

أولاً: علم الإدارة والحاجة إليها.

1 - ماهية الإدارة:

لتحقيق أهداف المنظمة لا بد من وجود جهاز كفؤ يسهر جاهداً لتحقيقها يتمثل في الإدارة حيث حضي ولازال يحض هذا المصطلح بأهمية بالغة نظراً للدور الذي تلعبه في كافة الأنشطة والمجالات داخل المؤسسات أين أصبح يحمل معاني عديدة وعناصر مختلفة حتى أصبح يتشابه في كثير من الأحيان مع مصطلحات أخرى كالتنظيم، لذلك لا بد من الوقوف على بعض الآراء البارزة لعلماء الإدارة حول مصطلح الإدارة حيث تم تعريفها على أنها:

- " مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفء، والاستخدام الفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف "
- كما يعرفها أبو الإدارة العلمية " Fredrick Taylor " الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة " .
- أما " H.Fayol " فيقول " إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب " .

يرجع تعدد مفاهيم الإدارة إلى عدم وجود نظريته شاملة وعامة متفق عليها لأسباب عديدة منها:

- أنها علم تطبيقي أكثر منه نظري؛
- أنها علم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلوم الأخرى كما يعتمد في مفاهيمه ومبادئه عليها؛
- أنها علم اجتماعي بدرجة كبيرة يعتمد على التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فعله ؛

- تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف المحلية والمواقف السائدة بما فيها من متغيرات سائدة.

ومنه نستخلص مما سبق أن للإدارة أهمية بالغة نتيجة للوظائف المختلفة التي تتكون منها والتي تتطلب هي الأخرى مجموعة من المهارات المعرفية والعلمية والتي جعلت من الضروري إسناد تلك الوظائف بالمؤسسة إلى هيئة على رأسها شخص يقوم بإدارتها للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ومنه:

الإدارة

هي علم يختص بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال التنسيق بين مختلف الجهود والموارد .

2 - عناصر الإدارة:

تشمل الإدارة على مجموعة من العناصر وهي:

- الأهداف: هي أساس وجود المنظمة وهي النتائج المراد تحقيقها، وهي عديدة ومتنوعة وأهمها تحقيق الربح؛
- الموارد: تشمل كل الموارد التي تحتاجها المنظمة من موارد طبيعية ومالية ومادية وبشرية، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها؛
- البيئة : باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها، فهي لا تعيش بمنعزل عن عناصر البيئة الخارجية بل تستفيد منها فتعمل على تحقيق أهدافها عن طريق التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة التي تتضمن عوامل تغير باستمرار لا يمكن التحكم بها؛
- البناء الاجتماعي: يشير إلى العلاقات بين الأفراد في المنظمة.

3 - أهمية الإدارة:

للإدارة أهمية بالغة نظرا لتواجدها في جميع الأنشطة حيث:

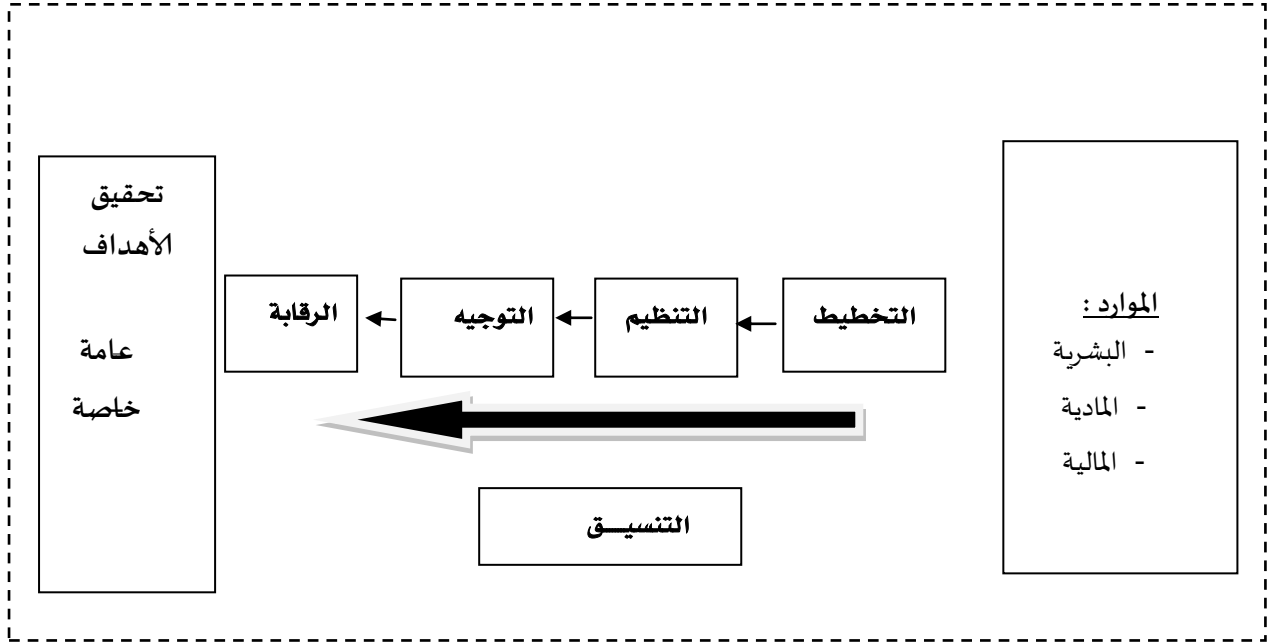
- تساعد بصفة أساسية على تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية؛
- الأساس لنجاح أي عمل يسعى لتحقيق أهداف مشتركة ؛
- الحافز الأساسي للجهود الانسانية وهي المديرية للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات ومواد وأموال وعناصر بشرية وهي تعمل باستمرار على تحسين مركز وسمعة المنظمة من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع .
- عين المؤسسة الخارجية والداخلية وهي التي تمد المنظمة بالخلق والابداع والتصوير البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله
- محور النشاطات والأوامر ومحور وضع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها.

بالإضافة إلى:

- تحقيق الاستقرار من خلال التكيف مع المحيط؛
- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- تحقيق الاستقرار من خلال التكيف مع المحيط ، حيث تحافظ الإدارة على تحقيق استقرار المنظمة في ظل التغيرات المتسارعة للبيئة؛
- تحقيق العدالة و الحوافز للأفراد العاملين؛
- مواجهة الكفاية الانتاجية و الفاعلية الادارية بأقل ما يمكن من الوقت و المال والأفراد؛
- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة والمختلفة مثل :
- ايجاد التوازن بين مصالح العاملين و أهدافهم وبين مصالح المؤسسة و أهدافها؛
- بين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة و المتوقعة :

- بين ما يفترض أن يقدم من خدمات حديثة و بين ما يمكن تقديمه في ضوء الامكانيات المتاحة و بين ما هو موجود وما هو أفضل أن يكون
- تعد الادارة معيارا و مؤشرا لتطور الأمم فهناك دول صناعية متقدمة و هناك دول نامية و هناك دول متأخرة و سبب ذلك اهتمام بعض الدول بالإدارة أكثر من الدول الأخرى؛
- تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع: حيث تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالنفع عليهم، وعلى المجتمع ككل. ويمكن تلخيص العملية الادارية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): العملية الإدارية



ثانيا: مفاهيم حول ممارسات الإدارة

4 - مجالات الإدارة ونشأة إدارة الأعمال:

تنقسم مجالات الإدارة بشكل عام إلى نوعين رئيسيين هما:

الإدارة العامة:

تهتم بتنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الأجهزة والدوائر والمؤسسات العمومية للدولة.

إدارة الأعمال:

هي إدارة النشاط الذي تؤذي المشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات المجتمع المادية والمعنوية وتهدف إلى تحقيق الربح لتلبية حاجاتها ورغباتها.

➡ نشأة إدارة الأعمال والحاجة إليها:

يستند علم إدارة الأعمال إلى علم الإدارة بشكل عام باعتباره فرع منها، فالتوسع حجم المشاريع والأعمال وظهور المؤسسات الضخمة ظهر هذا الفرع ونما وتطور، وقد كانت مختلف المؤسسات تخضع لإدارة مالكيها ومع زيادة عدد المالكين وفصل الملكية عن الإدارة جعل من إدارة الأعمال ضرورة حتمية ، إضافة إلى ظهور الثورة الصناعية وازدياد الحاجة إلى الأموال مع نمو المشروعات والاستثمارات؛ إذ لم يكن بوسع المصادر المالية توفير الكم الهائل من الأموال فقد عمدت بعض المؤسسات إلى بيع أجزاء من مشاريعها إلى أفراد آخرين على شكل أسهم، وبذلك تحولت الملكية من فردية إلى أملاك جماعية من الصعب إدارتها من طرف مالكيها فقط، مما جعل من إدارة الأعمال ضرورة لا بد منها قائمة بحد ذاتها، ومنها نبع مصطلح إدارة الأعمال وازدادت الحاجة إلى مدراء وتدريبهم لكسب خبرات لتسيير الأعمال والاهتمام بها ومتابعتها.

وما جعل إدارة الأعمال تظهر بهذا الشكل أيضا:

- زيادة حجم المشاريع الخاصة في ظل النظام الرأسمالي، جعلت من الضروري تدخل الدول لتنظيم الحياة الاقتصادية من خلال سن القوانين والتشريعات فزادت الحاجة لتنظيم وإدارة المشاريع بصفة معمقة من أجل دراسة العلاقة بين المنظمات والدولة والمجتمع...إلخ.

إضافة إلى:

التغيرات والتقدم التكنولوجي الحاصل بالإضافة إلى التغيرات الاجتماعية الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط والتنظيم لمواجهتها والتأقلم معها؛

المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج وفي أدواته لتحقيق الوفورات الاقتصادية؛

تزايد النقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العمال مما يستوجب تنظيم العمل الإداري في نسق يتواءم ورغبات العمال؛

القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، الأمر الذي يظهر أهمية وضع السياسات الخاصة بتحقيق رغباتهم في إطار تنظيمي خاص؛

ومن كل ما سبق يمكن توضيح الفروقات الأساسية بين المجالين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	المعيار
تحقيق الربح بالدرجة الأولى	تقديم خدمات عامة للجمهور	الهدف
القطاع الخاص	المؤسسات والدوائر الحكومية (القطاع العام)	مجال التطبيق
المنافسة	الاحتكار	ظروف العمل
تلتزم بالمثل العليا التي تحقق لها الربح قد تهمل الأشخاص الغير مهمين من ذوي الدخل المحدود	أسس أخلاقية تتماشى مع الذوق العام وقيم ومبادئ المجتمع	القيم السائدة في المعاملات
قرارات يحكمها العقل والمنطق وبعيدة عن العواطف	تتأثر القرارات بالضغوط السياسية والجماعية	درجة الرشد في اتخاذ القرار
مدروسة ومنظمة وغالبا أقل ضخامة	الهيكل التنظيمية كبيرة ومتشابكة ومعقدة	حجم التنظيم
تنحصر مسؤولية الإدارة أمام مجلس الإدارة أو صاحبها فقط ثم المجتمع في حالات نادرة	المسؤولية عامة أمام الحكومة والأجهزة الرقابية والجمهور بوجه عام	المسؤولية

نتيجة

كلتا الإدارتين تمارسان العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة

a. تعريف منظمة الأعمال (المؤسسة الاقتصادية):

إن منظمات الأعمال بمختلف أنواعها أخذت ولا تزال تأخذ أشكالاً متعددة في نشاطها وطريقة تسييرها، نتيجة لتغيرات وتطورات مستمرة ومتوازية مع التطورات في النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية . لذلك فعملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح لها يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم منظمة الأعمال، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها :

-تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات؛
-التطور المستمر الذي شهدته منظمة الأعمال في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن؛

-اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعريفات مختلفة للمنظمة ؛

ومن هنا جاءت تعريفات شاملة تشمل مختلف أنواع المنظمات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف.

فقد عرف "M.Truchy" منظمة الأعمال بأنها تجمع العناصر البشرية والمادية في وحدة معينة والتنسيق فيما بينها للقيام بمختلف الأنشطة الاقتصادية.

كما عرفت منظمة الأعمال بأنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي وكل الأنشطة المتعلقة بذلك النشاط من عملية تخزين وشراء وبيع، وهذا كله من أجل تحقيق الأهداف المختلفة التي وجدت من أجلها.

وبصفة عامة فإن ما يلاحظ على هذه التعاريف السالفة الذكر أنها تتفق على أن المنظمة غرضها تحقيق أهداف معينة تختلف من منظمة إلى أخرى، بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف الوسائل البشرية للعمل على تحقيق أفضل تشغيل ممكن وبالتالي إنتاج سلع أو تقديم خدمات تتماشى وأذواق المستهلكين، لكن من جهة أخرى فقد تجاهلت الوسائل الأخرى والمتمثلة في الوسائل المادية والمالية التي تساهم إلى جانب العنصر البشري في تحقيق الأهداف المختلفة هذه الأخيرة التي تتمثل في :

- تعظيم الربح حيث أن المؤسسة إلى جانب تحقيق الربح فإنها تسعى أيضا إلى تعظيمه وهذا ما يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها، توسيع نشاطها وذلك للصمود أمام المؤسسات المنافسة وكذلك تسديد ديونها إن وجدت وتوزيع أرباحها؛

- ترشيد عملية الإنتاج وذلك باستعمال رشيد لمختلف عوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع وتفاذي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية؛
- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال مدى تصريف إنتاجها بنوعيه المادي والمعنوي والتي تساهم في تغطية طلبات المجتمع؛
- إلخ.

5 - طبيعة الإدارة (الإدارة بين العلم والفن):

هناك اختلاف دائم بين فريقين فهناك من يرى أن الإدارة علم وهناك فريق آخر يرى أنها فن، والمقصود بالعلم هنا هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة والتي يمكن تعميمها وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد والمجتمعات والأماكن، بينما يقصد بالفن المعرفة والسلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية والنفسية والعقلية.

1 5 - الإدارة كعلم:

بمعنى أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها فالإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته ويمكن تطبيق المنهج العلمي باعتباره يمتاز بالموضوعية و القابلية للتعميم، المرونة، إمكانية التنبؤ.

كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة.

باعتبار الإدارة علم فهي تعتمد بشكل كبير على استخدام البحث العلمي في حل المشاكل الإدارية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): خطوات الأسلوب العلمي

الخطوات	مثال
1 - مشاهدات لأحداث معينة ومدى تكرار هذه الأحداث	1 - ملاحظة الإدارة بوصول بعض العمال متأخرين إلى العمل وبنسبة متزايدة وفي كل الأقسام والإدارات
2 - تكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث	<ul style="list-style-type: none"> • تسبب عام ناتج عن عدم الرقابة 2 - أزمة مواصلات عامة في ساعات الصباح • إيصال الأطفال للمدارس • ضعف الرواتب والحوافز • وصول بعض المديرين متأخرين للعمل
	3 - تبين وجود سببين فقط للتأخير وهما انعدام الرقابة

<p>وضعف الرواتب والحوافز.</p> <p>4 - اعتماد زيادة الرواتب مع تشديد الرقابة ورصد نتائج إيجابية بخصوص الوصول في الوقت المحدد</p>	<p>3 - التحقق من صحة الفروض</p> <p>4 - معالجة الأسباب والتأكد من النتائج</p>
--	--

2 5 - الإدارة كفن:

من جانب الإدارة كعلم هناك جانب آخر وهو الجانب المقابل باعتبارها لها جانب فني فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، كما تتعامل مع جوانب معنوية في الإنسان والمجتمع، حيث يواجه المدير مواقف كثيرة ومتعددة تتطلب العديد والكثير من الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة وبناء العلاقات، وهذا ما يجعل في الإدارة لمسة فنية وخبرانية وجانباً من المهارات لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها أو تجاهلها .

إن أنصار فن الإدارة يدافعون عن مواقفهم فيقولون: إن قدماء المصريين قاموا ببناء الأهرامات وإدارة شئون الحرب وتنظيم الجيوش بدون إن يتعلموا الإدارة في الجامعات.

وعليه يمكن استخلاص أن الإدارة علم وفن في نفس الوقت .

6 - علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

يرتبط علم الإدارة بالعديد من العلوم الأخرى مما يتطلب من المدير أن يكون ملماً بالمبادئ الأساسية لكثير من العلوم ذات الصلة الكبيرة ونذكر منها:

1 6 - علم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد باستغلال الموارد بأفضل الوسائل الممكنة لإشباع حاجات ورغبات الأفراد وبالتالي حل المشكلة الاقتصادية وهذا يتوافق مع هدف الإدارة وهو الاستغلال العقلاني لمختلف الموارد والمجهودات والتنسيق فيما بينها، وعموماً نقول أن علم الاقتصاد يعمل على حل المشكلة الاقتصادية من خلال علم الإدارة، إضافة إلى أن معظم المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

2 6 - علم الاجتماع:

تعتبر المنظمة كيان اجتماعي يعمل ضمنها مجموعة من الأفراد، أين يقوم علم الاجتماع بدراسة نشأتها ووظائفها والعلاقات فيما بينها، ومادام أن الفرد جزء من هذه المنظمة وهي تعيش في مجتمع تتفاعل معه لذلك من الضروري أن يكون المدير ملما بالمبادئ الأساسية لعلم الاجتماع¹.

3 6 - علم النفس:

يقوم علم النفس بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومثبطاته وطموحاته وشخصيته وما إلى ذلك من الخصائص التي تعود إليه، بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد وتوجيهه لما فيه خير الفرد والمجتمع، فعمل المدير أساسا هو انجاز الأعمال بواسطة الآخرين، لذلك على المدير أن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيتهم وتحفيزهم للعمل

4 6 - القانون:

يقوم القانون بوضع القواعد التي تنظم سلوك الأفراد والمجتمع، وحل المشاكل والنزاعات فيما بينهم. وما يجعل القانون مرتببا ارتباطا وثيقا بالإدارة هو أن هناك الكثير من القواعد القانونية (التشريعات) المنظمة لمنشآت الأعمال من حيث نشأتها وعملها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وموتها (افلاسها)، وعلى المدير أن يعرف مختلف القوانين والتشريعات حتى تكون قراراته مطابقة لهذه القوانين ولا تكون مخالفة لها.

5 6 - علوم الرياضيات والإحصاء:

تستعين الإدارة في كثير من الحالات بالأساليب الكمية في حل المشاكل الإدارية كالنماذج الرياضية ونظرية الاحتمالات والمعادلات في عمليات اتخاذ القرار لذلك لا بد أن يكون المدير ملما بهذه الأساليب لتسهيل عملية المراقبة خاصة.

6 6 - علم المحاسبة:

يعمل علم المحاسبة على تجميع وتحليل الأرقام فيما يخص أوضاع المنظمة وموقعها المالي ومستوى الأرباح لمشاريع معينة لتزويد متخذي القرارات بالمعلومات الأساسية اللازمة لتلك القرارات، لذلك فهي إحدى الطرق الكمية التي تزود الإدارة بالمعلومات وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

7 - مستويات الإدارة:

تنقسم مستويات الإدارة لأي منظمة سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عمومية إلى ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): المستويات الإدارية



1 7 - المستويات العليا:

تتكون عادة من المدير أو مجلس الإدارة، وتكون مهمتها الإشراف على إدارة المنظمة وتحديد الأهداف العامة خاصة الاستراتيجية المراد الوصول إليها، وتزداد حاجة المدير في مستوى الإدارة العليا إلى المهارات الفكرية والانسانية أكثر من حاجته إلى المهارات الفنية.

2 7 - المستويات المتوسطة:

تتضمن هذه المستويات مدراء بعد المستويات العليا مثل مدير المصنع، ومدير القسم مدير المالية، مدير الإنتاج...و يعملون على مساعدة مدراء المستويات الدنيا وتوجيههم ومراقبتهم فهم همزة وصل بين المستويات العليا والمستويات الدنيا من خلال ترجمة الأهداف العامة والاستراتيجية وتجزئتها حسب التخصص وتحتاج هذه المستويات إلى المهارات الإنسانية.

3 7 - المستويات الدنيا:

تتضمن هذه المستويات مدراء بعد المستويات المتوسطة مثل : رؤساء الأقسام وتتمثل مهمتها في وضع الخطط التفصيلية، فهي التي تتولى معظم المهام الإشرافية، وكذا تنفيذ مختلف الأعمال والوقوف على جميع المهام التشغيلية وتحتاج هذه المستويات إلى المهارات الإنسانية. ينخفض عدد المدراء والمسؤولين كلما صعدنا من المستويات الدنيا مروراً بالمستويات الوسطى وصولاً للمستويات العليا.

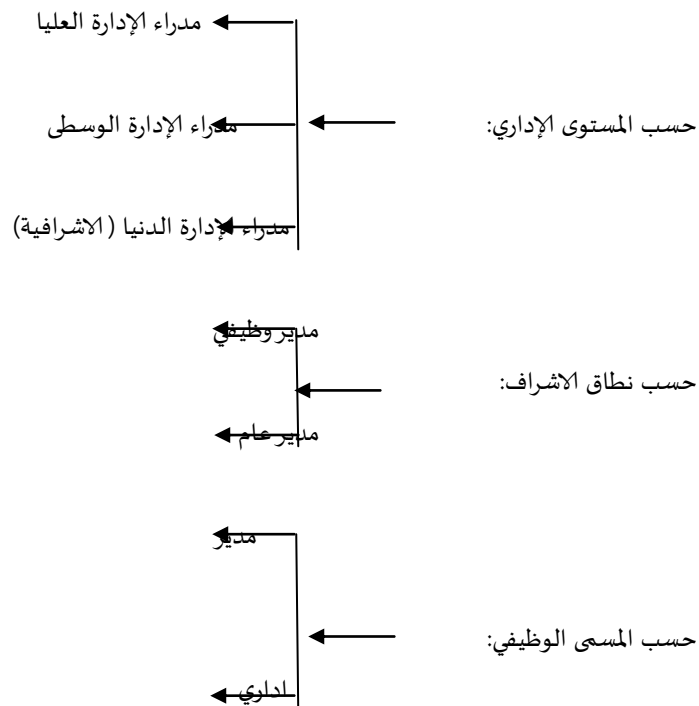
8 - المدير وأدواره والمهارات اللازمة:

أصبح عمل المدير يحتل أهمية بالغة حيث يمكن القول أنه لا توجد وظيفة أكثر حيوية و طلباً من وظيفة المدير، فبفضل حنكته وتسييره الرشيد يتوقف نجاح منظمات الأعمال وحتى المنظمات الحكومية خاصة ما توفر على مختلف المهارات اللازمة.

1 8 - المدير:

المدير هو ذلك الفرد داخل المنظمة المسؤول عن توجيه أعمال الآخرين. يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بعدة وظائف إدارية (التخطيط، التنظيم التحفيز، المراقبة) وتختلف مسؤولية المدير حسب الأنواع التي يمكن اختصارها حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أنواع المديرين





2 8 - أدوار المدير:

يمارس المدير مهما كان مستواه عدة أدوار يمكن إدراجها تحت ثلاث مجموعات كما يلي:

- أدوار تفاعلية:

- دور قيادي: يتضمن مجموعة من المسؤوليات كتوجيه وتنسيق جهود العاملين،
- دور الرمز: تتضمن قيام المدير ببعض الأنشطة والفعاليات الرمزية والاحتفالية؛
- دور الوصل: قيام المدير بعمل تفاعلات مع الآخرين سواء داخل أو خارج المنظمة من أجل الإبقاء على علاقات جيدة.

- أدوار معلوماتية:

- دور الراصد: يتضمن قيام المدير بمتابعة وفحص البيئة الخارجية وتشخيصها للحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمنظمة ومستقبلها، مثل التهديدات والمنافسة، والفرص المتاحة مما يؤثر على أعمال المنظمة.

- دور المرسل الناشر: تتضمن قيام المدير بإطلاع العاملين بكافة المعلومات الواجبة لأي عمل؛

- دور الناطق الشخصي: قيام المدير بتمثيل منظمته أمام الغير.

- أدوار صنع القرار:

- دور المفاوضات: يتضمن قيام المدير بمتابعة وفحص البيئة الخارجية وتشخيصها للحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمنظمة ومستقبلها، مثل التهديدات والمنافسة، والفرص المتاحة مما يؤثر على أعمال المنظمة.
- دور معالج المشكلات: تتضمن قيام المدير بإطلاع العاملين بكافة المعلومات الواجبة لأي عمل؛
- الدور الريادي: قيام المدير بتمثيل منظمته أمام الغير .

3 8 - مهارات المدير:

تنقسم مهارات المديرين عموما إلى ثلاث أنواع كما يلي:

- مهارات ذاتية وفكرية:

تشمل المهارات الذاتية جميع الصفات سواء كانت شخصية أو عقلية بما فيها الابتكار والإبداع فعلى القائد الإداري أن يتوفر على الصحة الجيدة والنشاط والحيوية والمثابرة والقوة حتى يشيع ذلك على كافة أفراد التنظيم وأن يكون صبورا متزنا لا يعرف للغضب السريع طريقا... الخ بل عليه دراسة كل الأمور بعناية قبل إصدار أي قرار. كما يعتبر الابتكار الكاشف الأساسي لعزيمة الموظف والقدرات الخاصة به من خلال ذلك يستطيع المدير الوصول إلى أفضل السبل لحشد عزيمة الأفراد العاملين للعمل والمثابرة وبذلك يتغلب على مشقة العمل الإداري. وبصفة عامة هي السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة.

- مهارات انسانية:

تعتبر المهارات الإنسانية من بين المهارات الأساسية التي يجب توافرها في المدير فهي القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتي تتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، وبالتالي فهي فن التعامل مع الناس بصفة عامة على قدر عقولهم والاطلاع بعمق على الطبائع البشرية. فالإدارة بصفة خاصة تتطلب التعامل اليومي والدائم بين الناس على كافة المستويات والأصعدة بالإضافة إلى القدرة على بناء علاقات حميمة طيبة مع المرؤوسين وبالمقابل فالمدير عليه أيضا تقبل الانتقادات والاقتراحات خاصة البناءة منها والأخذ بها والتي تؤدي في النهاية إلى التجديد والابتكار وتحمل المسؤولية فتحقق المؤسسة ما تريد الوصول إليه.

- المهارات السلوكية والفنية:

القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة والبراعة في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد نجد: القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه، وبدرجة كبيرة فهم سلوك الأفراد وتحقيق التعاون بينهم. ويلاحظ أن كل هذه المهارات والخصائص مطلوبة توافرها في المستويات الإدارية بشكل تدريجي كما هو موضح في الشكل

الموالي:

