الفعال لأفكار الآخرين.

التواصل:

يجب أن يتم إعلام أعضاء الفريق والمرؤوسين بالقرارات، كما يجب أن تُقدّم لهم التغذية الراجعة الدقيقة.

العدالة:

الاعتراف بالأداء الجيد أمر أساسي، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون عملية تقييم الأداء موضوعية ونزيهة.

الوضوح:

من الضروري أن تتناسق المهام اليومية بشكل واضح و جليّ، ويجب أن يكون هناك وعود صريحة وضمنية بذلك.

الكفاءة:

يتم تعزيز الثقة من خلال إظهار المهارات المعرفية، والمهارات الإنسانية والتقنية والمهنية في العمل.



يقوم معظم المدراء بالعديد من الأدوار والمهام أثناء أدائهم لمسؤولياتهم، والمدير الجيد هو الذي لديه قدرة ممتازة على تحديد ما الذي يجب فعله، ومن الذي سيقوم بالعمل، وإلى أين ستسير الأمور في الأعمال التجارية.

ما يُتوقع من المدراء القيام به وفقاً ل(ستونر وفريمان) (*Stoner & Freeman*)

١- يعمل المدراء من خلال ومع الأشخاص الآخرين من أجل تحقيق أهداف القسم أو العمل.

تشمل كلمة الأشخاص جميع المستويات الإدارية، والعمّال، والأفراد من خارج الأعمال التجارية مثل: الزبائن، والموردون وممثلو النقابات، هؤلاء يقدمون الخدمات والسلع و يستخدمونها.

٢- يعمل المدراء داخل العمل كقنوات تواصل:

ويظهر ذلك على سبيل المثال خلال التخطيط عند وضع الأهداف، وخلال القيادة عند تحديد المهام، وخلال المتابعة عند استقبال التغذية الراجعة.

٣- يوازن المدراء بين الأهداف المتضادة ويحددون الأولويات.

يجب على المدراء أن يوازنوا بين الأهداف من حيث أهميتها ومدى توفر الموارد، إضافة إلى ذلك يحدد المدراء الأولويات بناء على المهمات التي يجب القيام بها. عندما يتم البدء بتنفيذ المهمة الأكثر أهمية، يُستثمر الوقت بفعالية أكبر.

٤- يجب أن يفكر المدراء بطريقة تحليلية ونظرية:

المفكر التحليلي يعمل على تجزئة المشكلة إلى عدد من المكونات، ومن ثم يقوم بتحليل هذه المكونات ويقترح حلولاً عملية، أما المفكر النظري فهو الذي لديه القدرة على تصوّر المهمة بصورة مجردة وفهم أثرها على غيرها من المهام.

٥- يتّخذ المدراء القرارات الصعبة:

تظهر العديد من المشكلات في جميع الأعمال التجارية، ويتوقع من المدراء أن يُقدموا حلولاً لهذه المشكلات، ولكن في كثير من الأحيان لا يملك المدراء المعلومات الكافية لذا يعتمدون على خبرتهم وحدهم، وفي معظم الأحيان لا تحظى هذه الحلول بالقبول.

٦- يقوم المدراء بالعديد من الأدوار:

يتفاوض المدراء مع الموردين، ويقدمون التعليمات، ويتواصلون مع مرؤوسيهم لحضور الاجتماعات، وفي كل مهمة من هذه المهام يقوم المدير بدور مختلف.

٧- يقوم المدراء بتفويض المهام للموظفين المختصين:

لايستطيع المدراء في المستويات الإدارية العليا تنفيذ جميع الأعمال، لذا يتم نقل مهام محددة للمدراء في المستويات الإدارية الأدنى وللعمال، وعادة ما يتم تفويض المهام الأقل أهمية للمروّوسين.

٨- المدراء مسؤولون ومُساءلون عن تنفيذ المهام:

على الرغم من أنهم يُفوضون المهام لمرؤوسيهم، أن يكون المدير مسؤولاً يعني تبليغ وإخبار السلطات العليا، أما أن يكون مُساءلاً فيعني أن يقوم بأداء المهام بنجاح.

٩- يقوم المدراء بدور الوسيط:

يختلف الموظفون الذي يعملون معاً في الأعمال التجارية في قيمهم واتجاهاتهم وخلفياتهم، الأمر الذي يجعل من الصعوبة أن نجدهم على اتفاق دائم، وفي هذه الحالة يلعب المدير دور الوسيط بين جميع الأطراف للتعامل مع الخلافات التي قد تنشأ بينهم.

١٠- يقوم المدراء بدور السياسيين:

يجب على المدراء بناء العلاقات والمحافظة على استمراريتها، كما يجب التفاهم مع الآخرين وإقناعهم بغية تحقيق أهداف العمل.

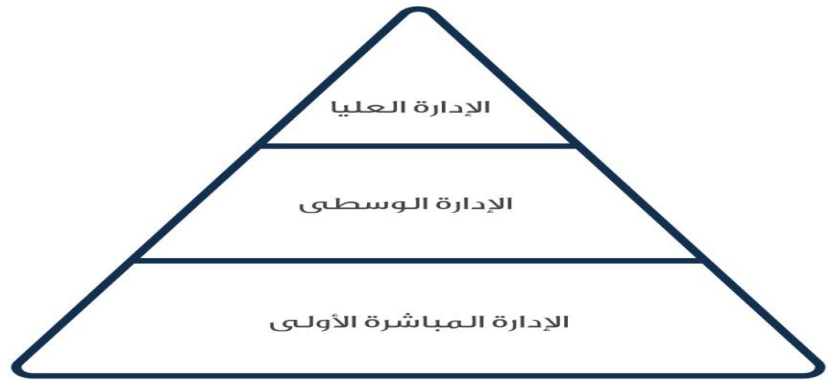
١١- يقوم المدراء بدور الدبلوماسيين:

يلعب المدراء دور الممثلين الرسميين للأعمال التجارية، أو لأحد الأقسام في الاجتماعات، وفي التعامل مع الزبائن والموردين وموظفي الشركات الأخرى.

ومن الجدير بالذكر أنه حتى ينجح المدراء فإنه يجب عليهم أن يقوموا بجميع أداء مهامهم وأدوارهم بطريقة صحيحة.

المستويات الإدارية :

مقدمة

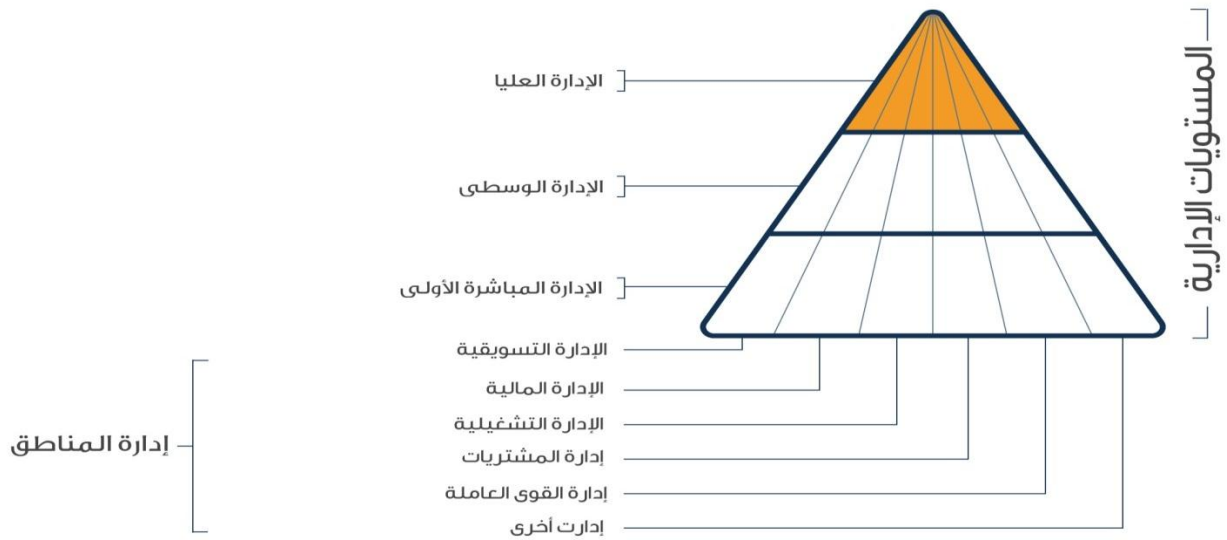


لا يقتصر وجود المدراء على الجزء العلوي من الهرم التسلسلي للمؤسسة، وإنما يوجد المدراء في جميع المستويات، كل مدير مسؤول عن مجموعة من المدراء وهؤلاء المدراء أيضاً مسؤولون عن مجموعة من المرؤوسين.

تتضمن الشركة مدراء في مجالات مختلفة، وكل منهم مسؤول عن إدارة مجموعات متخصصة من الأنشطة.

المستويات الإدارية

بهدف التوضيح وتسهيل الشرح، سيتم الاكتفاء بعرض ثلاثة مستويات إدارية وهي: العليا، والوسطى، والدنيا.



الإدارة العليا

تتكون الإدارة العليا من مجموعات صغيرة نسبياً من المديرين التنفيذيين المسؤولين عن توجيه المؤسسة ولديهم السلطة النهائية والمسؤولية لتنفيذ العمليات الإدارية، على سبيل المثال: مجلس الإدارة، والشركاء والمدير العام، والرؤساء التنفيذيين بما في ذلك اللجان الإدارية التي تتألف من عدد من أعضاء الإدارة العليا. عادةً ما تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن المؤسسة ككل، كما أنها مسؤولة عن تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، وتهتم بالتخطيط طويل الأمد والتنسيق، كما أنها تقود المؤسسة من خلال القائد الأعلى وتوجهها من خلال تقديم التقارير، وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة العليا تركز بشكل مستمر على بيئة عمل المؤسسة.

الإدارة الوسطى

تتولى الإدارة الوسطى مسؤولية مجالات محددة في المؤسسة، فهي مسؤولة بشكل أساسي عن تنفيذ السياسات والخطط والاستراتيجيات التي تحددها الإدارة العليا. تتكون الإدارة الوسطى عادة من رؤساء المهام الوظيفية مثل: مدير التسويق، مدير المشتريات، مدير شؤون الموظفين.... الخ. ومن هنا تتولى الإدارة الوسطى مسؤولية التخطيط، والمتوسط والطويل الأمد، والتنسيق ضمن المجالات التي تقع في حدود صلاحياتها، إضافة إلى توجيهه الكامل لجميع

أنشطتها التجارية. هذا ويجب أن تركز الإدارة الوسطى بشكل مستمر على المؤثرات البيئية التي قد تؤثر على مجالات عملها.

الإدارة المباشرة الأولى الإدارة الدنيا :

الإدارة الدنيا هي الإدارة المسؤولة عن الأقسام الفرعية الأصغر في المؤسسة، على سبيل المثال: الأقسام الفرعية المتعددة التي تشكل مجموعها جزءاً من القسم الكلي. وبناءً على ذلك يتضمن قسم التسويق: مدير المشروع، ومدير الإعلانات، أو مدير المبيعات لعدد من المناطق، إضافة إلى ذلك تتضمن الإدارة الدنيا المشرفين، ومراقبي العمال.

تشمل مهمات الإدارة الدنيا بشكل أساسي الأنشطة اليومية والمهمات الخاصة بأقسام معينة، إضافة إلى التخطيط قصير الأمد، والإشراف على أدق تفاصيل التنظيم. يقوم المدراء بتنفيذ الخطط التي قامت الإدارة الوسطى بوضعها، كما تتضمن مهمات الإدارة الدنيا الإشراف على الموظفين في أقسامهم، إلى جانب تقديم التوجيه المستمر والمباشر لأنشطتهم. عادة ما تُسمى الإدارة الدنيا "الإدارة التنفيذية". وتشكل الإدارة الدنيا المستوى الإداري الأول الذي يقوم فيه بعض الموظفين في الصفوف التشغيلية بالترويج، ويمكن أن يقوموا بتخصيص معظم وقتهم للإشراف على الآخرين.

بهدف التسهيل والتوضيح، تم الاكتفاء بعرض ثلاثة مستويات إدارية، ولكن عملياً يوجد عدد كبير من المستويات، ولكن ليس بالضرورة ولا بشكل حاسم، وذلك بحسب حجم المؤسسة.

يرجع السبب في ذلك إلى وجود قيود على عدد الأفراد، حيث يمكن لشخص واحد أن يدير المؤسسة بشكل فاعل؛ لذا وبناءً على ذلك فالأعمال التجارية الفردية تتضمن مستوى إداري واحد فقط حيث يتم دمج وظائف الإدارة العليا والوسطى والدنيا ويقوم بها شخص واحد وهو المالك. ومن جانب آخر إن الشركات الكبرى التي توظف آلاف الموظفين والعمال قد تمتاز بأكثر من ثلاثة مستويات.

المقدمة

المهارات

التحليل	البشرية	التقنية
%٥٠	%٤٧	%٨
%٢٨	%٥٠	%٢٢
%٨	%٥٠	%٤٧

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة المباشرة الأولى

Source: J Kroon. General Management. 2001:12

هناك طريقة أخرى لمعرفة أدوار المدراء، تعتمد على النظر إلى المهارات والكفايات اللازمة للمدراء لتحقيق أهدافهم. حدد روبرت كاتز (١٩٩٤) Robert Katz .

ثلاثة أنواع أساسية من المهارات وهي: المهارات التقنية، المهارات الإنسانية، والمهارات المفاهيمية.

ثلاثة أنواع أساسية من المهارات الإدارية



المهارات التقنية:

تعرف المهارات التقنية على أنها المهارات التي تتطلب معرفة أو خبرة متخصصة. ولذا فعندما نفكر في مهارات المهندسين والجراحين فإننا حقيقة نركز على المهارات التقنية إذ أنهم قد اكتسبوا المعرفة والمهارة المتخصصة في مجال عملهم من خلال التعليم الرسمي المكثف.

وبالطبع لا تقتصر المهارات التقنية على المهن فحسب ، وليس من الضروري أيضاً أن يتم تعلّم كل المهارات التقنية من خلال المدارس أو برامج التدريب الرسمية. ولكن يجب القول إن جميع الأعمال تتطلب بعض الخبرة المتخصصة، وأن من الممكن تعلّمها أثناء العمل إذ أن هناك العديد من الأفراد الذين يقومون بتطوير مهاراتهم التقنية من خلال عملهم.



المهارات البشرية:

المهارات البشرية هي تلك التي تمكّن المدراء من العمل مع الأفراد الآخرين، وفهمهم، وتحفيزهم بشكل فردي أو جماعي، فهناك العديد من الأفراد المؤهلين تقنياً إلا أنهم يفتقرون للمهارات البشرية، فعلى سبيل المثال قد تكون مهاراتهم في الاستماع للآخرين ضعيفة، أو أنهم لا يستطيعون فهم حاجات الآخرين، أو أن لديهم صعوبة في إدارة الخلافات. ونظراً لأن المدراء يقومون بأداء الأعمال من خلال الأفراد، فيجب أن يمتلكوا المهارات البشرية اللازمة للتواصل مع الآخرين وتحفيزهم والالتزام معهم.



مهارات التحليل:

تعتبر مهارات التحليل عن قدرة المدراء على تحليل وتشخيص المواقف المعقدة، فعلى سبيل المثال: يتطلب اتخاذ القرار من المدراء أن تكون لديهم القدرة على تحديد المشكلة واقتراح البدائل لمعالجتها، ومن ثم تقييم هذه البدائل، واختيار البديل الأنسب. لذا فقد نجد العديد من المدراء الذين يتميزون بكفاءتهم المهنية والبشرية، إلا أنهم لا يزالون غير ناجحين وذلك بسبب عدم قدرتهم على معالجة المعلومات وتفسيرها بعقلانية.

الأدوار الإدارية :

المقدمة



تعبّر الأدوار الإدارية عن التغيير في نمط سلوك الفرد الذي يشغل منصباً إدارياً، يمكن تحديد عشرة أدوار مختلفة ومترابطة يقوم بها المدراء، تم تصنيف هذه الأدوار الإدارية في ثلاث مجموعات هي: الأدوار الإنسانية، والإعلامية، وصنع القرار.

سنقدم فيما يلي وصفاً تفصيلياً لكل منها:

الأدوار الإنسانية:

تتضمن الأدوار التي يقوم بها المدير التالي:

- **الصُوري:** يقوم المدير الصوري بعدد من المهام الاحتفالية مثل: تقديم شهادات الإنجاز، واستقبال الزوار أو دعوة العملاء لتناول الغداء أو العشاء.
- **القائد:** يتضمن دور القائد اختيار وتدريب وتحفيز وتشجيع وانضباط الموظفين.
- **باني العلاقات**

يقوم المدير بدوره كبانٍ للعلاقات الداخلية من خلال التواصل مع المدراء الآخرين، ويمكن للمدير أن يقوم بدور باني العلاقات

الخارجية عندما يتعامل مع أشخاص خارج المؤسسة أو الشركة كالموردين والزبائن مثلاً.



أن استقبال وتوصيل المعلومات يُعد أحد أهم الأدوار الإدارية للمدير، وذلك لأهمية المعلومات في اتخاذ القرار، وهنا يقوم المدير بالأدوار الآتية:

المتابع:

يبحث المدراء بشكل مستمر عن المعلومات التي قد تستخدم لصالح الأعمال التجارية، أداء هذا الدور يقود إلى جمع المعلومات عن الأعمال والبيئات الأخرى، ويتمّ هذا من خلال قراءة الصحف والمجلات والتحدث مع أفراد مختلفين بهدف معرفة اتجاهات الجمهور نحو العمل، وتحديد فيما إذا تغير الذوق العام مع كل الأعمال التي يقوم بها المنافسون.

الناشر:

يقوم المدير بنقل المعلومات الضرورية للمرؤوسين والموظفين الآخرين حيث لا يمكن أن تصلهم بغير هذه الطريقة.

الناطق الرسمي:

يلعب المدير دور الناطق الرسمي باسم العمل أو القسم الذي يعمل فيه عندما يقوم بإعلام المستويات الإدارية العليا أو الجمهور عن الفعاليات والتطورات التي تمّ تحقيقها.



المعلومات التي تم الحصول عليها يتم استخدامها في دور صنع القرار، لتمكين المدراء من صنع أفضل قرار ممكن. في هذا الدور المدير:

رائد أعمال:

يبادر المدير إلى مشاريع جديدة، ويوافق عليها، ويحاول تحسين أداء دائرته من خلال خوض مخاطر محددة.

معالج الخلافات:

يعالج المدير التصرف في المواقف التي تعدّ من خارج صلاحياته مثل: إضراب العميل.

موزع الموارد:

المدير هنا مسؤول عن إدارة وقته، أيضا مسؤول عن تحديد كيف ولِمَن سيتم توزيع موارد الأعمال التجارية أو الأقسام.

مفاوض:

يتفاوض المدير مع العديد من الأطراف حول العديد من القضايا، على سبيل المثال: يتفاوض المدير مع الموردين حول جودة المنتج وثمانه.

أدوار المدير لا تعدّ بديلة للوظائف الإدارية الأساسية الأربع، والوظائف الإدارية الإضافية الست، ولكنها مكملة لها، فالأدوار البشرية الثلاثة تعدّ جزءاً من الوظائف القيادية، كما أن الأدوار المتعلقة برائد الأعمال وموزع الموارد تعدّ جزءاً من وظائف التخطيط.

تسعى الأدوار الإدارية إلى عرض مهمة المدير بطريقة أكثر شمولية.

دور
Dorob

الدور	الوصف	المثال
الإنساني		
الصورى	الرئيس الرمزي: يُطلب منه القيام بعدد من المهام الروتينية ذات الطبيعة الرسمية أو الاجتماعية.	إدارة الاحتفالات، استطلاع الأوضاع، استدراج العروض.
القائد	مسؤول عن تحفيز وتوجيه المرؤوسين.	الأداء العملي لجميع الأنشطة الإدارية بإشراك المرؤوسين.
باني العلاقات	يحافظ على شبكة العلاقات الخارجية التي تزوده بالخدمات والمعلومات.	استقبال الرسائل، وعقد لقاءات العمل الخارجية.
الإعلامي		
المتابع	يستقبل حصيلة كبيرة من المعلومات؛ يُعد بمثابة عصب المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة.	الرد على الرسائل والاتصالات، وتصنيفها باعتبارها أساسية لاستقبال المعلومات.
الناشر	نقل المعلومات الواردة من خارج المؤسسة أو من المرؤوسين لأعضاء المؤسسة.	إعادة إرسال الرسائل للمؤسسة للاطلاع عليها. الهدف: تشجيع التواصل اللفظي. تتضمن إيصال المعلومات للمرؤوسين مثل: جلسات المراجعة.
الناطق الرسمي	نقل معلومات وخطط وسياسات وإجراءات ونتائج المؤسسة إلى خارجها، وهو يمثل دور الخبير في مجال صناعة الشركة.	حضور اجتماعات مجلس الإدارة، والرد على الاتصالات التي تتضمن نقل المعلومات إلى خارج الشركة.

دور
Dorob

صنع القرار

رائد الأعمال	يبحث عن المؤسسات والبيئات التي توفر الفرص وتطلق المشاريع لإحداث التغيير.	وضع الاستراتيجيات وعقد جلسات المراجعة التي تتضمن إطلاق أو تصميم مشاريع التحسين.
معالج الخلافات	مسؤول عن الإجراءات التصحيحية عندما تواجه المؤسسة اضطرابات غير متوقعة.	وضع الاستراتيجيات وعقد جلسات المراجعة التي تتضمن الاضطرابات والأزمات.
موزع الموارد	يصنع أو يوافق على القرارات المهمة للشركة.	إعداد الجداول، والبحث عن الموافقات، وتجهيز الميزانيات وبرامج عمل الموظفين.
المفاوض	مسؤول عن تمثيل المؤسسة في النقاشات والاجتماعات الرئيسية.	التفاوض على العقود.



الإدارة العامة: تختلف عن غيرها من وظائف الأعمال، وبناء على ذلك لا يمكن أن تنفذ كقسم مستقل عن الأعمال التجارية.

الإدارة: يتم وصفها من خلال ثلاث منهجيات وهي: العملية الإدارية، والإدارة التشاركية، والمسؤوليات الإدارية الأساسية.

وفقا لمنهجية العملية الإدارية، بعد أن يتم التنبؤ بالتغيير، يقوم المدراء بالتخطيط وتنظيم الأنشطة، وإشراك الأفراد. من خلال المتابعة يتأكد المدراء من أن ما تم التخطيط له قد تم تحقيقه.

يتم تطبيق الوظائف الإدارية الإضافية الست في الوقت نفسه في عدد محدد من الأقسام أو حتى في أقسام أخرى. تركز الإدارة التشاركية على إشراك الموظفين بشكل مباشر في التخطيط وصنع القرار الأعمال التجارية. تركز مسؤوليات المدير الأساسية على العدد الكبير من المهمات والأدوار التي يقوم بها المدير.

نظام الهرم الإداري يوضح المستويات الثلاثة للإدارة، وبناء على ذلك يتم تحديد الوقت لكل وظيفة إدارية وللمهارات الإدارية الضرورية.

الأدوار الإدارية العشرة المترابطة تعد مؤشراً على تعقد مهمة المدير.

السؤال الذي يتمحور حول تحديد فيما إذا كانت الإدارة علم/ معرفة أو مهنة، يمكن الإجابة عليه بشكل صحيح من خلال القول أن الإدارة تطورت بالفعل لتصبح علم ومهنة.