

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الفرات الاوسط التقنية

كلية البوليتكنك / قادسية

قسم تقنيات ادارة الاعمال

المرحلة الاولى

اساسيات ادارة الاعمال

للعام الدراسي

٢٠٢٥ - ٢٠٢٦



مدرس المادة

أ.م. د. وسن كامل الحسناوي

مدخل عام للإدارة

برزت الإدارة كوظيفة إدارية في حياة الإنسان منذ عقود بعيدة من الزمن، عندما كان الفرد يعيش في جماعات صغيرة، غير أنها لم تكن مكتملة الكيان كوظيفة اجتماعية واقتصادية وسياسية، فقد كانت بدائية كبدائيتها، ومع التقدم الهائل والتطورات التي حصلت في جميع الميادين الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، تطورت معها الإدارة بأساليبها وطرقها المختلفة، وبدأت تتعاطم أدوارها ومسؤولياتها في كافة المجالات. حيث بدأ الاهتمام بالإدارة كعلم مستقل في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ويعزي هذا الاهتمام إلى طبيعتها ووظائفها وغاياتها التي تتسم بحتمية تواجدها، بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها.

✚ فالإدارة بمثابة القلب النابض لأي منظمة مهما كان حجمها أو نشاطها الذي تمارسه، فهي المسؤولة عن تحقيق نتائج المنظمة، وبدون الإدارة تعم الفوضى ويصعب تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج. حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات.

✚ الإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة وإن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء .

✚ هذه الوظائف الإدارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف.

✚ بالإضافة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محددًا يساهم بدرجة في تحقيق الهدف العام للنظام.

1-تعريف الإدارة: لقد تعددت التعريفات التي صاغها الرواد والباحثون والممارسون للإدارة

- كما أن تعدد الأنشطة التي تغطيها العملية الإدارية يعد سببا لاختلاف علماء الإدارة في المسميات وبعض المفاهيم الإداري، نعرض فيما يلي أمثلة لبعض هذه التعريفات: أحدهما لغوي، والآخر اصطلاحى.

أ. لغة: تعود كلمة إدارة في أصل اشتقاقها اللغوي الى الفعل "أدار" ويقصد به خدمة الآخرين وتقديم العون لهم. وعلى هذا النحو، فان من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة الى أداء الخدمة.

وتعني في المنهج الاسلامي (الإدارة): هي الولاية أو الرعاية أو الأمانة، وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية، أو اداء الواجب

ب. اصطلاحا :

- عرفها (فريدريك تايلور Taylor) مؤسس المدرسة الكلاسيكية على أنها: المعرفة الدقيقة لما يجب أن يعمل به الأفراد، والتحقق من أن القائمين بتنفيذ الأعمال قد أدوا أعمالهم بأفضل الطرق وقللت تكلفتها.
- عرفها (هنري فايول Fayol) على أنها: هو التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- كونتز و أودونيل : وظيفة تنفيذ المهام عن طريق الآخرين ومعهم.
- عرفها (شيستر برنارد) على أنها : فن اتخاذ القرارات.
- عرفها (شيلدون Sheldon) على أنها : نشاط يسعى لتحديد السياسات والتنسيق بين الإنتاج والتوزيع والتمويل والرقابة على تنفيذ الأعمال.
- كما عرفت الإدارة هي عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع.
- الإدارة هي حسن التنظيم والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب والاحترام والشعور بالرضا والحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.

- الإدارة هي عبارة عن عمليات فكرية تتعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات بشكل فاعل محققة الأهداف التي تم صياغتها
- كما عرفت على أنها الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التموين والإنتاج والتوزيع وتقرير التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ.

- ❖ مما سبق يمكن استنتاج تعريف للإدارة: **على انها فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والقيادة والرقابة لأنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه).**
- ❖ ويمكن تعريفها: **(هي عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها الى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق اهدافها والتكيف مع بيئتها)**

- **من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى مجموعة من الخصائص للإدارة** الرئيسية التالية :

٢- خصائص الإدارة

- ✓ **الإدارة عملية**: نشاط حركي يتكون من العديد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- ✓ **الإدارة عملية اقتصادية**: تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات.
- ✓ **الإدارة عملية اجتماعية**: مراعاة البعد الاجتماعي في تحديد الحاجات والرغبات وحسن استخدام الحوافز لتحقيق مفهوم الانتماء المنظمي .
- ✓ **الإدارة عملية شاملة**: يمارس أفراد التنظيم العملية الإدارية كل حسب تخصصه ومجال عمله في مستواه الإداري.
- ✓ **الإدارة عملية مستمرة**: توجد عمليات إدارية تحقق مفهوم الاستمرارية خاصة في تكامل وظائفها الإدارية، خاصة عملية الاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

✓ الإدارة عملية رشيدة: من خلال خضوعها لقواعد وأصول أطرت لها النظريات الإدارية المختلفة، ابتداء بمدرسة الإدارة العلمية والتي اعتبرت "القواعد والأصول" ركيزة أساسية في العملية الإدارية.

✓ تتصف الإدارة أيضا بالتغير، فبيئة الأعمال متغيرة، والعنصر البشري متغير بطبعه وحاجاته وطموحاته أكثر تغيرا، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة تتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.

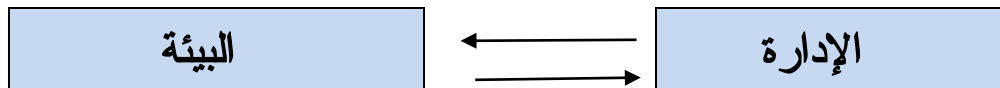
✓ تتصف الإدارة كذلك بالمرونة، وهي ضرورة الاستجابة لمعطيات البيئة والتكيف معها يشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.

✚ **تعمل الإدارة في محيط عمل يطلق عليه (بيئة) هذه البيئة تنقسم إلى نوعين:**

✚ **بيئة داخلية** وتتمثل في كافة العناصر (الموجودة داخل المنظمة ومنها: الآلات والمعدات، والأجهزة، التنظيم الإداري، النظم، السياسات، والإجراءات والاستراتيجيات، والأهداف والموارد البشرية،... وغيرها. ولكل منظمة بيئة داخلية متميزة تفرد بها عن غيرها من المنظمات.

✚ أما النوع الثاني من البيئة **فهو البيئة الخارجية** (وتتمثل في مجموعة من العناصر التي تشترك فيها المنظمة مع غيرها من المنظمات مثل: النظم السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والدينية، والاجتماعية، والحضارية، والحكومية، والتكنولوجية، والمنافسين، والموردين، والعملاء والبنوك، وأسواق العمل، نقابات العمال، الأجهزة الرقابية، الجمعيات الأهلية، المراكز البحثية، الجامعات،... الخ.

✚ وعلى ذلك، تعد الإدارة نظاما مفتوحا على بيئته الخارجية، يؤثر فيها ويتأثر بها، بمعنى أن كل طرف سواء الإدارة والبيئة، كل يأخذ من الآخر ويعطيه



هل الإدارة علم أم فن؟

الإدارة علم: هنا يعني أن الإدارة تستند إلى: النظريات الإدارية، القواعد العامة للسلوك الإداري، المناهج العلمية في التحليل واتخاذ القرار.

وهي فن: لأن المدير يحتاج مهارات شخصية وإنسانية في التعامل مع الآخرين. يتطلب ذلك: القدرة على الاتصال الفعال، تحفيز العاملين وإثارة الحماس، قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، استخدام الأساليب الشخصية والخبرة في حل المشكلات.

يعني أن الإدارة تعتمد على الممارسة والخبرة والمهارة إضافة إلى المعرفة النظرية.

وبذلك يمكن القول إن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت.

٣- مستويات الإدارة: الإدارة تعمل وفق تدرج هرمي واضح، تنقسم الإدارة إلى ثلاثة

مستويات رئيسية متمثلة في الإدارة العليا ثم الوسطى، والدنيا، جميعها تمارس وظيفة الإدارة من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، **ومع ذلك تختلف تلك المسؤوليات من حيث:**

- نطاق العمل الإداري الذي تمارسه
- حجم المسؤوليات التي تتحملها
- مدى السلطات المخولة لها

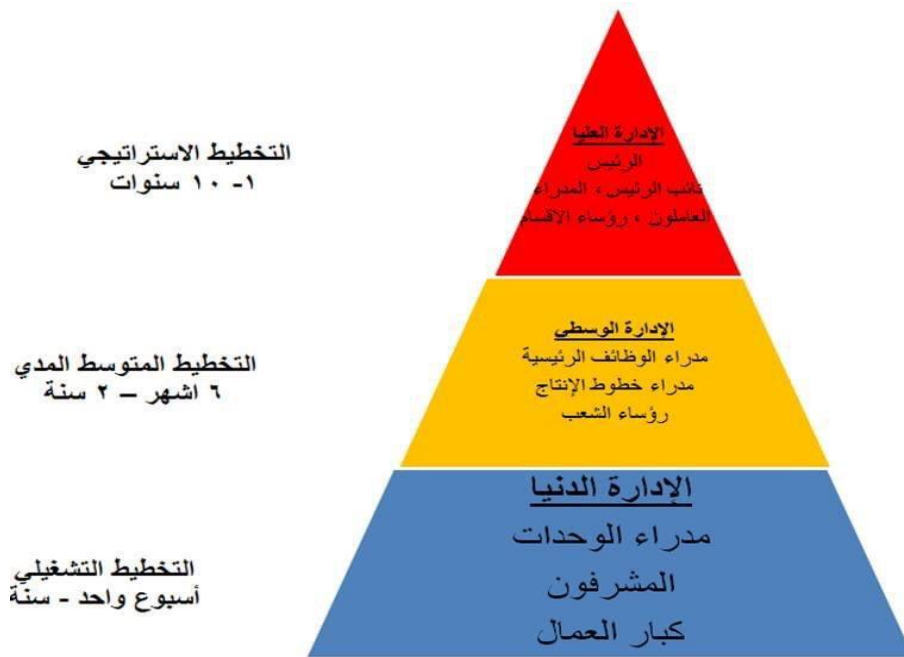
وتتمثل مستويات الإدارة في:

❖ **مستوى الإدارة العليا:** وهي تتكون عادة من المدير أو مجلس الإدارة، وتكون مهمتها الإشراف على إدارة المنظمة وتحديد الأهداف العامة والاستراتيجية المراد الوصول إليها، وصياغة الاستراتيجيات، والسياسات اللازمة لتنفيذ أهداف المنظمة طويلة الأمد بأسرع وقت وأقل تكلفة ويجب أن يستجيب المستوى لاحتياجات المحيط الخارجي للتأكد من أن المنظمة تتجاوب مع متطلبات كل عنصر داخل المنظمة.

❖ **مستوى الإدارة الوسطى:** وتشكل الإدارة الوسطى حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وهي تتكون عادة من مدراء الإدارات النوعية مثل مدير الإنتاج والتسويق والتمويل والشؤون الإدارية إلخ، وتتركز الإدارة الوسطى حول ترجمة الأهداف العامة والاستراتيجيات التي وضعت من قبل الإدارة العليا إلى أهداف فرعية تخصصية وتوزيعها على الأقسام التابعة لها كل حسب تخصصه .

❖ **مستوى الإدارة الدنيا:** هم المسؤولون الموجودين في أدنى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يتمثلون في رؤساء الأقسام والمشرفين، وهم من يقوموا بأعمال التنفيذ بصفة أساسية ، وتتمثل مهمتها في وضع الخطط التفصيلية، فهي التي تتولى معظم المهام الإشرافية ، وكذا تنفيذ مختلف الأعمال والوقوف على جميع المهام التشغيلية .

❖ المشترك بين هذه المستويات الثلاثة أنها جميعها تمارس مجموعة من الوظائف هي: (وظيفة التخطيط / وظيفة التنظيم /وظيفة التوجيه ووظيفة الرقابة)



الشكل يوضح مستويات الإدارة

٤- أهمية الإدارة:

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتتبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات التطورات في مجالات الحياة الاجتماعية، ولا بد لنا منذ البداية أن نوضح أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الرئيسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات، ومن أهم هذه المتغيرات التي كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال.

✓ إن الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته، وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة

✓ الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق احتياجات أفرادها من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات، بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.

✓ ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها باعتبارها الوسيلة التي يستطيع المجتمع من خلالها تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته، هذه الأهمية للمنظمات في عالم اليوم فرضت أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنظمات إلى التخصصات الإدارية المختلفة الأمر، الذي أكد على أهمية الإدارة الكفؤة القادرة على اتخاذ القرار السليم من خلال العمل على تحقيق الاتساق والتكامل بين التخصصات الإدارية المختلفة بما يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.

✓ أهمية العامل الإنساني في نجاح المنظمات الأمر الذي فرض على الإداريين تدريب العاملين من أجل اكتساب المعارف والمهارات بما يمكنهم من خلال اكتسابها تهيئة المناخ الملائم للأفراد للأداء الجيد وذلك من خلال الانتباه إلى القضايا المتعلقة بتحفيزهم وحل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم في حدود إمكانيات المنظمات التي يعملون بها.

✓ وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية الملحة، الأمر الذي فرض على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويمها من أجل تحقيق النمو والتقدم في المجالات المختلفة للخروج من دائرة التخلف واللاحق بركب التقدم.

- ✓ الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب هذه المنظمات إلى إنابة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.
- ✓ الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال إتباع سياسة الترشيدي في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة؛
- ✓ الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليها من وجود تحديات كبيرة وبخاصة للدول النامية التي لن تستطيع مجارة الدول الكبيرة في نوعية وتنوع وجودة منتجاتها، إلا إذا أحسنت هذه الدول إصلاح وتطوير الإدارة بها.
- ✓ المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق والتوزيع.
- ✓ إن الإدارة عنصر هام من عناصر الإنتاج والتي تشمل على: الأرض، رأس المال، العمل، التنظيم
- ✓ إن أهمية الإدارة ليست قاصرة على منظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح كما يتصور البعض، بل تمتد لتشمل المنظمات التي لا تهدف إلى الربح مثل المنظمات السياسية والاجتماعية والإنسانية وغيرها

٥- أبعاد الإدارة : هناك ثلاث أبعاد للإدارة تتمثل في :

- البعد الاقتصادي: ويتحقق من خلال الكفاءة والفاعلية
- البعد الإنساني : تحقيق ذاتية الإنسان وتطويره
- البعد الأخلاقي والاجتماعي : احترام أخلاقيات المهنة والسوق والمجتمع

٦- مكونات الإدارة:

- حتى تصبح الإدارة ناجحة لابد من توافر ستة مكونات أساسية فيها وهي :
- ✓ العملية : PROCESS الإدارة هي عملية وتعني عملية هنا الطريقة النظامية لأداء النشاط
- ✓ الوظائف الإدارية : MANAGERIAL FUNCTIONS يتوفر فيمن يقوم بالإدارة القدرة على التخطيط الجيد للعمل، والتنظيم السليم، وتوجيه الأفراد في العمل التوجيه الذي يؤدي

إلى تقدم ونمو المنظمة أو العمل، والرقابة الجيدة على المنظمة أو العمل حتى الوصول إلى النجاح المطلوب .

✓ الأهداف التنظيمية : ORGANIZATIONAL GOALS لكل منظمة أهداف محددة توضع في بداية إنشاء المنظمة أو العمل وعلى من يقوم بعمل الإدارة أن يعرف هذه الأهداف جيدًا ويسعى إلى تحقيقها، لأن نجاح المنظمة يتوقف على تحقيق الأهداف المطلوبة فيها .

✓ الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة : OPTIMAL RESOURCE UTILIZATION: وهنا يكون التركيز على الاستخدام الأمثل بكفاءة وفعالية لموارد المنظمة بغرض تحقيق الأهداف الموضوعه كما يعتبر العنصر البشري هو الأساس في ذلك .

✓ الكفاءة : EFFICIENCY لا بد أن يتوفر في من يقوم بالإدارة أن يتميز بالقدرة على استخدام الموارد بدون هدر فيها، سواء كانت هذه الموارد مالية أو بشرية أو الآلات، واستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف المطلوبة فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها، ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات

✓ الفاعلية : EFFECTIVENESS يتوفر في من يقوم بالإدارة القدرة على الوصول إلى الأهداف التي كانت مراد تحقيقها في المنظمة اذا كانت تستعمل مواردها لتحقيق أهدافها فإن الإدارة تكون فعالة، إذا الفعالية تعني النتائج والأهداف..

٧- **تطبيق مجالات الإدارة :** يمكننا أن نصنف الإدارة تصنيفا عاما وشاملا على أساس الهدف من النشاط (اجتماعي خدمي، مادي) فتصبح الإدارة بذلك نوعين:

○ **الإدارة العامة :** يمكن تعريف الإدارة العامة Public Administration بأنها: " تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي الى خدمة الصالح العام ووفقا لهذا التعريف فان الإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة مركزية أو محلية أوكلت اليها مختلف المهام والعمليات أو النشاطات الحكومية في مختلف الجوانب الاقتصادية الاجتماعية ، التعليمية، الثقافية، السياسية ... الهادفة الى تلبية الحاجات العامة على اختلاف صورها.

○ **إدارة الأعمال** بالإنجليزية الى Business Administration وهناك من الكتاب من يترجم هذا المصطلح الى كلمة Management وتعرف على أنها: إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف الى تحقيق الربح. ومنه إدارة الأعمال هي مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف الى تحقيق الربح في منظمات خاصة تعود ملكيتها للأفراد وليس للدولة.

• وعموما فإن الإدارة إذا طبقت في الوزارات والمصالح الحكومية تسمى إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية أو قطاع الأعمال تسمى إدارة أعمال.



مفهوم المدير

مقدمة:

إن مفهوم المدير يغطي مسميات عديدة متنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة: مدير عام، مدير مشروع، رئيس دائرة، قائد فريق، عميد كلية، مدير معهد، رئيس قسم، رئيس وحدة وغيرها. إن هؤلاء المدراء يعملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين مرتبطين بهم ويقدمون دعماً وإسناداً لهؤلاء المرؤوسين في مختلف وظائفهم. والمدراء هم أناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها ويقدمون دعماً ومساندة للمرؤوسين لغرض أفضل نتائج أداء ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم أي انهم مسؤولين عن فريق العمل وتنفيذ الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة.

ولا يمكننا دراسة الإدارة بدون دراسة المنظمة، لأن الإدارة هي واحدة من الفعاليات والوظائف الضرورية لبقاء أي منظمة.

• **وتُعرف المنظمة** على أنها كيان اجتماعي تعاوني يضم مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدف ما، وهي تتطلب أفراداً متنوعين ومعرفة وموارد يتم ترتيبهم في هيكل ونظام ليعبر عن

وحدة متكاملة، أي أن المنظمة تتضمن العناصر التالية والتي يجب توفرها جميعا في أي كيان حتى نسميه " منظمة " وهي :

- عناصر بشرية: وتتضمن القادة والعاملين وثقافة المنظمة.
- عناصر مادية: وتتضمن الأراضي والمباني والخامات والآلات والمعدات والسيارات...الخ.
- عناصر هيكلية: وتتضمن إجراءات العمل في المنظمة، وأهدافها وإدارة المعلومات بها، وهيكلها التنظيمي واستراتيجياتها.
- عناصر خارجية: وتتضمن البيئة التي تعمل بها المنظمة. وتعمل كل هذه العناصر معا بشكل متكامل ومتفاعل، فلا يمكن أن يعمل أي عنصر من هذه العناصر بمعزل عن العناصر الأخر

❖ **مصادر المنظمة:** Organization Ressource تتكون موارد المؤسسة من أربعة موارد رئيسية وهي:

- ✓ -الموارد البشرية : ويقصد بها كافة العاملين في المنظمة
- ✓ -الموارد المالية : وهي المبالغ التي تستعملها الإدارة لتوفير احتياجات عملية الإنتاج أي شراء المواد الخام والمواد والمساعدة والآلات والأدوات اللازمة لعملية الإنتاج.
- ✓ الموارد المادية : ويقصد بها ما تمتلكه المنظمة من آلات وأدوات ومعدات ووسائل إنتاج ومباني وغيرها
- ✓ الموارد المعلوماتية : وهي قدرة المنظمة على امتلاك قاعدة للبيانات تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات التي تحتاجها المنظمة ويجب استخدام الموارد السابقة من قبل المنظمة بكفاءة وفعالية

❖ **تعريف المدير:** فرد في المنظمة مسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق

أهداف المنظمة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية: من تخطيط، تنظيم، توجيه ومن ثم الرقابة. أي هو الفرد الذي تُتجز الأعمال من خلاله بواسطة الآخرين فهو الذي يخطط، ينظم، ينسق، يصدر الأوامر، يوجه ويراقب الأفراد والأنشطة التي يتحمل ادارتها ، بحكم منصبه لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المخططة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة والممكنة في الوحدة.

• **بمعنى أن على المدير ثلاثة مهام رئيسية وهي:**

١. العمل مع الآخرين
٢. القيام بالوظائف الإدارية
٣. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وذلك لإنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية



أنواع المديرين:

يمكن تصنيف المديرين وفقاً لعدة أسس مثل: المستوى الإداري، مجالات عمل الإدارة، نطاق الأنشطة التي يقومون بها، نوع السلطة التي يمارسونها وأخيراً حسب المسمى الوظيفي. وفيما يلي شرح لكل تصنيف على حده:

أولاً- تصنيف المديرين وفقاً للمستوى الإداري: يفترض هذا التصنيف إمكانية تقسيم المديرين وفقاً لمستواهم في الهيكل التنظيمي وفي الواقع يوجد العديد من المستويات الإدارية، إلا أنه من الشائع الاعتماد على ثلاث مستويات أساسية وهي:

1- مدراء الإدارة العليا: Top- Level Manager

عبارة عن مجموعة صغيرة من الإداريين تتحمل مسؤولية المنظمة ككل، ويمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة، ويطلق على هذه المجموعة عدة مسميات منها: الرئيس، نائب الرئيس، المدير العام ويتحملون مسؤولية إدارة المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها ويقومون بوضع أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية مثل شراء شركة أخرى أو الاندماج معها، الدخول في أسواق جديدة، بناء مصانع أخرى، انشاء خطوط انتاجية حديثة.

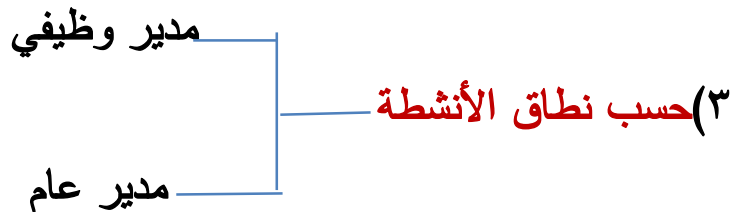
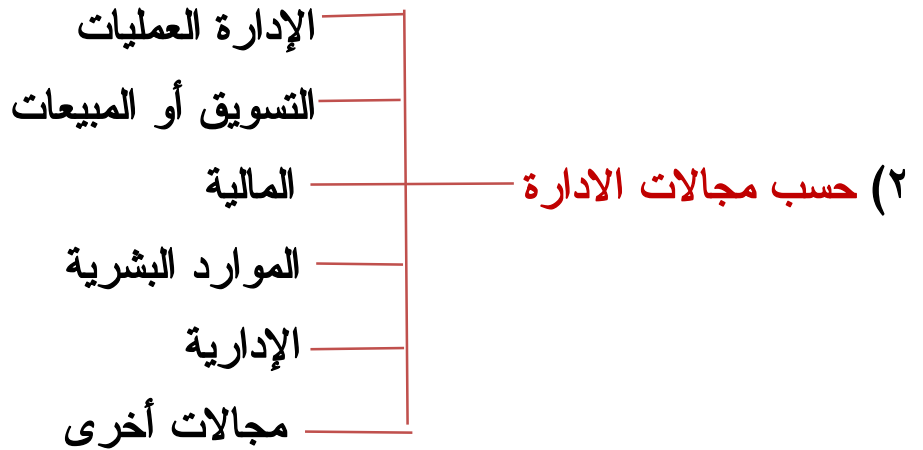
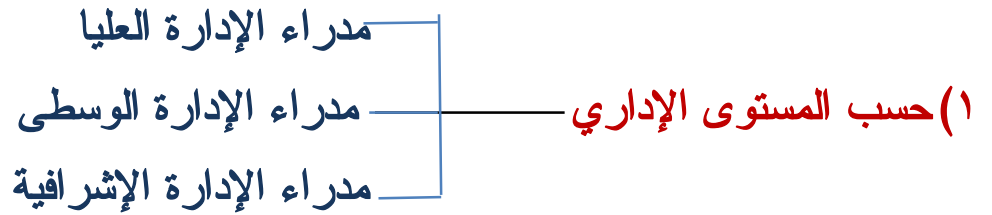
٢- مدراء الإدارة الوسطى Middle- Level Manager

هؤلاء المدراء مسئولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا كما انهم يشرفون وينسقون على أنشطة المستوى الثالث (الإدارة الإشرافية)، وغالباً ما يمثلون أكبر عدد من المديرين في معظم المنظمات، ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية يتحمل مدراء

الإدارة الوسطى مسؤولة تنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا كما يشرفون على عمل الإدارة الدنيا مثل: مدير الرقابة على الجودة في شركة صناعية، أو مدير العمليات في مصنع.

٣- مدير الإدارة الدنيا Low- Level managers

يقومون بالإشراف على تنسيق أنشطة الإدارة التشغيلية (عمال) إن أول وظيفة إدارية تشرف إشرافاً مباشراً على عمل مرؤوسين لا يمارسون الإدارة تسمى الإدارة الدنيا أو الإشرافية ومهمتها قيادة الفرق الصغيرة وتنسيق أنشطة عمال التشغيل، ويطلق على شاغلي هذه الوظيفة مسميات عديدة منها: المشرف أو الملاحظ أو مدير مكتب أو مسئول، وإن أغلب المدراء في هذا المستوى هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل، ومن مستويات تشغيلية أدنى (موظفو تنفيذ) ثم تم ترقيتهم إلى مستوى الإشراف. الشكل التالي يوضح أنواع المديرين بشكل عام



٤) مدير حسب نوع المسؤولية
مدير تنفيذي
مدير استشاري

٥) حسب المسمى الوظيفي
مدير
اداري

ثانياً_ تصنيف المديرين وفقاً لمجالات الإدارة:

- مدير التسويق Marketing Manager: يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق التي تتضمن عدة أنشطة مثل التسعير - تطوير المنتج - الترويج والتوزيع ودراسة سلوك المستهلك.
- المدير المالي Financial Manager : يقوم المدير المالي بالإشراف على الموارد المالية للمنظمة فيقوم بالتخطيط المالي وبالبحث عن طرق التمويل والعمليات المحاسبية والاستثمارات والموازنات والرقابة المالية.
- مدير الإنتاج والعمليات Operations Manager : هو المدير يشرف على عمليات إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
- مدير الموارد البشرية أو الأفراد Human resources : يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين والتعيين والتدريب والتنمية وتعميم نظام الاجور والمكافآت والعلاقات ووضع نظم لتقييم أداء العاملين.
- المدير الإداري Administrative Manager: لا يرتبط المدير الإداري بأي تخصص إداري معين مثل مدير إداري بمستشفى.

ثالثاً- تصنيف المديرين وفقاً لنطاق الأنشطة:

- المدير الوظيفي Functional Manager : هو فرد مسؤول عن نشاط تنظيمي واحد مثل مدير إنتاج - مدير تسويق - مدير مبيعات - مدير تمويل.
- المدير العام General Manager : هو فرد مسؤول على كل الأنشطة في المنظمة. مثل الإنتاج، المبيعات، التسويق، التمويل الموجودة داخل المنظمة سواء أكانت شركة كبيرة أو فرع صغير،

ومن أمثلة ذلك مدير الشركة، أو معاون المدير، حيث يرأس أي منهما كل الأنشطة الوظيفية. وقد يوجد مدير عام واحد أو أكثر داخل المنظمة وفقاً لحجمها (صغيرة أو كبيرة)

رابعاً- تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية:

- المدير التنفيذي: line Manager يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة مثل مدير شركة، مدير الإنتاج ومشرفو الإنتاج.
- المدير الاستشاري: Staff Manager على العكس من المدير التنفيذي فإنه يستخدم خبرته المهنية بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف المنظمة مثل. المستشار القانوني للمنظمة، المراجع، محلل التخطيط الاستراتيجي، مدير العلاقات العامة.

خامساً- تصنيف المديرين وفقاً للمسمى الوظيفي: يطلق عليهم إداريون (Administrators)

ومديرون (Managers) وفي حقيقة الأمر غالباً ما تستخدم هذه المسميات بمعنى واحد ولكن مع وجود اختلاف واحد، فالإداري هو مدير يعمل في منظمة عامة أو منظمة لا تهدف إلى تحقيق الربح مثل: مدير إداري بمستشفى حكومي، مدير إداري بمنظمة عامة، مدير إداري لمحافظة أو مدينة، مدير إداري في مجال تقديم خدمات إنسانية. أما المدير فهو الذي يعمل في مشروعات أعمال هدفها أساساً هو تحقيق الربح مثل: المدير العام لشركة صناعية أو تجارية.



أدوار المديرين

لا بد للمدير الفعال الخروج من عملية الإدارة الإطار التقليدي إلى مهام التفاوض والتواصل ونجد أن المديرين خلال تأديته للعملية الإدارية يقومون بعمل أدوار مختلفة، ونشير هنا إلى أن الدور هو

مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تتم في مواقف مختلفة وترجع فكرة الأدوار الإدارية إلى هنري منتزبرج Henry Mintzberg ومن هنا نجد أن أدوار المديرين تنحصر في:

أ- الأدوار التفاعلية الشخصية: (Interpersonal Roles)

وتتركز في علاقة المدير واتصالاته وتفاعله مع الآخرين سواء كانوا أفراداً أو منظمات أخرى، وتشتمل هذه الفئة ثلاثة أدوار هي:

- ✓ الدور الرئاسي التمثيلي (الرمزية : Figurehead) يمثل المدير المنظمة أما الجهات الرسمية
- ✓ الدور القيادي : Leadership Role توجيه المرؤوسين وتدريبهم لتحقيق الهدف، وهو أبرز الأدوار التي يؤديها المدير .
- ✓ الدور الاتصالي (الارتباط : Liasion Role) حيث تنمية علاقات مع أفراد من خارج المنظمة مما يساعد على تحقيق الاتصال بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

ب- الأدوار المعلوماتية: Roles Informational وتشمل على استلام البيانات والمعلومات وارسالها من خلال قنوات الاتصال المختلفة، وتتضمن هذه الفئة الأدوار الثلاثة التالية:

- ✓ دور المتابع : Monitor Role في هذا الدور يلاحظ ويتابع المدير التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وينقل إلى منظمته المعلومات التي يمكن أن تؤثر عليها ، خصوصاً فيما يتعلق بالمشكلات المحتملة والفرص المواتية.
- ✓ الدور الإعلامي (الناشر : Disseminator) ويعني توصيل ومشاركة المعلومة مع من يستفيد منها فقط ، أو للذي تمثل المعلومة أهمية خاصة له.
- ✓ دور المتحدث : Spoke-Person Role يتشابه هذا الدور مع الدور الرئاسي التمثيلي ولكن المدير هنا يعرض المعلومات أو يجيب على الأسئلة نيابة عن المنظمة.

ج- أدوار صنع القرار Decisional Roles وهنا يلعب المدير أربعة أدوار تنقسم طبقاً لنوع القرارات الواجب اتخاذها وهي:

- ✓ دور المبادر (الريادي : Entrepreneurial Role) بمعنى أخذ زمام المبادرة لانتهاز الفرص التي يمكن أن تنفيذ المنظمة، ويأخذ المبادرة في التقدم بها وتحويلها الى واقع ملموس مما يؤدي الى تطور وتحسين العمل.
- ✓ دور احتواء المشكلات : Disturbance-Handler Role ويتضمن قيام المدير بحل النزاعات الناشئة بين العاملين
- ✓ الدور التخصصي للموارد (موزع للموارد : Resource_Allocator Role)يركز هذا الدور على كيفية توزيع وتخصيص الموارد في ظل محدوديتها، فعلى المدير التنسيق بين احتياجات الأقسام المختلفة للمنظمة.
- ✓ الدور التفاوضي : Negotiator Role يقوم المدير بالمحاورة والمساومة من أجل ابرام الاتفاقيات والعهود بما يحقق أقصى منفعة للمنظمة .
- ✓ دور المفاوض وهو الاجتماع مع الأفراد وجماعات العمل لمناقشة الخلافات والعمل على حلها.



المهارات الادارية



تختلف مهارات المديرين باختلاف مناصبهم القيادية وان المدير الناجح يحتاج إلى مجموعة من المهارات تساعده على أداء عمله الإداري بفاعلية أكبر، ولقد قسمها "روبرت كاتز" إلى ثلاثة مجموعات

• المهارات الفنية (التقنية) : The Technical Skills

- تشير المهارات الفنية الى المعرفة المتخصصة في أحد الفروع العلمية والكفاءة في استخدامها لأداء العمل، فهي تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حقل متخصص.
- أي هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة تتعلق بأسلوب أو عملية أو اجراء مثل المحاسبون، المحامون، المربحون، المهندسون...

- ويتم الحصول على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي والتعلم والتدريب المناسب والخبرة الوظيفية، وهذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية التشغيلية.

• المهارات الإنسانية : The Human Skills

- ترتبط المهارات الإنسانية بقدرة المدير على التعامل مع الأفراد من عاملين وغيرهم، ويعتبرها البعض بالمهارات التفاعلية التي تتصرف الى تلك القابليات والقدرات التأثيرية القيادية والتحفيزية عند المدير في تعامله مع مرؤوسيه والآخرين عموما.
- أي هي امتلاك بعض الصفات التي تمكن الفرد من التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم والتعاون مع الآخرين وزيادة دافعيتهم للعمل.
- وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى المدير وعيا ذاتيا و طاقة للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين
- وهذه المهارات ضرورية لكل قائد إداري في أي موقع إداري، وتكون مطلوبة بشكل متساوي تقريبا في كل المستويات الإدارية المختلفة.

• المهارات الفكرية (الإدراكية) : The Conceptual Skills

- وهي تلك المهارات الذهنية أو الإبداعية، التي تعطي للمدير القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحيانا. وتعني قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل والربط بين التنبؤ والتخطيط والتحليل وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض وتأثير كل جزء على الآخر وتوقع تأثير التغيير في أحد أجزائها على بقية الأجزاء أو على المنظمة ككل، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها



(يوضح الشكل العلاقة بين أنواع المهارات مع المستويات الإدارية وفقاً لتصنيف كاتز)

سمات المدير

ليس من السهل أن يكون المدير ناجحاً في عالم الأعمال اليوم بمجرد الحصول على شهادة أو خبرة من واقع ممارسة محدودة، إن النجاح في الإدارة يتطلب توفر ما يسمى الكفاءة الإدارية ومن أهمها:

- ✓ الاتصال: وهي إمكانية تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين والاشعور الحقيقي والاصحح للتكنولوجيا واستلام وإرسال المعلومات والبيانات لمختلف الجهات.
- ✓ فريق العمل: أي العمل بشكل فاعل وكفوء كعضو في فريق وقائد للفريق نفسه ويندرج في إطار ذلك المساهمة في فريق العمل وقيادته وإدارة الصراع والتفاوض وبناء الإجماع والاتفاق بين أعضاء الفريق.
- ✓ إدارة الذات: تقييم الذات وتقييم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات، ويدخل في إطار ذلك السلوك الأخلاقي القويم والشخصية المرنة المتسامحة، وعدم إهمال جوانب الغموض في بعض المواقف، كذلك تحمل المسؤولية عن الأداء وعدم التهرب منها.
- ✓ القيادة: التأثير بالآخرين ودعمهم لإنجاز المهام المعقدة أو غير الواضحة، وزيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد، والعلاقات الشخصية مع الآخرين، كذلك الوعي بالتنوع في قوة العمل وفهم آثار العولمة وإدارة المشروع والفعل الاستراتيجي المستقبلي المتميز.
- ✓ التفكير الناقد: تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة، وتشمل هذه الصفة على فهم المواقف بصوره الشمولية ومن ثم تجميع معلومات وحل المشكلة، كذلك التفكير المبدع والخلق والقادر على التفسير الناضج للمعلومات.
- ✓ المهنية: تعني الاحترافية وإدامة الانطباع الإيجابي لدى المرؤوسين وبناء الثقة واستمرارية التطور المهني والوظيفي من خلال الحضور الشخصي المستمر وتقديم المبادرات الفردية وإدارة المسار الوظيفي

