

## الباب الاول

# طبيعة الادارة، وتطور فكرها ، وبيئتها

### الفصل الاول

## طبيعة الادارة ومهام المدير

### المبحث الاول

## طبيعة الادارة

ملاحظة //

وظائف المدير هي الوظائف الادارية  
( تخطيط ، تنظيم ، تنفيذ ، مراقبة )

اما وظائف المنشأة هي أنشطة المنشأة  
( عمليات ، تسويق ، مالية ، ... الخ )

### اولا - تعريف الادارة والمدير :

يمكن " تعريف الادارة " بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة ، والتحفيز ، والمراقبة ، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية ، والمادية ، والمالية ، والمعلوماتية ، ومزجها ، وتوحيدها ، وتحويلها الى مخرجات ، بكفاءة ، لغرض تحقيق اهدافها والتكيف مع بيئتها ( الفاعلية ) .

والغرض الذي وجدت المنظمة من اجله هو لتقديم السلع والخدمات الى الشرائح المختلفة من المجتمع .

والمنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة . اما منشأة الاعمال ( او " المنشأة " اختصارا ) فهي منظمة ، تستهدف ، من بين اهم ما تستهدف ، تحقيق المردود الاقتصادي ( او المالي ، او المادي ) ، المتمثل بالربح ( تعظيم قيمة المنشأة ) للمالكين . فالمنشأة اذن هي نوع من انواع المنظمات .

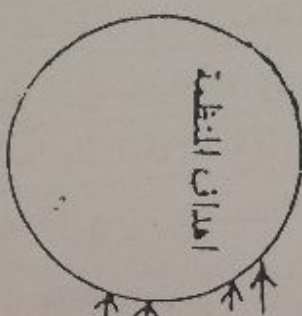
وسوف يستخدم مصطلحا " المنظمة " و " المنشأة " سوية بهذا الكتاب . فاذا كانت الظاهرة الادارية المبحوثة تخص المنظمات عموما ، وليس المنشأة فقط ، استخدم مصطلح " المنظمة " ، اما اذا كانت الظاهرة الادارية تخص المنشأة ، على وجه التحديد ، فيستعمل مصطلحها .

وعليه ، فالمدير هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الاساسية من التخطيط

المدير: هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الامامية من التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة، وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة، بكفاءة وفاعلية، وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة، اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق اهدافها بكفاءة، والتكيف مع بيئتها.

ويعكس الشكل رقم (1-1) مكونات عملية الادارة، من حيث تشكيلة الموارد، وادارتها من خلال وظائف المدير.

تحريك  
الموارد



الرقابة	القيادة والتحفيز	التنظيم	التخطيط واتخاذ القرار	وظائف المدير	الموارد البشرية
					المادية
					المالية
					المعلوماتية

Source : Griffin, 1987, P. 9, Fig. 1-1

شكل رقم (1-1)  
مكونات عملية الادارة

الرسم مهم جداً



## ثانيا - مداخل دراسة الادارة : مرافق مهمة

أ- يمكن دراسة الادارة ، اولا ، من خلال تقسيمها الى قطاعين اساسيين هما :  
ادارة الاعمال ، والادارة العامة . فادارة الاعمال هي ادارة منشآت الاعمال (او المنشآت) ، وذلك بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة . فقد تكون المنشأة عاملة في القطاع العام ( الاشتراكي ) ، او الخاص ، او المختلط : اذ تهتم وظائف المدير كما هي غنها ادارة الموارد المذكورة ، والتي تتأطر ضمن النشاطات الاساسية في المنشأة . بغض النظر عن طبيعة ملكيتها . اما الادارة العامة فهي ادارة دوائر الدولة وهيئاتها بهدف الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي ، مع اشتراط الكفاءة والفاعلية ايضا .

ب- كما يمكن دراسة ادارة الاعمال على اساس أنشطة المنشأة ، الاساسية منها والمساعدة . فالأنشطة الاساسية هي : العمليات ، والتسويق ، والموارد البشرية ، والمالية . اما الأنشطة المساعدة فهي : ممارسة الادارة العليا ، والبحث والتطوير ، والعلاقات العامة ، والخدمات المساعدة الاخرى ( القانونية ، والمكتبية ، والاستشارية ) .

ج- وهناك مدخل ثالث ، يتضمن دراسة الادارة قطاعيا ، سواء أكانت ادارة اعمال ، ام ادارة عامة . فادارة الاعمال تتضمن ادارة المنشآت العاملة في قطاعات الزراعة ، والصناعة ، والتعدين ، والنفط ، والتشييد ، والتجارة ، والصيرفة والتأمين ، والنقل والمواصلات ، والسياحة والفنادق ، اضافة الى أية منشآت اخرى تعمل في قطاعات تغلب عليها صفة الادارة العامة ( مثلا منشأة لصناعة الاثاث او للطباعة والنشر في وزارتي التربية ، والتعليم العالي والبحث العلمي ) او مستشفى خاص . اما الادارة العامة فتتضمن قطاعيا ، ادارة دوائر التربية ، والتعليم العالي والبحث العلمي ، والصحة ، والخارجية ، والدفاع ، والداخلية ، والثقافة والاعلام (عدالمنشآت) ، والرى ... ويوجد ترابط بين ادارة الاعمال والادارة العامة ، مع بقاء التمايز بينهما ، فمقرات ( مراكز) الوزارات كافة ، مثلا ، هي من اختصاص الادارة العامة ، على الرغم من وجود منشآت تابعة لتلك الوزارات .

د- اما المدخل الرابع فهو دراسة الادارة من خلال وظائف المشير (الوظائف الادارية) ، وهي التي سبقت الاشارة اليها ، وتشمل التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة .

ويتضمن الكتاب الحالي ، كما جاء بمقدمته ، دراسة الادارة مع التركيز على ادارة



الاعمال . وتشمل منهجيته تطبيق المدخلين الرابع ( والاخير ) اعلاه . اولاً ، ثم المدخل الثاني . اما المدخل الثالث ( القطاعي ) فسوف يتم تناوله في السنوات اللاحقة من الدراسة الجامعية باعتباره يتطلب خلفية علمية أعمق .

### ثالثاً- نشاطات المنشأة : مجالات ادارة الاعمال :

يعمل المدراء ، في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي ، في مجموعة متنوعة ومتكاملة من الانشطة الاساسية للمنشأة التي تأخذ شكل اربع ادارات هي: ادارة العمليات ، وادارة التسويق ، والادارة المالية ، وادارة الموارد البشرية . وكانت هذه الانشطة تسمى سابقاً " وظائف المنشأة " ، مما كان يؤدي الى بعض الاختلاطات بين وظائف المنشأة ووظائف المدير . والى جانب الادارات الاربعة الاساسية هناك ادارات مساعدة تتضمن : ادارة البحوث والتطوير ، وادارة العلاقات العامة ، وادارة الخدمات المساعدة ، وتعلو كل هذه الادارات الادارة العليا في المنشأة ، التي تعتبر احد أنشطة المنشأة ايضاً .

#### آ- ادارة الانشطة الاساسية في المنشأة:

#### ١- ادارة العمليات ( Operations Management ) :

كان يطلق على هذا النشاط في الماضي مسمى " ادارة الانتاج " بمعناها الواسع بما في ذلك ادارة المشتريات والمخازن . غير ان ادارة العمليات تعتبر الان التسمية المعاصرة ، وهي تتعدى عمليات المنشأة الصناعية الى عمليات المنشأة التي تحول بموجبها المدخلات (من الموارد المتنوعة ) الى مخرجات ( من السلع والخدمات ) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات . ومن بين اهم التخصصات الفرعية داخل هذه الادارة تخطيط الطاقة الانتاجية ، واختيار الموقع ، وتخطيط مراحل تحويل المدخلات الى مخرجات ، والترتيب ، والجدولة ، والتوريد (الشراء) ، والرقابة على المخزون (المواد) ، وعلى النوعية (الجودة) ، والانتاجية .

#### ٢- ادارة التسويق ( Marketing Management ) :

وهي تتضمن بيع منتجات المنشأة من السلع والخدمات الى الزبائن ( من مستهلكين ، ومنشآت وسيطة ) ، وذلك بعد التعرف اصلاً على رغباتهم واحتياجاتهم ، والعمل على اشباعها في الكم والنوع ، وفي الزمان والمكان المناسبين . وعليه فإن نشاط التسويق يشمل تحديد المزيج التسويقي ، بما فيه من مزيج المنتج ، والتسعير ، والترويج ، والتوزيع ، وبحث التسويق .



### ٣- الادارة المالية (Financial Mangement):

تشمل الادارة المالية ادارة مصادر واستخدامات الاموال في المنشأة لاجال مختلفة، بهدف تعظيم قيمة المنشأة ، واداء المسؤوليات الاخرى تجاه المجتمع . وهي تضم أنشطة فرعية اهمها التحليل ، والتخطيط والرقابة الماليين ، وادارة رأس المال العامل ( الموجودات والمطلوبات المتداولة ) ، ورأس المال الثابت (الموجودات الثابتة ) ومصادر التمويل متوسط وطويل الاجل ، وكذلك المفاضلة بين المخاطرة والمردود، وتحديد هيكل رأس المال وكلفته ، والتقييم ، وادارة مقسوم الارباح ، والجوانب المالية في اعادة هيكلة المنشأة ( الاندماج ، الانشطار).



### ٤- ادارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

ادارة الموارد البشرية هي الاسم الحديث البديل عن ادارة الافراد ( ادارة العاملين ) وهي تشمل : تحليل ووصف الوظائف ، وتخطيط الموارد البشرية ، واختيارها وتدريبها ، وتنميتها ، ومكافئتها ، وتقييم ادائها ، ونظم حفزها ، وسلامتها المهنية ، والخدمات المقدمة لها ، وعلاقات العمل الجماعية .

ب- ادارة الانشطة المساعدة :

### ١- نشاط الادارة العليا ( Top Management )

لا يمكن تهريب نشاط الادارة العليا في المنشأة ( رئيس مجلس الادارة ، والمدير العام ، او رئيس المنشأة ، ونائبه ) ضمن أي من الانشطة الاساسية الاربعة المذكورة . فهي ادارة فوقية ، تعمل على تنسيق او تكامل كل نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة ، مع ممارسة الوظائف الادارية الاربعة ولكن من مستوى عال . وقد يرتقي لهذه الادارة العليا من كان يعمل سابقا في الانشطة (الادارات) الاساسية ولكنه عندما يرتقي لها لا يهد ان ينظر الى المنشأة ككل ، وليس بمنظار نشاط معين فيها .

### ٢- البحوث والتطوير (Resesarch and Develop-

ment, R&D ) :

وهي نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة الى استيعاب التغيير والاستجابة له ، بما في ذلك تطوير العمليات والتسويق والمالية والموارد البشرية، في اطار البيئة المتجددة .

### ٣- العلاقات العامة (Public Relations):

وهي نشاط يربط المنظمة ( المنشأة ) بالمجتمع من خلال الاستعلام السليم عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة ، والاعلام الصحيح عن سياسات ونتائج المنظمة

هظمة لتعريف الهيئة باسهاماتها، وتوعية جمهورها بأفضل صيغ الاستفادة من تلك نتائج . هذا الى جانب التنسيق السليم مع ادارة المنظمة والمشاركة في رسم سياساتها لهلوع الحد الاعلى الممكن في اشباع حاجات البيئة .

#### ٤- الخدمات المساعدة الاخرى :

الى جانب ذلك ، هناك نشاطات ( تأخذ شكل ادارات ) مساعدة متنوعة ، مثل شؤون القانونية ، والمكتبية ، وتقديم مجموعة من الاستشارات الى ادارة المنظمة . تتحدد مجموعة هذه الخدمات بحسب حاجة المنظمة اليها وطبيعة عملها .

#### رابعاً- التحديات التي تواجهها الادارة المعاصرة : →

تتعاظم التحديات التي تواجهها الادارة المعاصرة بسبب تعقيد الادارة ، وتدخل دولة في شؤون المنشآت ، وتزايد قوة الادارة ومسئولياتها في المجتمع .

#### أ- تعقيد الادارة بشكل متزايد : (Complexity of Management) \*

لقد تنامت وتعمقت الفرص والتحديات التي تواجه الادارة في الآونة الاخيرة، ذلك بسبب العديد من العوامل التي من اهمها ما يأتي :

#### ١. حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافياً :

كلما تنامي حجم المنظمة وتوسعت انشطتها جغرافياً ، داخل القطر ودولياً ، كلما ازدادت صعوبات ادارتها . اذ انه من الاسهل قيادة وتنسيق جهود مئات الافراد في منطقة معينة ، قياساً باداء هذه المهمات تجاه الاف الافراد المنتشرين في مناطق متعددة جغرافياً ، محلياً ودولياً .

#### ٢- تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل :

تتزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية ( الافراد ) بتعقيد العمليات الانتاجية، تراطبتها ، وضرورة شراء المستلزمات (المواد والاجزاء نصف المصنعة ) من الغير . كما ان ادارة الافراد المتنوعين من مهندسين ، ومحاسبين ، وتسويقيين ومتخصصين في شراء ، والمخزن ، والمالية، وعمال ماهرين وغير ماهرين ... تفرض على الادارة ضرورة تنسيق جهودهم وتكاملها بما يؤدي الى تحقيق الاهداف بكفاءة وتكيف .

#### ٣- تغيير مكانة الافراد :

تتبدل المنشآت بشكل متواصل لسبب آخر الا وهو تغيير نمط " المالك - المدير " الذي الذي يمتلكها او يديرها معا ) الى نمط المنظمة التي تعمل فيها ادارة مهنية ، أجيبة ، تحصل على المكافآت المتنوعة من المالكين . كما اخذت مجموعات الافراد ،



سب انشغالهم المهنية، ترتبط بمنظمات خارجية عديدة (النفاهة ، الجمعية ... )  
وتسمى الى درجة اكبر من الاستقلال الشخصي ، وتحقيق المكانة الاجتماعية  
والتمتع بالقوة في المجتمع .

#### ٤- تدخل الدولة في شؤون المنظمة :

تخضع المنظمة لتدخل العديد من دوائر الدولة في شؤونها . فهناك رقابة علم  
منتوجاتها ، وعلى علاقاتها بالافراد العاملين فيها ، وعلى شؤونها المالية ، وعلم  
اثر عملياتها على البيئة . وقارن هذه الدوائر تدخلها بموجب التشريعات والتعليقات  
النافذة .

#### ٥- التغيير المتسارع :

الى جانب التغييرات المشار اليها اعلاه . فإن اهتمامات الادارة المعاصرة تتوجه  
نحو مشكلات عديدة منها : التضخم النقدي السريع ، والتغييرات الاجتماعية ،  
وظلمات وضغوط المستهلكين ، والابداعات والابتكارات المتزايدة في مختلف أنشطة  
المنظمة . وفي اطار هذا التغيير المتسارع ، يترتب على المدير أن يواكب التطورات ،  
ويسايرها ويحيط بمستجداتها ، ويتكيف معها .

#### ب- الادارة والانتاجية (Management and Productivity) :

تؤلف ضرورة رفع مستوى الانتاجية تحديا كبيرا للادارة المعاصرة . والانتاجية هم  
مقياس للمنتوج الاقتصادي للفرد الواحد . والانتاجية الاعلى هي اساس التنمية  
الاقتصادية والاجتماعية . وتؤثر في مستوى الانتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها  
لاهد للمدراء من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها . اذ ان عليهم تقديم الحوافز المتنوع  
للالفراد ، وتصميم الوظائف بشكل يؤدي الى زيادة الاداء . كما ان عليهم الحصر  
على مصادر التمويل ، وتعيين نسب مزيج العمل مع رأس المال ( كثافة احد  
العنصرين قياسا بالعنصر الآخر ) . وفي اطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار  
يترتب على المدراء تقديم المنتوجات المطلوبة في السوق ، كما ونوعا ، وهكذا .  
وتعتمد نوعية القرارات الادارية تلك على قدرة المدراء وخبراتهم ، ومهاراتهم  
واهدائاتهم . كما ان للدولة تأثيرها الكبير في اتاحة الفرص امام الادارة لرفع  
مستوى الانتاجية .

#### ج- سلطات الادارة ومسؤولياتها تجاه المجتمع :

لقد تزايدت قوة الادارة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني ، وبنفس الوقت تزايد  
دور المنظمات فيهما . ويعتمد مستوى الرفاه الاجتماعي ، لدرجة ملحوظة ، على

الإدارة . بل أن القوة الاقتصادية لأية دولة ترتبط بقدرة منظماتها على الإسهام  
تحقيق النمو الاقتصادي . ويرافق هذه القوة المتزايدة للمنظمات تزايد في  
زولياتها تجاه المجتمع . فالأخير يتوقع إدارة منفتحة عليه ، قادرة على أداء  
ناتها ، والتفاعل مع متطلبات شرائح المجتمع ، وتلبية مستلزمات الحكومة .  
نوع المسؤوليات تجاه الزبائن ، والأفراد العاملين فيها ، والموردين ، والمنظمات  
نية . بما يواكب تزايد تأثير الإدارة في المجتمع والاقتصاد الوطني .

## المبحث الثاني

### مهام المدير

يمكن دراسة مهام المدير من وجوه عديدة أهمها : أنماط السلوك الإداري ،  
مهارات الإدارية ومصادرها ، والتفاوت في العمل الإداري ، وأدوار المدير ،  
وظائفه ، وأنواع المدراء بحسب مستوياتهم التنظيمية .

أولاً - أنماط السلوك الإداري (Managerial Behavior Patterns) :

تشير الدراسات الميدانية المكثفة لمشاهدة سلوك المدراء أثناء العمل إلى أن  
غالبيتهم مشغولون في أداء المهام المتنوعة ، التي قد تصل إلى ( ٦٠ ) ساعة في  
الأسبوع ، كما يتضح ذلك من إحدى الدراسات . ويخصص المدير جزءاً مهماً من وقته  
في المنظمة التي يعمل فيها وإلى الفعاليات الخارجية ذات الصلة بها . ويتمتع  
المدراء بأجازات عمل قصيرة وغير متكررة ، ويتناولون وجبات غذاء وعمل معاً . كما  
أن أنماط عملهم المعاصر ، التي تمت مشاهدتها علمياً ، لا تشير إلى أنهم يتناولون  
المشكلات كل واحدة منها بعد المجالز الأخرى بل إن عملهم يمتاز بالتنوع ، والمهام  
المتجددة ( أو غير الروتينية ) والاتصالات الشفوية ، والانغماس في شبكات  
الاتصالات ، وعلى النحو الآتي :

آ - التنوع (Variety) :

لا ينغمس المدراء في مهمة واحدة لمعظم الوقت ، بل يعالجون المشكلات المتنوعة  
أثناء عملهم اليومي . وهم يمرون من مشكلة إلى أخرى باستمرار مكرمين  
أ محدوداً أو ضيقاً لكل منها ، بسبب تعددها ونشوتها باستمرار . فهناك الكثير  
الأمور المطلوب إنجازها بوقت قصير ، مما يجعلهم يعالجونها بسرعة ، وعليهم اتخاذ  
إجراءات باستمرار .



## مهام محددة (غير روتينية)

ب - الفعل النشط أو غير الرتيب (Active , Non- Routine) :

يستجيب المدراء ، اولا ، للمشكلات الملحة والمحددة ، ولكنهم يبحثون دائما عن المكونات غير الروتينية في عملهم . كما انهم يهتمون ويضعون الاسبقية للمعلومات غير الرسمية التي يستشفونها من الاجتماعات ، مازالت تلك تدور حول امور معاصرة ، وهم يتطلعون الى المستقبل اكثر من دراستهم للماضي .

ج - الاتصالات الشفوية ( Oral Communications ) :

وجد من الدراسات الميدانية ان المدراء يفضلون الاتصالات الشفوية ، ويكرسون جزءا مهما من يوم العمل لها ، وبخاصة تلك التي تأخذ شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية ، التي تؤلف حوالي ثلثي مجموع اتصالات المدير . وهي تتخلل العمل الاداري اليومي .

د - الانغماس في شبكات الاتصالات ( Communication Netorks ) :

يعد المدير مركزا لسلسلة من شبكات الاتصال مع الرؤساء ، والمرؤسين ، والاشخاص خارج المنظمة . وقد يصل عدد من يتصل بهم الى خمسين فرد في اليوم ، من فئات وشرائح وتخصصات ومصالح متفارقة في المجتمع . وفي هذا الخصوص يسلم المدير ويتسلم المعلومات منهم ويستفيد منها في اداء مهامه .

ثانيا المهارات الادارية ( Managerial Skills ) :

س/ يمكن تبويب المهارات الادارية في خمس مجموعات ، وعلى النحو الآتي :

أ - المهارات الفنية ( Technical Skills ) :

يتطلب معظم المدراء مهارات فنية لايجاز الفعاليات المسؤولين عنها . وتظهر اهمية هذه المهارات بشكل اكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الادارة ، وبخاصة الاخيرة . ويقوم المدير هنا بتدريب مساعديه والعاملين معه في مجال ادايتهم للمهام الموكولة لهم ، وبشكل متعاقب ضمن مستويات الهيكل التنظيمي .

ب - المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الانسانية ( Inter

Personal skills ) :

يكرس المدراء وقتا ملحوظا للتفاعل مع الاشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات انسانية مع الغير ، وبخاصة من خلال الاجتماعات . ويتطلب المدير هنا مهارات للتفاعل مع الاخرين : الاتصال بهم ، والتفاهم معهم ، وتحفيزهم للأداء .

وتشير البحوث المعاصرة الى ان امتلاك المدير لهذه المهارات هو احد اسرار  
قياسا بالآخرين ممن يفتقرون اليها.

### ج- المهارات الادراكية (Conceptual Skills) :

تعتمد هذه المهارات على قدرة المدير للتفكير التجريدي ، أي على القابلية الذهنية  
لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة ، وتصور الكيفية الشاملة التي تترايط فيها  
اجزاء المنظمة سوية ، أي الى نظرتها الكلية للمنظمة . فهناك ضرورة للتنسيق مع  
التقسيمات الاخرى ومع مدرائها ، وعدم اهمال اهدافها الفرعية المشتقة عن اهداف  
المنظمة . ولا بد لمثل هذه المهارات ان تكون افاقية في نظرتها الى العلاقات مع  
طبيعة النشاط والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة ، والى تحركات المنافسين ، والى  
التطورات المتنوعة والمتواصلة في بيئة المنظمة .

### د- المهارات التشخيصية (Diagnostic Skills) :

المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر واسباب المشكلات ( مثلا زيادة دوران  
الافراد ) وتحديد المعالجات اللازمة له في ضوء خصوصياتها . كما انه يتمتع بالقدرة  
على تشخيص الجوانب اليجابية في الأداء ( مثلا ارتفاع المبيعات ) لتعزيزها  
والاستفادة من ثمارها .

### هـ- المهارات التحليلية (Analytic Skills) :

وهي مهارات تتشابه مع المهارات الادراكية ، وتتكامل مع المهارات التشخيصية.  
وهي تتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات الاساسية في المواقف ، وكيفية  
ترابطها ، واسبقيات معالجتها . كما انها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات  
الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة .

ولو تم تهبب المستويات الادارية الى ثلاثة ( عليا ، وسطى ، ومباشرة ) أو  
دنيا ) كما سيوضح ادناه ، فإن المهارات الادراكية تنصدر مجموعة مهارات الادارة  
العليا ، مقابل انخفاض ملحوظ في المهارات الفنية ، في حين تبرز الاخيرة في الادارة  
المباشرة مقابل انخفاض المهارات الادراكية . وتتوسط الادارة الوسطى بين الاثنين في  
هذا الخصوص ، كما يعكس ذلك الشكل ( ١-٢ ) ادناه :

ثالثا - مصادر المهارات الادارية :

يمكن تحديد مصدرين اساسيين للحصول على المهارات الادارية هما :  
١- التعليم  
٢- التجربة العملية



أ. التعليم (Education) :

لم يكن المدير في الماضي ، وفي غالبية الحالات ، متخرجاً من كلية أو معهد متخصص في الإدارة ، أو حاصل على دراسة ، ولو محدودة فيها . غير أن التوجه المعاصر في كل دول العالم المتقدم والنامي ، ومنها العراق يتمثل في الالتحاق بالشهادة

شكل رقم (١-٢)

المهارات الادارية اللازمة للمستويات الادارية المختلفة

ادراكية	ادراكية	ادراكية
تفاعلية	تفاعلية	تفاعلية
تشخيصية	تشخيصية	تشخيصية
تحليلية	تحليلية	تحليلية
فنية	فنية	فنية

ادارة مباشرة

ادارة وسطى

ادارة عليا

( او دنيا او اشرافية )

مراد على الجامعات والمعاهد المختلفة المتخصصة بالتعليم الإداري ، وفي مختلف المراحل . وصار الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة ، قبل اشغال وظيفة المدير ، سنة العصر . ويقبل الكثير من الحاصلين على الشهادة الجامعية الاولية لاكمال دراستهم العليا في الإدارة للحصول على الماجستير والدكتوراه . كما ان الكثير من الحاصلين على الشهادات الجامعية في الاختصاصات الاخرى ، مثل الهندسة ، والعلوم الاجتماعية ، والقانون ، والطب يسعون للحصول على شهادة عليا في الإدارة . من ناحية اخرى ، قامت الجامعات والمعاهد باستحداث مناهج دراسية خاصة للمدراء ، شملت التعليم المستمر ، والتدريب ، والحلقات الدراسية ، لغرض تحديث وتحديد الخبرات والمهارات الادارية ، وتحقيق التفاعل بين التعليم الجامعي والتجارب العلمية .

ب. التجربة العملية (Experience) :

الى جانب التعليم ، تتطلب الإدارة ممارسة عملية او واقعية ، كأي مهنة . اذ ان التعايش الميداني مع المشكلات ومواجهة المواقف المتنوعة والضغوط والتحديات تخلق الفرص امام المدير للتعلم منها ، ولتراكم الخبرة . ولهذا فان الاتجاه المعاصر هو اتاحة مجالات التدريب العملي امام المدراء في المنظمة ، بشكل مستمر ومتعاقب . ويشترك في التدريب متخصصون جامعيون وخبراء من داخل وخارج المنظمات المعنية . وتطورت اساليب عديدة ومتنوعة للتدريب لغرض زيادة فاعليته وكفائته في رفع مستوى المدراء وتمكينهم من تحمل المسؤوليات المستقبلية .

رابعاً - التفاوت في العمل الإداري ، وامكانيات نقل المهارات الادارية :

أ. التفاوت في العمل الإداري ✓

على الرغم من وجود عوامل مشتركة في المهمات الادارية ، فإن هناك كذلك تفاوتاً في العمل الإداري ، حتى ولو كان بنفس المستوى في الهيكل التنظيمي . وتشير بعض الدراسات الى ان هناك ثلاثة محاور للتفاوت في العمل الإداري هي :

١. المتطلبات السلوكية :

وهي متطلبات لابد للمدير من التحلي بها في تعامله مع الرؤساء والمرؤسين والانناد ، وللجهات الخارجية ، وهي متفارقة .

٢. القيود الداخلية والخارجية على سلوك المدير :



وتتضمن المحددات على عمل المدير ومنها قيود مالية ، بشرية ، وتكنولوجية ،  
وتعاقدية ، وغيرها .

### ٣ . الخيارات المتاحة :

وهي مجموعة البدائل المتاحة امام المدير عندما يمارس مهماته قياسا بالمدراء  
الآخرين ، بما في ذلك مدى حريته في اختيار الجوانب التي يزكدها في حله ،  
وما يفتكر تخويله للآخرين من صلاحياته ، وما يستطيع اعماله على انه قليل  
الاهمية .

### ب - امكانيات نقل المهارات الادارية (Transferability of Managerial Skills) :

ليس من السهل نقل المهارات الادارية من منظمة الى اخرى ، ولو ان هناك امثلة  
وتجارب تشير الى امكانية نقلها . فالمهارات هذه تنمو وتطور في منظمة ما ، بسبب  
الخبرات المتراكمة ، والاتصالات ، والتعمق في تفاصيل الانشطة والفعاليات ، وهناك  
عدد محدود من المدراء في المستويات العليا الذين استطاعوا تحقيق النجاح عندما  
تحولوا من المنظمة التي اكتسبوا بها المهارات الى منظمة (منظمات) اخرى \*  
وتتوافر امثلة اوسع على امكانيات نقل هذه المهارات في الادارتين الوسطى والمباشرة ،  
قياسا بالعليا .

### خامسا - ادوار المدير ، او الفعالية الادارية

( Roles of the Manager ) :

من بين الاساليب المستخدمة في تفهم الطبيعة المعقدة للعمل الاداري في المنظمة  
تحديد الادوار المتعددة التي يلعبها المدير . فللمدير ، حسب افضل الدراسات المعاصرة ،  
عشرة ادوار يمكن تبويبها في ثلاثة مجموعات رئيسية هي : التفاعلية ، المعلوماتية ،  
والقرارية . كما يعكس ذلك الشكل رقم (١-٣) ادناه :

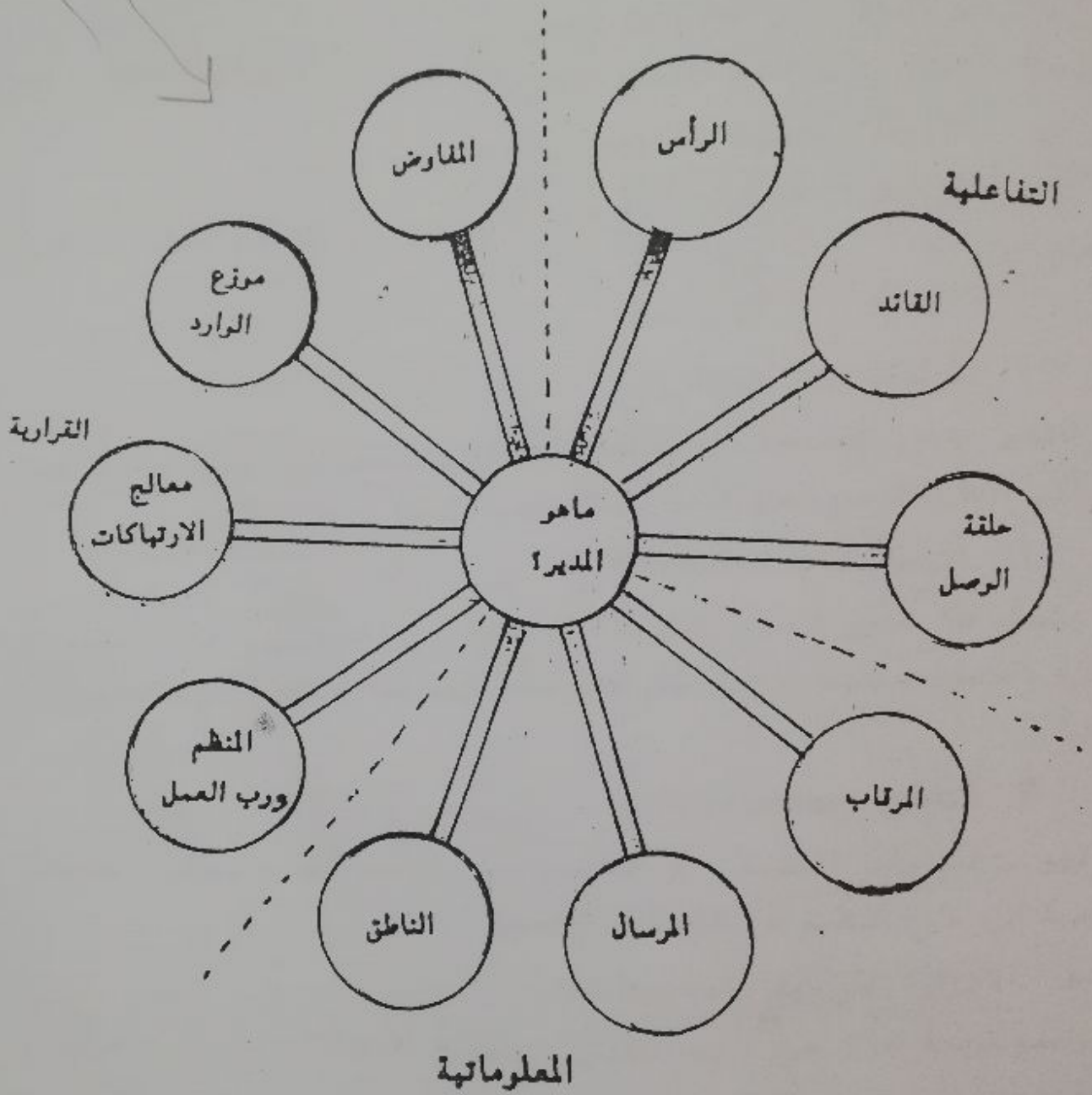
### ١ - الادوار التفاعلية ( Interpersonal ) :

وهي ثلاثة ادوار تشمل المدير كرأس في المنظمة ، وكقائد ، وكحلقة وصل .

#### ١ . الرأس ( Figurehead ) :

فهو الرأس الرمزي للمنظمة او للتقسيم المعني فيها ، وهو بذلك يمارس المهام  
القانونية ، والاحتفاء بالآخرين ، واستقبال الزائرين ، وتوقيع المخاطبات .

شكل (١-٣)  
ادوار المدير في المنظمة



. Source : Mintzberg, 1973, Ch. 4



٢. القائد (Leader) :

اذ انه يقود ويعمل على تحفيز المرؤسين باتجاه الحجاز المهمات.

٣. حلقة الوصل (Liason) :

وهو دور يتركز على العلاقات الافقية مع المدراء الآخرين في المنظمة ، ومع رؤوسائه ، جاهدا لخلق قاعدة للتعاون المشترك .

ب . الادوار المعلوماتية ( Informational ) :

وهي ثلاثة ايضا تتضمن : المراقب ، والمرسال ، والناطق باسم المنظمة (أو القسم المعني فيها) :

١. المراقب ( Monitor ) :

فالمدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ، ويواكب التطورات ، ويتعلم الافكار والاتجاهات الجديدة .

٢. المرسال ( Disseminator ) :

يشمل هذا الدور ارسال المعلومات المستلمة من الخارج الى افراد المنظمة او الافراد العاملين برؤسائه ( مثل نقل المعلومات اليهم بعد جولاته ، ثم عقده اجتماعا معهم ) .

٣. الناطق ( Spokesman ) :

فهو يتكلم باسم المنظمة ، او التقسيم الذي يرأسه فيها ، وينقل المعلومات المناسبة الى خارج المنظمة او خادج ذلك التقسيم .

ج . الادوار القرارية ( Decisional )

وتتضمن اربعة ادوار هي : رب العمل ، ومعالج الارتباكات ، وموزع الرارد ، والمفاوض :

١. المنظم ورب العمل ( Entrepreneur ) :

فهو يبادر بالتغيير ، بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها .

٢. معالج الارتباكات ( Disturbance Handler ) :

فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات ، وبخاصة غير المتوقع منها ، مثل المشكلات بين المرؤسين ، او مع الزبائن .