

المدير أو المسير

المدير أو المسير

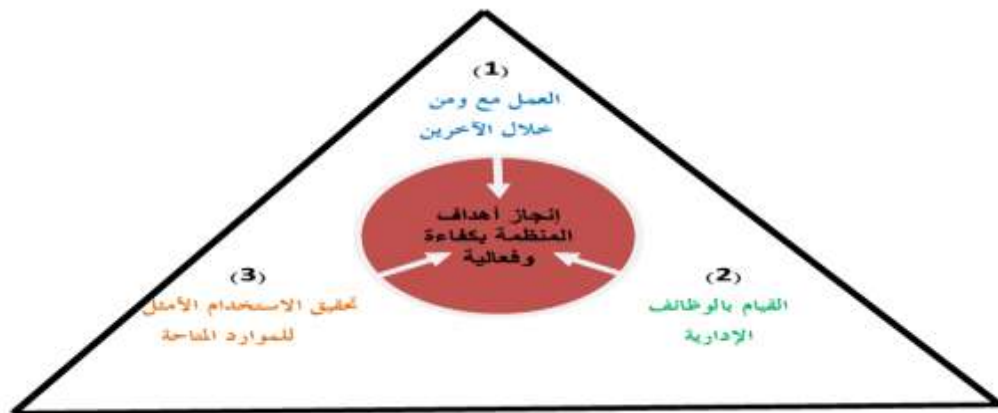
1) من هو المدير ؟

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالإعمال و انجاز المهام من خلال الآخرين، فهو عنصرا رئيسيا في العملية الإدارية، بحيث يقوم بمجموعة من الوظائف كالتخطيط و التنظيم و توجيه الآخرين و الإشراف عليهم و الرقابة على الأفراد و الأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي و ذلك لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المرسومة. و لا بد أن يكون للمدير سلطة اتخاذ القرارات و إلا فإنه يفقد صفته كمدير و يتحول عمليا إلى منفذ فحسب.

فيعرف (Stonner) المدير على أنه: "أي شخص مسئول على المرؤوسين و الموارد الأخرى في المنظمة، و يصف المدير بأنه المخطط و المنظم و القائد و المراقب".

إن المدير هو أي شخص يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في إمرة الآخرين (أي ممارسة السلطة) و توجيههم نحو إنجاز هدف محدد . أو هو أي شخص يحتل مركزا وظيفيا يحوّل له الحق في ممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها (اتخاذ القرار، و التخطيط، و التنظيم و التوجيه و الرقابة).

العناصر والمكونات الأساسية لتعريف المدير



2) مستويات المدراء أو المسيرين:

يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من المستويات الإدارية:

مدراء الإدارة العليا:

يمارسون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ، و هم مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة ، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط الاستراتيجي و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى. و يعيرون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية و يبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة

مدراء الإدارة الوسطى:

يلعبون دور الوسطاء بين المديرين القاعديين أو يسمونها أيضا(مدراء الإدارة الإشرافية) و الإدارة العليا، هؤلاء المدراء مسئولون عن تنفيذ الإستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا و يشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية. كما يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة مختلف الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير و حضور الاجتماعات و إجراء الاتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

المدراء القاعديون أو الإدارة الإشرافية:

يقومون بالإشراف على المستخدمين ، و على استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ، و يجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم و مهارتهم التقنية و هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل، حيث يتفوقون عن زملائهم من حيث حسن الأداء. أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمؤوسهم الذين لا يمارسون الإدارة أن تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم و الكيف و التوقيت ، و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المؤوسون بغرض النصح و الإرشاد.

3) أدوار المدير:

تتبع (Henry Mintzberg) سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، و ذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة. وجد أن المديرين

لا يؤدون هذه الوظائف كلها، و قد لاحظ أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة، و قد صنف (Mintzberg)

أدوار المدير إلى ثلاثة مجموعات تضم كل مجموعة منها أدوار فرعية:

أ) أدوار العلائقية أو الشخصية أو التفاعلية:

و تنقسم هذه الأدوار إلى ثلاثة أنواع تضمن سير المنظمة بسهولة و يسر:

دور الواجهة:

الذي يقصد من خلاله إفهام الآخرين بأن المدير هو الممثل أو "صاحب الأمر" في وحدته أو دائرته، أو

بمعنى آخر يرتبط هذا الدور بالتمثيل الرسمي للمجموعة التي يترأسها.

دور القائد:

المدير يقود المجموعة و يحفز الأفراد و يوجههم باتجاه تحقيق الأهداف.

دور الرابط:

حيث يمثل المدير أو المسير همزة وصل بين وحدته و بين المديرين و المسؤولين الآخرين.

ب) الأدوار المعلوماتية أو الإعلامية:

و هي تستند إلى دور المدير في تسلم المعلومات و نقلها و توجيهها إلى الجهات المعنية.

دور الراصد أو الملتقط:

أي استلام المعلومات من مصادرها المختلفة التي تفيده في إدارة شؤون وحدته.

دور الموصل أو الناشر:

أي يقوم بإرسال المعلومات التي حصل عليها إلى الأفراد العاملين أو الإدارات داخل المنظمة لتعريفهم

بمجريات الأمور عن طريق اللقاءات أو الاجتماعات.

دور المتحدث أو الناطق الرسمي:

يمارس المدير دور المتحدث أو الناطق الرسمي باسم المنظمة أو الإدارة التي يمثلها لنقل المعلومات المراد إيصالها

إلى أفراد أو جهات معينة خارج المنظمة.

ج) الأدوار القرارية:

لا شك أن المعلومات هي أحد أنواع المدخلات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات، و تتمثل هذه الأدوار بقدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المنظمة.

دور المستحدث أو الريادي

الذي يجسد قدرة المدير على المبادرة و الإبداع و تطوير الأفكار الجديدة.

دور معالج المشاكل و الاضطرابات

يمارس المدير دورا فاعلا في معالجة المشاكل و الاضطرابات في المنظمة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

دور موزع الموارد

يمارس المدير دورا مهما في توزيع الموارد (البشرية و المالية و المادية...) بما يضمن كفاءة استخدامها.

4) المهارات المدير:

إن الأدوار المشار إليها أعلاه تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المدير خاصة أن عالم اليوم مليء بالمفاجآت و التغيرات السريعة. و بما أن عالم الصعوبات والضغوط والتحديات لا ينتهي، ينبغي على المدير تعلم فنون إدارة الضغوط، وتقنيات حل المشكلات، فلكل داء دواء ولكل أزمة مخرج¹⁶. و يمكن تعريف المهارة على: "أنها القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز". و يمكن توضيح المهارات التي ينبغي أن يمتلكها المدير كما يلي:

المهارات الفنية:

و هي القدرة على استعمال التقنيات و الإجراءات و الأساليب المتخصصة في مجال معين، كالقدرات المحاسبية و الهندسية وغيرها. و هذه المهارات مهمة جدًا في المستويات الإدارية الدنيا، الذي يشترط في المدير أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيهه مؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيام بعملهم. يرتبط هذا النوع من المهارات في أساسه بالتعامل مع

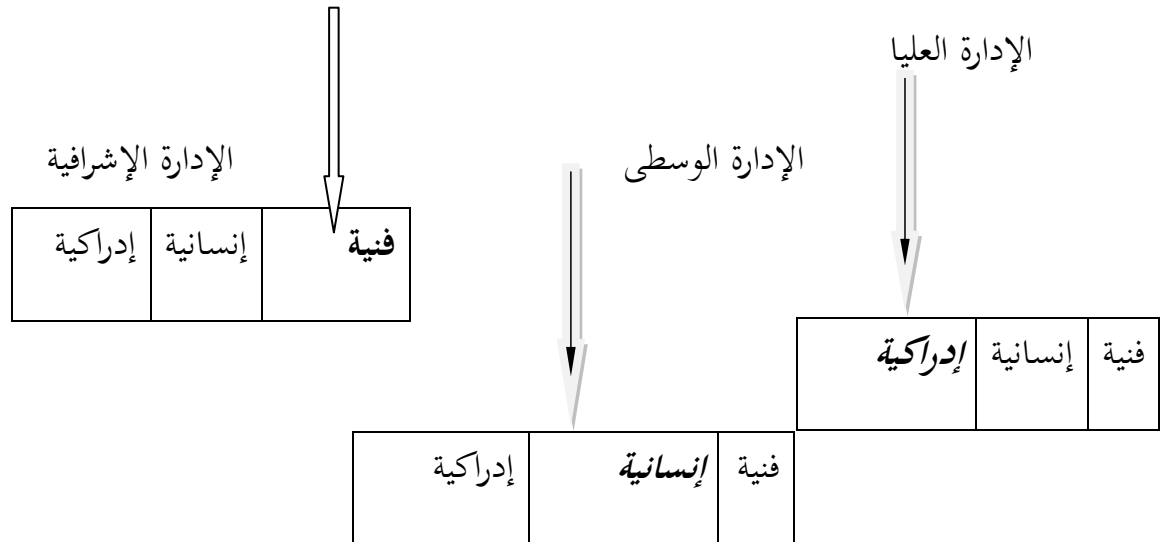
الأشياء المادية و العمليات أي القدرة على استخدام الوسائل و الأدوات و الإجراءات... والخاصة بانجاز العمل.

المهارات الإنسانية:

و هي تنطوي على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد و الجماعات و قيادتهم و تحفيزهم و تشجيعهم على الانجاز، و هذا يتطلب من المدير أن يكون قادرا على إجادة الاتصال الجيد و المحافظة على الأفراد و الجماعات. هذه المهارة تكون ذات أهمية كبرى بالنسبة لمديري الإدارة الوسطى.

المهارات الإدراكية أو المفاهيمية أو نظيرية:

و تشير إلى القدرة على التنسيق و تحقيق التكامل و الربط بين أنشطة و مصالح المنظمة من خلال رؤيتها بمنظور شمولي. فضلا عن هذا يجب أن يكون للمدير القدرة على التفكير الناقد و التحليل بحيث يستطيع أن يشكل الصورة الكلية لعمل المنظمة من خلال تكامل مكوناتها و أجزائها المختلفة. إن هذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.



الشكل يوضح مختلف المهارات للمدربين في المستويات الإدارية الثلاث.

5) وظائف المدير:

تشتمل العملية الإدارية على مجموعة من الوظائف الإدارية التي يؤديها المدير من أجل توحيد جهود العاملين و تنسيق الموارد الأخرى بالشكل الذي يسهل إنجاز الأعمال بأفضل الطرق الممكنة التي تضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. و يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- **اتخاذ القرارات:** وهي عملية اختيار بديل واحد من بين بدائلين محتملين أو أكثر بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

- التخطيط:

و هو عبارة عن الإعداد المسبق لما يجب عمله في فترة زمنية مقبلة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، أو بمعنى آخر هو عبارة عن الإجابة على التساؤلات الآتية:

ماذا نفعل.....تحديد الأهداف.

متى؟.... أزمدة البدء و الانتهاء.

أين؟....الأماكن/ المناطق أو المواقع.

كيف؟.....حشد الموارد البشرية و المادية... وغيرها.

- التنظيم:

و هو عبارة عن تحديد الأنشطة و المهام و الأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، و توزيعها على الأفراد. و بمعنى آخر يمكن تعريف التنظيم بأنه إجابة على التساؤلات الآتية:

من الذي؟.....تحديد الأشخاص.

يقوم بماذا؟.....تحديد الأنشطة التي سوف تسند لكل فرد.

ما هي سلطته؟..... نطاق السلطة أو الحريات و الصلاحيات لكل فرد.

ما هي مسؤوليته؟.....المساءلة عن نتائج الانجاز.

- التوجيه:

عبارة وضع الخطط و السياسات و البرامج موضع التنفيذ، ويتم هذا من خلال إعطاء التعليمات و الأوامر و تشجيع و تحفيز الأفراد و الإرشادات و النصائح و تبادل المعلومات و التأثير على الأفراد.

- الرقابة:

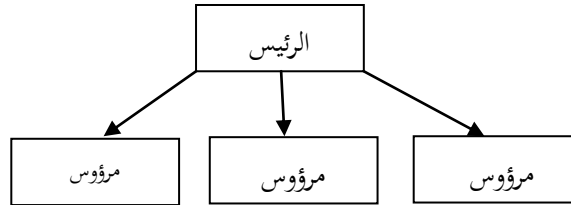
و هي عبارة عن عملية قياس أو تقييم الأداء على مستوى الفرد أو القسم أو الإدارة أو المنظمة ككل أي عبارة عن مقارنة بين ما تمّ و بين ما يجب أن يتم.
ما تمّالأداء الفعلي. ما يجب أن يتمّالأداء المخطط.

(6) أنماط السلوك الإداري للمدير:

من خلال إسهامات الباحثين (Blacke&Motton) و (Reddin&Brown) و بحوث جامعة (Harvard) و جامعة (Michigan) بالإضافة إلى النموذج الياباني في الإدارة يمكن استخلاص أربعة أنواع من السلوك الإداري.

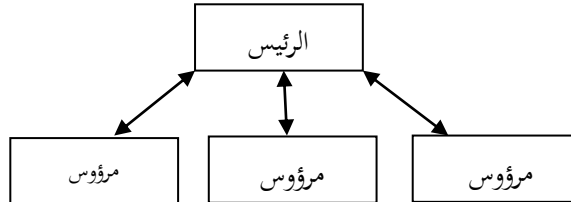
- النمط الأوتوقراطي أو المستبد:

حيث ينصب اهتمام المدير على العمل و انجازه و لكنه لا يهتم بالأشخاص أنفسهم، يركز هذا النمط على إصدار الأوامر و الأشراف الدقيق و التقليل من سلطة مرؤوسيه و عدم التحاور معهم. إنه نمط استبدادي يعتبر الأشخاص مجرد عوامل الإنتاج.



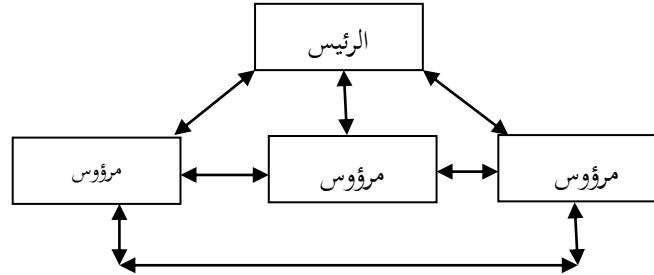
- النمط الأبوي:

يركز على العمل و انجاز المهام لكنه لا يهمل الأشخاص حيث يهتم بمرؤوسه، يستمع إليهم و يتعاطف معهم و لا يقصر في حل مشاكلهم، لهذا عليهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يأمرهم بها.



- النمط الديمقراطي:

يتميز بالاهتمام الكبير بالأشخاص والعمل، إنه يشجع الاتصال و تبادل المعلومات و تفويض السلطة، على الرغم من "شعبية" هذا النمط، فإن نجاحه غير مضمون لأنه يتطلب توفر شروط معينة بالنسبة للأشخاص و ظروف العمل.



النمط الإطلاقي:

يطلق الرئيس يد مرؤوسيه و لا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل، و يتفقد العمل من حين لآخر للاطمئنان و يتبادل المعلومات مع مرؤوسيه. يصلح هذا النمط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية و بقدر كبير من الخبرة و المهارة، يؤخذ على هذا النمط أن القائد لا يلعب دوره كما يجب و علاقته مع مرؤوسيه شبه متقطعة.

