

## II- 1- مفهوم المدير:

يغطي مفهوم المدير مسميات عديدة ومتنوعة نجدها في جميع المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، فالمدراء يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة كالمدير العام، الرئيس، قائد الفريق، مدير المشروع، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس مصلحة وغيرها. فماذا نعني بالمدير؟ وما أنواع المدراء؟ وما هي أدوارهم ومهاراتهم؟ وماهي تحدياتهم؟.

### أ- تعريف المدير:

يعرف روبنس وزملائه (Robbins et al) المدير بأنه: "ذلك الشخص الذي يتولى مهمة تنسيق وتوجيه أنشطة الآخرين في المؤسسة، سواء تم ذلك على المستوى الهرمي أو الأفقي".

يعرف ديبرن (DuBrin) المدير بأنه: " ذلك الشخص الذي يكون مسؤولاً عن عمل الآخرين".

في حين يعرف (دراكر) المدير بأنه كل شخص يمارس مهام إدارية وتكون مساهمته واضحة في النتائج التي تحققها المؤسسة، بغض النظر عن كونه يملك سلطة على الآخرين أو لا يملك.

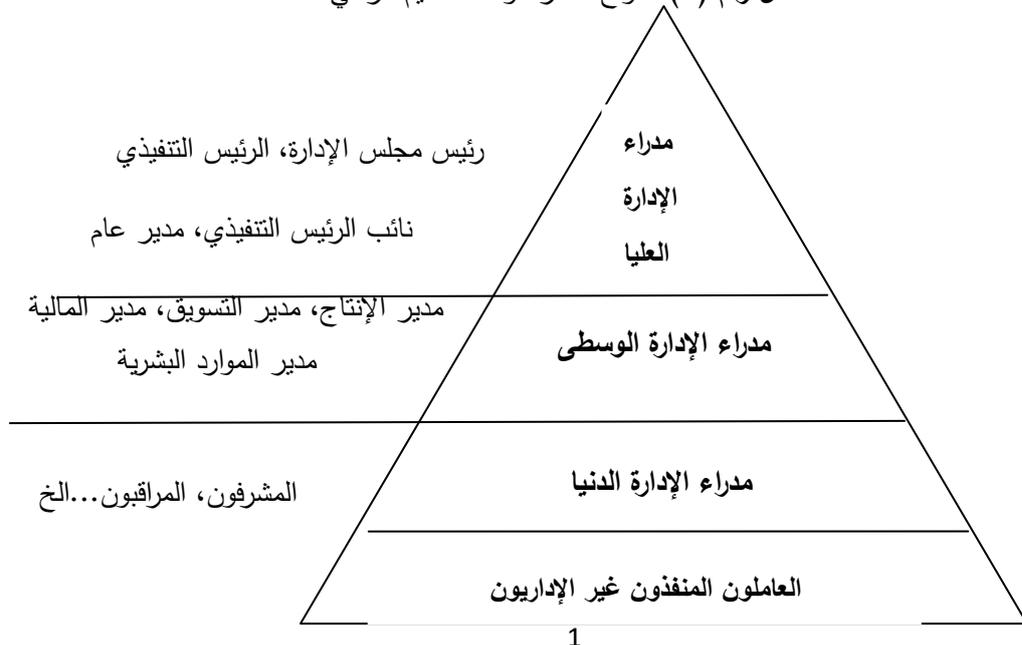
### ب- أنواع المدراء

يمكن تصنيف أنواع المدراء وفقاً للمعيارين التاليين:

- التقسيم الرأسي (المستوى الإداري)؛
- التقسيم الأفقي (نطاق الأنشطة التي يمارسونها).

ب-1- أنواع المدراء وفقاً للتقسيم الرأسي: يمكن تصنيف المدراء وفقاً لمعيار التقسيم الرأسي إلى ثلاثة أنواع رئيسية موضحة في الشكل رقم (1):

الشكل رقم (1): أنواع المدراء وفقاً للتقسيم الرأسي



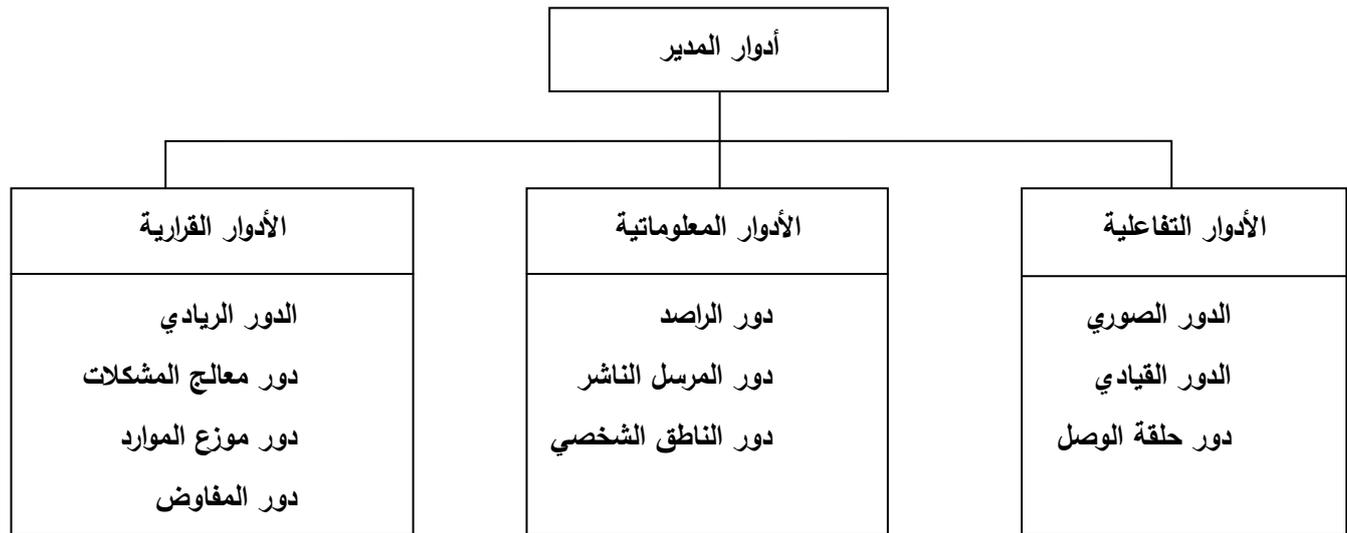
ب-2- أنواع المدراء وفقاً للتقسيم الأفقي: يمكن تصنيف المدراء وفقاً لمعيار التقسيم الأفقي إلى نوعين أنواع أساسيين هما:

- المدير العام: وهو ذلك الشخص الذي يكون مسؤولاً عن عدد من الإدارات التي تؤدي وظائف مختلفة مثل مدير شركة متعددة الأقسام أو وحدات الأعمال.
- المدير الوظيفي: وهو ذلك الشخص الذي يكون مسؤولاً عن وحدة تنظيمية أو إدارة تؤدي وظيفة واحدة متخصصة مثل المدير المالي، مدير الإنتاج... الخ.

## II-2- أدوار المدير

أشار منتزج Mintzberg إلى عشرة أدوار للمدير مترابطة تضمنتها ثلاث مجموعات رئيسية كما يوضحها الشكل رقم (2):

الشكل رقم (2): أدوار المدير



وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأدوار:

### 1- الأدوار التفاعلية: توضح هذه الأدوار كيف يتفاعل المدير مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها.

وتشتمل الأدوار التفاعلية على ما يلي:

- الدور الصوري: ويتضمن قيام المدير ببعض الأنشطة التي تحمل طابع احتفالي رمزي مثل استقبال ضيوف مهمين والإمضاء على الوثائق الرسمية.
- الدور القيادي: ويتضمن قيام المدير بتوجيه وتحفيز مرؤوسيه والاتصال بهم.
- دور حلقة الوصل: ويتضمن قيام المدير بالربط والتفاعل مع الآخرين من داخل المؤسسة وخارجها باستخدام وسائل الاتصال الشفوية و/أو الكتابية.

## 2- الأدوار المعلوماتية: وتتضمن استلام المعلومات وإرسالها، وتتضمن الأدوار الثلاثة الآتية:

- دور الرائد: وتتضمن قيام المدير برصد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة وتشخيصها للوقوف على الفرص والتهديدات الموجودة فيها.
- دور المرسل الناشر: ويتضمن قيام المدير بنشر المعلومات المتحصل عليها ومشاركتها مع الآخرين في المؤسسة.
- دور الناطق الشخصي: ويتضمن قيام المدير بتمثيل وحدته أو مؤسسته أمام الغير، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

## 3- الأدوار القرارية: وهي تعبر عن قدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة، وتتضمن الأدوار الأربعة الآتية:

- الدور الريادي: والذي يعبر عن قدرة المدير على الإبداع والابتكار.
- دور معالج المشكلات: ويتضمن قيام المدير بمعالجة المشاكل التنظيمية، واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لذلك.
- دور موزع الموارد: ويتضمن قيام المدير بتوزيع الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية على الوحدات التنظيمية المختلفة حسب طبيعة نشاطها وأهدافها.
- دور المفاوض: ويتضمن قيام المدير بالتفاوض مع الأطراف الأخرى في المؤسسة أو خارجها لضمان مصالح وحدته.

## II- 3- مهارات المدير

حتى يقوم المدير بأدواره السابقة الذكر بكل فعالية وفاعلية، ينبغي عليه امتلاك مجموعة من المهارات وتطويرها بشكل مستمر. ويمكن تعريف المهارة على أنها " القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز".

صنف روبرت كاتز (Robert Katz) مهارات المدير في ثلاث مجموعات هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية (التصورية).

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المهارات:

1- المهارات الفنية: تشير المهارات الفنية إلى القدرة على استخدام أساليب وتقنيات ومهارات متخصصة أو محددة لإنجاز عمل معين.

2- المهارات الإنسانية: وتشير إلى القدرة على العمل في إطار الفريق، وفهم الآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم وبيت روح التعاون والثقة فيهم سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي.

3- المهارات الإدراكية (الفكرية أو التصورية): وتشير إلى القدرة على التفكير المنطقي، والحكم السليم والقدرة على التحليل والربط، وهي تعتبر محدد ومطلب أساسي لمدراء الإدارة العليا.

مع أن جميع المهارات السابقة الذكر ضرورية لأي مدير، إلا أن أهميتها تتفاوت نسبياً من مستوى إداري لآخر، وتبعاً للأهمية النسبية للأدوار التي يقوم بها المدير.

## II- 4- تحديات المدير

- عدم التأكد والتغير السريع؛
- العولمة؛
- المنافسة الشديدة؛
- استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات؛
- التطور التكنولوجي السريع؛
- ارتفاع توقعات الزبائن؛
- الاستدامة والأخلاق؛
- إدارة التنوع؛
- عدم الاستقرار الجيوسياسي.

## مراجع المحور الثاني:

- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- زيارة فريد فهمي، المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، عمان 2006
- Havinal Veerabhadrapa, **Management and Entrepreneurship**, New Age International Publishers, New Delhi, 2009
- Daft Richard, **Management**, 8<sup>th</sup> Edition, Thomson South- Western Cengage Learning, Usa, 2008
- العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- Schermerhorn John, **Management**, 12<sup>th</sup>, John Wiley & Sons, New York, 2013
- إدريس ثابت عبد الرحمن، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- زيارة فريد فهمي، المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، عمان 2006