

الإدارة الديمقراطية

الإدارة : المفهوم ، الخصائص:

الإدارة عملية بشرية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسة بهدف الوصول الى نتائج ايجابية مع الأخذ في الاعتبار افضل استخدام للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للوصول الى تحقيق الأهداف أي الحصول على النتائج المتوخاة وفقا لعملية منظمة .

الخصائص العامة للإدارة هي:

- الإدارة تستخدم القوى المادية والبشرية
- عملية شاملة تمتد على جميع المستويات في المنظمة
- وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة أو الأفراد
- عملية شاملة تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

أهمية الإدارة

• تحقيق رفاهية المواطنين ورخائهم في شتى المجالات .

• مواجهة التحديات التي أوجدها التطور يكمن في استخدام ثروتها والقوى البشرية

• الاستجابة لمطالب المواطنين.

عناصر العملية الإدارية:

- الأفراد العاملون في المؤسسة
- الأموال والمواد والأجهزة والمعدات
- السياسات والقوانين والتعليمات

أهداف الإدارة:

- العمل على تحقيق أهداف المنظمة والحصول على نتائج ناجحة وبعالي مستوى من الجودة وبأقل تكلفة
- بناء جسور الثقة والتعاون مع قطاعات المجتمع كافة
- تنمية المصادر المالية
- رفع كفاءة العاملين في المنظمة
- المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة

العملية الإدارية:

لبلوغ الأهداف لابد من أن تتضمن العملية الإدارية ما يلي:

- التخطيط : التخطيط عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدما لما يجب انجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف محددة مستعينين بسياسات واجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا.

ويمكن زيادة فعالية التخطيط اذا ما روعيت الأمور التالية:

1. مشاركة العاملين في وضع الخطط وتطبيقها.
2. وضع أهداف وسياسات واضحة
3. توفير الهيكل التنظيمي المناسب.
4. مراعاة المخطط للتغيرات البيئية المختلفة

*التنظيم وهو معرفة ما هو مطلوب لتأدية عمل ما ومن عليه القيام بالعمل
*التوجيه أي اصدار التعليمات الى العاملين لتنفيذ الأعمال الموكلة اليهم
وارشادهم الى كيفية تنفيذها
*الرقابة وهي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد
ادراكها في وقتها المحدد والكشف عن مواطن الخلل حتى يمكن تفاديها
وكذلك للتأكد أن كل شئ يسير وفقا للخطة الموضوعه مسبقا

هي القدرة على التأثير على الغير بهدف جعلهم يقومون بطوع ارادتهم وبكل اندفاع بتحقيق اهداف معينة .
انها فن التعامل مع الناس . والقائد هو الشخص الذي باستطاعته التأثير على الآخرين والذي يملك سلطة ومقدرة ادارية . انه القائد المدير

لأهمية القيادة الإدارية في الإدارة وخاصة في الإدارة الديمقراطية كان لا بد من التوقف عندها فهي:

عند كاوتنر وادونيل عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني ويعرفها ان بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال ويعرفها د. هبد الكريم درويش و د. ليلي تكلا بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته

عناصر لازمة لوجود القيادة الإدارية:

- 1- عملية التأثير ووسائلها
- 2- ما تؤدي اليه عملية التأثير
- 3- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها

اولا: أهم وسائل قوة التأثير:

- ◆ قوة التأثير القائمة على الإثابة
- ◆ قوة التأثير القائمة على الإكراه ويترتب عليه الإحباط والعدوانية
- ◆ قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية
- ◆ قوة التأثير القائمة على خبرة المدير(مرونة ودراية بالنشاط الذي يعمل فيه)
- ◆ قوة التأثير القائمة على الشرعية وفهمه للعلاقات الاجتماعية.

أشكال الإدارة

تقع الإدارة بين مدرستين:

الأولى: المدرسة الكلاسيكية التقليدية :

- وهي تقوم على الشدة والتخويف والتهديد وهذا يؤدي الى نتائج سلبية تبدو مظاهرها في ردود فعل العاملين السلبية
- تؤدي الى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم
- تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي الى انخفاض كفاءتهم الإنتاجية

الثانية : المدرسة الإنسانية (الديمقراطية)

الإدارة في المنظمات الأهلية

*الإدارة العليا في المنظمات التطوعية:

1-المستوى الأول للإدارة العليا: الهيئة العامة:

وهي أعلى سلطة في المؤسسة وتتولى المهام الرئيسية التالية:

- ◆ رسم السياسة العامة للجمعية ومتابعة تنفيذها.
- ◆ المصادقة على أعمال الهيئات الإدارية
- ◆ المصادقة على الموازنة العامة والميزانية التقديرية
- ◆ انتخاب الهيئة الإدارية وتكون مساءلة أمامها
- ◆ وضع الأنظمة والتعليمات التي تحكم أعمال المنظمة التطوعية

وأبرز مهامها:

- التخطيط الاستراتيجي ويشترك الجهاز الوظيفي في اعدادها بتحديد رسالة المؤسسة ووصفها ووضع السياسات التشغيلية لها من خلال توقع الأحداث المستقبلية وتلمس حاجات المجتمع وارساء قواعد الإدارة الحكيمة ووضع المبادئ والإجراءات التي منشأها توجيه العاملين في المنظمة.
- وضع برامج العمل السنوي من خلال الموازنة المالية والخطط الموضوعية
- تنمية المصادر المالية
- اختيار المدير التنفيذي والصف الأول من العاملين في المؤسسة وتقييم أعمالهم
- متابعة تنفيذ قرارات الهيئة العامة واعداد التقارير الخاصة بهذه الإنجازات
- الدعوة والعمل على نشر رسالة الجمعية

–المستوى الثالث للإدارة العليا: اللجنة التنفيذية أو لجنة المكتب:

وتناط بها المهام التي تحددها الهيئة الإدارية وتقديم توصياتها اليها.

–المستوى الرابع للإدارة العليا:

الإدارة التنفيذية:

ويطلق على هذا المستوى الجهاز التنفيذي ويتألف من الأفراد الذين يرأسون الوحدات الإدارية للمنظمة. وكل من هؤلاء الأفراد مسؤول عن أعمال وانجازات عدد من العاملين في المؤسسة ومسؤوليات كل منهم تختلف حسب رتبته وموقعه ومهامه. ففي الإدارة العليا هو رئيس الجمعية ونائب الرئيس والمدير العام وفي الإدارة الوسطى مدير فرع أو قسم أو منسق وحدات أو مشرف أو رئيس فريق عمل.

المدير التنفيذي:

- يعتبر المدير العنصر الفعال والمسؤول الأول عن تنفيذ المهام وتحقيق أهداف المؤسسة يساعده فريق من العاملين والموارد. وهو مساءل أمام الهيئة الإدارية ويتم تعيينه بقرار منهم وتناط به المهام التالية:
1. الإشراف على الوحدات الإدارية التابعة لمنظمة.
 2. اعداد خطة المنظمة وبرامجها والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها .
 3. الإشراف على اعداد الميزانية السنوية والإشراف على تنفيذها .
 4. اعداد التقارير ورفعها الى الهيئة الإدارية.
 5. تنسيق نشاطات اللجان.
 6. اقامة العلاقات الخارجية مع المنظمة.
 7. تعيين الموظفين.
 8. أي مهام أخرى تكلفه بها الهيئة الإدارية.

ولكي يكون المدير ناجحا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من السمات والمهارات منها:

أولا: المهارات الذاتية:

الأولى: السمات الجسدية وتمثل في القوة البدنية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية

الثانية: القدرات العقلية وتمثل في الذكاء والقدرة على التصور

الثالثة: المبادأة والابتكار وحسم الأمور والتوقع

الرابعة: ضبط النفس

ثانيا: المهارات الفنية: ويقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدامها بالشكل الذي يكفل تحقيق الأهداف ومن أهم السمات التي ترتبط بهذه المهارة:

✓ القدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والأيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.

ثالثا: المهارات الإنسانية وتتطلب توفر سمات الاستقامة والأمانة والإخلاص والخلق الطيب مما يحقق بناء علاقات طيبة مع الجميع

رابعاً: المهارات الذهنية وتعني معرفة المدير الشاملة بالمنظمة وأنشطتها وأهدافها والالتزام الشخصي برسالتها ومهمتها والتغيرات التي تطرأ عليها.

وينبثق عن المهارة الذهنية نوعان من المهارات:

أولاً: المهارة السياسية وهذا يعني ان تتوفر لدى المدير القدرة على معالجة الأمور الإدارية في اطار السياسة العامة للدولة

ثانياً: المهارة الإدارية: وتتمثل في قدرة المدير على فهم عمله وممارسة نشاطه

الإدارة الديمقراطية:

الديمقراطية: المفهوم والمرتكزات

الديمقراطية حالة اجتماعية أو تصور أخلاقي هدفها أن تضمن لكل شخص حقوقه وقيمه الإنسانية في المجتمع، بمعنى أن الفرد ليس مجرد وسيلة لغاية والديمقراطية بمعناها الواسع هي المشاركة في اتخاذ القرار ومراقبة تنفيذه والمحاسبة على نتائجه. إنها قواعد وسلوكيات نتعلمها في مؤسساتنا الاجتماعية من الأسرة الى المدرسة ومن الدين الى الإعلام والعمل.
انها رهن بتطبيق مبدأ سيادة القانون على مختلف نواحي الحياة .

وترتكز الديمقراطية على المرتكزات التالية:

- المساواة في الحقوق والواجبات دون تفریق في الجنس أو العرق أو الدين.
- المشاركة في صنع القرارات والسياسات العامة بصورة مباشرة وغير مباشرة
- الحق في حرية التعبير والنقد
- الحق في حرية الرأي واحترام الرأي الآخر مع الالتزام بأدب الحوار القائم على الشعور بالمسؤولية والخالي من الوعيد والتشنج والانفعال وتهميش الرأي الآخر خاصة رأي المعارضة

◆ الحق في المعارضة ضمن القانون وضمن المصلحة العامة ودون تشنج وانفعال.

◆ العدالة في توزيع الثروات.

◆ المساءلة والشفافية والمحاسبة في كافة الأمور ليكون على علم بما يجري.

◆ "فمن حق العاملين المطالبة بالقيادات الناجحة والإدارات القديرة والخبرات الموثوقة والشخصيات النزيهة باعتبار ذلك ضمانا لحقوقه التنموية.

وبالتالي فإن المساءلة ليست مطلوبة فقط في حالات الفساد وإنما وبالدرجة الأولى مطلوبة للتأكد من اهلية المسؤول وجدوى إجراءاته ومردود سياسته باعتبار ذلك حقا إنسانيا غير قابل للنقض

وتنبثق الديمقراطية أولا من أعماق الذات لأنها تبتدىء من احترام الذات لتنتهي باحترام الغير.

إنها في تنمية الحوار والتفهم والذكاء والمشاركة في الأعمال والواجبات وتحمل كل فرد مسؤولية أعماله وهي في تعلم ممارسة إيجاد الحلول الوسطية التي ترضي الجميع وفي صنع القرارات وأخذ القرارات بالأغلبية وفي الحق في التعبير والنقد وإبداء الرأي والمشاورة والتحاور والمعارضة والخيار الحر ضمن مصلحة المؤسسة واحترام الآخرين واحترام الرأي والرأي الآخر فضلا عن التمتع بالحقوق الأساسية والحقوق الأخرى التي هي حقوق الإنسان. وكذلك هي في احترام المرأة وتمتعها بالحقوق جميعها وعدم تعرضها لضغوط أو إهمال أو عنف، أي إنها في المساواة في الحقوق وصولا لإقامة مساواة حقيقية إنها المبادئ الديمقراطية ذاتها التي تطبق في الحياة العامة .

القيادة الإدارية الديمقراطية

إنها الإدارة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة والتمكين المستمر للعاملين.

المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية:

أولاً: العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: وقد عرفت بأنها فن التعامل والمعاملة تبرز مهارة المدير الديمقراطي في تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين من خلال ما يوليه من عناية واهتمام خاص في دمج العاملين الجدد وتهيئة الجو الذي ييسر لهم التآلف في المؤسسة.

وتعني اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبانتاجية عالية مع اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. والعلاقات الإنسانية تدور حول الأفكار

الأساسية التالية:

- ◆ أن يحدث اندماج بين الموظف والتنظيم
- ◆ ان لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم
- ◆ أن يعامل الأفراد معاملة تحفظ لهم كرامتهم
- ◆ الاهتمام باشباع حاجاتهم بتحفيزهم

تفهم المدير لمشاعر ومشاكل المرؤوسين ومعالجتها. وعليه أن يكون موضوعيا وعادلا في انتقاده لموظفيه أو تخطئتهم أو تصويب أخطائهم وهذا يتطلب ان يعبر عن نقده بهدوء وبواقعية بعيدا عن الانفعال وأن يركز نقده في اطار العمل الوظيفي

اشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين وذلك بتفهم الحوافز التي تحرك دوافعهم من حاجات قد تكون اقتصادية عن طريق الأجور أو المكافآت أو نفسية وتتمثل في الإحساس بالأمن والطمأنينة .

كما تكون الحاجات اجتماعية وأهم هذه الحاجات حاجة الموظف الى الإحساس بأنه ينتمي الى جماعة عمل متعاونة لتحقيق هدف واحد وتحقيق الانسجام بين جماعة العمل بعيدا عن الصراعات القائمة على الفروق العنصرية او القومية او الطبقية او الفروق الخاصة بالدين او الجنس او العادات او الأخلاق

ثانيا: المشاركة: أولا: معنى المشاركة ودرجاته

تعني المشاركة دعوة المدير لمرؤوسيه لمناقشة مشاكلهم الإدارية ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول مما يخلق الثقة لديهم. كما يكون في أخذه بالتوصيات والاقتراحات التي يبديها المرؤوسون التي تيسر لهم تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات .
نماذج للمشاركة في ظل الإدارة الديمقراطية:

* المشاركة في عملية صنع القرار :

- وضع حدود معينة يتخذ المرؤوسون القرارات ضمنها.
- يتيح لمرؤوسيه فرصة محدودة لمشاركته في صنع قراراته.
- يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر لمشاركة في صنع القرارات في موقف معين.
- يتيح المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه.
- وكل هذا يتطلب التشاور وتبادل الآراء بين القائد ومرؤوسيه. ويتوقف نجاح هذه على مدى تشجيع المدير لمرؤوسيه لتقديم اقتراحاتهم ومدى اهتمامه بها وتقديرها . ومن الخطورة بمكان ان ينسب المدير لنفسه الآراء التي يقدمها مرؤوسوه

* نطاق المشاركة وحدودها هناك جدل حول الوضع الأمثل لمشاركة

هل تعني اشراك كل العاملين على اختلاف مستوياتهم أو اشراك اصحاب الكفاءة والخبرة فقط أو تتوقف على نوعية القرارات المراد اتخاذها فيقتصر اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المستويات الأعلى أو الأقل وهل الإدارة الديمقراطية تقتضي اشراك كل من المعنيين بالقرار . للإجابة على هذه التساؤلات هناك اتجاهان:

- ♦ الاتجاه التقليدي وترتبط المشاركة فيه بنوعية القرارات أي يقوم على تصنيف القرارات والتخصص في عملية اتخاذها
- ♦ الاتجاه الحديث ويقتضي استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذها

ثالثا : تفويض السلطة:

لقد أدى تعدد الأعمال الإدارية وتشعب نشاطاتها الى تزايد الأعباء على المدير واصبحت الإدارة في وضع يحتم الإقدام على تفويض السلطة الى المرؤوسين وتأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة وبهذا أصبح التفويض أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها ديمقراطية الإدارة.

مزايا الإدارة الديمقراطية

ان الجو الديمقراطي الذي تخلقه الإدارة الديمقراطية من خلال اهتمامها بمشاعر العاملين ومشاكلهم ومعالجتها واشباع حاجاتهم ينتج عنه جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً ويؤدي بالتالي الى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة وبالتالي رفع كفاءتها ودفعها الى التفاني في العمل .

مآخذ القيادة الديمقراطية

انها مظهر من مظاهر تنازل المدير عن
بعض مهامه القيادية المرؤوسون لا يرغبون
في تحمل المسؤولية.