



شكل (1) الوظائف الأخرى للمدير

سادسا: المستويات الادارية

هنالك العديد من المستويات الإدارية التي يمكن ان يشغلها المدير في أي منظمة وهذه المستويات هي:

- 1- **المستوى الاول:** مستوى الإدارة العليا: وهنا المدير يكون هو المسؤول عن وضع الخطة الإستراتيجية للمنظمة ككل وهو الذي يحدد رؤية ورسالة المنظمة وأهم الأهداف التي لابد من تحقيقها، ويتمتع المدراء في هذا المستوى بالتفكير الاستراتيجي ووضع الخطط المهمة وتكون لديه القدرة على حسم القرارات الإستراتيجية والتي لابد ان يتم اتخاذ قرار ملائم وفقا للمتغيرات البيئية المتنوعة. ويمثلها المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة
- 2- **المستوى الثاني:** مستوى الإدارة الوسطى: وهذا المستوى يكون حلقة الوصل بين الإدارة الدنيا او التنفيذية والإدارة العليا ويمثلها رؤساء الأقسام الإنتاجية والخدمية الموجودة ضمن هيكل المنظمة وهم كل من (مدير الانتاج والعمليات، مدير التسويق، مدير الموارد البشرية، مدير التمويل والمحاسبة، ومدير البحث والتطوير، ومدير العلامة التجارية، ومدير العلاقات العامة، وغيرهم حسب طبيعة المنظمة).
- 3- **المستوى لثالث:** مستوى الإدارة التنفيذية او الدنيا: وهؤلاء يكون عددهم اكثر من المستوى الثاني ويقع على عاتقهم ترجمة الخطة الإستراتيجية الى واقع عمل ملموس والذين يسهمون فعلا في انتاج السلع والخدمات، وهي عبارة عن مجموع الوظائف الفرعية في المنظمة. ويمثلها المشرفون المراقبون. وقد يكون هنالك اكثر من مستوى حسب حجم

المنظمة والتعقيد الذي تعيش فيه وحسب طبيعة المنظمة وخصوصا اذا كانت عابرة القارات.



شكل (2) المستويات الإدارية في المنظمة

سابعا: وظائف المدير

في هذه الفقرة سيتم التطرق الى اهم الوظائف الادارية التي يمارسها المدير من اجل تحقيق اهداف التنظيم واهم وظائف المدير هي:

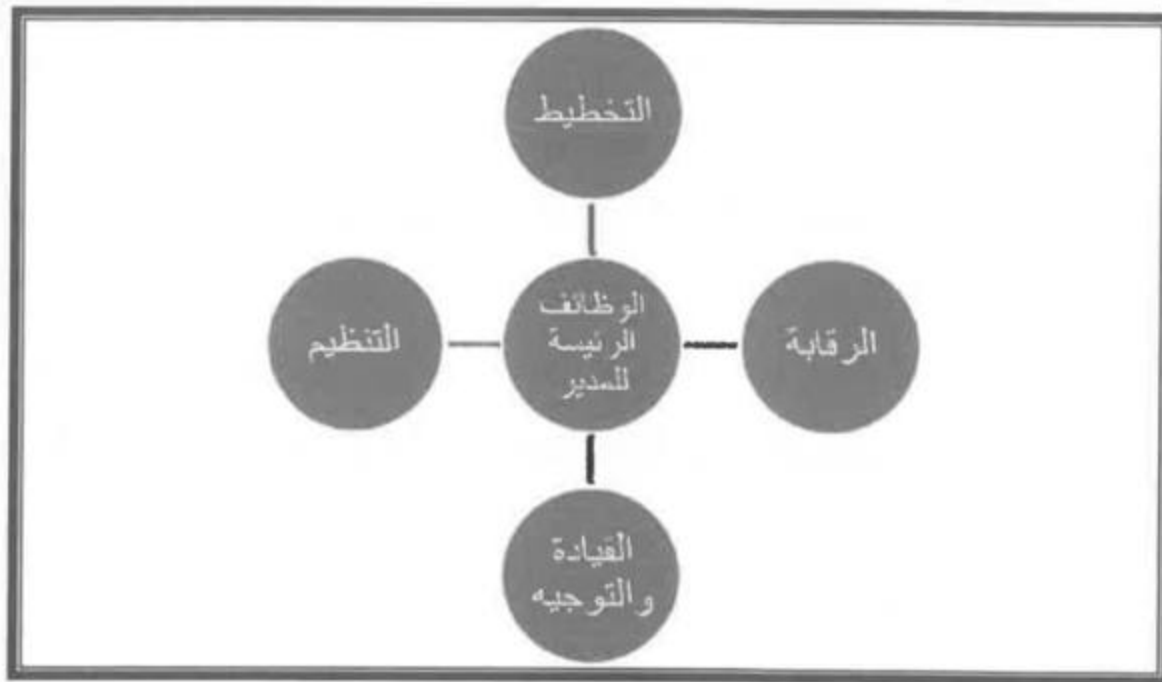
1- التخطيط: وهي الوظيفة الاولى ولها الاسبقية على الوظائف الاخرى اذ ان الاداري يضع التصور او التنبؤ للمستقبل ومن ثم يحدد الاهداف وبعدها يتم تحديد الانشطة التي تحقق الاهداف، لذا التخطيط يرتبط بالتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له من خلال تنفيذ الاهداف ورسم السياسات ووضع الاجراءات والجدول الزمني المختلفة واتخاذ القرار المناسب، وهذا سيتم التطرق لهذه الوظيفة في فصل لاحق.

2- التنظيم: وهي الوظيفة المتعلقة بتوحيد وتنسيق الجهود من خلال ايجاد افراد يعملون كفريق يتولون تنفيذ الانشطة المختلفة وتحديد المسؤوليات واعطاء الصلاحيات وربط كل ذلك بالهيكل التنظيمي المناسب، سواء كان الي او عضوي وتتضمن هذه الوظيفة ايضا تحديد المستويات الادارية وخطوط السلطة والاتصال ونطاق الاشراف وتحديد اساليب العمل وكذلك التأكد من ان التنظيم غير الرسمي الذي ينشا بين الافراد عفويا وقد يصب بالاتجاه المساند للتنظيم الرسمي او العكس.

3- القيادة: وهي احد اهم الوظائف الادارية التي يقوم بها المدير فان القيادة تمثل توصيفا وظيفيا كالذي نجده في نظام وصف الوظائف او مركزا اداريا يستطيع تحقيق متطلباتها

كل شخص يتم وضعه في ذلك المركز او الموقع الاداري لذا لابد من التأكيد على ان القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القدرات الخاصة، وهناك العديد من الاساليب والنظريات القيادية التي يمكن استخدامها من قبل المدراء في تحقيق اهداف المنظمة، لذا فان القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي المتبادل فيما بين القائد والمرؤوسين.

4- الرقابة: وتعني الرقابة ملاحظة تنفيذ الأعمال والتأكد من انها تسير في الاتجاهات المقررة لخطط العمل ومحاولة اكتشاف الاخطاء والانحرافات عن الاهداف التي تم وضعها في الخطة الرئيسية ومعالجتها بعد معرفة اسباب هذه الانحرافات واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمنع وقوعها في المستقبل والتأكد من الوصول الى النتائج المحددة التي يرمي الى تحقيقها التنظيم.



شكل (3) الوظائف الرئيسة للمدير

ثامنا: ادوار المدير في المنظمة

لتنفيذ مهمات المدير النمطية في منظمات الأعمال ينبغي ان يمارس ثلاثة ادوار جوهرية حددها هنري منتسبيرك عام 1976 وهي:

1- الادوار التفاعلية: تتمثل بالمشاركة في المناسبات الرسمية وغير الرسمية ذات الشعائر والطبيعة الرمزية التي تتمحور حول تنظيم وترتيب العلاقات بين الافراد داخل المنظمة، وذلك من خلال تأدية ثلاثة ادوار فرعية تتعلق بتوفير المعلومات وهي:

• المدير شخصية رمزية: يشارك المرؤوسين والآخرين خارج المنظمة من زبائن وموردين وحضور مناسباتهم ومراعاة احوالهم واوضاعهم فضلاً عن ممارسة الطقوس الرسمية وغيرها.

• المدير قائد محوري: يوظف ويدرب ويحفز ويؤثر في الافراد ويثير فيهم الحماس بصورة رسمية او غير رسمية لتسهيل انجازات المهمات والواجبات وصولاً الى الاداء المرغوب وفي ظل ضغوطات العمل.

• المدير حلقة وصل: وهو اداة تنسيق بين إدارة المنظمة ومرؤوسيه وبين المنظمة نفسها والبيئة المحيطة بها فهو يمثل إدارة التنسيق الفاعلة بين الافراد وجماعات العمل والزبائن خارج المنظمة.

2- الادوار المعلوماتية: وتتمثل بما يمارسه المدير من ادوار معرفية تتناول عملية تجميع واستلام وخزن ونشر وتقاسم وتوزيع المعلومات وتتضمن هذه الادوار ثلاثة فرعية مهمة وهي:

• المدير يرصد المعلومات: يفحص التقارير الخاصة بصناعة المنظمة وبيتها بقصد مواكبة التغييرات البيئية وملاحظة التطورات التي تخص منتجاتها او خدماتها.

• المدير ناشر المعلومات: يرسل افكاره وهوامشه وملخصاته ومبادراته ومقترحاته لكل الجهات المعنية من صحف واعلام وحكومة ومواطنين واصحاب اسهم ومنظمات مجتمع مدني ومجلس إدارة.

• المدير متحدث رسمي: از ما يسمى بلسان حال المنظمة فهو يتكلم باسمها في البيئة الخارجية او المجتمع اذ يناقش الخطط والتوجهات الخاصة بأهدافها ومجالات توسعها او نموها

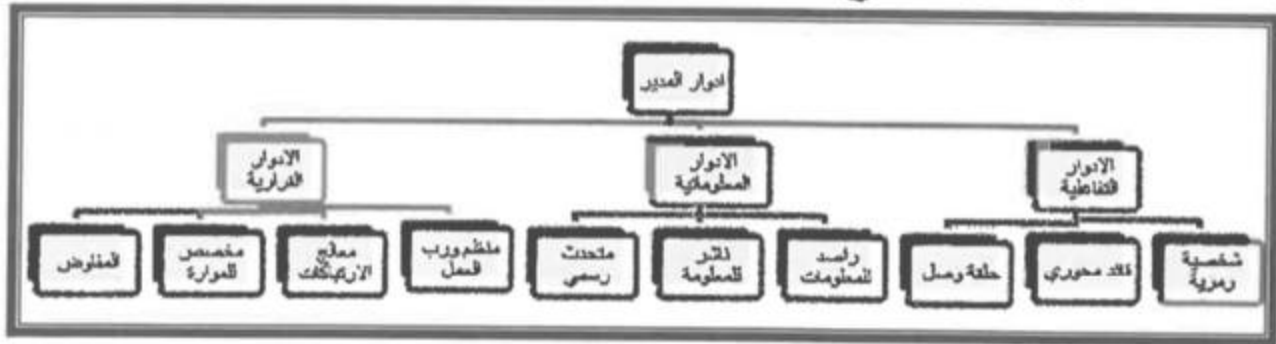
3- الادوار القرارية: تتركز هذه الادوار على دراسة وتحليل الطلبات والاحتياجات ومعرفة القيود وتوليد الخيارات وتبني الحلول المثلى بعد اجراء المفاضلة بينها على اساس وزن وتقييم المزايا والعيوب لكل بديل او خيار وعادة ما تتضمن هذه اربعة ادوار حيوية تتعلق باستخدام المعلومات وهي:

• المدير منظم ورب العمل: يتطلب منه تطوير الافكار الجديدة ورعاية وتنبي المشاريع الريادية فضلاً عن الاهتمام بالابداع وإدارة المواهب في المنظمة.

• المدير معالج الارتباكات: ينبغي ان يؤدي دور حلال للمشاكل ومعالجة الصراعات التي تحدث في المنظمة سواء على مستوى المرؤوسين او الاقسام والوحدات التنظيمية.

• المدير مخصص للمورد: فهو معني بالمحافظة عليها من الهدر والضياع والتلف فينبغي وضعها وتخصيصها في المجالات الصحيحة لها وخصوصا عند اعداد الموازنة ومراجعتها بدقة.

• المدير مفاوض: هو الامر والنهي في معالجة الموضوعات المطروحة وفض النزاعات وذلك من خلال توظيف فكرة التفاوض لصالح تحقيق اتفاقات ومساومات ناجحة مع الاطراف كافة ان كانوا مجهزين للمواد الاولية او ممولين للأموال اللازمة للمشاريع فضلا عن خلق قنوات كافية عن موضوعات التفاوض وبعيدا عن الالتزامات والمناورة واحداث الخسائر لأطراف النزاع بقصد او غير قصد.



شكل (4) ادوار المدير

تاسعاً: المهارات الادارية.. انواعها

هنالك مجموعة من المهارات الإدارية التي لابد ان يتمتع بها المدير وذلك من اجل إتقان العمل الإداري ويكون المدير او القائد مؤهل لإدارة منظمته او الأفراد الذين هم بمعينته وهذه المهارات سيكون لها الدور الحاسم في عملية اتخاذ القرار اتجاه أي مشكلة بيئية يكون المدير يتحصن بمجموعة من المهارات الإدارية التي من خلالها تمكنه من اتخاذ القرار الملائم. وهذه المهارات هي:

1- المهارات الإدراكية: تعد هذه المهارة من أهم المهارات الإدارية التي لابد أن يمتلكها المدير لأنها تميزه عن الأفراد الآخرين بقدرته على التفكير التجريدي أي القابلية الذهنية لاستيعاب المشاكل التنظيمية ومحاولة الربط فيما بين سبب المشكلة والنتيجة النهائية المتوقعة لها وان تكون نظريته شمولية لكل أجزاء المنظمة وان يضع ضمن تفكيره الترابط المتكامل فيما بين أجزاء المنظمة وان يكون منتبه ويقظ ولديه القدرة على الاستدكار وتعرف أيضا قدرة المدير على القيام بالعديد من الأنشطة العقلية او الذهنية المرتبطة بشكل وثيق بالتعلم وحل المشكلات. من خلال امتلاكه الإدراك الحسي الفائق ، الاستبصار ، والتخاطر ، والمعرفة المسبقة ، والقراءة النفسية والتشخيص النفسي.

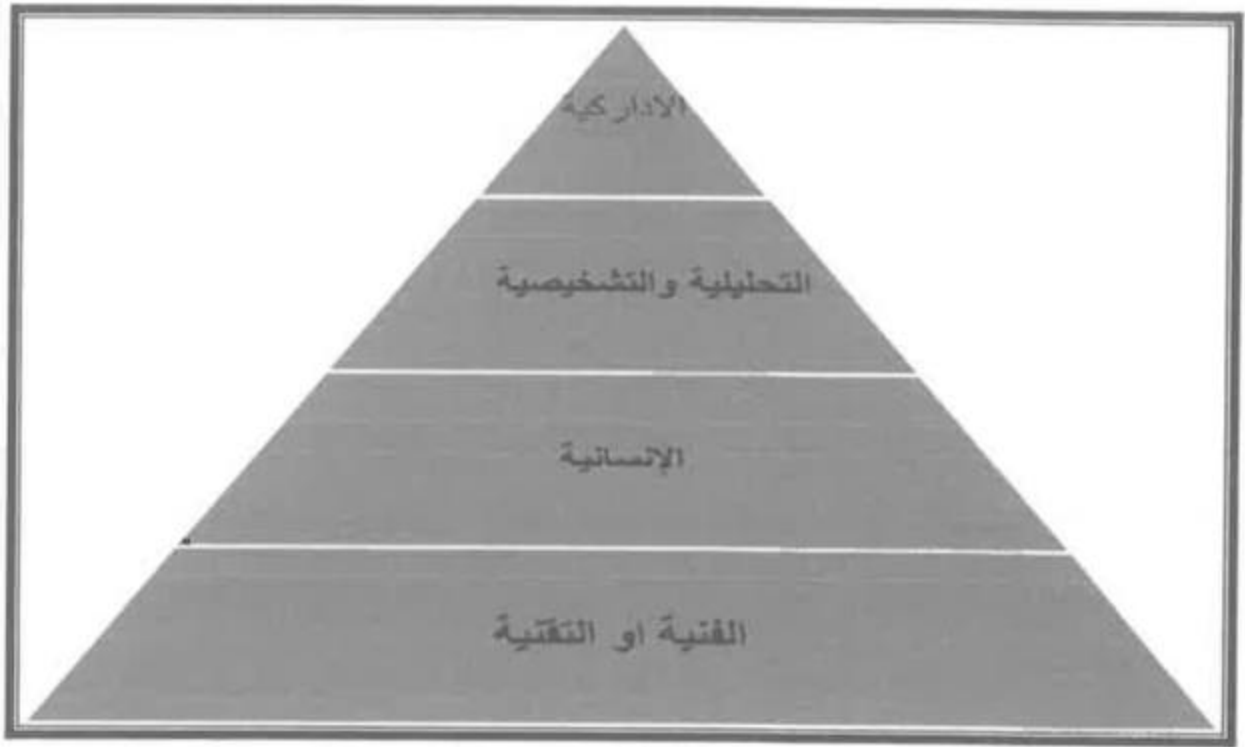
2- **المهارات الفنية:** تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله الإداري ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. هكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي أو الفني في العمل الإداري ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة الصناعية وهي الإلمام بالخطط الفنية والأعمال التصنيعية وإن يعي المدير المسار التكنولوجي للعملية التصنيعية وإن يعرف متطلبات العمل مثل تخطيط الإنتاج والتنبؤ بالطلب ومستويات الحزين ومستويات الطاقة الإنتاجية في المنظمة والطلب الإجمالي والصيانة العلاجية والوقائية وإن تكون لديه معرفة بترتيب المكنات وأنشائية عملها.

3- **المهارات التحليلية:** هي القدرة على تحديد المتغيرات الرئيسية في كل موقف على حدة، والقدرة على ربط المتغيرات مع بعضها البعض، وذلك من أجل التوصل إلى نتيجة صحيحة.

4- **المهارات التشخيصية:** هذه المهارة تهتم بقدرة المدير على المعرفة الحقيقية لأهم المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة وهنا على المدير أن يكون واعي ولديه القدرة على التشخيص لأهم المشاكل التي تواجه المنظمة وعليه أن يحدد المشاكل التسويقية والإنتاجية والمالية والموارد البشري وأن يشخص المشكلة ومسبباتها وكيفية حلها أي الوصول إلى جذور المشكلة وإمكانية إيجاد الحل الأمثل لها ، والقدرة على معرفة الأسباب الكامنة وراءها.

5- **المهارات الإنسانية:** هي المهارات المتعلقة بالجانب الشخصي أو الانساني وهنا يتطلب من المدير الناجح أن يكون مبادر إلى غرس الجوانب الإنسانية وإدامة وصيانة العلاقات الإنسانية داخل منظومة العمل والتفاعل والتواصل مع المجاميع المختلفة من أجل إنجاز الأعمال بصورة إنسانية مبنية على أسس المودة والرحمة والتعاطف والعمل بروح الفريق ، والتفاعل معهم بشكل إيجابي، والقدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين، والتعاطف معهم، كما تتضمن الثقة بالنفس، وحب العمل، والإيثار.

6- **مهارات أخرى متنوعة:** وهناك مهارات إدارية أخرى متنوعة وهذه ترتبط بحسب طبيعة نشاط المنظمة ومنها (مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة الاجتماعات، مهارات صنع القرار، مهارات القدرة على التواصل، مهارات التعاطف، مهارات التفويض، ومهارات التعلم والقيادة والتحفيز وغيرها من المهارات المهمة التي يحتاج إليها المدير)



شكل (5) أنواع المهارات

من خلال ما تقدم يتضح في الشكل أعلاه بان المهارات الإدراكية هي مرتبطة بالإدارة العليا اما التشخيصية والتحليلية والإنسانية هي ما بين الإدارة العليا والوسطى اما الفنية او التقنية هي من نصيب الإدارة الدنيا، هذا لا يعني بان المدير في الإدارة العليا لا يهتم بالمهارات الفنية بل هنالك نسبة لكل مهارة ولكن أعلى نسبة للمهارات هي للإدراكية والتحليلية والتشخيصية لأهميتها في عملية التفكير الإداري.

عاشراً: تحديات الإدارة المعاصرة

اتسمت الإدارة المعاصرة بمواجهة المتغيرات البيئية المعقدة وكان لابد على متخذ القرار الاداري أي المدير ان يواجه هذه المتغيرات وبأسلوب عصري، وهنا تطلب الامر ان يكون المدير بارع وكفوء في إدارة المنظمة وفقاً لهذه المتغيرات ويمكن تحديد اهم هذه التحديات وهي:

1- الاستدامة: اغلب المدراء الحاليين يفكرون في كيفية ان تبقى منظماتهم اطول فترة ممكنة وان يحققوا الاستدامة وبأنواعها الثلاثة وهي (الاستدامة البيئية والاستدامة الاجتماعية والاستدامة الاقتصادية) ويحاول المدير هنا جاهداً على الحفاظ على الموارد الطبيعية والتي بدأت بالنضوب والتلاشي مما حتم ذلك على المدراء التفكير في البقاء من خلال تحقيق الاستدامة التنظيمية واصبح هذا المتغير من اهم التحديات التي تواجه المدير المعاصر.

2- **التنوع:** التقنية الحديثة افرزت العديد من الافراد العاملين الذين يمتلكون التفرد والتنوع في المهارات الابداعية وهذا التنوع في القابليات والافكار وحتى في النوع البشري اوجد مشكلة ميدانية فعلية في عملية استقطاب الافراد العاملين وكيفية التعامل معهم وهذا يعد تحدي للمدير المعاصر في كيفية اختيار المورد البشري الملائم.

3- **الرقمنة:** التطور الرقمي ألقى بضلاله على جميع المنظمات واصبح التعامل مع المنتجات الرقمية والترويج الرقمي والاعلان الرقمي من المهام المطلوبة في عصرنا الحالي وهذا كان تحدي كبير على مدراء المنظمات في كيفية اختيار الوسيلة والمنصة الرقمية التي يمكن من خلالها ترويج منتجاتها، وهنا كان لزاما على مدراء اليوم الاهتمام بالرقمنة في اوصول افكار ورؤى ومنتجات هذه المنظمات الى الجمهور الرقمي.

4- **العالم الافتراضي:** هنا لابد على المدير المعاصر ان يعي خطورة العالم الافتراضي وان تكون لمنظّمته موطأ قدم في هذا العالم، بكون التعامل اصبح رقميا في كافة المجالات.

5- **اقتصاد المعرفة:** ظهرت أهمية اقتصاد المعرفة مع استخدام تقنيات المعلومات بدلاً من الموارد ورأس المال، ممّا أسهم بأنّ تصبح المعرفة من أهمّ عوامل تحوّل المنظمات من منظمات ناشئة إلى منظمات متطورة وحديثة، وانعكس تأثير هذا الشيء على التجارة الدوليّة، كما شكّل الاستثمار الخاص بالتكنولوجيا، والإبداع، والتطوير دافعاً لدعم النمو الاقتصاديّ، وهذا أضاف أعباء جديدة على المدراء في كيفية إدارة منظماتهم وفق هذا المفهوم الحديث تُعتبر الأساس المستخدم لإنتاج وزيادة الثروة. تساهم المعرفة في زيادة الإنتاجيّة، وتحسين الأداء، وتقليل تكاليف الإنتاج، والحرص على تطوير نوعيته؛ عن طريق استخدام الأساليب المتقدّمة والوسائل التكنولوجيّة الخاصة باقتصاد المعرفة ويؤدي ذلك إلى ضمان استمرار تطور النشاطات الاقتصاديّة للمنظمات ونموّها دون التأثير بمحددات تحدّ من ذلك، مثل النُدرة.

6- **الإدارة الخضراء:** اغلب المدراء المعاصرين يواجهون رغبات زبونية في كيفية التعامل مع البيئية وكيف يمكن الحفاظ عليها وان تكون المنتجات خضراء تسهم في زيادة ثقة الزبون بها، واغلب منظمات الأعمال بدأت تتأشد ضمن عملياتها التصنيعية الاتي (المورد البشري الأخضر، عمليات التصنيع الأخضر. التدريب الأخضر، المنتجات الخضراء، الخدمات الخضراء، التسويق الأخضر، وغيرها من مفاهيم تهتم بالإدارة الخضراء

7- العولمة: التطور التقني افرز حقيقة مهمة ومفادها هو سهولة انتقال المنتجات كسلع وخدمات فيما بين مختلف الدول واصبحت هذه المنتجات الوصول الى مناطق الاستهلاك بسهولة ويسر نتيجة التطور في الاتصالات والنقل مما جعل العالم قرية صغيرة، وهذه العملية افرزت تحدي كبير على المدراء وهو هاجس المنافسة والسير مع قطار العولمة.

8- الابتكار المدمر: اغلب المنظمات المبتكرة بدأت تفكر بمنتجات حديثة تدمر المنتجات القديمة وهذا التوجه ظهر نتيجة التطور العلمي واصبحت هنالك منتجات تدمر منتجات أخرى وتنتهي حياتها مثل (الموبايل كمنتج دمر الهاتف الأرضي وهنالك منتجات أخرى دمرت منتجات كانت رائجة في وقت ما) وعدم الاهتمام بها لذا على المدراء ان يفكروا في كيفية ابتكار منتجات جديدة قادرة على التنافس.

9- التغير السريع في البيئة: التسارع البيئي والمضطرب حتم على المدراء التفكير الجدي في كيفية مواجهة هذه البيئة وبمختلف أنواعها، وهذا التغير انعكس على التغير في أنواق المستهلكين وهنا على المدير المعاصر ان يضع الخطط التي تقلل المخاطر البيئية.

10- الإدارة في ظل جائحة كورونا: من اهم التحديات التي واجهها مدراء اليوم هو فايروس كورونا الذي غير المعادلات الإدارية، وأثر على المنظمات وأعمالها وبعض المنظمات بدأت تسعر منتجاتها بأسعار سلبية أي اقل من سعر الكلفة من اجل بيعه بدل خزنها وذلك لعدم التنبؤ بسلوك هذا الفيروس، وهذا الفيروس اسهم في انتاج منتجات جديدة واندثار منتجات قديم واثّر على سلوكيات المدراء وتفكيرهم.