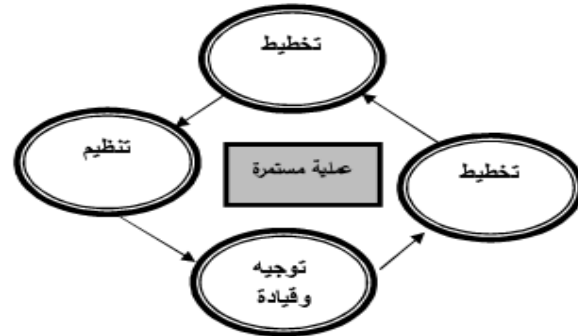


## 6- خصائص العمل الإداري: تتصف العملية الإدارية بعدد من الخصائص هي:

-الاستمرارية: إن المدير مهما كان المستوى الإداري الذي يعمل فيه فهو يمارس في حياته العملية جميع وظائف الإدارة بصورة دائمة ومستمرة كما هو موضح في الشكل الموالي:

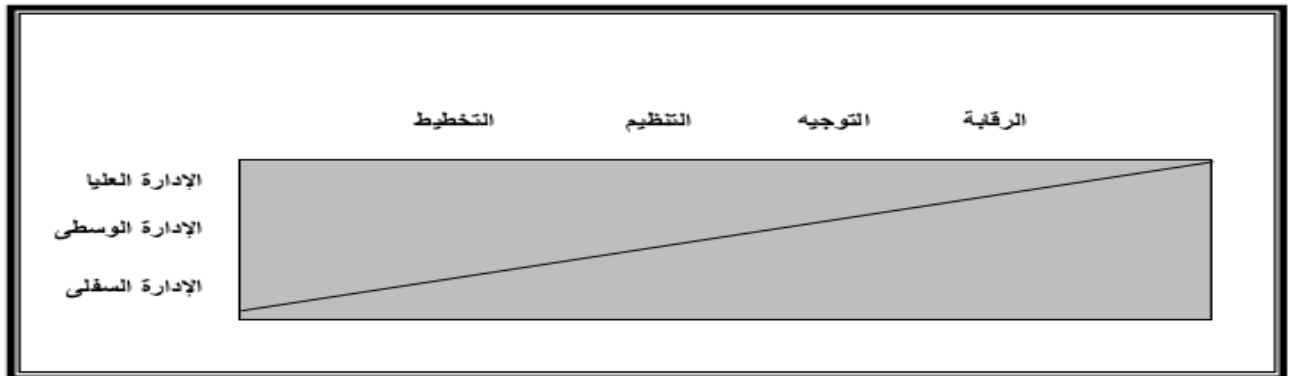
الشكل رقم 01: استمرارية العمل الإداري



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد: عمر وصفي عقيلي، 2016، ص 52.

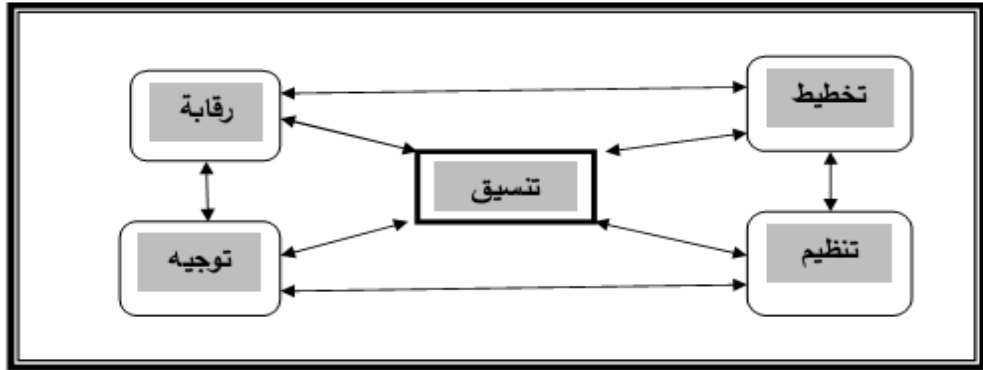
- تباين نطاق ممارسة العمل الإداري: على الرغم من أن العملية الإدارية يمارسها جميع المديرين في كافة المستويات الإدارية وكافة مجالات العمل، إلا أن نطاق هذه الممارسة تختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر، فالمدراء على مستوى الإدارة العليا تحتل وتشغل وظيفتا التخطيط والتنظيم كامل وقتها واهتمامهم، في حين مدراء الخط الأول (الإدارة التنفيذية) تحتل وظيفتا التوجيه والرقابة كامل اهتمامهم و وقتهم وهذا بسبب قريهم واتصالهم المباشر بالعمال التنفيذيون،

الشكل رقم 02: توزيع ممارسة العمل الإداري حسب المستوى الإداري



-التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة: إن وظائف الإدارة ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل هي متشابكة ومتراصة يعتمد بعضها على البعض، كما أن ترتيب هذه الوظائف ليس مهماً، بل يمكن للمدير أن يقدم أو يؤخر استخدام إحداها عن الأخرى حسب طبيعة الموقف الذي يواجهه المدير، ويتوقف نجاح العمل الإداري وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلف على التنسيق بين وظائف الإدارة لتسهيل العمل المشترك للمرؤوسين، والنشاطات التي تقوم بها المنظمة. ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: خاصية التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة



- **العمومية:** العمل الإداري يتصف بالعمومية لأن وظائفه تمارس مهما كان المستوى الإداري في التنظيم، وفي أي منظمة كانت سواء في القطاع العام أو الخاص أو الخيرية، وبغض النظر عن حجمها كبيرة كانت أو متوسطة أو صغيرة، وسواء كانت محلية أو دولية، فالعمل الإداري واحد مهما كان المجال، المكان، الزمان، حجم العمل وطبيعته.
- **العمل الإداري يختلف عن العمل الفني:** العمل الإداري يقوم بتحديد الأهداف والسياسات وتنظيم العمل والرقابة عليه، في حين أن العمل التنفيذي يهدف إلى تنفيذ هذه الوظائف، وفي بعض الأحيان يصعب الفصل بشكل مطلق بين العمل الإداري والتنفيذي في كل مستوى إداري هناك نسبة بين العاملين على حسب وضعية هذا المستوى كما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم 04: نسبة العمل الإداري والعمل التنفيذي في المستويات الإدارية



النسبة

## 7- أهداف الإدارة:

- لقد وصف بيتر دراكر الإدارة بأنها العضو الاقتصادي الفعال في المجتمع الصناعي والتجاري والزراعي المترامي الأطراف، في حين اعتبرها سايمون وغيره من المفكرين بأنها العنصر الأهم من عناصر الإنتاج المعروف (الموارد البشرية، المادية، الأرض، رأس المال).
- مكانة الإدارة هذه في الحياة البشرية جعلتها تصبوا إلى تحقيق الأهداف التالية:
- استغلال الفرص الخارجية واستثمار نقاط القوة الداخلية.
  - مواجهة التحديات الخارجية وتحسين نقاط الضعف الداخلية.
  - الموازنة بين الأرباح المطلوبة والجودة المعقولة. (فيصل محمود الشواورة، 2013، ص32).

## 9- المدير (أدواره، مهاراته):

يعرف روبنز وكولتر المدير بأنه: "أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين من هذا التعريف نجد أن مهمة المدير لم تعد تقتصر فقط على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره إلى أن يكون دورا تنسيقيا لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على انجاز العمل المطلوب.

### 1-9: تصنيف المدراء حسب المستويات الإدارية:

- تتضمن المنظمات ثلاث مستويات إدارية متدرجة على شكل هرم ولكل مستوى له مدراء خاصين به، هذه المستويات هي: (أحمد الشميري، عبد الرحمن هيجان، بشرى غنام، 2014، ص23-24).
- **الإدارة العليا (Top Management):** هي السلطة العليا في المنظمات مسؤولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسة في المنظمة: كما تختص بوضع الخطط طويلة الأجل، تطوير المنظمة ورسم مسارها العام، تقييم أدائها وأداء العاملين فيها، ومن بين المدراء على مستوى هذه الإدارة: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، نائب الرئيس.
  - **الإدارة الوسطى (Middle Management):** تختص هذه الإدارات بإعداد الخطط متوسطة الأجل، كما تقوم بنقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والعكس، ومن مهامها أيضا تقسيم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أهم المدراء في هذا المستوى الإداري: مدير إدارة التسويق، مدير إدارة الأفراد، مدير الإدارة المالية.
  - **الإدارة الدنيا (السفلى) (Lower Management):** وتسمى أيضا الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، ومن مهامها وضع الخطط التفصيلية، متابعة أداء العاملين والإشراف عليهم، وضع الخطط التفصيلية ومهام الميدانية، يوجد في هذه الإدارات ما يعرف بمدراء الخط الأول وهذا مثل: رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال.

## 2.9- أدوار المدير :

لقد حدد Mintzberg عشرة أدور يقوم بها المدير مقسمة إلى ثلاث مجموعات

- أ- الأدوار الشخصية (التفاعلية): وتنقسم هذه المجموعة إلى ثلاث أدوار رئيسية هي:
  - ممثل المنظمة: ويمثل الدور الرمزي للمدير باعتباره ممثلاً رسمياً للمنظمة، حيث يتولى مجموعة من الأعمال مثل توقيع القرارات والخطابات المرسله لجهات خارجية، استقبال الزائرين، فهو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته، أو بعبارة أخرى يمثل "الواجهة".
  - القائد: يتولى المدير من خلال هذا الدور مهام اختيار المرؤوسين وتدريبهم وتوجيههم، تقييم أدائهم وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم أو عقابهم.
  - حلقة (همزة) وصل: يتمثل هذا الدور في الاتصال بالجهات الخارجية، حيث يتبادل المعلومات والمنافع مع مدراء أو عملاء أو موردين أو الحكومة خارج مؤسسته، إذا فهو همزة وصل بين وحدته وبين المسؤولين من داخل المؤسسة وخارجها.
- ب- الأدوار المعلوماتية (الإعلامية): تشمل هذه المجموعة الأدوار التالية:
  - الراسد (ملتقط) المعلومات: يقوم المدير في هذا الدور بتجميع و تلقي البيانات والمعلومات من داخل و خارج المنظمة ثم تحليلها حتى يحصل على نتائج تفيد في العملية الإدارية.
  - المرسال: يقوم المدير بنشر وإيصال المعلومات إلى المسؤولين الآخرين في المنظمة لاستخدامها في اتخاذ القرارات المختلفة، والمرؤوسين لتعريفهم بمجريات الأحداث داخل المنظمة.
  - الناطق الرسمي باسم المنظمة: المدير يتحدث نيابة عن المنظمة أو الإدارة التي يديرها في تعامله مع العملاء والموردين والجهات الحكومية ... ويقوم بنقل المعلومات المتوفرة بهدف إنجاز بعض الأعمال أو لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لديهم (دور المتحدث مع الجهات الرسمية).
- ث- الأدوار القرارية: تتمثل أدوار هذه المجموعة في الآتي:
  - الريادي: يتقصص المدير دور المخاطر حيث يتضمن عمله الابتكار والتطوير وتقديم الأفكار الجديدة أو البحث عن فرص تسويقية تمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية في الأسواق.
  - معالج المشاكل: هناك جزء معتبر من عمل المدير يوجه نحو تقادي وقوع المشاكل أو حلها قبل وقوعها مما يؤثر على أسلوب الأداء.

- **المفاوض:** يتمثل في قيام المدير بالتفاوض مع رؤساء الوحدات التنظيمية أو الدوائر والجهات الخارجية مثل العملاء والموردين والوسطاء لتنظيم موارده واستخدامها بشكل جيد.
- **موزع الموارد (تخصيص الموارد):** يقوم المدير بتوزيع واستخدام الموارد والإمكانات المتاحة بإدارته مثل الآلات، الأموال، الأدوات، العمالة، يضمن خلالها حسن وفعالية استخدامها. إن هذه الأدوار تختلف درجة القيام بها و ممارستها من مدير لآخر بحسب الإدارة التي يعمل بها، بحسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه. (غول فرحات، 2012، ص 29-30 بتصرف).
- \* **أدوار المدير حسب بيتر دراكر DRUCKER Peter:**
  - كانت بيتر دراكر مهتم بوظائف الإدارة العامة، حيث يرى أن مهام المدير هي كالاتي:
  - تحديد الأهداف التي يطمح إلى الوصول إليها.
  - تنظيم العمل
  - التحفيز والتواصل
  - التقييم (المعايير، النسب...)
  - التكوين. (OulahcenZakaria, 2013-2014, P99).

### 3.9- المهارات المطلوبة في المدراء:

لقد أشار الباحث روبرت كاتز Robert L.Katz إلى ضرورة توافر ثلاث أنواع من المهارات التي يجب أن يتصف بها المدير وهي:

- أ- **المهارات الفنية:** وهي جميع المعارف المكتسبة والمطلوبة لإنجاز عمل معين في تخصص من التخصصات التقنية مثل هندسة الكمبيوتر أو التصنيع، وتكمن أهمية توافر هذه المهارات على مستوى الإدارات الدنيا لاسيما أن مدراء هذا المستوى يرتبط عملهم بالجوانب الفنية اللازمة لمتابعة الإنجاز الفني في أداء العاملين.
- ب- **المهارات الإنسانية:** وهي المهارات التي يتسم بها المدراء في تعاملهم مع المرؤوسين أفراداً أو جماعات، من خلال التواصل معهم بالتوجيه والقيادة والتحفيز وسبل الاتصال الفعالة وغيرها من الأنشطة الكفيلة بخلق الأجواء الإيجابية في الوسط الاجتماعي وزرع الثقة والتواصل والتفاعل وغيرها من الجوانب الهادفة.

ت- **المهارات الفكرية (الذهنية):** هذه المهارات مطلوبة بشكل أساسي لدى مدراء الإدارة العليا في المنظمة لمعالجة المشاكل والتعقيدات والتحديات التي تواجه المنظمة ككل أو بين الأجزاء الفرعية للمنظمة. (خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، ص 31-32).

10- الإدارة بين العلم والفن: هناك اتفاق بين الكثير من كتاب الإدارة على أن الإدارة علما وفنا في آن واحد، ويمكن تبيان ذلك كما يلي:

- الإدارة علم: اكتسبت الإدارة البعد العلمي نتيجة للدراسات والأبحاث العلمية المتراكمة عبر عقود ماضية (تطور الفكر الإداري من خلال المدارس والنظريات الإدارية)، وبفضل أيضا التطبيق العملي للعلوم الأخرى (علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى مثل استخدام النماذج والمعادلات الرياضية في اتخاذ القرارات الإدارية)، مما أدى إلى وجود قاعدة معرفية راسخة من النظريات والأسس والمبادئ والقواعد التي تحكم العملية الإدارية، إلا أن نتائج هذه النظريات الإدارية ليست بدقة نتائج العلوم الطبيعية كالفيزياء والرياضيات، كما يصعب تعميمها في ظروف متغيرة.
- الإدارة فن: إلى جانب احتياج المدير للنظريات والمبادئ العلمية في ممارساته اليومية للعمل الإداري، فهو في حاجة أيضا في ظروف معينة ومتغيرة إلى أن يستخدم موهبته وبراعته، وتقديره الشخصي الناتج عن خبرته في الإدارة من أجل تحقيق أفضل النتائج للتطبيق العملي للنظريات

والأسس والمبادئ العلمية

## 11- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

- الاقتصاد: إن الندرة النسبية هي أساس الظاهرة الاقتصادية، فأى مجتمع من المجتمعات إلا ويعاني من ندرة الموارد سواء الطبيعية أو المادية أو البشرية والإدارة تستخدم في ممارسة أعمالها جزء من موارد البلد والتي ينطبق عليها قانون الندرة. وبالتالي يصبح السؤال الهام الذي يواجه كلا من الاقتصاديين والإداريين هو: كيف يمكن الموارد والإمكانات المتاحة، وتشغيلها التشغيل الاقتصادي الأمثل الذي يحقق أكبر عائد وأقل تكاليف ويحقق الأهداف المحددة من استغلالها. كذلك هناك فإن قوانين العرض والطلب والأسعار والمنافسة والإنتاجية والعمل والتكنولوجيا والربح... كلها مشتركة بين الاقتصاد والإدارة يتبادلانها ويتأثران بها.
- علم النفس والاجتماع: إن العلاقة بين الإدارة وعلم النفس والاجتماع علاقة وثيقة، ذلك لأن الإدارة تتعامل مع الناس -أفرادا وجماعات- وأن هؤلاء الناس ينتمون إلى مجتمع معين له قيمه وتقاليده وقواعده السلوكية، وداخل هذا المجتمع هناك بيئات فرعية لها ثقافات محلية وقيم وتقاليدها خاصة بها. وتبحث الإدارة في سؤال مهم هو: كيف يمكن قيادة المرؤوسين بالشكل الذي يجعلهم راضين منسجمين من ناحية، ومنتجين ومحققين لمستويات عالية للأداء من ناحية أخرى. للإجابة على هذا السؤال تأخذ الإدارة كثيرا من نظريات وبحوث علم النفس والاجتماع. للتعرف على شخصية العاملين، ومكوناتها، والعوامل المؤثرة فيها، ودرجات نضوجها. كما تريد معرفة دوافعهم وحاجاتهم المادية والمعنوية والاجتماعية حتى تتمكن من إشباعها. وتريد أيضا أن تتعرف على سلوك العامل منفردا، وأنماط سلوك العاملين عندما يكونون في جماعات. فتدرس تأثير التنظيم غير الرسمي على قيمهم وأفكارهم واتجاهاتهم وعاداتهم، وتأثير البيئة المحيطة عليهم. والأمثلة

- **نظم المعلومات:** في ظل الثورة المعلوماتية التي وفرتها التكنولوجيا والتقنيات الحديثة كالحاسوب والإنترنت، أصبح بإمكان المدير استخدام المعلومات المتاحة في العديد من المجالات الإدارية مثل اتخاذ القرارات، تقليل المخاطرة وحالات عدم التأكد، وتحليل وتفسير نتائج البحوث والدراسات وغيرها. ( بن حمود سكيّنة، 2012، ص25) .

- **المحاسبة:** تهتم المحاسبة بتوثيق ومراقبة تطور النشاط الذي تقوم به المؤسسات والأفراد والمركز المالي لها على شكل أرقام وقيود وميزانيات، مما يقدم للمديرين صورة دقيقة وحقيقية عن الأوضاع والمواقف المالية ويساعدهم على تقييم نشاط المشروعات، كما يمد الإداري بالمعلومات الكافية حول تكاليف مشروع معين والأرباح المنتظرة منه، وبالتالي فالمحاسبة ضرورية للإداري للقيام بعمله على أكمل وجه.(هاني خلف الطراونة، 2012، ص40).