

الفصل الأول طبيعة الإدارة ومهام المدير

❖ تعريف الإدارة والمدير

يمكن تعريف الإدارة بأنها : (عملية التخطيط ، واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة ، التي تمارس في المنظمة للحصول على الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها بفاعلية) .

المنظمة هي : (وحدة اجتماعية هادفة) أما منشأة الأعمال فهي (منظمة تستهدف تحقيق المرود الاقتصادي المالي أو المادي المتمثل بالربح) "تعظيم قيمة المنشأة للمالكين" فالمنشأة إذن هي نوع من أنواع المنظمات .
وعليه فالمدير هو : ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة التي تمارس في تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة ، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

نشاطات المنشأة : مجالات إدارة الأعمال

يعمل المدراء في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة أي بمجموعة متنوعة ومتكاملة من الأنشطة الأساسية التي تأخذ شكل أربع إدارات هي : إدارة العمليات ، وإدارة التسويق ، والإدارة المالية ، وإدارة الموارد البشرية . وكانت هذه الأنشطة تسمى سابقا وظائف المنشأة مما كان يؤدي إلى بعض الاختلاط بين وظائف المنشأة ووظائف المدير ، والى جانب الإدارات الأربع الأساسية هناك إدارات مساعدة تتضمن إدارة البحث والتطوير ، وإدارة العلاقات العامة ، وإدارة الخدمات المساعدة ، وتعلو كل هذه الإدارات الإدارة العليا التي تعتبر احد أنشطة المنشأة أيضاً .

أ- إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة :- تتمثل الأنشطة الأساسية في المنشأة بالإدارات الأربعة الآتية :-

1- إدارة العمليات:- Operations Management

كان يطلق على هذا النشاط في الماضي مسمى (إدارة الإنتاج) بمعناها الواسع بما في ذلك إدارة المشتريات والمخازن ، غير إن إدارة العمليات تعتبر الآن التسمية المعاصرة وهي تتعدى عمليات المنشأة الصناعية إلى عمليات المنشأة التي تحول بموجبها المدخلات (من الموارد المتنوعة) إلى مخرجات (من السلع والخدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات ، ومن بين أهم التخصصات الفرعية داخل هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية ، واختيار الموقع ، وتخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات ، والترتيب ، والجدولة ، والتوريد (الشراء)، والرقابة على المخزون (المواد) ، وعلى النوعية (الجودة) ، والإنتاجية .

2- إدارة التسويق :- Marketing Management

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

3- الإدارة المالية :- Financial Management

تشمل الإدارة المالية إدارة مصادر واستخدامات الأموال في المنشأة لأجل مختلفة بهدف تعظيم قيمتها وأداء المسؤوليات الأخرى تجاه المجتمع وهي تضم أنشطة فرعية أهمها التحليل ، والتخطيط والرقابة الماليين ، وإدارة رأس المال العامل (الموجودات والمطلوبات المتداولة) ، ورأس المال الثابت (الموجودات الثابتة) ، ومصادر التمويل متوسط وطويل الأجل ، وكذلك المفاضلة بين المخاطرة والمردود ، وتحديد هيكل رأس المال وكلفته ، والتقييم ، وإدارة مقسوم الإرباح ، والجوانب المالية في إعادة هيكلة المنشأة (الاندماج ، الانشطار) .

4- إدارة الموارد البشرية :- Human Resource Management

إدارة الموارد البشرية هي الاسم الحديث البديل عن إدارة الأفراد (إدارة العاملين) وهي تشمل تحليل ووصف الوظائف ، وتخطيط الموارد البشرية ، واختيارها ، وتدريبها ، وتنميتها ، ومكافئتها ، وتقييم أدائها ، ونظم تحفيزها ، وسلامتها المهنية ، والخدمات المقدمة لها ، وعلاقات العمل الجماعية .

❖ إدارة الأنشطة المساعدة :-

1- نشاط الإدارة العليا :- Top Management :-

لا يمكن تبويب نشاط الإدارة العليا (رئيس مجلس الإدارة ، والمدير العام ، أو رئيس المنشأة ونائبه) ضمن أي من الأنشطة الأساسية الأربعة المذكورة ، فهي إدارة فوقية ، تعمل على تنسيق أو تكامل كل نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة مع ممارسة الوظائف الإدارية الأربع ولكن من مستوى عال ، وقد يرتقى لهذه الإدارة العليا من كان يعمل سابقاً في الأنشطة (الإدارات) الأساسية ولكنه عندما يرتقى لها لا بد أن ينظر إلى المنشأة ككل ، وليس بمنظار نشاط معين فيها .

2- البحث والتطوير :- Research and Development R&D :-

وهو نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة إلى استيعاب التغيير والاستجابة له ، بما في ذلك تطوير العمليات ، والتسويق ، والمالية ، والموارد البشرية في إطار البيئة المتجددة .

3- العلاقات العامة :- Public Relations :-

وهي نشاط يربط المنظمة (المنشأة) بالمجتمع من خلال الاستعلام السليم عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة والإعلام الصحيح عن سياسات و نتائج المنظمة لتعريف البيئة بإسهاماتها ، وتوعية جمهورها بأفضل صيغ للاستفادة من تلك النتائج ، هذا إلى جانب التنسيق السليم مع إدارة المنظمة والمشاركة في رسم سياستها لبلوغ الحد الأعلى الممكن في إشباع حاجات البيئة .

4- الخدمات المساعدة الأخرى :-

إلى جانب ذلك هناك نشاطات (تأخذ شكل إدارات) مساعدة متنوعة مثل الشؤون القانونية ، والمكتبية ، وتقديم مجموعة من الاستثمارات إلى إدارة المنظمة ، وتتحد مجموعة هذه الخدمات بحسب حاجة المنظمة إليها وطبيعة عملها .

التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

تتعاضم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بسبب تعقيد الإدارة وتدخل الدولة في شؤون المنشآت وتزايد قوة الإدارة ومسؤولياتها في المجتمع ومن هذه التحديات ما يلي :-

أ- تعقيد الإدارة بشكل متزايد :-

لقد زادت وتعقدت الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة وذلك بسبب العديد من العوامل أهمها :-

1- **حجم المنظمة وسعة نشاطاتها جغرافياً :-** كلما تنامى حجم المنظمة وتوسعت أنشطتها جغرافياً ، داخل القطر ودولياً كلما زادت صعوبات إدارتها ، إذ إن من السهل قيادة وتنسيق جهود مئات الأفراد في منطقة معينة قياساً بأداء هذه المهام تجاه آلاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة جغرافياً ومحلياً ودولياً .

2- **تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل:-** تتزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية (الأفراد) بتعقيد العمليات الإنتاجية وتربطها وضرورة شراء المستلزمات (المواد والأجزاء نصف المصنعة) من الغير. كما إن إدارة الأفراد المتنوعين من مهندسين ومحاسبين وتسويقيين ومتخصصين في الشراء والخزن والمالية وعمال ماهرين وغير ماهرين تفرض على الإدارة ضرورة تنسيق جهودهم وتكاملها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وتكيف.

3- **تغيير مكانة الأفراد :-** تتبدل المنشآت بشكل متواصل لسبب آخر ألا وهو تغيير نمط (المالك – المدير) (أي الذي يمتلكها أو يديرها معا) إلى نمط المنظمة التي تعمل فيها إدارة مهنية أجيره تحصل على المكافآت المتنوعة من المالكين كما أخذت مجموعات الأفراد حسب انتماءاتهم المهنية ، ترتبط بمنظمات خارجية عديدة (النقابة ، الجمعية) وتسعى إلى درجة اكبر من الاستقلال الشخصي ، وتحقيق المكانة الاجتماعية ، والتمتع بالقوة في المجتمع .

4- **تدخل الدولة في شؤون المنظمة :-** تخضع المنظمة لتدخل العديد من دوائر الدولة في شؤونها ، فهناك رقابة على منتجاتها وعلى علاقاتها بالأفراد العاملين فيها وعلى شؤونها المالية وعلى آثار عملياتها على البيئة وتمارس هذه الدوائر تدخلها بموجب التشريعات والتعليمات النافذة.

5- **التغيير المتسارع :-** إلى جانب التغيرات المشار إليها أعلاه فإن اهتمامات الإدارة المعاصرة تتوجه نحو مشكلات عديدة منها التضخم النقدي السريع، والتغيرات الاجتماعية ، وطلبات وضغوط المستهلكين ، والإبداعات والابتكارات المتزايدة في مختلف أنشطة المنظمة . وفي إطار هذا التغيير المتسارع يترتب على المدير أن يواكب التطورات ويسايرها ويحيط بمستجداتها ويتكيف معها .

ب- الإدارة والإنتاجية :-

تعد ضرورة رفع المستوى الإنتاجي تحدياً كبيراً للإدارة المعاصرة ، والإنتاجية هنا تعني مقياس للمنتج الاقتصادي للفرد الواحد . والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث تؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لابد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها إذ إن عليهم تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد ، وتقسيم الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء ، كما إن عليهم الحصول على مصادر التمويل ، وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار يترتب على المديرين تقديم المنتجات المطلوبة في السوق كما ونوعاً ، وتعتمد نوعية القرارات الإدارية على قدرة المديرين وخبراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم ، كما إن للدولة تأثيرها الكبير في إتاحة الفرص أمام الإدارة لرفع مستوى الإنتاجية .

ج- سلطات الإدارة ومسئولياتها تجاه الجميع :-

لقد تزايدت قوة الإدارة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني ، وبنفس الوقت تزايد دور المنظمات فيهما . ويعتمد مستوى الرفاه الاجتماعي لدرجة ملحوظة على أداء الإدارة بل إن القوة الاقتصادية لأية دولة ترتبط بقدرة منظماتها على الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي ، ويرافق هذه القوة المتزايدة للمنظمات تزايد في مسؤولياتها تجاه المجتمع .

❖ **مهام المدير :-** يمكن دراسة مهام المدير من وجوه عديدة أهمها أنماط السلوك الإداري ، والمهارات الإدارية ومصادرها ، والتفاوت في العمل الإداري ، وادوار المدير ووظائفه ، وأنواع المدراء بحسب مستوياتهم التنظيمية :-

1- أنماط السلوك الإداري :-

تشير الدراسات الميدانية المكثفة لمشاهدة سلوك المدراء أثناء العمل إلى إن غالبيتهم مشغولون في أداء المهام المتنوعة ، ويخصص المدير جزءاً مهماً من وقته إلى المنظمة التي يعمل فيها والى الفعاليات الخارجية ذات الصلة بها ، ويتمتع المدراء بإجازات عمل قصيرة وغير متكررة كما إن أنماط عملهم المعاصر التي تمت مشاهدتها عملياً لا تشير إلى إنهم يتناولون المشكلات كل واحدة منها بعد انجاز الأخرى ، بل إن عملهم يمتاز بالتنوع والمهام المتجددة أو غير الروتينية والاتصالات الشفوية ، والانغماس في شبكات الاتصالات ، وعلى النحو الآتي :-

- أ. **التنوع :-** المدراء يعالجون المشكلات المتنوعة أثناء عملهم اليومي بسبب تعددها ونشوتها باستمرار .
- ب. **الفعل النشط أو غير الرتيب :-** المدراء يبحثون دائماً عن المكونات غير الروتينية في عملهم ويصنعون الأسبقية للمعلومات غير الرسمية التي سيستشفونها من الاجتماعات وهم يتطلعون للمستقبل أكثر من دراستهم للماضي .
- ج. **الاتصالات الشفوية :-** يفضل المدراء الاتصالات الشفوية ويكرسون جزءاً مهماً من يوم العمل لها وخاصة التي شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية .
- د. **الانغماس في شبكات الاتصال :-** يعد المدير مركزاً لسلسلة من شبكات الاتصال مع الرؤساء والمرؤوسين والأشخاص خارج المنظمة .

2- المهارات الإدارية :-

يمكن تبويب المهارات الإدارية في خمس مجموعات ، وعلى النحو الآتي :-

- أ. **المهارات الفنية :-** يتطلب معظم المديرين مهارات فنية لانجاز الفعاليات للمسؤولين عنها وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا في الإدارة وبخاصة الأخيرة
- ب. **المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية :-** يكرس المديرين وقتاً ملحوظاً للتفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات إنسانية مع الغير ، وبخاصة من خلال الاجتماعات ويتطلب من المدير هنا مهارات للتفاعل مع الآخرين والاتصال بهم والتفهم معهم وتحفيزهم للأداء الأفضل ، إن مثل هذه المهارات تعد احد أسرار نجاح المدير .

- ج. المهارات الإدراكية :- وتعتمد هذه المهارات على القابلية الذهنية للمدير لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة وتصور الكيفية الشاملة التي تترابط فيها الأجزاء سوية ، أي إلى نظرتة الكلية للمنظمة .
- د. المهارات التشخيصية :- المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات (مثلاً زيادة دورا العمل) وتحديد المعالجات اللازمة لها ، كما انه يتمتع بالقدرة على تشخيص الجوانب الايجابية في الأداء مثلاً ارتفاع المبيعات لتعزيزها .
- هـ. المهارات التحليلية :- تتشابه هذه المهارات مع المهارات الاداركية وتتكامل مع المهارات الشخصية ، وتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترابطها وأسبقيات معالجتها كما إنها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة .

إدراكية	إدراكية	إدراكية
تفاعلية	تفاعلية	تفاعلية
تشخيصية	تشخيصية	تشخيصية
تحليلية	تحليلية	تحليلية
فنية	فنية	فنية

إدارة دنيا(إشرافية) إدارة وسطى إدارة عليا

مصادر المهارات الإدارية :- وهما مصدران أساسيان :-

- أ. التعليم :- التوجيه المعاصر يتمثل في الإقبال المتزايد على الجامعات والمعاهد المتخصصة بالتعليم الإداري وصار الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة قبل إشغال وظيفة المدير سمة العصر .
- ب. التجربة العملية :- تتطلب الإدارة إلى جانب التعليم ممارسة عملية ، إذ إن التعايش الميداني مع المشكلات ومواجهة المواقف المتنوعة ، والضغوط والتحديات تخلق الفرص أمام المدير للتعلم منها ، وتخلق لدى المدير خبرة تراكمية ولهذا فان الاتجاه المعاصر يتيح مجال التدريب العلمي أمام المديرين بشكل مستمر ومتعاقب داخل وخارج منظماتهم .

3- التفاوت في العمل الإداري وإمكانات نقل المهارات :-

التفاوت في العمل الإداري :- على الرغم من وجود عوامل مشتركة في المهمات الإدارية فان هناك تفاوتاً في

العمل الإداري وهناك ثلاث محاور للتفاوت في العمل الإداري هي :-

أ. **المتطلبات السلوكية :** وهي متطلبات لابد للمدير من التحلي بها في تعامله مع الرؤساء والمرؤوسين والأفراد والجهات الخارجية وهي متفاوته .

ب. **القيود الداخلية والخارجية على سلوك المدير :** وتتضمن المحددات على عمل المدير ومنها القيود المالية والبشرية والتكنولوجية والتعاقدية وغيرها .

ج. **الخيارات المتاحة :** هي مجموعة البدائل المتاحة أمام المدير عندما يمارس مهماته قياساً بالمدراء الآخرين ، بما في ذلك مدى حريته في اختيار الجوانب التي يؤكد عليها في حله وما يختار تخويله للآخرين من صلاحياته وما يستطيع إهماله على انه قليل الأهمية .

إمكانات نقل المهارات الإدارية :- ليس من السهل نقل المهارات الإدارية من منظمة إلى أخرى ، ولو إن هناك أمثلة وتجارب تشير إلى إمكانية نقلها ، فهي تنمو وتطور في منظمة ما بسبب الخبرات المتراكمة ، والاتصالات والتعمق في تفاصيل الأنشطة والفعاليات وهناك عدد محدود من المدراء في المستويات العليا الذين استطاعوا تحقيق النجاح عندما تحولوا إلى منظمة أخرى من المنظمة التي اكتسبوا المهارات فيها .

❖ **ادوار المدير ، أو الفعاليات الإدارية :-**

من بين الأساليب المستخدمة في تفهم الطبيعة المعقدة للعمل الإداري في المنظمة تحديد الادوار المتعددة

التي يلاعبها المدير وهناك عشرة ادوار للمدير ، يمكن تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسية هي :-

الأدوار التفاعلية :- وهي ثلاث ادوار تشمل المدير كرأس في المنظمة ، وكقائد ، وكحلقة وصل :

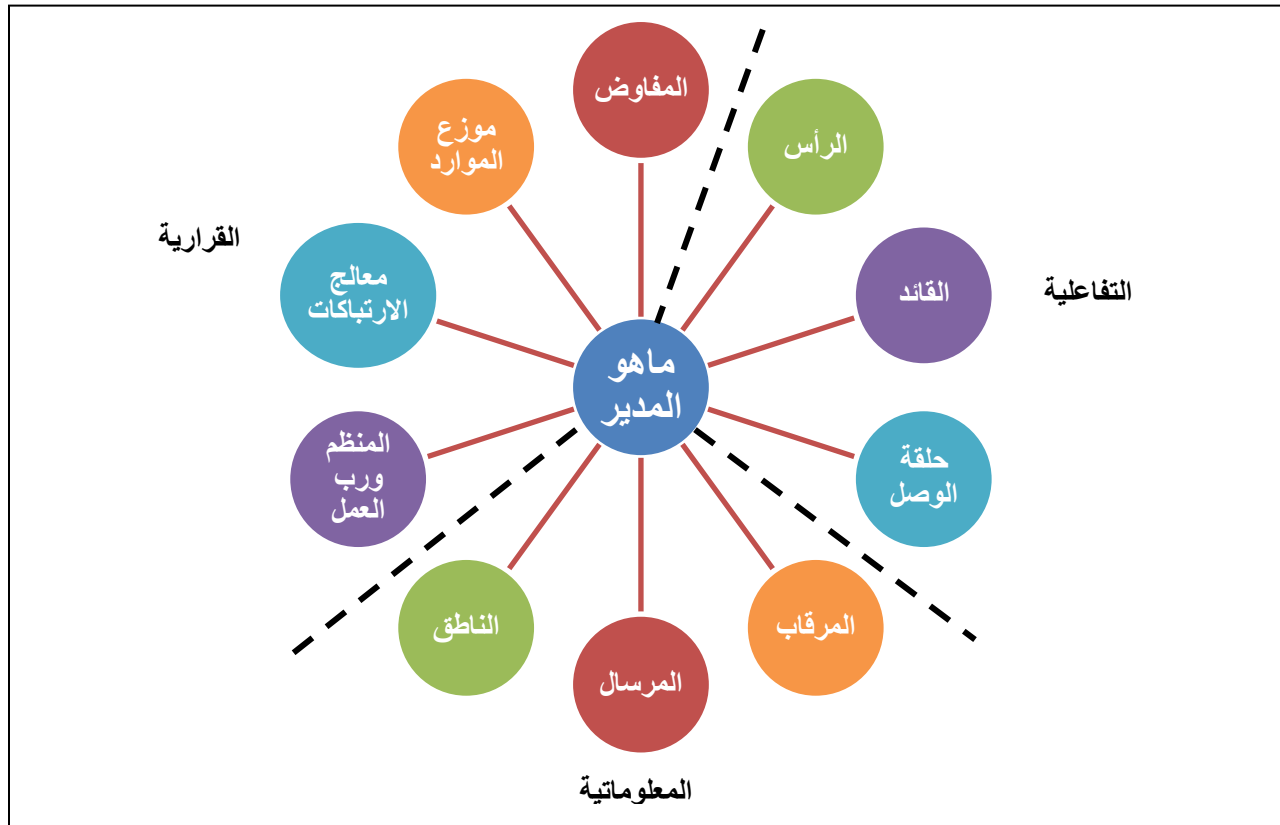
- **الرأس :-** فهو الرأس الرمزي للمنظمة أو للتقسيم المعني فيها ، وهو بذلك يمارس المهمات القانونية ، والاحتراف بالآخرين ، واستقبال الزائرين ، وتوقيع المخاطبات .
- **القائد :-** إذ انه يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه انجاز المهمات .
- **حلقة الوصل :-** وهو دور يتركز على العلاقات الأفقية مع المدراء الآخرين في المنظمة ومع رؤسائه ، جاهداً لخلق قاعدة للتعاون المشترك .

الأدوار المعلوماتية :- وهي ثلاثة ادوار تتضمن المرقاب ، والمرسال ، والناطق باسم المنظمة أو القسم المعني فيها .

- **المرقاب :-** المدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة .
- **المرسال :-** يشمل هذا الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المنظمة أو الأفراد العاملين برئاسته .
- **الناطق :-** فهو يتكلم باسم المنظمة ، أو القسم الذي يرأسه فيها حيث ينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المنظمة أو خارج ذلك القسم .

الأدوار القرارية :- وتضم أربعة ادوار هي رب العمل ، ومعالج الارتباكات ، وموزع الموارد ، والمفاوض .

- **المنظم ورب العمل :-** فهو يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها .
- **معالج الارتباكات :-** فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات ، وبخاصة غير المتوقع منها مثل المشكلات مع المرؤوسين أو مع الزبائن .
- **موزع الموارد :-** فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو للقسم الذي يرأسه مثل الأفراد والأموال والمعدات والوقت .
- **المفاوض :-** فهو يساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه لغرض تحقيق مصالح المنظمة أو القسم الذي يديره فيها .



❖ **وظائف المدير :-** من بين المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير تحديد الوظائف التي يضطلع بها في مجموعات رئيسة متناسقة في الطبيعة والهدف ، وحسب أفضل ما متفق عليه ، فإن وظائف المدير هي أربع : (التخطيط واتخاذ القرار ، التنظيم ، القيادة والتحفيز ، الرقابة) .

أ. **التخطيط واتخاذ القرار :-** التخطيط في المنظمة هو عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستقيماً من ماضيه ، كما يواجه بها ظروف مستقبلية لتحقيق أهدافه فهو إذن عمل تحكيمي يومي . ويهدف إلى تطويع المستقبل المجهول إلى إدارة المدير قدر المستطاع مقللاً بذلك من عوامل الصدفة والحظ في مهماته أي انه تحديد مسبق لما يريد المدير فعلاً وللكيفية التي يتم بها انجازه . وهناك اتجاه متزايد لفصل عملية (اتخاذ القرار) كوظيفة مستقلة عن التخطيط واتخاذ القرار هو خيار واع من بين مجموعة من المسارات البديلة ، ويتم الخيار من قبل المدير بعد تحديد المشكلة او الفرصة التي يواجهها والبحث عن الحلول البديلة وتقييم البدائل ، ثم اختيار أفضلها من حيث قدرة ذلك البديل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف .

ب. **التنظيم :-** يتطلب تنفيذ الخطط القيام بوظيفة التنظيم التي تتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وبناء العلاقات بين أنشطة وأقسام المنظمة وبين الوظائف والأفراد بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وتتضمن هذه الوظيفة تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية للأقسام وإنفاذ الواجبات وإنشاء وتحديد محتواها وتجميعها في تلك التقسيمات على شكل بناء هيكل تنظيمي وتحديد العلاقات بين الأقسام .

ج. **القيادة والتحفيز :-** يستطيع المدير من خلال القيادة تحقيق التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف كما يحفزهم على تحسين الأداء باستمرار ، ويتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق الاتصالات معهم .

د. **الرقابة :-** تعني وظيفة رقابة الأداء توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط . ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء والخطط على الصعيدين المنظمي والفردى بالاستعانة بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً ويتطلب ذلك أيضاً تحديد الانحرافات وتشخيص مسبباتها ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو في الاثنين معاً لغرض تحقيق الأهداف وقد يشمل ذلك تعديل نظم التحفيز أو تصحيح مسارات الاتصالات أو إعادة النظر بأساليب اتخاذ القرار أو تعديل الهيكل التنظيمي .

❖ مستويات الإدارة أو أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المديرين تعمل سوياً في ثلاثة مستويات هي : العليا ، الوسطى ، والمباشرة (الإشرافية أو الدنيا):

أ. الإدارة العليا :-

وتتألف من عدد قليل من المديرين يشغلون المواقع الآتية : رئيس مجلس الإدارة ، المدير العام ، رئيس المنشأة ، معاون المدير العام ، أو نائب الرئيس وتختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية وأداء المديرين الأساسيين تمهيدا لاختيارهم لوظائف أعلى والتشاور مع المديرين في تذليل المشاكل ذات الأبعاد والآفاق العامة .

ب. الإدارة الوسطى :-

تتكون هذه الإدارة من مديري الأقسام الأساسية في المنشأة والمسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية (العمليات ، التسويق ، الموارد البشرية ، والموارد المالية) والوظائف المساعدة (البحث والتطوير ، العلاقات العامة ، والخدمات المساعدة) كما تشمل مديري فروع المنشأة ، أو مدراء معاملها المنتشرة جغرافياً . وقد يكون لكل من هؤلاء المديرين معاونون أو مساعدون يعملون في الإدارة الوسطى كذلك ، وتختص الإدارة الوسطى بإعداد الخطط متوسطة الأجل ، انطلاقاً من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا وتحليل أداء المديرين في المستوى الأدنى لغرض تقليل قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام ، ومراجعة التقارير الدورية عن سير الأعمال لأجل قصيرة ومتوسطة ، وتقديم التوجيهات للمديرين المرؤوسين في مشكلات العمليات ، والتسويق ، والموارد البشرية ، والمشكلات المالية وغيرها.

ج. الإدارة المباشرة أو الإشرافية أو الدنيا:-

وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الأدنى من تقسيمات المنشأة (الشعبة ، الوحدة) سواء أكانت تشمل وظيفة المدير أو مساعديه وصولاً إلى أدنى مستوى في المنشأة ، وتختص الإدارة المباشرة بأعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل أعلاه ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين وإنفاذ المهام التفصيلية للأفراد وضمان الاتصالات المباشرة معهم .