

❖ **مهام المدير :-** يمكن دراسة مهام المدير من وجوه عديدة أهمها أنماط السلوك الإداري ، والمهارات الإدارية ومصادرها ، والتفاوت في العمل الإداري ، وادوار المدير ووظائفه ، وأنواع مستوياتهم التنظيمية :-

1- :-

تشير الدراسات الميدانية المكثفة لمشاهدة سلوك المدراء أثناء العمل إلى إن غالبيتهم مشغولون في أداء المهام المتنوعة ، ويخصص المدير جزءاً مهماً من وقته إلى المنظمة التي يعمل فيها وإلى الفعاليات الخارجية ذات الصلة بها ، ويتمتع المدراء بإجازات عمل قصيرة وغير متكررة كما إن أنماط عملهم المعاصر التي تمت مشاهدتها عملياً لا تشير إلى إنهم يتناولون المشكلات كل واحدة منها بعد انجاز الأخرى ، بل إن عملهم يمتاز بالتنوع والمهام المتجددة أو غير الروتينية والاتصالات الشفوية ،

-:

. - :- المدراء يعالجون المشكلات المتنوعة أثناء عملهم اليومي بسبب تعددها ونشوتها

. **الفعل النشط أو غير الرتيب :-** المدراء يبحثون دائماً عن المكونات غير الروتينية في عملهم ويصنعون الأسبقية للمعلومات غير الرسمية التي سيستشفونها من الاجتماعات وهم يتطلعون للمستقبل أكثر من دراستهم للماضي .

. **الاتصالات الشفوية :-** يفضل المدراء الاتصالات الشفوية ويكرسون جزءاً مهماً من يوم العمل لها وخاصة التي شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية .

. **الانغماس في شبكات الاتصال :-** يعد المدير مركزاً لسلسلة من شبكات الاتصال مع الرؤساء والمرؤوسين والأشخاص خارج المنظمة .

2- **المهارات الإدارية :-** يتوجب على كل مدير ان يمتلك مجموعة من المهارات حتى يتمكن من السيطرة على العمل وادارته بكفاءة .. واهم هذه المهارات هي :-

. **المهارات الفنية :-** يتطلب معظم المديرين مهارات فنية لانجاز الفعاليات للمسؤولين عنها وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل اكبر في المستويات الوسطى والدنيا في الإدارة وبخاصة الأخيرة

- . **المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية :-** يكرس المديرين وقتاً ملحوظاً للتفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات إنسانية مع الغير ، وبخاصة من خلال الاجتماعات ويتطلب من المدير هنا مهارات للتفاعل مع الآخرين والاتصال بهم والتفهم معهم وتحفيزهم للأداء الأفضل ، إن مثل هذه المهارات تعد احد أسرار نجاح المدير .
- . **المهارات الإدراكية :-** وتعتمد هذه المهارات على القابلية الذهنية للمدير لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة وتصور الكيفية الشاملة التي تترابط فيها سوية ، أي إلى نظراته الكلية للمنظمة .
- . **المهارات التشخيصية :-** المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات (مثلأ زيادة دورا العمل) وتحديد المعالجات اللازمة لها ، كما انه يتمتع بالقدرة على تشخيص الجوانب الايجابية في الأداء مثلأ ارتفاع المبيعات لتعزيزها .
- . **المهارات التحليلية :-** تتشابه هذه المهارات مع المهارات الاداركية وتتكامل مع المهارات الشخصية ، وتتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترابطها وأسبقيات معالجتها كما إنها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة .

إدراكية	إدراكية	إدراكية
تفاعلية	تفاعلية	تفاعلية
تشخيصية	تشخيصية	تشخيصية
تحليلية	تحليلية	تحليلية
فنية	فنية	فنية

عليا إدارة وسطى إدارة دنيا(إشرافية)

مصادر المهارات الإدارية :- وهما مصدران أساسيان :-

. **التعليم** :- التوجيه المعاصر يتمثل في الإقبال المتزايد على الجامعات والمعاهد المتخصصة بالتعليم الإداري وصار الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة قبل إشغال وظيفة المدير سمة العصر .
. **التجربة العملية** :- تتطلب الإدارة إلى جانب التعليم ممارسة عملية ، إذ التعايش الميداني مع المشكلات ومواجهة المواقف المتنوعة ، والضغوط والتحديات تخلق الفرص المدير للتعلم منها ، وتخلق لدى المدير خبرة تراكمية ولهذا فان الاتجاه المعاصر يتيح مجال التدريب العلمي المديرين تمر ومتعاقب داخل وخارج منظماتهم.

3- التفاوت في العمل الإداري وإمكانات نقل المهارات :-

:- على الرغم من وجود عوامل مشتركة في المهمات الإدارية فان هناك تفاوتاً في العمل الإداري وهناك ثلاث محاور للتفاوت في العمل الإداري هي :-
. **المتطلبات السلوكية** : وهي متطلبات لا بد للمدير من التحلي بها في تعامله مع الرؤساء والمرؤوسين والأفراد والجهات الخارجية وهي متفاوتة .
. **القيود الداخلية والخارجية على سلوك المدير** : وتتضمن المحددات على عمل المدير ومنها القيود المالية والبشرية والتكنولوجية والتعاقدية وغيرها .
. **الخيارات المتاحة** : هي مجموعة البدائل المتاحة أمام المدير عندما يمارس مهماته قياساً بالمدراء الآخرين ، بما في ذلك مدى حرّيته في اختيار الجوانب التي يؤكد عليها في حله وما يختار تخويله للآخرين من صلاحياته وما يستطيع إهماله على انه قليل الأهمية .

إمكانات نقل المهارات الإدارية :- ليس من السهل نقل المهارات الإدارية من منظمة إلى أخرى ، ولو إن هناك أمثلة وتجارب تشير إلى إمكانية نقلها ، فهي تنمو وتطور في منظمة ما بسبب الخبرات المترابطة ، والاتصالات والتعمق في تفاصيل الأنشطة والفعاليات وهناك عدد محدود من المدراء في المستويات العليا ذين استطاعوا تحقيق النجاح عندما تحولوا إلى منظمة أخرى من المنظمة التي اكتسبوا المهارات فيها .

❖ **ادوار المدير ، أو الفعاليات الإدارية :-**

من بين الأساليب المستخدمة في تفهم الطبيعة المعقدة للعمل الإداري في المنظمة تحديد الادوار المتعددة التي يلاعبها المدير وهناك عشرة ادوار للمدير ، يمكن تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسية هي:-

الأدوار التفاعلية :- وهي ثلاث ادوار تشمل المدير كراس في المنظمة ، وكقائد ، وكحلقة وصل :

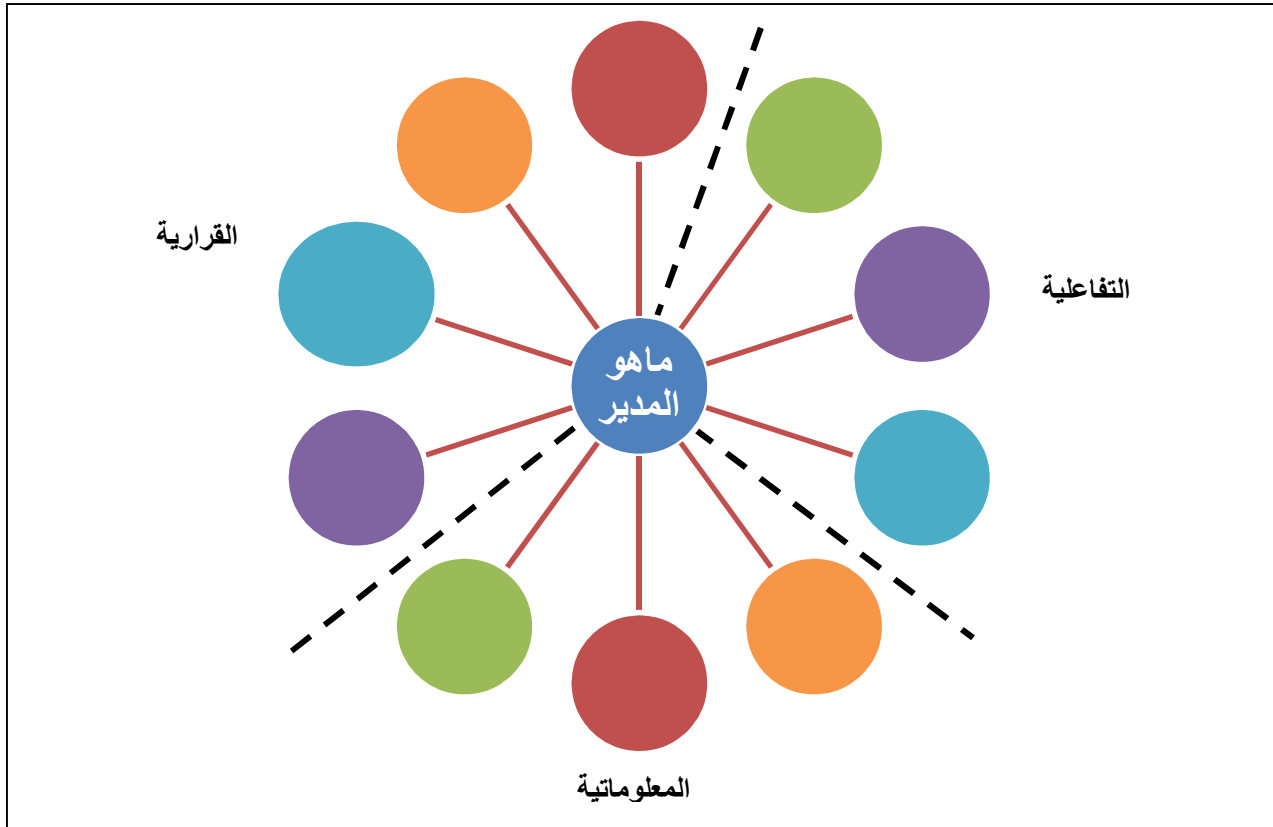
- :- فهو الرأس الرمزي للمنظمة أو للتقسيم المعني فيها ، وهو بذلك يمارس المهمات القانونية ، والاحتفاء بالآخرين ، واستقبال الزائرين ، وتوقيع المخاطبات .
- :- إذ انه يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه انجاز المهمات .
- :- وهو دور يتركز على العلاقات الأفقية مع المدراء الآخرين في المنظمة ومع رؤسائه ، جاهداً لخلق قاعدة للتعاون المشتت .

الأدوار المعلوماتية :- وهي ثلاثة ادوار تتضمن المراقب ، والمرسال ، والناطق باسم المنظمة أو القسم المعني فيها .

- :- المدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة .
- :- يشمل هذا الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المنظمة أو الأفراد العاملين برئاسته .
- :- فهو يتكلم باسم المنظمة ، أو القسم الذي يرأسه فيها حيث ينقل المعلومات المناسبة إلى

الأدوار القرارية :- وتضم أربعة ادوار هي رب العمل ، ومعالج الارتباكات ، وموزع الموارد ،

- :- فهو يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها .
- :- فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات ، وبخاصة غير المتوقع منها مثل المشكلات مع المرؤوسين أو مع الزبائن .
- :- فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو للقسم الذي يرأسه مثل الأفراد
- :- فهو يساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه لغرض تحقيق مصالح الذي يديره فيها .



❖ **وظائف المدير :-** من بين المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير تحديد الوظائف التي يضطلع بها في مجموعات رئيسة متناسقة في الطبيعة والهدف ، وحسب أفضل ما متفق عليه المدير هي أربع : (التخطيط واتخاذ القرار التنظيم القيادة والتحفيز) .

. **التخطيط واتخاذ القرار :-** التخطيط في المنظمة هو عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستفيداً من ماضيه ، كما يواجه بها ظروف مستقبلية لتحقيق أهدافه فهو إذن عمل تحكيمي يومي . ويهدف إلى تطويع المستقبل المجهول إلى إدارة المدير قدر المستطاع مقللاً بذلك من عوامل الصدفة والحظ في مهماته أي انه تحديد مسبق لما يريد المدير فعلاً وللكيفية التي يتم بها . وهناك اتجاه متزايد لفصل عملية (اتخاذ القرار) كوظيفة مستقلة عن التخطيط واتخاذ القرار . هو خيار واع من بين مجموعة من المسارات البديلة ، ويتم الخيار من قبل المدير بعد تحديد المشكلة او الفرصة التي يواجهها والبحث عن الحلول البديلة وتقييم البدائل ، ثم اختيار أفضلها من حيث قدرة ذلك البديل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف .

. **التنظيم :-** يتطلب تنفيذ الخطط القيام بوظيفة التنظيم التي تتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وبناء العلاقات بين أنشطة المنظمة وبين الوظائف والأفراد بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وتتضمن هذه الوظيفة تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية للأقسام وإنابة الواجبات وإنشاء وتحديد محتواها وتجميعها في تلك التقسيمات على شكل بناء هيكل تنظيمي وتحديد العلاقات بين الأقسام.

. **القيادة والتحفيز :-** يستطيع المدير من خلال القيادة تحقيق التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف كما يحفزهم على تحسين الأداء باستمرار ، ويتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق الاتصالات معهم .

. :- **تعني** وظيفة رقابة الأداء توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط . ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء والخطط على الصعيدين مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً ويتطلب ذلك أيضاً تحديد الانحرافات وتشخيص مسبباتها ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو في الاثنين معاً لغرض تحقيق الأهداف وقد يشمل ذلك تعديل نظم التحفيز أو تصحيح مسارات الاتصالات أو إعادة النظر بأساليب اتخاذ القرار أو تعديل الهيكل التنظيمي .

❖ **مستويات الإدارة أو أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي**

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المديرين تعمل سوياً في ثلاثة مستويات هي : العليا ، الوسطى ، والمباشرة (الإشرافية أو الدنيا):

. **العليا :-**

وتتألف من عدد قليل من المديرين يشغلون المواقع الآتية : رئيس مجلس الإدارة ، المدير العام ، رئيس المنشأة ، معاون المدير العام ، أو نائب الرئيس وتختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل وتقويم أداء التقسيمات الرئيسية وأداء المديرين الأساسيين تمهيداً لاختيارهم لوظائف أعلى والتشاور مع المديرين في تذليل المشاكل ذات الأبعاد والأفاق العامة .

:-

تتكون هذه الإدارة من مديري الأقسام الأساسية في المنشأة والمسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية (العمليات ، التسويق ، الموارد البشرية ، والموارد المالية) والوظائف المساعدة (البحث والتطوير، العلاقات العامة ، والخدمات المساعدة) كما تشمل مديري فروع المنشأة ، أو مدراء معاملها المنتشرة جغرافياً . وقد يكون لكل من هؤلاء المديرين معاونون أو مساعدون يعملون في الإدارة الوسطى كذلك ، ة الوسطى بإعداد الخطط متوسطة الأجل ، انطلاقاً من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا وتحليل أداء المديرين في المستوى الأدنى لغرض تقليل قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام ، ومراجعة التقارير الدورية عن سير الأعمال لآجال قصيرة ومتوسطة ، وتقديم التوجيهات للمديرين المرؤوسين في مشكلات العمليات ، والتسويق ، والموارد البشرية ، والمشكلات المالية وغيرها .

. الإدارة المباشرة أو الإشرافية أو الدنيا:-

وهي الإدارة عن المستويات الأدنى من تقسيمات المنشأة (الشعبة ، الوحدة) سواء أكانت تشمل وظيفة المدير أو مساعديه وصولاً إلى أدنى مستوى في المنشأة ، وتختص الإدارة المباشرة بأعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل أعلاه ومتابعة الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين وإنابة المهمات التفصيلية للأفراد وضمان الاتصالات المباشرة معهم .