

المحور الثاني: تحديات المدير وأدواره:

أولاً: أدوار المدير

1. مواصفات المدير ومهاراتهم:

تأتي وظيفة المدير من قيمة الإدارة بوصفها معقدة ومتعددة الأبعاد، فهي تتطلب مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة لأداء الوظائف الإدارية الأربعة، على مستوى، وتطبيق جميع مهارات المدير بطريقة صحيحة، يمكن تحقيق المنفعة للمنظمة وأصحاب المصالح كافة من ممولين ومستثمرين وزبائن وعاملين وحكومة ومجتمع وغيره، ومن أبرز مهارات المدير على مستوى المنظمة هي ما يلي: (العززي، 2020، صفحة 23)

أ. المهارات الإدراكية:

وهي مهارات معرفية تتناول تطوير قدرات المدير على تحليل وتشخيص الحالات والمواقف الإدارية من خلال الربط بين السبب والتأثير، وتحديد المفاهيم النظرية بكل جوانبها وخصائصها.

ب. المهارات الانسانية:

وهي مهارات التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، والتي تتضمن تطوير قدرات المدير على كيفية التعامل مع المواقف والاضاع النفسية والسلوكية داخل المنظمة وخارجها، فضلا عن فهم احتياجات العاملين المادية والمعنوية وتلبية توقعاتهم الالهلية والمستقبلية. (العززي، 2020، صفحة 24)

ج. المهارات الفنية:

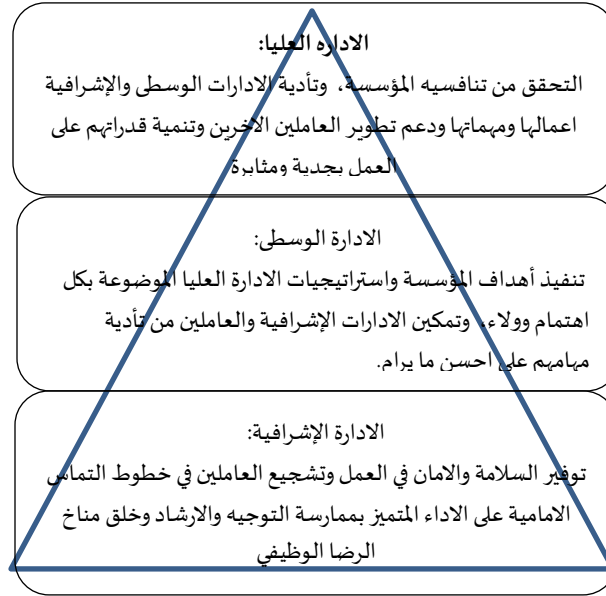
وهي مهارات تخصصية تتعلق بالمعرفة التقنية ذات الصلة باختصاص المنظمة وأعمال المدير في قسمه المعني، فمدير شركة صناعة الحواسيب يحتاج إلى معرفة فنية في هذا المجال، ومدير الحسابات يحتاج إلى تطوير معرفته في مجال الإدارة المالية والمحاسبية، أيضا يحتاج مدير الموارد البشرية إلى جوانب فنية في مجال اختيار الأفراد واستقطابهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم.

ويمكن تطوير مهارات المدير على مستوى المنظمة عبر استخدام وسائل الثلاثة التالية:

- التعليم
- التدريب
- الخبرة

2. المديرون في المؤسسة:

الشكل رقم 1: مستويات الإدارة ومهامه الأساسية



المصدر: (العززي، 2020، صفحة 20)

3. أدوار المدير

الدور هو مجموعة السلوكيات المتفاعلة بطريقة منتظمة يمكن ملاحظتها، وتتعلق بوظيفة او وضع معين، وغالبا ما يلعب المدير أكثر من دور في وقت واحد. (عبوي، 2007، صفحة 133)

واستنادا الى التصنيف الشائع الذي قدمه Mintzberg، تأتي أدوار المدير في ثلاث مجموعات أساسية كما يلي:

المجموعة الاولى من الادوار: الادوار التفاعلية/الشخصية Interpersonal Roles

تغطي هذه الادوار في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفرادا، مجموعة أو منظمات، وفي هذه المجموعة تظهر ثلاثة أدوار (دره، 2009، الصفحات 52-53) تتعلق بتوفير الحقائق والمؤشرات (العززي، 2020، صفحة 25):

1. دور الشخصية الرمزية/ كمثل للمنظمة أمام الجهات الخارجية Figurehead: يشارك المدير المرؤوسين

والآخرين خارج المؤسسة من زبائن وموردين وحكومة مناسباتهم، ومراعاة احوالهم وأوضاعهم، فضلا عن ممارسة الطقوس الرسمية، مثل المشاركة في افتتاح فرع للمنظمة، أو حضور مؤتمر لتمثيلها فيه مثلا. (العززي، 2020، صفحة 25)

2. دور القائد Leader: يقوم بتعيين وتدريب وزيادة دافعية العاملين وارشادهم وتوجيههم (دره، 2009، صفحة 52)،

حيث يعمل على إثارة الحماسة فيهم بشكل رسمي أو غير رسمي، وذلك للوصول للأداء المطلوب. (العززي، 2020، صفحة 25)

3. دور حلقة الاتصال Liaison: يلعب المدير دور الوسيط بين المؤسسة وعملائها، وكذلك بين الإدارة العليا والإدارة

المباشرة(الدنيا)، فأهداف الإدارة العليا دائما ما تتعارض مع أهداف الإدارة المباشرة، ويأتي دور المدير كوسيط لإحداث التوافق والتقريب بين أهداف كل منها. (عبوي، 2007، صفحة 132)

4. المجموعة الثانية: الأدوار المعلوماتية: وتضم هذه المجموعة أيضا ثلاثة أدوار رئيسية هي:

1. دور الباحث عن المعلومات/ الراصد للمعلومات (Monitor): يفحص المدير والتقارير الخاصة بصناعة المؤسسة وبيئتها قصد مواكبة التغيرات البيئية وملاحظة التطورات التي تخص سلعها وخدماتها. (العززي، 2020، صفحة 25)
2. دور الناشر أو موصل للمعلومات (Disseminator): وهنا ينقل المعلومات الملائمة إلى الآخرين في مكان العمل (دره، 2009، الصفحات 52-53)، يمكن أن تكون تلك المعلومات عبارة عن ملخصات ومبادرات ومقترحات المدير يعمل على ارسالها إلى المعنيين من صحف واعلام وحكومة وزبائن وأصحاب الأسهم وحتى منظمات المجتمع المدني ومجلس الإدارة. (العززي، 2020، صفحة 26)
3. دور متصل أو المتحدث الرسمي إلى أطراف خارجية (Spokesperson): وهنا يتكلم المدير في هذا الدور عن المؤسسة مع البيئة الخارجية أو المجتمع، حيث يناقش الخطط والتوجهات الخاصة بأهدافها ومجالات توسعها ونموها أو انكماشها وغيرها من الأمور. (العززي، 2020، صفحة 26)

المجموعة الثالثة: الأدوار القرارية: وتضم أربعة أدوار رئيسية:

1. دور المبادر للتغيير (Entrepreneur): حيث يتعرف على المشكلة أو الفرصة ويأخذ بزمام المبادرة (دره، 2009، الصفحات 52-53) إن هذا الدور، يتطلب من المدير مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها المؤسسة بفكر ابتكاري يخرج على النطاق المألوف، والمدير المبتكر عادة ما يتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:
 - يميل إلى البحث والتفكير في الأمور غير المؤكدة.
 - يحاول الابتعاد عما هو روتيني من أعمال ويميل إلى التجديد والتغيير.
 - يفضل العمل في ظل نظم ولوائح متحرره وغير جامده.
 - يتحقق دوماً أن أسباب النتائج المحققة (إيجابية كانت أو سلبية)
 - المثابرة على عدم الخضوع لضغوط الآخرين بسهولة. (عبوي، 2007، صفحة 134)
2. دور المتعامل مع الاختلالات/معالج الارتباكات (Handle Disturbance): سواء كانت أزمات أو اضطرابات أو نقص في الطاقة اللازمة للمنظمة (دره، 2009، الصفحات 52-53)، ويظهر ذلك الدور جليا في إدارته للصراعات التنظيمية التي تحدث على مستوى الأفراد أو الأقسام التنظيمية للمؤسسة. (العززي، 2020، صفحة 26)
3. المدير كمخصص/موزع للموارد (Resource Allocator): سواء كانت موارد مادية أو زمنية تتعلق بالوقت المتاح للمؤسسة، ومن أمثله ذلك قيام المدير بتخصيص الأموال المتاحة على الوحدات والمشروعات المختلفة، وهنا يكون المدير دقيقا وحريصا، على حمايتها من الهدر والضياع والتلف، وبالتالي يتحرى وضعها وتخصيصها في مجالاتها المناسبة (العززي، 2020، صفحة 26)
4. دور المفاوض (Negotiator): يسعى المدير من خلال هذا الدور إلى استخدام مهاراته التفاوضية في حل المشكلات واقتناص الفرص المتاحة، حيث يدخل في مساومات ناجحة مع كافة الأطراف (موردين كانوا أو ممولين وحتى زبائن) فضلا عن خلق قنوات كافية وموضوعية كافية لفض المفاوضات لصالحه (العززي، 2020، صفحة 26).

الأدوار النمطية للمدير:

إلى جانب الأدوار السابقة التي صنفها Henry Mintzberg، فإن هناك مجموعة من الأدوار النمطية تفرضها الوظيفة الإدارية، والتي لا يمكن للمدير التخلي عنها، فهو: (عبوي، 2007، صفحة 131)

أ. ممارسة الوظيفة التخطيطية وبالتالي بلعب دور المخطط: حيث يحدد من خلال هذا الدور:

- ✓ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً.
 - ✓ الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.
 - ✓ الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقاً للأسلوب الذي وقع الاختيار عليه.
 - ✓ البرنامج الزمني للتنفيذ، أي تقدير مسبق من جانب المدير لعنصر الزمن في حدود الوقت المتاح.
- ب. ممارسة وظيفة التنظيم وبالتالي فهو يلعب دور المنظم:** حيث يحدد من خلال هذا الدور:
- ✓ النشاط الذهني الذي يقوم على فهم حقائق الواقع الذي يعمل فيه المدير.
 - ✓ تشخيص العوامل المؤثرة فيه،
 - ✓ ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما جاء في الخطة، هذه الترتيبات تضمن أن يعمل جميع الأفراد المشاركين في تنفيذ الخطة ضمن إطار متكامل، بحيث تنتهي جميع الجهود إلى تحقيق الأهداف المحددة بالخطة.
- ج. ممارسة وظيفة الرقابة وبالتالي فهو يلعب دور المراقب:** الذي يهدف من خلاله إلى:
- ✓ التأكد من أن النتائج تطابق الأهداف، بمعنى آخر، للتأكد من أن ما تحقق فعلاً يطابق ما كان يجب أن يتحقق،

ثانياً: تحديات المدير:

قاد التطور الحاصل في بيئة الأعمال بالمؤسسات إلى بروز اتجاهين: تمثل الاتجاه الأول بالتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال العامة والخاصة وعواملهما المختلفة منذ أوائل عقد الأربعينيات من القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، بينما تجسد الاتجاه الثاني بمجمل التطورات والحراك الداخلي لمكونات المؤسسة. لقد ولد هذان الاتجاهان حزمتهن من التحديات التي تواجه عمليات منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة.

ويمكن التمييز بين تلك المجموعتين من التحديات على النحو الآتي:

أولاً: المجموعة الأولى تحديات البيئة الخارجية:

وهذه تتضمن حزمة التحديات البيئية بجميع مكوناتها أو عواملها وخصائصها المؤثرة بصورة مباشرة وغير مباشرة على عمل منظمات الأعمال. وفي هذا الإطار يمكن أن نشير إلى الأمثلة التالية من هذه التحديات:

- ✓ ازدياد فئات أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين، ويندرج في إطار هذه الزيادة تعدد هذه الفئات واتساع دورها، وتأثيرها، وطلباتها وتنوع آليات وأدوات ضغطها على وجود المنظمة واستمراريتها. (الغالي والخفاجي، 2019، صفحة 23)
- ✓ اتساع مساحة المنافسة، فلم تعد المنافسة قائمة على أسس تقليدية بل أصبحت ذات مغزى استراتيجي، وآخر ذا بعد تشاركي وتعاوني بين المؤسسات المتنافسة. يضاف لذلك أن المنافسة قد تكون ذات طبيعة عدائية تأخذ صبغة المنافسة المفترسة والمنافسة الشرسة، فإذا علمنا أن البيئة أصبحت عالمية بحدود كبيرة فلم يعد هناك حواجز حماية للمؤسسات الوطنية والإقليمية فيما يتعلق بمواردها كمصدر لطاقتها وقوتها، بل أصبح امتلاكها لهذه الموارد مصدر تهديد وخطر على بقاء المنظمات واستمراريتها. (الغالي والخفاجي، 2019، صفحة 23).

- ✓ ندرة الموارد الملموسة والمورد غير الملموسة واتساع دور هذه الأخيرة، وهنا يواجه مدراء المؤسسات تحديات كبيرة في سبيل الحصول على الموارد اللازمة لعملها بالكم، والنوع والتوقيت والكلفة المناسبة. إن ندرة الموارد كان أحد الأسباب الأساسية لبروز فكرة الشراكة الاستراتيجية بين المؤسسات العملاقة وحتى المتفوقة منها. كما أن دور الموارد غير الملموسة أصبح مهماً جداً، فالمعرفة بأنواعها هي مورد غير ملموس يشكل الحصول عليها تحدياً كبيراً أمام المؤسسات، لذلك ينبغي أن

تستديم المؤسسة بعلاقتها الجيدة مع حواضن إنتاج وتوليد المعرفة وتوزيعها لتحقيق نتائج مرغوبة مستهدفة. (الغالي و الخفاجي، 2019، صفحة 24)

✓ اتساع مساحة الوعي القيمي والأخلاقي نتيجة ازدياد مساهمة منظمات المجتمع المدني الدولية، التي تتبنى برامج متعددة المقاصد والأهداف، أدى هو الآخر إلى إحداث تغيير هام في مستوى التفكير والإدراك عند الزبائن. ولقد ولد هذا صعوبات جمة في كسب ثقة وولاء والتزام وإخلاص الزبائن بسبب تنوع القيم واختلاف تفسير ما هو أخلاقي ولا أخلاقي بحسب المجتمعات، حتى أصبح تفكير المؤسسات بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية يشكل تحدياً جوهرياً يواجهه مديرها باستمرار وبتصاعد. (الغالي و الخفاجي، 2019، صفحة 24)

ثانياً: المجموعة الثانية: تحديات البيئة الداخلية: وتضم هذه المجموعة حزمة تحديات مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، تأتي ترجمة للتطورات والحراك الداخلي في مكوناتها وعملياتها. ويمكن الإشارة إلى أبرز تلك التحديات فيما يأتي:

✓ ازدياد دور المورد البشري المعرفي، وهذا انعكس على أحداث تغييرات جذرية في هيكل المؤسسة وأسلوب عملها وأسلوب تعاملها مع مختلف الموارد بخاصة الموارد البشرية.

✓ تحدي إدارة التنوع داخل المؤسسة، ويأتي التنوع من مصادر عديدة لعل منها اختلاف فلسفة القيادة المتبناة، ومنظور العاملين، وازدياد التخصصات، والانتشار الجغرافي للمؤسسة، وتنوع في ثقافات العاملين وقيمهم مثلاً...

✓ تحدي ازدياد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، فبالرغم من ازدياد نزعة المؤسسات نحو امتلاك التكنولوجيا المتطورة، فإن أساليب تطوير القرار، وتطوير الخطط، وحل المشكلات تبقى وفق نهج لا ينسجم مع هذه الكثافة في امتلاك التكنولوجيا. إن هذا الأمر يقود إلى زيادة كلف إنجاز المعاملات دون عائد ذا قيمة للمؤسسة.

✓ تحدي المرونة التنظيمية، حيث أصبحت مطلوبة بإلحاح بسبب سرعة التغييرات الداخلية والخارجية، بمعنى آخر حاجة المؤسسات الى عقل إداري منفتح واع قادر على استيعاب تلك التغييرات.

✓ تحدي بناء مناخ أخلاقي تسوده قيم العدالة، والنزاهة، والثقة والشفافية في العمل. (الغالي و الخفاجي، 2019، صفحة 25)

كما يمكننا إضافة التحديات التالية:

✓ تعدد الأدوار في حد ذاته يعتبر تحدياً يواجه المدير في الوقت الحالي.

✓ الوعي الذاتي: فأن يكون المدير واعياً لكل ما يدور حوله من متغيرات ومدى تأثيرها على المؤسسة تحد ليس في قدرة أي مدير مواجهته، والتحدي الأكبر منه أن يحاول رفع نقاطه الإيجابية والكشف عن سلبياته التي قد تكون سبباً له في ارتفاع مستوى التحدي أو المشكل الذي يواجهه، ولا يكون ذلك إلا من خلال التدريب والتعلم وغيرها من الأساليب المتعلقة بالمعرفة.

✓ العولمة: إن التغييرات التي فرضتها العولمة على كل المجالات جعلت من مهام المدير أكثر صعوبة، حيث تتأثر المؤسسة بكل مكوناتها بمتغيرات العولمة المالية، التكنولوجية، وحتى الانسانية(العادات والتقاليد، الديانات، والسلوكيات...) وغيرها، مما يستدعي يقظة أكثر وترصداً أكثر وحنكة أكثر في التعامل مع مختلف تلك المتغيرات وتغييراتها السريعة والكثيرة.

✓ التعرف على فريق العمل وإدارته: إن أهم ما يواجه المدير في المؤسسة هو التحدي الثقافي والمعرفي للأفراد العاملين معه، وبما أنه يقوم بإنجاز الأعمال من خلالهم، فهنا يكمن التحدي الأعظم، فكما وجد التوافق بينهم كلما سهل ذلك من عمل المدير، ولكن الحقيقة أن الله تعالى لم يخلقنا متشابهين، فلعل خصائصه وميزاته، ولكل منا مزاجه وشخصيته، التي قد تتوافق وقد لا تتوافق مع المدير وهو ما يجعل مهمته أكثر صعوبة، ويقع عليه في هذه الحال محاولة

ترويض تلك الشخصية وجعلها تنجذب إليه، هذا من جهة. ومن جهة أخرى نجد أن إدارة المعرفة داخل المؤسسة أيضا تقف أمام المدير،

ولعل أكثر ما يهم في هذا التحدي هو الكشف على العلاقات الغير الرسمية بين أعضاء الفريق التي يمكن أن تساهم في رفع أداء الفريق جملة واحدة، أو الكشف عن اليد المحركة للفريق، والتي ستوفر على المدير جهد التوجيه والتحفيز، وبالتالي يكون عمل المدير من خلال ذلك العنصر المؤثر، لكن هذا الأمر يتطلب مهارة وذكاء اجتماعيا خاصا للمدير.

✓ التحديات الناجمة عن توجهات العاملين نحو العمل والتقنية والتدريب عليها:

تواجه المؤسسة الكثير من التغيرات والتقلبات الجوهرية في بنيتها (الاجتماعية، السياسية، القانونية، الاقتصادية والتكنولوجية)، عند هذه النقطة يصبح من المفيد مراجعه التغييرات الرئيسية للإدارة، خاصة المتعلقة بالجانب التقني والتكنولوجي. ولأن وحدات العمل والانتاج أصبحت مجهزة بأجهزة وشبكات ذكية يتم التحكم فيها ومراقبتها آليا، فقد أصبحت المعرفة والمهارة هي العامل الذي يساعد الموظف على فهم طبيعة عمله، وتجعله مدركا ومسيطرًا عليه. وبناء عليه يبرز التحدي الكبير أمام المدير العصري خاصة عند تخصيص المؤسسات من أجل تغيير قيم ومعتقدات العمل التقليدية (عبوي، 2007، صفحة 141)