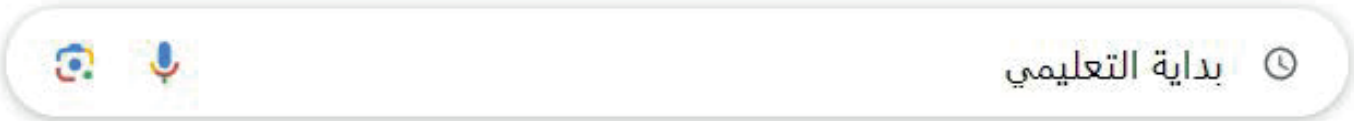
تم تحميل الملف
من موقع بداية

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

للمزيد اكتب
في جوجل Google



موقع بداية التعليمي كل ما يحتاجه **الطالب والمعلم**
من ملفات تعليمية، حلول الكتب، توزيع المنهج،
بوربوينت، اختبارات، ملخصات، اختبارات إلكترونية،
أوراق عمل، والكثير...

حمل التطبيق

GET IN ON Google Play

Download on the App Store

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3.1

الإدارة في القرن الحادي والعشرين

Managing in the Twenty-First Century

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.3.1 وصف تغيّرات القوى العاملة والأعمال.

2.3.1 وصف العوامل المهمة التي تؤثر في استراتيجية الإدارة في منظمة ما.

المصطلحات الرئيسة

المنافسة التجارية
Business Competition

استراتيجية الإدارة
Management Strategy

دروس من الواقع

الإدارة هي الإدارة؟

عمل راشد مديرًا لعشرة أعوام في متجر محلي مستقل وناجح، وقد شق طريقه إلى الأعلى انطلاقًا من وظيفته كمشرف. وهو يبحث الآن عن فرصة جديدة، وقد شاهد مؤخرًا إعلانًا عن وظيفة شاغرة لمنصب مدير في منظمة دولية ضخمة تعمل في مجال الطاقة ولديها فرع في الدمام.

وقال راشد لصديقه خالد: "يمكنني أن أؤدي هذا العمل بسهولة، فلقد اكتسبت خبرة طويلة في إدارة الأفراد، وأعرف كيف أحثهم على بذل أفضل ما لديهم".

وأجابه خالد: "قد يكون هذا صحيحًا، لكن ألا تخشى العمل في قطاع مختلف تمامًا؟ فمنظمة دولية للطاقة تختلف كثيرًا عن متجر محلي، كيف تضمن أنه يمكنك الاستفادة من خبرتك ومعرفتك؟"

"الإدارة هي الإدارة" أجاب راشد. "تطبق نفس المهارات والعمليات على الدور الإداري بغض النظر عن الصناعة التي تعمل فيها. من ناحية أخرى، انتقالي من قطاع مختلف ميزة لي. يمكنني تقديم رؤى أخرى لذلك الدور."

ثم أجاب خالد قائلًا: "أظن أنك مناسب لهذا المنصب، لكن لا تستخف بقيمة المعرفة المتخصصة في القطاع ولا باختلاف المنظمات بشكل عام. لقد عملت في مناصب إدارية عدة، ووجدت أن كل حالة تختلف كثيرًا عن الأخرى".

ما رد فعلك؟ هل تتفق أكثر مع راشد أم مع خالد؟

أتفق أكثر مع خالد، لأنني أرى أن الشخص المؤهل لأن يكون مديراً في مؤسسة ما يجب أن تكون لديه معرفة جيدة وكافية في مجال عمل تلك المؤسسة ليتمكن من اتخاذ الخطوات الصحيحة ويبني الاستراتيجيات الناجحة ويخطط خططاً مميزة.

beadaya.com

هدف التعلّم 1.3.1

التغيّرات والتحدّيات التي يواجهها المديرون
Changes and Challenges for Managers

تتميز الأعمال بالتغيّر المستمر، لكن التغيّر الذي تواجهه الأعمال اليوم يتصف بثلاث سمات: أولًا، يتواتر التغيّر بسرعة هائلة. ثانيًا، تسبب مجموعة التغيّرات التي يجب التعامل معها في نفس الوقت كثيرًا من التحديات. ثالثًا، غالبًا ما يترك التغيّر أثرًا كبيرًا.

ويمكن النظر إلى الاقتصاد السعودي كمثال على ذلك، إذ إنه يمر حاليًّا بتحول جذري نتيجة لاستراتيجية التنويع في إطار رؤية السعودية 2030، وظهرت مجموعة من الفرص الجديدة بعد تطور قطاعات جديدة في المملكة العربية السعودية إلى جانب حضورها الراسخ في قطاع الطاقة. وفي المقابل، يزدهر القطاع الخاص بدعم حكومي يهدف إلى تحفيز الابتكار في المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

ويؤثر التغيّر على المديرين بطرائق كثيرة. وتشمل أبرز التحدّيات والتغيّرات في كل من: القوى العاملة، وطبيعة العمل، والمنافسة، والتقنية.

العاملون Workers

تركيبة القوى العاملة في المملكة العربية السعودية أصبحت أكثر تنوعًا بناءً على عوامل عدة، مثل الفئة العمرية، والجنس، والمؤهلات. ومن التطورات المهمة التي حدثت مؤخرًا هي زيادة أعداد النساء السعوديات اللواتي يشغلن مختلف المناصب في قطاعات عدة بما في ذلك المناصب الإدارية العليا، ويتألف سوق العمل السعودي كذلك من مزيج من المواطنين السعوديين ومن العاملين غير السعوديين. ولا تزال المملكة تجذب أفضل المواهب من الداخل والخارج دعمًا لمبادرات رؤية السعودية 2030.

وتتميز المملكة العربية السعودية بأن مجتمعها فتي، إذ لا يتجاوز عمر 40% من السكان الـ 25 عامًا، بحسب الإحصاءات الرسمية للعام 2021. ويشكل هؤلاء الشباب جيلًا صاعدًا ينضم إلى القوى العاملة في المملكة. وفي المقابل، يشكلون تحديًا بسبب الحاجة إلى تزويدهم بالمهارات اللازمة للنجاح على الصعيد المهني. وتتجه المنظمات في مختلف أنحاء العالم إلى توظيف قوى عاملة ذات مستوى تعليمي أكثر تقدمًا؛ لذلك تستمر أعداد كبيرة من الشباب في متابعة

بداية
موقع بداية التعليم | beadaya.com



تدل زيادة عدد السيّاح الأجانب على التغيّرات التي تعيشها المملكة العربية السعودية مؤخرًا. هل يمكنك أن تذكر أمثلة أخرى؟

الإصلاحات الاقتصادية وتنويع مصادر الدخل المحلية.
التطور التكنولوجي، ودعم مبادرات ريادة الأعمال والابتكار وتطبيق التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات.
الإصلاحات الاجتماعية.



تعليمهم لما بعد المرحلة الثانوية، لأنهم باتوا يدركون أن وظائف المستقبل تتطلب مستوى متقدمًا من التدرب والتعلم.

العمل Work

بينما تتغيّر القوى العاملة، تتغير أيضًا طريقة إنجاز العمل:

- ينحسر عدد الوظائف التي تحتاج إلى أفراد يؤدون مهام معينة دون الحاجة إلى التواصل مع موظفين آخرين. حيث يتمحور العمل اليوم حول عمليات ومشروعات تستوجب تعاون فرق من الموظفين.
- تسهم التقنية في تغيير شكل المنظمات بسرعة؛ فيزداد عدد المهام التي تنجزها الآلات أو التي يؤديها العاملون باستخدام التقنية.
- بينما لا تزال كثير من وظائف الإنتاج أو الخدمات في حاجة إلى عمل بدني، يتزايد عدد الوظائف التي لا تتطلب كثيرًا من الجهد البدني وتطرح المزيد من التحدّيات الذهنية. وتحتاج وظائف اليوم أيضًا إلى القدرة على التفكير الناقد، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات.
- في السنوات الأخيرة ارتفع عدد العاملين الذين يعملون من منازلهم ويقومون بالدخول إلى أنظمة المنظمة عبر الانترنت، ويتواصلون مع أعضاء الفريق عبر برامج مؤتمرات الفيديو.
- على نحو متزايد ، يتم تنفيذ العمل المستقل من قبل محترفين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص، وهؤلاء ليسوا موظفين بشكل دائم من قبل شركة واحدة محددة. ومنهم: مستشارو التسويق، والمبدعون في قطاعات الخدمات. وتماشيًا مع أهداف رؤية السعودية 2030، قدمت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برنامج العمل المستقل الذي تمّ إنشاؤه لتوفير فرص عمل مرنة والسماح لسكان السعودية من بناء مهاراتهم والإسهام في الاقتصاد وضمان الأمن المالي من خلال الدخل (https: // freelance.sa/home).
- تتطلب الوظائف تواصلًا فعالًا ومهارات في التعامل مع الآخرين، وغالبًا ما يتم التواصل بشكل افتراضي عوضًا عن اللقاءات الشخصية؛ لذلك ينبغي على العاملين والمديرين اختيار الوسائل التقنية المناسبة، وتعلم إجراءات جديدة، والتصرف باحترافية.
- يمكن أن تعقد منظمة صغيرة في المملكة العربية السعودية شراكة مع منظمات من دول أخرى لكي يكون لها حضور دولي. وينبغي على المديرين

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي



لماذا تواجه منظمات كثيرة منافسة من منظمات أخرى في مختلف أنحاء العالم؟

بسبب سهولة الوصول إلى المنتجات الأجنبية من جميع أنحاء العالم سواءً عن طريق الانترنيت أو عن طريق استرادها من الخارج، وهذا يعني منافستها الدائمة للبضائع والمنتجات المحلية.

والموظفين أن يتمكنوا من العمل بفعالية على الرغم من اختلاف التوقيت والمسافات بين الدول، وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يلتزموا بمختلف الأنظمة السياسية والاقتصادية، وأن يتأقلموا مع الاحتياجات الاجتماعية والثقافية المختلفة.

المنافسة Competition

المنافسة التجارية Business Competition هي تسابق المنظمات على كسب العملاء. ويشهد جانبان من المنافسة التجارية تغيّرًا مستمرًّا، الأول موقع المتنافسين وعددهم، والثاني يتعلق بكفاءة الإنتاج.

ولا تتقيد المنافسة التجارية اليوم بأي حدود، ويمكن حتى للمنظمات الصغيرة التي تعمل ضمن سوق محلية أن تتنافس مع منظمات تبعد عنها آلاف الكيلومترات، إذ يعمد العملاء إلى الشراء بواسطة الإنترنت. بالتالي، تزدهر مبيعات التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية ودول كثيرة في العالم. وينبغي للمديرين أن يفهموا كيف تتغير المنافسة وما مدى تأثيرها على أعمالهم التجارية.

التقنية Technology

سمحت تقنيات الاتصالات للهواتف الذكية بالاتصال بالمواقع الإلكترونية وبالبريد الإلكتروني، ويستفيد المديرون كثيرًا من ذلك بما أنهم يستطيعون التواصل مع منظماتهم في أي وقت، لكن تشكل هذه الظاهرة أيضًا عبئًا لأن

موقع بداية التعليمي .com

المديرين يشعرون بأنهم يجب أن يستعدوا دائمًا للرد على الاتصالات حتى في عطلة نهاية الأسبوع والإجازات.

لا يمكن لمعظم المنظمات في يومنا هذا أن تتمكن من المنافسة من دون موقع إلكتروني يسمح لها بالترويج لأعمالها، وبالتواصل مع العملاء، وبيع منتجاتها وخدماتها. وبالإضافة إلى المواقع الإلكترونية، تستفيد المنظمات من وسائل التواصل الاجتماعي وعدد من تطبيقات الهاتف، من أجل التواصل والتفاعل المباشر مع العملاء. وتستخدم المنظمات كذلك الشبكات الداخلية للسماح للمديرين والموظفين بالوصول إلى أنظمة الحاسوب الداخلية.

وبفضل كل هذه التقنيات، يمكن للموظفين أن يتواصلوا فيما بينهم ومع مديريهم بشكل افتراضي. وإلى جانب ذلك، لم يعد الموظفون مضطرين إلى العمل في الموقع الجغرافي عينه أو حتى في مكان مخصص للعمل، وذلك بفضل تقنيات الإنترنت التي ساعدت على ظهور مفهوم العمل عن بعد بحيث يستطيع الموظف العمل من المنزل، أو من الفندق، أو من مقهى قريب منه.

وأدت التقنيات الجديدة أيضًا إلى إحداث تغيّرات كبيرة على مستوى الوصول إلى البيانات واستخدامها؛ فتتّبع البرمجيات المتخصصة البيانات، وتحللها، وترفع التقارير بشأنها إلى المديرين. وعليه، يمكن للمديرين أن يصلوا إلى معلومات تتعلق بجميع جوانب المنظمة. على سبيل المثال، يستطيعون الحصول على جداول زمنية للإنتاج، أو رسوم بيانية تظهر المبيعات، أو معلومات عن العملاء، أو تحليلات تنافسية، أو بيانات السوق. ويستطيع المديرون أيضًا جمع المعلومات بشأن نشاطات عمل الموظفين وأدائهم بشكل فردي.

وتستثمر المملكة العربية السعودية في التقنيات المبتكرة لكي تكون رائدة في مجالات مختلفة مثل الطاقة الخضراء والمستدامة، والروبوتات، وتعلم الآلة.

beadaya.com

اختبر معلوماتك

ما التغيّرات والتحدّيات التي يواجهها المديرون السعوديون؟

القوى العاملة: حيث أنها أصبحت أكثر تنوعاً بناءً على عوامل عدة مثل الفئة العمرية، والجنس، والمؤهلات.

طبيعة العامل: انحسرت بعض ا لوظائف الفردية، وزيادة فرص العمل التي تستوجب التعاون والعمل ضمن الفرق، توسع استخدام الآلات في أداء المهام المختلفة.

المنافسة: زيادة المنافسة التي لا تتقيد بأي حدود، فالمنظمات المحلية الصغيرة يمكن أن تجد منافسة من المنظمات العالمية البعيدة.

التقنية: زيادة الحاجة إلى استخدام التقنية في مجال العمل لتسهيل التواصل بين الموظفين وبين المنظمة وجماهيرها.

معلومة إثرائية

إنّ المملكة العربية السعودية هي إحدى الدول الرائدة في مجال تقديم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت؛ فيستطيع المواطنون، والمقيمون، وأصحاب المنظمات، والزوار على حد سواء الوصول إلى الخدمات الحكومية بواسطة المنصة الموحدة للخدمات الحكومية. قم بزيارة الموقع https:www.my.gov.sa وانظر إلى المجموعة الواسعة من الخدمات. اختر إحدى تلك الخدمات، واكتب ملخصًا عن الإجراءات التي كان يجب القيام بها للحصول على هذه الخدمة قبل أن تكون متاحة على منصة إلكترونية.

هدف التعلّم 2.3.1

تطوير استراتيجية الإدارة
Developing a Management Strategy

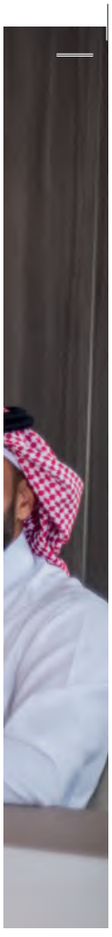
لا يمكن أن تكون الإدارة فعالة بالصدفة، ولا يمكن أن ينفذ المديرون قرارات تستند إلى قناعاتهم وحدسهم وتجاربهم الشخصية، بل ينبغي للمنظمة الفعالة أن تعتمد استراتيجية إدارة مدروسة ومتسقة ومفهومة. ويقصد بـ**استراتيجية الإدارة Management Strategy**: الاتّجاه العام الذي يتم تطويره بدقة من أجل قيادة المنظمة.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي



الشكل 1-4 أبرز العوامل التي تحدد استراتيجية الإدارة

يجب أخذ جميع جوانب المنظمة في الاعتبار عند تطوير استراتيجية الإدارة.



لكن تحديد الاتجاه الأفضل لإدارة المنظمة قد يكون صعبًا حيث إن كل منظمة تتسم بخصائصها الفريدة؛ فيمكن أن تكون المنظمة صغيرة أو كبيرة، ويمكن أن تقدم المنتجات أو الخدمات، ومن الممكن أيضًا أن تعمل على صعيد محلي أو على صعيد عالمي. بالتالي، يجب أن تكون استراتيجية الإدارة مناسبة لكل منظمة؛ فالموارد التي تستخدمها المنظمة والبيئة التي تعمل فيها تؤثر في طريقة إدارتها. ونظرًا إلى تعدد الخصائص والخيارات، ينبغي لكل منظمة أن تطور استراتيجية الإدارة الخاصة بها. ويُظهر الشكل 1-4 أبرز العوامل التي يجب أن تأخذها المنظمة في الاعتبار عندما تحدد استراتيجية الإدارة.

المنظمة The Business

يختلف أسلوب الإدارة قليلًا بين منظمة صغيرة وأخرى كبيرة، وبين منظمة جديدة وأخرى قديمة، وبين منظمة تعمل في موقع واحد وأخرى تعمل في مواقع متعددة. وتختلف إدارة منظمة للبيع بالتجزئة عن إدارة مصنع أو شركة نقل. وبينما تحتاج منظمة تقدم الخدمات إلى عدد كبير من العاملين، يعتمد مصنع لأجهزة الحاسوب على التقنية بشكل أكبر.

العمل The Work

يجب أن يستعد المديرون لإدارة العمل والموظفين الذين يؤدونه، حيث تتطلب أنواع العمل المختلفة أنواعًا مختلفة من الإدارة. كذلك، تختلف إدارة المهام الروتينية اليومية عن إدارة العمل في بيئة متغيرة يسودها التوتر. مثلًا، تختلف إدارة خط تجميع في مصنع عن إدارة غرفة الطوارئ في مستشفى. ويعمل المديرون اليوم مع موظفين يأتون من خلفيات متنوعة ويحملون تطلعات مختلفة، كما يعمل المديرون أيضًا مع موظفين ذوي خبرة ومع موظفين جدد، ومع موظفين يعملون بدوام كامل أو جزئي أو بشكل مؤقت. ولا يمكن اعتماد الأسلوب الإداري نفسه مع موظفين في منظمة صغيرة تعمل في موقع واحد ومع موظفين في منظمة أخرى متعددة الجنسيات تنشر فروعها في عشر دول تتنوع ثقافاتها وتختلف لغاتها.

بيئة المنظمة The Business Environment

تخضع بعض القطاعات لتنظيم شديد وصارم، مثل تصنيع الأدوية، وإنتاج الطاقة النووية، والطيران، بينما تعمل قطاعات أخرى ضمن قيود أقل وتتمتع بحرية أكبر، بالإضافة إلى ذلك، تواجه منظمات كثيرة منافسة شديدة من منظمات أخرى تقدم منتجات أو خدمات مشابهة، أما المنظمات التي تقدم منتجات



يؤدي المديرون مجموعة متنوعة من النشاطات. ما الجوانب التي تستهويك والتي لا تستهويك في الإدارة؟

وخدمات فريدة فلا تواجه الكثير من المنافسة؛ وعليه، ولكي تكون استراتيجية الإدارة فعالة، يجب أن تحدد طبيعة المنافسة، وأن تتمكن من معالجة أي مسائل سياسية أو قانونية أو تنظيمية، وأن تثبت مستوى المسؤولية الاجتماعية اللازم لتلبية تطلعات العملاء والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

الإدارة The Management

العامل الرابع الذي يتحكم في استراتيجية الإدارة في المنظمة هو خصائص إدارتها؛ فالإدارة هي التي تحدد الاتجاه العام والفلسفة التي ستعتمدهما، هل ستميل إلى أن تكون كلاسيكسة أو تنظيمية أو سلوكية أم أنها ستركز على الجودة؟ كذلك يؤثر عدد مستويات الإدارة وعدد المديرين في المنظمة في منهج الإدارة، وإن تغيرت هذه الأعداد، قد تبرز الحاجة إلى تغيّر الاستراتيجية. وفي النهاية، تؤثر استراتيجية الإدارة في مسؤوليات المديرين، بما في ذلك علاقاتهم مع الموظفين الآخرين والطريقة التي يؤدون بها وظائف الإدارة الخمس.

الجوانب التي تستهويني في عمل المديرين هي: القيادة وتوجيه الفريق وتحفيزهم، التواصل مع شخصيات من مختلف المستويات والمناصب، التفكير الإبداعي لحل المشكلات، وابتكار استراتيجيات جديدة للنجاح

الجوانب التي لا تستهويني: التغيير الدائم والتفاصيل الإدارية الروتينية اليومية، التعامل مع المشاكل الشخصية للموظفين.

bedaya.com | بداية التعليمي

Moving into Management دخول عالم الإدارة

في بداية الفصل، كان علي يحاول أن يحسم قرار انتقاله إلى منصب إداري كمشرف، وهو يعلم بأنه سيخصص معظم وقته لتأدية نشاطات الإدارة؛ أي التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة. وعند توليه الإشراف، سينضم إلى فريق الإدارة في المنظمة وسيكون حلقة الوصل بين الموظفين الذين يشرف عليهم من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى، وسيشكل مع المشرفين والمديرين فريق للتخطيط لمستقبل المنظمة وتوجيهها، وسيكونون مسؤولين عن ترشيد استخدام الموارد، وعن وظائف العاملين، وأيضًا عن نجاح المنظمة أو فشلها.

وفي حين تنطوي الإدارة على الكثير من الحماس والتحدّيات، تتطلب أيضًا الكثير من الجهد وتسبب التوتر، وبينما تزداد الإدارة تعقيدًا، تحتاج إلى أفراد يتمتعون بالطاقة وبالإعداد الجيد وبالالتزام لمنظمتهم ومسيرتهم المهنية. وبغض النظر عن أهدافك المهنية، ستستفيد من تعلمك الطرائق التي تدير المنظمات من خلالها الإنتاج، والتسويق، والشؤون المالية، والعمليات، والنشاطات المهمة الأخرى، وستستفيد إذا كنت ترغب في إنشاء منظمتك الخاصة، أو الانتقال إلى منصب إداري عالٍ في إحدى المنظمات، أو العمل بصفتك موظفًا ذا قيمة لأي منظمة.

فالطالب الذي يخطط لأن يكون رائد أعمال أو مديرًا أعلى، عليه أن يفهم تمامًا مراحل التخطيط والعمليات الخاصة بأعمال المنظمات التجارية جميعها؛ ويتعين على المشرف أو المدير الأعلى أن يتقن طريقة تنسيق النشاطات بين مختلف الأقسام في المنظمة. هذه المعرفة ستساعد الموظفين، لا سيما في منظمة تسعى إلى تمكين موظفيها من تحمل المسؤولية عبر إدارة مهامهم أو الانضمام إلى فريق. بالتالي، يستفيد الفرد من الإلمام بمبادئ وممارسات الإدارة سواء أكان مديرًا أو موظفًا في أي منظمة.

بداية
موقع حلول التعليمي
beadaya.com

اختبر معلوماتك

ما استراتيجية الإدارة؟

الاتجاه العام الذي يتم تطويره بدقة من أجل قيادة المنظمة.

3.1 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. أي من الفئات الآتية ليست واحدة من المسائل الرئيسة في بيئة العمل التي يجب أن تتمكن استراتيجية الإدارة الفعالة من الاستجابة لها بفاعلية؟
   - أ. القضايا التنظيمية
   - ب. القضايا السياسية
   - ج. القضايا الافتراضية
   - د. القضايا القانونية
2. يُعرف تسابق المنظمات على كسب العملاء بـ _____
   - أ. استراتيجية الإدارة
   - ب. استراتيجية التسعير
   - ج. المنافسة التجارية
   - د. بيئة المنظمة

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. كيف يمكن أن تختلف وظائف المديرين بحسب سرعة التغيّر الذي سيواجهونه في المستقبل؟

_____

_____

4. لماذا ينبغي للمنظمة أن تطور استراتيجية الإدارة بدلًا من أن تسمح لكل مدير باختيار طريقته الخاصة؟

الحاجة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة بسرعة أكبر.
القدر على التغييرو الابتكار والإبداع في مجال عمله.
القدرة على التكيف مع التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي.
القدرة على إدارة الفرق التي تضم موظفين من ثقافات وبيئات مختلفة.

لأن الإدارة الفعالة لا يمكن أن تكون بالصدفة، ولا يمكن أن ينفذ المديرون قرارات تستند إلى قناعاتهم وحدسهم وتجاربهم الشخصية، بل ينبغي للمنظمة الفعالة أن تعتمد استراتيجية مدروسة ومنسقة ومفهومة.

موقع بداية التعليمي | com