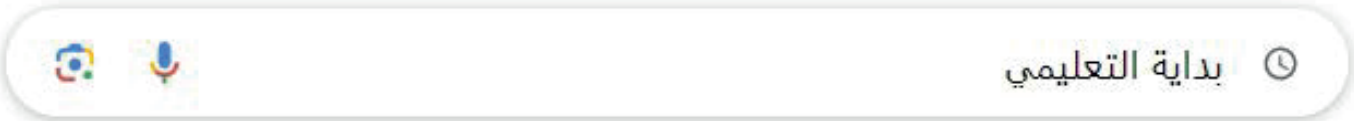
تم تحميل الملف
من موقع بداية

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

1.1

دور المديرين وعملهم

The Role and Work of Managers

المصطلحات الرئيسة

الإدارة	Management
التخطيط	Planning
التنظيم	Organizing
التوظيف	Staffing
التوجيه	Directing
الرقابة	Controlling
المدير	Manager
المشرف	Supervisor
المدير الأعلى	Top Manager
المدير المتوسط	Middle Manager

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.1.1 تحديد الوظائف التي يؤديها جميع المديرين.

2.1.1 تمييز أعمال مستويات مختلفة من الإدارة.

دروس من الواقع

هل أريد أن أكون مديرًا؟

يعمل علي في منظمة تُعنى بتقنية الويب منذ خمسة أعوام، وذلك بعد حصوله على شهادة جامعية في أنظمة شبكات الحاسوب، وهو يحب عمله بصفته متخصصًا في الشبكات، ويشغل هذا المنصب منذ أكثر من عامين؛ فقد تقدم بسرعة من وظيفته الأولى بصفته مساعدًا في أنظمة الشبكات إلى منصبه الحالي.

ويجب على علي الآن أن يتخذ قرارًا مهمًّا على صعيد مسيرته المهنية، يتعلق بالتقدم إلى منصب مشرف، وفي حين تبدو فرصة الانتقال إلى منصب إداري مثيرة للحماس، كما أن تولي منصب كهذا يعني الحصول على راتب أعلى ومكانة أفضل؛ لكن، في الوقت عينه، يرى علي أن المشرفين يتعاملون باستمرار مع شكاوى الموظفين أو مع مخاوف رؤسائهم.

وفي حين يبدو علي مستمتعًا بعمله الحالي في أنظمة الشبكات، إلا أنّه يعلم أنه لن يؤدي القدر عينه من هذا العمل إذا تولى الإشراف، وهو يحب العمل مع الموظفين الجدد وتدريبهم، لكنّه لا يعرف إن كان يرغب في تأدية الأعمال الفنية على أجهزة الحاسوب طوال مسيرته المهنية، كما أنّ قلق علي الأكبر أنّه لا يعرف سوى القليل عن هذه الوظيفة؛ حتّى إنّ المنظمة لا توفّر أي تدريب خاص للأفراد الذين يتولون منصب المشرف، وهو لا يمتلك من المعرفة سوى ما اكتسبه من مادة الإدارة خلال دراسته الجامعية.

ما رد فعلك؟ كيف ستساعد عليًّا في اتخاذ قرار التقدم إلى الوظيفة؟

بداية | موقع بداية التعليمي | beadaya.com

لمساعدة علي في اتخاذ قرار التقدم إلى الوظيفة، سأنصحه بالقيام بما يلي: 1- تقييم الاهتمامات والأهداف المهنية: تحديد ما إذا كانت مسؤوليات الإشراف تتماشى مع اهتماماته وأهدافه طويلة الأجل. 2- طلب المشورة: التحدث مع المشرفين الحاليين لفهم تحديات ومكافآت الدور. 3- التدريب: البحث عن فرص التدريب أو الدورات التي يمكن أن تعده للمهام الإدارية. 4- التفكير في التوازن: التفكير في كيفية التوازن بين الرغبة في العمل الفني والفرص المتاحة من خلال الدور الإداري. 5- التقييم الذاتي: التفكير في قدرته على التعامل مع الشكاوى والتحديات الإدارية.

هدف التعلّم 1.1.1

دخول عالم الإدارة Moving into Management

"أنا المسؤول، وأنا صاحب القرار، لا يحق لأحد أن يملي عليّ ما أفعله".
ألا يبدو ذلك رائعًا؟ تصف هذه الكلمات ببساطة دور المدير وفقًا لما يعتقده كثيرٌ من الناس ، لكن يمكن فهم الإدارة من وجهة نظر مختلفة.

"أنا المسؤول عن النتائج التي تصدر عن فريقي. عندما تظهر المشكلات، يجب أن أجد طريقة لحلها، وإذا حدث خطأ ما، يجب أن أتحمل المسؤولية؛ ففي النهاية، يعتمد النجاح أو الفشل على النتائج الصادرة عن فريقي".

بينما يتمتع المديرون بالسلطة، لا بد لهم من أن يتحملوا مسؤولية النتائج.

ويظن كثيرٌ من الموظفين أنهم يرغبون في أن يتولّوا منصب المدير، غير أنّهم يواجهون صعوبة في اتّخاذ القرار ما إن تتسنّى لهم فرصة الانتقال إلى هذه المناصب الإدارية، وإذا كانوا يحبون عملهم الحالي، يتعين عليهم أن يفهموا أنهم لن يتمكنوا من تخصيص الوقت عينه لتأدية هذا العمل، وكذلك، قد لا يستمتعون بتأدية النشاطات الإدارية كما يستمتعون بعملهم الحالي، ولا يدل نجاحهم في مهنتهم الحالية على قدرتهم على النجاح في الإدارة، وماذا لو لم ينجحوا في دورهم الجديد بصفتهم مديرين؟ على الأرجح، لن تسمح لهم المنظمة بالعودة إلى وظيفتهم السابقة، وبالطبع قد يخسرون منصبهم الإداري أيضًا.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

الطبيعة المتغيّرة للإدارة The Changing Nature of Management

يتحمل المديرون مسؤولية تسيير الأعمال؛ فيتخذون القرارات التي تحدد ما ينبغي للمنظمة أن تفعله بالإضافة إلى أدائها، ويختارون الموارد البشرية والموارد الأخرى اللازمة لإدارة عمل المنظمة، ويجب أن يضمن المديرون أيضًا تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات.



ولا يشكل المديرون إلا فئة صغيرة من إجمالي عدد الموظفين في المنظمة، وغالبًا ما يعملون مع عدد كبير من الموظفين لتخطيط طريقة إنجاز الأعمال، وغالبًا ما تضم المنظمة مستويات إدارية مختلفة، ويتحمل بعض المديرين المسؤولية المباشرة عن العمليات اليومية ضمن قسم معين من المنظمة وعن العمل الذي يؤديه الموظفون في إطار هذه العمليات.

أما المديرون في المستوى الأعلى، فلا ينخرطون مباشرةً في العمليات اليومية، بل يكرسون وقتهم للتخطيط، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات بهدف تعزيز نجاح المنظمة، ولا يقدّر الموظفون غير الإداريون في أحيان كثيرة إسهامات المديرين على مستوى الأعمال، وقد يغفل هؤلاء الموظفون كذلك عن فهم التحدّيات التي يواجهها المديرون.

لذلك، تختلف الأعمال اليومية التي يؤديها المديرون قليلًا عن تلك التي يؤديها الموظفون الآخرون، ولكن كل منها ضروري لنجاح المنظمة؛ وبالتالي، من المهم الحفاظ على التفاهم والاحترام المتبادلين؛ فينبغي للمديرين أن يتفهموا الموظفين وأن يقدروا عملهم. والموظفون الذين يقدّرون عمل المديرين ويعترفون بأهمية الإدارة بالنسبة إلى نجاح المنظمة، عادةً ما يكونون أكثر تحفيزًا ويميلون إلى التعاون.

وقد اختلفت طبيعة الإدارة وطريقة تعامل المديرين مع الموظفين في السنوات الأخيرة؛ ففي الماضي، كان المديرون يفرضون قدرًا كبيرًا من سلطتهم وتحكمهم؛ إذ كانوا يتوقعون أن ينفذ الموظفون أوامرهم دون طرح أي سؤال، وبالتالي كانوا يكتفون بتزويدهم بمعلومات قليلة ومحدودة عن المنظمة التي يعملون فيها، ولم يكن الموظفون والمديرون يتشاركون دائمًا وجهات النظر والمواقف عينها حيال المنظمة والأعمال التي يجب تنفيذها.

أما اليوم، فيعمل المديرون مع الموظفين عن كثب، ويطلعونهم على أداء المنظمة والتغيّرات القادمة، ويشركونهم في اتخاذ القرارات المهمة، وازدادت مسؤولية الموظفين في منظمات كثيرة؛ إذ أصبحت بعض الفرق من الموظفين تؤدي بعض الأعمال التي كان يؤديها المديرون في الماضي، وغالبًا ما تحقق المنظمات نجاحًا أكبر، عندما يتبادل فيها المديرون والموظفون الاحترام، ويتواصلون ويتعاونون بشكل فعال، عوضًا عن اعتماد أساليب الإدارة التقليدية.



قد لا يعرف الموظفون حجم إسهام المديرين. اذكر بعضًا من مسؤوليات المدير.

وظائف الإدارة Management Functions

هنالك أنواع مختلفة من المديرين؛ فيمكن أن يكون المدير رئيس إحدى المنظمات الدولية التي تنتشر فروعها في جميع أنحاء العالم وتضم آلاف الموظفين، ويمكن أن يكون المدير أيضًا مالك منظمة صغيرة لتقديم الخدمات تعمل في موقع واحد وبعدد قليل من الموظفين، ويمكن أن يعتني المديرون بجوانب مختلفة من المنظمة، مثل المشتريات، والمبيعات، والتواصل، والتقنية، ومن أمثلتهم أيضًا الأفراد الذين يشرفون على العاملين في خط إنتاج أو في مخزن أو في مركز لخدمة العملاء.

ونظرًا لتعدد أنواع المديرين، فمن الصعب وصف مهمتهم بالتحديد، لكن يؤدي المديرون عددًا من النشاطات المتشابهة بصرف النظر عن اختلاف نوع المنظمة أو حجمها أو اختلاف الأقسام داخل المنظمة.

* وضع الأهداف وتحديد الاستراتيجيات لتحقيقها.
* تحديد الأدوار، توزيع المهام، وتخصيص الموارد.
* توجيه وتحفيز الموظفين وتطوير فريق العمل.
* مراقبة الأداء وتقييم النتائج مقابل الأهداف المحددة.

ويمكن تعريف **الإدارة Management** بأنها عملية تنفيذ أهداف المنظمة من خلال الاستفادة الفعالة من الموارد البشرية والموارد الأخرى مثل المال، والمنشآت، والمعدات، والمواد. وتتوزع الأعمال الرئيسة لجميع المديرين ضمن خمس وظائف، هي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة.

- **التخطيط Planning** يشمل تحليل المعلومات واتخاذ القرارات بشأن ما يجب فعله.
- **التنظيم Organizing** يُعنى بتحديد طريقة تنفيذ الخطط بفعالية كبيرة وترتيب الموارد اللازمة لإنجاز العمل.
- **التوظيف Staffing** يركّز على تعيين الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة لتنفيذ العمل.
- **التوجيه Directing** يتطلب العمل مع الموظفين للتأكد من أن لديهم الدافع والموارد اللازمة للمساعدة على تنفيذ الخطط وإنجاز العمل.
- **الرقابة Controlling** تشمل تقييم النتائج بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة وفق الخطط.

اختبر معلوماتك

ما وظائف الإدارة الخمس التي يؤديها المديرون جميعهم؟

التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - الرقابة

بداية
beadaya

هدف التعلّم 2.1.1

أعمال المديرين The Work of Managers

تنطوي إدارة أي منظمة على أعمال معقدة، وبغض النظر عن حجم المنظمة، يتخذ جميع المديرين كل يوم قرارات متعلقة بالعمليات، والتسويق، والعاملين، والشؤون المالية. بالتالي، إذا لم يكن المديرون مهيئين لإدارة المنظمة، فستظهر المشكلات بسرعة؛ فالمدير الذي يجيد التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة يستطيع أن يتخذ قرارات تضمن نجاح المنظمة.

ويؤدي جميع المديرين الوظائف الخمس الأساسية في إطار عملهم، لكن تختلف النشاطات المحددة التي يقومون بها والوقت الذي يخصصونه لكل وظيفة. ويمكن أن تنطبق وظائف الإدارة على مهام بعض الموظفين الذين لا يمكن تصنيفهم كمديرين.

المديرون والموظفون Managers and Employees

يؤدي كثير من الموظفين في المنظمة مهامّ قد تندرج ضمن نشاطات الإدارة؛ فقد يعدون خططًا لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، أو ينظمون مساحة العمل الخاصة بهم أو المواد اللازمة لتأدية مهامهم بكفاءة. ويمكن لموظف ذي خبرة أن يقود مجموعة تنفذ مشروعًا، ويمكن لأفراد هذه المجموعة أن يقيّموا المشروع بعد اكتماله. ويُتيح استخدام فرق العمل في المنظمات للموظفين المشاركة في نشاطات كان يؤديها المديرون سابقًا.

وفي كل هذه الأمثلة، يكتسب الموظفون خبرة قيّمة، كما تساعدهم المعرفةُ والمهارات الجديدة على فهم عمل المديرين، وتهيئ الموظفين لترقيات محتملة، قد تسمح لهم بتولي مناصب إدارية أعلى، لكن تأدية الموظفين لبعض الأعمال التي تشبه عمل المديرين لا تعني أنهم مديرون.

ويمكن الحديث عن اختلافات كبيرة بين طبيعة عمل المديرين وعمل الموظفين الآخرين؛ فيؤدي **المدير Manager** الوظائف الإدارية الخمس بشكل دوري ويتمتع بالسلطة على وظائف وأفراد آخرين، أما في الأمثلة المذكورة أعلاه، فلا يؤدي الموظفون أعمالًا تشبه الوظائف الإدارية إلا بوتيرة غير منتظمة، أي عندما يُطلب منهم ذلك، وهم لا يؤدون الوظائف الإدارية كلها، أو يؤدّونها حصرًا في سياق مهامهم. وقلما يفرض الموظفون الآخرون سلطتهم على موظفين آخرين لفترة طويلة، وتبقى السلطة والمسؤولية في النهاية بيد المدير.

beadaya.com

مستويات الإدارة Levels of Management

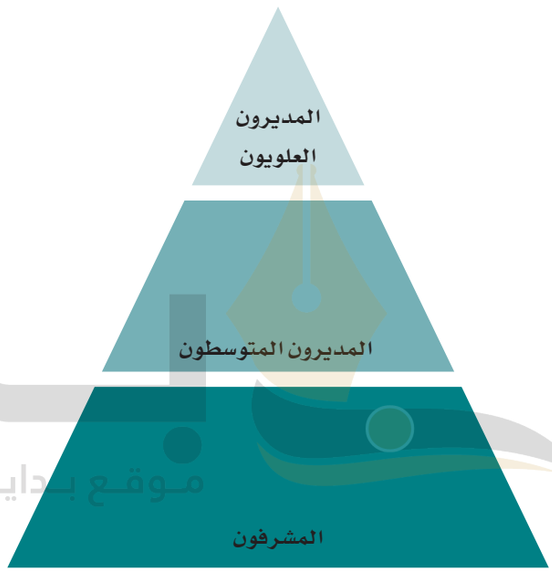
تنطوي معظم المنظمات على أكثر من مستوى إداري واحد؛ فقد تضم المنظمات الصغيرة مستويين أو ثلاثة، بينما تضم المنظمات الأكبر خمسة أو ستة تصنيفات إدارية. وتوصف مستويات الإدارة ضمن المنظمة بشكل هرم الإدارة الذي يزداد عدد المديرين في قاعدته، بينما يقل في جزئه العلوي، بحيث يكون المدير الأعلى أو المالك الذي يرأس العمل موجودًا على رأس الهرم.

ويظهر الشكل 1-1 هرم الإدارة. وقد سبقت دراسته في مقرر: صناعة القرار في الأعمال.

المشرف Supervisor هو المدير الذي يتمحور عمله الأساسي حول توجيه عمل الموظفين، ويشكل المشرفون المستوى الإداري الأول في المنظمة، وغالبًا ما يؤدون أعمالًا غير إدارية إلى جانب الإشراف على عمل الآخرين، ويُمثل المشرفون قاعدة هرم الإدارة.

المدير الأعلى Top Manager هو مدير عالي المستوى يخصص معظم وقته للوظائف الإدارية وللقرارات التي تؤثر في المنظمة بكاملها، ويتلقى المدير في هذا المستوى التقارير من مديرين آخرين، ويشكّلون رأس هرم الإدارة.

وفي المنظمات الكبيرة، يمكن العثور على ما لا يقل عن مستوى واحد من المديرين المتوسطين بين مستوى المشرفين ومستوى المديرين التنفيذيين. وينجز **المدير المتوسط Middle Manager** جميع الوظائف الإدارية، غير أنه يخصص معظم وقته لإنجاز عمل محدد ضمن وظيفة إدارية واحدة أو يكون مسؤولًا عن قسم معين من عمليات المنظمة. ويمكن للمدير المتوسط أن ينجز نشاطات تخطيط مفصلة، أو أن يدير خط إنتاج معين، أو أن يكون مسؤولًا عن قسم متخصص مثل أمن المعلومات.



الشكل 1-1 هرم الإدارة

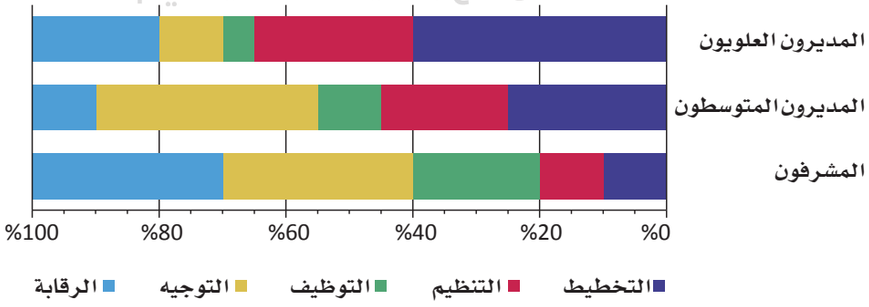
يوضح هرم الإدارة مختلف مستويات الإدارة ضمن المنظمة.

موقع بداية التعليم | beadaya.com

يختلف الوقت المخصص لكل وظيفة إدارية بحسب مستوى الإدارة؛ فيعمل المشرفون مباشرة مع الموظفين ويهتمون بضمان إنجاز الأعمال اليومية للمنظمة بشكل خاص، وبالتالي، يخصصون معظم وقتهم الإداري للتوجيه ولمراقبة نتائج فريق عملهم. أما المديرون العلويون، فيعملون مع مديرين آخرين، وهم مسؤولون عن التوجيه على المدى الطويل وعن نجاح المنظمة بشكل عام؛ لذلك يخصصون معظم وقتهم للتخطيط والتنظيم.

ويُظهر الشكل 1-2 تباين الوقت المخصص للوظائف الإدارية في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، ويمكنك أن ترى من خلال الشكل أنه كلما ارتفع مستوى المدير في المنظمة تغيّرت مسؤولياته. ويمكن التفكير في منظمة تصنع منتجات منزلية إلكترونية كمثال يشرح هذه الاختلافات. فيخصص المديرون في المستويات العليا مزيدًا من الوقت للاستراتيجية العامة التي تعتمدها المنظمة، ويشمل ذلك تخطيط أنواع المنتجات الجديدة التي يجب تطويرها بما يتماشى مع أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تنظيم العمليات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، وعلى صعيد آخر، يهتم المديرون المتوسطون ببعض التخطيط، إلا أنهم يركزون أكثر على التوجيه بما يسمح بتنفيذ تلك الخطط. أما المشرفون الذين يباشرون عمليات تصنيع الأجهزة الإلكترونية فسيهتمون بمراقبة الإنتاج وتوجيهه، وسيخصصون مزيدًا من الوقت لضمان توظيف العاملين اللازمين وتدريبهم بشكل كافٍ من أجل تنفيذ العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي



الشكل 1-2 كيف يوزع المديرون وقتهم

يعتمد الوقت المخصص لكل وظيفة إدارية على مستوى الإدارة.

المشرفون يؤدون أعمالاً غير إدارية إلى جانب الإشراف على عمل الآخرين.
المديرون المتوسطون ينجزون جميع الوظائف الإدارية، غير أنهم يخصصون معظم أوقاتهم لإنجاز عمل محدد ضمن وظيفة إدارية واحدة أو يكون مسؤولاً عن قسم معين من عمليات المنظمة.
المديرون العلويون يخصص معظم وقته للوظائف الإدارية والقرارات التي تؤثر في المنظمة بكاملها.

اختبر معلوماتك

فيمَ يختلف عمل المشرفين عن عمل المديرين المتوسطين والمديرين العلويين؟

1.1 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. أي وظيفة من الوظائف الآتية لا تندرج ضمن الوظائف الإدارية الخمس؟
   - أ. التخطيط
   - ب. إعداد الميزانية
   - ج. التوظيف
   - د. الرقابة
2. المستوى الإداري الذي يخصص معظم وقته للتخطيط هو _____
   - أ. المشرفون
   - ب. المديرون المتوسطون
   - ج. المديرون العلويون
   - د. تخصص كل المستويات نفس المقدار من الوقت للتخطيط

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. ما الأمور التي يمكن للموظفين أن يفعلوها في العمل وخارجه كي يستعدوا ليكونوا مديرين فعالين؟

_____

_____

4. برأيك، لماذا تقلص بعض المنظمات عدد مستويات الإدارة؟

تطوير المهارات القيادية كالعمل مع الفريق، واتخاذ المبادرة في حل المشاكل وتوجيه الزملاء.
توسيع المعرفة والخبرة في مجال العمل، وفي مجالات أخرى ذات صلة.
بناء شبكة علاقات فعالة قوية مع الزملاء والمديرين والمسؤولين في العمل.
إدارة الوقت والمهام وتنظيم الأولويات.

لتسريع عملية اتخاذ القرارات وتسهيل تدفق المعلومات داخل المنظمة، وتقليل التكاليف الإدارية، تعزيز التواصل بين الطبقات، وزيادة المرونة في التنظيم والتخطيط وتجاوز العقبات.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي