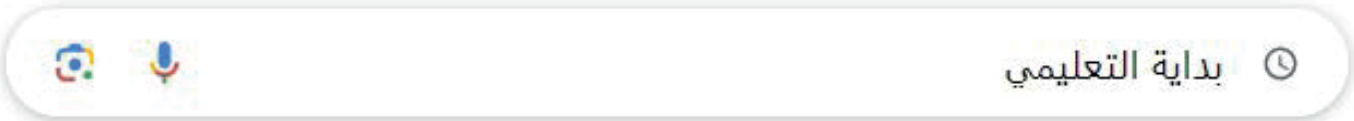
تم تحميل الملف
من موقع بداية

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

4.1
زيادة فعالية الإدارة
Management Effectiveness

المصطلحات الرئيسة

الدور الإداري
Management Role

مبادئ الإدارة
Management Principles

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.4.1 تحديد ثلاثة أدوار مهمة يؤديها المديرون الناجحون في المنظمات.

2.4.1 تفسير طريقة استخدام المديرين للموارد لتنفيذ عمل المنظمة.

3.4.1 تعداد المبادئ المتفق عليها للإدارة وشرحها.

دروس من الواقع

ما المطلوب؟

تقدمت نورة إلى منصب إداري في المنظمة التي تعمل بها، وطلبت من صديقتها سارة أن تساعدها في الاستعداد للمقابلة.

وسألتها سارة: "ما أهم إسهام ستقدمينه للمنظمة بصفتك مديرة؟"

فأجابت نورة: "سأحرص على حث الموظفين الذين سأديرهم على العمل كفريق، وحاليًّا تربطني علاقة جيدة بكل زملائي، وفي كثير من الأحيان يتم اختياري لقيادة مشروعات خاصّة، وأظن أن المنظمات تحتاج إلى مديرين يستطيعون حث الموظفين على العمل جيدًا وتجنب المشكلات".

ثم قالت سارة: "أوافق على أن المنظمات ترغب في أن يؤدي الموظفون عملهم جيدًا، إلا أن كثيرًا منها تهتمّ بتحقيق الأرباح بشكل أكبر. ألا تظنين بأنه من الأفضل أن تعيّن المنظمة مديرًا يجيد التقيد بالميزانية والتحكم في التكاليف؟"

فأجابت نورة: "قد تكونين محقة يا سارة، فبعض المديرين يتعاملون حصرًا مع عدد صغير من الموظفين. ومع ذلك، ينبغي لجميع المديرين أن يتقيدوا بميزانياتهم وأن يساعدوا المنظمة في تحقيق الربح".

ما رد فعلك؟ كيف تجيب عن السؤال الذي طرحته سارة بشأن أهم إسهام يمكن أن يقدمه المدير للمنظمة؟

beadaya.com | موقع بداية التعليم

أرى أن أهم إسهام يمكن أن يقدمه المدير للمنظمة هو أن يوفر بيئة عمل مناسبة للموظفين ويحثهم ويشجعهم على إنجاز المهام والأعمال بصورة أكثر ابداعية، وما القدرة على إدارة الموارد المالية بفعالية وزيادة أرباح المؤسسة وبالتالي الموظفين وسيلة من وسائل حث الموظفين على العمل.

هدف التعلّم 1.4.1

الأدوار الإدارية Management Roles

المديرون مسؤولون عن إنجاز عمل المنظمة، ويعتمد ذلك إلى حد كبير على جهود أفراد آخرين وكذلك الحال بالنسبة إلى رؤساء الأندية، أو قادة الفرق الرياضية، أو الوالدين، أو مديري المنظمات، فليس من السهل أن يحث الفرد الآخرين على تنفيذ ما هو مطلوب منهم.

لذلك، قد يلجأ بعض المديرين إلى التهديد والعقوبة لتحفيز العاملين، لكن في حين تنجح هذه الأساليب في بعض الحالات ومع بعض العاملين، إلا أنّها لا تتمتع بالفعالية دائمًا. فيمكن أن يتم إنجاز العمل بطريقة سيئة أو بما لا يتماشى مع معايير الجودة.

ويمكنك أن تفكر في تجاربك المتعلقة بأعمالك المنزلية وواجباتك المدرسية والنشاطات الأخرى، ما الذي يحثك على إعطاء أفضل ما لديك؟ لذلك، تنبثق إحدى الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقرر أن يصبح مديرًا عن تحديد أفضل الطرائق للتعامل مع الموظفين بما يضمن إعدادهم وتحفيزهم لتأدية مهامهم على أكمل وجه.

أجرى علماء الإدارة دراسة على مستوى المديرين الناجحين بحثًا عن العوامل التي تميزهم عن غيرهم ممن لا يحققون النجاح. وعند مراقبة جداول العمل اليومية لهم، استطاع العلماء أن يحددوا أهم نشاطات المديرين الناجحين، وصنفوها ضمن ثلاثة أدوار إدارية. ويشير **الدور الإداري Management Role** إلى مجموعة من النشاطات التي تشكل حيزًا مهمًّا من وظيفة المدير. ويمكن القول إن المديرين الناجحين يجيدون التواصل، وبناء العلاقات، واتخاذ القرارات.

المتواصلون Communicators

على صعيد التواصل، ينبغي للمديرين أن يتأكدوا من جمع المعلومات المهمة، واستخدامها بطريقة مناسبة، ومشاركتها مع من يحتاج إليها، لذلك يحدد المديرون أهم مصادر المعلومات ويحافظون على قنوات تواصل كثيرة، ويجب أن يتحدث المديرون بشكل منتظم وواضح مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي



التواصل جزء مهم من عمل المديرين. ما المشكلات التي قد تنجم عن التواصل غير الفعّال؟

سوء التفاهم بين المديرين وفريق العمل، مما يؤثر سلباً على أداء العمل.
ضعف التنسيق بين أعضاء الفريق.
التأخر في اتخاذ القرارات.
التأثير السلبي على الابتكار والإبداع ضمن أعضاء الفريق.

بناة العلاقات Relationship Builders

وفيما يتعلق ببناء العلاقات، يمثل المديرون منظماتهم ويحافظون على علاقات فعالة مع الآخرين. وضمن المنظمة، يعمدون إلى إعداد بيئة إيجابية ومحفزة. بالإضافة إلى ذلك، يتفاعلون بشكل جيد مع فرقهم ومع باقي المديرين، كما يساعدون موظفيهم على التطور ويدعمونهم، ويهتمون بحل الاختلاف في وجهات النظر.

صنّاع القرار Decision Makers

بما أنه يترتب على المديرين الفعالين اتخاذ القرارات، فإنهم يطّلعون باستمرار على الفرص الجديدة ومجالات التحسين، ويحددون أفضل الطرائق لتخصيص الموارد اللازمة لتلبية احتياجات المنظمة. ويحلون المشكلات ويتخذون الإجراءات التصحيحية، كما أنهم يقدرون الناجحين ويكافئونهم.

معلومة إثرائية

ينبغي لأي فرد يريد الحصول على وظيفة أن يجري بعضًا من البحث عن المنظمة قبل المقابلة الشخصية، وذلك لكي يبيّن للمحاور أنه استعد قبل الحضور. ومن الضروري أن يفهم الفرد قيم المنظمة ومناهجها في الإدارة، لا سيما عندما يتقدم إلى وظيفة إدارية. قم بزيارة موقع أرامكو السعودية: https://www.aramco.com واكتب خمس نقاط متعلقة بالمنظمة واتجاهاتها، على أن تكون هذه النقاط مهمة برأيك بالنسبة إلى المديرين.

اختبر معلوماتك

ما الأدوار الثلاثة للمديرين الناجحين؟

المتواصلون، بناء العلاقات، صناع القرار.

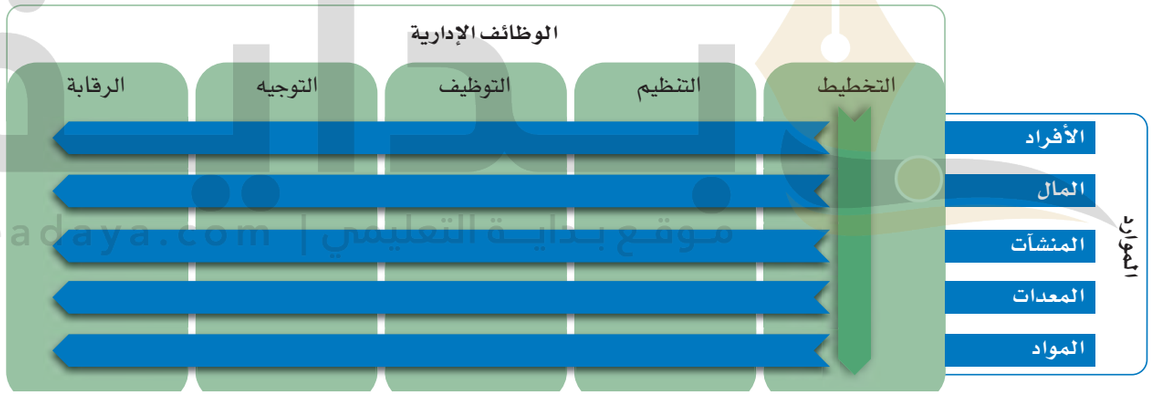
beadaya.com

هدف التعلم 2.4.1

إنجاز العمل Getting Work Accomplished

كما ورد في بداية هذا الفصل، يتمحور عمل المديرين حول خمس وظائف: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة. ويحدد كل مدير العمل الذي يجب إنجازه، ومن سينجزه، والموارد اللازمة لذلك؛ ففي حين يستخدم العاملون الأدوات والمعدات لتأدية عملهم، يستخدم المديرون الموارد للغرض عينه. وتشمل موارد المنظمة الأفراد، والمال، والمنشآت، والمعدات، والمواد.

أما موظفو المنظمة فهم أهم الموارد المتاحة للمديرين. ويحدد المديرون المهام التي يتعين على الموظفين إتمامها، ثم يتأكدون من حصولهم على الموارد الأخرى التي يحتاجون إليها. ويُظهر الشكل 1-5 أنه ينبغي للمديرين أن يدرسوا بدقة طريقة استخدام كل نوع من الموارد بأقصى حد ممكن من الفعالية بينما يقومون بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة لأعمال المنظمة.



الشكل 1-5 تخطيط الاستخدام الفعال للموارد

يتخذ المديرون قرارات بشأن طريقة استخدام موارد المنظمة، بينما يؤدون الوظائف الإدارية الخمس.

تقتضي الخطوة الأولى أن يطوّر المديرون خطّة توضح كل نوع من الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وبعد إعداد هذه الخطّة، يتناول القرار الإداري التالي طريقة تنظيم كل نوع من الموارد بشكل يضمن إمكانية إتمام الخطّة، ويجب أن تكون الموارد متاحة في المكان والزمان اللذين تبرز فيهما الحاجة إليها. وبعد ذلك، يقوم المديرون بتوظيف العاملين في المنظمة بطريقة فعالة،

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

ويوجهونهم فيما يتعلق باستخدام الموارد لتنفيذ الخطط. أما الخطوة الأخيرة فهي الرقابة، وفيها يتحقق المديرون من أنه تم استخدام كل الموارد بطريقة فعالة أو أن هناك حاجة إلى إجراء أي تغيّر.

على سبيل المثال، فكّر في الطريقة التي تدير بها المنظمة مواردها؛ فتهدف مدرسة كبرى إلى تقديم أفضل تعليم وأفضل رعاية ممكنة لطلبتها. ويتوزع العمل على المعلمين، والوكلاء، والمساعدين الإداريين، وسائقي الحافلات، وعاملي الصيانة، غير أنه ينبغي للمديرين أن يتأكدوا من توظيف الأفراد المناسبين، ومن حصول كل موظف على الموارد اللازمة لتأدية عمله. ولا يتوقف المديرون عن المشاركة في نشاطات التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة:

- في إطار "التخطيط"، يحدد المديرون عدد الأفراد اللازم لتشغيل المدرسة، ويتم كذلك إعداد ميزانية للمرافق والمعدات والمواد المطلوبة لجميع نواحي التشغيل.
- ثم في إطار "التنظيم"، يتوزع الموظفون ضمن فرق عمل بحسب أنواع النشاطات التي سينجزونها. ويجب تنظيم الأماكن الداخلية والخارجية التي سيدرس فيها الطلبة، ويمارسون النشاطات المختلفة ويتناولون وجبة الإفطار، بالإضافة إلى مكاتب الموظفين وغرف الاستراحة وربما مواقف السيارات أيضًا. ويجب تخصيص جزء من الميزانية لكل نشاط من النشاطات الرئيسة.
- بعد ذلك، يعمد المديرون إلى تعيين العاملين من أجل تنفيذ الخطط، وأثناء "التوظيف"، يحدد المديرون المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لكل منصب، ثم يعيّنون الموظفين ويدرّبونهم؛ فمن دون الموظفين المناسبين، تفقد وظيفة "التوجيه" بعضًا من فعاليتها، ويزداد تحقيق أهداف المدرسة صعوبة.
- أما في إطار وظيفة "الرقابة"، فيشرف المديرون على عمل الموظفين وعلى استخدام كافة الموارد وفق الخطط. ويجب إجراء التغيّرات أو التحسينات عندما يقتضي الأمرُ ذلك، وإلى جانب ذلك، يمكن إعداد قوائم طعام مختلفة لضبط التكاليف مع تقديم وجبات وأطعمة مغذية ومفيدة، ويمكن أيضًا إعادة تنظيم ساحات اللعب للحد من احتمالية وقوع الحوادث.

beadaya.com | موقع بداية التعليم



ويتضح إذًا أنه في حين ينجز الموظفون معظم النشاطات اللازمة لتشغيل المدرسة، يكون المديرون مسؤولين عن عملهم وعن نجاح المنظمة، فهم يحرصون على حصول الموظفين على الموارد التي يحتاجون إليها، كما يتأكدون من استخدامها وفقًا للخطط.

تطوير خطة توضح كل نوع من الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف وإعداد الخطة، ومن ثم توظيف العاملين في المنظمة بطريقة فعالة، وتوجيههم فيما يتعلق باستخدام الموارد لتنفيذ الخطط، والخطوة الأخيرة تكمن في الرقابة والتحقق من سير العمل.

اختبر معلوماتك

كيف يمكن للمديرين أن يتخذوا قرارات فعالة بشأن طريقة إنجاز عمل المنظمة؟

هدف التعلم 3.4.1

مبادئ الإدارة الفعالة
Principles of Effective Management

تختلف حال المنظمات اليوم عن حالها قبل مائة عام، خمسين عاماً، أو حتى قبل عشرين عامًا. ومع تغيّر المنظمات، تغيرت أيضًا العوامل التي تجعل المدير فعالًا. ومع مرور الوقت، درس العلماء والمتخصصون في الأعمال التغيّرات والممارسات الإدارية الفعالة، ورصدوا عادات المديرين الفعالين بالإضافة إلى الطرائق التي تسمح لهم بتطوير مهاراتهم الإدارية وتحسينها.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

ونتج عن دراسة المنظمات والمديرين الفعالين عدد من المبادئ الادارية. حيث أن **مبادئ الادارة Management Principles** هي إرشادات أساسية تستند إليها قرارات المديرين وتصرفاتهم. وقد لاقت المبادئ الإدارية الآتية قبولًا كممارسات فعالة:

1. يُظهر المديرون الفعالون التزامهم باستمرارية نجاح المنظمة.
2. يكون المديرون الفعالون مسؤولين عن تطوير الخطط وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
3. يحدد المديرون الفعالون الموارد التي تحتاج إليها المنظمة، ويتأكدون من أنها متاحة عند الحاجة في المكان والزمان المطلوبين.
4. ينظم المديرون الفعالون عمل المنظمة وينسقونه بشكل يضمن كفاءة العمليات وفعاليتها.



تساعد خطط المشروعات المديرين في تنسيق عملهم. ما أنواع التخطيط التي يحتاج إليها مشروع بناء ضخم؟

خطة الإطار الزمني التي تحدد الجدول الزمني لانجاز المهام وإتمام المشاريع.
خطة التكاليف التي تحدد الموارد المالية المطلوبة وكيفية تأمينها.
خطة الموارد والتي تخطط لتأمين الاحتياجات من المارد البشرية والمعدات والمواد اللازمة لتنفيذ المشروع.
خطة الجودة والتي تحدد المعغايير التي يجب الالتزام بها عند تنفيذ المشروع.
خطة التواصل التي توضح طريقة التواصل بين أعضاء الفريق والأطراف المعنية بالمشروع.
خطة مواجهة المخاطر والتغيير.

5. يشيد المديرون الفعالون بأهمية الموظفين، ويهتمون باحتياجاتهم كما يهتمون بأهداف المنظمة وعملياتها.
6. يراقب المديرون الفعالون النشاطات والنتائج بهدف تحديد طرائق لتحسين أداء المنظمة.
7. يجب أن يحافظ المديرون على الاتساق والموضوعية في عملهم، وألا يطلقوا الأحكام، أو أن يتحيزوا في قراراتهم، أو أن يتصرفوا انطلاقًا من مصلحتهم الشخصية بدلًا من مصلحة المنظمة وموظفيها.
8. يستعد المديرون الفعالون لعملهم بدقة، ويخصصون الوقت لجمع المعلومات ومراجعتها قبل التصرف. ويفكرون كذلك في التأثيرات المحتملة لقراراتهم على سائر أقسام المنظمة بالإضافة إلى الأقسام التي يديرونها، ويفكرون أيضًا في التأثير المحتمل لتصرفاتهم على المدى الطويل فضلًا عن النتائج الفورية، ويتشاورون مع المديرين الآخرين ومع موظفيهم بهدف جمع الأفكار والرؤى الجديدة.

بداية | موقع بداية التعليمي beadaya.com

ويسعى المديرون إلى تحقيق مصلحة المنظمة والأفراد الذين يتعاملون معهم. ويعرفون أن قراراتهم وأعمالهم كمديرين لا تؤثر فيهم فحسب، بل تؤثر في كثير من الأفراد والموارد؛ لذلك، يأخذون عملهم على محمل الجد ويبحثون عن طرائق لتحسين فعاليتهم وفعالية موظفيهم.



اختبر معلوماتك

ما المبادئ الإدارية؟

1. يظهر المديرون الفعالون التزامهم باستمرارية نجاح المنظمة.
2. يكون المديرون الفعالون مسؤولين عن تطوير الخطط وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
3. يحدد المديرون الفعالون الموارد التي تحتاج إليها المنظمة، ويتأكدون من أنها متاحة عند الحاجة في المكان والزمان المطلوبين.
4. ينظم المديرون الفعالون عمل المنظمة وينسقونه بشكل يضمن كفاءة العمليات وفعاليتها.
5. يشيد المديرون الفعالون بأهمية الموظفين، ويهتمون باحتياجاتهم.
6. يراقب المديرون الفعالون النشاطات والنتائج بهدف تحديد طرائق لتحسين أداء المنظمة.
7. يجب أن يحافظ المديرون على الاتساق والموضوعية في عملهم.
8. يستعد المديرون الفعالون لعملهم بدقة، ويخصصون الوقت لجمع المعلومات ومراجعتها قبل التصرف.

4.1 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. أي من العناصر الآتية لا يعتبر أحد أدوار المدير الناجح؟
   - أ. تنفيذ القوانين
   - ب. بناء العلاقات
   - ج. اتخاذ القرارات
   - د. التواصل
2. يشكل الأفراد والمال والمنشآت والمعدات والمواد _____ المنظمة.
   - أ. أدوات
   - ب. موارد
   - ج. عمل
   - د. عمليات

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. لماذا يصعب حث الموظفين على إظهار أفضل أداء ممكن بواسطة التهديد والعقوبة؟

_____

_____

4. لماذا يجب أن يفكر المديرون بتأثير قراراتهم على الآخرين؟

نقص الدافعية الحقيقة للعمل والتي تعتبر العامل الأساسي في الإبداع والابتكار.
تكوين بيئة عمل سلبية وعدائية تؤثر سلباً على العلاقات بين المديرين والموظفين.
تشتيت الانتباه والتركيز بسبب القلق المستمر حيال التهديدات والعقوبات.
ضعف الثقة بين الموظفين والمديرين مما يؤثر على التعاون بينهم والقدرة على إنجاز المهام والمشاريع.

ليأخذوا عملهم على محمل الجد ويبحثوا عن طرائق لتحسين فعاليتهم وفعالية موظفيهم لأنهم يدركون أن قراراتهم لا تؤثر فيهم كمديرين فقط بل تؤثر في الكثير من الأفراد والموارد.

موقع بداية التعليمي | bidaya.com