تم تحميل وعرض المادة من منصة



منصة حقيبتي التعليمية

منصـــة حقيبتي هو موقع تعليمي يعمل على تســـهيل العملية التعليمية بطريقة بســـيطة وســـهلة وتوفير كل ما يحتاجه المعلم والطالب لكافة الصـــفوف الدراســـية كما يحتوي الموقع على حلول جميع المواد مع الشروح المتنوعة للمعلمين.

GET IT ON Google Play

Download on the App Store

حمل التطبيق من هنا

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم
Ministry of Education

قررت وزارة التعليم تدريس
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها

مبادئ الإدارة

التعليم الثانوي - نظام المسارات

السنة الثالثة

طبعة 1448 - 2026

يُوزع مجّانًا ولا يُبَاع

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ⓒ المركز الوطني للمناهج، ١٤٤٦ هـ

المركز الوطني للمناهج

مبادئ الإدارة - المرحلة الثانوية - نظام المسارات - السنة الثالثة./
المركز الوطني للمناهج .- الرياض ، ١٤٤٦هـ

٢٢٤ ص ؛ سم

رقم الإيداع: ١٤٤٦/١٨٧٥٥
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٥١٤-٠٢٨-٧

www.moe.gov.sa

(أُعدّت خرائط هذا المقرر بما في ذلك الحدود الظاهرة فيها لأغراض التعليم والإيضاح فقط)

مواد إثرائية وداعمة على "منصة عين الإثرائية"

ien.edu.sa

أعزاءنا المعلمين والمعلمات، والطلاب والطالبات، وأولياء الأمور، وكل مهتم بالتربية والتعليم:
يسعدنا تواصلكم؛ لتطوير الكتاب المدرسي، ومقترحاتكم محل اهتمامنا.

fb.ien.edu.sa


بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

إن تقدم الدول وتطورها يقاس بمدى قدرتها على الاستثمار في التعليم، ومدى استجابة نظامها التعليمي لمتطلبات العصر ومتغيراته. وحرصًا من وزارة التعليم على ديمومة تطوير أنظمتها التعليمية، واستجابة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، فقد بادرت الوزارة إلى اعتماد نظام "مسارات التعليم الثانوي" بهدف إحداث تغيير فاعل وشامل في المرحلة الثانوية.

إن نظام مسارات التعليم الثانوي يقدّم أنموذجًا تعليميًّا متميزًا وحديثًا للتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية يسهم بكفاءة في:

- تعزيز قِيَم الانتماء لوطننا المملكة العربية السعودية، والولاء لقيادته الرشيدة حفظهم الله، انطلاقًا من عقيدة صافية مستندة إلى التعاليم الإسلامية السمحة.
- تعزيز قِيَم المواطنة من خلال التركيز عليها في المواد الدراسية والأنشطة، اتساقًا مع مطالب التنمية المستدامة، والخطط التنموية في المملكة العربية السعودية التي تؤكد على ترسيخ ثنائية القِيَم والهوية، والقائمة على تعاليم الإسلام والوسطية.
- تأهيل الطلبة بما يتوافق مع التخصصات المستقبلية في الجامعات والكلّيات أو المهن المطلوبة؛ لضمان اتساق مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل.
- تمكين الطلبة من متابعة التعليم في المسار المفضل لديهم في مراحل مبكرة، وفق ميولهم وقدراتهم.
- تمكين الطلبة من الالتحاق بالتخصصات العلمية والإدارية النوعية المرتبطة بسوق العمل، ووظائف المستقبل.
- دمج الطلبة في بيئة تعليمية ممتعة ومحفزة داخل المدرسة قائمة على فلسفة بنائية، وممارسات تطبيقية ضمن مناخ تعليمي نشط.
- نقل الطلبة من المرحلة الابتدائية إلى نهاية المرحلة الثانوية عبر رحلة تعليمية متكاملة، وتسهيل عملية انتقالهم إلى مرحلة ما بعد التعليم العامّ.
- تزويد الطلبة بالمهارات التقنية والشخصية التي تساعدهم على التعامل مع الحياة، والتجاوب مع متطلبات المرحلة التي هم فيها.
- توسيع الفرص أمام الطلبة الخريجين من خلال الجامعات، وبتوفير خيارات متنوعة، مثل: الحصول على شهادات مهنية، والالتحاق بالكليات التطبيقية، والحصول على دبلومات وظيفية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ويتكون نظام المسارات من ستة فصول دراسية تُدرّس في ثلاث سنوات، تتضمن سنة أولى مشتركة يتلقى فيها الطلبة الدروس في مجالات علمية وإنسانية متنوعة، تليها سنتان تخصصيتان، يُسكّن الطلبة بها في مسار عامّ وأربعة مسارات تخصصية تتسق مع ميولهم وقدراتهم، وهي: المسار الشرعي، مسار إدارة الأعمال، مسار علوم الحاسب والهندسة، مسار الصحة والحياة، وهو ما يجعل هذا النظام هو الأفضل للطلبة من حيث:

- وجود مواد دراسية جديدة تتوافق مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والخطط التنموية، ورؤية المملكة 2030، تهدف لتنمية مهارات التفكير العليا، وحلّ المشكلات، والمهارات البحثية.
- برامج المجال الاختياري التي تتسق مع احتياجات سوق العمل وميول الطلبة، حيث يُمكّنهم من الالتحاق بمجال اختياري محدد وفق مصفوفة مهارات وظيفية محددة.
- مقياس ميول يضمن تحقيق كفاءة الطلبة وفاعليتهم، ويساعدهم في تحديد اتجاهاتهم وميولهم، وكشف مكامن القوة لديهم، مما يعزز فرص نجاحهم في المستقبل.
- العمل التطوعي المصمم للطلبة خصيصًا بما يتسق مع فلسفة النشاط في المدارس، ويُعَدّ أحد متطلبات التخرج؛ مما يساعد على تعزيز القِيَم الإنسانية، وبناء المجتمع وتنميته وتماسكه.
- التجسير الذي يمكّن الطلبة من الانتقال من مسار إلى آخر وفق آليات محددة.
- حصص الإتقان التي يتم من خلالها تطوير المهارات وتحسين المستوى التحصيلي، من خلال تقديم حصص إتقان إثرائية وعلاجية.
- خيارات التعليم المدمج، والتعلّم عن بعد، الذي بُني في نظام المسارات على أسس من المرونة، والملاءمة والتفاعل والفعالية.
- مشروع التخرج الذي يساعد الطلبة على دمج الخبرات النظرية مع الممارسات التطبيقية.
- شهادات مهنية ومهارية تُمنح للطلبة بعد إنجازهم مهامَّ محددة، واختبارات معيّنة بالشراكة مع جهات تخصصية.

ويُعَدّ مسار إدارة الأعمال بالتالي، أحد المسارات المستحدثة في المرحلة الثانوية، وهو الذي يسهم في تحقيق أفضل الممارسات عبر الاستثمار في رأس المال البشري، وإكساب الطلبة المعارف والخبرات والمهارات المواكبة للثورة الصناعية الرابعة، وتحديات القرن الحادي والعشرين. كما يسعى المسار إلى إكساب الطلبة المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الإدارية والمالية في عصر الاقتصاد الرقمي باعتباره مستقبلًا اقتصاديًّا - وهذا ما أكدت عليه مضامين رؤية المملكة 2030، وبرنامجا تنمية القدرات البشرية وجودة الحياة، علاوة على حاجة سوق العمل إلى كوادر بشرية مؤهلة للعمل في وظائف المستقبل - لتعزيز قِيَم العمل الجاد، والانضباط، والعزيمة، والمثابرة، والإيجابية، والمرونة، والقِيَم الوطنية، وتعزيز الانتماء الوطني، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، ودعم قيمة العمل التطوعي، وتهيئة الطلبة لسوق العمل، وتوسيع الفرص التعليمية أمامهم؛ ما يسهم

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

في إعدادهم لمواصلة الدراسة الجامعية، أو الحصول على شهادات مهنية في أحد التخصصات ذات العلاقة.

وتُعَدّ مادة "مبادئ الإدارة"، والتي يتم تدريسها في المستوى الأوّل من المرحلة الثالثة لنظام المسارات، مدخلًا مبسطًا لتعريف الطلبة على أهم المبادئ الإدارية التي تتوافق مع المرحلة العمرية المستهدفة، من خلال:

- مجموعة من المعارف والمهارات.
- تكوين نظرة إيجابية تجاه العمل وثقافة العمل الحر.
- تعزيز قِيَم العمل وأخلاقياته بربط دروس المادة بحياة الطلبة.
- مجموعة من الأنشطة المتنوّعة التي تكسبهم مهارات العمل ضمن فريق، ومهارات البحث والتعلّم الذاتي، إضافة إلى دراسة حالات وتطبيقات واقعية تعزز لدى الطلبة المفاهيم الإدارية، وتنمّي مهارات التحليل والاستنباط والتفكير الناقد.

وستتناول المادة الدراسية في هذا المستوى الجوانب الرئيسة المتعلقة بالإدارة ضمن أربعة فصول تهدف إلى:

- تزويد الطلبة بالمفاهيم الأساسية للإدارة والقيادة والوظائف الإدارية المختلفة المطلوبة لتحقيق رؤية السعودية 2030.
- تعرض لمحة عامة عن الإدارة عبر التاريخ ودورها في القرن الحادي والعشرين.
- تعريف الطلبة بمفاهيم التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتحكم.
- وصف النظريات الكلاسيكية حول التحفيز وإدارة التغيير.
- مساعدة الطلبة على فهم طرق استخدام التقنية في الأعمال، بتسليط الضوء على تطبيقات التقنية في الأعمال التجارية، والثورة الصناعية الرابعة.
- مساعدة الطلبة على فهم الأنواع المختلفة للابتكار وسبب أهمية الابتكار في الأعمال التجارية.
- إعداد الطلبة لمواجهة تحديات الإدارة المعاصرة.

ولضمان قياس مختلف المهارات والمعارف لدى الطلبة في محتوى فصول الكتاب، تم إعداد مجموعة من الأسئلة والأنشطة التقييمية المختلفة في نهاية كل فصل، تراعي الشمولية والتنوّع في استراتيجيات التقييم وأدواته المختلفة.

وأخيرًا نرجو من الله – العلي القدير – أن يسهم هذا الكتاب في تهيئة وتأهيل أبنائنا وبناتنا الطلبة لعالم العمل والأعمال، ويكون حافزًا لاستثمار طاقاتهم، لبناء مستقبلهم والإسهام في تنمية وطنهم.

والله ولي التوفيق

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

فهرس

الفصل 1	المديرون والإدارة	14
1.1	دور المديرين وعملهم	16
2.1	التطور التاريخي للإدارة	25
3.1	الإدارة في القرن الحادي والعشرين	37
4.1	زيادة فعالية الإدارة	48
الفصل 2	التخطيط والتنظيم	66
1.2	وظيفة التخطيط	68
2.2	استخدام أدوات التخطيط	78
3.2	وظيفة التنظيم	87
4.2	تأسيس منظمات فعّالة	104
الفصل 3	التوظيف والتوجيه والرقابة	126
1.3	وظيفة التوظيف ووظيفة التوجيه	128
2.3	التحفيز وإدارة التغيير	142
3.3	وظيفة الرقابة	153
الفصل 4	تحديات الإدارة المعاصرة	174
1.4	إدارة الابتكار	176
2.4	إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد	192
3.4	إدارة الأزمات	202
قائمة المصطلحات		218

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

نبذة تعريفية عن الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى تأسيس قاعدة متينة لمبادئ الإدارة

الفصول

تبدأ الفصول بصفحتين متقابلتين تعرضان موضوع الفصل، ويرد فيهما ذكر عناوين الدروس التي تعطي الطلبة فكرة شاملة حول محتوى الفصل، بالإضافة إلى صورة لجذب انتباه الطلبة مرفقة بسؤال يحثهم على التفكير الناقد حول الموضوع.



المصطلحات الرئيسة

تُذكر المصطلحات الرئيسة للمرة الأولى في افتتاحية الدرس، بعدها ترد بخط عريض في سياق الدرس للتركيز على أهميتها ومساعدة الطلبة على إيجادها بسهولة.

أهداف التعلّم

تمهّد أهداف التعلّم لمحتوى كلّ درس.

دروس من الواقع

يستند قسم دروس من الواقع إلى مثال من الحياة اليومية لعرض المفاهيم التي سيتناولها الدرس.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

خصائص مميزة لتعزيز عملية التعلّم



العلاقة بين أنواع الابتكار

The Relationship Between Types of Innovation

هناك علاقة وثيقة بين أنواع الابتكار. إذ قد يحدث أن يندرج ابتكار ما ضمن أكثر من فئة في حال كان يتّسم بخصائص تعود إلى أنواع الابتكارات المختلفة. فعلى سبيل المثال، يُصنَّف الهاتف الذكي على أنّه منتج. إلّا أنّه أسهم أيضًا في تسهيل ابتكار العمليات نظرًا إلى طريقة وصول المستخدمين إلى البيانات والمحتوى. معًا يجعله بالتالي مثالًا واضحًا على ابتكار النموذج الفكري بسبب التغيّر الكبير الذي أحدثه على مستوى نمط الحياة. لكنّه يُعدّ أيضًا شكلًا من أشكال الابتكار الموضعي، وذلك بحكم أنّ الهواتف الأولى كانت منتجات مُهيئة موجهة للمديرين التنفيذيين ورؤّاد الأعمال. إلى أن تراجعت تكلفة الإنتاج في يومنا هذا وباتت الهواتف الذكية منتجات يمكن أن يشتريها المستخدمون العاديون.

معلومة إثرائية

الابتكار المفتوح

تنتشر في مجال الأعمال التجارية ظاهرة "الابتكار المفتوح"، حيث يُطلب من أفراد من العامة أو من مجتمع الأعمال أن يقدموا أفكارًا ويجمعوها. وأن يعملوا معًا استنادًا إلى عمل الآخرين لتطوير منتجات أو خدمات جديدة. ومن مبدأ مشابه لذلك، تم تصميم وتطوير صفحات "ويكي" (Wiki) التي تساعد على التعاون في إنتاج المحتوى على الإنترنت ونشر المعرفة لكي تصل إلى الجميع. كذلك، تدعم الحكومة السعودية الابتكار المفتوح بما أنها تشجع المواطنين ومجتمع الأعمال على اقتراح الأفكار. قم بزيارة الموقع الإلكتروني https://www.my.gov.sa/ وابحث عن أمثلة على الابتكار المفتوح في المملكة العربية السعودية.

اختبر معلوماتك

ما أنواع الابتكار الأربعة؟

الدرس 1.4 إدارة الابتكار

185

معلومة إثرائية

تشجع هذه المعلومة الطلبة على استخدام شبكة الإنترنت لإجراء بحث مرتبط بقطاع الأعمال.



مسائل في الإدارة

ثمة تطبيق لذلك أيضًا

على نطاق واسع، تستطيع تطبيقات الحاسوب تتبع كل ما يحدث في المنظمة على الفور، من الإنتاج في الساعة في آبار النفط إلى مبيعات ألوان معينة من القماش في كل متجر من متاجر البيع بالتجزئة التابعة لمنظمة عالمية. وفي أي وقت من الأوقات، يمكن للمديرين الوصول إلى تلك المعلومات لاتخاذ قرارات بشأن الإنتاج وتحديث معلومات المبيعات المتوقعة. كذلك، يمكن لمستخدمي الهواتف المحمولة تتبع الدقائق المستخدمة أو عدد الرسائل النصية المرسلة أو كمية البيانات التي يتم تنزيلها بواسطة هواتفهم. وفيما تتطلّب بعض خطط استخدام الإنترنت من المستخدمين الدفع مقابل كل خدمة، تضع الخطط الأخرى حدودًا وتفرض رسومًا على العملاء عندما يتجاوزون المقدار المحدّد لهم في الأساس. وتسمح بعض الخطط للمستخدمين بالتحقق من استخدامهم عبر الإنترنت أو مباشرةً على هواتفهم. ويمكن الاعتماد على هذه المعلومات للتحكم في النفقات، حتّى إنّ معرفة حالة الحساب الحالية قد تساعد المستخدم على اتخاذ قرارات أفضل بشأن إرسال رسالة نصية إلى جميع أصدقائه أو تنزيل ملف لأحد الوسائط المتعددة.

ما رأيك؟

هل الوصول إلى المعلومات يساعدك على اتخاذ قرارات أفضل؟ ما أنواع المعلومات التي يمكن أن تساعدك على الالتزام بميزانية، أو جدولة وقتك بشكل أفضل، أو تحسين صحتك الجسدية؟

ممارسة الأعمال. كذلك، تؤدي التكاليف المتزايدة التي لا تتماشى مع زيادة متناسبة في المبيعات إلى انخفاض الأرباح؛ لذلك يجب أن تراعي المنظمات التكاليف في جميع الأوقات. وانطلاقًا من هذا، يُعدّ **معيار التكلفة Cost Standard**، أو التكلفة المحدّدة مسبقًا لإعداد عملية أو تقديم منتج أو خدمة، طريقة فعّالة لمساعدة المنظمات في الحفاظ على الربحية.

وبشكل عام، تولي المنظمات اهتمامًا أكبر للرقابة على التكاليف مقارنةً بأي نوع آخر من الرقابة. ونتيجةً لذلك، تعدّ أجهزة الرقابة المستخدمة، ولعلّ أحد الأغراض الرئيسة لقسم المحاسبة هي توفير معلومات مفصلة عن التكاليف؛ ومع ذلك يعمل معظم المديرين بصفتهم مراقبين للتكاليف بشكل أو بآخر. وتوكل بشكل متزايد مسؤولية التحكم بالتكلفة إلى الموظفين الأفراد وضمن فرق العمل.

الميزانية هي الأداة الأكثر استخدامًا للرقابة على التكاليف. فعلى غرار الجداول الزمنية والمعايير، تُعدّ الميزانيات أيضًا من أدوات التخطيط. وعندما يتم إعداد الميزانية، تشكّل أولًا أداة تخطيط ثم تصبح جهاز رقابة. ويتم جمع معلومات التكلفة الفعلية ومقارنتها بالمبالغ المدرجة في الميزانية. تسمح هذه المقارنات بإصدار أحكام حول نجاح جهود التخطيط وتوفّر أدلة لإجراء تغيرات قد تساعد المنظمة على بلوغ أهدافها المالية. ويجب أن يراقب المديرون التكاليف بانتظام، وذلك لكي يتمكّنوا من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال رصد مشكلات في الميزانية في وقت مبكر.

الفصل 3 التوظيف والتوجيه والرقابة

160

مسائل في الإدارة

يعرض هذا القسم مواقف من الحياة العملية في الأعمال التجارية التي يجب مراعاتها خلال تطبيق مهارات التفكير العليا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

مهارات الإدارة

يشجع هذا القسم الطلبة على تطبيق المهارات المهمة التي ستساعدهم على أن يصبحوا مديرين متفوقين.



ويرى مؤيدو الإدارة الكلاسيكية أن معظم العاملين لا يقومون بتنفيذ العمل باستخدام الطرائق الأكثر إنتاجية، بل يحتاجون إلى تعليمات واضحة وإلى إشراف مباشر لكي يعملوا بكفاءة. وباستخدام مقاييس الوقت والحركة المناسبة، عمد مؤيدو الإدارة الكلاسيكية إلى تحديد أقلّ عدد من الخطوات الواجب اتّباعها ومعرفة تنظيم العمل الأكثر فعالية وتحديد أكثر الإجراءات سرعة في تنفيذ المهام. وفي هذا الإطار، تبلورت فكرة مكافأة الموظفين بواسطة الأجر بالقطعة: أي دفع أجورهم بحسب ما ينتجونه.

ولاقت الإدارة الكلاسيكية قبولًا واسعًا واعتُمدت في منظمات في مختلف أنحاء العالم منذ نهاية القرن التاسع عشر وصولًا إلى أول عقدين من القرن العشرين.

مهارات الإدارة

الإبداع

لا يقتصر الإبداع على الفنون، بل يعدّ أيضًا مهارة مهمة بالنسبة إلى المديرين. ويتجلى من خلال الأفكار والعمليات والتقنيات الجديدة. ويسعى المديرون الناجحون إلى تطوير مهارات الإبداع لديهم وإلى تشجيع الآخرين على الإبداع، ويمكن أن يلجأ المديرون إلى جلسات العصف الذهني للفرق من أجل توليد الأفكار. ويتطلب الإبداع أيضًا الإدراك بأنّ الفشل ليس سوى تجربة يمكن التعلم منها.

طوّر مهاراتك: اشرح كيف يمكن للمدير أن يعزز الإبداع في فريقه من أجل حل المشكلات الإدارية؟

Administrative Management

الإدارة التنظيمية

في حين ركز خبراء الإدارة الكلاسيكية على زيادة إنتاجية العاملين، ركزت مجموعة أخرى من الخبراء على تحسين الإدارة العامة للمنظمات التامية؛ لذلك تحدد **الإدارة التنظيمية Administrative Management** أكثر الممارسات الفعالة لتنظيم وإدارة المنظمة. وقد أسفرت عن عدّة مفاهيم، مثل تعدد مستويات الإدارة، وإنشاء أقسام متخصصة داخل المنظمة، وتحديد طبيعة الأعمال التي ينبغي لجميع المديرين تأديتها لكي تعمل المنظمة بفعالية.

ولا تزال المنظمات في يومنا هذا تعتمد كثيرًا من السمات التي أوضحتها الإدارة التنظيمية، بما فيها:

- السلطة والمسؤولية - يتمتع المديرون بسلطة توزيع المهام، ويمكنهم أن يفوضوا المسؤولية إلى الآخرين، ويترتب على ذلك منحهم السلطة اللازمة.
- وحدة القيادة - يجب أن يتلقى كل موظف التوجيهات من مدير واحد لتجنب التعارضات وللحفاظ على وضوح تسلسل السلطات.

التركيز على

يتناول هذا القسم التركيز على الأحداث الحالية ومواضيع التقنية والميول الحديثة والابتكارات والتغيّرات وغيرها من المواضيع المهمة التي تؤثر على بيئة منظمات الأعمال لمنح الطلبة نظرة شاملة على مجتمع الأعمال.



التركيز على الابتكار

منح الأولوية للموظفين

أي نوع من المنظمات تمنح الأولوية للموظفين؟ لا شك في أن رفاهية الموظفين واجب أساسي وموضع اهتمام لأي منظمة، ومع ذلك، يُعطى هذا الجانب اهتمامًا مضاعفًا من قبل منظمات سعودية كثيرة، إذ تضع تمكين العاملين فيها ضمن أبرز استراتيجيات النمو التي تتبعها. وينطلق هذا المنهج من فكرة مفادها أن العمل الفعال كفريق، وتحفيز الموظفين يسهمان في بناء منظمة قوية.

وقد أطلقت إحدى منظمات الاتصالات على سبيل المثال مبادرة "الموظف أولًا" التي صُممت لتمكين العاملين، وسعت المبادرة إلى إرساء ثقافة تقوم على القيم المشتركة وتعكس على أداء المنظمة، وذلك من خلال منح الموظفين المزيد من المسؤولية والمساءلة. وتلتزم أرامكو السعودية أيضًا بالاستثمار في موظفيها بواسطة مجموعة من برامج التطوير المهني، مثل قطار علوم الأرض، ومركز التطوير المهني للتنقيب والإنتاج، والمجلس الاستشاري للقادة الشباب، وتذكر أرامكو على موقعها الإلكتروني: "إن التقدم المحرز طيلة العقود الماضية لم يأتِ من فراغ، بل إنه مرَّ بمراحل عديدة وواجه تحدّيات كثيرة وكبيرة نجح في التغلب عليها بفضل الإصرار والمثابرة والتفكير الإبداعي والابتكاري لخبراء ومهندسي القطاع، الذين ارتقوا بمهاراتهم ومستوياتهم الأكاديمية والمهنية وبذلوا الكثير من العمل الدؤوب".

وتعكس هذه الأمثلة الجهود المبذولة على المستوى الدولي لتحسين تمكين بيئة العمل. على سبيل المثال، لقد أدى برنامج تمكين الموظفين في إحدى المنظمات إلى مضاعفة معدلات بقاء الموظفين، وذلك في قطاع يسعى فيه الموظفون ذوو المهارات العالية إلى تغيير وظائفهم بشكل دوري من أجل زيادة الأجور التي يتقاضونها، وفي الوقت نفسه، ارتفعت المبيعات، والأرباح، وأسعار أسهم الشركة.

التفكير الناقد

1. هل توافق على الفلسفة الإدارية التي تحث على منح الأولوية للموظفين أم تعارضها؟ لماذا؟

2. هل ترغب في العمل كمدير في منظمة كهذه؟ لماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

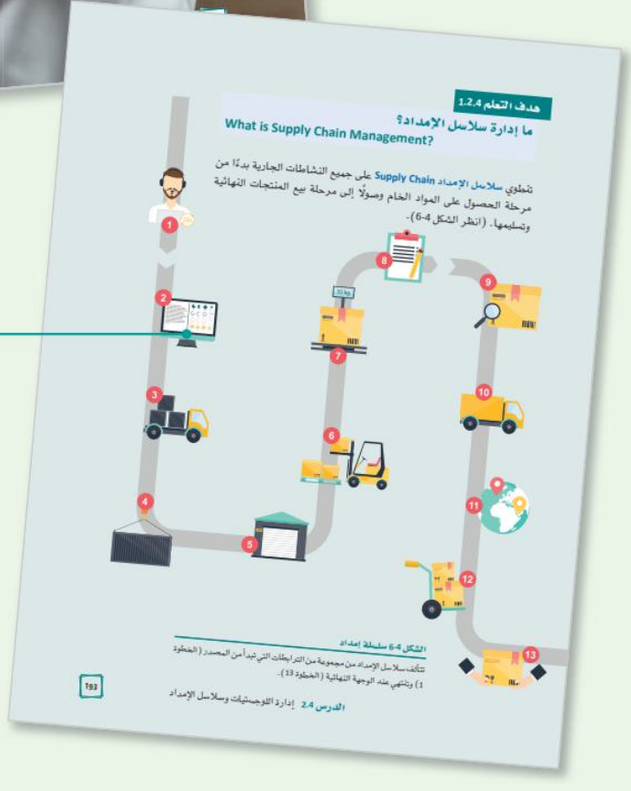
الصور

ترد الأسئلة المرتبطة بالصور لتعزيز المفاهيم التي تناولها الدرس.



الأشكال

تنظّم الأشكال المعلومات وتعرضها لتوفير رابط مباشر بين البيانات والتحليلات ذات الصلة.


هدف التعلم 1.2.4

ما إدارة سلاسل الإمداد؟

What is Supply Chain Management?

تنطوي سلاسل الإمداد Supply Chain على جميع النشاطات الجارية بدءًا من مرحلة الحصول على المواد الخام وصولًا إلى مرحلة بيع المنتجات النهائية وتسليمها. (انظر الشكل 4-6).

الشكل 4-6 سلسلة إمداد

تتألف سلاسل الإمداد من مجموعة من التراجلات التي تبدأ من المصدر (الخطوة 1) وتنتهي عند الوجهة النهائية (الخطوة 13).

193

الدرس 2.4 إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

تقييم متكامل...
لاختبار معرفة الطلبة

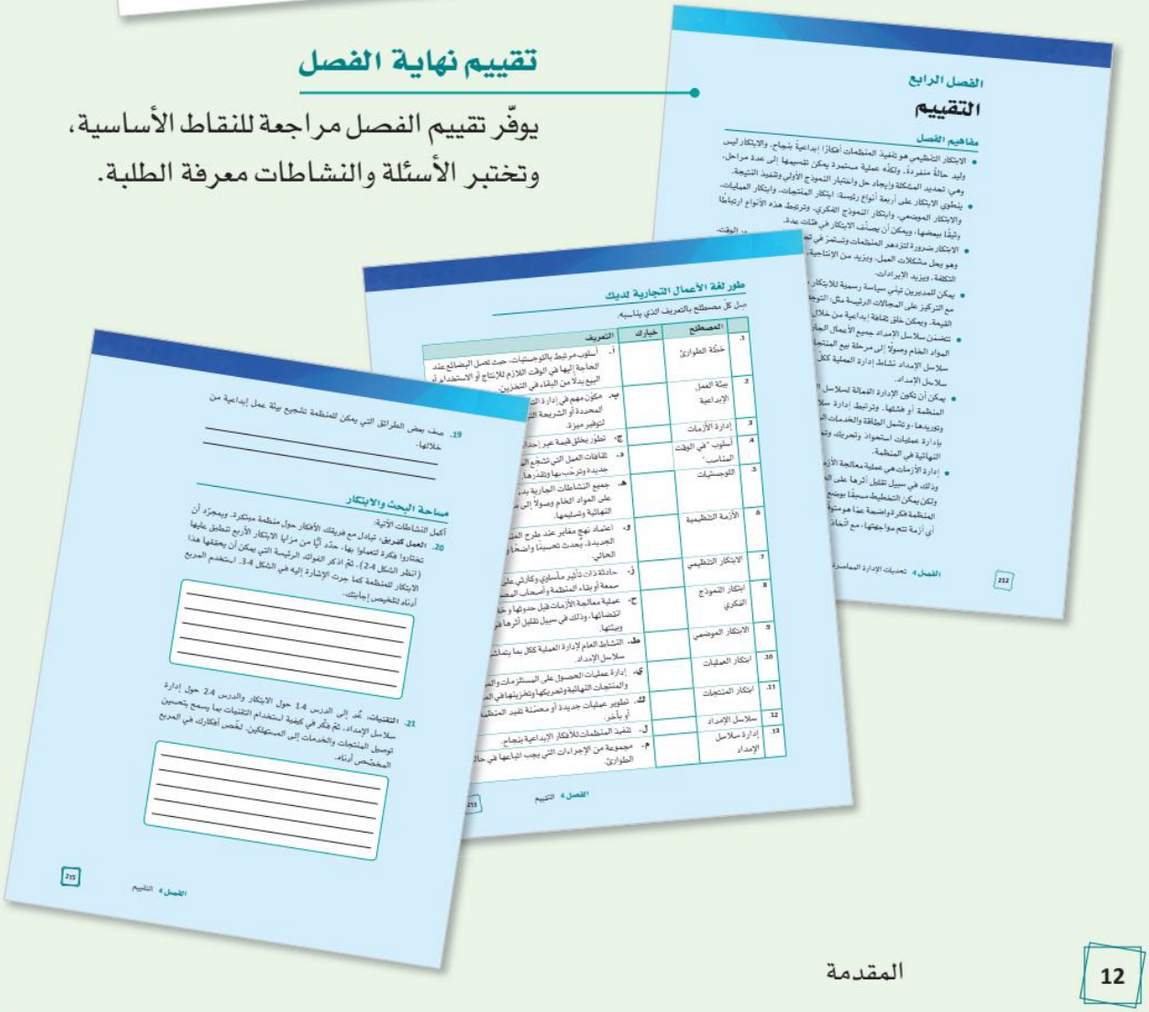

1.4
إدارة الابتكار
Innovation Management
المصطلحات الرئيسة
الابتكار التنظيمي Organizational Innovation
ابتكار المنتجات Product Innovation
ابتكار العمليات Process Innovation
ابتكار النموذج الفكري Paradigm Innovation
الابتكار الموضعي Position Innovation
بيئة العمل الإبداعية Creative Work Environment
أهداف التعلم
بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:
1.1.4 وصف عملية الابتكار ومختلف الأشكال التي يمكن أن يتخذها في المنظمة.
2.1.4 شرح الأساليب والعمليات التي يمكن للمديرين اعتمادها لتشجيع الابتكار وإدارته في المنظمة.
دروس من الواقع
فكرة لامعة!
باشرت مها للتو وظيفة جديدة في فريق الإدارة في منظمة في الرياض. وهي متحمسة للغاية. إذ تشتهر المنظمة بتشجيع الأفكار الجديدة من موظفيها. وخلال قيام مديرها بتعريفها على بيئة العمل في يومها الأول، بادرها بقوله: "نتمتع هنا ببيئة عمل إبداعية. ونحفز موظفينا على مشاركتنا أي أفكار رائعة عن منتج جديد، أو طريقة أفضل للقيام بالعمل!"
أجابت مها: "هذا يبدو رائعًا! لا أستطيع الانتظار للبدء في العمل."
خيبًا، فعلى الرغم من أنّ منظمتها السابقة اتسمت ببيئة ودود، إلا أنها كانت تعتمد عمليات محددة وتقليدية عند تطوير المنتجات. حتى أنها لم تكن تتقبل الابتكارات التي يطرحها الفريق. وطالما شهدت مها مدى الإحباط الذي لحق بزملائها عند تجاهل أفكارهم. وعندما عبّرت عن رأيها عن حاجة المنظمة متزايدًا للابتكار داخل الفريق، قلّلت هي العقابل رأيًا بعدم الحاجة إلى أي أفكار جديدة طالما أن استراتيجية المنظمة ناجحة.
ما رد الفعل؟ هل تعتقد أن المنظمة الناجحة بالفعل ستكون في حاجة إلى توليد أفكار جديدة من الفريق؟
الفصل 4 تحديات الإدارة المعاصرة 176

نهاية الدرس

ترد أسئلة التقييم في نهاية كلّ درس لتعزيز المفاهيم التي تمّ التطرق إليها.

تقييم نهاية الفصل

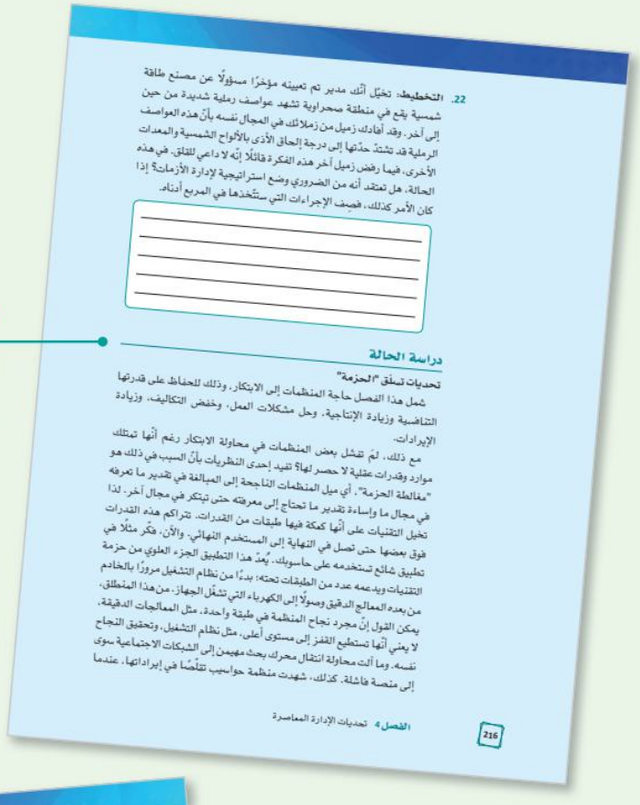
يوفّر تقييم الفصل مراجعة للنقاط الأساسية، وتختبر الأسئلة والنشاطات معرفة الطلبة.


الفصل الرابع
التقييم
مفاهيم الفصل
• الابتكار التنظيمي هو تنفيذ المنظمات أفكارًا إبداعية بنجاح. والابتكار ليس وليد حالة منفردة، ولكنّه عملية مستمرة يمكن تقسيمها إلى عدة مراحل.
• ينطوي الابتكار على أربعة أنواع رئيسة: ابتكار المنتجات، وابتكار العمليات، والابتكار الموضعي، وابتكار النموذج الفكري. وترتبط هذه الأنواع ارتباطًا وثيقًا ببعضها. ويمكن أن يصنّف الابتكار في فئات عدة.
• الابتكار ضرورة لتزدهر المنظمات وتستمر في تق
وهو يحل مشكلات العمل، ويزيد من الإنتاجية،
التكلفة، ويزيد الإيرادات.
• يمكن للمديرين تبني سياسة رسمية للابتكار
مع التركيز على المجالات الرئيسة مثل: التوجه
القيمة. ويمكن خلق ثقافة إبداعية من خلال
• تتضمن سلاسل الإمداد جميع الأعمال الخا
المواد الخام وصولًا إلى مرحلة بيع المنتجا
سلاسل الإمداد نشاط إداري العملية كلها
سلاسل الإمداد.
• يمكن أن تكون الإدارة الفعالة لسلاسل
المنظمة أو فشلها. وتترتبط إدارة سلا
وتوريدها، وتشمل الطاقة والخدمات
وإدارة عمليات استحواذ وتحرك، و
النهائية في المنظمة.
• إدارة الأزمات هي عملية معالجة الأز
وذلك في سبيل تقليل أثرها على
ولكن يمكن التخطيط مسبقًا بوضع
المنظمة فكر واضحة عما هو متوقع
أي أزمة تتم مواجهتها، مع اتخا
الفصل 4 تحديات الإدارة المعاصرة 212
طور لغة الأعمال التجارية لديك
صل كل مصطلح بالتعريف الذي يناسبه.
المصطلح | خيارك | التعريف
3. خطة الطوارئ | | أ. أسلوب مرتبط بالتوصيات، حيث تصل البضائع عند الحاجة إليها في الوقت اللازم للإنتاج أو الاستخدام أو البيع بدلًا من البقاء في التخزين.
4. بيئة العمل الإبداعية | | ب. مكون مهم في إدارة الت المحددة أو الشريحة الت
2. إدارة الأزمات | | ج. توفير ميزة
6. أسلوب "في الوقت المناسب" | | د. تطوير يخلق قيمة عبر إحد
5. اللوجستيات | | هـ. تفاعلات العمل التي تشجع ال جديدة وترحب بها وتقدرها
8. الأزمة التنظيمية | | هـ. جميع النشاطات التجارية بد على المواد الخام وصولًا إ النهائية وتسليمها.
1. الابتكار التنظيمي | | و. اعتماد نهج مغاير عند طرح الم الجديد. ويُحدث تحسينًا وا الحالي.
9. ابتكار النموذج الفكري | | ز. حادثة ذات تأثير مأساوي وكارثي على سمعة أو بقاء المنظمة وأصحاب المص
10. الابتكار الموضعي | | ح. عملية معالجة الأزمات قبل حدوثها و انتشارها. وذلك في سبيل تقليل أثرها
11. ابتكار العمليات | | ط. النشاط العام لإدارة العملية ككل بما يتضا سلاسل الإمداد.
7. ابتكار المنتجات | | ك. إدارة عمليات الحصول على المستلزمات والم والمنتجات النهائية وتحريكها وتخزينها في الم
12. سلاسل الإمداد | | ل. تطوير عمليات جديدة أو محسنة تفيد المنظم أو بأخر.
13. إدارة سلاسل الإمداد | | م. تنفيذ المنظمات للأفكار الإبداعية بنجاح.
ن. مجموعة من الإجراءات التي يجب اتباعها في حا الطوارئ.
الفصل 4 التقييم 213
مساحة البحث والابتكار
أكمل النشاطات الآتية.
20. **اعمل كفريق.** تعاون مع فريقك الأفكار حول منظمة مبتكرة. وبمجرّد أن تختاروا فكرة تتعاونوا بها، حدّد أيًا من مزايا الابتكار الأربع تنطبق عليها (انظر الشكل 2.4). ثم اذكر الفوائد الرئيسة التي يمكن أن يحققها هذا الابتكار للمنظمة كما جرت الإشارة إليه في الشكل 3.4. استخدم المربع أدناه لتلخيص إجابتك.
21. **التقنيات.** عُد إلى الدرس 1.4 حول الابتكار والدرس 2.4 حول إدارة سلاسل الإمداد. ثم فكر في كيفية استخدام التقنيات بما يسمح بتحسين توصيل المنتجات والخدمات إلى المستهلكين. لخّص أفكارك في المربع المخصص أدناه.
19. صف بعض الطرق التي يمكن للمنظمة تشجيع بيئة عمل إبداعية من حولها.
الفصل 4 التقييم 215

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

دراسة حالة

تَرِد في نهاية كلّ فصل حالة دراسية تستند إلى مواقف عميقة مرتبطة بمحتوى الفصل وتحث الطلبة على الانخراط بالعمل والتفاعل فيما بينهم، وتليها أسئلة متقدمة الصعوبة لتحفيز مهارات التفكير الناقد.



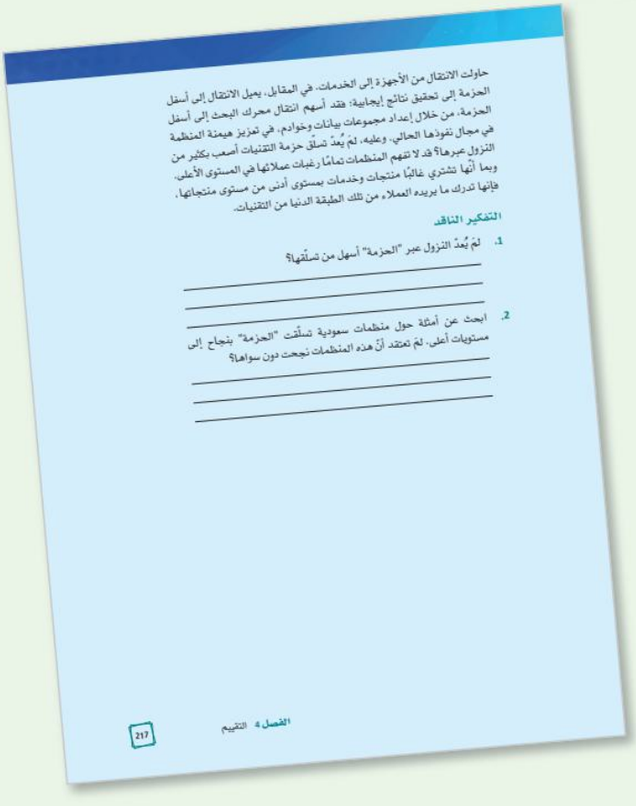
22. **التخطيط:** تخيّل أنّك مدير تم تعيينه مؤخرًا مسؤولًا عن مصنع طاقة شمسية يقع في منطقة صحراوية تشهد عواصف رملية شديدة من حين إلى آخر. وقد أفادك زميل من زملائك في المجال نفسه بأنّ هذه العواصف الرملية قد تشتدّ حدّتها إلى درجة إلحاق الأذى بالألواح الشمسية والمعدات الأخرى. فيما رفض زميل آخر هذه الفكرة قائلًا إنّه لا داعي للقلق. في هذه الحالة، هل تعتقد أنه من الضروري وضع استراتيجية لإدارة الأزمات؟ إذا كان الأمر كذلك، فصِف الإجراءات التي ستتّخذها في المربع أدناه.

دراسة الحالة

تحديات تسلّق "الحزمة"

شمل هذا الفصل حاجة المنظمات إلى الابتكار، وذلك للحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة الإنتاجية، وحل مشكلات العمل، وخفض التكاليف، وزيادة الإيرادات.

مع ذلك، لمَ تفشل بعض المنظمات في محاولة الابتكار رغم أنّها تمتلك موارد وقدرات عقلية لا حصر لها؟ تفيد إحدى النظريات بأنّ السبب في ذلك هو "مغالطة الحزمة"، أي ميل المنظمات الناجحة إلى المبالغة في تقدير ما تعرفه في مجال ما وإساءة تقدير ما تحتاج إلى معرفته حتى تبتكر في مجال آخر. لذا تخيل التقنيات على أنّها كمكة فيها طبقات من القدرات. تتراكم هذه القدرات فوق بعضها حتى تصل في النهاية إلى المستخدم النهائي. والآن، فكّر مثلًا في تطبيق شائع تستخدمه على حاسوبك. يُعدّ هذا التطبيق الجزء العلوي من حزمة التقنيات ويدعمه عدد من الطبقات تحته: بدءًا من نظام التشغيل مرورًا بالخادم من بعده المعالج الدقيق وصولًا إلى الكهرباء التي تشغّل الجهاز. من هذا المنطلق، يمكن القول إنّ مجرد نجاح المنظمة في طبقة واحدة، مثل المعالجات الدقيقة، لا يعني أنّها تستطيع القفز إلى مستوى أعلى، مثل نظام التشغيل، وتحقيق النجاح نفسه. وما ألت محاولة انتقال محرك بحث مهيمن إلى الشبكات الاجتماعية سوى إلى منصة فاشلة. كذلك، شهدت منظمة حواسيب تقلّصًا في إيراداتها، عندما



حاولت الانتقال من الأجهزة إلى الخدمات. في المقابل، يميل الانتقال إلى أسفل الحزمة إلى تحقيق نتائج إيجابية؛ فقد أسهم انتقال محرك البحث إلى أسفل الحزمة، من خلال إعداد مجموعات بيانات وخوادم، في تعزيز هيمنة المنظمة في مجال نفوذها الحالي. وعليه، لمَ يُعدّ تسلّق حزمة التقنيات أصعب بكثير من النزول عبرها؟ قد لا تفهم المنظمات تمامًا رغبات عملائها في المستوى الأعلى. وبما أنّها تشتري غالبًا منتجات وخدمات بمستوى أدنى من مستوى منتجاتها، فإنها تدرك ما يريده العملاء من تلك الطبقة الدنيا من التقنيات.

التفكير الناقد

1. لمَ يُعدّ النزول عبر "الحزمة" أسهل من تسلّقها؟

2. ابحث عن أمثلة حول منظمات سعودية تسلّقت "الحزمة" بنجاح إلى مستويات أعلى. لمَ تعتقد أنّ هذه المنظمات نجحت دون سواها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



1

المديرون والإدارة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

دروس الفصل

1.1 دور المديرين وعملهم

2.1 التطور التاريخي للإدارة

3.1 الإدارة في القرن الحادي والعشرين

4.1 زيادة فعالية الإدارة

تحدد الإدارة إطار العمل الأساسي للنشاطات ضمن أي منظمة؛ لذلك، يتناول الفصل الأول دور الإدارة والمديرين، وينطلق من لمحة عامة عن تطور الإدارة عبر التاريخ وصولًا إلى واقع الإدارة في يومنا هذا وسبل زيادة فعاليتها.



برأيك، ما الصفات التي يمتلكها المدير الناجح؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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 أنهّ 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؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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.

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.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



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.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



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.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

مستويات الإدارة Levels of Management

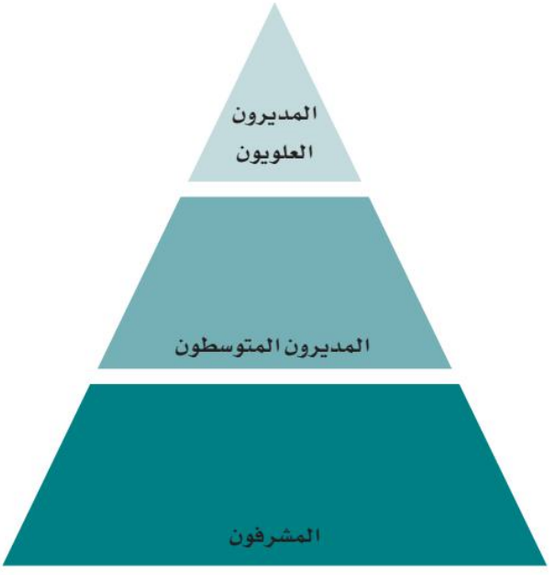
تنطوي معظم المنظمات على أكثر من مستوى إداري واحد؛ فقد تضم المنظمات الصغيرة مستويين أو ثلاثة، بينما تضم المنظمات الأكبر خمسة أو ستة تصنيفات إدارية. وتوصف مستويات الإدارة ضمن المنظمة بشكل هرم الإدارة الذي يزداد عدد المديرين في قاعدته، بينما يقل في جزئه العلوي، بحيث يكون المدير الأعلى أو المالك الذي يرأس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



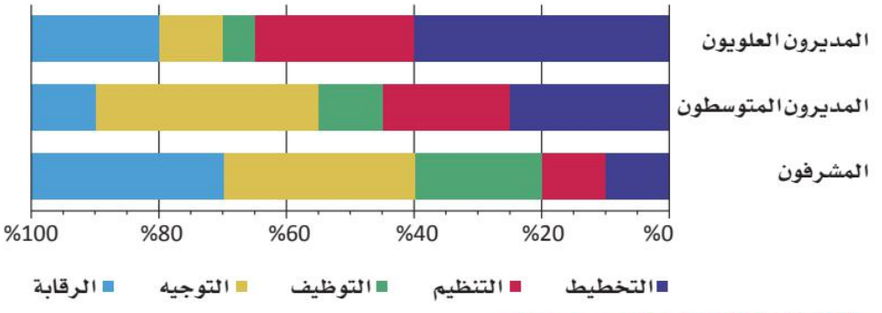
الشكل 1-1 هرم الإدارة

يوضح هرم الإدارة مختلف مستويات الإدارة ضمن المنظمة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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.



الشكل 1-2 كيف يوزع المديرون وقتهم

يعتمد الوقت المخصص لكل وظيفة إدارية على مستوى الإدارة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2.1

التطور التاريخي للإدارة

The Historical Development of Management

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.2.1 وصف التغيّرات التاريخية التي شهدتها الإدارة وقادت إلى نشوء الإدارة العلمية.

2.2.1 وصف أربع نظريات تم استخدامها لإدارة المنظمات.

المصطلحات الرئيسة

الثورات الصناعية الأربع
Four Industrial Revolutions

الإدارة الكلاسيكية
Classical Management

الإدارة التنظيمية
Administrative Management

الإدارة السلوكية
Behavioral Management

الإدارة العلمية
Scientific Management

الكفاءة
Efficiency

الفعالية
Effectiveness

إدارة الجودة
Quality Management

دروس من الواقع

تضارب الآراء حيال الإدارة الفعالة

عبدالله وعمر شقيقان تختلف أفكارهما حيال إدارة القوى العاملة في مصنع والدهما في الجبيل؛ فبحسب وجهة نظر عبدالله، تقوم الإدارة الفعالة على وضع القواعد الصارمة والتوجيهية التي من شأنها زيادة الإنتاجية، ويقول: "يجب أن تعطي العاملين تعليمات واضحة وحازمة، وأن توكل إلى كل منهم مهامَّ خاصة يكررونها باستمرار حتى يتقنوا تأديتها. فالعاملون المنتجون يتجاوبون مع الأوامر بشكل أفضل مقارنةً بخياراتهم الشخصية".

لكن عمر لا يرى الأمور بهذه الطريقة، بل يقول: "من السهل أن تقول ذلك، لكنك تنسى أن دور المدير هو ضمان تحفيز العاملين وملاءمتهم لأدوارهم؛ فهذه هي الطريقة الوحيدة التي تزيد من إنتاجية القوى العاملة؛ إذ إن العاملين يشعرون بالضجر عندما يؤدون المهام عينها بشكل متكرر من دون أي صلاحية أو تغيير".

ما رد فعلك؟ هل تتفق أكثر مع عبدالله أم مع عمر؟ هل تظن أنه يمكن اعتماد النهج الإداري عينه في جميع سيناريوهات العمل؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلّم 1.2.1

الإدارة على مرّ العصور Management Through the Ages

يحتاج كل نشاط أو عمل منظم إلى شكل من أشكال الإدارة؛ فهي ضرورية بالنسبة إلى اتخاذ القرارات بشأن طريقة إنجاز العمل. وتشمل الأسئلة التي يطرحها المديرون بشأن ذلك النشاط الآتي:

- ما الموارد اللازمة لإنجاز العمل؟
- كيف سأحصل على الموارد؟ ومن أين؟
- من سيكون مسؤولًا عن مختلف المهام؟
- على أي أساس سوف يتم تقييم العمل المنجز؟

وفي يومنا هذا، تحتاج المنظمات الصغيرة التي تعمل بدوام جزئي، والمنظمات الجديدة التي يُنشئها رواد الأعمال، والمنظمات الكبرى العالمية إلى الإدارة على حد سواء؛ فيقرر أصحاب المنظمات الصغيرة الوقت الذي يجب تخصيصه لعملهم، ومكان العمل، والمبلغ المالي الذي سيستثمرونه، وطريقة تسعير المنتجات والخدمات فضلًا عن تسويقها، وينبغي لرواد الأعمال الذين يطمحون إلى تصميم تطبيق مبتكر للهواتف الذكية أو منصة للتواصل الاجتماعي على سبيل المثال، أن يعدوا خطط الأعمال، وأن يجذبوا المستثمرين، وأن يعيّنوا الموظفين الموهوبين، وأن يديروا نمو منظماتهم، أما المنظمات الدولية الكبرى فتحتاج إلى مديرين يفهمون جيدًا ثقافات وأنظمة دول كثيرة، ويتعيّن عليهم أن يستعينوا بمهارات فرق عمل مختلفة، وأن يستعدوا لإدارة مجموعة كبيرة من المنتجات، وللتنافس مع المنظمات الأخرى على تلبية طلبات العملاء التي تتغير باستمرار.

أولى أنماط الإدارة The Earliest Forms of Management

اضطر المديرون الأوائل إلى الاستناد إلى فطرتهم، وحدسهم، وخبراتهم ليقرروا كيفية تنظيم العمل وإدارة منظماتهم. وقد نظمت بعض الحضارات الأولى أعدادًا كبيرة من الناس من أجل تنفيذ مهمات شبه مستحيلة، واستطاعت تلك المجتمعات أن تتميز بإنجازات هائلة في الهندسة والعمران، وتمكّنت كذلك من تشكيل منظمات زراعية واسعة النطاق، ومن تطوير أنظمة تجارية ومالية، ولا شك أن هذه الجهود تطلبت التخطيط وإدارة الموارد البشرية والموارد الأخرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

وغالبًا ما انطوت المشروعات على أعداد كبيرة من العاملين الذين أدوا مهمات صعبة، وفي معظم الأحيان، انصب التركيز على إنجاز العمل دون الاكتراث بصحة العاملين وسلامتهم.

وقبل أن يبدأ تطور التقنيات والآلات الحديثة قرابة نهاية القرن السابع عشر، كانت معظم الأعمال تتم يدويًّا، وكان قادة الدول ينظمون المشروعات العامة الضخمة التي تطلب إكمالها أعدادًا هائلة من العاملين أو كميات ضخمة من الموارد. وفي المقابل، عمل الأفراد والعائلات لتأمين السلع والخدمات التي يحتاجون إليها في حياتهم اليومية. ونشأت المنظمات الصغيرة في مجتمعات كثيرة لأن وسائل النقل والتجارة سمحت للناس بالتخصص في عملهم، وكانت الإدارة ضرورية سواء في العمل الفردي، أو في العمل ضمن أفراد العائلة، أو في المشروعات الضخمة، من أجل التخطيط وإتمام العمل باستخدام الموارد المتاحة.

الثورات الصناعية الأربع The Four Industrial Revolutions

شهد التاريخ الحديث أربع محطات رئيسة ظهرت فيها ابتكارات جديدة أدت إلى تحول جذري في ممارسات الصناعة والأعمال التجارية، وتُعرف هذه المحطات بـ **الثورات الصناعية الأربع Four Industrial Revolutions**، ويمكن تعريف كل واحدة منها ببعض السمات الخاصة الموضحة على الخط الزمني في الشكل 1-3.



الشكل 1-3 الخط الزمني للثورات الصناعية الأربع

شهد التاريخ الحديث أربع محطات مميزة اشتملت على تطورات تقنية غيرت حياة الناس وطريقة عمل المنظمات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



برأيك، ما الميزات التي قدمتها المصانع للمجتمع وللأعمال التجارية؟

الثورة الصناعية الأولى (الصناعية)

The First Industrial Revolution (Industrial)

أدى اختراع الآلات المتقدمة خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر إلى تسريع عملية تحويل المواد الأولية، وبدأت الآلات تستبدل القوى العاملة من بشر وحيوانات في أعمال الإنتاج، مما أحدث تغيّرًا كبيرًا على الصعيد الاجتماعي وعلى صعيد الأعمال التجارية. وبدأت المصانع في إنتاج السلع بكميات ضخمة باستخدام عمليات موحدة، وقد عُرفت هذه الحقبة بالثورة الصناعية الأولى.

الثورة الصناعية الثانية (التقنية)

The Second Industrial Revolution (Technological)

حدثت الثورة الصناعية الثانية بين نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وتميزت هذه الثورة بالتحول الكهربائي، وبالتطور السريع للاتصالات والمواصلات عبر المسافات البعيدة، ومنها على وجه التحديد سكك الحديد، والتلغراف، ثم الهاتف؛ إذ إن تطورها أسهم في زيادة ترابط العالم. ممّا ساعد على سرعة اللوجستيات والاتصالات العالمية وفعاليتها، واستمر استخدام الآلات بالانتشار على مستوى خطوط الإنتاج.

الثورة الصناعية الثالثة (الرقمية)

The Third Industrial Revolution (Digital)

في النصف الثاني من القرن العشرين، ازدادت قوة أجهزة الحاسوب، وسمح اختراع الرقائق الإلكترونية والمعالجات الدقيقة، وتطورها السريع، بتسريع

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

وتقوية العمليات الحسابية. وتميزت الثورة الصناعية الثالثة بالرقمنة للسجلات، وبزيادة قدرة أجهزة الحاسوب الفائق على معالجة كميات هائلة من البيانات بسرعة كبيرة.

الثورة الصناعية الرابعة (الآلية)

The Fourth Industrial Revolution (Automated)

اليوم، في القرن الحادي والعشرين، يعيش العالم الثورة الصناعية الرابعة،(التي تعرف بعض الأحيان بـ"الصناعة 4.0")التي تتميز بالأنظمة الآلية الذكية، وتستطيع الأجهزة التي نتعامل معها بشكل يومي أن تتواصل فيما بينها إلكترونيًّا، وأن تتخذ القرارات وتنفذ التعديلات بناءً على تحليل البيانات، وأن تتعلّم القيام بعمليات جديدة دون تدخل الإنسان (إنترنت الأشياء)، وتشمل بعض الأمثلة على الثورة الصناعية الرابعة الحوسبة السحابية، والسيارات ذاتية القيادة، وظهور أنظمة الواقع الافتراضي الغامر.

اختبر معلوماتك

كيف غيرت الثورات الصناعية الأربع طريقة تنفيذ الأعمال؟

معلومة إثرائية

الطالب الذي يفكر في شق مسيرته المهنية في مجال الإدارة، يجب أن يطّلع على بعض المعلومات لمساعدته في اتخاذ قراره المهني. تنشر الهيئة العامة للإحصاء مجموعة واسعة من البيانات المتعلقة بسوق العمل والمقاييس الخاصة بالقطاعات. قم بزيارة موقع الهيئة العامة للإحصاء: https://www.stat.gov.sa. واضغط أو انقر على قائمة "البيانات"، ثم اختر قسم "الصناعة والأعمال". تُرى ما أنواع المعلومات المتاحة التي تجيب عن استفسارات الطالب عند التخطيط لمسيرته المهنية؟ اختر قطاعًا من بين الخيارات المتاحة، واكتب ثلاثة أمثلة عن البيانات المفيدة المرتبطة بهذا القطاع والواردة على الموقع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

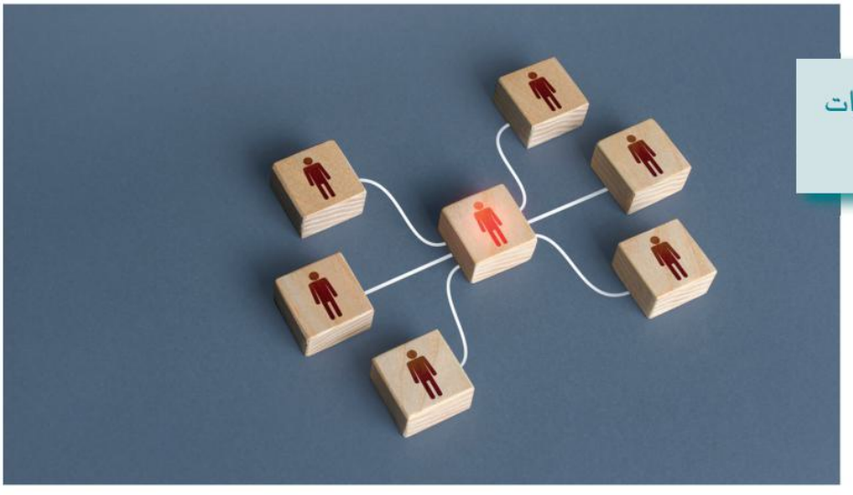
هدف التعلّم 2.2.1

الاتجاهات المتغيّرة للإدارة
Changing Approaches to Management

الإدارة ليست سهلة؛ لذلك واجه قادة منظمات الأعمال صعوبة في تحديد أفضل الأساليب لإدارة المنظمات نحو قرنين من الزمن، وقد أخذ القادة والباحثون يدرسون ممارسات الإدارة، وذلك منذ انطلاق الثورة الصناعية الأولى. وما تزال الدراسات مستمرة حتى يومنا هذا، وقد نتج عنها تطوير عدد من نظريات الإدارة واختبارها. وتشمل أشهر هذه النظريات الإدارة الكلاسيكية، والإدارة التنظيمية، والإدارة السلوكية، ومؤخرًا الإدارة العلمية.

الإدارة الكلاسيكية Classical Management

الإدارة الكلاسيكية هي ثمرة أول الجهود التي سعت إلى إخضاع نشاطات المنظمات لدراسة علمية، وتهتم **الإدارة الكلاسيكية Classical Management** بدراسة طريقة تنظيم العمل والإجراءات المتبعة لإنجازه بهدف زيادة إنتاجية العاملين؛ فيتم تنظيم أماكن العمل بطريقة تسهّل الوصول إلى الأقسام والمواد الجاهزة، مما يتيح العمل بسرعة. ويخضع أكثر الموظفين كفاءةً للدراسة من أجل تحديد أفضل أساليب العمل أو تجميع القطع، ثم يتم تعليم هذه الأساليب للموظفين الآخرين. ويمكن للمنظمات التي تعتمد الإدارة الكلاسيكية أن تلجأ إلى الاختبارات لتطوير طرائق قد تسمح بتنظيم أماكن العمل وإجراءاته، من أجل زيادة الكفاءة.



لماذا تطورت نظريات مختلفة للإدارة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ويرى مؤيدو الإدارة الكلاسيكية أن معظم العاملين لا يقومون بتنفيذ العمل باستخدام الطرائق الأكثر إنتاجية، بل يحتاجون إلى تعليمات واضحة وإلى إشراف مباشر لكي يعملوا بكفاءة. وباستخدام مقاييس الوقت والحركة المناسبة، عمد مؤيدو الإدارة الكلاسيكية إلى تحديد أقلّ عدد من الخطوات الواجب اتّباعها ومعرفة تنظيم العمل الأكثر فعالية وتحديد أكثر الإجراءات سرعةً في تنفيذ المهام. وفي هذا الإطار، تبلورت فكرة مكافأة الموظفين بواسطة الأجر بالقطعة؛ أي دفع أجورهم بحسب ما ينتجونه.

ولاقت الإدارة الكلاسيكية قبولًا واسعًا واعتُمدت في منظمات في مختلف أنحاء العالم منذ نهاية القرن التاسع عشر وصولًا إلى أول عقدين من القرن العشرين.



مهارات الإدارة

الإبداع

لا يقتصر الإبداع على الفنون، بل يعدّ أيضًا مهارة مهمة بالنسبة إلى المديرين، ويتجلى من خلال الأفكار والعمليات والتقنيات الجديدة، ويسعى المديرون الناجحون إلى تطوير مهارات الإبداع لديهم وإلى تشجيع الآخرين على الإبداع، ويمكن أن يلجأ المديرون إلى جلسات العصف الذهني للفرق من أجل توليد الأفكار. ويتطلب الإبداع أيضًا الإدراك بأنّ الفشل ليس سوى تجربة يمكن التعلم منها.

طوّر مهاراتك اشرح كيف يمكن للمدير أن يعزز الإبداع في فريقه من أجل حل المشكلات الإدارية؟

الإدارة التنظيمية Administrative Management

في حين ركز خبراء الإدارة الكلاسيكية على زيادة إنتاجية العاملين، ركزت مجموعة أخرى من الخبراء على تحسين الإدارة العامة للمنظمات النامية؛ لذلك تحدد **الإدارة التنظيمية Administrative Management** أكثر الممارسات الفعالة لتنظيم وإدارة المنظمة، وقد أسفرت عن عدّة مفاهيم، مثل تعدد مستويات الإدارة، وإنشاء أقسام متخصصة داخل المنظمة، وتحديد طبيعة الأعمال التي ينبغي لجميع المديرين تأديتها لكي تعمل المنظمة بفعالية.

ولا تزال المنظمات في يومنا هذا تعتمد كثيرًا من السمات التي أوضحتها الإدارة التنظيمية، بما فيها:

- السلطة والمسؤولية – يتمتع المديرون بسلطة توزيع المهام. ويمكنهم أن يفوضوا المسؤولية إلى الآخرين، ويترتب على ذلك منحهم السلطة اللازمة.
- وحدة القيادة – يجب أن يتلقى كل موظف التوجيهات من مدير واحد لتجنب التعارضات وللحفاظ على وضوح تسلسل السلطات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

- وحدة الأهداف – يجب أن تكون أهداف المنظّمة واتجاهاتها واضحةً ومدعومةً من الجميع.
- الحوافز المناسبة – يجب أن تكون الأجور والمزايا التي يحصل عليها الموظفون عادلة ومرضية للأفراد وللمنظمة على حد سواء.
- روح الفريق – يجب أن تسعى المنظمات إلى بناء علاقات جيدة وتعزيز العمل كفريق ودعم الانسجام بين العاملين.

الإدارة السلوكية Behavioral Management

ركزت اتجاهات الإدارة الأولى على تنظيم العمل والتوصل إلى إجراءات فعالة، لكنها لم تكترث كثيرًا لتأثير التغيّرات على الموظفين؛ لذلك بدأت مجموعة من خبراء الإدارة بالتركيز على العلاقات بين الموظفين والمديرين، ووضعوا مبادئ **الإدارة السلوكية Behavioral Management** التي تسعى إلى تحسين التنظيم من خلال فهم محفزات الموظفين وسلوكهم. ويطلق عليها أحيانًا مسمّى: إدارة العلاقات الإنسانية.

وتركز الإدارة السلوكية أيضًا على تطوير بيئة عمل يدرك العاملون فيها أنهم جزء مهم من المنظمة، فيشعرون بأقصى حد ممكن من التحفيز. وغالبًا ما يحدث ذلك، عندما تكون العلاقات بين المديرين والموظفين إيجابية. ويحث هذا الاتجاه المديرين على إيجاد طرائق لتحسين ظروف العمل وزيادة رضا العاملين، مما يؤدي إلى أداء أفضل.

واكتشف الباحثون أنه عندما يلمس الموظفون أن المديرين يهتمون بهم ويسعون إلى تحسين ظروف العمل، فإنهم سيرغبون ببذل جهود أكثر في عملهم.

ومن الإسهامات المهمة أيضًا للإدارة السلوكية، ظهور نظرية إكس (Theory X) ونظرية واي (Theory Y):

- بحسب نظرية إكس، يعتقد المديرون أن الموظفين لا يعملون بأقصى قدراتهم بدون الإشراف المباشر.
- وبحسب نظرية واي، يعتقد المديرون أن الموظفين يعملون باجتهاد أكثر عندما يتم إشراكهم في القرارات المتعلقة بعملهم، وعندما يتم تكليفهم بأداء الأعمال المهمة.

ويشير هذا المفهوم إلى أن المديرين يتعاملون مع موظفيهم بطرائق مختلفة بحسب النظرية التي يعتمدونها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

- تطورت نظرية زد (Theory Z) انطلاقًا من هذه الأفكار، وهي تركز على رفاهية الموظف وولائه للمنظمة من خلال تقديم وظيفة لمدى الحياة، وتدعم هذه النظرية زيادة الإنتاجية إلى جانب تعزيز معنويات الموظفين ورضاهم.

الإدارة العلمية
Scientific Management

أدرك بعض قادة الأعمال حول العالم، مع توسع الاقتصاد وظهور التحدّيات، أن ممارساتهم التشغيلية لم تكن جيدة بالنسبة للموظفين أو المنظمات. لذلك كانوا مهتمين بمعرفة كيف يمكن للمنظمة أن تعمل بشكل أكثر فعالية وأكثر كفاءة، فبدؤوا بدراسة طرائق تحسين ممارسات الأعمال، ونقل تلك المعرفة إلى الأشخاص الذين كانوا يديرون العمل. وقد أدت تلك الجهود لتحسين إدارة الأعمال إلى ظهور الإدارة العلمية.

في أوائل القرن العشرين، تم تقديم مفهوم الإدارة العلمية من قبل فريدريك تايلور، الذي أكد أنه يمكن استخدام البيانات لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة.

الإدارة العلمية Scientific Management هي الدراسة الدقيقة والموضوعية للقرارات والإجراءات الإدارية من أجل تحسين عمل الشركات والمنظمات.

الكفاءة Efficiency هي مقياس للإنتاجية مقارنة بالجهد المبذول، على سبيل المثال، سينتج خط التجميع ذو الكفاءة في المصنع أكبر كمية من البضائع عن طريق تنفيذ الحد الأدنى من الخطوات وفي أقصر إطار زمني.

غالبًا ما ترتبط الكفاءة بخفض التكاليف. **الفعالية Effectiveness** هي مقياس لمدى نجاح شيء ما في تحقيق نتائجه. ومع ذلك، فإن الكفاءة والفعالية متباينتان. قد تكون عملية تسوية مطالبات التأمين فعالة للغاية، ولكنها قد لا تكون الأكثر كفاءة من حيث الوقت والتكلفة؛ وتعتبر ممارسة إدارة الجودة، التي تتعلق بالكفاءة والفعالية، أحد عناصر الإدارة الحديثة التي نشأت من الإدارة العلمية.

مسائل في الإدارة

المشاركة تساوي الأرباح

وجدت دراسة لمنظمات قائمة فورتشن 1000 (Fortune 1000) أن إشراك الموظفين أسهم في زيادة العائد على الاستثمار أكثر من أي أسلوب إداري آخر. ويعود نجاح إشراك الموظفين إلى قدرتهم على تحديد المشكلات واقتراح الحلول نظرًا إلى موقعهم؛ إذ إنهم يرصدون مشكلات الجودة وحالات الهدر بسرعة، ويستطيع الموظفون ذوو الخبرة أن يجدوا أساليب فعالة لتوفير الوقت، ويمكن الاستفادة من إشراك الموظفين عندما تتبع المنظمة الإرشادات الثلاثة الآتية:

- يجب ألا تؤدي التحسينات إلى خسارة الموظفين الحاليين لوظائفهم.
- يجب أن يستفيد الموظفون من تقليص النفقات أو زيادة الأرباح.
- يجب أن تعلن المنظمة تقديرها للموظفين الذين يقترحون التحسينات.

ما رأيك؟

لماذا قد يتردد بعض الموظفين عن المشاركة، عندما يطالبهم مديرهم بذلك؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

تمثل **إدارة الجودة Quality Management** الالتزام التام للفرد أو المنظمة بتحسين جودة الإجراءات أو المنتجات من خلال تقليص الهدر والأخطاء والعيوب. وترتكز إدارة الجودة على استخدام المعلومات والبيانات لاتخاذ القرارات، وعلى الاستمرار في البحث عن سبل التحسين، ويعتبر التدريب والمشاركة والالتزام السمات المميزة لإدارة الجودة.

أما العناصر الأربعة الرئيسة لعملية إدارة الجودة، فهي تخطيط الجودة، وضمان الجودة، وضبط الجودة، وتحسين الجودة، ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال ما يلي:

- **الخطوة الأولى:** تخطيط الجودة هو المرحلة الأولى من العملية، وتتمثل في الالتزام بوضع معايير للجودة.
- **الخطوة الثانية:** ضمان الجودة هو المرحلة الثانية، وفيها يتم وضع معايير الجودة وإجراءات التأكد منها.
- **الخطوة الثالثة:** ضبط الجودة هو المرحلة التالية، وفيها تتم مقارنة معايير الجودة الفعلية بالمستوى المنشود والمحدد في الخطوة الثانية.
- **الخطوة الرابعة:** تحسين الجودة هو المرحلة الأخيرة من العملية، وفيها تنفذ التحسينات الرامية إلى بلوغ الجودة المنشودة.

يتناول الفصل الثالث موضوع إدارة الجودة بمزيد من التفاصيل، ويتطرّق إلى معايير ضبط الجودة والعملية المتّبعة لذلك.

اختبر معلوماتك

ما أبرز الاختلافات بين نظريات الإدارة الأربع؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

2.1 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. السبب الرئيس لظهور الثورة الصناعية الأولى هو _____
   - أ. العدد الهائل للعاطلين عن العمل
   - ب. نمو المنظمات
   - ج. اختراع الآلات التي سرّعت عملية تحويل المواد الأولية
   - د. استخدام المديرين لممارسات من شأنها زيادة إنتاجية الموظفين
2. أول محاولة لدراسة إدارة المنظمات بشكل علمي هي _____
   - أ. الإدارة السلوكية
   - ب. الإدارة الكلاسيكية
   - ج. إدارة الجودة
   - د. الإدارة التنظيمية

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. لماذا ازدادت أهمية الإدارة بالنسبة للمنظمات بعد الثورات الصناعية الأربع؟

_____

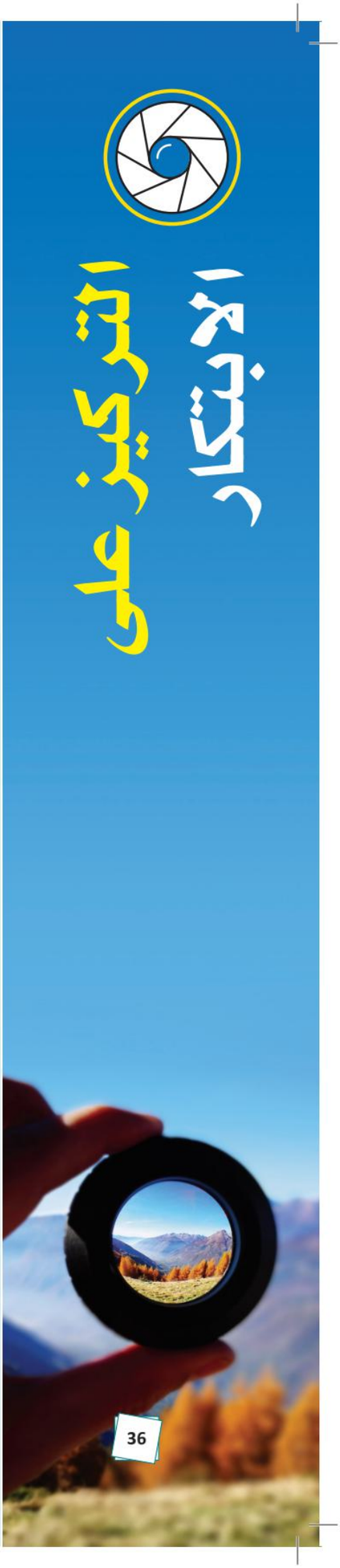
_____

4. لماذا قد لا يرغب الموظفون في العمل في منظمة يعتمد فيها المديرون على الإدارة الكلاسيكية؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



منح الأولوية للموظفين

أي نوع من المنظمات تمنح الأولوية للموظفين؟ لا شك في أن رفاهية الموظفين واجب أساسي وموضع اهتمام لأي منظمة، ومع ذلك، يُعطى هذا الجانب اهتمامًا مضاعفًا من قبل منظمات سعودية كثيرة، إذ تضع تمكين العاملين فيها ضمن أبرز استراتيجيات النمو التي تتبعها. وينطلق هذا المنهج من فكرة مفادها أن العمل الفعال كفريق، وتحفيز الموظفين يسهمان في بناء منظمة قوية.

وقد أطلقت إحدى منظمات الاتصالات على سبيل المثال مبادرة "الموظف أولًا» التي صُممت لتمكين العاملين، وسَعت المبادرة إلى إرساء ثقافة تقوم على القيم المشتركة وتنعكس على أداء المنظمة، وذلك من خلال منح الموظفين المزيد من المسؤولية والمساءلة. وتلتزم أرامكو السعودية أيضًا بالاستثمار في موظفيها بواسطة مجموعة من برامج التطوير المهني، مثل قطار علوم الأرض، ومركز التطوير المهني للتنقيب والإنتاج، والمجلس الاستشاري للقادة الشباب، وتذكر أرامكو على موقعها الإلكتروني: "إن التقدم المحرز طيلة العقود الماضية لم يأتِ من فراغ، بل إنه مرَّ بمراحل عديدة وواجه تحدّيات كثيرة وكبيرة نجح في التغلب عليها بفضل الإصرار والمثابرة والتفكير الإبداعي والابتكاري لخبراء ومهندسي القطاع، الذين ارتقوا بمهاراتهم ومستوياتهم الأكاديمية والمهنية وبذلوا الكثير من العمل الدؤوب".

وتعكس هذه الأمثلة الجهود المبذولة على المستوى الدولي لتحسين تمكين بيئة العمل. على سبيل المثال، لقد أدى برنامج تمكين الموظفين في إحدى المنظمات إلى مضاعفة معدلات بقاء الموظفين، وذلك في قطاع يسعى فيه الموظفون ذوو المهارات العالية إلى تغيير وظائفهم بشكل دوري من أجل زيادة الأجور التي يتقاضونها، وفي الوقت نفسه، ارتفعت المبيعات، والأرباح، وأسعار أسهم الشركة.

التفكير الناقد

1. هل توافق على الفلسفة الإدارية التي تحث على منح الأولوية للموظفين أم تعارضها؟ لماذا؟

_____

_____

2. هل ترغب في العمل كمدير في منظمة كهذه؟ لماذا؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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.

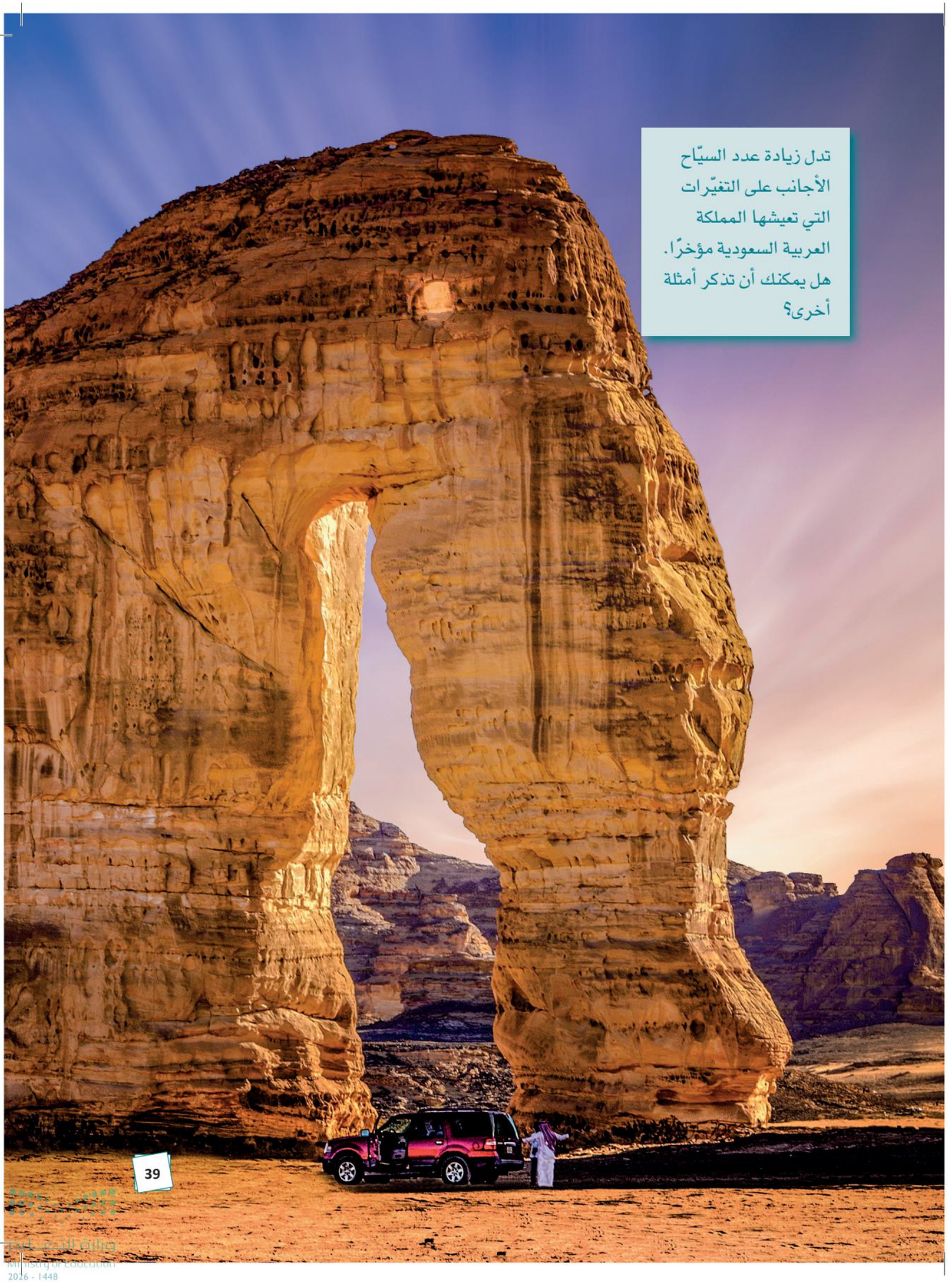
ويؤثر التغيّر على المديرين بطرائق كثيرة. وتشمل أبرز التحدّيات والتغيّرات في كل من: القوى العاملة، وطبيعة العمل، والمنافسة، والتقنية.

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
1448



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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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.

اختبر معلوماتك

ما التغيّرات والتحدّيات التي يواجهها المديرون السعوديون؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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

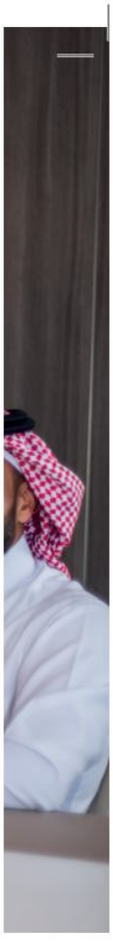
لا يمكن أن تكون الإدارة فعالة بالصدفة، ولا يمكن أن ينفذ المديرون قرارات تستند إلى قناعاتهم وحدسهم وتجاربهم الشخصية، بل ينبغي للمنظمة الفعالة أن تعتمد استراتيجية إدارة مدروسة ومتسقة ومفهومة. ويقصد بـ**استراتيجية الإدارة Management Strategy**: الاتّجاه العام الذي يتم تطويره بدقة من أجل قيادة المنظمة.



الشكل 1-4 أبرز العوامل التي تحدد استراتيجية الإدارة

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



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.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

دخول عالم الإدارة Moving into Management

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.

اختبر معلوماتك

ما استراتيجية الإدارة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

4.1

زيادة فعالية الإدارة

Management Effectiveness

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

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؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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؟

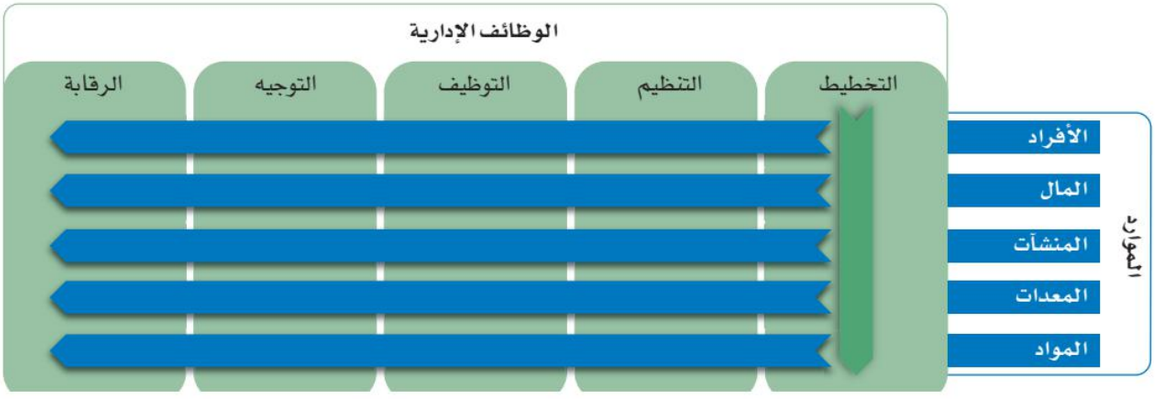
وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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،

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



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.

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 فعالاً. 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.

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.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



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

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.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

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؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

الفصل الأول

التقييم

مفاهيم الفصل

- يتخذ المديرون القرارات التي تحدد ما ينبغي للمنظمة أن تفعله وكيفية أداء الأعمال. ويمكن توزيع أعمال المديرين ضمن خمس وظائف هي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة.
- تنطوي معظم المنظمات على أكثر من مستوى إداري واحد، فيزداد عدد المديرين في المستويات المتدنية، بينما ينحسر في المستويات العليا.
- غيرت الثورات الصناعية الأربع الأعمال التجارية وممارساتها، وتميزت كل ثورة بمجموعة فريدة من الابتكارات التي أحدثت تغيّرًا جذريًّا على مستوى نمط حياة الناس وعملهم وتواصلهم.
- لقد واجه قادة الأعمال التجارية عبر التاريخ صعوبة في تحديد أفضل الطرائق لإدارة المنظمات. أما نظريات الإدارة الأربع الأكثر انتشارًا، فهي: الإدارة الكلاسيكية، والإدارة التنظيمية، والإدارة السلوكية، والإدارة العلمية.
- يتأثر المديرون بالتغيّر بطرائق كثيرة، وتشمل أهم العوامل التي يجب معالجتها التقنية، والمنافسة، وتغير القوى العاملة، وطبيعة العمل.
- تعتمد المنظمة الفعالة استراتيجية إدارة مدروسة ومتسقة ومفهومة. وتتسم كل منظمة بخصائصها الفريدة التي تؤثر في استراتيجية الإدارة فيها. وترتبط هذه الخصائص بنوع المنظمة وعملها، وبيئتها، وهيكلية الإدارة.
- يتقن المديرون الناجحون مهارات التواصل وبناء العلاقات واتخاذ القرارات.
- ينبغي للمديرين أن يدرسوا بدقة طريقة استخدام كل نوع من الموارد بأقصى حد ممكن من الفعالية حين يقومون بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة لأعمال المنظمة. ويفهم المديرون الناجحون مجموعة من المبادئ التي توجه قراراتهم وتصرفاتهم فيها، ويثقون ويتقيدون بها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

طور لغة الأعمال التجارية لديك

صِل كلّ مصطلح بالتعريف الذي يناسبه.

	المصطلح	خيارك	التعريف
1.	الإدارة التنظيمية		أ. تسابق المنظمات على كسب العملاء.
2.	الإدارة السلوكية		ب. مقياس للإنتاجية مقارنة بالجهد المبذول.
3.	المنافسة التجارية		ج. محطات مختلفة من التاريخ الحديث، أدت فيها ابتكارات جديدة إلى تحول جذري في ممارسات الصناعة والأعمال.
4.	الإدارة الكلاسيكية		د. العمل مع الموظفين لضمان تحفيزهم وحصولهم على الموارد اللازمة للإسهام في تنفيذ الخطط وإنجاز العمل.
5.	الرقابة		هـ. عملية تنفيذ أهداف المنظمة من خلال الاستفادة الفعالة من الموارد البشرية والموارد الأخرى.
6.	التوجيه		و. مجموعة من النشاطات التي تشكل حيزًا مهمًا من وظيفة المدير.
7.	الفعالية		ز. مدير عالي المستوى يخصص معظم وقته للوظائف الإدارية وللقرارات التي تؤثر في المنظمة بكاملها.
8.	الكفاءة		ح. نظرية إدارية تدرس طريقة تنظيم العمل والإجراءات المتبعة لإنجازه بهدف زيادة إنتاجية العاملين.
9.	الإدارة		ط. تعيين الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة لتنفيذ العمل.
10.	مبادئ الإدارة		ي. الالتزام التام للأفراد والمنظمة بتحسين جودة الإجراءات أو المنتجات من خلال الحد من الهدر و الأخطاء و العيوب.
11.	الدور الإداري		ك. دراسة دقيقة و موضوعية للقرارات و الإجراءات الإدارية بهدف تحسين تشغيل المنظمات.
12.	استراتجية الإدارة		ل. تحليل المعلومات و اتخاذ القرارات بشأن ما يجب فعله.
13.	المدير		م. اتجاه عام يتم تطويره بدقة من أجل قيادة المنظمة.
14.	المدير المتوسط		ن. تحديد طريقة تنفيذ الخطط بفعالية أكثر و ترتيب الموارد اللازمة لإنجاز العمل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

15.	التنظيم		**س.** نظرية إدارية تسعى إلى تحسين التنظيم من خلال فهم محفزات الموظفين و سلوكهم. و يطلق عليها أحيانًا تسمية إدارة العلاقات الإنسانية.
16.	التخطيط		**ع.** مدير يتمحور عمله الأساسي حول توجيه عمل الموظفين.
17.	إدارة الجودة		**ف.** مدير ينجز جميع الوظائف الإدارية، غير أنه يخصص معظم وقته لإنجاز عمل محدد ضمن وظيفة إدارية واحدة أو يكون مسؤولًا عن قسم معيّن من عمليات المنظمة.
18.	الإدارة العلمية		**ص.** فرد يؤدي الوظائف الإدارية الخمس بشكل دوري و يتمتع بالسلطة على وظائف و أفراد آخرين.
19.	التوظيف		**ق.** تقييم النتائج بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة وفق الخطط.
20.	المشرف		**ر.** إرشادات أساسية تستند إليها قرارات المديرين وتصرفاتهم.
21.	الثورات الصناعية الأربع		**ش.** مقياس لمدى نجاح شيء ما في تحقيق نتائجه.
22.	المدير الأعلى		**ت.** نظرية إدارية تحدد أكثر الممارسات الفعالة لتنظيم و إدارة المنظمة.

مراجعة مفاهيم إدارة الأعمال التجارية

اختر أفضل إجابة مما يلي:

23. أي من البيانات الآتية تقدم معلومات صحيحة حول دور المديرين؟

أ. يتحمل المديرون مسؤولية نجاح المنظمة أو فشلها.

ب. يشكل المديرون النسبة المئوية الأكبر من الموظفين في المنظمة.

ج. يعدّ المديرون مسؤولين عن إنجاز الأعمال اليومية للمنظمة.

د. يخصص المديرون معظم وقتهم للتخطيط للمستقبل.

24. يتألف المستوى الأول من الإدارة في المنظمة عادة من: _____

أ. المديرين العلويين

ب. المشرفين

ج. المديرين المتوسطين

د. المدربين

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

25. يخصص كبار المديرين على الأرجح معظم وقتهم لـ _____
أ. الرقابة
ب. التوظيف
ج. التنظيم
د. التخطيط

26. النظرية الإدارية التي تسعى إلى تحسين التنظيم من خلال فهم محفزات الموظفين وسلوكهم هي _____
أ. إدارة الجودة
ب. الإدارة السلوكية
ج. الإدارة التنظيمية
د. الإدارة الكلاسيكية

27. أي من العوامل الآتية تأخذها المنظمة في الاعتبار عندما تحدد استراتيجية الإدارة؟
أ. نوع المنظمة وخصائصها
ب. نوع العمل ونوع العاملين في المنظمة
ج. بيئة المنظمة
د. يتم أخذ جميع العوامل في الاعتبار

طبّق ما تعرفه

أجب عن الأسئلة الآتية:

28. فسّر العبارة التالية: "يتحمل المديرون مسؤولية تسيير الأعمال".

_____

_____

29. أي من الوظائف الإدارية الخمس تؤثر مباشرة في عمل الموظفين اليومي أكثر من سواها؟ علّل إجابتك.

_____

_____

30. ما أبرز الاختلافات بين نظرية الإدارة الكلاسيكية ونظرية الإدارة التنظيمية؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

31. ما الطرائق التي تساعد الفرد في الاستعداد لتولي مناصب إدارية في المستقبل؟

مساحة البحث والابتكار

أكمل النشاطات الآتية.

32. **الرياضيات:** خلال شهر واحد، سجل ثلاثة مديرين عدد الساعات التي خصصوها لكل وظيفة من الوظائف الإدارية الخمس. وقد خصص سلمان 42 ساعة لنشاطات التخطيط، و26 ساعة لنشاطات التنظيم، و10 ساعات لنشاطات التوظيف، و73 ساعة لنشاطات التوجيه، و57 ساعة لنشاطات الرقابة. أما محمد، فخصص 65 ساعة للتخطيط، و24 ساعة للتنظيم، و15 ساعة للتوظيف، و16 ساعة للتوجيه، و59 ساعة للرقابة. وخصصت ريم 18 ساعة للتخطيط، و40 ساعة للتنظيم، و5 ساعات للتوظيف، و55 ساعة للتوجيه، و74 ساعة للرقابة. لكل مدير ، حدد إجمالي ساعات العمل خلال الشهر والنسبة المئوية للوقت المخصص لوظيفة كل إدارة، وحدد النسبة المئوية الإجمالية للوقت المنقضي من قبل المديرين الثلاثة في كل وظيفة. ثم طوّر مخططًا لتوضيح النتائج. ما الاستنتاجات التي يمكنك استخلاصها من المخطط؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

33. **التقنية:** استخدم برنامجًا على جهاز الحاسوب لتصميم جدول يتألف من أربعة أعمدة وأربعة صفوف، وعنون كلًّا من الصفوف بواحدة من النظريات الإدارية التي تم شرحها في الدرس 2.1، ثم عنون العمود الأول بـ "المزايا بالنسبة إلى المنظمة"، العمود الثاني "المساوئ بالنسبة للمنظمة"، العمود الثالث "المزايا بالنسبة للموظف"، والعمود الرابع "المساوئ بالنسبة للموظف". فكر جيدًا في كل نهج للإدارة، وأكمل الجدول من خلال وصف المزايا والمساوئ التي تقدمها كل نظرية للعمل ولموظفي المنظمة.

34. **التواصل:** باعتبارك مدير الموارد البشرية في منظمة تقنية الويب التي تم وصفها في فقرة "دروس من الواقع" في بداية الفصل، طورتَ خطّة لإعداد الموظفين أمثال علي للانتقال إلى الإدارة. قم بإعداد عرض قصير يمكنك أن تقدمه للمشرفين الحاليين في المنظمة، على أن توضح فيه بعض الأفكار التي يستطيعون تنفيذها لمساعدة موظفيهم في الاستعداد لفرصة كهذه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

دراسة حالة

كيف يكون المدير فعالًا؟

يفكر أحمد وصفية في شق مسيرتهما المهنية في عالم الأعمال التجارية، ويأملان أن يصبحا مديرين في المستقبل. ويعمل كلاهما بدوام جزئي، وتعرفا إلى عدد من المديرين في مكان عملهما. وقد طُلب من صفية أن تتولى مؤقتًا منصب المشرفة في فريقها أثناء إجازة المشرف. وسمحت لها هذه الفرصة بمشاهدة عمل المديرين عن قرب وبفهم اختلافه عن عمل الموظفين. وأخبرت صفية أحمد عن تجربتها، فتبادلا الحديث عن آرائهما بشأن عمل المديرين.

أحمد: يكون عمل المدير سهلًا عندما تعيّن المنظمة موظفين يتمتعون بالكفاءة، فلا يضطر المدير إلا إلى التأكد من إنجاز العمل.

صفية: هل تظن أن الأمر بهذه السهولة؟ أولًا، لا أظن أن المنظمات تستطيع أن تجد دائمًا موظفين قادرين على تأدية العمل جيدًا. ثانيًا، لا يقتصر عمل المدير على التعامل مع الموظفين.

أحمد: أعتقد بأنه يكفي للمدير أن يجيد التواصل. فإذا تمكن من تفسير المهمة بوضوح، فسيقدم الموظفون أداءً جيدًا دون الحاجة إلى الإشراف عليهم.

صفية: لكنك لم تفكر في الأعطال التي قد تطرأ في المنظمة ولم تكن في الحسبان. فيمكن أن تتعطل المعدات، أو أن يفتقر الموظفون إلى التدريب الكافي، أو أن تتلقى المنظمة طلبية كبيرة تقتضي أن يعمل الجميع لوقت إضافي.

أحمد: قرأت أن المنظمات تنفق مبالغ كبيرة من الميزانية المخصصة للتدريب على تطوير المديرين. وبالنسبة إلي، يعتمد كل شيء على جدارة المدير. وأظن أن الفرد إذا لم يكن مناسبًا للمنصب، لن يستفيد كثيرًا من أي دروس في الإدارة.

صفية: كانت قناعاتي في الماضي تتفق مع آرائك، لكنني أشعر اليوم بأن الإدارة أكثر تعقيدًا مما كنت أتصوره؛ فأظن أن المشكلات التي يواجهها كل مدير متنوعة جدًّا؛ لذلك من الصعب إعداد برامج تدريبية تناسب جميع المديرين في المنظمة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

التفكير الناقد

1. قم بتحليل آراء صفية وأحمد حيال الإدارة. ما الآراء التي تتفق معها والتي تعارضها؟

_____

_____

_____

2. هل تظن أن المديرين يمضون معظم وقتهم في العمل مع الموظفين؟ علّل إجابتك.

_____

_____

_____

3. ما الخصائص المشتركة بين جميع وظائف المديرين؟ وما أنواع الاختلافات بينها؟

_____

_____

_____

4. إذا طُلب منك أن تعد برنامجًا تدريبيًّا للمديرين، فما المحتوى الذي ستختاره؟

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



2

التخطيط والتنظيم

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

دروس الفصل

1.2 وظيفة التخطيط

2.2 استخدام أدوات التخطيط

3.2 وظيفة التنظيم

4.2 تأسيس منظمات فعّالة

يرتكز أي مشروع، كبيرًا كان أم صغيرًا، على عاملين أساسيين هما التخطيط والتنظيم الجيدين؛ ولذلك، يركّز الفصل التالي على هذين الجانبين الجوهريين في الإدارة، ويوضح الأسباب التي تجعل منهما محوريين في الحفاظ على عمل ناجح. ويتطرّق القسمان الأولان إلى وظيفة التخطيط وإلى الأدوات اللازمة لذلك. أمّا القسمان الأخيران، فيتناولان وظيفة التنظيم وكيفية إنشاء منظمات فعّالة، فضلًا عن الهياكل التنظيمية المختلفة التي تتبنّاها المنظمات.



برأيك، لماذا يتطلّب نجاح خدمات السفر مثل السكك الحديدية والمطارات كثيرًا من التخطيط والتنظيم؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1.2
وظيفة التخطيط
The Planning Function

المصطلحات الرئيسة

خطّة العمل
Business Plan

الميزة التنافسية
Competitive Advantage

التخطيط الاستراتيجي
Strategic Planning

التخطيط التشغيلي
Operational Planning

تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات
SWOT Analysis

الرسالة Mission

الرؤية Vision

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.1.2 تحديد أهمية التخطيط لنجاح الأعمال.

2.1.2 التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

دروس من الواقع

مهلًا!

على مدار 10 سنوات، حقّق إبراهيم نجاحًا باهرًا في مجال عمله في خدمات تقديم الطعام. وقد تبادرت إلى ذهنه مؤخرًا فكرة جديدة من شأنها توسيع عمله، ألا وهي البيع عبر الإنترنت باعتباره وسيلة ميسورة التكلفة تتيح للجميع في البلاد أن يتعرّفوا على عمل إبراهيم وقائمة الطعام التي يقدّمها.

وفي هذا الإطار، قدّر إبراهيم تكلفة تطوير موقع إلكتروني بحوالى 20,000 ريال سعودي، بالإضافة إلى 400,000 ريال سعودي لتوسيع مرافقه المخصّصة لإعداد الطعام والشحن. وفي المقابل، يتوقّع أن يدرّ عليه هذا العمل الجديد أرباحًا جيدة وسريعة أيضًا؛ ولذلك حدّد إبراهيم موعدًا مع موظفة المصرف لطلب قرض.

ورغم حماس إبراهيم لهذا العمل، لم تبادله موظفة المصرف الشعور نفسه؛ إذ أوضحت: "حسنًا، أوافقك الرأي بأنّ نجاح المشروع ممكن إنّما غير مضمون؛ ولذلك أحتاج إلى أن تزوّدني بخطّة عمل توضح كيفية سداد القرض، إضافة إلى نبذة عن منافسيك وعملائك. وأريد أيضًا أن أعرف تقديراتك للكمية التي سيشتريها كل عميل والمبلغ الذي سيدفعه، والمدّة التي تتوقّع أن تبدأ بجني الأرباح خلالها". في الواقع، لم يغفل إبراهيم عن أهمية هذه الإجابات، ولكنّه لم يفكّر في إعداد خطّة مكتوبة.

ما رد فعلك؟ هل تعتبر ردّ موظفة المصرف مبرّرًا؟ ولماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلم 1.1.2

ما أهمية التخطيط؟ Why Plan?

لا يكاد يمرّ يوم واحد دون ظهور منظمة جديدة، وتكاد المنظمات القائمة لا تفوّت أي فرصة متاحة للتوسّع، وفي الوقت نفسه، هناك العديد من المنظمات الجديدة والقائمة تعرضت للفشل. وغالبًا ما يكون عدم التخطيط هو أحد أسباب فشل المنظمات؛ فالمالكون والمديرون الذين يخطّطون بفعالية لمستقبل المنظمة يمتلكون فرصًا أكبر للنجاح مقارنةً بأولئك الذين يركّزون على العمليات كل يوم بيومه. والتخطيط هو نشاط إداري محدّد ينبغي القيام به بعناية بالغة. وعليه، من الضروري أن يعرف المديرون كيفية التخطيط وكيفية استخدام بعض الأدوات والإجراءات المحدّدة لذلك.

قيمة خطّة العمل The Value of a Business Plan



برأيك، لماذا تُعَدُّ خطّة العمل مهمة؟

بالعودة إلى حالة إبراهيم السابقة، ذكّرته موظفة المصرف بضرورة التخطيط بعناية لاتّخاذ أفضل القرارات بشأن إدارة وتوسيع أعماله من خلال البيع عبر الإنترنت. فلو لم يخطّط على النحو اللازم، فقد يتكبّد خسارة فادحة، وقد يتسبّب حتّى في فشل أعماله القائمة؛ أي الناجحة في الأساس. في المقابل، لو اتّخذ القرار الصائب، فستزدهر أعماله على نحو أوسع وسيجني أرباحًا أعلى، ناهيك عن شعوره بالرضا الشخصي.

كذلك، طلبت منه موظفة المصرف أيضًا أن يعدّ خطّة عمل لتساعدها على دراسة إمكانية الموافقة على القرض. وفي تعريفها، فإن **خطّة العمل Business Plan** هي مستند مكتوب يفصّل طبيعة العمل وغاياته وأهدافه وكيفية تحقيقها. وتُعدّ خطّة العمل أداة مهمة لأي منظمة تخطّط لإجراء تغيير كبير. أمّا عملية التخطيط لكيفية تحقيق الأهداف، فتقوم على تحليل الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تعترضها. في المقابل، تتضمّن خطّة العمل أيضًا تحليلًا ماليًّا مفصّلًا يوضح مدى الربحية المحتملة والمتوقّعة من العمليات المخطّط لها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

وبطبيعة الحال، تختلف خطّة العمل مع اختلاف حجم المنظمة؛ فتكون موجزة وبسيطة للمنظمات الصغيرة الجديدة، وطويلة ومعقّدة للغاية للمنظمات القائمة الكبيرة، حتّى أنّ المنظمات الكبيرة ومتعدّدة الجنسيات تضع بشكل عام أكثر من خطّة عمل واحدة؛ إذ يعمد كل قسم فيها إلى تطوير خطّة عمل خاصة به من شأنها توجيه عملياته، ولكنّ ذلك لا يعني أنّ جميع الخطط الموضوعة لا تتمحور حول الأهداف العامة ذاتها، فكبار المسؤولين التنفيذيين والمتخصّصين في التخطيط على مستوى المنظمة يتعاونون مع جميع الأقسام لتنسيق التخطيط والموافقة على كل خطّة على حدة.

أمّا بالنسبة إلى إبراهيم، فهو حين يعدّ خطّة عمل مكتوبة، سيحدّد أهدافه على المدى الطويل وتوجّه نظام الطلب الجديد عبر الإنترنت، هذا بالإضافة إلى خطط مخصّصة لكل من العمليات والتسويق والإدارة المالية وقرارات الموارد البشرية. ولن تتطرّق هذه الخطّة إلى النشاطات الجديدة التي ستزاولها المنظمة عبر الإنترنت فحسب، بل إلى كيفية الاستمرار في تشغيل الأعمال الحالية أيضًا، وعليه، بعد الانتهاء من استكمال خطّة العمل، سيكون إبراهيم قد فكّر مليًّا في النشاطات القائمة والجديدة على حدّ سواء، وسيكوّن بالتالي فهمًا أفضل لمتطلبات النجاح في شِقيّ عمله. في المقابل، ستزوّد خطّة العمل موظفة المصرف بالمعلومات اللازمة لتحديد ما إذا كانت تعتبر الموافقة على القرض قرارًا حكيمًا أم لا، وستعزّز أيضًا ثقة المصرف بأنّ إبراهيم درس الفرصة الجديدة بعناية وعرف تمامًا متطلبات إطلاق أعماله عبر الإنترنت. كذلك، من المرجّح أن تعمد موظفة المصرف إلى الموافقة بشأن القرض إن توفّرت أمامها خطّة مكتوبة ومعدّة بدقّة.

أهمية التخطيط The Importance of Planning

لا تقع مسؤولية إعداد خطّة عمل على المديرين جميعهم بالضرورة، بل تعنيهم في المقابل عملية التخطيط بشكل أو بآخر. فعلى سبيل المثال، يتخذّ بعض المديرين قرارات معقّدة ومكلفة مثل بناء مصنع جديد بقيمة 20 مليون ريال سعودي أو توسيع نطاق العمليات إلى بلد آخر، وقد يقوم مديرون آخرون بتطوير خطط قصيرة الأجل للغاية، مثل جدولة مناوبات الموظفين للأسبوع القادم.

يُعتبر التخطيط النشاط الإداري الأهم على الأرجح؛ إذ يحدّد اتجاه العمل ويضع أهدافًا محدّدة. وتشكّل الخطط دليلًا يوجّه اتّخاذ القرارات بشأن العمليات التجارية. كذلك، يعتمد المديرون على الخطط لتحديد ما إذا كان العمل يحرز تقدّمًا أم لا، كما أنّها تساعدهم على التواصل فيما بينهم ومع الموظفين

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

لتنسيق النشاطات، و يشجّع التخطيط الدقيق المديرين على أن يكونوا أكثر دقة وموضوعية في القرارات التي يتّخذونها.

وبفضل التخطيط، يتمكّن كبار المديرين من تحديد مصادر الميزة التنافسية التي قد تعود بالفائدة على المنظمة. والميزة التنافسية **Competitive Advantage** هي السمات الخاصّة التي تتيح لمنظّمة ما أن تقدم منتجًا أو خدمة أفضل من تلك التي تقدمها منظمة منافسة. فعلى سبيل المثال، يسمح إنتاج منتج بتصميم لا يستطيع المنافسون محاكاته بخلق ميزة تنافسية طويلة الأجل. وتتيح الميزة التنافسية للمنظمة أن تجني أرباحًا غير قابلة للمنافسة.

ويشبه التخطيط في منظمة كبيرة ومعقّدة إلى حد ما تركيب أحجية الصور المقطّعة؛ فللحصول على الصورة الكاملة، يجب أن تتطابق كل قطعة مع القطع الأخرى من حولها، ويؤثر فقدان أي قطعة أو تلفها على الصورة ككلّ. وبما أنّ المنظمات الكبيرة تتطلب كثيرًا من التنسيق، فإنّ التخطيط المشترك سيسمح للمديرين من مختلف الأقسام بفهم كيفية تأثير عملهم على الأقسام الأخرى في المنظمة، وهذا ما يجنّبهم نشوء أي مشكلات محتملة أو تضارب في المصالح أو إضاعة للفرص. وبفضل ذلك أيضًا، يستطيعون تحديد المواقف التي تستلزم تنسيق الجهود فيما بينهم. وباختصار، يجب أن "يتطابق كل جزء من خطّة المنظمة مع الأجزاء الأخرى" لضمان نجاح الأعمال.

هل يمكن أن تفكّر في أي سيناريو يستلزم تطابق جميع أجزاء خطّة العمل معًا كقطع الأحجية؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

اختبر معلوماتك

كيف يشبه إعداد خطّة عمل لمنظمة كبيرة ومعقّدة تركيب أحجية صور مقطّعة؟

هدف التعلم 2.1.2

مستويات التخطيط Levels of Planning

يخطّط المديرون على مستويين: **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning** أي التخطيط طويل المدى الذي يحدّد أهدافًا ونشاطات للعمل ككل، و**التخطيط التشغيلي Operational Planning** أي التخطيط قصير المدى الذي يحدّد أهدافًا ونشاطات لكل جزء من العمل.

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

تكثُر التغيّرات المهمة التي تتطلب من المنظمة التخطيط لفترة زمنية طويلة. فعلى سبيل المثال، قد يستغرق تطوير وإنتاج خط منتجات جديدة أكثر من عام، فيما قد يتطلّب بناء مصنع جديد سنوات متعدّدة من التخطيط والبناء.

وعليه، تحظى الخطط الاستراتيجية بقدرٍ بالغ من الأهمية بحكم محدودية الموارد. قد تعيق محدودية الوقت والموظفين والميزانيات والموارد الأخرى المطلوبة خطط المنظمة أو الفرد للمضي في تنفيذ عدد غير محدود من المهام المرجوّة؛ ولذلك، تركّز الخطّة الاستراتيجية لأيّ منظمة على المهام ذات الأولوية القصوى للسنوات الثلاث القادمة أو أكثر، ويسمح اتّباع الخطّة الاستراتيجية بدقة لجميع الموظفين والمديرين في المنظمة أن يخصصوا الوقت للمهام الأكثر أهمية وأولوية.

وفيما يتعلّق بإبراهيم، لا بدّ من القول إنّه سيقوم بالتخطيط الاستراتيجي فيما يضع خطّة عمله. وبحسب موظفة المصرف، من الضروري ألّا يتسرّع في اتّخاذ أي قرار بتوسيع أعماله ما لم يدرس بدقّة وعناية كيفية القيام بذلك. فالمديرون يحتاجون إلى قدر كبير من المعلومات كي يتوقّعوا إمكانية جني أي أرباح من القرارات التي ينوون اتّخاذها؛ ولذلك يضمن لهم التخطيط الاستراتيجي الحصول على المعلومات وتحديد الإجراءات اللازمة لاتّخاذ قرارات فعّالة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

بشأن توجّه العمل وأهدافه. وفيما يأتي، يوضح الشكل 2-1 خطوات التخطيط الاستراتيجي.

خطوات التخطيط الاستراتيجي	
الخطوة 1:	**التحليل الخارجي** يدرس المديرون العوامل الخارجية التي قد تؤثر على العمليات الفعّالة، مثل العملاء والمنافسون والوضع الاقتصادي والحكومة.
الخطوة 2:	**التحليل الداخلي** يدرس المديرون العوامل الداخلية التي قد تؤثر على النجاح، مثل العمليات والوضع المالي والموظّفين والموارد الأخرى.
الخطوة 3:	**الرسالة** يتّفق المديرون على توجّه العمل أو أهمّ الأغراض المرجوّة منه، وذلك بناءً على المعلومات التي تم جمعها.
الخطوة 4:	**الأهداف** يقوم المديرون ببلورة نتائج الأعمال لتحقيق الرسالة.
الخطوة 5:	**الاستراتيجيات** يحدّد المديرون الجهود التي يتوقّعون بذلها في كل مجال من مجالات العمل لضمان تحقيق الأهداف.

الشكل 2-1 خطوات التخطيط الاستراتيجي

يحدّد التخطيط الاستراتيجي توجّه العمل

غالبًا ما يُشار إلى الخطوتين 1 و2 في الشكل 2-1 **بتحليل نقاط القوّة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات SWOT Analysis**، ويعني ذلك فحص "نقاط القوة والضعف Strengths and Weaknesses" الداخلية في المنظمة و"الفرص Opportunities" المتاحة و"التهديدات Threats" الخارجية (انظر الشكل 2-2).



الشكل 2-2 تحليل نقاط القوّة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات

يوفّر تحليل نقاط القوّة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات إطارًا مفيدًا لتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

العوامل الداخلية هي الأمور التي تحدث ضمن المنظمة والتي يمكن للمديرين التأثير عليها أو التحكّم فيها للمساعدة في إنجاز خطط العمل. أمّا العوامل الخارجية، فهي الأمور التي تحدث خارج المنظمة ولا يستطيع المديرون التحكّم فيها، مما يؤثر على نجاح خطط العمل.

- **الخطوة 1:** يرصد المديرون أي فرص ممكنة لتوسيع الأعمال وتحسينها، كما يحدّدون أي تهديدات تواجه المنظمة سواء من حيث المنافسة أو التغيّرات الاقتصادية أو القوانين واللوائح الجديدة أو التحسينات التقنية أو غيرها من العوامل الخارجية. فعلى سبيل المثال، رصد إبراهيم فرصة للتوسّع عندما لاحظ أنّ العملاء من خارج منطقته المحلية يطلبون منه شحن وجباته إليهم، كذلك، ساعدته إحدى الندوات التي حضرها في إدراك دور التقنيات كوسيلة ميسورة التكلفة تضمن التواصل مع هؤلاء العملاء. فباختصار، تسمح التقنيات لإبراهيم باستغلال هذه الفرصة المتاحة أمامه.
- **الخطوة 2:** يقيّم المديرون القدرات الخاصة بالمنظمة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف المحتملة. فعلى سبيل المثال، تمتلك إحدى المنظمات منتجات ناجحة وموظفين ذوي خبرة وموارد مالية وعمليات منظّمة جيدًا، إلّا أنّ مبيعاتها في المقابل منخفضة أو مرافقها ومعداتها قديمة. وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى تأثير أي عامل على نجاح خطط العمل أو فشلها. بالنسبة إلى إبراهيم مثلًا، حدّد نقاط القوة في منظمته بأنّها قائمة الطعام الفريدة والجودة والمذاق المميّزان؛ ولذلك سألته موظفة المصرف عن قدرته الحالية على توزيع المنتجات على عدد كبير من العملاء في جميع أنحاء البلاد دون المساومة على الجودة، لا سيّما أنّ المديرين يعتمدون عادةً على نقاط قوة المنظمة ويسعون إلى الحدّ من نقاط ضعفها بقدر الإمكان.
- **الخطوة 3:** يوضح المديرون رسالة المنظمة ويتّفقون عليها. و**الرسالة Mission** (أو بيان الرسالة) هي عبارة قصيرة ومحدّدة حول الغاية من العمل وتوجّهه. وغالبًا ما تقوم رسالة المنظمة على **رؤية Vision** عامة وراسخة تلهم الآخرين في العادة وتفسّر سبب تأسيس المنظمة. فعلى سبيل المثال، قد يتمثّل بيان رؤية منظمة إبراهيم في "تقديم وجبات لذيذة لا تُنسى للاحتفال بالمناسبات الخاصة". أمّا بيان الرسالة، فقد يكون "تحضير وجبات عالية الجودة لا تُنسى من وصفات فريدة لإرضاء أذواق

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

العملاء بغض النظر عن الزمان والمكان". ويرافق البيان الواضح لكل من الرسالة والرؤية المنظمة طوال فترة عملها.

- **الخطوتان 4 و5:** يتم الاعتماد على معلومات التخطيط والرسالة لوضع أهداف محدّدة للمنظمة ووصف النشاطات والموارد اللازمة لتحقيقها.

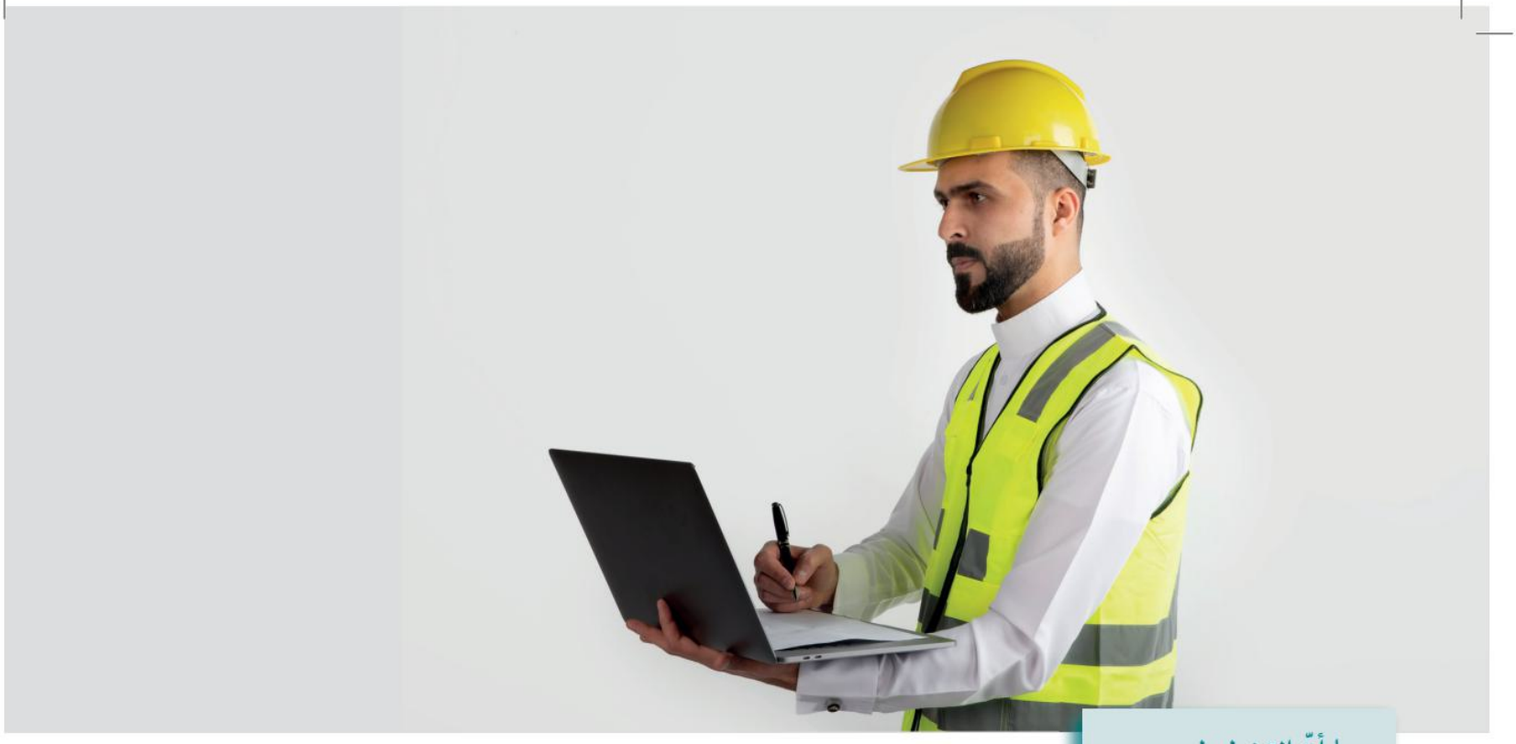
ويقع التخطيط الاستراتيجي على عاتق المديرين العلويين، ولإعداد الخطّة الاستراتيجية، يتّبعون عملية دقيقة وموضوعية تقوم على استخدام المعلومات التي تم جمعها من المديرين في المستويات الأدنى ومن موظفي المنظمة وعملياتها ومن مصادر أخرى. وفي هذا الإطار، تخصّص المنظمات الكبيرة إدارات محدّدة للتخطيط والبحث، فتتولّى مهام جمع المعلومات وتحليلها ووضع المقترحات للمديرين العلويين. في المقابل، قد توظّف المنظمات الصغيرة منظمات بحثية أو مستشارين لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي. أمّا المنظمات الجديدة والصغيرة، فيمكنها الحصول على مساعدة في التخطيط من الهيئات الحكومية مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" ومكاتب التنمية الاقتصادية المحلية أو الإقليمية. وتعتبر كليات الأعمال في الجامعات مصدرًا مفيدًا للمساعدة في التخطيط.

التخطيط التشغيلي Operational Planning

بما أنّ الخطّة الاستراتيجية تتعلّق بالمديرين وتوجّه العمل، ينبغي لهم اتّخاذ الإجراءات اللازمة للمضي نحو تحقيق أهداف المنظمة. في المقابل، يحدّد التخطيط التشغيلي كيفية القيام بالعمل والجهة المسؤولة عن ذلك والموارد اللازمة لإنجازه في كل مجال من المجالات.

وقد تنطوي الخطط التشغيلية في المصنع على إعداد ميزانيات الأقسام، وتخطيط مستويات المخزون وشراء المواد الخام، وتحديد مستويات الإنتاج لكل شهر، وجدولة مناوبات الموظفين. وفي قسم التسويق على وجه الخصوص، قد ينطوي التخطيط التشغيلي على إعداد خطط ترويجية وتحديد التدريب الذي يحتاج إليه مندوبو المبيعات، وتحديد كيفية دعم تجار التجزئة ممن سيتولّون بيع المنتج، واختيار طرائق التسعير. ويقع الجزء الأكبر من التخطيط التشغيلي على عاتق المديرين المتوسطين والمشرفين وحتّى على بعض الموظفين من ذوي الخبرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



بما أنّ التخطيط التشغيلي يُعدّ ضروريًّا في بيئة العمل، هل يمكن أن تقدّم أمثلة تستلزم هذا النوع من التخطيط في حياتك اليومية؟

ولا بدّ من القول إنّ الخطط التشغيلية تقوم على الخطط الاستراتيجية؛ أي أنّ تطويرها يبدأ بعد وضع الخطط الاستراتيجية. ففيما تحدّد الخطط التشغيلية الموارد المطلوبة وكيفية استخدامها، يشير التخطيط التشغيلي إلى كمية ونوع المعدات واللوازم المطلوبة، وإلى عدد الموظفين وحجم التدريب اللازم لهم، وجداول العمل الزمنية، وكشوف المرتبات، وميزانيات التشغيل وغيرها من العوامل. كذلك، توجّه الخطط التشغيلية نشاطات المنظمات اليومية وتوضح إلى حد كبير مدى نجاح الخطط الاستراتيجية.

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي؟ وأي من النوعين هو موضع عناية المسؤولين العلويين؟ وأي منهما يقع على عاتق المشرفين؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

1.2 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي.

1. يعود التخطيط على المنظمة بجميع الفوائد الآتية باستثناء:
   - أ. تشجيع المديرين على أن يكونوا أكثر دقة وموضوعية في قراراتهم.
   - ب. مساعدة المديرين على تحديد ما إذا كان العمل يحرز تقدّمًا أم لا.
   - ج. ضمان نجاح العمل التجاري ودرّه للأرباح.
   - د. توجيه المديرين عند اتّخاذ قرارات مهمة.
2. غالبًا ما يشار إلى التحليل الداخلي والخارجي اللذين تقوم المنظمات بإجرائهما في إطار التخطيط بـ:
   - أ. تقنية تقييم ومراجعة البرامج (PERT).
   - ب. تحليل نقاط القوّة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT).
   - ج. تحليل المزايا والفوائد والقيود والعيوب (ABCD).
   - د. إبقاء خطّة العمل قصيرة وبسيطة (KISS).

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. لماذا يشرك المديرين العلويين في المنظمة مديرين وموظفين من المستويات الأدنى في عملية التخطيط الاستراتيجي، على الرغم من أنّ المسؤولية في هذا الإطار تقع على عاتقهم فحسب؟

_____

_____

4. كيف تساعد رسالة ورؤية المنظمة الواضحتان في تعزيز تحفيز الموظفين والعاملين وحماسهم لتحقيق أهداف المنظمة؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2.2

استخدام أدوات التخطيط

Using Planning Tools

المصطلحات الرئيسة

الهدف	Goal
الميزانية	Budget
الجدول الزمني	Schedule
المعيار	Standard
السياسات	Policies
الإجراءات	Procedures

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.2.2 تحديد خصائص الأهداف الفعّالة.

2.2.2 وصف أدوات متعدّدة لتخطيط الأعمال وشرح كيفية استخدامها.

دروس من الواقع

ما الغاية من الأهداف؟

في مؤتمر سنوي للإدارة عقدته إحدى الجامعات المحلية في الرياض، تعرّف ناصر على خالد، وهما من رواد الأعمال الشباب. وكان أحد الموضوعات الرئيسة للجلسة الصباحية؛ مناقشة موضوع تحديد أهداف العمل.

وخلال النقاش، قال ناصر: "أشغل منصب مدير مبتدئ في منظمة لتطوير التطبيقات، والإدارة العليا مهتمة بالفعل بتحديد الأهداف. أمّا أنا، فهدفي واحد وبسيط، وهو أن أحقّق النجاح وأكسب الكثير من المال".

فضحك خالد، ثم قال:"ومن منّا لا يرغب في تحقيق النجاح، فهذا ليس هدفًا فعليًّا بحد ذاته. بالنسبة إليك، ما الغايات المحدّدة التي تخطط لتحقيقها لبلوغ هدفك؟"

رد ناصر: "شخصيًّا، أرى أنّ المبالغة في التخطيط وتحديد الأهداف تشكّل عائقًا بحدّ ذاتها، لا سيّما في مجال تطوير التطبيقات المتسارع. ففي مجالنا، تتغيّر البيئة باستمرار، وعليك بالتالي أن تبقى مستعدًّا للعمل وفقًا للاتجاه الأحدث أو لاغتنام أي فرصة جديدة متاحة".

قال خالد: "لست متأكدًا من أنّني أوافقك الرأي بصراحة. فبالنسبة إليّ، تُعدّ الأهداف المحدّدة والقابلة للقياس مهمة في جميع الحالات، وذلك بغض النظر عن القطاع أو البيئة؛ فكيف يمكنك إدارة فريق فعّال دون أن تحدّد أهدافًا مسبقة ؟"

ما رد فعلك؟ مع من تتّفق، خالد أم ناصر؟ وهل تعتقد أنّ الأهداف ضرورية فعلًا ودائمًا في كل بيئة عمل؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلم 1.2.2

تحديد التوجّه Establishing Direction

قيل إنّه إذا لم تتضح وجهتك، فإنّك لن تستطيع معرفة ما إذا كنت قد وصلت إليها أم لا. وبالفعل، توجّه الأهداف الأعمال. ويُعرّف **الهدف Goal** بأنه: وصف محدد للنتيجة التي تتوقّع المنظمة تحقيقها؛ ولذلك ينبغي لأي منظمة أن تحدّد لها أهدافًا بغضّ النظر عن حجمها ونوعها والمجال الذي تعمل فيه.

ويتضح مما سبق، أن الأهداف تساعد المنظمة في التركيز على المجال الذي تعتزم العمل فيه في المستقبل وعلى النتائج التي تتوقّع تحقيقها، ولكن في حال لم يتم تعميم الأهداف أو توضيحها بشكل جيّد، قد يبالغ المديرون والموظفون في ردود أفعالهم على المشكلات قصيرة الأجل أو على سلوكيات المنافسين. فعلى سبيل المثال، قد يتّخذ المديرون في المنظمات الكبيرة إجراءات تتعارض مع تلك الصادرة عن مديرين آخرين في حال لم يكونوا على دراية بالأهداف. وفيما يلي، نذكر عددًا من خصائص الأهداف الفعّالة:

1. يجب أن تكون الأهداف محدّدة وذات مغزى؛ فإذا كان الهدف هو "تحقيق الربح"، صعُبَ على المعنيين فهمه. أمّا إذا تحدّد الهدف بـ "زيادة المبيعات للعملاء الجدد بمقدار 50,000 ريال سعودي خلال الأشهر الستة المقبلة"، فإنه سيكون أكثر دقّة؛ ولذلك، يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بنشاطات المنظمة وعملياتها، فيتّضح للموظفين العلاقة بين عملهم والأهداف الموضوعة.

   كما أنه من الضروري أن يحدّد المديرون الأهداف بكل عناية، مع مراعاة عدد من العوامل مثل: (1) الظروف الاقتصادية العامة التي تواجه المنظمة، و(2) المبيعات والأرباح السابقة، و(3) معدلات الطلب على المنتجات والخدمات، و(4) ردود فعل العملاء الحاليين والمحتملين، و(5) الموارد المتوفرة لدى المنظمة، و(6) سلوك المنافسين و(7) أي عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في تحقيق الأهداف.
2. يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق. صحيح أنّه من المهم أن تدفع الأهداف المنظمة نحو التقدّم، إلا أنّها لابد أن تكون واقعية. فعلى سبيل المثال، لا يصحّ أن تحدّد المنظمة هدفًا يقضي بـ "زيادة مبيعات الوحدات بنسبة 5%" إذا لم تكن قادرة على تصنيع هذا العدد الكبير؛ كذلك، في حال كان مندوبو مبيعات التسويق عبر الهاتف يجرون يوميًّا عددًا كبيرًا

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

من المكالمات يتجاوز المتوسّط السائد في القطاع، فلا يُعدّ هدف بلوغ قدر أكبر من المكالمات دون زيادة عدد العاملين هدفًا واقعيًّا.

3. يجب أن تكون الأهداف معلنة بوضوح. بمعنى آخر، يجب إبلاغ جميع الموظفين بأهداف المنظمة، وذلك لأنّهم مسؤولون عن تحقيقها. ويساعد إبلاغ الموظفين بأهداف المنظمة في تعزيز فهمهم بأنّهم جزء من فريق يعمل بشكل جماعي لبلوغ غرض مشترك. وعادةً ما يكون فهمهم الصحيح للأهداف دافعًا يحفّزهم على العمل بجدّ أكبر لتحقيقها.
4. يجب أن تكون الأهداف متّسقة مع بعضها ومع أهداف المنظمة بشكل عام. فعادة ما تقوم كل إدارة من إدارات المنظمة بوضع أهدافها الخاصة، على أن تتّسق مع أهداف الإدارات الأخرى. لنفترض مثلًا أنّ مدير المبيعات حدّد هدفًا يقضي بزيادة المبيعات في منطقة معيّنة، لكنّ مدير الإعلانات في المقابل حدّد هدفًا يتمثّل في تقليل النفقات في المنطقة ذاتها، وذلك للاستفادة من الأموال والترويج لمنتج جديد في منطقة أخرى. إذا كان الإعلان ضروريًّا لدعم المبيعات، فإن هذين الهدفين يتعارضان في هذه الحالة. لذلك وجب أن يعمل مديرو الأقسام معًا حتى تتكامل أهدافهم وتدعم معًا أهداف المنظمة ككلّ.

ويمكن ملاحظة أن هذه الخصائص تتشابه إلى حد كبير مع "الأهداف الذكية SMART Goals" التي سبق دراستها في مقرر مقدمة في الأعمال 1-2، حيث يعبّر كل حرف من المصطلح الإنجليزي عن خاصية لابد من توفرها في الهدف الفعّال، والتي تظهر كالتالي: S (محدّدة Specific) و M (قابلة للقياس/ ذات مغزى Meaningful / Measurable)، و A (قابلة للتحقيق Achievable) و R (ذات صلة Relevant) و T (مقيّدة بفترة محدّدة Time-Bound).

اختبر معلوماتك

ما خصائص الأهداف الفعّالة الأربع؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلم 2.2.2

أدوات التخطيط Planning Tools

بطبيعة الحال، يجب أن يتحلّى المديرون بمهارات عالية وفعّالة في التخطيط؛ خاصة وأنه يتوفّر في متناول أيديهم عدد من أدوات التخطيط التي تساعدهم على تأدية عملهم، كالميزانيات والجداول الزمنية والمعايير والسياسات والإجراءات والبحوث، ومن شأن كلّ ذلك أن يحسّن نتائج التخطيط.

الميزانيات Budgets

تُعدّ **الميزانية Budget** من أكثر أدوات التخطيط استخدامًا، وهي عبارة عن خطّة مالية مكتوبة تفصّل العمليات التجارية المراد تنفيذها خلال فترة محدّدة. وتساعد الميزانيات المالية المديرين في تحديد كيفية استخدام الأموال المتاحة بالطريقة المثلى بغية تحقيق الأهداف الموضوعة. وبالعودة إلى إبراهيم، ستطلب منه موظفة المصرف أن يُعِدّ ميزانية لتوسيع نطاق مبيعاته عبر الإنترنت، وذلك كجزء من خطّة عمله. فهذه الميزانية ستساعد كلًّا من موظفة المصرف وإبراهيم في تحديد مبلغ المال اللازم له، ومعرفة ما إذا كان المشروع الجديد مربحًا أم لا، وما الوقت الذي سيبدأ فيه بجني الأرباح. ويعمد المديرون إلى إعداد ميزانيات لإداراتهم المختلفة في المنظمة في إطار التخطيط التشغيلي، وغالبًا ما تكون هذه الميزانيات مخصّصة لنفقات الموظفين والمعدات وتكاليف المواد واللوازم والمبيعات وغيرها.



برأيك، ما أهمية إعداد المنظمات للميزانيات؟ بالنسبة إليك، هل تلجأ إلى وضع ميزانيات في حياتك الشخصية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

الجداول الزمنية Schedules

تمامًا كما تساعد الميزانيات في التخطيط المالي، تكتسب الجداول الزمنية قيمة عالية في التخطيط لاستخدام الوقت بأقصى فعالية. وغالبًا يستعان بها لمعظم أغراض العمل فـ**الجدول الزمني Schedule**، هو خطّة زمنية تحدّد الوقت المطلوب لتحقيق الأهداف. وتحدّد الجداول الزمنية المهام المطلوب تنفيذها، وتسلسل المهام ذات الصلة، كما تحدّد الوقت المخصّص لتنفيذ كل مهمة. ويمكن للمشرف وضع جدول زمني لتنظيم العمل الذي يقوم به كل موظف لمدة يوم أو أسبوع مثلًا (أنظر الشكل 2-3). في المقابل، يستخدم مديرو الإنتاج الجداول الزمنية لجدولة إكمال الطلبات وشحنها، فيما يلجأ إليها مندوبو المبيعات للتخطيط لإجراء مكالمات المبيعات بكفاءة، كذلك، يستخدمها موظفو الإعلانات لضمان إطلاق الإعلانات في الوقت المناسب وعبر الوسائط الملائمة، وأخيرًا، يحتاج المديرون التنظيميون إلى جدولة إعداد المراسلات والتقارير وطباعتها، وذلك للتأكّد من اكتمالها في الوقت المحدد.

القسم	قسم الطلبات الخاصة					
التاريخ	27 يوليو					
الموظف		الطلبات				
الاسم	الرقم	الطلب 532	الطلب 533	الطلب 534	الطلب 535	الطلب 536
عبدالله	50531	✓				
فيصل	50540		✓			
سعاد	20896			✓		
عمر	10765			✓		
منى	50592		✓			
نورة	10573				✓	
أمل	50243					✓

الشكل 2-3 الجدول الزمني لعمل القسم

يُعدّ الجدول الزمني للعمل أداة تخطيط مهمة للمشرفين والموظفين على حد سواء.

المعايير Standards

المعايير Standards، هي مقاييس محدّدة معتمدة لتقييم ما ينبغي أن يكون عليه الشيء، فهي أيضًا من أدوات التخطيط التي يستخدمها المديرون. وتضع المنظمات معايير جودة للمنتجات والخدمات التي تقدّمها، لتنتقل بعدها إلى

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

تقييم جودة المنتجات المكتملة مقارنةً بها، وذلك للتأكّد من مطابقتها للمعايير أم لا. كذلك، تضع المنظمات معايير زمنية لتحديد مقدار الوقت المطلوب لإنجاز مهمة ما. فعلى سبيل المثال، قد يضع أحد مطاعم الوجبات السريعة معيارًا يقضي بتقديم الطعام للعملاء في غضون ثلاث دقائق من الطلب. ففي حال تبيّن للمديرين أنّ العملاء لا يحصلون على طعامهم سوى بعد خمس دقائق من الطلب، يكون وقت الخدمة غير مطابق لمعايير المنظمة وبالتالي غير مقبول. بالإضافة إلى ذلك، قد تضع المنظمات معايير ذات صلة بعدد المنتجات المعيبة المسموح بها في خط التجميع أو عدد المكالمات الواجب على مندوب المبيعات إجراؤها يوميًّا.

وعادة يتحمّل المديرون مسؤولية وضع معايير واقعية واستخدامها للحكم على الأداء. ومن الضروري أيضًا أن يكونوا قادرين على تحديد الوقت اللازم لمراجعة المعايير القديمة.

السياسات Policies

في إطار عملية التخطيط، يضع المديرون السياسات بانتظام. وتعرّف **السياسات Policies** على أنّها الإرشادات المعتمدة في اتّخاذ القرارات ذات الصلة بمواقف محدّدة ومتكرّرة. وغالبًا ما تكون السياسة عبارة عن قاعدة عامة تعتمدها المنظمة ككلّ، أو بعض من إداراتها أحيانًا، ونذكر منها على سبيل المثال قواعد العمل.

وقد تنصّ السياسة العامة على وجوب تقييم أداء كل موظف مرّتين في السنة على الأقل، وذلك وفقًا لإجراءات تقييم الأداء التي وضعتها المنظمة. وعليه، تفرض هذه السياسة تقييم أداء الموظّف حتّى ولو مضت 10 أعوام على عمله في المنظمة. وتسمح السياسات بالحدّ من سوء الفهم وتشجّع على اتّخاذ المديرين والموظفين قرارات متّسقة في كثير من المواقف المتكرّرة التي يعايشونها.

مسائل في الإدارة

رصد الاتجاهات

يمكن تعريف الاتجاه بأنّه نمط تفضيل حالي قد يؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمنظمات. ويُعدّ رصد الاتجاهات نشاطًا جديدًا لتخطيط الأعمال؛ إذ يحلّل عددًا من مصادر الأعمال لتحديد الاتجاهات الناشئة. وتستخدم المنظمات المعلومات المستخلصة من رصد الاتجاهات لتخطيط منتجات جديدة وإلغاء أخرى قديمة وإيجاد طرائق لربط المنتجات الحالية بالاتجاهات الناشئة من أجل جذب اهتمام العملاء وإثارة فضولهم. وغالبًا ما يراقب الباحثون المختصّون برصد الاتجاهات وسائل التواصل الاجتماعي عن كثب من أجل تحديد الاتجاهات الخارجية التي قد تتيح للمنظمات أي فرص، وذلك بحكم اهتمامهم بما ينقله قادة الرأي عبر هذه الوسائل بشأن كل ما هو جديد أو ما ينصب عليه الاهتمام أو كلّ ما لم يعد رائجًا.

ما رأيك؟

اذكر بعضًا من المزايا التي تستفيد منها المنظمات في حال اعتمدت على رصد الاتجاهات أثناء عملية التخطيط، والمشكلات المحتملة التي قد تواجهها. وما بعض الاتجاهات الحالية التي يجب على المنظمات أن "ترصدها" برأيك؟

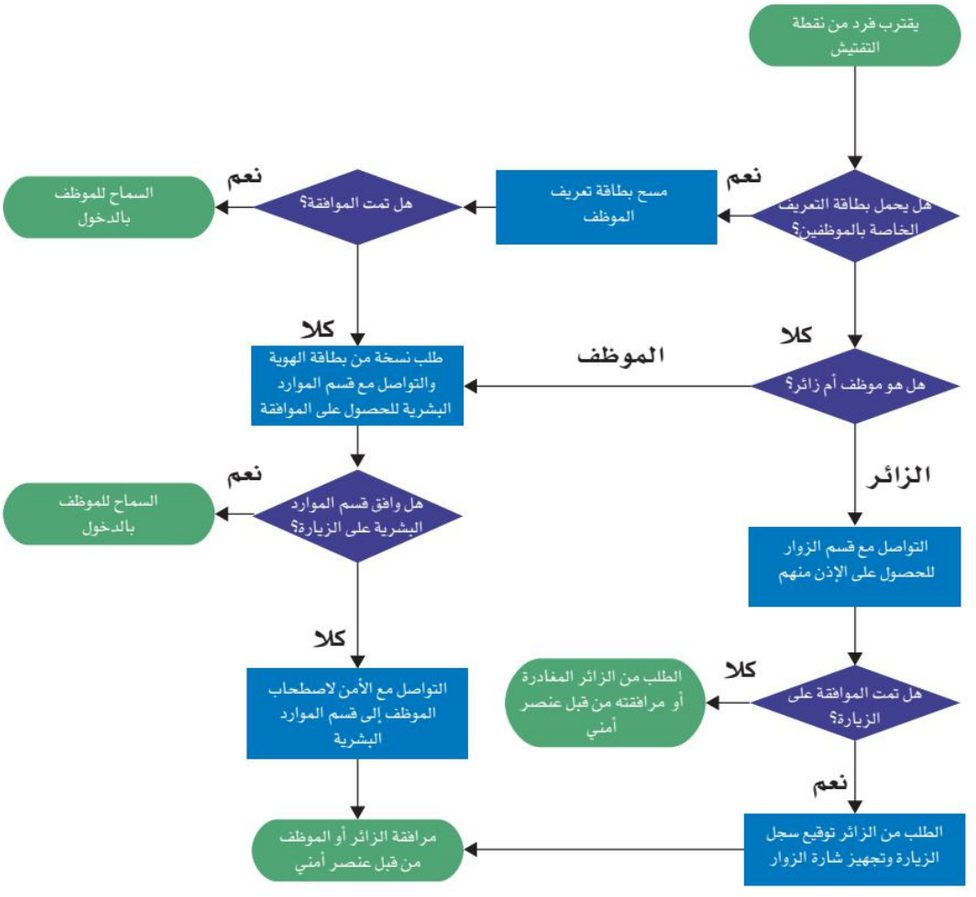
_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

الإجراءات Procedures

تُعرّف الإجراءات Procedures ببساطة على أنّها سلسلة من الخطوات الواجب اتّباعها لأداء مهمة محدّدة. فمن أجل تنفيذ السياسات التي سبق وتطرّقنا إليها في الفقرة السابقة، ينبغي أن تعدّ المنظمة إجراءً محدّدًا لتقييم الأداء. وسواء أعدّت الإجراءات للمهام الروتينية أم المعقّدة التي ينفّذها موظفون كثيرون، فهي تسهم في تحسين كفاءة العمل وتساعد الموظفين الذين يقومون بعمل جديد بشكل خاص، ويوضح الشكل 2-4 الإجراءات التي تساعد موظف الأمن في المنظمة في استقبال الموظفين أو الزوار والسماح لهم بدخول مقر المنظمة. كما يمكن للموظفين المتمرّسين مساندة المديرين في تصميم إجراءات جديدة وتحسين الإجراءات الحالية.



الشكل 2-4 إجراءات استقبال الموظفين والزوار

يمكن استخدام مخطّط انسيابي لإظهار ترتيب الخطوات في إجراء العمل. ففي هذا المثال، يمثّل المربع الأخضر الأحداث ويمثل المعيّن الأرجواني الفحوصات الأمنية التي يجب التحقّق منها بحسب كل حدث. أمّا المستطيل الأزرق، فيمثّل إجراءً يجب إكماله بحسب الفحوصات الأمنية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

البحوث Research

إن نجاح عملية التخطيط يرتبط بحصول المديرين على قدر كبير من المعلومات؛ فمن أجل إعداد الميزانيات، يجب أن يكون المديرون على اطّلاع على مصروفات المنظمة خلال السنوات الماضية وعلى تكاليف بعض المهام، وكيفيّة إنفاق المنافسين لأموالهم. وعلى نحو آخر، يمكن للمديرين تحسين الجداول الزمنية في حال تبيّنت لهم المدة المطلوبة لإنجاز بعض المهام، ويمكنهم أيضًا وضع معايير وإجراءات أفضل من خلال تحليل المعلومات التي تم جمعها بعناية حول طريقة أداء الوظائف؛ وانطلاقًا من هذا، يبرز دور البحوث في جمع البيانات للمديرين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتحسين قرارات التخطيط التي يتّخذونها.

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين المعيار والسياسة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

2.2 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. إلى أي خاصية من خصائص الأهداف الفعّالة يشير هدف "زيادة متوسّط إنتاجية جميع فرق العمل بنسبة 3% في غضون ستة أشهر"؟
   - أ. هدف محدّد وذو مغزى.
   - ب. هدف قابل للتحقيق.
   - ج. هدف واضح.
   - د. هدف متّسق مع أهداف الإدارات الأخرى.
2. تُعرف الإرشادات المعتمدة في اتّخاذ القرارات ذات الصلة بمواقف محدّدة ومتكرّرة بـ _____
   - أ. المعايير
   - ب. السياسات
   - ج. الإجراءات
   - د. الأهداف

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. كيف يزيد تحديد أهداف فعّالة من احتمالية نجاح خطط الأعمال؟ ناقش أهمية كل خاصية من خصائص الأهداف الفعّالة.

_____

_____

4. كيف يمكن للمنظمات الاستفادة من المعلومات المستخلصة من المنافسين والعملاء عند وضع معايير الجودة لمنتجاتها وخدماتها؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3.2
وظيفة التنظيم
The Organizing Function

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.3.2 وصف العوامل التي يجب أن يراعيها المديرون عند تنظيم العمل.

2.3.2 مناقشة دور خصائص التنظيم الجيد في خلق بيئة عمل أكثر فاعلية.

المصطلحات الرئيسة

الخريطة التنظيمية
Organization Chart
الهيكل التنظيمي
Organization Structure
المسؤولية
Responsibility
الصلاحية
Authority
التمكين
Empowerment
المساءلة
Accountability
وحدة القيادة
Unity of Command
سلسلة القيادة
Chain of Command
نطاق التحكّم/ نطاق الإدارة
Span of Control/ Span of Management

دروس من الواقع

هل دقّت ساعة التنظيم؟

تنضمّ نورة إلى فريق القيادة العليا في إحدى المنظمات في أبها، والتي تقوم بتصنيع الملابس وفق مبادئ أخلاقية. وبما أنّ هذه المنظمة لم تكن في البداية سوى منظمة عائلية، فإنها لم تتبع أي هيكل تنظيمي رسمي، ولكن بعد أن بدأت بالنمو تدريجيًّا، راحت تفكّر في توسيع عملياتها إلى مدن أخرى في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. وإلى اليوم، لا زال عدد من أفراد الأسرة يسهمون في خبراتهم متى ما اقتضت الحاجة، وذلك في مجالات مختلفة من ضمنها المحاسبة والتصميم والإنتاج والدعم الفني، لكن، بالنسبة إلى نورة، دقّت ساعة التنظيم وبات من الضروري إعداد هيكل تنظيمي بأدوار محدّدة؛ ولذلك ناقشت الفكرة مع أختها مها.

فأجابتها مها: "لا أعرف... لطالما أحببت الترتيب الحالي، فهو مرن للغاية، ويتناسب مع نمط حياتنا. ولا تنسي أنّه يشرك الجميع، بدون أي مشكلات. وبرأيي، فكرتك رسمية أكثر من اللازم!".

فردّت نورة: "إنّ منظمة بهذا الحجم تحتاج إلى نوع من التنظيم الرسمي. وبالنسبة إليّ، أمر كهذا أساسي لنمو الأعمال. أعتقد أنّ التزام كل فرد بتنفيذ مهمة محدّدة يتحمل مسؤوليتها، ويمكن مساءلته عنها، سيقلل بالفعل من المشكلات".

ما رد فعلك؟ ما رأيك بوجهة نظر كل من نورة ومها ؟ وهل يُعدّ الهيكل التنظيمي ضروريًّا لكل منظمة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلم 1.3.2

تنظيم العمل Organizing Work

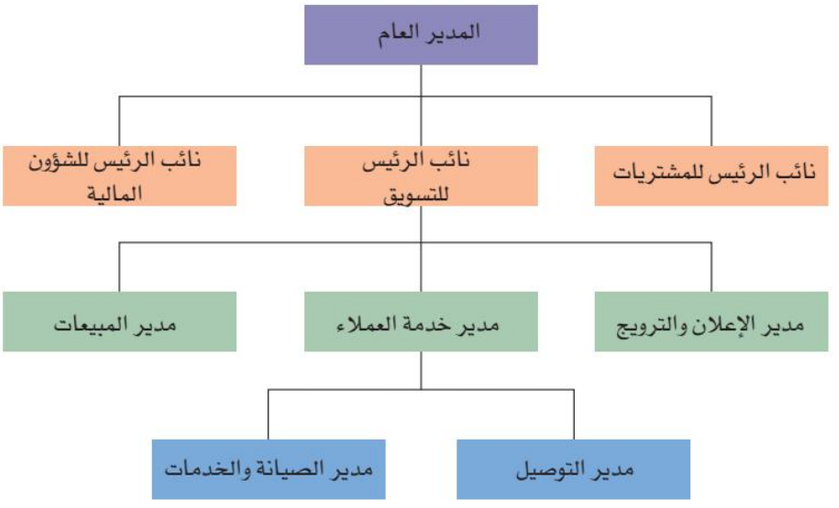
يُعدّ التنظيم سمة أساسية يجب أن تتمتّع بها المنظمة كي تستطيع تنفيذ أي خطّة موضوعة والعمل بفعالية. ويشير مصطلح التنظيم إلى تحديد كيفية إنجاز الخطط بفاعلية أكبر وترتيب الموارد لاستكمال العمل المطلوب، كما يشير تحديدًا إلى ترتيب الموارد والعلاقات بين مختلف الأقسام والموظفين وتوضيح المسؤولية التي يتحمّلها كل منهم لإنجاز العمل. فعلى سبيل المثال، حين تخطّط المنظمة للبدء بتصنيع منتج جديد، يتم أولًا تحديد النشاطات الواجب القيام بها ثم إسنادها إلى الأقسام المختصّة. وتشمل عملية التصنيع في هذه الحالة إدارات مختلفة من بينها: إدارات البحث والتصنيع والموارد البشرية والتسويق والمبيعات والشؤون المالية وإدارة المعلومات، وينظّم مدير كل إدارة النشاطات، فيتمّ بالتالي إنجاز العمل وفق جدول زمني يتناسب مع عمل الإدارات الأخرى.

دور الخريطة التنظيمية في الهيكل التنظيمي The Role of Organization Charts in Organization Structure

الهيكل التنظيمي Organization Structure هو البناء الرسميّ الذي يربط بين مهام الأفراد والوحدات في المنظّمة بما يعمل على تحقيق أهدافها، ويُعبّر عن الهيكل التنظيمي من خلال الخريطة التنظيميّة **Organization Chart**، وهي مخطط بيانيّ يوضّح بنية المنظّمة، والعلاقات بين مختلف الوظائف والموظفين، ومستوى كل منهم في التسلسل الإداري. ومن أغراضه: (1) تسليط الضوء على وحدات العمل الرئيسة التي تتألف منها المنظمة، و(2) تمكين الموظفين من تحديد الوحدة التي ينتمون إليها ومدى ارتباطها بالوحدات الأخرى، بالإضافة إلى تحديد الرؤساء المشرفين عليهم، و(3) تحديد حدود الصلاحيات ومسارات التواصل الرسمي داخل المنظمة. ويمثّل الشكل 2-5 مثالًا على هيكل تنظيمي لإحدى الإدارات لمنظمة تعمل في مجال تجارة التجزئة.

غالبًا ما تزوّد المنظمات الكبيرة موظفيها الجدد بما يحتاجون إليه من معلومات عبر دليل الموظف أو عبر الموقع الإلكتروني الخاص بها، فيكوّنون فكرة عن المنظمة ويطّلعون على هيكلها التنظيمي، وبذلك تتّضح لهم الصورة فيما يتعلّق بالمنصب والدور الذي يشغلونه في المنظمة ويتعرّفون على كيفية عمل المنظمة وعلى فرص الترقية المحتملة. والهيكل التنظيمي يصبح قديمًا بمجرّد إدخال تغييرات على المنظمة، سواء من خلال إعادة تنظيم العمل أو شراء وحدات التشغيل وبيعها، وبالتالي، تقع على عاتق المنظمة مسؤولية مراجعة الهيكل التنظيمي وتعديله فور حدوث أي تغيّرات، وذلك كي لا يفقد الهيكل دوره في توضيح وحدات العمل وارتباطها مع بعضها في المنظمة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



الشكل 2-5 الهيكل التنظيمي لجزء من منظمة تعمل في تجارة التجزئة

يقدّم الهيكل التنظيمي صورة توضيحية عن كيفية تنظيم العمل داخل المنظمة.

عملية تنظيم العمل The Process of Organizing Work

في ظلّ تنامي القطاع الخاص في المملكة وتحفيز الحكومة للابتكار، هناك العديد من المنظمات الصغيرة والجديدة التي تنشأ كل يوم. وبطبيعة الحال، يفرض نمو منظمة صغيرة جديدة على مالكها مهمة معقّدة تتمثل في تنظيم هيكل العمل بأكمله. وحتّى المنظمات القائمة والمنظمة سابقًا، تتطلّب مراجعة تنظيمها بين الحين والآخر، خصوصًا أنّه قد يحتاج إلى تغيّر عند مراجعة الأهداف المحدّدة في الأساس أو عند توسيع نطاق العمل. ولو عدنا إلى المثال في بداية الفصل، لأمكننا القول إنّ نجاح إبراهيم في تطوير قسم المبيعات عبر الإنترنت سيغيّر تنظيم عمله بالكامل مقارنةً بما قبل التوسّع؛ فقد يعجز الهيكل التنظيمي الحالي والموظفون الحاليون على استيعاب جميع النشاطات الجديدة وعبء العمل الإضافي. وبالتالي، سيحتاج إبراهيم إلى تنظيم العمل بعناية حتى يتمكّن من أداء النشاطات الجديدة بكفاءة، وذلك مع الحفاظ على نشاطات الأعمال الحالية. أمّا في حال أغفل إبراهيم إعادة تنظيم العمل، فقد لا يستطيع التكيّف مع التغيّرات الحاصلة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

وتشمل عملية التنظيم ثلاثة عناصر، سواء كان التركيز على منظمة كاملة أو إدارة أو قسم جديد(ة) أو قائمـ(ة):

1. تقسيم العمل
2. المرافق وظروف العمل
3. الموظفون

تقسيم العمل Division of Work

عند إعداد الهيكل التنظيمي، يجب تقسيم إجمالي العمل المطلوب إنجازه إلى وحدات، كالإدارات مثلًا، وكخطوة أولى، يتم تصنيف النشاطات في إدارات عامّة وحسب طبيعتها، مثل إدارة البيع والمشتريات وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة الشؤون الإدارية. وفي حال كانت المنظمة صغيرة، فهي لن تحتاج إلا إلى قسمين أو ثلاثة لتوزيع عملها على وحدات يمكن إدارتها. أمّا المنظمة الكبيرة التي تضم العديد من الموظفين والنشاطات، فتتطلّب تقسيم الأقسام الرئيسة على مراحل متعدّدة للتوصّل إلى إدارات أو وحدات عمل بحجم معقول. في المقابل، يجب تنظيم الإدارات على نحو يسمح لها بتقديم عمل ذي مغزى وصلة، ويجب أن يتدفّق العمل بسلاسة داخل الإدارات وفيما بينها، ويجب أيضًا تعيين الموظفين في الوحدات التي يتمتّعون بخبرة فيها.

تختلف أقسام العمل الرئيسة بحسب نوع القطاع والمنظمة. فعلى سبيل المثال، ينظّم تاجر التجزئة الصغير عمله عادةً حول النشاطات الرئيسة للشراء والبيع، فيما تنقسم منظمات التصنيع إلى إدارات للمشتريات والإنتاج والتسويق. وغالبًا ما يكون للمنظمات إدارات أو وحدات عمل معنية بالشؤون الإدارية وإدارة تقنية المعلومات والموارد البشرية. ولا بدّ من القول إنّ تنظيم العمل في وحدات مترابطة يمكن إدارتها يعود بفوائد على المنظمات حتى لو كانت صغيرة، وذلك من حيث فعالية الإدارة والرقابة.

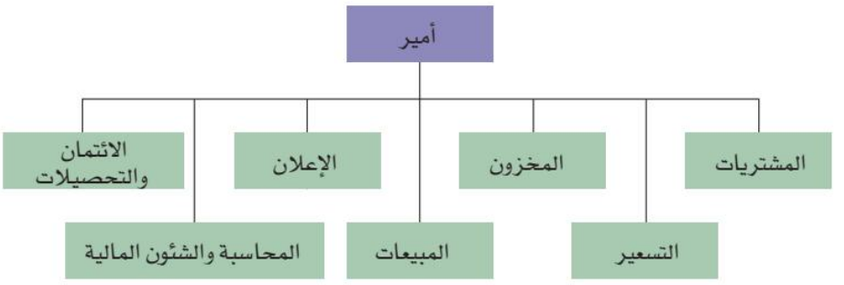
وكلّما نمت المنظمة، ازداد عدد الأقسام الرئيسة أو أُعيد تنظيم الأقسام الحالية. ولو أخذنا تاجر التجزئة على سبيل المثال، سينتج عن توسّع عمله الصغير تقسيم قسم البيع الأساسي إلى فروع متعدّدة، وذلك كأي قسم تسويق كبير يتفرّع إلى وحدات أصغر متخصّصة في الإعلان والترويج والبيع الشخصي وخدمة العملاء. ويعتمد تحديد كيفية تقسيم العمل إلى وحدات فعّالة على:

1. نوع العمل الواجب القيام به في كل وحدة.
2. مقدار العمل الواجب القيام به.

وفيما يلي، توضح الهياكل التنظيمية الواردة في الأشكال 2-6 و2-7 و2-8 كيف

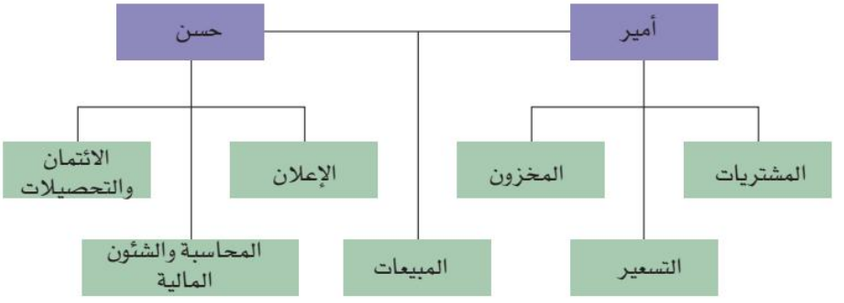
وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

يمكن لنمو المنظمة أن يؤثر على تنظيم الأعمال، وذلك عبر ضرب المثل برائدَي الأعمال، حسن وأمير.



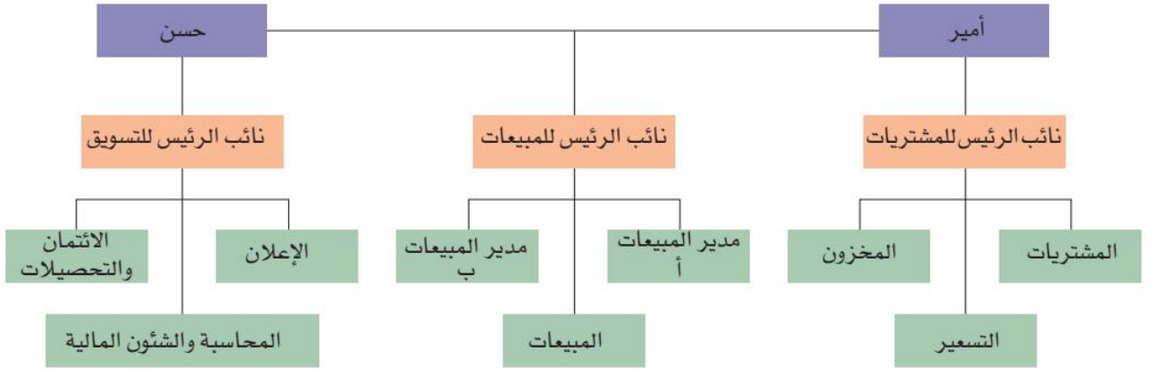
الشكل 2-6 الهيكل التنظيمي لمنظمة أمير

قد يتولّى مالك المنظمة الصغيرة القيام بجميع الأعمال المطلوبة.



الشكل 2-7 الهيكل التنظيمي لشراكة أمير وحسن

يسمح تشارك ملكية المنظمة ذاتها بتقاسم الأعمال المطلوبة.



الشكل 2-8 الهيكل التنظيمي لمنظمة أمير وحسن المشتركة

يسمح توسّع المنظمة بتقسيم الأعمال على نحو إضافي، وذلك مع تفويض واضح للمسؤوليات والصلاحيات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448





تحتاج المنظمة إلى تنظيم جيّد، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، وتتبع معظم مشكلات الإدارة في المنظمات الصغيرة عند تعيين موظفين جدد دون توضيح مسؤولياتهم وعلاقات عملهم. صحيح أنّه لا يمكن إعداد هيكل تنظيمي رسمي من مجرّد اتخاذ القرارات التنظيمية مع بدء توسّع المنظمة الصغيرة، ولكن من الضروري دراسة عمل المنظمة بعناية وتعيين موظفين محدّدين لإنجازه. وحتى بدون وضع هيكل تنظيمي، يجب إبلاغ جميع الموظفين بمسؤولياتهم وعلاقات عملهم وصلاحياتهم بوضوح.

لنأخذ على سبيل المثال مالك إحدى المنظمات التي تبيع بالتجزئة منتجات وخدمات الأجهزة المنزلية في الدمام، وقد عيّن موظفين اثنين، الموظف "أ" والموظف "ب". وبطبيعة الحال، يتولّى المالك مسؤولية إدارة الأعمال ويشارك في عمليات بيع المنتجات والخدمات متى ما استطاع ذلك. في المقابل، يتحمّل الموظف "أ" مسؤولية مبيعات الأجهزة ويمثّل جهة الاتصال مع الموردين الذين يشترون منهم الأجهزة. كذلك، يُعدّ الموظف "أ" مسؤولًا عن العمل في غياب المالك. أمّا الموظف "ب"، فهو مسؤول عن كل ما يتعلّق بخدمات الأجهزة وتصليحها، ويتمتّع بصلاحية اتّخاذ القرارات ذات الصلة بعلاقات العملاء ما بعد الشراء. ويتبيّن لنا في هذا الإطار كيف تحدّد القرارات التنظيمية بوضوح الجهة المسؤولة عن إنجاز العمل والعلاقات بين مختلف الأفراد المعنيين. ويوضح هذا المثال كيف يمكن حتى للمنظمات الصغيرة جدًّا تطوير هيكل تنظيمي فعّال وإدارة العمل على أساسه.

المرافق وظروف العمل Facilities and Working Conditions

بالإضافة إلى تقسيم العمل، من المهم أيضًا مراعاة الجوانب المادية للتنظيم. ولذلك، يجب أن توفر المنظمة المعدات والمواد اللازمة للموظفين حتى يتمكّنوا من إنجاز عملهم. كما يجب تصميم وترتيب المرافق بما يضمن سلاسة العمل، مع الحدّ من الهدر قدر الإمكان وتوفير أفضل ظروف العمل الممكنة وأكثرها أمانًا.

ويجب أن يتمّ العمل على مستوى المنظمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، فلا يضطر الموظفون إلى إضاعة الوقت ولا يؤخر عمل أي مجموعة عمل الآخرين. فعلى سبيل المثال، يجب أن يتمكّن الميكانيكي المسؤول عن إصلاح السيارة من الوصول بسهولة إلى الأدوات والقطع اللازمة بالقرب من موقع عمله. وفي حال احتاج إلى أي قطع محدّدة، يستعين بنظام خاص لطلب القطع والحصول عليها بسرعة من دون أن تتأخّر التصليحات. وهناك عدد كبير من منظمات صيانة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



برأيك، كيف تسهم بيئة المكتب الذكية في رفع معنويات الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم؟

السيارات تمتلك أنظمة حاسوب يمكنها تحديد موقع قطع غيار السيارات لدى موردي المنطقة بسرعة، بالإضافة إلى خدمة استلام وتسليم سريعة وفورية. بالتالي، حين يصل العميل للحصول على خدمة معيّنة، يتشاور معه أخصائي خدمة السيارات ويدوّن أمر الخدمة لتحديد العمل المطلوب، وما يلزم من وقت وموظفين وقطع ولوازم لإجراء التصليحات. وفي حال لم تتوفّر جميع العناصر في موقع التصليح، يتقدّم بأمر طارئ للحصول على ما ينقصه في أسرع وقت ممكن.

كما أن ظروف العمل المادية تنعكس على معنويات العمال؛ إذ يتأثر الرضا الوظيفي بالعوامل البيئية الأساسية مثل الإضاءة ودرجة الحرارة والتهوية ونظافة مناطق العمل، فضلًا عن جودة الأدوات والمعدات وصيانتها؛ ولذلك يتم التخطيط بعناية حتّى للمرافق الموجودة خارج موقع العمل، مثل مواقف السيارات الخاصة والآمنة والكافيتريا وغرف الاستراحة التي يسهل الوصول إليها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

الموظفون Employees

لا بدّ من مراعاة الموظفين عند تقسيم العمل إلى وحدات يمكن إدارتها وتوفير المعدات والمرافق المناسبة. ويتضمن التنظيم إقامة توازن بين الموظفين والعمل الواجب إنجازه والمرافق اللازمة، كي تكون الإنتاجية عالية؛ حيث يقوم التنظيم الناجح على المواءمة بين الموظف من جهة وبين عمله والمواد المتوفّرة له من جهة ثانية. بمعنى آخر، يجب اختيار الموظفين وفق العمل الذي يظهرون استعدادًا للقيام به؛ أي الذي يمتلكون المهارات اللازمة له، لإنجاز مختلف المهام، وفي حال انضمّ الموظف إلى فريق عمل، يجب أن تتطابق مهارات الفريق الإجمالية مع متطلبات العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يجب تكليف الموظفين بالعمل الذي يستمتعون بالقيام به. فلو أُسندت إليهم مهام لا يفضّلونها، فقد تنشأ مشكلات ذات صلة بجودة وكمية عملهم. وبما أنّ الأعمال لا تكون جميعها ممتعة، يتولّى المديرون مسؤولية إسناد العمل على النحو الأفضل، فيوزّعون المهام غير الممتعة على مختلف الموظفين. بذلك، لا يكون بعضهم مضطرًّا إلى القيام بالعمل ذاته طوال الوقت، بل يستطيع في المقابل التعاون عن كثب مع موظفين آخرين لخلق بيئة عمل إيجابية.

اختبر معلوماتك

ما العناصر الثلاثة التي يجب مراعاتها عند تنظيم العمل؟

هدف التعلم 2.3.2

خصائص التنظيم الجيد
Characteristics of Good Organization

حين يتولّى فرد واحد تشغيل المنظمة، يمكن الاستغناء عن وضع هيكل تنظيمي؛ إذ يكون بمفرده مسؤولًا عن تنفيذ جميع الأعمال. في المقابل، تزداد الحاجة إلى اعتماد هيكل تنظيمي، كلّما ارتفع عدد الأفراد العاملين معًا، فإن العمل الجماعي، سواء في فريق رياضي أو في فريق عمل لبناء منزل، يعطي نتائج

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

أفضل عند تخطيط المهمة العامة وتنظيمها، فذلك يعني أن يكون كل فرد مدركًا لطبيعة العمل المتوقّع منه ولكيفية التعاون المطلوب مع الأعضاء الآخرين لإنجاز المهمة. وهناك عدد من خصائص التنظيم الجيد ينطبق على إدارة العمل، مثل المسؤولية والصلاحية، والمساءلة، ووحدة القيادة، ونطاق التحكّم.

المسؤولية والصلاحية Responsibility and Authority

المسؤولية Responsibility هي إلزام يوجب على الفرد تنفيذ المهام الموكلة إليه. وحين يكون التنظيم جيدًا، تُحدّد المهام المطلوبة جميعها بوضوح، ويدرك الموظفون تمامًا الأعمال الواقعة على عاتقهم. في المقابل، يمكن تعريف **الصلاحية Authority** بأنّها الحق في اتخاذ قرارات حول مهام العمل وتوجيه الموظفين الآخرين إلى أداء المهام الموكلة إليهم. وغالبًا ما يتم تفويض الصلاحيات من المستويات الأعلى إلى الأدنى في المنظمة.

ومن أكبر الأخطاء التي تقع فيها المنظمات عادةً، إسناد مسؤوليات محدّدة إلى الموظفين بدون منحهم الصلاحيات الكافية لممارستها. على سبيل المثال، لو أن موظفًا في إحدى منظمات تأجير سيارات مسؤول عن تسليم السيارة للعميل الذي ينتظر في المكتب بعد أن حجزها مسبقًا، غير أنّ السيارة المطلوبة ليست متوفّرة حاليًّا. ففي هذه الحالة، يجب أن يتمتّع الموظف بصلاحية تأمين سيارة أخرى تلبّي احتياجات العميل، وذلك تفاديًا لانزعاجه. وبشكل عام، يجب أن يعرف كل موظف وكل مدير ما يأتي:

1. وصف الوظيفة والواجبات التي تفرضها
2. نطاق الصلاحيات المصاحبة للوظيفة
3. المدير المسؤول
4. الموظفون التابعون للمدير
5. معايير الأداء المرضي

على صعيد آخر، أصبح **تمكين Empowerment** الموظف من الممارسات الشائعة على مستوى منظمات كثيرة، ويعني ذلك منحه الصلاحية التي تخوّله من اتّخاذ القرارات بنفسه وحل المشكلات التي يواجهها في وظيفته باستخدام الموارد المتاحة له. وبطبيعة الحال، يجب أن يخضع الموظف المُمكّن للتدريب الجيد، وأن يكون قادرًا على اتّخاذ القرارات وحل المشكلات. ومن المهم أن يدرك الموظف آثار القرارات التي يتّخذها، سواء على العمل أو الموظفين الآخرين أو العملاء. وبما أنّ الموظف الممكّن يكون على ثقة بدعم مديره للقرارات التي

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

يتّخذها، تتردّد بعض المنظمات في تمكين موظفيها، تخوّفًا من فقدان المديرين السيطرة على العمل، غير أنّ التجارب أثبتت العكس، وأظهرت أنّ التمكين يرفع معنويات الموظفين، ويزيد من رضا العملاء ويحدّ من مشكلات العمل ويعزّز من كفاءته.

وقد يولّد عدم معرفة الموظفين بمسؤولياتهم وواجباتهم وصلاحياتهم المحدّدة حالة من عدم اليقين تجاه العمل الواجب القيام به. كذلك، قد تنشأ النزاعات بسبب سوء الفهم للعمل المطلوب إنجازه أو مسؤولية اتّخاذ القرارات بشأن مهام العمل أو الأداء المرضي، لكن، في المقابل، متى ما فهم الموظفون مسؤولياتهم وصلاحياتهم، فلن يكون هناك تداخل للمهام، وباختصار، يساعد التنظيم الفعّال في الحدّ من النزاعات بين المديرين والموظفين والأقسام كما يسهم في تعزيز التعاون والتنسيق.

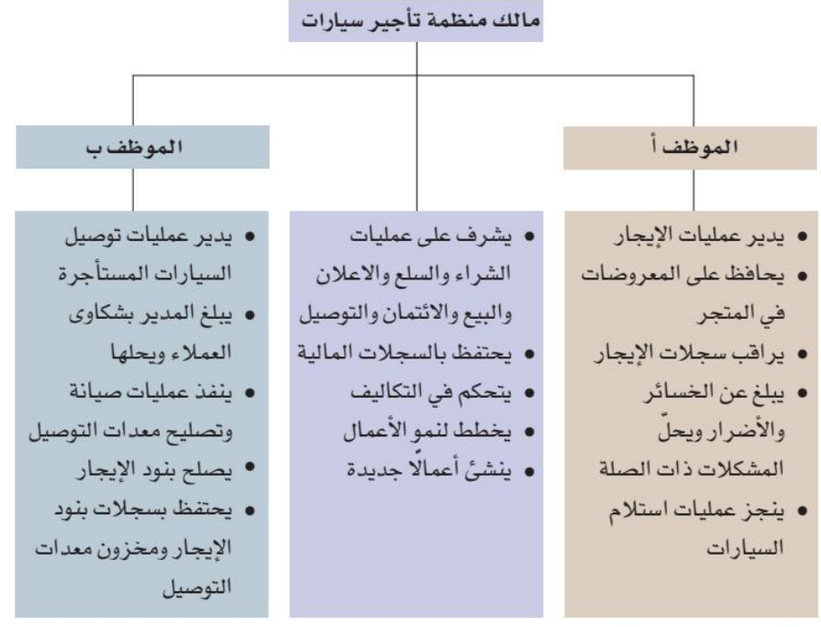
برأيك، ما أهمية أن يملك الموظفون الصلاحيات اللازمة عند التعامل مع العملاء؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

المساءلة Accountability

تعني **المساءلة** **Accountability** التزام الفرد بتحمّل مسؤولية النتائج الناجمة عن أي مهام موكلة إليه؛ فحين يمنح المدير الموظف المسؤولية والصلاحية، لا يتنازل عن مسؤولية التأكّد من استكمال العمل وتقييم جودة أداء الموظف. رغم أنّ المدير هو المسؤول النهائي عن العمل، إلّا أنّ الموظف مسؤول أمامه أيضًا عن أداء العمل المسند إليه بالكامل، بما في ذلك الالتزام بمعايير الجودة والكمية والوقت. وبدوره، يكون المدير مسؤولًا أمام رئيسه عن نتائج جميع الأعمال المنجزة في وحدة العمل. ويوضح الشكل 2-9 كيف يمكن لمالك منظمة تأجير سيارات إسناد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات إلى موظفين اثنين. ركّز إذًا على هذا الشكل وحدّد بناءً عليه مسؤولية كل فرد ضمن عمل المنظمة.



الشكل 2-9 المساءلة عن العمل

يجب أن يمنح المدير الموظف مسؤوليات وصلاحيات محدّدة عند توكيله بأداء مهمة ما.

مهارات الإدارة

المساءلة

يكون الأفراد في أي منظمة مسؤولين عن جودة وكمية وتوقيت العمل الذي ينجزونه. وتعني المساءلة أن يفهم الموظف ما يُتوقّع منه، فيعمل على إنجازه بما يلبّي المعايير الموضوعة. كذلك، تفرض المساءلة الاعتراف بالأخطاء وطلب المساعدة عند الحاجة إليها.

طوّر مهاراتك هل يتعيّن عليك كموظف أن تغيّر سلوكيات عملك بحسب مستوى المساءلة الذي تخضع له؟ برّر إجابتك.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

يقيّم المديرون عمل الموظفين من خلال مقارنة عملهم بالأهداف المحدّدة ومعايير العمل. ويخضع كل موظف للمساءلة عن العمل الموكل إليه، وذلك بحسب الجودة والكمية المحدّدتين في الأهداف والمعايير؛ ولذلك يجب أن يبلغ المديرون الموظفين بالأهداف والمعايير المتوقّع تحقيقها قبل تكليفهم بالعمل، كي يعتمدوا على هذه الأهداف والمعايير نفسها عند تقييم عمل الموظف فيما بعد.

وحدة القيادة Unity of Command

تعني **وحدة القيادة Unity of Command** المبدأ الذي يحتّم على كل موظّف أن يقدّم تقاريره إلى مشرف واحد فقط خلال فترة محددة أو مهمة معينة، وهي تشكّل عنصرًا محوريًّا في التنظيم الجيّد. فحين يكون الفرد مسؤولًا أمام أكثر من مشرف، يحدث ارتباك وتسوء علاقات العمل؛ إذ قد تختلط على الفرد أولويات مهامه أو قد يتلقى تعليمات متضاربة بشأن المهمة ذاتها.

وبما أنّ المشكلات ذات الصلة بوحدة القيادة تنشأ عادةً ضمن فرق العمل، فيجب أن تحرص هذه الفرق على تنظيم العمل مع المشرفين بدقّة تامة كما في الهياكل التقليدية. بمعنى آخر، تحتاج الفرق إلى إسناد مسؤوليات وصلاحيات واضحة لمهامها، ويجب أن يكون جميع أعضاء الفريق على دراية بالفرد المسؤول عن إنجاز كل نشاط. وفي نهاية المطاف، يكون كامل الفريق والمشرف عليه مسؤولين وخاضعين للمساءلة عن النتائج المتحقّقة. كما أنّ نجاح الهيكل التنظيمي لا يسمح بأن يلقي أي عضو في الفريق اللوم على فرد آخر في حال حدوث خطأ أو فشل في جانب من جوانب عبء العمل.

أمّا **سلسلة القيادة Chain of Command**، فهي مفهوم وثيق الصلة بوحدة القيادة، وتشير إلى التسلسل الهرمي المتّبع في المنظمة بدءًا من المناصب العليا ونزولًا. فعلى سبيل المثال، قد يتبع لرئيس المنظمة عدد من النواب الذين يقدّمون تقاريرهم إليه مباشرةً. وقد يتبع لكل نائب رئيس مديرون متعدّدون يقدّمون تقاريرهم إليه مباشرةً، وقد يتبع لكل مدير عدد من المشرفين الذين يقدّمون تقاريرهم إليه مباشرةً، وهكذا دواليك. وبحسب فكرة سلسلة القيادة، من المتوقّع أن تتدفّق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل في هذا التسلسل الهرمي. بمعنى آخر، قد لا يكون رئيس المنظمة بل المشرف من يثير مخاوف بشأن إجراء قائم أو فكرة إجراء جديد أمام المدير. أمّا تجاهل سلسلة القيادة، فقد يؤدي إلى استخدام غير فعّال للموارد وبالتالي إلى عواقب وخيمة، وذلك نتيجة تجاهل دور المديرين المفوّضين باتخاذ القرارات نيابةً عن



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

المنظمة بحسب التسلسل الهرمي. ولا يمكن اتّباع سلسلة القيادة بدون إنشاء وحدة قيادة في المنظمة.

نطاق التحكّم (نطاق الإدارة)

Span of Control (Span of Management)

يُستخدم المصطلحان **نطاق التحكّم Span of Control** و**نطاق الإدارة Span of Management** معًا للإشارة إلى عدد الموظفين الذين يشرف عليهم مدير واحد فقط بشكل مباشر في سبيل تنفيذ أهداف المنظمة على نحو فعّال. ويجب أن تحدّد المنظمات نطاق تحكّم معقول لكل مدير. فلو اضطرّ المدير إلى الإشراف على عدد كبير جدًّا من الأفراد، فسيصيبه الإرهاق بسبب العمل ويصبح غير قادر على أداء جميع واجباته بفعالية. كذلك، يمنع أمر كهذا الموظفين من الاستعانة بمساعدة المدير حين يحتاجون إليها. في المقابل، في حال أشرف المدير على عدد قليل جدًّا من الأفراد، تتم إضاعة الوقت وهدر الأموال؛ إذ قد يشرف على كل فرد عن كثب أو يقضي وقتًا طويلًا في إنجاز عمل غير إداري. وبشكل عام، يكون نطاق التحكّم أكبر في المستويات الدنيا من المنظمة مقارنةً بالمستويات الأعلى. فعلى سبيل



المثال، قد تشرف الممرضة الرئيسة المسؤولة عن وحدة تمريض في المستشفى على خمسة عشر موظفًا أو أكثر، فيما لا يتبع للرئيس التنفيذي سوى ثلاثة نواب يقدّمون تقاريرهم إليه.

ويمكن للمنظمات توسيع نطاق التحكّم في حال قسّمت الموظفين إلى فرق وشجّعتهم على المشاركة أكثر في التخطيط واتّخاذ القرارات. فعند تدريب الموظفين جيدًا وتحفيزهم، لن يحتاجوا إلى قدر كبير من الإشراف المباشر كما هي الحال مع الموظفين الذين يعتمدون على المديرين لتوجيههم. وعليه، تمكّنت هذه المنظمات من تقليل عدد المديرين المطلوبين أو من زيادة حجم القوى العاملة لديها من دون تعيين مديرين إضافيين.

اختبر معلوماتك

برأيك، ما النتائج المترتّبة على تكليف الموظفين بمهام معينة دون منحهم الصلاحيات اللازمة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

3.2 تمرينات

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. يتضمّن الهيكل التنظيمي الجيد جميع ما يلي باستثناء:
   - أ. وحدات العمل الرئيسة التي تتألف منها المنظمة.
   - ب. الوحدة التي ينتمي إليها كل موظف ومدى ارتباطها بالوحدات الأخرى، والمسؤولون عن كل موظف أو فرد.
   - ج. حدود الصلاحيات ومسارات الاتصال الرسمي داخل المنظمة.
   - د. المجموعات الأساسية للعملاء الذين تبيعهم المنظمة منتجاتها.
2. يُعرف التسلسل الهرمي المتّبع في المنظمة بدءًا من المناصب العليا ونزولًا بـ:
   - أ. سلسلة القيادة
   - ب. تقسيم العمل
   - ج. نطاق التحكّم
   - د. وحدة القيادة

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. برأيك، هل تزداد كفاءة المنظمة الكبيرة وفعاليتها في حال كان عدد الوحدات التنظيمية فيها أكثر أو أقل؟ برّر إجابتك.

_____

_____

4. لو كنت مشرفًا، ما الخطوات التي تتّبعها للتأكّد من أنّ كل موظف يدرك مسؤولياته وصلاحياته؟ وبرأيك، ما الذي يمكنك فعله لتمكين موظفيك من اتّخاذ القرارات وحل المشكلات ذات الصلة بعملهم؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

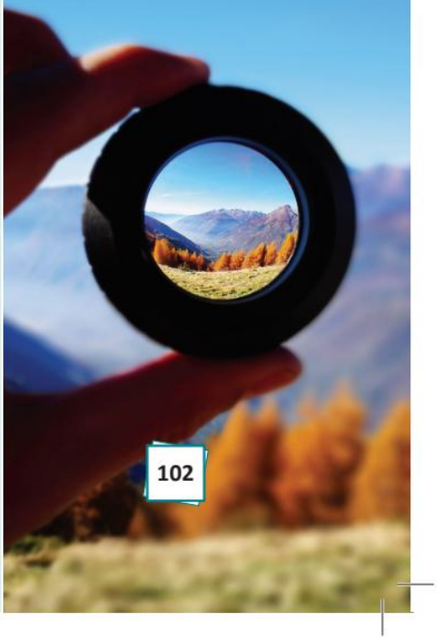
توظيف أفكار الموظفين

ينبغي أن تدخل المنظمات تحسينات على منتجاتها الحالية لتحافظَ على قدرتها التّنافسيّة، وأن تبحث عن أفكار لمنتجات جديدة. وعادةً ما يتولّى المديرون العلويون في المنظمة أو قسم تطوير المنتجات مهمة توليد هذه الأفكار، فيتوصّلون إلى مفاهيم جيّدة يمكن تطويرها وتحويلها إلى فرص مفيدة ومربحة للمنظمة.

ويزداد عدد المنظمات التي تعتمد حاليًّا على أسلوب مبتكر يقضي بإشراك جميع الموظفين في عملية تطوير المنتجات. فبالنسبة إلى بعض المنظمات، يتحقّق النجاح بمواصلة طرح منتجات جديدة ومواكبة أحدث التقنيات وتوقّعات العملاء المتغيّرة فيما يبحثون عن تجارب تثير اهتمامهم وتطرح عددًا من التحديات.

ولذلك، تسعى المنظمات المبتكرة إلى خلق بيئة تجذب الأفراد المتفائلين والحيويين الذين يتمتّعون بالمهارات الفنية، ويظهرون اهتمامهم في التعاون. وبالتالي، ينضمّ إليها موظفون يتّسمون بروح الإبداع، ومستعدون للمشاركة في مختلف النشاطات، ويتحمّسون لبذل قصارى جهودهم لمساعدة المنظمة على تحقيق النجاح. وتشجّع هذه الفئة من المنظمات الأفكار التي من شأنها توفير الأموال أو تعزيز الكفاءة أو إطلاق منتجات وخدمات جديدة أو تبنّي تقنيات جديدة أو محسَّنة.

وقد شهد عالم الأعمال خططًا مختلفة تتيح للموظفين فرصة طرح أفكار جديدة، سواء لإطلاق منتجات جديدة أو تحسين طريقة مزاولة العمل، وذلك في بيئة منفتحة، على أن يُكافأ صاحب الفكرة إذا ما تكلّلت فكرته بالنجاح. وغالبًا ما تفضي هذه الخطوة إلى طرح عدد من المنتجات المبتكرة وإيجاد تطبيق جديد لإحدى التقنيات التي تتخصّص فيها المنظمة.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



التركيز على الابتكار

التفكير الناقد

1. برأيك، هل يتقبّل معظم أصحاب المنظمات ومديروها العلويون فكرة بيئة المكتب الذكية؟ برّر إجابتك.

_____

_____

2. برأيك، ما الذي يجعل من الأسلوب التعاوني طريقة ناجحة تسمح بطرح أفكار لمنتجات جديدة؟

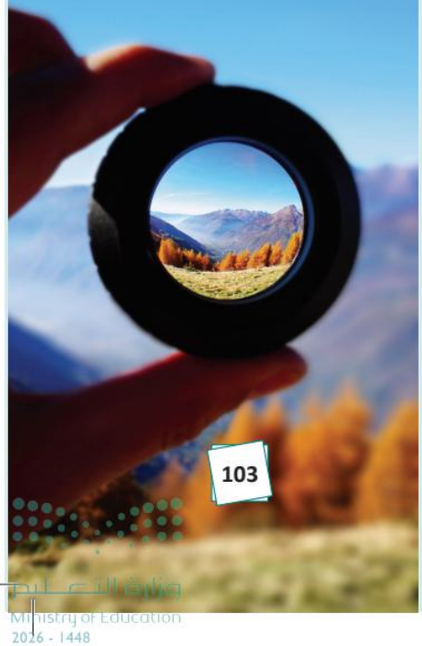
_____

_____

3. لو كنت موظفًا في منظمة تعتمد هذا الأسلوب، فهل ستتطوع للعمل على فكرة منتج بدون أن تضمن الحصول على مقابل مادي لقاء الوقت الذي ستكرّسه لهذه المهمة؟ اشرح إجابتك.

_____

_____



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

4.2
تأسيس منظمات فعّالة
Developing Effective Organizations

المصطلحات الرئيسة

التقسيم
Departmentalization

التنظيم الرأسي
Line Organization

التنظيم الرأسي الاستشاري
Line-and-Staff Organization

تنظيم المصفوفة
Matrix Organization

تنظيم الفريق
Team Organization

الفريق ذاتي التوجيه
Self-Directed Work Team

التنظيم المركزي
Centralized Organization

التنظيم اللامركزي
Decentralized Organzation

التنظيم المسطّح
Flattened Organization

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.4.2 وصف نقاط القوة ونقاط الضعف في الهياكل التنظيمية.

2.4.2 تقديم توصيات لتحسين تنظيم المنظمات.

دروس من الواقع

المعنى الحقيقي للعمل ضمن فريق!

سعادة فيصل لا توصف! فاليوم، حصل في عمله على منصب جديد وهو "قائد فريق"؛ فهو يعمل لدى منظمة كبيرة في جدة تُعنى بإنتاج المستلزمات الطبية، وقد أرادت تجربة هيكل تنظيمي جديد يركّز على العمل ضمن فرق أكثر من العمل بحسب تسلسل المناصب التقليدي، وبناءً على ذلك سيُقسّم الموظفون في مكتب فيصل إلى فرق وسيُمنحون حرية تحديد أهدافهم والتوجّه الذي يودون اتّباعه بدلًا من تلقي التعليمات من مدير مباشر، وسيتحمّل فيصل من جهته مسؤولية توجيه الفريق وإدارة المناقشات.

قال فيصل لزوجته فاطمة: "يا له من أمر عظيم! نمتلك الآن صلاحية مطلقة لإنجاز العمل كما يحلو لنا في المكتب من دون أن نتلقّى التعليمات من مدير معيّن! ويُمكّنني منصبي الجديد من تأدية دور أكبر في اتخاذ القرارات".

فردّت فاطمة: "إنّه بالفعل خبر سارّ! ولكن لا تقلل من مزايا هيكل الإدارة التقليدي؛ حيث يتحمّل المديرون مسؤولية قراراتهم، ويفضّل بعض الموظفين الحصول على تعليمات واضحة من الأعلى. وفي حالتكم أنتم، سيتعيّن على الفريق التأقلم مع الوضع الجديد وتحمّل مسؤولية أكبر عن النتائج التي يتوصّل إليها".

ما رد فعلك؟ هل تشارك فيصل تفاؤله بهيكل المنظمة الجديد؟ وهل يمكنك التفكير في بعض الأسباب التي قد تدفع فيصل إلى الحذر من هذا التغيّر في هيكل الإدارة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلم 1.4.2

أنواع الهياكل التنظيمية
Types of Organization Structures

يحدّد الهيكل التنظيمي العلاقات بين أقسام المنظمة وموظفيها كما يوضح خطوط التواصل واتّخاذ القرارات، وله نوعان أساسيان:

- التنظيم الرأسي
- التنظيم الرأسي الاستشاري

كما أن أحدث الهياكل التنظيمية في الشركات هي:

- تنظيم المصفوفة
- تنظيم الفريق

فيما تنمو المنظمات وتزدهر، قد تختار توزيع عدد كبير من موظفيها ضمن فرق، وذلك بحسب النشاطات التي يمارسونها، بما يضفي قيمةً على المنظمة ككلّ. ويُسمّى هذا المفهوم **التقسيم Departmentalization**، وهو مبدأ مبني على أن يقوم المديرون المتقدمون بوضع جميع الموظفين ممن يلبون احتياجات المنظمة المماثلة في أقسام موحّدة. فعلى سبيل المثال، قد تلجأ منظمة تصنيع أغذية إلى إنشاء أقسام بحسب حاجة تنظيمية واحدة أو حاجات متعدّدة.



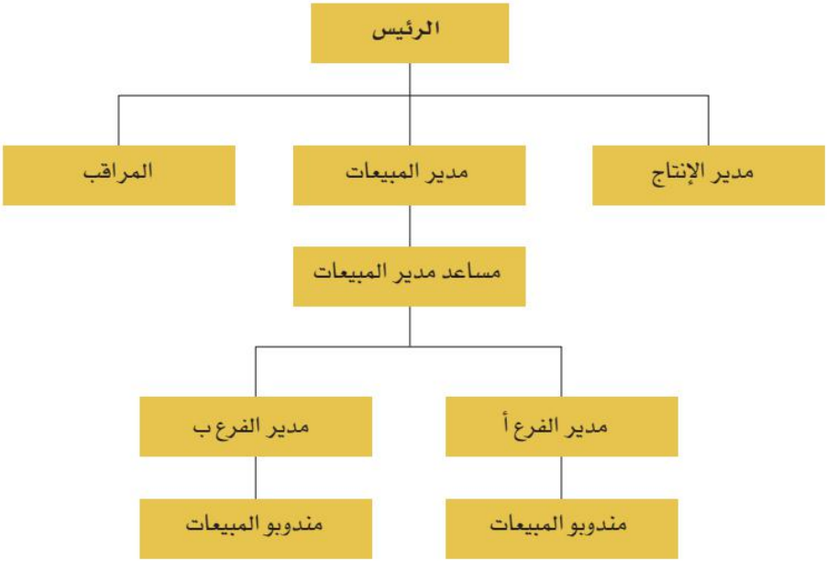
من الأمثلة على التقسيم الوظيفي، المنظمة التي تمتلك فريقًا للمبيعات المحلية وآخر للمبيعات الدولية. فهل يمكنك التفكير في أمثلة أخرى؟

ولعلّ التقسيم الوظيفي هو الأكثر شيوعًا في أماكن العمل، ويظهر في التنظيم الرأسي والتنظيم الرأسي الاستشاري؛ حيث تُقسّم الفرق بحسب وظيفة إدارة معيّنة في المنظمة ومهارات الموظفين وخبراتهم. ومن الأمثلة على التقسيم الوظيفي، الموظف العامل في إدارة الموارد البشرية أو إدارة تقنية المعلومات أو أي إدارة أخرى في المنظمة. وتجدر الإشارة إلى أنّ التقسيم المبني على العملاء، الذي يتبع بدوره التنظيم الرأسي أو التنظيم الرأسي الاستشاري، يُقسّم فيه الموظفون بطريقة تسمح بخدمة نوع محدّد أو شريحة محدّدة من العملاء. ومن الأمثلة على ذلك، منظمة تمتلك قسمًا للمبيعات المحلية وقسمًا آخر للمبيعات الدولية، ومن المرجّح أن تُنشئ المنظمة التي تخدم مستهلكين من الأفراد والمنظمات الكبيرة معًا أقسامًا بناءً على هذه الشرائح من العملاء.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

التنظيم الرأسي Line Organization

في **التنظيم الرأسي Line Organization**، تتسلسل الصلاحيات والمسؤوليات على نحو رأسي بدءًا من أعلى المستويات (المستوى التنفيذي) إلى أدناها (مستوى الموظفين). ويوضح الشكل 2-10 تنظيمًا رأسيًّا (إدارة المبيعات هي الإدارة الوحيدة التي يظهر فيها كامل التنظيم). يكثر استخدام هذا النوع من التنظيم في التقسيم الوظيفي (حيث يُقسّم الموظفون بحسب المهام التي ينفّذونها، مثل المحاسبة أو الموارد البشرية) وفي تقسيم العملاء (حيث يُقسّم الموظفون بحسب نوع العملاء الذين يخدمونهم). وتشير الخطوط التي تربط المربعات الفردية إلى خطوط الصلاحيات؛ فتظهر مثلًا أنّ للرئيس صلاحية على مدير المبيعات، ولمدير المبيعات صلاحية على مساعده، ولمساعده صلاحية على مديري الفروع، ولمديري الفروع صلاحية على مندوبي المبيعات. بالإضافة إلى ذلك، توضح هذه الخطوط طريقة التواصل رسميًّا مع مختلف المستويات في المنظمة.



الشكل 2-10 التنظيم الرأسي

ينشئ التنظيم الرأسي خطوطًا مباشرة للصلاحيات والمسؤوليات من الأعلى إلى الأدنى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

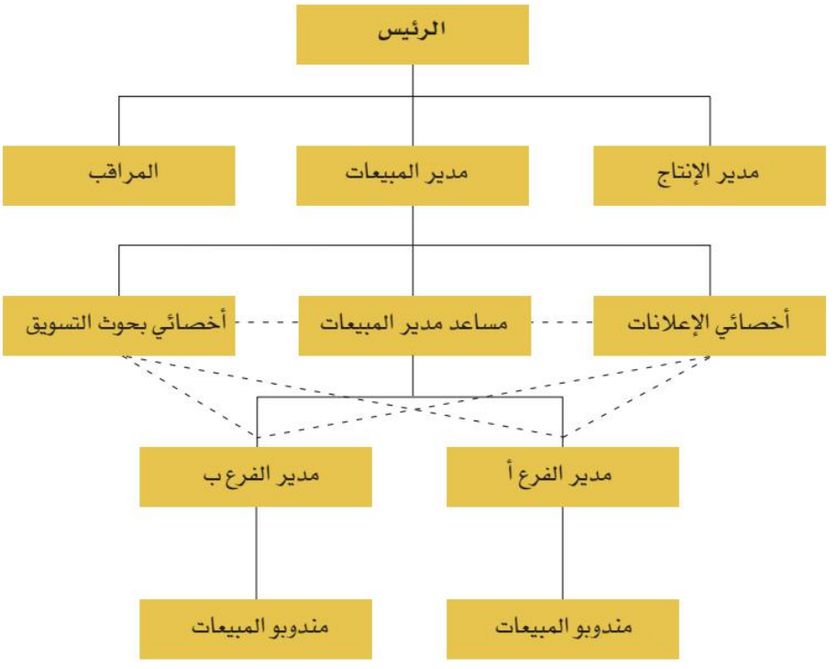
وفي التنظيم الرأسي، يتمتّع المدير التنفيذي الأعلى بالسيطرة المباشرة على جميع وحدات المنظمة، لكنّ المسؤولية والصلاحية والمساءلة تنتقل من فرد إلى آخر وصولًا إلى المستوى الأدنى. وبموجب هذا النوع من التنظيم، يكون كل فرد مسؤولًا أمام مدير واحد فقط، يكون بدوره مسؤولًا أمام فرد آخر. ويمكن أن يكون هذا النوع من التنظيم فعّالًا للغاية؛ لأنّه يسمح بتنفيذ الخطط والأفكار الجديدة على الفور في مجال واحد من المنظمة دون تدخّل المجالات الأخرى. ومع ذلك، غالبًا ما يؤدي إلى مستويات متعدّدة من الإدارة والعزلة أي إلى فقدان التواصل بين مختلف الإدارات والأقسام؛ إذ لا تتوفّر أي طريقة مباشرة يمكن من خلالها لمديري الإدارات المختلفة التواصل والعمل معًا في حال لم يتواجدوا عند خط الصلاحية نفسه. ويُعرف هذا النوع من العزلة والتركيز على جزء واحد فقط من المنظمة باسم "تأثير الصومعة".

التنظيم الرأسي الاستشاري Line-and-Staff Organization

تحتاج المنظمات الكبيرة والمعقّدة إلى خبرات متخصصة لتنفيذ العمل بكفاءة عالية، ويواجه المديرون صعوبة أكبر في إتقان جميع المعارف والمهارات التي يحتاجون إليها في كل مجال من مجالات المسؤولية. ولذلك، في **التنظيم الرأسي الاستشاري Line-and Staff Organization**، يتمتّع المديرون بصلاحيات على وحدات العمال والموظفين تحت إشرافهم، وذلك بمساعدة من موظفين متخصّصين. وعلى وجه التحديد، يضيف هذا النوع من التنظيم موظفين اختصاصيين إلى التنظيم الرأسي، وهو مصمّم لحل مشكلة التعقيد مع الاحتفاظ بمزايا خطوط الصلاحية المباشرة والمحدّدة. وبناءً على ذلك، يقدّم الموظفون الاختصاصيون المشورة والمساعدة عند الحاجة، من دون أن تكون لهم سلطة على الموظفين المباشرين لمطالبتهم بأداء أي مهمة؛ فهم حاضرون للمساعدة بالخبرة المتخصّصة فحسب. وبالتالي، لا يزال الموظفون المباشرون مسؤولين أمام مدير واحد فقط.

ويشبه التنظيم الرأسي الاستشاري، الموضح في الشكل 2-11، التنظيم الرأسي في الشكل 2-10 باستثناء إضافة أخصائي إعلانات وأخصائي بحوث التسويق. وتتمثّل مسؤولية هذين الأخصائيين في تقديم المشورة المتخصّصة والمساعدة لمنظمة المبيعات. ويُشار إلى هذه العلاقة في الهيكل التنظيمي بخطوط متقطعة. ومن الأمثلة الأخرى على مناصب الموظفين في بعض المنظمات، الأخصائيون القانونيون وأخصائيو التخطيط التقني والموارد البشرية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



--------- خط الصلاحية

- - - - - - مشورة الموظفين

الشكل 2-11 التنظيم الرأسي الاستشاري

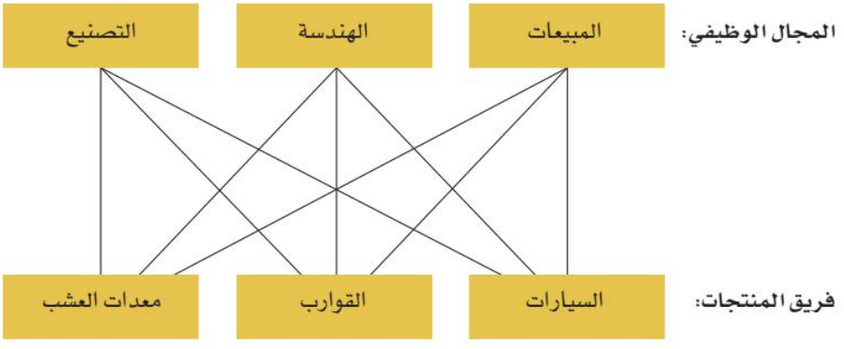
في التنظيم الرأسي الاستشاري، يتوفّر موظفون أخصائيون تتمثّل مهمتهم في تقديم المشورة والمساعدة اللازمتين للمديرين المباشرين.

تنظيم المصفوفة Matrix Organization

يُعدّ تنظيم المصفوفة، الذي يسمّى أحيانًا تنظيم المشروعات، هيكلًا أحدث وأكثر مرونة. ويجمع **تنظيم المصفوفة Matrix Organization** الموظفين في فرق مؤقتة لكن في المجال الوظيفي ذاته، وذلك في سبيل إنجاز مشروع معيّن. فعلى سبيل المثال، قد يتم تعيين أحد المهندسين في المنظمة للعمل ضمن فريق ومشاركة أعضائه الخبرة اللازمة لإنجاز مشروع ما، وذلك مع مواصلة عمله في تقديم التقارير إلى نائب الرئيس للشؤون الهندسية. أمّا الموظفون، فيقدّمون تقاريرهم إلى مدير المشروع الذي يتمتع بالصلاحية والمسؤولية في هذا الإطار. بالتالي، عند تنفيذ أي مشروع جديد، يتم تعيين موظفين يمتلكون المهارات اللازمة للعمل في فريق المشروع، فيعملون لصالح المدير المعني حتى ينتهي المشروع. وبعد ذلك، ينتقلون إلى العمل في مشروع جديد مختلف مع مدير آخر. وتكون مهام وعلاقات العمل في المشروعات الفردية في تنظيم المصفوفة واضحة ولكنها مؤقتة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ففي تنظيم المصفوفة، لا يوضع هيكل تنظيمي دائم يتبع بموجبه الموظف إلى المدير نفسه عبر عدد محدود من المشروعات. ويصعب وضع هيكل تنظيمي لهذا النوع من التنظيم؛ لأنّه يتغيّر بانتظام. وعادةً ما تقوم المنظمة بإعداد هيكل تنظيمي لكلّ مشروع، فيكون الموظفون على اطلاع بهيكلية المشروع الجاري، وما ينطوي عليه من علاقات بين الإدارة والموظفين. وتعد المنظمة مخططًا جديدًا عند البدء بمشروع جديد. ويوضح الشكل 2-12 تنظيم مصفوفة يتم فيه تعيين موظف من كل مجال وظيفي لفريق المنتجات.



الشكل 2-12 تنظيم المصفوفة

في تنظيم المصفوفة، قد يواصل المهندس عمله مع نائب رئيس شؤون الهندسة إنّما يتم تكليفه أيضًا بمساعدة الفرق في أكثر من مشروع. وفي هذه الحالة، قد يتحمّل الموظف الموهوب مسؤوليات متعدّدة – وتنافسية أحيانًا–.

ويُستخدم تنظيم المصفوفة بنجاح في منظمات البحوث ووكالات الإعلان ومنظمات البناء. غير أنّه يشكّل أيضًا محطّ اهتمام فئات أخرى من المنظمات؛ وذلك لأنّه يوفّر المرونة ويسمح بالتغيير السريع. ويستخدم هذا الهيكل المهارات المحدّدة للمديرين والموظفين بأكبر قدر ممكن من الفعالية؛ إذ يجمع بين الأفراد ذوي المهارات المناسبة لكلّ مشروع؛ فعندما يتم تكليف الموظفين بمهام مشروع جديدة، يجب على المديرين توخي الحذر لتحديد الصلاحيات والمسؤوليات حتى لا يُضعفوا مبدأ وحدة القيادة، كما أنهم يحتاجون أيضًا إلى تشجيع علاقات العمل الجيّدة مع أعضاء المشروع الجدد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

تنظيم الفريق Team Organization

كما جاء في مثال فيصل في بداية الدرس، يُعرف أحدث نوع من أنواع الهياكل التنظيمية باسم تنظيم الفريق. ويُوزّع **تنظيم الفريق Team Organization** الموظفين على فرق عمل دائمة تتمتّع بالمسؤولية والصلاحية عن النشاطات التجارية الهامة، وذلك مع تحكّم إداري محدود على عملهم اليومي. وغالبًا ما يكون للفرق قادة من الموظفين ذوي خبرة على الأرجح وليس من المديرين. ويحلّ قادة الفريق محلّ المنصب التقليدي للمشرف ويعملون بصفتهم ميسرين أكثر من مديرين تقليديين. كذلك، فإنهم يساعدون فرقهم في رصد المشكلات ويعملون معهم لحلّها كمجموعة. ويقدّم أعضاء الفريق تقاريرهم إلى القائد، فيما يتّخذ قائد الفريق بعض القرارات الإدارية الخاصة بالفريق. في المقابل، يتحمّل المدير المفرغ مسؤولية فرق متعدّدة، ويلتقي مع قادتها للتخطيط وصياغة تقارير التقدّم وحل المشكلات.



ما المزايا التي يستفيد منها الموظفون والمديرون في تنظيم الفريق؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

في بعض الأحيان، يتم تنظيم الفرق بدون تعيين قائد دائم؛ فيصبح الفريق عندئذٍ فريقًا ذاتي التوجيه. و**الفريق ذاتي التوجيه Self-Directed Work Teams** هو الفريق الذي يُعنى أعضاؤه مجتمعين بمسؤولية تنفيذ المهام الموكلة إليهم. ولا يعني ذلك أنّ الفريق ذاتي التوجيه لا يستطيع اللجوء إلى مدير معيّن، حين يواجه مشكلات صعبة أو غير اعتيادية، بل يعني أنّ أعضاءه يتعاونون مع بعضهم في معظم الأوقات لتحديد الأهداف وتخطيط العمل وتنظيمه. وغالبًا ما يتناوب الأعضاء على تولّي منصب قائد الفريق أو الميسّر. ويتمتّع الفريق ذاتي التوجيه بالصلاحيات الكاملة لتخطيط عمله وأدائه وتقييمه. أمّا إذا احتاج الفريق أي أفكار أو مساعدة، فيتحدّث إلى فرق أخرى أو يلجأ إلى دعم المتخصّصين المتاحين للعمل مع جميع الفرق في المنظمة. ومن المحتمل أيضًا أن يتواصل الفريق مع الموردين والعملاء من داخل المنظمة أو خارجها للحصول على المعلومات والملاحظات.

وإضافةً إلى ما سبق، تقع على عاتق الفريق ذاتي التوجيه ككلّ مسؤولية اتّخاذ القرارات بشأن توزيع الأعمال المطلوبة وكيفية القيام بها؛ ولذلك يجب أن يكون كل عضو قادرًا على أداء مهام الأعضاء الآخرين في الفريق، وذلك للتعويض عن أي غياب أو لإنجاز أي عمل إضافي. في المقابل، يمكن للفرق توظيف أعضاء جدد أو تدريب أعضائها أو حتى استبعادهم، وتقييم أدائهم الفردي والجماعي، والتعامل مع معظم مهام الإدارة التقليدية. أمّا المدير، فيعمل كمستشار للفريق، ويركّز على مهام الإدارة ذات المستوى الأعلى. ويوضح الشكل 2-13 بعض الاختلافات بين الفرق ذاتية التوجيه والفرق التقليدية.

	الفرق التقليدية	الفرق ذاتية التوجيه
فئات العمل	يتولى الفريق عددًا كبيرًا من المهام المحدودة	يتولى الفريق تنفيذ مهمة واحدة أو مهمتين واسعتين
صلاحيات العمل	يتحكّم قائد الفريق في جميع المهام الروتينية	يتحكّم الفريق في المهام بناءً على القرارات التي تتّخذها المجموعة
الفعالية	تُحدّد فعالية الفريق بناءً على تقييمات المدير وقائد الفريق وأداء كل عضو من الأعضاء	تُحدّد فعالية الفريق بناءً على أداء الفريق واتّساع مهارات كل عضو من الأعضاء

الشكل 2-13 مقارنة بين الفرق التقليدية والفرق ذاتية التوجيه

تتمتّع فرق العمل ذاتية التوجيه بصلاحيات ومسؤوليات أعلى مقارنةً بالفرق التقليدية.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ولقد ثبت أنّ للفرق الفعّالة، سواء كانت ذاتية التوجيه أم لا، دورًا في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة. ويعود الفضل في ذلك إلى الأعضاء الذين يعملون بجد على المستوى الفردي لدعم فريقهم والتأكد من تحقيق أهداف المجموعة. وقد حقّقت المنظمات التي طوّرت هياكل جماعية فعّالة مستويات أعلى من رضا العملاء، واستطاعت تقليل تغيّب الموظفين وتخفيض معدل دورانهم، فضلًا عن الحفاظ على مستويات تحفيزية عالية.

يقوم نجاح الفرق على مقوّمات معينة؛ ففيما يجب أن يدعم المديرون مفهوم الفريق وأن يساعدوا أعضاءه حسب الحاجة، ينبغي لأعضاء الفريق أن يصبحوا مؤهلين في ثلاثة مجالات هي:

1. مهارات العمل الفنية
2. مهارات التعامل مع الآخرين، مثل الكتابة والتحدث والمناقشة والتفاوض
3. المهارات الإدارية، مثل إدارة الاجتماعات والتفكير التحليلي وحفظ السجلات

كما أنّ عمل الفرق الجيّد مرتبط بدعم الإدارة العليا وبالمهارات في هذه المجالات الثلاثة؛ ولذلك، يجب أن تحصل الفرق الجديدة على ما يلزمها من وقت ودعم حتّى تتمكّن من تطوير إمكاناتها بالكامل.

معلومة إثرائية

ينبغي أن يولي كل مدير أهمية لرضا الموظفين؛ لأنّ الموظف غير الراضي عن عمله لا يتردّد في ترك وظيفته متى ما توفرت له فرصة عمل أخرى. كما أنّ الإنتاجية تتأثّر بمستوى الرضا الوظيفي. ابحث عبر الإنترنت عن مقالات حول إشراك الموظفين، ثم تخيّل أنّك مدير تنفيذي أعلى في إحدى المنظمات ووضح كيف يمكنك الاستفادة من هذه المعلومات لتحسين رضا الموظفين لديك. وعدّد ثلاث توصيات قد تقدّمها للمديرين التابعين لك.

اختبر معلوماتك

من المسؤول عن وظائف الإدارة التقليدية في تنظيم الفريق؟

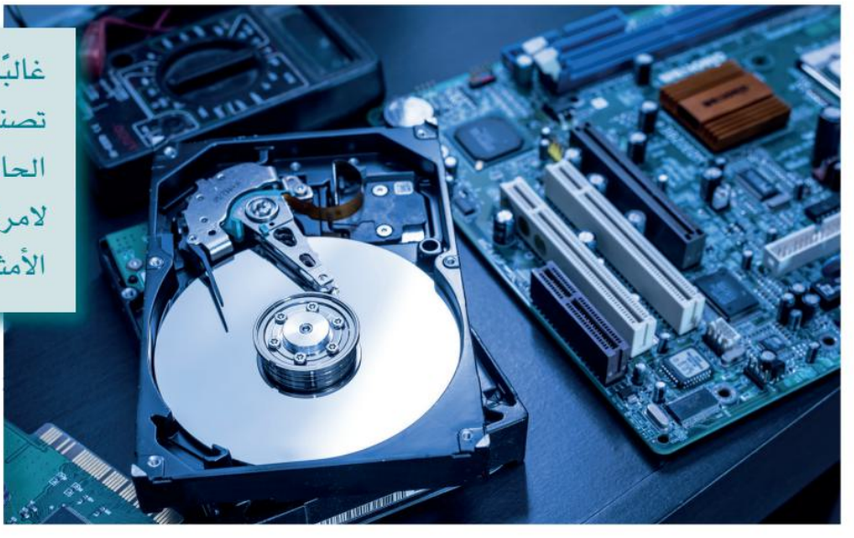
وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلم 2.4.2

تحسين تنظيم المنظمات
Improving Business Organization

لطالما اعتمدت المنظمات على **التنظيم المركزي Centralized Organization** في أعمالها، وهو هيكل عمل يكون فيه بعض المديرين العلويين فقط مسؤولين عن جميع عمليات التخطيط واتّخاذ القرارات في المنظمة، ولكن أظهرت مؤخرًا بعض الدراسات حول تأثير تنظيم المنظمات على الجودة والإنتاجية، أنّ المنظمات التي تعتمد تنظيمًا مركزيًّا غالبًا ما تواجه بعض المشكلات الشائعة. بمعنى آخر، غالبًا ما تقوم المنظمات الكبيرة بتطوير هياكل تنظيمية مركزية معقّدة للغاية، ما يتسبّب في حدوث مشكلات في الاتصال وفي بروز الحاجة إلى سن عدد كبير من السياسات والقواعد للسيطرة على المنظمة. ونتيجةً لذلك، يشعر المديرون والموظفون على حدّ سواء بانعدام أهميتهم، وقد يصابون بالإحباط بسبب عجزهم عن القيام بما يعتبرونه مهمًّا بسبب القواعد أو بسبب الوقت الطويل الذي يستغرقه اتّخاذ القرارات.

ومن أجل تخطّي هذه المشكلات، تلجأ المنظمات إلى **التنظيمات اللامركزية Decentralized Organization**؛ حيث تنقسم إلى وحدات أصغر يرأس كلًّا منها مدير لديه صلاحيات لتنفيذ العمليات وتحمّل مسؤوليتها. وتعمل هذه الوحدات كما لو أنّها منظمات مستقلة. فعلى سبيل المثال، ينطبق التنظيم اللامركزي على منظمة تصنيع أجهزة الحاسوب؛ حيث تنقسم إلى وحدات تشغيلية بحسب فئات المنتجات (الحواسيب المركزية، وأجهزة الحاسوب الشخصية، وأجهزة الحاسوب المحمولة، والملحقات المساعدة) أو بحسب أنواع العملاء (المنظمات، والحكومة، والمستهلكون).



غالبًا ما تكون منظمات تصنيع أجهزة الحاسوب منظمات لامركزية. اذكر بعض الأمثلة الأخرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

وهناك أيضًا **التنظيم المسطّح Flattened Organization**، وهو نوع رئيس آخر من أنواع التنظيمات يتألف من مستويات إدارة أقل من الهياكل التقليدية. وفي التنظيم المسطّح، يتحمّل المديرون والموظفون مسؤوليات أكثر من تلك التي تتحمّلها المنظمات الأخرى من خلال عدد أكبر من مستويات الإدارة. كذلك، تستلزم المنظمة ذات التنظيم المسطّح تعزيز الاتصال بين أقسامها؛ لأنّ المستويات التي تتدفّق عبرها المعلومات قليلة. وبما أنّ التخصّص فيها محدود، لا بدّ من تعزيز التنسيق والتعاون على مستواها. ويميل المديرون في هذا النوع من المنظمات إلى امتلاك نطاق تحكّم أوسع للتعويض عن المستويات الأقل من التسلسل الهرمي. وتظهر أهمية التنظيم مع زيادة المنافسة وتوقّع العملاء جودة وخدمات أفضل؛ فالهيكل التنظيمي المعقّد الذي يتطلب قدرًا كبيرًا من الوقت لاتخاذ القرارات وتوصيل المعلومات لن يكون تنافسيًّا مثل الهيكل الأكثر مرونة واستجابة.

اختبر معلوماتك

كيف يمكن تعزيز فعالية تنظيم الأعمال؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

4.2 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. أي نوع من الهياكل التنظيمية التالية هو الأنسب في حال واجه المديرون في المنظمات الكبيرة صعوبة في إتقان المعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها في جميع مجالات مسؤوليتهم؟
   - أ. التنظيم الرأسي
   - ب. التنظيم الرأسي الاستشاري
   - ج. تنظيم المصفوفة
   - د. تنظيم الفريق
2. ليكون فريق العمل ناجحًا في المنظمة، يجب أن يمتلك أعضاؤه جميع المهارات التالية باستثناء:
   - أ. مهارات العمل الفنية
   - ب. مهارات التعامل مع الآخرين
   - ج. المهارات الإدارية
   - د. المهارات المالية

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. لماذا يتسبّب الهيكل التنظيمي الرأسي غالبًا في مشكلات تتعلّق بمشاركة المعلومات والتواصل بين الموظفين والمديرين من مختلف الأقسام في المنظمة؟

_____

_____

4. لماذا يتم تنظيم عدد كبير من المنظمات الكبرى بطريقة تجعل الأفراد يتبعون إلى المديرين بناءً على تخصّص القسم؟ وما مزايا وعيوب عمل جميع الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المتشابهة معًا؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

الفصل الثاني

التقييم

مفاهيم الفصل

- يمتلك المديرون الذين يخطّطون بفعالية لمستقبل المنظمة فرصًا أكبر للنجاح مقارنةً بأولئك الذين يركّزون على العمليات كل يوم بيومه. يحدد التخطيط اتجاه العمل و أهدافًا معينة. فالخطط أدلة لاتخاذ القرارات. وتوضح الخطط الاستراتيجية إلى أين يتجه العمل. وعليه، من الضروري أن يعرف المديرون كيفية التخطيط وكيفية استخدام بعض الأدوات والإجراءات المحدّدة لذلك. وفيما يحدّد التخطيط الاستراتيجي توجّه العمل، يحدّد التخطيط التشغيلي كيفية القيام بالعمل، ومن سينجزه، والموارد اللازمة لإنجازه.
- تضمن الأهداف أن تصبّ المنظمة تركيزها على المجال الذي تعتزم العمل فيه في المستقبل وعلى النتائج التي تتوقّع تحقيقها. وتساعد بعض الأدوات، كالميزانيات والجداول الزمنية والمعايير والسياسات والإجراءات والبحوث، في إعداد خطط فعّالة.
- يجب تنظيم المنظمات كي تتمكّن من تنفيذ الخطط وإنجاز العمل بفعالية. وتنطوي عملية تنظيم الأعمال على ثلاثة عوامل هي: تقسيم العمل، والمرافق وظروف العمل، والموظفون. وعلى نحو آخر، تشمل خصائص التنظيم الجيد: المسؤولية والصلاحية، والمساءلة، ووحدة القيادة، ونطاق التحكّم.
- يحدّد نوع الهيكل التنظيمي ماهية العلاقات بين الأقسام والموظفين، بالإضافة إلى خطوط الاتصال واتّخاذ القرارات. وتشمل أنواع الهياكل التنظيمية التنظيم الرأسي، والتنظيم الرأسي الاستشاري، وتنظيم المصفوفة، وتنظيم الفريق. وفي الآونة الأخيرة، أصبحت المنظمات التقليدية مسطّحة أكثر ولامركزية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

طور لغة الأعمال التجارية لديك

صِل كلّ مصطلح بالتعريف الذي يناسبه.

	المصطلح	خيارك	التعريف
1.	المساءلة		أ. مستند مكتوب يفصّل طبيعة العمل، وغاياته وأهدافه وطرائق تحقيقه.
2.	الصلاحية		ب. مقياس محدّد معتمد لتقييم ما ينبغي أن يكون عليه الشيء.
3.	الميزانية		ج. التسلسل الهرمي المتّبع في المنظمة بدءًا من المناصب العليا ونزولًا.
4.	خطّة العمل		د. مبدأ يقوم على وضع المديرين المتقدمين جميع الموظفين ممن يلبون احتياجات المنظمة المماثلة في أقسام موحّدة.
5.	التنظيم المركزي		هـ. التزام الفرد بتحمّل مسؤولية النتائج الناجمة عن أي مهام موكلة إليه.
6.	سلسلة القيادة		و. فحص نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، جنبًا إلى جنب مع الفرص المتوفرة والتهديدات الخارجية.
7.	الميزة التنافسية		ز. التخطيط طويل المدى الذي يحدد أهدافًا ونشاطات محددة للعمل ككل.
8.	التنظيم اللامركزي		ح. منظمة كبيرة تنقسم إلى وحدات أصغر يرأس كلٌّ منها مدير لديه صلاحيات لتنفيذ العمليات وتحمّل مسؤوليتها.
9.	التقسيم		ط. السمات الخاصّة التي تتيح لمنظمة ما أن تقدم منتج أو خدمة أفضل من تلك التي تقدمها منظمة منافسة.
10.	التمكين		ي. تصوّر عام وراسخ عن المنظمة عادةً ما يثير إلهام الآخرين ويفسّر سبب تأسيسها.
11.	التنظيم المسطّح		ك. الإرشادات المعتمدة في اتّخاذ القرارات ذات الصلة بمواقف محدّدة ومتكرّرة.
12.	الهدف		ل. هيكل العمل الذي تتسلسل فيه الصلاحيات والمسؤوليات على نحو رأسي بدءًا من أعلى المستويات (المستوى التنفيذي) إلى أدناها (مستوى الموظفين).
13.	التنظيم الرأسي		م. خطّة مالية مكتوبة تفصّل العمليات التجارية المُراد تنفيذها خلال فترة محدّدة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

14.	التنظيم الرأسي الاستشاري		ن. هيكل عمل يكون فيه بعض من كبار المديرين فقط مسؤولين عن جميع عمليات التخطيط واتّخاذ القرارات في المنظمة.
15.	تنظيم المصفوفة		س. الحق في اتّخاذ قرارات حول مهام العمل، ومطالبة الموظفين الآخرين بأداء المهام الموكلة إليهم.
16.	الرسالة		ع. هيكل العمل الذي يوزّع الموظفين على فرق عمل دائمة.
17.	التخطيط التشغيلي		ف. تنظيم يتألف من مستويات إدارة أقل من الهياكل التقليدية.
18.	الخريطة التنظيمية		ص. عبارة قصيرة ومحدّدة حول الغاية من العمل وتوجّهه.
19.	السياسات		ق. هيكل العمل الذي يتمتع المديرون فيه بصلاحيات على وحدات العمال والموظفين تحت إشرافهم، وذلك بمساعدة من موظفين متخصّصين.
20.	الإجراءات		ر. خطّة زمنية تحدّد الوقت المطلوب لتحقيق الأهداف.
21.	المسؤولية		ش. المبدأ الذي يحتّم على كل موظّف أن يقدم تقاريره إلى مشرف واحد فقط خلال فترة محددة أو مهمة معينة.
22.	الجدول الزمني		ت. توضيح يفصّل بنية المنظمة وتصنيفات الوظائف الرئيسة واتجاهات الاتصال بين الموظفين.
23.	الفريق ذاتي التوجيه		ث. سلسلة من الخطوات الواجب اتّباعها لأداء مهمة محدّدة.
24.	نطاق التحكّم / نطاق الإدارة		خ. تنظيم يجمع الموظفين في فرق مؤقتة، لكن في ذات المجال الوظيفي، وذلك في سبيل إنجاز مشروع معيّن.
25.	المعيار		ذ. عدد الموظفين ممن يشرف عليهم مدير واحد فقط على نحو مباشر في سبيل تنفيذ أهداف المنظمة على نحو فعّال.
26.	التخطيط الاستراتيجي		ض. منح الموظف الصلاحية التي تخوله من اتخاذ القرارات بنفسه وحل المشكلات التي يجابهها في وظيفته بواسطة الموارد المتاحة له.
27.	تحليل نقاط القوّة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات		ظ. التخطيط قصير المدى الذي يحدّد أهدافًا ونشاطات محدّدة لكل جزء من العمل.
28.	تنظيم الفريق		غ. وصف محدد للنتيجة التي تتوقّع المنظمة تحقيقها.
29.	وحدة القيادة		أأ. إلزام يوجب على الفرد تنفيذ المهام الموكلة إليه.
30.	الرؤية		ب ب. الفريق الذي يُعنى أعضاؤه مجتمعين بمسؤولية تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
31.	الهيكل التنظيمي		ج ج. البناء الرسميّ الذي يربط بين مهام الأفراد والوحدات في المنظّمة بما يعمل على تحقيق أهدافها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

مراجعة مفاهيم إدارة الأعمال التجارية

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

31. يلي عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة _____

أ. التخطيط التشغيلي

ب. التخطيط التنظيمي

ج. تعيين الموظفين وتدريبهم

د. التخطيط الإداري

32. أي ممّا يأتي لا يُعدّ من خصائص الأهداف الفعّالة؟

أ. الهدف المحدّد وذو المغزى

ب. الهدف القابل للتحقيق

ج. الهدف الواضح

د. الهدف الذي يركّز على نشاط واحد من أنشطة المنظمة

33. تقيس المنظمات جودة المنتجات والخدمات من خلال مقارنتها بـ_____

أ. الإجراءات

ب. المعايير

ج. السياسات

د. الأهداف

34. غالبًا ما يكون نطاق التحكّم في المستويات العليا من المنظمة _____ المستويات الأدنى.

أ. أكبر من

ب. بذات حجم

ج. أصغر من

د. ما من نطاق تحكّم في المستويات العليا في المنظمة

35. يُعدّ _____ أكثر الهياكل التنظيمية فعالية

أ. التنظيم الرأسي

ب. التنظيم الرأسي الاستشاري

ج. تنظيم الفريق

د. التنظيم اللامركزي

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

طبّق ما تعرفه

أجب عن الأسئلة الآتية.

36. بناءً على فقرة «دروس من الواقع» في بداية القسم 1.2، قدّم مثالًا واحدًا عن التخطيط الاستراتيجي ومثالًا آخرًا عن التخطيط التشغيلي اللذين ينبغي أن يجريهما إبراهيم.

_____

_____

_____

37. يُوصى بأن تعدّ المنظمات الجديدة خطّة عمل. برأيك، هل تحتاج المنظمات الكبيرة القائمة أيضًا إلى خطّة عمل؟ برّر إجابتك.

_____

_____

_____

38. ما الفرق بين نقاط قوّة المنظمة والفرص المتاحة لها. اختر منظمة من مجتمعك وقدّم مثالًا عن نقطة قوّة تمتلكها وعن فرصة متاحة لها.

_____

_____

_____

39. أكتب قائمة بالإجراءات التي يمكن لفرد آخر اتّباعها لنسخ ملف من خادم أو سحابة حاسوب إلى جهاز تخزين قابل للإزالة، مع مراعاة أن تكون الإجراءات كاملة وبالترتيب المطلوب تنفيذها.

_____

_____

_____

40. ما الفرق بين المسؤولية والصلاحية؟ قدّم أمثلة عن صلاحياتك ومسؤولياتك بصفتك طالبًا من جهة وكفرد من أفراد الأسرة من جهة أخرى.

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

41. هل يفضّل الموظفون العمل في منظمات تؤدي أعمالًا متخصّصة ومتكرّرة أو في منظمات تتحمّل مجموعة أكبر من المسؤوليات ويشهد العمل فيها تغيّرًا منتظمًا؟ برّر إجابتك.

42. قارن بين التنظيم الرأسي وتنظيم المصفوفة من حيث كيفية التأثير على العمل والعلاقات والتواصل بين المديرين والموظفين.

مساحة البحث والابتكار

أكمل النشاطات الآتية.

43. **التواصل:** راجع المعلومات الواردة في بداية القسم 1.2، حول ما يتعلّق بتوسيع إبراهيم أعماله في مجال خدمات تقديم الطعام من خلال الإنترنت. اذكر هدفين يمكن لإبراهيم تحديدهما لشركته، على أن يحقّق الأول في غضون ثلاثة أشهر والثاني بحلول نهاية العام الأول، مع مراعاة أن يستوفيا خصائص الأهداف الفعّالة الأربع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

44. **الفنون المرئية:** قرّر صفّك إقامة حفل تقدير للطلبة ولأولياء الأمور في نهاية العام الدراسي. وسيشارك جميع الطلبة في التخطيط لهذه الفعالية وإدارتها وسيتم اعتماد تنظيم المصفوفة. حدّد أقسام العمل الرئيسة التي يجب إكمالها بغية ضمان نجاح الفعالية. بعد ذلك، استخدم برنامج رسوم محوسب لتصميم هيكل تنظيمي تعتقد أنه سيكون الأكثر فعالية لتنفيذ العمل، وكلّف كل طالب في صفّك بدور معين في الهيكل التنظيمي، وكن مستعدًّا لمناقشة قراراتك مع الطلبة الآخرين.

45. **التقنيات:** استخدم الإنترنت للبحث عن أمثلة على استخدامات أدوات التخطيط المحدّدة في الفصل، وهي: الميزانية، والجدول الزمني، والمعايير، والسياسات، والإجراءات، والبحوث، وبعد ذلك ارسم جدولًا يحتوي على ثلاثة أعمدة وستة صفوف؛ حيث يمثّل العمود الأوّل أداة التخطيط والعمود الثاني استخداماتها الموجزة، ثم اشرح في العمود الثالث كيف يدعم استخدام الأداة تخطيط الأعمال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

46. **البحث:** ابحث في مكتبة أو عبر الإنترنت عن ثلاث مقالات وردت في مجلات الأعمال أو المواقع الإلكترونية وتناقش تأثيرات التسطيح (تقليل مستويات الإدارة) على المنظمات وموظفيها. وقم بتدوين الملاحظات المستخلصة من المقالات أثناء قراءتك، ثم قم بإعداد تقرير من صفحة واحدة لبحثك، مع التطرّق إلى مزايا وعيوب استخدام التنظيم المسطّح.

47. **الرياضيات:** تُعدّ البحوث أداة مهمة تستخدمها المنظمات للتخطيط الاستراتيجي. وتنفق المنظمات في المتوسّط حوالى 3.8% من المبيعات على النشاطات البحثية كل عام. ومن هذا المنطلق، افترض أنّ أكبر ثلاث منظمات في العالم من حيث نفقات البحث هي منظمة تصنيع سيارات ومنظمة رعاية صحية ومنظمة لتطوير البرامج والتقنيات. وفيما استثمرت منظمة تصنيع السيارات 9.9 مليار ريال سعودي في الأبحاث بمبيعات بلغت 226.1 مليار ريال، بلغت استثمارات منظمة الرعاية الصحية 9.6 مليار ريال سعودي في مجال الأبحاث بمبيعات بلغت 58.6 مليار ريال. أمّا الميزانية البحثية للمنظمة المعنية بتطوير البرامج والتقنيات، فبلغت 9 مليار ريال سعودي فيما بلغت المبيعات 69.9 مليار ريال. احسب النسبة المئوية للمبيعات السنوية التي استثمرتها كل منظمة في البحث، ثم حدّد النسبة المئوية للمبيعات المستثمرة في البحث من قبل المنظمات الثلاثة مجتمعة، وقارنها مع متوسّط جميع المنظمات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

دراسة حالة

حل مشكلات التخطيط

تُعنى منظمة كبيرة مقرّها جدة بتصنيع مجموعة من ألعاب الأطفال الشهيرة وبيعها. وفي إطار استعدادها لعطلة عيد الفطر المبارك، تعتزم متاجر البيع بالتجزئة شراء منتجات المنظمة بكميات كبيرة. واعتادت المنظمة طرح لعبة أو لعبتين جديدتين كل عام بتصميم يجذب انتباه واهتمام الأطفال وأولياء أمورهم، ويشدّهم إلى دخول المتاجر في عطلة عيد الفطر المبارك. كما اعتادت وضع شاشات وإعلانات ترويجية للألعاب الجديدة والتقليدية الرائجة مما يسهم في زيادة حجم مبيعات كلا النوعين على حد سواء.

وكانت فرح، مديرة التسويق، قد راجعت مؤخرًا نتائج البحث حول أحدث لعبة لهذا العام، فلاقت ردود فعل إيجابية على اللعبة أكثر من أي لعبة قدّمتها المنظمة في السنوات الخمس الماضية. وبناءً على ذلك، توقّعت فرح وموظفوها أن تفوق نسبة المبيعات لهذا العام نسبة العام الماضي بـ 10%. ونتيجة لهذه التقديرات، خصّصت أموالًا لحملة إعلانية كبيرة هدفها تقديم اللعبة الجديدة. عيّنت عددًا من مندوبي المبيعات الإضافيين لبدء العمل المبكر مع بائعي التجزئة للتأكّد من تزويد كل من السلاسل الوطنية والمتاجر المستقلة بمخزون كافٍ من اللعبة لفترة العطلات القادمة.

وفيما كانت فرح تعمل على جهود التسويق الموسّعة، واجه ياسر، مدير الإنتاج، بعض المشكلات؛ التي تمثّلت في صعوبة حصوله على إمدادات كافية من إحدى المواد الخام الرئيسة من المورد الوحيد للمنظمة، مما أدى إلى تقليل الإنتاج بنسبة 10% مقارنةً بالخطط خلال الشهرين الماضيين. وكان يجدر بياسر أن يستغلّ الوقت المتوفّر أمامه لزيادة مخزون الشركة من الألعاب التقليدية، إلّا أنّه لم يكن على علم بأبحاث التسويق أو خطط التسويق الأخيرة؛ فخطط الإنتاج التي تم إعدادها قبل ثلاثة أشهر تهدف إلى إبقاء مستويات مخزون هذه الألعاب أعلى بقليل من مستوى العام الماضي. وفي المقابل، اتّضح من المناقشات مع مورد المواد الخام أنّ مشكلة التوريد قد تُحلّ في غضون أسبوعين. وعليه، قد يتمكّن من تحقيق أهداف إنتاج الألعاب الجديدة، إنّما سيتعيّن عليه في المقابل زيادة تكاليف العمالة وتأخير تسليم المنتجات إلى تجار التجزئة. غير أنّ ياسر يعلم أيضًا أنّ تجار التجزئة يرغبون في الحصول على الألعاب الجديدة مبكرًا، ولكن ذلك خارج عن الإرادة حاليًّا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

التفكير الناقد

1. ما مشكلات الإدارة الظاهرة في منظمة الألعاب؟ لماذا حدثت؟ وهل ترتبط الأسباب أكثر بمسائل التخطيط أم بمسائل التنظيم في المنظمة؟

2. في حال لم تُحلّ المشكلة بسرعة، فكيف ستتأثر المنظمة هذا العام وفي السنوات القادمة؟

3. باستخدام أدوات الإدارة التي تمت مناقشتها في الفصل، قدّم أمثلة على كيفية استخدام كل منها للمساعدة في حلّ مشكلات المنظمة.

4. ما النصيحة التي قد تقدّمها للمساعدة على حلّ المشكلات التي تواجهها منظمة الألعاب؟ وما الخطوات التي ينبغي للمنظمة اتّخاذها لتجنّب هذا النوع من المشكلات في المستقبل؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



3

التوظيف والتوجيه والرقابة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

دروس الفصل

1.3 وظيفة التوظيف ووظيفة التوجيه

2.3 التحفيز وإدارة التغيير

3.3 وظيفة الرقابة

يتعيّن على المديرين التعامل مع مجموعة من المسؤوليات والتحديات في الجوانب التشغيلية اليومية من أي منظمة. ويتناول هذا الفصل الجوانب التشغيلية الرئيسة للتوظيف والتوجيه والرقابة، ويدرس بعض النظريات المختلفة المتعلقة بالتحفيز، ثم يتناول مسألة التغيّر. وأخيرًا، يلقي الفصل نظرة فاحصة على وظيفة الرقابة، بما في ذلك وضع معايير لقياس الأداء وتحسينه.



ما أبرز التحديات المتعلقة بوظيفة التوجيه؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1.3

وظيفة التوظيف ووظيفة التوجيه

The Staffing and Directing Functions

المصطلحات الرئيسة

فريق العمل
Work Team

تحفيز الموظف
Employee Motivation

العمليات Operations

إدارة العمليات
Operations Management

تحسين العمليات
Process Improvement

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.1.3 إدراك المشكلات التي قد تنشأ بعد تنفيذ الخطط التي ترسمها المنظمة.

2.1.3 تحديد أهمّ النشاطات التي يقوم بها المديرون عند التوظيف.

3.1.3 تحديد أهمّ النشاطات التي يقوم بها المديرون عند التوجيه.

دروس من الواقع

فقدان الرقابة

تبيع إحدى المنظمات تجهيزات مكتبية في السوق المحلي عبر شبكة الإنترنت والهاتف. وقد عُيّنت حصّة مديرةً فيها، وتحديدًا لقسم التسويق عن بُعد؛ حيث يُستعمل هاتف محوسب إلى جانب أنظمة لمعالجة الطلبات. وتملك حصّة ميزانية كبيرة تسمح لها بإعادة تدريب الموظفين الحاليين وتوظيف موظفين جدد وتدريبهم. وقد وزّعت المنظمة على جميع المنظمات المحلية الأخرى كتيب مبيعات يعرض فهرس المنظمة عبر الإنترنت. وقد أعلنت المنظمة أنّ أي طلب يردها بحلول الساعة 10 مساءً يتم تسليمه بحلول الساعة 10 صباحًا في اليوم التالي.

ودبّ الحماس بين الموظفين، عندما أجروا مكالمات مع العملاء الجدد لإطلاعهم على نظام المبيعات الجديد، وسرعان ما بدأ هؤلاء بطلبات الشراء؛ غير أنّ حجم المبيعات المتزايد بسرعة تسبّب في ضغوطات على قسم التسويق الجديد؛ إذ ارتفع عبء العمل بسرعة، خاصّة أنّ موظفي مبيعات الهاتف أصبحوا يستلمون الطلبات ويجيبون عن الأسئلة، ويحاولون حلّ المشكلات التي يواجهها عملاؤهم. وأدّت الصعوبات الفنية إلى عدم الردّ على عدد من المكالمات، وإلى بطء الحواسيب، مما أثّر بدوره على العملاء وموظفي المبيعات الذين بدؤوا يشعرون بالإحباط، ولم يعودوا

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

بالتالي راضين عن وظائفهم. وهكذا، راح الموظفون المتمرّسون يستقيلون أو يطلبون نقلهم بسبب الضغط الذي يواجهونه.

أمّا حصّة فقد كانت تدرك مدى أهمية قسمها في نجاح المنظمة، وإن لم يتمكّن من الحفاظ على مستوى المبيعات ومعالجة الطلبات وزيادتها بكفاءة تامّة، فمن المؤكد أن ذلك يعني فشل استراتيجية العمل الجديدة.

ما رد فعلك؟ ما الأسباب الرئيسة التي أدّت إلى نشوء المشكلات في القسم الجديد؟ وكيف يمكن أن تساعد حصّة الموظفين؟

هدف التعلّم 1.1.3

تحديات التوظيف والتوجيه
The Challenge of Staffing and Directing

يُعدّ التوظيف والتوجيه وظيفتَين من الوظائف المختلفة التي تؤدّيها الإدارة، وهما يقومان على تنفيذ الخطط التي ترسمها المنظمة من خلال تعيين الفرد المناسب في المكان المناسب، على أن يحصل هؤلاء الأفراد على ما يلزمهم من دعم وتوجيه حتى يتمكنوا من العمل بفعالية. أمّا وظيفة الرقابة، فتتضمن تقييم النتائج لتحديد ما إذا كانت أهداف المنظمة قد تحققت على النحو المخطط له أم لا؛ لذلك يكرّس غالبية المديرين، خاصّة المشرفين والمديرين المتوسّطين، قدرًا كبيرًا من وقتهم لنشاطات التوظيف والتوجيه والرقابة.

يركّز التوظيف على إيجاد الأفراد المناسبين الذين يستطيعون أداء العمل المطلوب، وهو يقوم بالتالي على تعيين الموظفين وإيجاد المواهب داخل المنظمة نفسها، وربّما الاستعانة بعمّال مؤقتين من خارج المنظمة لدعم عمليات المشروع الجارية. ويمكن أن يشمل التوظيف أيضًا تشكيل فريق من الموظفين الذين سيعملون معًا على المدى الطويل، أو فريق سيعمل على مشروع معيّن لفترة قصيرة فحسب.

في المقابل، يقوم التوجيه من جهة ثانية على وضع خطّة توجّه الموظفين، وعلى التأكد من تحفيزهم وامتلاكهم الموارد اللازمة للمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة. على سبيل المثال، قد يوجّه المدير فريق العمل إلى تحقيق أهداف مهمّة، ويوفّر له القيادة اللازمة لمساعدته على تحديد كيفية إكمال

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

العمل اللازم، ويحرص على تقديم المكافآت والتقدير لجميع المعنيين عند تحقيق الأهداف المرجوّة.

ولو عدنا إلى بداية الدرس، يمكن القول إنّ حصّة تولّت مسؤولية مجموعة واسعة من النشاطات في القسم الجديد، وإنها كانت تقضي وقتًا طويلًا في تشكيل فريقها وتوجيهه لدعم خطط المنظمة. واكتشفت حصّة ما تعلّمه مديرون متمرّسون كثيرون، وهو أنّ الخطط لن تكون فعّالة، ما لم يتم تنفيذها بشكل جيد وأنّ تبدّل ظروف العمل يؤدي إلى نشوء مشكلات تحول دون إنجازه، وقد أدركت أيضًا أنّ التوظيف والتوجيه يؤديّان دورًا مهمًّا في مساعدتها على حلّ المشكلات التي تواجهها بصفتها مديرة.

في البداية، استطاعت حصّة تشكيل فريقها من خلال تعيين موظفين جدد، واستفادت من الميزانية الكبيرة المتاحة للتدريب ومن فترة زمنية مدّتها ثلاثة أشهر لإعداد الموظفين لعملهم الجديد، وقد بدا أنّ أعضاء الفريق يستمتعون باستخدام الحواسيب الجديدة وبإجراء مكالمات مع العملاء؛ لأنّ وقت الإعداد والتدريب جعلهم مرتاحين لعملهم الجديد. وأسهم التخطيط الدقيق في توزيع الكتيبات على العملاء شخصيًّا وفي إجراء مكالمات هاتفية نتجت عنها طلبات شراء فورية. وقد ابتهج الموظفون بالنجاح الأوّلي الذي حقّقوه، وأحبّ العملاء بدورهم التسليم السريع والأسلوب الجديد الذي تتبعه هذه المنظمة التي تضع خدمة العملاء في صميم أولوياتها، ولكن بعد أن تمعّنت حصّة في كلّ ما حدث، تبيّن لها متى بدأت المشكلات.

فالمشكلة الأولى نشأت عندما لجأت حصّة إلى تحديد حصص مبيعات لكلّ موظف؛ وذلك لأنّها لم تدرك أنّ تزايد حجم المبيعات بسرعة سيصعّب على الموظفين بلوغ الحصص المستهدفة والمحدّدة لكل منهم، بل اعتقدت على العكس أنّ الحصص ستحفّزهم على البيع بدلًا من مجرد انتظار العملاء ليتّصلوا ويقوموا بطلبات الشراء بأنفسهم. ومع ذلك، تجاوز بعض الموظفين حصص مبيعاتهم بسهولة على عكس آخرين لم يستطيعوا ذلك سوى في حالات نادرة. وبالتالي، اشتكى موظفون كثيرون من تركيز أسلوب الحصص هذا على البيع بشكل كبير من دون أن يمنحهم الوقت الكافي للإجابة عن أسئلة العملاء وحل مشكلاتهم.

وبعد ذلك، ظهرت المشكلة الثانية عندما بدأ القسم يواجه بعض الصعوبات التقنية؛ إذ تباطأت الحواسيب عند ورود عدد كبير من المكالمات؛ فقد اضطرّ الموظفون إلى انتظار المعلومات حتّى تظهر على شاشاتهم، حتّى إنّ المعلومات كانت تزول جميعها أحيانًا بعد إدخالها وقبل معالجة الطلب. كذلك، أدركت

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

حصّة أنّ ارتفاع حجم المبيعات كان يصعّب على المنظمة تحقيق هدفها الأساسي باستمرار؛ أي تسليم الطلبات في اليوم التالي بعد طلبها مساءً؛ فلم يكن سهلًا على قسم التسليم التعامل مع حجم المبيعات المرتفع، لا سيما أنّ عدد الموظفين لم يتغيّر، ونتيجةً لذلك، بدأ موظفو التسويق عبر الهاتف في تلقي شكاوى من العملاء دون أن يتمكّنوا من حلّها.

وبالإضافة إلى المشكلات التقنية ومسألة حصص المبيعات، واجهت حصّة مشكلة ثالثة هي معدّل دوران الموظفين المتزايد (وهو مقياس لاستبدال الموظفين الذين غادروا المنظمة)؛ فعلى الرغم من أنّها كانت توظف وتدرّب موظفين جددًا، إلا أنّها لم تكن تتوصّل يومًا إلى العدد الكافي للتعويض عن الموظفين الذين غادروا المنظمة وللتعامل مع حجم العمل المتزايد؛ ولذلك اختارت أن تقلّل وقت التدريب بهدف إلحاق موظفين جدد بالعمل بسرعة، فتزايدت الأخطاء في الطلبات. وفي المقابل، طلب من الموظفين المتمرّسين العمل لوقت إضافي من أجل تلبية الطلبات ومساعدة زملائهم الجدد من المسوّقين غير المتمرّسين، فتفاقمت المشكلات وتزايد استياء الموظفين؛ ولم تصدّق حصّة كيف سبّبت خطتها عددًا كبيرًا من المشكلات، على الرغم من أنّها بدت سديدة وصائبة وحقّقت نجاحًا أوّليًّا.

غالبًا ما يتعيّن على المديرين تحديد حلول للمشكلات المعقّدة. وقد وظف فريق حصّة الأصلي للحصول على مواهب جديدة في قسم المبيعات ولدعم العملاء، وكان من المرجح أن يكون نجاح المبيعات حافزًا للبعض، فيما يكون دعم العملاء حافزًا لبعضهم الآخر. وغنيّ عن القول هنا إنّ المشكلات الفنية، ومشكلات التسليم، وغياب الدعم، وعدم رضا العملاء هي جميعها عوامل قد تزيد من صعوبة توصّل فريق المبيعات إلى الحصص المفروضة عليه.

اختبر معلوماتك

حدّد أنواعًا متعدّدة من التغيّرات التي يمكن أن تشهدها منظمة ما ويمكن أن تُحدث مشكلات تُعيق إنجاز الخطط المرسومة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلّم 2.1.3

نشاطات التوظيف Staffing Activities

بالعودة إلى بداية الدرس، شكّلت حصّة فريقها من خلال إعادة تدريب الموظفين الحاليين وتوظيف أعضاء جدد في الفريق للعمل في المبيعات عبر الهاتف؛ ولذلك احتاجت إلى إيجاد الأفراد المناسبين لإنجاز العمل المطلوب. وبما أنّ الموظفين نادرًا ما يعملون بمفردهم، فلا بدّ من أن يسعى المديرون إلى تمكينهم من بلوغ الأهداف المرجوّة من خلال تشكيل فرق عمل، وأن يحرصوا على حصول موظفيهم على التدريب الكافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

التعيين Hiring

قد يتمتّع المديرون بسلطة تعيين مباشرة أو قد يحتاجون إلى التعاون مع إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ويبدأ هذا عادةً بتحديد متطلبات الوظيفة، وصفات الفرد الذي يمكن أن ينجح في المنصب المحدّد. فعلى سبيل المثال، ترى حصّة أنّ على أعضاء فريق المبيعات أن يستمتعوا بعملهم في البيع، وأن يكونوا ودودين وصبورين، وأن يسعوا إلى حلّ المشكلات التي تعترضهم.

وفيما قد يتمتّع كثيرون بهذه الخصائص الشخصية، إلا إنهم قد لا يكونون بالضرورة مناسبين لشغل وظيفة في مجال المبيعات؛ ولذلك تبذل المنظمات



برأيك، ما أهم الصفات التي يجب البحث عنها عند تعيين موظفين جدد؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

قصارى جهدها لإيجاد الفرد الأنسب قبل توظيفه. على سبيل المثال، تقدّمت طالبة جامعية للعمل في قسم المبيعات في إحدى المنظمات. وقد تضمنت المقابلة معها، اختبارًا، والاستماع إلى سيناريوهات من الواقع والاستجابة معها، ومقابلة أشخاص مختلفين، ولكن بعد ستة اجتماعات، طُلب من الطالبة حضور مقابلة أخيرة أُبلغت فيها أنّها لم تحصل على الوظيفة. ردًّا على ذلك، عبّرت الفتاة عن رأيها بأنّ المنظمة ارتكبت خطأً لاعتقادها أنّها المرشحة الفضلى للوظيفة، ثمّ شكرت الحاضرين على وقتهم وأعربت عن سعادتها بالحضور من جديد للعمل معهم في حال غيّروا رأيهم؛ فأجابوا، "متى يمكنكِ بدء العمل؟". لقد سعت المنظمة إلى اختبار قدراتها بصفتها مندوبة مبيعات، وهو منصب يتطلّب منها زيارة العملاء المحتملين مرات متعدّدة لمحاولة إتمام البيع، على أن تكون مستعدة لتواجه رفضًا من قبلهم في غالبية الأحيان. بالتالي، أرادت المنظمة أن تتأكّد من قدرتها على تقبّل الرفض من دون إفساد العلاقات المستقبلية.

التدريب Training

لا يكفي أن يقوم المديرون بتعيين الأفراد المناسبين فحسب، بل يجب عليهم أيضًا أن يتأكّدوا من تزويد موظفيهم بالتدريب الكافي لأداء الوظيفة. ويبدأ هذا من التعريف بالمنظمة وبالموظفين الآخرين والأنظمة الأخرى. ومع ذلك، يجب أن يستمرّ التدريب طوال فترة عملهم على أن تلحقه دورات تنشيطية دورية للبقاء على اطلاع بأحدث معايير مجالهم ولتشجيع التقدّم الوظيفي؛ فالمديرون الجيدون يدركون أنّ القوى العاملة المدربة جيدًا هي – على الأرجح – الأكثر تحفيزًا وإنتاجية.

فرق العمل Work Teams

نادرًا ما يكمل الأفراد مجمل عملهم بمفردهم؛ فمعظمهم ينضمّ إلى فريق عمل، يعتمد على التعاون فيما بينهم لبلوغ الأهداف المرجوّة. ويمكن لفرق العمل المنظمة جيدًا أن تنجز أعمالًا أكثر من الأشخاص العاملين بشكل مستقلّ، حتّى لو كان العدد نفسه في الطرفين، وهذا ما يؤكد ضرورة أنّ يعيّن المديرون فرق عمل فعّالة. ويعني **فريق العمل Work Team** مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون معًا لتحقيق هدف مشترك.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

وتتميّز فرق العمل الفعّالة بعدد من الخصائص أبرزها:

- أوّلًا، يفهم أعضاء الفريق هدف العمل ضمن فريق، ويدعمون تحقيق هذا الهدف. وهم يفهمون بوضوح النشاطات الواجب إنجازها ويتمتّعون بالمعارف والمهارات الضرورية لإكمالها.
- ثانيًا، يلتزم أعضاء الفريق بتلبية توقّعات غيرهم من الأفراد ضمن الفريق ذاته، وبمساعدة الفريق ككلّ على تحقيق النجاح.
- ثالثًا، يتواصل أعضاء الفريق جيدًا مع بعضهم ويعملون على حلّ المشكلات داخل الفريق.

يمكن للمديرين أن يلعبوا دورًا مهمًّا في تنمية فعالية الفريق؛ وبهدف تشكيل فرق فعّالة، يجب عليهم أن يفهموا الخصائص التي تجعل الفرق فعّالة وتساعد على تنظيم الفريق وتطوير المهارات التي يحتاج إليها، بالإضافة إلى إنشاء بيئة عمل تدعم العمل الجماعي وتساعد الفريق على حلّ المشكلات عند ظهورها.

اختبر معلوماتك

حدّد خصائص فرق العمل الفعّالة.



يجب أن يكون أعضاء الفريق قادرين على العمل معًا بشكل جيد. كيف يمكن للموظف أن يسهم في فعالية الفريق؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلّم 3.1.3

نشاطات التوجيه Directing Activities

بهدف توجيه الموظفين بنجاح، يجب أن يتقن المديرون عددًا من النشاطات المصمّمة لتوجيه جهود الموظفين في الاتجاه الصحيح بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوّة. وتشمل هذه النشاطات: حلّ المشكلات والتوفيق بين الآراء والتحليل المالي والتواصل الفعّال وتحفيز الموظفين وإدارة العمليات، وذلك على النحو الموضح في الشكل 3-1.



الشكل 3-1 نشاطات التوجيه التي تساعد على بلوغ الأهداف

يمكن أن ينفّذ المديرون مجموعة من النشاطات لتوجيه جهود الموظفين بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

حلّ المشكلات Problem Solving

بالعودة مرة أخرى إلى بداية الدرس، كانت حصّة تواجه مشكلة معقّدة؛ فقد استطاعت السيطرة على بعض المسائل مثل التوظيف والتدريب، لكنّها لم تتمكّن من حل المسائل الأخرى بمفردها، مثل المشكلات التقنية. ويحتاج المديرون إلى الاعتماد على مهارات التفكير الناقد لحلّ المشكلات المعقّدة، مما يتطلّب تحديد سبب المشكلات، وتحديد الحلول البديلة وتقييمها، ثمّ وضع خطّة لحلّها.

إنّ عددًا كبيرًا من أسباب المشكلات يخرج عن سيطرة المدير؛ فقد تنشأ المشكلات من داخل المنظمة، مثل المشكلات الفنية ومشكلات التسليم التي تحدّثنا عنها في بداية الدرس، أو قد تتسبّب فيها عوامل خارجية مثل المنافسة والاقتصاد وتبدّل اللوائح وغيرها من العوامل الأخرى المعروفة وغير المعروفة للمديرين. وبالتالي، يجب أن يكون المديرون مبدعين وأذكياء في آن واحد لحلّ هذه المشكلات.

التوفيق بين الآراء Consensus Building

حتى لو وضع المدير خطّة ليتبعها، فهو سيبقى بحاجة إلى الدعم للمضي قدمًا في تنفيذها، في حالة حصّة مثلًا، ستحتاج إلى التعاون مع أربع مجموعات رئيسة: ستحتاج أوّلًا إلى العمل مع القسم التقني لتوضيح كيف تؤثر المشكلات التقنية في فريقها وفي مبيعات المنظمة. ثانيًا، ستحتاج إلى العمل مع قسم تنفيذ الطلبات للحرص على عدم إعطاء العملاء أوقات تسليم لا يمكن الوفاء بها. ثالثًا، ستحتاج حصّة إلى التفاوض مع أعضاء فريق المبيعات المتمرّسين للتأكّد من أنّهم لن يستقيلوا بل سيستمرّون في دعم العمّال الجدد. وأخيرًا، ستحتاج إلى العمل مع موظفين جدد للتأكد من تدريبهم واستعدادهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

التحليل المالي Financial Analysis

يجب أن تضمن المنظمات استخدام مواردها بحكمة، ويجب أن يفهم المديرون التأثير المالي لكلّ قرار يتخذونه. فعلى سبيل المثال، قد يخبر القسم التقني حصّة أنّها بحاجة إلى 200,000 ريال سعودي لتحديث أنظمة الحواسيب لحلّ المشكلة التي تعترضهم، فينبغي لحصّة أن تبرّر هذه النفقات من خلال تحليل يظهر انخفاضًا في المبيعات الحالية بسبب عدم القدرة على تنفيذها، وزيادة محتملة لمبيعات جديدة نتيجة لنظام الحاسوب الجديد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

كذلك، ستحتاج حصّة إلى تحديد المبيعات المتوقّعة وإعداد ميزانية لعملياتها، فتخصّص بالتالي نفقاتها على مدار العام لضمان قدرتها على الحفاظ على العمليات التشغيلية الحالية ودعم أي استراتيجيات جديدة قد ترغب في تنفيذها.

التواصل الفعّال Effective Communications

يُعدّ التواصل جزءًا أساسيًّا من إدارة العمل في المنظمات؛ فيجب أن يكون المديرون قادرين على تعميم الخطط والتوجيهات، وجمع الملاحظات والتعليقات من الموظفين، ورصد مشكلات التواصل وحلّها. فالتواصل عملية مهمّة، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة ككلّ. ونظرًا إلى تعدّد أشكال التواصل في المنظمات اليوم، باتت إدارة تقنية الاتصالات مسؤولية مهمّة.

للتواصل أشكال متنوّعة. حددّ أشكال التواصل داخل المنظمة.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ولا يعني التواصل مجرّد إخبار الموظفين بما يجب عليهم فعله، بل هو أكثر من ذلك بكثير. فإذا اعتقد الموظفون أنّ المديرين يتصرفون بأسلوب توجيهي أكثر من اللازم، فقد يصبحون غير راضين ويتوقّفون عن العمل بجدية أو فاعلية؛ لذلك يُعدّ الإصغاء إلى الموظفين وإشراكهم في تحديد كيفية إنجاز العمل مهارة من مهارات التواصل المهمة التي يجب أن يتمتّع بها المديرون. ويجب أن يلجأ المدير إلى أساليب التواصل الرسمي وغير الرسمي على حدّ سواء. ويمكن القول أيضًا إنّ تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم وإشراكهم في إيجاد أفضل طريقة للعمل، يساعد على كسب التزامهم بتحقيق الأهداف المرجوّة. وتشكّل هذه طريقة جيدة لبناء التوفيق بين الآراء.

تحفيز الموظف Employee Motivation

تحفيز الموظف Employee Motivation هو عملية التأثير في الموظفين ليؤدوا أعمالهم في سبيل تحقيق هدف معيّن. وقد يتم تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة أو حتّى أهداف أخرى لا تفيد المنظمة؛ ولذلك يمكن للمديرين اللجوء إلى المكافآت والعقوبات لتشجيع الموظفين على حثّ أنفسهم نحو بلوغ أهداف المنظمة. ففي نهاية المطاف، لا تكون المكافأة محفّزة، ما لم تكن من الأشياء التي يقدّرها الموظف. وقد لا تكون المكافأة نقدية بالضرورة؛ إذ يقدّر الأفراد

لماذا يتم تحفيز الموظفين من خلال سلوكيات المديرين، مثل التقدير بدلًا من المال؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026

أيضًا الثناء والاحترام وإسناد مهام عمل مثيرة للاهتمام، والحصول على فترات راحة طويلة بعد العمل الشاق.

وينتج التحفيز عن تأثيرات من داخل الفرد وخارجه. فمن جهة أولى، ينبع التحفيز الداخلي من معتقدات الفرد ومشاعره ومواقفه التي تؤثر في تصرّفاته. وعلى سبيل المثال، يتحمّس عمال كثيرون لإنجاز عمل جيّد؛ لأنّهم يشعرون بالرضا حين يؤدون عملًا جيدًا. أمّا التحفيز الخارجي في المقابل، فينتج عن المكافآت والعقوبات الواردة من الآخرين. على سبيل المثال، قد يسهم الأداء الحَسَن في مهمة صعبة في الحصول على مكافأة إضافية أو تلقّي مدح من الرئيس أو حتّى في ترقية إلى منصب قيادي للفريق.

وبالنسبة إلى كثيرين، تحدث العوامل الداخلية التأثير الأكبر في سلوكهم. فإذا اعتبر الموظفون العمل مملًّا، فلن يشعروا بأي حافز يدفعهم إلى إنجازه بطريقة جيّدة. ولو عدنا إلى حالة حصّة في بداية الدرس، نلاحظ كيف تأثّر التحفيز الداخلي لنجاح موظفي المبيعات سلبًا بمشاعر الإحباط من جرّاء المشكلات التقنية. في المقابل، تحدث العوامل الخارجية الأثر الأقوى على أداء البعض؛ فالموظف الذي يهمّه التقدير سيحفّزه أي تحدٍّ قائم على المنافسة، وذلك للحصول على أعلى تصنيف من حيث خدمة العملاء. كذلك، قد يسهم الحفاظ على مكان عمل نظيف ومرتّب وبحالة جيّدة في تحفيز الموظفين الذين يفضّلون العمل في بيئة ممتعة.

وبناءً عليه، لكلّ فرد احتياجاته الخاصة التي يحاول تلبيتها بقدر الإمكان، وذلك مع الابتعاد عن الأمور التي لا تتناسب مع متطلباته. ويمكن القول إنّ المديرين يؤثرون في أداء الموظفين من خلال فهم احتياجات كل منهم وتقديم المكافآت المناسبة عند تحقيق أهداف العمل المرجوّة. سيتم مناقشة نظريات التحفيز بشكل أكبر في الدرس التالي.

إدارة العمليات Operations Management

العمليات Operations هي النشاطات الرئيسة الجارية في المنظمة؛ وتقوم **إدارة العمليات Operations Management** على توجيه هذه النشاطات توجيهًا فعّالًا يضمن تحقيق أهداف المنظمة، وهي تتضمّن عددًا من النشاطات المختلفة. على سبيل المثال، يجب أن تكون المرافق والمعدات والمواد والإمدادات متوفرة، وأن تعمل بحالة جيدة حتى يتمكّن الموظفون من أداء عملهم. ويجب أن يتمتّع الموظفون بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بعملهم، فيما يجب أن يضمن المديرون استكمال الموظفين مهامهم في الموعد المحدّد، وأن يعملوا على حلّ المشكلات التي قد تحول دون إنجاز المهمات بنجاح.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

وتنطوي إدارة العمليات على التخطيط والتنظيم الفعّال؛ ففيما يساعد التخطيط الموظفين على معرفة المهام الواجب أداؤها، فإنه يضمن تنظيم مساحات العمل وإجراءات إكمال المهام في سلاسة سير العمليات. أمّا في حال طرأت أي مشكلة في عمليات المنظمة، فيكون على المديرين مراجعة كيفية تخطيط العمل وتنظيمه.

ويجب أن يكون المديرون مستعدين لتنفيذ النشاطات التي يتحمّلون مسؤوليتها. وتتشارك معظم مجالات الإدارة في عددٍ من النشاطات المحدّدة. فعلى سبيل المثال، يجب على المديرين تعيين موظفين جدد، ومراقبة جداول العمل، وتعميم السياسات والإجراءات. بالإضافة إلى ذلك، يتم تنظيم معظم الأقسام لأداء عمليات تخصّها. ففيما يكون مدير قسم التسويق مسؤولًا عن الإعلانات والمبيعات، يجب أن يتأكّد مدير أنظمة المعلومات من أنّ أنظمة الحاسوب تعمل، وأنّ المواقع الإلكترونية للمنظمة محدّثة، وأنّ البرمجيات لا تواجه أي مشكلات، ويجب أن يفهم كل مدير العمل الفريد والمخصّص لقسمه، فيكون قادرًا على مساعدة الموظفين على إكمال عملهم. بالتالي، ستحتاج حصّة إلى التوصّل إلى توافق في الآراء مع مديري نظم المعلومات في قسم التقنيات لضمان العمليات المناسبة في قسمها.

طوال السنوات الماضية، أوْلَت المنظمات قدرًا كبيرًا من الاهتمام لتحسين طريقة إنجاز العمل، فبسبب المنافسة المتزايدة، يجب أن تعمل المنظمات بكفاءة كي تحافظ على التكاليف المنخفضة وتتمكّن بالتالي من المنافسة بنجاح، وفيما يطالب العملاء بتحسين الجودة، يجب أن تحرص المنظمة على إنتاج منتجات خالية من العيوب، وتُسمّى الجهود المبذولة لزيادة فعالية وكفاءة عمليات تجارية محدّدة (كما هو معرف في الدرس 2.1) **تحسين العمليات Process Improvement**.

اختبر معلوماتك

ما النشاطات الأساسية التي يجب أن يقوم بها المديرون في إطار وظيفة التوجيه؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

1.3 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اِختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. من الأمثلة على التحفيز الداخلي _____
   - أ. ثناء من المشرف
   - ب. زيادة في الأجر
   - ج. الرضا الشخصي
   - د. إعجاب زملاء العمل
2. تُسمّى الجهود المبذولة لزيادة فعالية وكفاءة عمليات تجارية محدَّدة _____
   - أ. التغيّر التنظيمي
   - ب. فعالية الفريق
   - ج. التوفيق بين الآراء
   - د. تحسين العمليات

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. حدّد بعض الأسباب التي تؤدي إلى مواجهة المديرين ذوي الخطط المعدة بشكل جيد لبعض المشكلات خلال قيامهم بوظيفة التوجيه.

_____

_____

4. لمَ يعمل بعض الموظفين بشكل جيد في الفرق والبعض الآخر يكون أداؤهم غير جيّد؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2.3
التحفيز وإدارة التغيير
Motivation and Change Management

المصطلحات الرئيسة

الاحتياجات الفسيولوجية
Physiological Needs

الاحتياجات الأمنية
Security Needs

الاحتياجات الاجتماعية
Social Needs

احتياجات التقدير
Self-Esteem Needs

تحقيق الذات
Self-Actualization

الحاجة إلى تحقيق الإنجازات
Achievement Need

الحاجة إلى الانتماء
Affiliation Need

الحاجة إلى السلطة
Power Need

العوامل الوقائية
Hygiene Factors

المحفزات Motivators

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.2.3 وصف النقاط الرئيسة لنظريات التحفيز الثلاث.

2.2.3 تحديد الخطوات التي يجب على المديرين اتباعها عند إدارة التغيير.

دروس من الواقع

بناء فريق متحمس؟

يشغل عمر منصب مدير العمليات في منظمة إنشاءات كبيرة في جدة، وتتمتّع المنظمة بسمعة ممتازة في هذا القطاع، وقد فازت مؤخرًا بعقد مهم لبناء فندق ومركز أعمال جديد. والمبنى صديق للبيئة على أحدث طراز، ومن المتوقّع أن يصبح عند اكتماله أحد أكثر المعالم الجديدة شهرة في المدينة. لكن، على الرغم من أنّ القوى العاملة على هذا المشروع معتادة على بيئة عمل مرهقة وديناميكية، يخلق البناء المعقّد والمبادرات الخضراء وضغوط الوقت عددًا من التحديات أمام فريق عمر.

في البداية، افترض عمر أنّ الاحترام المتبادل سيكون دافع أكثر من كافٍ للقوى العاملة تحت إشرافه، كما تقوم المنظمة بدفع أجور أعلى من تلكً التي تدفعها المنظمات المنافسة. ومع ذلك، شعر عمر، مع التقدّم في المشروع، بعدم رضا أعضاء الفريق، فيما اقترح أحد الزملاء زيادة المكافآت المالية لتحقيق الأهداف، تبنّى زميل آخر وجهة نظر معارضة مقترحًا تخفيض الأجور، إذا لم يحقّق الموظّف الأهداف المرجوّة، وقال: "إنّها أفضل طريقة لتحفيز أي فرد!". أمّا زميل ثالث، فقال: "لا يتعلّق الأمر بالمال فحسب، فأنت بحاجة إلى تلبية احتياجاتهم الفردية، سواء بمنحهم مزيدًا من الاستقلالية أو جعلهم يشعرون بأنهم جزء من الفريق أو حتّى بخلق شعور حقيقي بالإنجاز".

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ما رد فعلك؟ برأيك، ما أفضل طريقة يمكن لعمر اختيارها لتحفيز موظفيه في بيئة عمل مليئة بالتحديات؟

هدف التعلّم 1.2.3

نظريات التحفيز Motivation Theories

يمكن لغالبية الطلبة أن يتخيّلوا الأيّام التي يتحمّسون فيها للاستيقاظ والذهاب إلى المدرسة أو المشاركة في نادٍ معين. وفي هذه الحالات، يكون اليوم ممتعًا، ويبدو أنّ الوقت يمضي أسرع من المعتاد. في المقابل، تمرّ بعض الأيام وكأنّها لا تنتهي؛ إذ يبدو العمل شاقًّا ويتطلب بذل جهود إضافية أكثر من العادة، والأمر نفسه بالنسبة إلى المعلمين والمدربين وقادة الأندية الذين يستطيع بعضهم تشجيع الطلبة أو أعضاء الفريق على بذل قصارى جهودهم، فما الذي يحدث الفرق؟

كما سبق وذكرنا، تحفّز العوامل الداخلية والخارجية الأفراد على التصرّف بطرائق معيّنة. ولقد وضع علماء النفس نظريات حول العوامل التي تحفّز على التصرّف بسلوك معيّن. ويجب ألا ننسى أنّ المديرين يؤثرون في الموظفين للتصرف بطرائق تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بفهم نظريات التحفيز وتطبيقها.

هرم ماسلو للاحتياجات Maslow's Hierarchy of Needs

وصف أبراهام ماسلو التحفيز من حيث التسلسل الهرمي للاحتياجات. ويضمّ المستوى الأول الاحتياجات الفسيولوجية، تليها الاحتياجات الأمنية ثم الاحتياجات الاجتماعية ومن بعدها احتياجات التقدير وتحقيق الذات. **فالاحتياجات الفسيولوجية Physiological Needs** هي الأشياء المطلوبة لاستدامة الحياة، مثل الغذاء والمأوى. أمّا **الاحتياجات الأمنية Security Needs**، فتعني الأشياء المطلوبة للشعور بالأمان والبُعد عن الخطر والقلق والتهديدات. وفيما تشمل **الاحتياجات الاجتماعية Social Needs** الحاجة إلى الانتماء والتفاعل مع الآخرين وبناء الصداقات والحب والشعور بحب الآخرين، تنطوي **احتياجات التقدير Self-Esteem Needs** على الرغبة في الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم. وأخيرًا، يعني **تحقيق الذات Self-Actualization** الحاجة إلى النمو عاطفيًّا وفكريًّا وإلى الإبداع والوصول إلى أقصى ما يمكن للإنسان الوصول إليه. (انظر الشكل 3-2).

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



الشكل 3-2 هرم ماسلو للاحتياجات

قسّم أبراهام ماسلو الاحتياجات البشرية إلى خمس فئات تتزايد أهميتها تدريجيًّا.

وتؤكد هذه النظرية بأنّ الأفراد يسعون إلى تلبية هذه الاحتياجات بحسب ترتيب معيّن، من الأدنى إلى الأعلى. فإذا لم تتم تلبية حاجة من المستوى الأدنى، فلن يكون لدى الفرد سوى تحفيز ضئيل لبلوغ المستويات الأعلى. على سبيل المثال، سيشعر الجائع بتحفيز أكبر للعثور على الطعام بدلًا من القلق بشأن الصداقات. في المقابل، بمجرّد أن يلبّي الأفراد احتياجاتهم الفسيولوجية والأمنية بشكل معقول، سيكون للحاجة إلى التفاعل الاجتماعي التأثير الأكبر في سلوكهم. وعند تطبيق نظرية ماسلو، يمكن للمديرين التأثير في سلوك الموظفين من خلال التعرّف على مستويات التسلسل الهرمي الأكثر أهمية بالنسبة إلى الموظف حاليًّا، ثم اللجوء إلى المهام الوظيفية والثناء والدعم والمكافآت المالية التي تلبي تلك الاحتياجات على أفضل وجه.

نظرية ماكليلاند للاحتياجات McClelland's Theory of Needs

فيما بنى ماسلو نظريته على مجموعة من الاحتياجات المشتركة لجميع الأفراد، اعتقد ديفيد ماكليلاند أنّ الفرد يتأثّر أكثر بحاجة واحدة من ثلاثة احتياجات محدّدة، هي الحاجة إلى تحقيق الإنجازات والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى السلطة (انظر الشكل 3-3).

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



الشكل 3-3 نظرية ماكليلاند للاحتياجات

حدّد ديفيد ماكليلاند ثلاث فئات أساسية لاحتياجات التحفيز: السلطة، الانتماء والإنجاز.

وبحسب ماكليلاند، يتحمّل الأفراد الأكثر **حاجة إلى تحقيق الإنجازات Achievement Need** مسؤولية عملهم ويحدّدون أهدافهم الشخصية ويفضّلون الحصول على ملاحظات وتعليقات فورية بشأن عملهم. في المقابل، يهتمّ الأفراد الأكثر **حاجة إلى الانتماء Affiliation Need** بعلاقاتهم مع الآخرين ويعملون على الانسجام والتوافق مع المجموعة. وأخيرًا، يسعى الأفراد الأكثر **حاجة إلى السلطة Power Need** إلى التأثير في الآخرين والسيطرة عليهم ويرغبون في تحمّل مسؤولية نشاطات المجموعة؛ وفي حال أُحسنَ فهم هؤلاء الأفراد وتم توجيههم على النحو الصحيح، فقد يشكّلون سمات قيّمة في المنظمة.

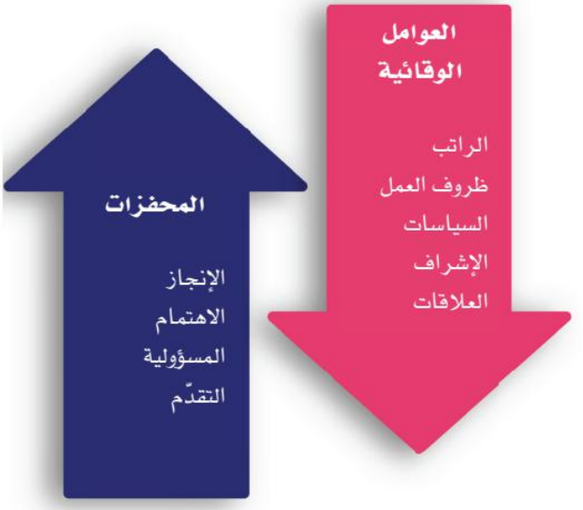
ويدرك المديرون الذين يتبعون نظرية ماكليلاند أنّ فرص تحقيق الإنجازات أو الانتماء أو السلطة تختلف باختلاف الوظائف المتوفّرة في المنظمة. وعند العمل مع أفراد يرغبون بشدّة في تحقيق الإنجازات، يجب أن يوفّر لهم المديرون فرص اتّخاذ القرارات والتحكّم في عملهم. أمّا إذا اعتقد المديرون أنّ موظفيهم بحاجة قوية إلى الانتماء، فينبغي عليهم تعيينهم في المشروعات والفرق الجماعية؛ إذ يستجيب هؤلاء بشكل جيد إذا أتيحت لهم فرص بناء روابط اجتماعية. وبالنسبة إلى الأفراد الذين يحتاجون إلى السلطة، فهم سيعملون بشكل أفضل عندما تتاح لهم الفرصة ليكونوا قادة مشروعات أو ليشاركوا في التخطيط واتخاذ القرارات. وبحسب نظرية ماكليلاند أيضًا، يمكن أن تتغيّر قوة الاحتياجات الثلاثة مع مرور الوقت من خلال التطوير الدقيق.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg's Two-Factor Theory

أعدّ فريدريك هيرزبرج نظرية تحفيز ثالثة ومهمّة أيضًا، وذلك بعد أن أجرى دراسات على الموظفين لتحديد ما يرضيهم وما يثير استياءهم في العمل. بناءً على ذلك، توصّل إلى تحديد مجموعتين مختلفتين من عوامل التحفيز، فسميت نظريته نظرية العاملين (انظر الشكل 3-4).

دعا هيرزبرج المجموعة الأولى **العوامل الوقائية Hygiene Factors** وهي عوامل وظيفية يتسبّب غيابها في عدم رضا الموظفين عن العمل، وفي المقابل لا يضمن وجودها تحقيق الرضا الوظيفي. ومن الأمثلة عليها، الأجور والمزايا المختلفة وظروف العمل والقواعد ومستوى الإشراف ونوعه. فعلى سبيل المثال، لن تحفّز خطّة المنظمة الجيدة للرعاية الصحية الموظفين على القيام بعمل أفضل، في حين أنّ عدم وضع أي خطّة قد يتسبّب في عدم رضا الموظفين عن وظائفهم.



الشكل 3-4 نظرية العالمين لهيرزبرج

حدّد فريدريك هيرزبرج مجموعتين مختلفتين من عوامل التحفيز، وهما عوامل الوقاية والمحفزات.

أمّا المجموعة الثانية، فأطلق هيرزبرج عليها تسمية **المحفزات Motivations** وهي عوامل تزيد من الرضا الوظيفي. وقد شملت الدراسة التي أجراها هيرزبرج أفرادًا حثّتهم عوامل مختلفة، مثل العمل الصعب والتقدير والإنجاز وزيادة المسؤولية والتطوّر الشخصي.

والجدير بالاهتمام في نظرية هيرزبرج، هو عدم ارتباط مجموعتي العوامل أو نتائجهما ببعضهما. بعبارة أخرى، يمكن للعوامل الوقائية أن تتسبّب في عدم رضا الموظفين عند غيابها غير أنّها لا تحسّن في المقابل رضاهم في حال تواجدها. فعلى سبيل المثال، قد لا يرضى الأفراد عن الرواتب والمزايا الإضافية التي يتقاضونها، ولن تسهم أي زيادة في الأجور في تعزيز مستوى رضاهم سوى بنسبة محدودة أو لفترة زمنية قصيرة. بالتالي، يضمن توفير العوامل الوقائية، مثل زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل، الحد من شعور الموظفين بعدم الرضا؛ أي أنّه لن يحفّزهم على تحسين أدائهم سوى لوقت قصير.

في المقابل، تزيد المحفزات من مستوى رضا الأفراد، وللمساعدة على تشجيع الموظفين على الشعور بقدر أكبر من الإنجاز عند القيام بالعمل، يجب أن

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

يوفّر المديرون المحفزات مثل مهام العمل المثيرة للاهتمام وزيادة المسؤوليات الفردية والرقابة الذاتية وتقدير العمل الجيد.

وغالبًا ما يتفاجأ المديرون بدراسات هيرزبرج، ففيما يسهل الاعتقاد أنّ زيادة الأجور ستحفّز الموظفين على الأداء بشكل أفضل، غالبًا ما يكون الأفراد غير راضين، عندما يقارنون ما يتقاضونه بأجور الآخرين أو يعتقدون أنّهم يستحقون المزيد بعد. وعليه، يمكن القول بأنّ بعض العوامل تمنع من الشعور بعدم الرضا مثل الأجر العادل وساعات العمل المرنة والمزايا الإضافية الجيدة، غير أنّها لا تشكّل الدافع الأساسي للتحفيز على الأداء الجيد.

اختبر معلوماتك

لمَ يجب أن يفهم المديرون نظريات التحفيز؟

هدف التعلّم 2.2.3

إدارة التغيير Change Management

قد يكون التغيير هو الأمر الوحيد المؤكّد في مجال العمل؛ فالتغيّرات التنظيمية الكثيرة تؤثر جميعها في العاملين ووظائفهم؛ وقد يحدث التغيّر أحيانًا عددًا من النتائج الإيجابية، مثل ما أنتجته رؤية السعودية 2030 من فرص عمل والآف الوظائف الجديدة.

وفي حين يكون التغيّر مقبولًا لدى الكثيرين لما يحدثه من فوائد إيجابيّة، نجد آخرين لا يشعرون دائمًا بالراحة تجاهه، ومن الطبيعي أن يتخوّف البعض من اختلاف بعض الأمور، خاصّة إذا كان من المحتمل أن تؤثر فيهم.

وعادةً ما يقاوم الأفراد التغيّر حين يشعرون بأنّه يهدّد وظائفهم أو حين يراودهم الشكّ بكيفية تأثيره فيهم. وتزداد حدّة المقاومة على الأرجح حين يحدث التغيّر فجأة، أو حين لا يكونون مستعدين له أو لا يفهمون أسبابه.

ولتنفيذ التغيّر التنظيمي، يجب أن يعمل المديرون على تقليل هذه المقاومة وجعله مريحًا قدر الإمكان للموظفين المتأثرين به. كما أنّ التخطيط الدقيق

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

الذي يشمل المتأثرين يجعل الانتقال أكثر سلاسة، ويضمن على الأرجح دعم الموظفين لهذا التغيّر (انظر الشكل 3-5).

تنفيذ التغيّر	
الخطوة 1:	**التخطيط** التخطيط بعناية للتغيّر.
الخطوة 2:	**التواصل** التواصل مع الأفراد حتى لا يفاجئهم التغيّر.
الخطوة 3:	**الإشراك** إشراك الأفراد حتى يشعروا بأنهم جزء من التغيّر.
الخطوة 4:	**التثقيف** تثقيف الأفراد حتى يفهموا التغيّر.
الخطوة 5:	**الدعم** دعم الأفراد في جهودهم للتغيّر.

الشكل 3-5 تنفيذ التغيّر

يجب على المديرين اتباع هذه الخطوات عند إجراء تغيّرات تؤثر على الموظفين.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

الخطوة 1: التخطيط Planning

يجب أن يكون المديرون متمهّلين في تنفيذ التغيّرات التي يجرونها قدر الإمكان، ويجب أن يكونوا متأكّدين من الحاجة إلى التغيّر، ومن قدرته على تحسين ظروف المنظمة؛ ويجب عليهم كذلك أن يتّبعوا إجراءات دقيقة لجمع المعلومات وتحديد البدائل ودراستها ورصد عواقب التغيّر. وفي حال وضع خطّة مدروسة جيدًا، يمكن تحقيق نتائج أفضل وتعزيز ثقة الأفراد الأكثر تأثرًا بالتغيّر. ولا بدّ من القول إنّ التخطيط ببطء وبدون عجلة يسمح بتوفير الوقت وبتقليل المشكلات في وقت لاحق.

الخطوة 2: التواصل Communicating

يفضّل المديرون أحيانًا عدم إبلاغ الموظفين بالتغيّرات المحتملة حتى يصبحوا مستعدين لاتخاذ الإجراءات اللازمة. فبالنسبة إليهم، قد تثير المعلومات المبكرة مخاوف غير ضرورية وتحدث سوء فهم، غير أنّ الأفراد الذين يدرسون عملية التغيّر يعلمون أنّه من شبه المستحيل إخفاء المعلومات بشأن أي تغيّرات قادمة. ونتيجة التواصل غير الرسمي والمعلومات المحدودة، تنتشر الشائعات والمعلومات المضلّلة. وحين يتفاجأ الأفراد بالتغيّر أو يشعرون بأنّه تم تضليلهم، تكون النتيجة عادةً أكثر ضررًا بالمنظمة مقارنةً بالتواصل المبكر والمباشر.

معلومة إثرائية

تُعدّ جائزة الملك عبد العزيز للجودة من أكثر الجوائز المرموقة في مجال الأعمال، وقد تأسّست في العام 1420 هـ، وهي تعترف بإنجازات المنظمات التي تعمل على تحسين جودة سلعها وخدماتها وتقديم مثال يُحتذى به من حيث الجودة والإنتاجية العالية.

ادخل إلى موقع جائزة الملك عبد العزيز للجودة من خلال الرابط: https://kaqa.org.sa/. تصفّح أقسام الموقع؛ بما في ذلك الخريطة التنظيمية للجائزة والأهداف والرؤية والرسالة والقيم الأساسية، ثم اكتب ملخصًا لما تعلّمته. بعد ذلك، انتقل إلى قسم المنظمات الفائزة وحدّد الأسباب التي قد تدفع المنظمات إلى المشاركة في برنامج الجائزة والنتائج التي حقّقتها بفضله. وفي هذا الإطار، دقّق في التصنيفات والمعايير. برأيك، كيف تستفيد المنظمات، عندما يعمل المديرون والموظفون على تحديد أهداف الجودة وتحقيقها؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ويمكن القول إنّ الإعلان عن التغيّرات المحتملة يشكّل المهمّة الأسهل بالنسبة إلى المديرين الذين اعتادوا على التواصل بانفتاح مع موظفيهم. وبما أنّ التغيّرات تحدث بشكل متكرّر في المنظمات، لن يتفاجأ الموظفون بأي معلومات عن تغيّر محتمل في حال كانوا يتواصلون بانتظام مع مديريهم، وذلك حتى لو بدا التغيّر سلبيًّا. بالتالي، يُعدّ التواصل المنتظم والمفتوح والمتبادل بين المديرين والموظفين جزءًا من عملية التغيّر الفعّالة.

الخطوة 3: الإشراك Involving

يدعم الأفراد التغيّرات التي يشاركون في التخطيط لها على الأرجح؛ لذلك، يجب أن يدرك المديرون أنّ الموظفين قادرون على طرح أفكار جيّدة لحلول فعّالة وطرائق لإدخال تغيّرات. وتشمل عمليات التغيّر الأكثر فاعلية الأفراد المعنيين بجمع المعلومات والنظر في البدائل واختبار الحلول. وعلى الرغم من أنّه لا يمكن عادةً إشراك الجميع في مختلف مراحل عملية التغيّر أو الاعتماد على تصويت الأغلبية لاتخاذ قرار بشأنه، فلا شكّ في أنّ دعم الموظفين يزداد في هذا الإطار، حين يشعرون بأنّ أصواتهم مسموعة، وحين يقدّمون معلومات تثري الخطط التي سيشملها التغيّر.

لذلك، لا بدّ للمديرين أن يقدّروا الملاحظات الواردة من الموظفين وأن يسعوا إلى الحصول عليها؛ فلو طلب المدير من الموظفين طرح أفكارهم ثمّ تجاهلها، فقد يتسبّب ذلك في إحباطهم وجعلهم يتردّدون في المشاركة في المستقبل. بالتالي، يجب أن يوضح المديرون أنه ليس من الممكن تحقيق كل الأفكار المطروحة، إنما ستؤخذ بالاعتبار أثناء التخطيط.

الخطوة 4: التثقيف Educating

لا يحدث التغيّر بشكل مستقلّ، بل يستلزم استعداد الأفراد له، سواء تعلّق الأمر بالمنتجات الجديدة أو التقنيات الجديدة أو الوظائف المعاد تصميمها. وهذا يعني عادةً الحصول على المعلومات والتدريبات اللازمة. وحين يضع المديرون خطط التغيّر، ينبغي لهم تحديد الأفراد المعنيين به وتحديد المعارف والمهارات الجديدة التي سيحتاجونها، وبعد ذلك، يجب أن يعقد المديرون اجتماعات تثقيفية وبرامج تدريبية لإعداد الموظفين للتغيّرات المطلوبة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

في بعض الحالات، تضطرّ المنظمات إلى تقليل عدد موظفيها، ونحنُ هنا نتحدّث عن تغيّر يصعب تمامًا على المديرين تنفيذه ويصعب على الموظفين تقبّله؛ ولذلك تحاول بعض المنظمات مساعدة الأفراد الذين خسروا وظائفهم، فتقدّم لهم تدريبًا لتولّي مناصب أخرى متاحة لديها أو لتطوير مهارات تساعدهم على الحصول على وظائف في منظمات أخرى.

الخطوة 5: الدعم Supporting

ما مدى استعدادك لإجراء تغيّر إذا كنت لست متأكّدًا من النتيجة التي سيحقّقها؟ يكون الأفراد أكثر استعدادًا للقبول بالتغيّرات، حين يعتقدون أنّ منظمتهم ستقدّم لهم الدعم اللازم، ولكن في العادة، يكون أيّ تغيّر مصحوبًا بعدد من المخاطر، ولا تستطيع المنظمات ضمان النجاح على الدوام. ومع ذلك، ينبغي للمديرين أن يطمئنوا موظفيهم بأنّهم سيحصلون على الدعم اللازم للتكيّف مع التغيّرات الحاصلة.

وتتنوّع أشكال هذا الدعم بين منح الموظفين الوقت الكافي للتكيّف مع التغيّر أو تزويدهم بملاحظات وتعليقات حول أدائهم من دون انتقاد الأخطاء التي قد يرتكبونها في أولى مراحل العملية الجديدة. كذلك، يمكن أن يحصل الموظفون على الاستشارات والتدريبات والمعلومات الإضافية والنصائح من الموظفين الذين سبق لهم أن مرّوا بمثل هذه التجربة.

لكن، في المقابل، تتسبّب التغيّرات أحيانًا في آثار سلبية لا يمكن تجنّبها على مستوى الموظفين؛ فقد يتم إلغاء بعض الوظائف أو إعادة هيكلتها، أو قد يضطرّ الموظفون إلى التعامل مع تغيّرات وظيفية رئيسة تتطلّب تخفيض الأجور أو تبدّل ظروف العمل أو إجراء تدريب إضافي أو الانتقال إلى موقع عمل آخر. وفي هذه الحالات، يصبح الدعم في غاية الأهمية.

اختبر معلوماتك

ما الخطوات التي يجب أن يتّبعها المديرون لمساعدة الموظفين على فهم التغيّر الجذري والتكيف معه؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

2.3 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. وضع _____ نظرية التحفيز التي تفيد بأنّ الأفراد يتأثرون بشدة بحاجة واحدة من ثلاثة احتياجات محدّدة، هي الإنجاز أو الانتماء أو السلطة
   - أ. ماسلو
   - ب. ماكليلاند
   - ج. بافلوف
   - د. هيرزبرج
2. أي أسلوب من الأساليب الآتية لا يُعَدّ فعّالًا ليستخدمه المدير في تنفيذ التغيّر؟
   - أ. التروّي في تنفيذ التغيّر.
   - ب. عدم إبلاغ الموظفين بالتغيّر قبل اتخاذ القرار النهائي.
   - ج. طلب أفكار الموظفين حول الحلول والإجراءات الفعّالة التي يمكن الاعتماد عليها.
   - د. تقليل انتقاد الأخطاء التي يرتكبها الموظفون أثناء إجراء التغيّرات.

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. هل توافق أو لا توافق على أنّ الزيادات في الأجور والمزايا المالية الأخرى ليست محفّزات جيدة لمعظم الموظفين على المدى الطويل؟ برّر إجابتك.

_____

_____

4. برأيك، كيف يستطيع المدير إشراك الموظفين في التخطيط لتغيّر قد يؤدي إلى خسارة بعضهم لوظائفهم؟

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3.3
وظيفة الرقابة
The Controlling Function

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.3.3 تحديد الخطوات الثلاث الأساسية التي تنطوي عليها وظيفة الرقابة.

2.3.3 تحديد أربعة أنواع من معايير الرقابة ووصفها.

المصطلحات الرئيسة

معيار الكمية
Quantity Standard

معيار الجودة
Quality Standard

معيار الوقت
Time Standard

الربح Profit

معيار التكلفة
Cost Standard

التباين Variance

دروس من الواقع

الجودة والكمية؟

توظّفت نورة في منظمة تصنيع في المدينة المنورة كي تساعد على زيادة الدخل للمنظمة التي كانت تحقّق نجاحات باهرة ولكنّها شهدت مؤخرًا انخفاضًا ملحوظًا في أرباحها، كما تلقّت تعليقات من تجار التجزئة الذين تخدمهم تفيد بأنّ منتجاتها لا تلبي المعايير العالية التي يتوقّعونها، وبالتالي، بدا الأمر وكأنها وقعت ضحية نجاحها. فقد بدأت كمنتِج صغير يركّز على الجودة والمنتجات اليدوية، ولكن مع نموها وزيادة تلقّي الطلبات، واجهت صعوبة في الحفاظ على الجودة في ظلّ ارتفاع الكميات المطلوبة من العملاء. وفي هذا الإطار، اكتشفت نورة أيضًا أنّ المنظمة بحاجة إلى الرقابة على نشاطات التصنيع، وهو جانب كان ينقص عملها؛ ولذلك سألت مشرف الإنتاج عن المعايير المتّبعة وعن كيفية مراقبتها.

وقد أوضح لها مشرف الإنتاج الأمر قائلًا: "كنت في الأصل أصنع جميع المنتجات يدويًّا بنفسي؛ ولذلك استطعت التأكّد من أنّ الجودة تفي بالمعايير العالية التي أتوقّعها شخصيًّا وأنّ تسليم المنتجات يجري في الوقت المحدّد وبطريقة فعّالة من حيث التكلفة. أمّا حاليًّا، فأقضي معظم وقتي في تدريب الآخرين على تنفيذ العمل، ونتعرّض باستمرار لضغوط تلبية الطلبات. وفي الواقع، أشعر أنّني محبط، لأنّني فقدت السيطرة على عملية الإنتاج، فإمّا

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

أن تتأثّر الجودة أو نفرط في الإنفاق على جلب الحرفيين الماهرين للعمل مؤقتًا لإكمال الطلبات في موعدها المحدد".

فأجابته نورة: "تحتاج في الواقع إلى نظام رقابة محدّد، ويمكنني مساعدتك على إضفاء الطابع الرسمي على المعايير التي تتّبعها، وهذا ما سيساعدكَ على رصد المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ فوضع المعايير ومراقبة الإنتاج أمران ضروريان في منظمة بهذا الحجم، ويضمن لنا ذلك استغلال الموارد بفعالية أكبر".

ما رد فعلك؟ برأيك، ماذا تعني نورة بكلامها؟ هل تعتقد أنّها على حق، وكيف يمكنهم استخدام المعايير لتحسين عملية الإنتاج؟

هدف التعلّم 1.3.3

فهم الرقابة Understanding Controlling

"زادت حالات تغيّب الموظفين بنسبة 3% هذا العام".

"انخفضت تكاليف الصيانة بمتوسط 300 ريال سعودي لكل مركبة".

"أسهم مندوبو المبيعات في زيادة طلبات العملاء الجديدة بنسبة 12.3% خلال ثلاث سنوات".

"يتم شهريًّا تسجيل 16 موظفًا إضافيًّا في المتوسط في برنامج العافية لدى المنظمة".

"أسهمت التعديلات على برنامج الحاسوب الخاص بتجميع المنتجات في تقليل العيوب بنسبة 30%".

توفّر هذه البيانات معلومات قيّمة للغاية بالنسبة إلى المديرين؛ إذ يستطيعون الاعتماد عليها لتحديد مستوى جودة أداء النشاطات. وتشكّل مراجعة الأداء جزءًا من وظيفة الإدارة الخامسة، ألا وهي الرقابة. فعلى المديرين أن يكونوا قادرين على تحديد ما إذا كان الأداء يلبّي التوقّعات أم لا. وعندما تتم تلبية التوقّعات، يستطيع المدير تقدير النجاح الذي حقّقه الموظفون ومكافأتهم بقدر الإمكان. أمّا في حال مواجهة مشكلات في الأداء، فيحتاج المديرون إلى مهارات لحلّها أي تبنّي حلول مناسبة للمشكلات.

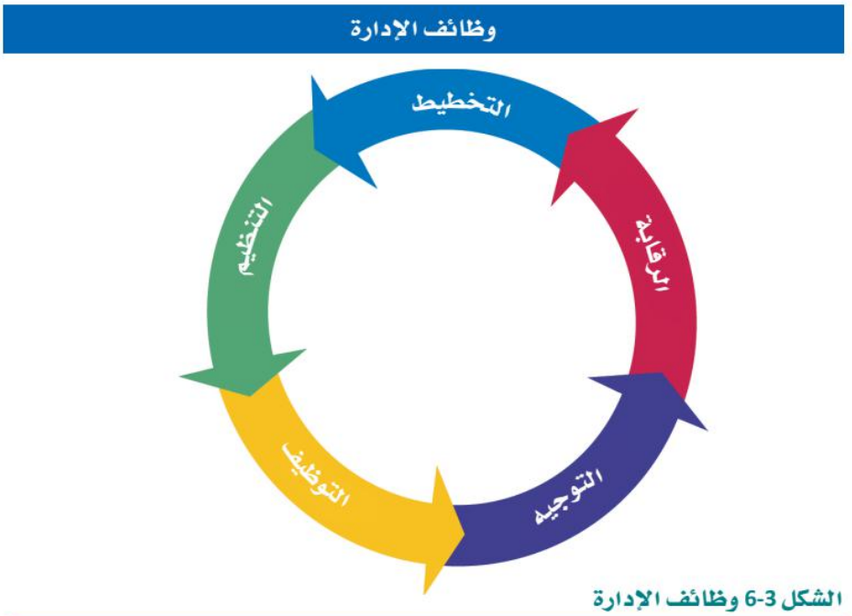
وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

الإدارة بوصفها عمليّة مستمرة

Management as a Continuous Process

يؤدّي جميع المديرين خمس وظائف إدارية، يقوم التخطيط أولًا على تحديد أهداف المنظمة واتّجاهاتها، فيما يُعنى التنظيم بالحصول على الموارد وترتيبها بما يمكّن من تحقيق الأهداف المرجوّة، ويهتمّ التوظيف بتعيين الأفراد المناسبين لتأدية المهام المطلوبة. أمّا التوجيه، فهو إرشاد الفريق ودعمه حتى يتمكّن من العمل بفعالية. وأخيرًا، تهدف الرقابة إلى تحديد ما إذا كان يتم تحقيق الأهداف، ووضع الإجراءات اللازمة في حال لم يُحقّق الأداء الأهداف المحدّدة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الوظائف الخمس مترابطة فيما بينها، على الرغم من أنّ لكل منها غرضًا معيّنًا، وعلى الرغم من أنّها تنطوي على مجموعة محدّدة ومختلفة من النشاطات، فحين يكون التنظيم فعّالًا في توفير المعلومات للمديرين، يصبح التخطيط أفضل، وفي المقابل، من دون التخطيط الفعّال، يصعب تحديد كيفية تنظيم الأعمال والموارد المطلوبة. كذلك، يُعدّ التوظيف والتوجيه مستحيلَين بدون خطط ويصعب تطبيقهما في المنظمات غير المصمّمة على النحو اللازم، حتّى إنّه لا يمكن استكمال الرقابة ما لم تضع المنظمة أهدافًا وخططًا محدّدة. ويوضح الشكل 3-6 أنّ الإدارة هي عملية مستمرّة وأنّ كلّ وظيفة تدعم الوظائف الأخرى، وتشكّل الرقابة الوظيفة الأخيرة التي توفّر المعلومات اللازمة لتحسين عملية الإدارة والعمليات التجارية.



الشكل 3-6 وظائف الإدارة

تترابط وظائف الإدارة الخمس فيما بينها بشكل مباشر، وتؤثر طريقة تنفيذ كل وظيفة منها في غيرها من الوظائف.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



خطوات الرقابة The Steps in Controlling

تتضمّن الرقابة ثلاث خطوات أساسية، وذلك على النحو الموضح في الشكل 3-7:

1. وضع المعايير للمساعدة على تحقيق كل هدف من أهداف المنظمة.
2. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعة لمعرفة ما إذا كان يحقّق الأهداف المرجوّة أم لا.
3. اتّخاذ الإجراءات التصحيحية، عندما لا يحقّق الأداء المعايير الموضوعة.

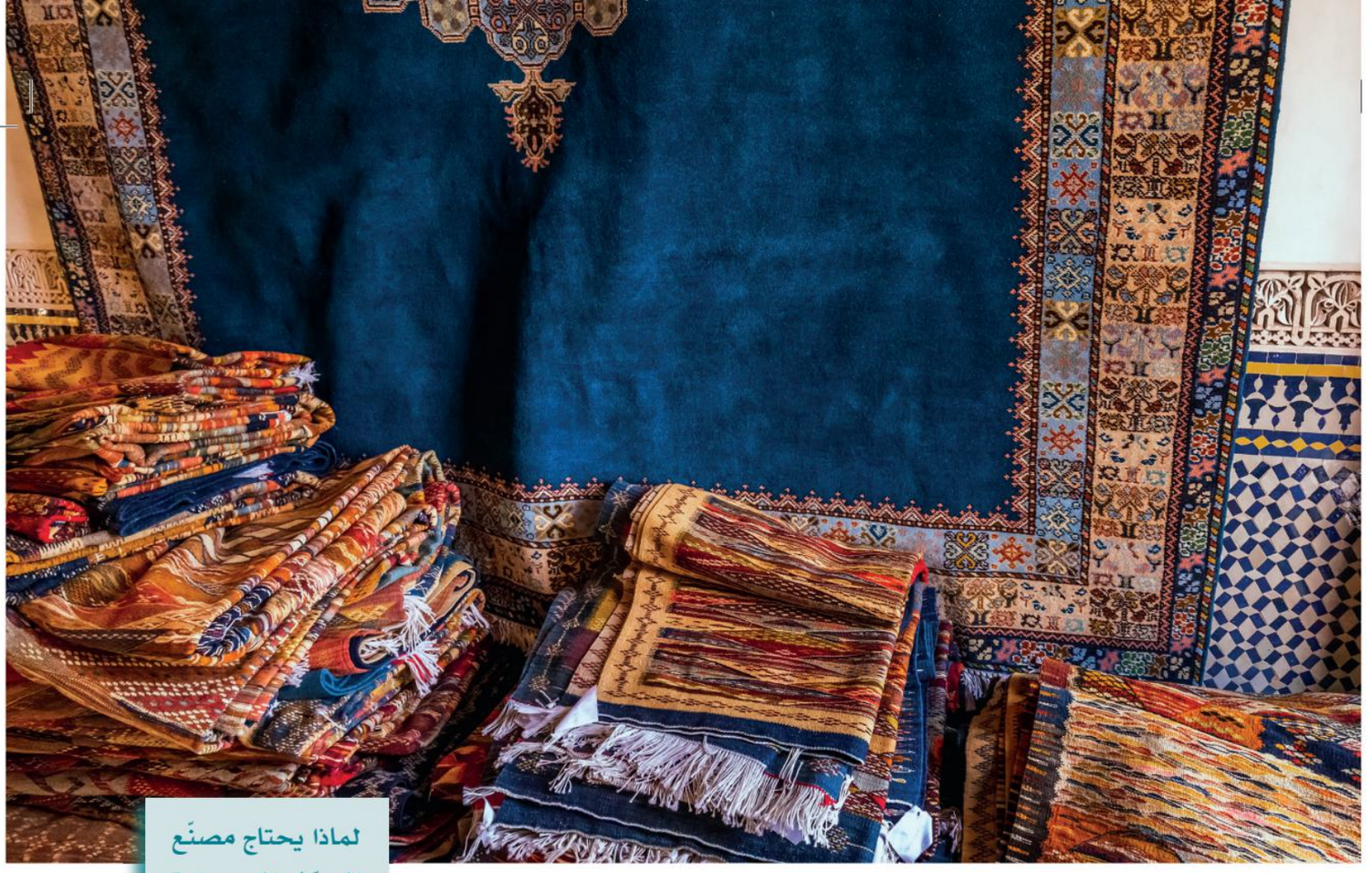


الشكل 3-7 عملية الرقابة

يمكن تنظيم عملية الرقابة في سلسلة من ثلاث مراحل مختلفة.

انظر إلى المثال التالي: تهدف إحدى المنظمات إلى تصنيع ألف سجّادة حسب الطلب وتسليمها إلى العميل بحلول تاريخ محدّد، على أن يتم إنتاج 25 سجّادةً يوميًّا طوال 40 يومًا متتاليًا. في الأيام العشرة الأولى، لم يتم إنتاج سوى 200 سجّادة؛ أي بمعدل 20 سجّادة يوميًّا. وبما أنّ الإنتاج انخفض عن المعيار أي عن 50 سجّادة في اليوم وبالتالي 250 سجّادة في 10 أيام، فإنّ ذلك يعني أنّه يجب على المديرين اتّخاذ بعض الإجراءات لزيادة الإنتاج خلال الثلاثين يومًا المتبقية؛ فقد يختارون جدولة عمل إضافي أو تعيين المزيد من العمال لإنجاز المهمة. وخلال اتخاذ القرار بخصوص هذه الإجراءات، من الضروري أن يدرس المديرون عملية التصنيع بعناية لمعرفة السبب الذي منع من الالتزام بالمعيار المحدّد في الأصل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



لماذا يحتاج مصنّع السجّاد إلى عملية رقابة؟

وكمثال آخر، يرغب مدير متجر للملابس في بيع مجموعة جديدة من العباءات بسرعة. وقد حدّد معيارًا للأداء يقضي ببيع 30% من جميع العباءات خلال شهر واحد، وفي حال لم يبع المتجر سوى 20%، فسيتوجّب على المدير اتّخاذ إجراء تصحيحي، مثل زيادة الإعلانات عن العباءات أو منح مندوبي المبيعات عمولة أعلى لبيع هذا الطراز أو حتّى تخفيض السعر لزيادة البيع. كذلك، سيحتاج المدير إلى استخدام هذه المعلومات عند التخطيط للمشتريات في المستقبل.

في كل مثال من المثالَين السابقين، وضع المديرون معيارًا بناءً على العمل المطلوب إنجازه، ثمّ قارنوا الأداء بالمعيار لتحديد إمكان تحقيق أهداف المنظمة من عدمه. وعند عدم تحقّق الأداء وفق المعيار الموضوع، توجّب عليهم إيجاد طريقة لتصحيح المشكلة. ويمكن الإشارة إلى أنّ المديرين لم ينتظروا وقتًا طويلًا لبدء قياس الأداء، وهذا يعني ضرورة البدء بنشاطات الرقابة قبل أن تتفاقم المشكلة أو تُصبح مكلفة للغاية بحيث تتعذّر معالجتها.

اختبر معلوماتك

ما الخطوات الأساسية الثلاث التي تتضمّنها الرقابة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلّم 2.3.3

وضع معايير الرقابة Setting Control Standards

يمكن للمديرين تحديد معايير معقولة، وذلك من خلال دراسة المهمة المطلوب إنجازها واستخدام خبراتهم السابقة وجمع معلومات عن المجال وطلب المعلومات من العمال المتمرّسين. وبذلك، تصبح المعايير وسيلة للحكم على النجاح ولتطبيق الضوابط.

أنواع معايير الرقابة Types of Control Standards

تعتمد المعايير المستخدمة للرقابة في عمليات المنظمات على نوع العمل وحجمه والنشاطات التي يتم الرقابة عليها، وتنقسم هذه المعايير إلى أنواع رئيسة هي: معايير الكمية ومعايير الجودة ومعايير الوقت ومعايير التكلفة.

معايير الكمية Quantity Standards

يحدّد **معيار الكمية Quantity Standard** مقدار العمل المتوقّع إنجازه. وتختلف أشكال معايير الكمية باختلاف المهام المطلوبة؛ فقد يحدّد مديرو الإنتاج الحد الأدنى من عدد الوحدات التي سينتجها العمّال أو مجموعات العمّال كل ساعة أو يوم أو شهر. كذلك، قد يحدّد مديرو المبيعات عدد العملاء المحتملين والمفترض أن يتواصل معهم مندوبو المبيعات يوميًّا أو أسبوعيًّا. ويمكن لمدير الشؤون الإدارية إنشاء حد أدنى من النماذج المراد استكمالها أو عدد سطور المعلومات الواجب إدخالها في ساعة واحدة بواسطة موظفي معالجة المعلومات. وبالرجوع إلى الحالة الدراسية المتعلّقة بحصّة، تُعدّ الحصص التي حدّدتها لموظفيها في قسم التسويق عبر الهاتف والموضحة في القسم 1.3 مثالًا عن معايير الكمية.

معايير الجودة Quality Standards

لا تكفي معايير الكمية وحدها في الغالب للحكم على موظف أو منتج أو خدمة. فعلى سبيل المثال، قد يكون العامل السريع مهملًا للغاية، وقد يكون العامل البطيء في المقابل شديد الحذر. بالتالي، وكما هو موضح في فقرة "دروس من الواقع" في هذا القسم، غالبًا ما تكون جودة العمل والكمية المنتجة بنفس القدر من الأهمية. وعليه، يصف **معيار الجودة Quality Standard** الاتساق المتوقّع في الإنتاج أو الأداء.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

وفي بعض الحالات، قد يكون الكمال؛ أي عدم ارتكاب الأخطاء، هو المعيار الوحيد المقبول لبعض المنتجات والخدمات. فعلى سبيل المثال، لا يمكن بيع بطارية سيارة لا تعمل ولا يمكن إرسال فاتورة فيها أخطاء في التسعير إلى العميل. وصحيح أنّ الكمال هو المعيار في مثل هذه الحالات، غير أنّ وضع إجراءات للتحقّق من كل منتج نهائي قد لا يكون دائمًا عمليًّا أو فعّالًا من حيث التكلفة؛ فحين يتم مثلًا تصنيع آلاف المنتجات كلّ ساعة يكون أخذ عينات من بعض المنتجات كل ساعة كافيًا لرصد أي مشكلة في الجودة واتّخاذ الإجراءات التصحيحية على هذا الأساس.

معايير الوقت Time Standards

ترتبط معايير الوقت ارتباطًا وثيقًا بمعايير الكمية والجودة. ويمكن قياس معظم النشاطات التجارية بها، و**معيار الوقت Time Standard** هو مقدار الوقت المحدّد واللازم لإكمال نشاط معيّن. ويؤثر مقدار الوقت المستغرق لإكمال النشاط في التكلفة وكمية العمل المنجز وغالبًا في جودة العمل. إنّ معايير الوقت أكثر أهمية بالنسبة إلى بعض المنظمات. فعلى سبيل المثال، عادةً ما يكون لمقاولي البناء جداول زمنية صارمة، تمامًا كما في المثال في فقرة "دروس من الواقع" في القسم 2.3. وإذا لم يلتزموا بهذه الجداول، فسيتكّبدون خسارة مالية فورية؛ فمثلًا: إذا لم يتم الانتهاء من المرحلة المحددة لبناء برج المكاتب في الوقت المحدّد، فسيكون المقاول مجبرًا في العادة على دفع غرامة مالية، والأمر نفسه بالنسبة إلى الخبّاز الذي يخسر جزءًا كبيرًا من مبيعاته اليومية في حال لم يعدّ ما يكفي من الخبز الطازج لتلبية الطلب الكبير لشراء الخبز وقت الصباح؛ ولا بدّ من القول إنّ بعض المنظمات لا تلمس الخسارة المالية على الفور، غير أنّ العجز عن الحفاظ على معايير الوقت يؤدي إلى تقليل الإنتاج أو إضعاف تنسيق النشاطات بين الإدارات أو إلى نشوء مشكلات أخرى.

معايير التكلفة Cost Standards

يُعدّ الربح المالي أو الخسارة المالية مقياسًا مهمًّا لنجاح المنظمة أو فشلها. و**الربح Profit** يساوي الدخل مطروحًا منه التكاليف. ويمكن للمديرين رفع الأرباح عن طريق: (1) زيادة إيرادات المبيعات أو (2) خفض التكاليف. وعلى الرغم من أنّ المديرين أو الموظفين لا يكونون جميعهم معنيين مباشرةً بالعمل الذي يزيد المبيعات، إلا أنّ معظمهم يؤثر في التكاليف. فعلى سبيل المثال، يؤدي هدر المواد أو استغراق وقت أكثر من اللازم لأداء مهمة معيّنة إلى زيادة تكلفة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

مسائل في الإدارة

ثمة تطبيق لذلك أيضًا

على نطاق واسع، تستطيع تطبيقات الحاسوب تتبّع كل ما يحدث في المنظمة على الفور، من الإنتاج في الساعة في آبار النفط إلى مبيعات ألوان معينة من القماش في كل متجر من متاجر البيع بالتجزئة التابعة لمنظمة عالمية، وفي أي وقت من الأوقات، يمكن للمديرين الوصول إلى تلك المعلومات لاتّخاذ قرارات بشأن الإنتاج وتحديث معلومات المبيعات المتوقّعة. كذلك، يمكن لمستخدمي الهواتف المحمولة تتبّع الدقائق المستخدمة أو عدد الرسائل النصية المرسلة أو كمية البيانات التي يتم تنزيلها بواسطة هواتفهم. وفيما تتطلّب بعض خطط استخدام الإنترنت من المستخدمين الدفع مقابل كل خدمة، تضع الخطط الأخرى حدودًا وتفرض رسومًا على العملاء عندما يتجاوزون المقدار المحدّد لهم في الأساس. وتسمح بعض الخطط للمستخدمين بالتحقّق من استخدامهم عبر الإنترنت أو مباشرةً على هواتفهم. ويمكن الاعتماد على هذه المعلومات للتحكّم في النفقات. حتّى إنّ معرفة حالة الحساب الحالية قد تساعد المستخدم على اتّخاذ قرارات أفضل بشأن إرسال رسالة نصية إلى جميع أصدقائه أو تنزيل ملف لأحد الوسائط المتعددة.

ما رأيك؟

هل الوصول إلى المعلومات يساعدك على اتخاذ قرارات أفضل؟ ما أنواع المعلومات التي يمكن أن تساعدك على الالتزام بميزانية، أو جدولة وقتك بشكل أفضل، أو تحسين صحتك الجسدية؟

ممارسة الأعمال. كذلك، تؤدي التكاليف المتزايدة التي لا تتماشى مع زيادة متناسبة في المبيعات إلى انخفاض الأرباح؛ لذلك يجب أن تراعي المنظمات التكاليف في جميع الأوقات. وانطلاقًا من هذا، يُعدّ **معيار التكلفة Cost Standard**، أو التكلفة المحدّدة مسبقًا لإعداد عملية أو تقديم منتج أو خدمة، طريقة فعّالة لمساعدة المنظمات في الحفاظ على الربحية.

وبشكل عام، تولي المنظمات اهتمامًا أكبر للرقابة على التكاليف مقارنةً بأي نوع آخر من الرقابة. ونتيجةً لذلك، تتعدّد أجهزة الرقابة المستخدمة. ولعلّ أحد الأغراض الرئيسة لقسم المحاسبة هي توفير معلومات مفصّلة عن التكاليف؛ ومع ذلك يعمل معظم المديرين بصفتهم مراقبين للتكاليف بشكل أو بآخر، وتوكل بشكل متزايد مسؤولية التحكّم بالتكلفة إلى الموظفين الأفراد وضمن فرق العمل.

الميزانية هي الأداة الأكثر استخدامًا للرقابة على التكاليف. فعلى غرار الجداول الزمنية والمعايير، تُعدّ الميزانيات أيضًا من أدوات التّخطيط، وعندما يتم إعداد الميزانية، تشكّل أولًا أداة تخطيط ثم تصبح جهاز رقابة، ويتم جمع معلومات التكلفة الفعلية ومقارنتها بالمبالغ المدرجة في الميزانية. تسمح هذه المقارنات بإصدار أحكام حول نجاح جهود التخطيط وتوفّر أدلة لإجراء تغيّرات قد تساعد المنظمة على بلوغ أهدافها المالية. ويجب أن يراقب المديرون التكاليف بانتظام، وذلك لكي يتمكّنوا من اتّخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال رصد مشكلات في الميزانية في وقت مبكر.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

قياس الأداء ومقارنته

Measuring and Comparing Performance

ما إن توضع المعايير حتى تُستخدَم لتحديد الأداء الفعّال؛ فالمديرون يجمعون المعلومات حول جميع مراحل العمليات التي يتحمّلون مسؤوليتها، ثمّ تتم مقارنة ما جمعوه بالمعايير الموضوعة. ويعني **التباين Variance** الفرق بين الأداء الحالي والمعيار، ويمكن أن يكون تباينًا إيجابيًّا (الأداء يتجاوز المعيار) أو سلبيًّا (الأداء أقلّ من المعيار). ويجب أن يحدّد المديرون الأسباب وراء كلّ حالة من حالات التباين.

ففي حال تجاوز الأداء المعيار، فسيكون من المفيد معرفة السبب لتكراره في المستقبل. كذلك، يجب أن ينظر المديرون في السبب الذي أدّى إلى وضع معيار أقل من المستوى الذي يمكن بلوغه من خلال الأداء. وعليهم التأكّد أيضًا من أنّ الأداء الإيجابي في جانب معيّن لا يؤثر سلبًا في أي جانب آخر. في المقابل، قد يشير عدم بلوغ أداء المنظمة المستوى المتوقّع إلى مشكلات بين التخطيط للنشاطات وتوجيهها. وبالتالي، ينبغي للمديرين أن يناقشوا المشكلة مع الموظفين، وأن يتّخذوا الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، لا بدّ من مراجعة الإجراءات بعناية لتجنّب الوقوع في المشكلة نفسها في المستقبل.

وقد تستغرق مراقبة جميع النشاطات التي تقع على عاتق المديرين وقتًا طويلًا؛ ولذلك يمكن الاستعانة بأنظمة المعلومات لتقليل مقدار الوقت اللازم للرقابة؛ فأجهزة الحاسوب قادرة على مراقبة الأداء ومقارنته بالمعيار المحدّد. وعندما يرصد الحاسوب تباينًا، يعدّ تقريرًا عن ذلك ويُرفع إلى المدير. ومن خلال استخدام تقارير المراقبة والتباين التي يعدّها الحاسوب، يمكن للمديرين رصد المشكلات بسرعة والشروع في اتّخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

اختبر معلوماتك

قدّم مثالًا عن كل نوع من أنواع معايير الرقابة الأربعة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

3.3 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. الخطوة الأخيرة التي يتّخذها المديرون في عملية الرقابة هي _____

أ. اتّباع معايير الأداء المحدّدة للمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة

ب. قياس الأداء باستخدام المعايير المعمول بها

ج. تحديد أهداف جديدة

د. اتّخاذ إجراءات تصحيحية، عندما لا يتم استيفاء المعايير

2. يتم قياس الاتّساق بين المنتجات والأداء باستخدام _____

أ. معيار الكمية

ب. معيار الجودة

ج. معيار الوقت

د. معيار التكلفة

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. هل تعتقد أنّ على المديرين أداء كل وظيفة من وظائف الإدارة بالترتيب؟ برّر إجابتك.

_____

_____

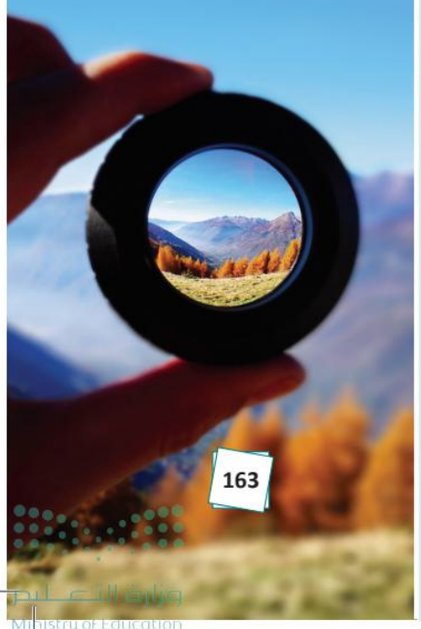
4. ما نوع المعيار الذي تعتقد أنّه الأكثر أهمية عند محاولة تحسين الفعالية الإجمالية على مستوى المنظمة؟ برّر اختيارك.

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

التركيز على العمل ضمن فريق



تغيير وجه التصنيع

لا يمكن ارتكاب الأخطاء عند بناء محركات الطائرات؛ تحتوي المحركات النفاثة على أكثر من 10,000 جزء، وعندما يتم تجميعها بالكامل، تزن أكثر من ثمانية أطنان، وقد يؤدي عدم إحكام برغي أو ترك أداة داخل المحرك أو عدم اتّباع إجراء أمان محدّد إلى خسارة مئات الأرواح.

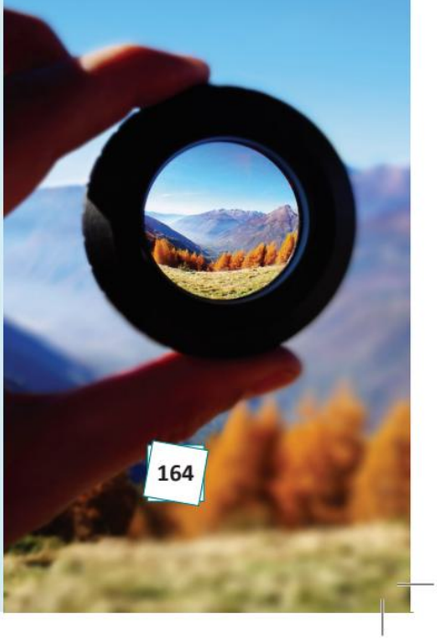
ونتناول هنا إحدى المنظمات التي اختارت أسلوب الفريق أو العمل الجماعي لإنتاج محركات الطائرات طوال أكثر من 20 عامًا؛ حيث يقوم حوالى 200 شخص بتجميع المحركات الضخمة، وذلك تحت إشراف رئيس واحد فقط هو مدير المصنع وباتّباع تعليمات موحّدة لتوجيه عمل المصنع، وهي تاريخ الانتهاء من بناء كلّ محرك. أمّا خارج نطاق هذه التعليمات، فيختار الموظفون كيفية إنجاز العمل؛ فهم يملكون سجلًّا حافلًا بتسليم المحركات في المواعيد المحدّدة لأكثر من ثلاث سنوات، وقد استطاعوا خلال هذه الفترة أن يقلّلوا تكلفة إنتاج المحرك بمقدار الثلث تقريبًا.

فكيف استطاع هذا المصنع تحقيق هذا السجل المذهل تحت إدارة مدير واحد؟ فيما يأتي، نعدّد بعض الخصائص الفريدة التي تميّز المنظمة:

- يتم تنظيم الموظفين في فرق عمل تتّخذ جميع القرارات تقريبًا، وينضمّ كلّ فرد إلى فريق معيّن، وتتم جدولة اجتماعات الفريق، عندما يكون جميع الموظفين متواجدين.
- يعمل الموظفون بحسب جداول عمل مرنة؛ إذ يمكن لأعضاء الفريق تعديل ساعات عملهم بسهولة عن طريق تبادل نوبات العمل في أيام الأسبوع وعطلات نهاية الأسبوع بحسب الحاجة إلى الالتزام بجداول الإنتاج، وذلك من دون الاضطرار إلى العمل لساعات إضافية.
- يتعلّم الجميع كيفية القيام بعدد كبير من مهام التجميع، وذلك كي يتمكّنوا من مساعدة بعضهم.
- تتولّى الفرق مسؤولية تعيين أعضاء جدد فيها، ويجري ممثلو الفرق المقابلات اللازمة، ويتّفقون على الأفراد المناسبين.
- تحلّ الفرق المشكلات، وتخرج غالبًا بحلول فريدة وبسيطة في آن واحد. وهي تلجأ إلى التوفيق بين الآراء لاتّخاذ قرار معيّن، وذلك مع دعم جميع أعضاء الفريق لهذا القرار من أجل المضي قدمًا.
- يُسمح للفرق بإعادة تنظيم نفسها بحسب الحاجة من أجل تلبية الظروف والمتطلبات المتغيرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

التركيز على العمل ضمن فريق



ولابد من الإشارة إلى أن بيئة الفريق ناجحة وفعّالة؛ فطريقة تنظيمها الفريدة تثبت أنّ الموظفين يبلغون مستويات غير متوقّعة من الأداء حين تتسنّى لهم فرصة العمل معًا لإدارة عملهم.

التفكير الناقد

1. برأيك، كيف تؤثّر جداول العمل المرنة في تحفيز الموظف؟ وما مزايا تلك الخطّة وعيوبها؟

_____

_____

_____

2. ناقش الأسباب التي تسمح بالتوصّل إلى حلول فريدة وفعّالة في آنٍ واحد أثناء حلّ مشكلات يواجهها الفريق. هل من أسباب تجعل الحل أكثر نجاحًا إن طوّره الموظفون بدلًا من المدير وحده دون إشراكهم؟

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

الفصل الثالث

التقييم

مفاهيم الفصل

- يركّز التوظيف على إيجاد الأفراد المناسبين الذين يستطيعون أداء العمل المطلوب. وهو يقوم بالتالي على تعيين الموظفين وإيجاد المواهب داخل المنظمة نفسها، وربّما الاستعانة بموظفين مؤقتين من خارج المنظمة لدعم المشروع الجاري.
- يقوم التوجيه على إرشاد الموظفين والتأكد من تحفيزهم وامتلاكهم الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- يختار الأفراد القيام بأمور تلبّي احتياجاتهم، والابتعاد في المقابل عن الأمور التي لا تتناسب مع متطلباتهم. وتصف نظريات التحفيز التي وضعها كل من ماسلو وماكليلاند وهيرزبرج العوامل التي تؤثر في سلوك الموظفين.
- يُعَدُّ التغيّر شائعًا في المنظمات، ويجب أن يساعد المديرون الموظفين على قبوله، وتتمثّل خطوات عملية التغيّر الفعّال في التخطيط والتواصل والإشراك والتثقيف والدعم.
- تضمن خطوات الرقابة تلبية العمليات للتوقّعات، وذلك من خلال اتّباع المعايير الموضوعة للمساعدة على تحقيق الأهداف، وقياس الأداء ومقارنته، واتّخاذ الإجراءات التصحيحية في حال لم يحقّق الأداء المعايير الموضوعة. وتتمثّل الأنواع الشائعة من معايير الرقابة في معايير الكمية ومعايير الجودة ومعايير الوقت ومعايير التكلفة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

طور لغة الأعمال التجارية لديك

صِل كلّ مصطلح بالتعريف الذي يناسبه.

	المصطلح	خيارك	التعريف
.1	الحاجة إلى تحقيق الإنجازات		أ. الدخل مطروحًا منه التكاليف.
.2	الحاجة إلى الانتماء		ب. النشاطات الرئيسة الجارية في المنظمة.
.3	معيار التكلفة		ج. مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون معًا لتحقيق هدف مشترك.
.4	تحفيز الموظف		د. عوامل وظيفية يتسبّب غيابها في عدم رضا الموظفين عن العمل، ولا يضمن وجودها في المقابل الرضا الوظيفي.
.5	العوامل الوقائيّة		هـ. في هرم ماسلو للاحتياجات، الأشياء المطلوبة للتأكّد من أنّك أنت ومن تهتمّ لأمرهم في أمان وبمنأى عن الخطر والأذى.
.6	المحفزات		و. الفرق بين الأداء الحالي والمعيار.
.7	العمليات		ز. توجيه نشاطات المنظمة توجيهًا فعّالًا، يضمن تحقيق أهدافها.
.8	إدارة العمليات		ح. في نظرية ماكليلاند للاحتياجات، الحاجة إلى تحمّل المسؤولية الشخصية عن العمل، وتحديد الأهداف الشخصية، والرغبة في الحصول على ملاحظات وتعليقات فورية بشأن العمل.
.9	الاحتياجات الفسيولوجية		ط. في هرم ماسلو للاحتياجات، الحاجة إلى النمو عاطفيًّا وفكريًّا وإلى الإبداع وتحقيق كامل الإمكانات.
.10	الحاجة إلى السلطة		ي. التكلفة المحدّدة مسبقًا لإعداد عملية أو تقديم سلعة أو خدمة.
.11	تحسين العمليات		ك. مقياس محدّد يصف الاتّساق المتوقّع في الإنتاج أو الأداء.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

12.	الربح		ل. في هرم ماسلو للاحتياجات، الحاجة إلى الانتماء والتفاعل مع الآخرين وبناء الصداقات والحب والشعور بحب الآخرين.
13.	معيار الجودة		م. في نظرية ماكليلاند للاحتياجات، التحفيز المرتبط بعلاقات الأفراد مع الآخرين وبالانسجام والتوافق مع المجموعة.
14.	معيار الكمية		ن. الجهود المبذولة لزيادة فعالية وكفاءة عمليات تجارية محدّدة.
15.	الاحتياجات الأمنية		س. العوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي.
16.	تحقيق الذات		ع. عملية التأثير في الموظفين ليؤدوا أعمالهم في سبيل تحقيق هدف معيّن.
17.	احتياجات التقدير		ف. مقياس معيّن يحدّد مقدار العمل المتوقّع إنجازه.
18.	الاحتياجات الاجتماعية		ص. مقياس معيّن يحدّد مقدار الوقت اللازم لإكمال النشاط.
19.	معيار الوقت		ق. في هرم ماسلو للاحتياجات، الرغبة في الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
20.	التباين		ر. في نظرية ماكليلاند للاحتياجات، الرغبة في التأثير في الآخرين والسيطرة عليهم وتحمّل مسؤولية نشاطات المجموعة.
21.	فريق العمل		ش. في هرم ماسلو للاحتياجات، الأشياء المطلوبة لاستدامة الحياة، مثل الغذاء والمأوى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

مراجعة مفاهيم إدارة الأعمال التجارية

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

22. تتمتّع فرق العمل الفعّالة بجميع الخصائص التالية باستثناء _____

أ. يفهم جميع الأعضاء الغرض من الفريق ويدعمون تحقيقه

ب. لا يحتاج الفريق إلى قائد لمجموعة الأعضاء

ج. يعمل الأعضاء على حلّ المشكلات في المجموعة

د. نشاطات الفريق واضحة

23. العالم الذي وصف التحفيز على هيئة هرم من الاحتياجات هو:

أ. ماسلو

ب. هيرزبرج

ج. ماكليلاند

د. جاكوبس

24. من المرجّح أن يدعم الموظفون _____

أ. ما يجدونه الأسهل

ب. ما يتقاضون المال لقاءه

ج. ما يشاركون في تخطيطه

د. ما طُلب منهم لدعم مديرهم

25. الخطوة الأولى في عملية الرقابة هي _____

أ. تحديد المعايير لكل هدف من أهداف المنظمة

ب. التواصل مع الموظفين حول أهمية الرقابة

ج. اتّخاذ إجراءات تصحيحية، عندما لا يلبّي الأداء المعايير المحدّدة

د. تنظيم الموظفين ضمن مجموعات عمل

26. أي مما يأتي لا يُعَدُّ طريقة يمكن للمديرين من خلالها زيادة حجم الأرباح؟

أ. زيادة عائدات المبيعات

ب. تقليل التكاليف

ج. إضافة موظفين جدد

د. الحد من الهدر

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

27. يقوم مدير الإنتاج الذي يضع الحد الأدنى من عدد الوحدات الواجب إنتاجها في كل ساعة أو يوم أو شهر بتحديد _____

أ. التباين

ب. معيار الوقت

ج. معيار الجودة

د. معيار الكمية

طبّق ما تعرفه

أجب عن الأسئلة الآتية:

28. "كل المشكلات التي تواجهها منظمة يمكن إرجاعها إلى سوء التخطيط". هل توافق على هذه العبارة؟ برر إجابتك.

_____

_____

29. لماذا تولي المنظمات حاليًّا اهتمامًا أكبر بتطوير فرق عمل فعّالة مقارنةً بالماضي؟

_____

_____

30. كيف تختلف نشاطات التوجيه ونشاطات التحكّم، إن وجدت، بالنسبة إلى مدير المنظمة الصغيرة ومدير المنظمة الكبيرة؟

_____

_____

31. ماذا ينبغي للمدير فعله، إذا اتّضح له أنّ النظرة إلى التغيّر المخطّط له ستكون سلبية بالنسبة إلى موظفين كثيرين؟

_____

_____

32. قدّم بعض الأمثلة على نشاطات تجارية يُعَدّ فيها الكمال هو المعيار الوحيد المقبول للأداء.

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

33. هل يجب أن يسندَ المديرون نشاطات الرقابة إلى الموظّفين وفرق العمل؟برّر إجابتك.

_____

_____

مساحة البحث والابتكار

أكمل النشاطات الآتية:

34. **التقنية:** شكّل فريقًا من ثلاثة أو أربعة طلبة من صفك لتحليل نظريات التحفيز، ثمّ ضع مع فريقك قائمة بـ 15 عاملًا على الأقلّ تعتقدون أنهّا تحفز الموظفين على الأداء الجيد. وبعد استكمال القائمة، استخدموا الحاسوب لإعداد رسوم بيانية تظهر كلّ نظرية من النظريات الثلاث التي يتناولها الفصل، وبعد ذلك، أضف محفزات فريقك في الفئات المناسبة في كل رسم من الرسوم التوضيحية الثلاثة، وقدّم مخططاتك إلى الفرق الأخرى شارحًا الأسباب وراء القرارات التي اتّخذتها بشأن المحفزات والنظريات.

_____

_____

_____

_____

_____

35. **الرياضيات:** يوضح الجدول أدناه معلومات مستمَدّة من ميزانية إحدى المنظمات. يُظهر العمود 1 الفئات التي تم تحديد مبلغ الميزانية لها، فيما يظهر العمود 2 المبالغ المدرجة في الميزانية. أمّا العمود 3، فيظهر المبالغ الفعلية. انطلاقًا من هذا، املأ الفراغات في الجدول عن طريق حساب الفارق بين المبالغ المدرجة في الميزانية والمبالغ الفعلية في العمود 4 والنسبة المئوية للزيادة أو الانخفاض في العمود 5. بعد ذلك، اكتب ملخصًا قصيرًا للنتائج، موضحًا كيف يمكن أن تكون المعلومات من هذا النوع مفيدة للمدير المسؤول عن إدارة ومراقبة الشؤون المالية للشركة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

فئة الميزانية	مبالغ الميزانية	المبالغ الفعلية	الفارق بين مبالغ الميزانية والمبالغ الفعلية	% + أو -
المبيعات	680,000 ريالًا سعوديًّا	720,000 ريالًا سعوديًّا		
عائدات المشتريات	11,000	12,500		
تكلفة السلع	229,400	240,000		
النفقات التشغيلية	52,000	46,500		
التكاليف الإدارية	34,000	31,500		
نفقات التسويق	306,000	350,500		
صافي الأرباح	47,600	39,000		

دراسة حالة

استقطاع تعويضات الموظفين

تقوم منظمة سعودية تأسّست في تبوك بتصنيع مواد الربط المتخصّصة التي تستخدمها منظمات النقل والتخزين والبناء. وتواجه هذه المنظمة بشكل متزايد منافسة المنظمات العالمية الأخرى؛ فالمنظمات العالمية تتميّز بتكاليف إنتاج منخفضة، مما يسمح لها بتخفيض أسعار منتجاتها عند بيعها للعملاء. كما قام عدد كبير من منافسي المنظمة السعوديين بنقل مصانعهم إلى بلدان أخرى تنخفض فيها معدّلات الأجور، فيما اشترت شركات أجنبية بعضها الآخر، أو توقّفوا عن العمل. أمّا إدارة هذه المنظمة بالذات، فتريد البقاء في المملكة العربية السعودية والاحتفاظ بموظفيها المخلصين، ولكن ينبغي لها في المقابل إيجاد طريقة لخفض تكاليفها، وفي ظلّ انخفاض أرباحها، سيكون من الضروري إدخال تغيّرات كبيرة. وبعد التفكير والدراسة الدقيقين، وضع المدير التنفيذي للمنظمة استراتيجية مطوّرة قد تسمح للمنظمة بالبقاء في موقعها الحالي، وستضمن لها القدرة على المنافسة من جديد، بل والعودة إلى مستواها السابق من الربحية على مدى خمس سنوات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

وفي إطار الاستراتيجية الجديدة، ستنفّذ المنظمة تغيّرًا كبيرًا في طريقة إنتاج أحزمتها ومشابكها. ففي الماضي، تولّى عملية الإنتاج مشغلو آلات متخصّصون أكملوا برنامج تدريب مهني مدته ثلاث سنوات قبل تشغيل معدات التصنيع بأنفسهم. أمّا عملية التصنيع المحوسبة الجديدة، فستسمح بأداء نشاطات الإنتاج الرئيسة من خلال أفراد ذوي مهارات أقلّ ممن يحتاجون إلى فترة تدريب قصيرة جدًّا، وهذا يعني أنّ المنظمة ستقلّل عدد مشغّلي الآلات بنسبة 20% وستخفض معدل الأجور لمشغّلي الآلات بمقدار 10 ريالات سعودية في الساعة، ومع ذلك، ستحتاج المنظمة إلى عدد من مبرمجي الحاسوب وفنيي الحاسوب للمعدّات الجديدة. وسيساوي راتب هذه الوظائف 9 ريالات سعودية للساعة؛ أي أكثر ممّا يتقاضى حاليًّا مشغل الآلات المتخصّص.

بالتالي، ستشجّع المنظمة المشغّلين الحاليين على تبديل وظائفهم، وستوفّر التدريب اللازم لشاغلي وظائف الحاسوب الجديدة. ومن المتوقّع أن يتمكّن حوالى نصف مشغّلي الآلات الحاليين من تبديل وظائفهم، إذا ما رغبوا في ذلك. أمّا الموظفون الآخرون، فيمكن نقلهم إلى وظائف الإنتاج الجديدة إنّما مقابل رواتب أقلّ، ومن أجل تسهيل عملية التغيّر على هؤلاء المشغّلين، ستقدّم المنظمة دفعة لمرة واحدة تساوي أجر شهر واحد لمساعدتهم على تعديل الوظيفة الجديدة ومعدل الأجور.

التفكير الناقد

1. ما رأيك في خطط المنظمة للتغيير إلى الوظائف ومعدات الإنتاج الجديدة؟

_____

_____

_____

_____

2. كيف توصي المنظمة بالتعامل مع مشغّلي الآلات الذين لم يتم تعيينهم لشغل وظائف الحاسوب ورفضوا تخفيض أجرهم؟

_____

_____

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

3. بصفتك مدير الإنتاج، اشرح كيف ستتعامل مع التغيّرات الموضحة للحصول على دعم الموظفين.

4. مع مجموعات صغيرة من زملائك في الصف، قم بتأدية دور مدير المنظمة وحضّر عرضًا تقديميًّا حول التغيّر باستخدام برنامج مخصّص. وفيما تعرض كل مجموعة عملها، يجب أن يؤدي الطلبة الآخرون في الصف دور الموظفين ويطرحوا أسئلتهم حول التغيّرات التي يتم إجراؤها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



4

تحديات الإدارة المعاصرة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

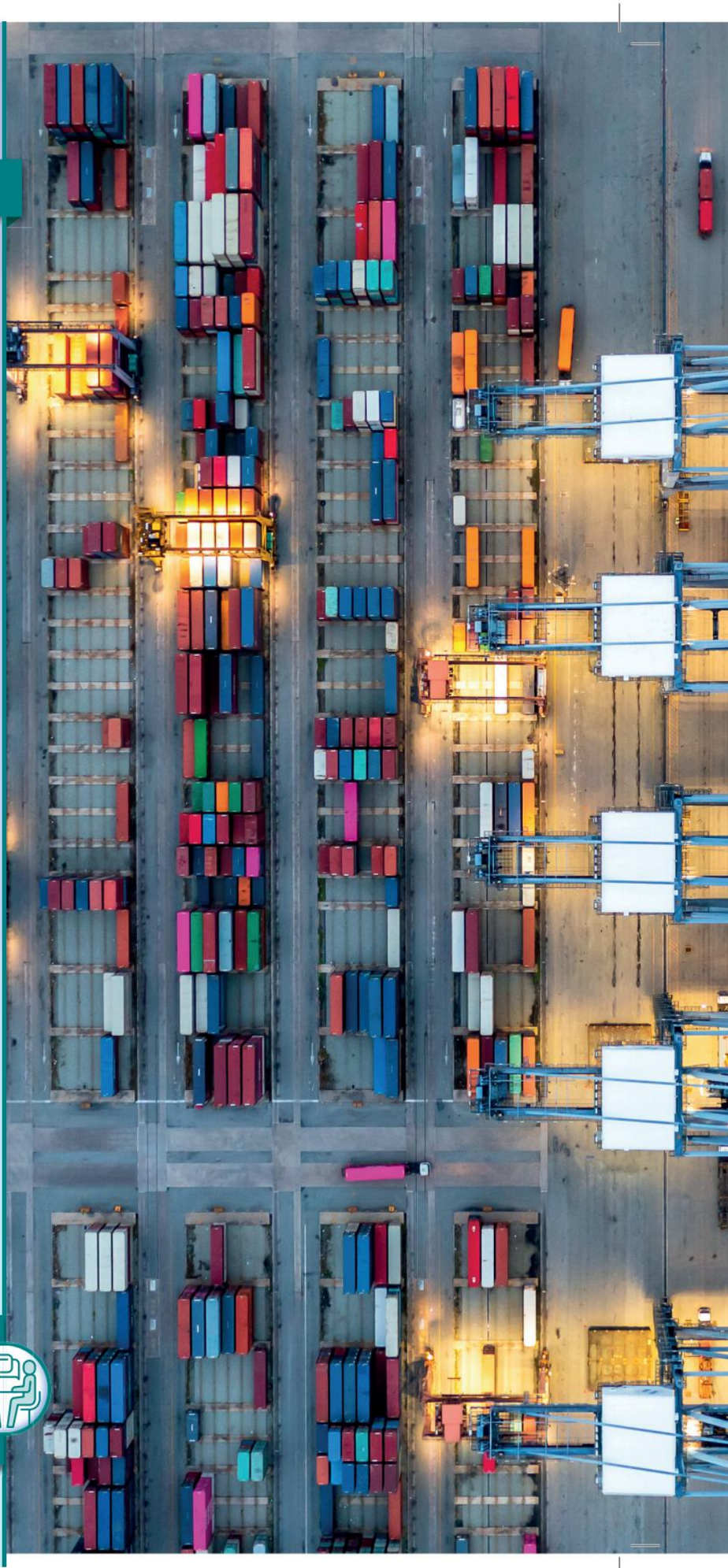
دروس الفصل

1.4 إدارة الابتكار

2.4 إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد

3.4 إدارة الأزمات

تواجه الإدارة المعاصرة اليوم تحديات عدة تتطلب من المديرين البقاء على استعداد للاستجابة للتغيّرات المحيطة، واتخاذ خطوات استباقية للبقاء في صدارة المنافسة أو تجنب الكوارث. وقد أظهرت الأدلة أن اعتماد المنظمات وروّاد الأعمال على الابتكار كان سببًا في نجاحهم. يتناول هذا الفصل ثلاثة موضوعات معاصرة في الإدارة: الابتكار، وإدارة سلاسل الإمداد، وإدارة الأزمات. الابتكارات الجديدة تكتسب أهمية بخاصة في أوقات التغيّر وتمكّن المنظمات من الصمود والازدهار. ثم ينتقل الفصل إلى أهمية الإدارة الفعالة لسلاسل الإمداد في نجاح الأعمال. وفي الختام، يتطرق الفصل إلى موضوع إدارة الأزمات والاستراتيجيات التي يمكن للمديرين اتباعها بغية الحد من تأثير هذه الأزمات في الأعمال.



لماذا تشكّل إدارة الابتكار تحديًا غير مسبوق في عالم الأعمال اليوم؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1.4
إدارة الابتكار
Innovation Management

المصطلحات الرئيسة

الابتكار التنظيمي
Organizational Innovation

ابتكار المنتجات
Product Innovation

ابتكار العمليات
Process Innovation

ابتكار النموذج الفكري
Paradigm Innovation

الابتكار الموضعي
Position Innovation

بيئة العمل الإبداعية
Creative Work Environment

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.1.4 وصف عملية الابتكار ومختلف الأشكال التي يمكن أن يتخذها في المنظمة.

2.1.4 شرح الأساليب والعمليات التي يمكن للمديرين اعتمادها لتشجيع الابتكار وإدارته في المنظمة.

دروس من الواقع

فكرة لامعة!

باشرت مها للتو وظيفة جديدة في فريق الإدارة في منظمة في الرياض. وهي متحمسة للغاية، إذ تشتهر المنظمة بتشجيع الأفكار الجديدة من موظفيها.

وخلال قيام مديرها بتعريفها على بيئة العمل في يومها الأول، بادرها بقوله: "نتمتع هنا ببيئة عمل إبداعية، ونحفّز موظفينا على مشاركتنا أي أفكار رائعة عن منتج جديد، أو طريقة أفضل للقيام بالعمل!"

أجابت مها: "هذا يبدو رائعًا! لا استطيع الانتظار للبدء في العمل".

ولم يكن الفرق بين هذه المنظمة وتلك التي اعتادت مها العمل فيها خفيًّا؛ فعلى الرغم من أنّ منظمتها السابقة اتسمت ببيئة ودودة، إلا أنها كانت تعتمد عمليات محددة وتقليدية عند تطوير المنتجات، حتى أنها لم تكن تتقبل الابتكارات التي يطرحها الفريق. ولطالما شهدت مها مدى الإحباط الذي لحق بزملائها عند تجاهل أفكارهم، وعندما عبّرت عن رأيها عن حاجة المنظمة منفذًا للإبداع داخل الفريق، تلقّت في المقابل ردًّا بعدم الحاجة إلى أي أفكار جديدة طالما أن استراتيجية المنظمة ناجحة.

ما رد فعلك؟ هل تعتقد أن المنظمة الناجحة بالفعل ستكون في حاجة إلى توليد أفكار جديدة من الفريق؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلم 1.1.4

الابتكار في المنظمات Innovation in Organizations

لنفهم أكثر الآفاق المبهرة التي بلغها الابتكار في عالم الأعمال اليوم، سنتحدّث معًا عن رائد الأعمال فيصل الذي تضيء في سيارته المصابيح الداخلية بمجرّد أن يقترب من المرآب الخاص بمكتب عمله. بفضل تطبيق مثبَّت على جواله، تطابق كاميرا المرآب بين لوحة السيارة وسجل الموظفين، فتفتح البوابة وتُحدّد لفيصل مكانًا مناسبًا يركن فيه سيارته. أمّا عند دخول المكتب، فيجد التطبيق ذاته لفيصل مكانًا يجلس فيه بما يتناسب مع جدوله وتفضيلاته (مكتب وقوف أو مكتب جلوس أو كابينة أو غرفة تساعد على التركيز أو غرفة اجتماعات). ولكن، قبل أن يتوجّه فيصل نحو مكتبه، يضع ممتلكاته الشخصية في خزانة فارغة (يُشار إليها بضوء أخضر)، مستخدمًا بطاقة هويته لفتحها، ثمّ فور وصوله إلى مكتبه، تتكيّف درجة الحرارة والإضاءة تلقائيًّا مع تفضيلاته الشخصية، ويتمّ ذلك كلّه بفضل لوحة المعلومات المركزية التي تجمع جميع البيانات عنه، بدءًا من مدى استهلاكه للطاقة وصولًا إلى وقت إعادة تعبئة ماكينة الإسبريسو التي تسجّل بطبيعة الحال كيف يحبّ قهوته.

أمّا في ما يتعلّق بتصميم المنظمة من الخارج، فهو يقوم بشكل أساسي على جدارين، الأوّل من زجاج والثاني من نوافذ هي عبارة عن ألواح شمسية تولد طاقة كهربائية تفوق حاجة المبنى. ومع انتهاء دوام الموظفين، تبدأ روبوتات الأمن الصغيرة دوريتها بينما تقوم الروبوتات الأخرى بتنظيف الغرف التي تم استخدامها بشكل كبير طوال اليوم. مهلًا! لا تعتقد أنّنا نتحدّث عن رواية من المستقبل، فقد تطرّقنا ببساطة إلى مثال على مبنى ذكي تتصل خدماته وأنظمته التقنية مع شاغليه بسلاسة تامة، وذلك بفضل تطبيق مثبَّت على الجوال. وتجدر الإشارة إلى أنّ التقنيات الذكية تُستخدم في عدد كبير من المباني الجديدة المشابهة في مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية، حتّى أنّ نيوم، وهو مشروع التطوير المتقدّم وواسع النطاق في تبوك، يمضي بهذه الفكرة قدمًا إذ يسعى إلى إنشاء "مدينة ذكية" بكاملها تتضمّن أحدث التقنيات القابلة للتخصيص.

ما الابتكار التنظيمي؟ What is Organizational Innovation?

يعني **الابتكار التنظيمي Organizational Innovation** تنفيذ المنظمات للأفكار الإبداعية بنجاح، مثل بناء أحدث المباني الذكية. ويستطيع المحلّلون التنبؤ

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



شملت الأمثلة على الابتكار التنظيمي مباني المكاتب الذكية التي تقدّم بيئات مخصّصة يتم التحكّم فيها عبر تطبيق مثبَّت على الجوال، فهل يمكنك تقديم أمثلة أخرى؟

بالتغيّرات التي ستحدثها الابتكارات التقنية في السنوات العشرين القادمة، لا سيّما أنّنا نحمل حاليًّا في جيوبنا أجهزة حاسوب متطوّرة (أي الهواتف الذكية) أكثر تقدّمًا من تقنية الحوسبة الأولى التي استُخدمت لاستكشاف الفضاء. وفي هذا الإطار، تكثر الأسئلة التي يمكن طرحها: هل ستصبح كل من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح ميسورةً وفعّالةً بما يكفي لتأمين مصدر طاقة مستقلّ عن الشبكة الكهربائية الرئيسة للمنازل في المملكة العربية السعودية؟ هل ستصبح السيارات ذاتية القيادة والمؤتمتة بالكامل وسيلة نقل يستعين بها روّاد الأعمال للذهاب إلى أعمالهم؟ وبالطبع، لا يختلف اثنان منّا على أنّ السنوات العشرين القادمة ستشهد ابتكارًا متواصلًا سيستمرّ في تغيّر حياة الجميع. كذلك، تجدر الإشارة إلى أنّ المملكة العربية السعودية تقع في صميم ثورة الابتكار هذه، لا سيّما أنّها طرحت سلسلة من المبادرات في سياق رؤية السعودية 2030، وقد صمّمتها لتشجيع طرائق التفكير الجديدة التي تعزّز الازدهار الاقتصادي والاستدامة.

عملية الابتكار The Innovation Process

من المهم أن ندرك أن الابتكار ليس وليد حالة منفردة، بل هو عملية مستمرة يمكن تقسيمها إلى مراحل عدة. ويوضح الشكل 4-1 الخطوات الأربع الرئيسة لعملية الابتكار.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



الشكل 4-1 عملية الابتكار

هناك أربع خطوات رئيسة في عملية الابتكار، عند ترجمة الفكرة من المفهوم إلى الواقع.

- **الخطوة 1:** تتضمن المرحلة الأولية مراقبة الحالة، سواء أكانت منتجًا أو خدمة أو طريقة عمل، ومن ثمّ تحديد المشكلة التي يمكن إصلاحها أو تحسينها.
- **الخطوة 2:** تتضمن هذه المرحلة الجانب الرئيس للابتكار، وتشكّل بدورها أحد أصعب الجوانب التي يجب إتقانها، وهو إيجاد الحل. ومع ذلك، من الضروري أن يكون هناك مشكلة حقيقية تحتاج إلى إصلاح لإيجاد الحل المناسب وتنفيذه بشكل ناجح.
- **الخطوة 3:** يُشترط أن يخضع الحل قبل طرحه للاختبار في بيئة خاضعة للرقابة، وذلك عبر إنشاء نموذج أولي. وقد يميل العديد من المبتكرين إلى تخطي هذه الخطوة، لكنها خطوة أساسية وتجنبها قد يكون خطأ مكلفًا في مرحلة لاحقة.
- **الخطوة 4:** أخيرًا، بمجرد تنقيح النموذج الأولي وإثبات فعاليته، يتم تنفيذ الابتكار على المستوى التشغيلي.

إنّ عملية الابتكار قد تكون في كثير من الأحيان عملية دورية؛ أي أنها نادرًا ما تتقدم في تسلسل مباشر من الخطوة الأولى إلى الخطوة الرابعة. وإذا تعذر العثور على حل لمشكلة ما، فقد يحتاج المبتكر إلى التفكير في العودة إلى الخطوة الأولى لتحديد مشكلة أخرى لحلها. وبالمثل، إذا واجه النموذج الأولي تحديات مستمرة، فقد يتساءل المبتكر عما إذا كان الحل مناسبًا، ويمكن إضافة خطوة خامسة إلى العملية للمراجعة والتكرار ، وتحليل نجاح الابتكار حتى يمكن تقييمه وتحسينه وتكراره.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



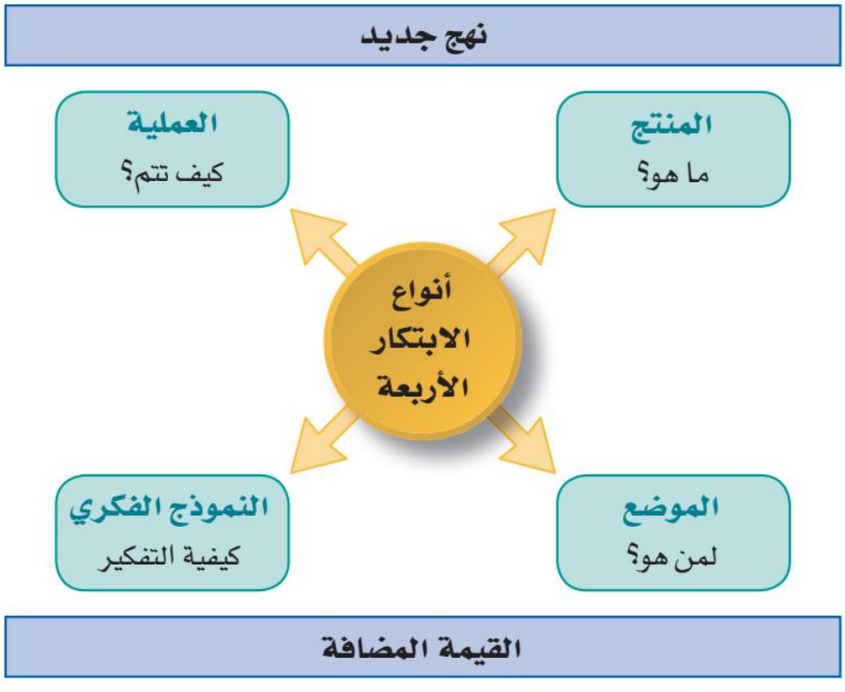
ما مدى أهميّة تصميم نماذج أولية قبل تصنيع المنتج الحقيقي المخصص للعملاء؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

أنواع الابتكار الرئيسة Key Innovation Types

وقد يتخذ الابتكار مجموعة واسعة من الأشكال المترابطة، والتي جُمّعت في فئات واسعة، تُعرف باسم "أنواع الابتكار الأربعة"، كما يوضح الشكل 4-2:

1. ابتكار المنتجات
2. ابتكار العمليات
3. الابتكار الموضعي
4. ابتكار النموذج الفكري



الشكل 4-2 أنواع الابتكار الأربعة

حدّد جوتيد آربيسانت أنواع الابتكار الأربعة، وهذا ما يسلّط الضوء على طرائق تسمح بخلق قيمة مضافة من خلال اتباع المنهج الجديد.

ويمتاز كل نوع بالخصائص الآتية:

1. ابتكار المنتجات Product Innovation

غالبًا ما يميل الأفراد إلى اقتراح منتج جديد أو اختراع غير مسبوق عند سؤالهم عن الابتكار. ويشير **ابتكار المنتجات Product Innovation** إلى اعتماد نهج مغاير عند طرح المنتجات أو الخدمات الجديدة، يُحدث تحسينًا واضحًا وملموسًا على

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

العرض الحالي. يتم تقديم العديد من المنتجات والخدمات الجديدة للمستهلكين كل يوم. علمًا بأنّ ذلك لا يعني أن كل الأمثلة الجديدة تتسم بالابتكار. فمن أجل اعتبارها مبتكرة، ينبغي أن تجتمع فيها خصائص محددة تشكل ميزة أو فائدة لم تكن مألوفة من قبل.

ويتجلّى أحد الأمثلة البارزة على ابتكار المنتجات في العقدين الأخيرين في تطوير السيارات الهجينة، التي بدورها تركت أثرًا تجاريًّا كبيرًا في قطاع صناعة السيارات. ومع ذلك، لا يتوقف ابتكار المنتجات عند السلع الملموسة، بل ينطبق أيضًا على الخدمات. فعلى سبيل المثال، غالبًا ما يتم جمع الخدمات المالية التي يقدمها الممولون والبنوك في حزم "منتجات" تقدم حلولًا ابتكارية للعملاء الذين يرغبون في الحصول على قروض أو في حماية ادخاراتهم. وقد شهد القطاع المالي في المملكة العربية السعودية الكثير من التطورات الابتكارية خلال العقد الأخير. و ابتكار المنتجات ليس أكثر أنواع الابتكار شيوعًا في الواقع، رغم أنّه الأبرز.



تُعدّ السيارة الهجينة مثالًا على ابتكار المنتجات، فما الأمثلة الأخرى التي يمكنك تقديمها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

2. ابتكار العمليات Process Innovation



ويُعدّ **ابتكار العمليات Process Innovation** نوعًا شائعًا من أنواع الابتكار، ويتجلى في تطوير أو اعتماد طريقة جديدة لإنجاز مهمّة ينجم عنها نوع من أنواع الفوائد أو المزايا. ويتمحور ابتكار العمليات خصوصًا حول الجوانب التشغيلية في المنظمات، وحول شكل أو طبيعة تسليم المنتجات والخدمات. وغالبًا ما يركز هذا النوع من الابتكار على العملاء، إذ يسعى إلى تحسين حياتهم. ومن الأمثلة على هذا النوع تطوير نظام إلكتروني لإدارة علاقات العملاء، والذي بدوره يسمح بإنشاء حساب يُظهر ما يفضله كل عميل، ما يسمح بتوجيه التسويق والإعلانات مباشرة إليه، والمثال الآخر هو استحداث نظام جديد يسمح للعميل بتسديد مدفوعاته إلكترونيًّا أو آلة تسمح له بتسجيل مشترياته بنفسه، ما يؤدي إلى خفض حاجة العميل إلى انتظار دوره ويمنحه تجربة أفضل.

تشمل الأمثلة على ابتكار العمليات الآلات الذاتية المخصّصة لتسجيل المشتريات والمنصات الحكومية الإلكترونية، فما الأمثلة الأخرى التي يمكنك تقديمها؟

وفي المملكة العربية السعودية، ساعدت المنصات الإلكترونية الأفراد على الوصول إلى عدد كبير من الخدمات الحكومية، مثل منصة أبشر ومنصة ناجز، مباشرة من منازلهم، وفي أي وقت. وتشمل الأمثلة عن ابتكارات العمليات التي غيرت حياة الأفراد اليومية التطبيقات التي تسمح بطلب الطعام أو بالحصول على أي خدمة أخرى من خلال الهواتف الذكية. وكان لظهور خدمات البث الرقمية نصيبٌ من النجاح، لا سيّما وأنّها أسهمت في نشر المحتوى المرئي والمسموع عوضًا عن الوسائل التقليدية. وقد لاقت الخدمات الرقمية رواجًا وقبولًا بين العملاء، وذلك بفضل ما تقدّمه من مزايا بيئية تحد من الآثار السلبية الناتجة عن التغليف والتوصيل.

3. ابتكار النموذج الفكري Paradigm Innovation

يُعنى **ابتكار النموذج الفكري Paradigm Innovation** بالإدراك؛ إذ يقدم نموذجًا جديدًا بالكامل يتحدى نظرة الأفراد العاديين إلى الأمور. بمعنى آخر، يقدّم ابتكار النموذج الفكري إمكانيات جديدة، وذلك عبر تزويد المستهلكين بمنتجات أو خدمات أو مزايا جديدة لم يدركوا من قبل حاجتهم إليها.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



يُعدّ الهاتف الذكي مثالًا على ابتكار النموذج الفكري، فما الأمثلة الأخرى التي يمكنك تقديمها؟

ورغم كونه أبرز أنواع الابتكار وأنجحها، إلا أنّ الوصول إليه لا يزال صعبًا، ومن أشهر الأمثلة عليه، نذكر تطوير أولى السيارات العائلية ميسورة التكلفة، لا سيّما أنّ ظهورها أحدث ثورة على مستوى نمط الحياة، ومهّد الطريق نحو ابتكارات كثيرة في مجالات أخرى. ومن الأمثلة الحديثة على ذلك، تطوير الأجهزة الذكية المحمولة باليد. على الرغم من أن كل جهاز جديد هو ابتكار منتج ، يمكن اعتبار التحول الأوسع ابتكارًا نموذجيًّا في الطريقة التي غيرت بها هذه الأجهزة المحمولة كل جانب من جوانب الحياة اليومية والأعمال التجارية.

4. الابتكار الموضعي Position Innovation

يكاد الأفراد يغفلون عن **الابتكار الموضعي Position Innovation** رغم أهميته، ناهيك عن كونه مكوّنًا مهمًّا في إدارة التسويق حيث يغيّر قاعدة العملاء المحددة أو الشريحة التي يستهدفها المنتج أو الخدمة لتوفير ميزة. أمّا عن سبل تصوّر الابتكار الموضعي، فتحدث عبر البحث عن مساحة جديدة أو مربحة تزدهر فيها خدمة أو منتج ما، وغالبًا ما يتضمن هذا النوع من الابتكار منتجًا أو تقنية أو خدمة يتم إعادة توجيهها لدخول سوق جديدة أو لجذب شريحة عملاء مختلفة. ويشهد قطاع الرعاية الصحية الخاص على سبيل المثال، اتجاهًا صاعدًا في الابتكار الموضعي؛ إذ تسعى المستشفيات إلى منح المريض تجربة تشبه خدمات الفنادق، وذلك في إشارة لزيادة اعتماد رضا المرضى أكثر فأكثر على مستوى الراحة بالإضافة إلى العلاج الطبي الذي يتلقونه.

تُعتبر الخطوط الجوية ميسورة التكلفة مثالًا على الابتكار الموضعي، فما الأمثلة الأخرى التي يمكنك تقديمها؟



ولعلّ أحد أشهر الأمثلة على الابتكار الموضعي ظهور الخطوط الجوية ميسورة التكلفة، والتمييز بين السيارات التنفيذية الفاخرة والسيارات الاقتصادية، بحيث يستهدف كل نوع من السيارات شرائح عملاء محددة. كذلك، تنجذب اليوم فئة متزايدة من العملاء نحو السيارات الكهربائية التي لا تلحق أضرارًا كبيرة بالبيئة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

العلاقة بين أنواع الابتكار

The Relationship Between Types of Innovation

هناك علاقة وثيقة بين أنواع الابتكار، إذ قد يحدث أن يندرج ابتكار ما ضمن أكثر من فئة في حال كان يتّسم بخصائص تعود إلى أنواع الابتكارات المختلفة. فعلى سبيل المثال، يُصنّف الهاتف الذكي على أنّه منتج، إلّا أنّه أسهم أيضًا في تسهيل ابتكار العمليات نظرًا إلى طريقة وصول المستخدمين إلى البيانات والمحتوى، ممّا يجعله بالتالي مثالًا واضحًا على ابتكار النموذج الفكري بسبب التغيّر الكبير الذي أحدثه على مستوى نمط الحياة، لكنّه يُعدّ أيضًا شكلًا من أشكال الابتكار الموضعي، وذلك بحكم أنّ الهواتف الأولى كانت منتجات ثمينة موجهة للمديرين التنفيذيين وروّاد الأعمال، إلى أن تراجعت تكلفة الإنتاج في يومنا هذا وباتت الهواتف الذكية منتجات يمكن أن يشتريها المستخدمون العاديون.

معلومة إثرائية

الابتكار المفتوح

تنتشر في مجال الأعمال التجارية ظاهرة "الابتكار المفتوح"؛ حيث يُطلب من أفراد من العامة أو من مجتمع الأعمال أن يقدموا أفكارًا ويجمعوها، وأن يعملوا معًا استنادًا إلى عمل الآخرين لتطوير منتجات أو خدمات جديدة. ومن مبدأ مشابه لذلك، تم تصميم وتطوير صفحات "ويكي" (Wiki) التي تساعد على التعاون في إنتاج المحتوى على الإنترنت ونشر المعرفة لكي تصل إلى الجميع. كذلك، تدعم الحكومة السعودية الابتكار المفتوح بما أنها تشجع المواطنين ومجتمع الأعمال على اقتراح الأفكار. قم بزيارة الموقع الإلكتروني https://www.my.gov.sa/ وابحث عن أمثلة على الابتكار المفتوح في المملكة العربية السعودية.

اختبر معلوماتك

ما أنواع الابتكار الأربعة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلّم 2.1.4

إدارة الابتكار Managing Innovation

أثبتت أدلة كثيرة أن نجاح أغلب المنظمات وروّاد الأعمال يستند إلى الابتكار. لكن، كما يُظهر الشكل 4-1 والشكل 4-2، لا يُعدّ الابتكار ظاهرة عشوائية تولد حصرًا من "شرارة إلهام"، بل هو عملية منهجية يمكن تشجيعها وترسيخها في الممارسات اليومية للمنظمة؛ لذلك ينبغي للمديرين أن يتقنوا عملية إدارة الابتكار، لا سيّما وسط ظروف المنافسة الحالية.

أهمية الابتكار بالنسبة إلى المنظمات

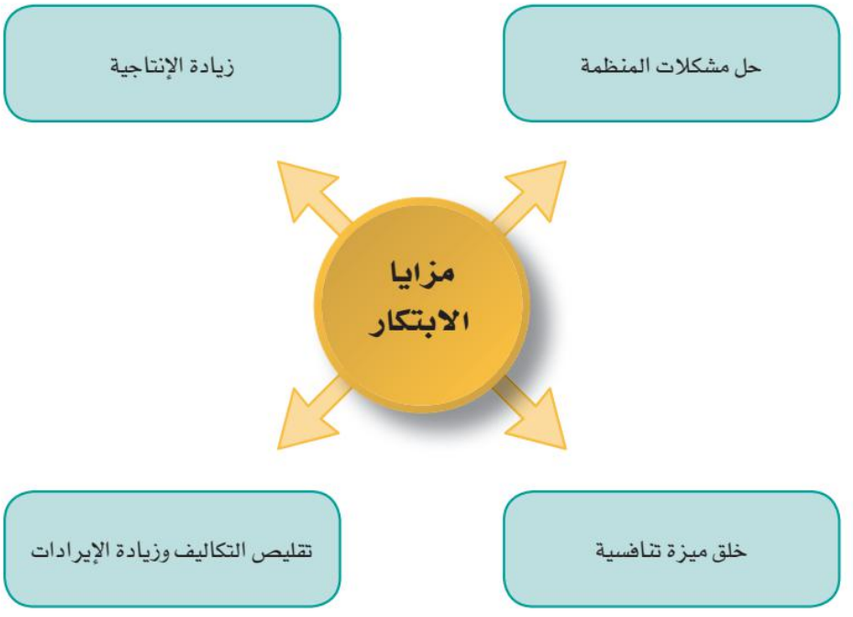
Why Innovation Matters to Organizations

وفي الحديث عن أهمية الابتكار بالنسبة إلى المنظمات، يمكن القول ببساطة إنه ليس خيارًا تفضيليًا، بل ضرورة من ضرورات نجاحها وجنيها الأرباح مع مرور الوقت. وتكثر الأسباب التي تدفع المنظمات إلى الابتكار بشكل أو بآخر، ولكن يمكن تصنيف مزايا الابتكار بالنسبة إلى المنظمة ضمن أربع فئات موضحة في الشكل 4-3:

1. حل مشكلات المنظمة
2. زيادة الإنتاجية
3. خلق ميزة تنافسية
4. تقليص التكاليف وزيادة الإيرادات

ولشرح هذه المزايا بمثال من عالم الأعمال، نعود إلى مثال"دروس من الواقع" في بداية هذا الدرس، الذي تمحور حول مها التي انضمت إلى منظمة تشجع الابتكار في الرياض. افترض أن المنظمة تبنّت ابتكارًا اقترحته مها، فاعتمدت نظامًا مؤتمتًا يقوم على تقنية حديثة جديدة ويلبي طلبات العملاء، فبدلًا من الاعتماد في السابق على تخمين كمية المواد الخام التي تحتاج إليها، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى فائض أو نقص في المخزون، يعملُ النظام المبتكر على إرسال الطلبات الجديدة فورًا إلى قسم التصنيع، ويحدّد كمّية المواد الخام التي يجب أن تُطلب من الموردين. وترى مها أنّ هذا النظام الذي اقترحته سيكون أكثر فعاليّة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



الشكل 4-3 مزايا الابتكار

تتمتع المنظمات التي تضع الابتكار في صلب عملياتها بأربع مزايا رئيسة.

حل مشكلات المنظمة Solving Business Problems

أسهم ابتكارٌ مها الذي تبنّته المنظمة في حل إحدى المشكلات المكلفة للمنظمة، وهي الفائض أو النقص في مخزون المواد الخام، إذ كانت المنظمة سابقًا تتكبد مصاريف غير ضرورية متعلقة بالتخزين والمستودعات. وكانت تخسر أيضًا الإيرادات كلما عجزت عن تلبية الطلبات بسبب نقص في المخزون.

زيادة الإنتاجية Increasing Productivity

يضمن النظام المؤتمت توافر المواد الكافية في المنظمة لتلبية الطلبات مهما بلغ قدرها. وعليه، فلن يضطر خط الإنتاج إلى التوقف عن العمل بسبب نقص الإمدادات. كذلك، يمكن أن يستبق النظام الفترات التي تزداد فيها الطلبات وأن ينسق جداول الإنتاج تبعًا لذلك.

توليد ميزة تنافسية Creating Competitive Advantage

غالبًا ما تواجه المنظمات المُنافسة التي لا تملك نظامًا مؤتمتًا مشابهًا التحديات ذاتها التي واجهتها سابقاً المنظمة التي تعمل بها مها، لكن بعد أن اعتمدت المنظمة النظام الذي اقترحته مها، حصدت ميزة تنافسية عزّزت موقعها

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

بالنسبة إلى المنظمات المنافسة. لكن لو اعتمدت تلك المنظمات أنظمة مؤتمتة قبل المنظمة التي تعمل بها مها، لعانت الأخيرة من الناحية التنافسية؛ فالابتكار ليس ضروريًّا للتقدم على المنافسين فحسب، بل يُسهم في مواكبتهم أيضًا.

تقليص التكاليف وزيادة الإيرادات
Reducing Cost and Increasing Revenue

يهدف النظام الجديد إلى تعزيز الكفاءة من خلال الحد من الهدر والمصاريف غير الضرورية، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح. وبالمثل ، قد تؤدي زيادة الإنتاجية إلى إيرادات إضافية من خلال القدرة على تلبية عدد أكبر من الطلبات.

مبادئ إدارة الابتكار Innovation Management Principles

يستطيع المديرون وضع سياسة رسمية للابتكار، وذلك من خلال الاعتماد على عدد من المبادئ الإدارية الموضحة في الشكل 4-4:

- التوجه الاستراتيجي
- الثقافة
- تحقيق القيمة



الشكل 4-4 مبادئ إدارة الابتكار

تشمل مبادئ إدارة الابتكار الثقافة والتوجه الاستراتيجي وتحقيق القيمة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

يعتمد الحد الذي تبلغه المنظمة في سعيها إلى الابتكار على التوجه الاستراتيجي الصادر عن فريق القيادة العليا. ويمكن التحقق من التزام المنظمة بالابتكار عبر النظر في بياناتها وأهدافها التي غالبًا ما تكون منشورة على موقعها الإلكتروني. لكن في حين تزعم بعض المنظمات تبنّيها للابتكار، لا يمكن التأكد من حقيقة ذلك إلا من خلال أعمالها؛ أي ما تقدمه من المنتجات والخدمات وما تتّبعه من الإجراءات.

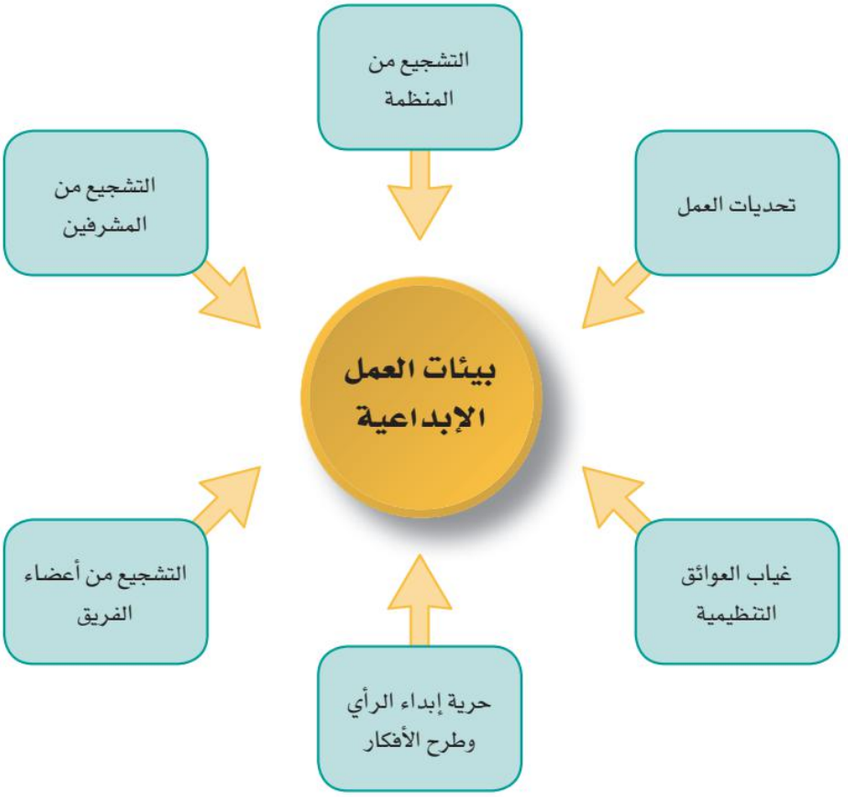
ويمكن إنشاء ثقافة ابتكارية عبر تهيئة **بيئة عمل إبداعية Creative Work Environment**. فالابتكار ثمرة الأفكار الرائعة. وعليه، تبدأ إدارة الابتكار من إدارة مصادره، أي من الأفكار الجديدة. ويتمثل أحد هذه المصادر في المخترعين البارعين، إلّا أنّ عددًا قليلًا من المنظمات يوظف هؤلاء المبتكرين، لكن، يمكن أن يتخذ مديرو المنظمات بعض الإجراءات لضمان استمرارية تدفق الأفكار الجيدة؛ فالابتكار ينبثق من الإبداع الذي يتيح إنتاج الأفكار الجديدة والمفيدة. وعلى الرغم من أن المنظمات لا تستطيع أن تفرض الإبداع على الموظفين، إلا أنها تستطيع أن تحتضن الابتكار في بيئات عمل إبداعية يلمس العاملون فيها ترحيبًا وتقديرًا لأفكارهم على مستوى المنظمة، وهذا ما يسهم بالتالي في تحقيق القيمة.

برأيك، ما الطرائق التي تسمح للمنظمة بتهيئة بيئة عمل إبداعية؟



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

وكما يُظهر الشكل 4-5، تتألف بيئات العمل الإبداعية من ستة عناصر تشجّع على الإبداع، وهي: تحديات العمل، والتشجيع من المنظمة، والتشجيع من المشرفين، والتشجيع من أعضاء الفريق، وحرية إبداء الرأي وطرح الأفكار، وغياب العوائق التنظيمية.



الشكل 4-5 العناصر التي تتكوّن منها بيئات العمل الإبداعية

تتألف بيئة العمل الإبداعية من ستة عناصر.

اختبر معلوماتك

ما المزايا الرئيسة للابتكار؟ وما المبادئ الرئيسة لإدارة الابتكار؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

1.4 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. أي من العناصر الآتية لا يندرج ضمن أنواع الابتكار الأربعة؟
   - أ. الابتكار الموضعي
   - ب. ابتكار المنتجات
   - ج. ابتكار الاحتمالات
   - د. ابتكار العمليات
2. يُعرف التنفيذ الناجح للأفكار المبدعة في المنظمات بـ _____
   - أ. العمل الجماعي
   - ب. الابتكار التنظيمي
   - ج. القرارات الجماعية
   - د. العمليات التعاونية

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. اقترح عددًا من الطرائق التي يمكن أن يتبعها المدير لتهيئة بيئة عمل إبداعية، وقدم بعض الأمثلة عليها.

_____

_____

4. هل تظن أن الابتكار ممكن في جميع بيئات الأعمال؟ علّل إجابتك.

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2.4

إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد

Logistics and Supply Chain Management

المصطلحات الرئيسة

سلاسل الإمداد
Supply Chain

إدارة سلاسل الإمداد
Supply Chain Management

اللوجستيات
Logistics

أسلوب في الوقت المناسب
Just-In-Time

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.2.4 تعريف إدارة سلاسل الإمداد.

2.2.4 شرح الاختلافات بين اللوجستيات وإدارة سلاسل الإمداد.

3.2.4 وصف عملية إدارة سلاسل الإمداد.

دروس من الواقع

من الألف إلى الياء!

يمتلك خالد منظمة صغيرة تُعنى بتصنيع إكسسوارات مبتكرة للهواتف الذكية. وقد استطاع تحقيق النجاح في عمله، لا سيّما أنّ منتجاته قد نجحت في حلّ المشكلات التي يواجهها عدد من العملاء. ومع اقتراب حلول إجازة عيد الفطر المبارك، كان يتوقّع أن تشهد مبيعاته زيادةً خلال الفترة المقبلة، وأن يحقّق أحدث أجهزته نجاحًا مبهرًا. إلا أنّه واجه مشكلة في الواقع، إذ استثمر كثيرًا من وقته وجهوده في بناء علاقات متينة مع مورديه والتفاوض معهم بشأن أفضل العروض. لكن لسوء حظّه، لا يستطيع أحد من الموردين المحليين للقطع الإلكترونية المستخدمة في منتجاته بمفرده أن يلبي كمية الطلبات اللازمة له حاليًّا. وقد تعرّف إلى مورد جديد ولكنّ مصنعه يقع في منطقة أخرى، مما سيؤثر في تكاليف الشحن وفي سرعة الإنتاج.

نتيجةً لذلك، يشعر خالد حاليًّا بالإحباط وخيبة الأمل، فهو يعلم أنّ منتجه جيّد، وأنّه سيتمكن من تحقيق أرباح عالية خلال مناسبة عيد الفطر المبارك بمجرّد تأمينه مخزونًا كافيًا، لكنّه إذا عجز في المقابل عن إدارة سلاسل الإمداد بفعالية، فستواجه منظمته صعوبات كبيرة. وسينبغي له أيضًا أن يعالج المشكلة بسرعة لكي يتجنب أي تأخير في عملية الإنتاج.

ما رد فعلك؟ كيف يمكن لخالد أن يعالج هذه المشكلة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

هدف التعلم 1.2.4

ما إدارة سلاسل الإمداد؟
What is Supply Chain Management?

تنطوي **سلاسل الإمداد Supply Chain** على جميع النشاطات الجارية بدءًا من مرحلة الحصول على المواد الخام وصولًا إلى مرحلة بيع المنتجات النهائية وتسليمها. (انظر الشكل 4-6).



الشكل 4-6 سلسلة إمداد

تتألف سلاسل الإمداد من مجموعة من الترابطات التي تبدأ من المصدر (الخطوة 1) وتنتهي عند الوجهة النهائية (الخطوة 13).

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

وسلاسل الإمداد قد تكون إمّا ضيّقة النطاق، كانتقال التمور المزروعة داخل البلاد إلى سوق القرية ثمّ إلى مخبز يبيع الحلويات إلى العملاء مباشرةً، وإمّا شبكة كبيرة ومعقدة تمتدّ على قارات عدّة وتحصل على المواد الخام من بلد ما لتصنّعها وتحولها إلى سلع جاهزة في بلد آخر قبل أن تبيعها إلى العملاء في مختلف أنحاء العالم.

فإذا ما أردنا مثلًا ضرب المثال بجهاز حاسوب محمول، يمكن أن يتم تجميع قطعه في مصنع ما في بلد معيّن باستخدام عناصر مصنوعة في بلد ثانٍ بواسطة مواد خام تم الحصول عليها من بلد ثالث. وبمجرد الانتهاء من تجميع قطع الحاسوب، يُشحن إلى مستودع في مقاطعة مجاورة قبل أن يتم بيعه إلى العملاء في مختلف أنحاء العالم. وقد يلجأ العملاء من بعدها إلى تنزيل برمجيات على الحاسوب يحصلون عليها من المورّد المحلي في البلد الذي يسكنون فيه. وعليه، تمثل كلّ خطوة من هذه الخطوات المختلفة رابطًا محددًا في السلسلة، علمًا أنّ لكلّ رابط منها أهمية كبيرة في عملية التوريد ككلّ.

وتلعب سلاسل الإمداد دورًا بالغ الأهمية في عمل المنظمات اليومي، إلّا أنّه يتمّ تجاهلها في العادة، لا سيّما عند عملها بسلاسة وفعالية. ويكاد المستهلكون لا يلتفتون للعملية المعقدة التي تتضمن تسليم المنتجات والخدمات إلى العملاء النهائيين إلا عندما تطرأ مشكلة معيّنة في سلاسل الإمداد.

ولعلّ من أوضح الأمثلة على ذلك: المشكلات التي عانتها سلاسل الإمداد العالمية نتيجة تفشّي جائحة كورونا، والتي بدورها أثرت على معظم البلدان. فبهدف الحدّ من تفشّي العدوى، فرضت الدول حول العالم حجرًا صحيًّا أعاق عملية الإنتاج وحال دون انتقال السلع من بلد أو منطقة إلى بلد أو منطقة أخرى. ففرغت الرفوف في المحلات التجارية حول العالم أو خلت من جملة المنتجات المتنوعة التي اعتاد العملاء الحصول عليها. ولجأ بائعو التجزئة بدورهم إلى وضع سقف لكميات العناصر الأساسية التي يمكن للعملاء شراؤها. بالتالي، أدّت هذه التحديات إلى ارتفاع أسعار المواد الخام والسلع الجاهزة، وذلك بسبب تجاوز الطلب مستوى العرض.

ويشير مصطلح **إدارة سلاسل الإمداد Supply Chain Management** إلى النشاط العام لإدارة العملية ككل بما يتماشى مع وظائف سلاسل الإمداد. ويشمل ذلك مجموعة واسعة من النشاطات بما فيها:

- بناء الشراكات والعلاقات الناجحة مع الموردين وغيرهم من المعنيين في شبكة التوريد والحفاظ عليها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

- التفاوض حول أسعار تنافسية مع الموردين والموزعين وأصحاب المخازن بهدف تخفيض المصروفات قدر الإمكان.
- إعداد الاستراتيجيات التي تُعنى بإعادة النظر في سلاسل الإمداد وتحسين طريقة عملها، مثل رصد أوجه عدم الكفاءة والعمل على حلّها.
- توقع التحديات على مستوى سلاسل الإمداد، وإعداد خطط احتياطية للطوارئ.
- تنسيق أنظمة المعلومات المستخدمة في العمليات التي تجري في سلاسل الإمداد.
- العمل عن قُرب مع الإدارات الأخرى ضمن المنظمة نفسها، مثل إدارة المبيعات والتصنيع، وذلك للحرص على أن تعمل سلاسل الإمداد بفعالية في المنظمة وأنّها تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية الأوسع التي تسعى المنظمة إلى بلوغها.
- مراعاة الاعتبارات الأخلاقية مثل تأثير سلاسل الإمداد في المنظمة في البيئة والحرص على أن يعمل الموّردون كافّة في السلسلة في ظلّ ظروف عمل مقبولة ويتقاضون مقابلًا ماديًّا منصفًا لقاء ما يسهمون فيه.

وكما يتبيّن في المثال المذكور في فقرة "دروس من الواقع" والذي يصوّر حالة خالد، تؤدي إدارة سلاسل الإمداد دورًا بالغ الأهمية ويمكن أن تكون الخط الفاصل بين نجاح المنظمة وفشلها. فمهما كانت الخدمة جيّدة، أو المنتج مبتكرًا، فإنّه لا يمكن أن ينجح إلا بإدارة سلاسل الإمداد على نحو فعّال يُسهّل عمليتَي الإنتاج والتوزيع.

دور المملكة العربية السعودية في سلاسل الإمداد العالمية
Saudi Arabia's Role in the Global Supply Chain

تحتل المملكة العربية السعودية موقعًا استراتيجيًّا وسط ثلاث قارات (أوروبا وإفريقيا وآسيا) وتتمتع بثروات ضخمة من الموارد الطبيعية، مما جعلها بوابةً إلى عالم الأعمال التجارية. وفي إطار الخطط التي تم وضعها ضمن رؤية السعودية 2030، طرحت الحكومة السعودية "المبادرة الوطنية لسلاسل الإمداد العالمية" في العام 2022، وتهدف هذه المبادرة إلى "جعل المملكة البيئة الاستثمارية المناسبة والأمثل لجميع المستثمرين في سلاسل الإمداد" من خلال جعل المملكة "موقعًا مفضلًا للمنظمات الصناعية العالمية الرائدة التي تتطلع إلى دفع الميزة التنافسية وتحسين مرونة الأعمال".

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



اختبر معلوماتك

عرّف "إدارة سلاسل الإمداد".

هدف التعلم 2.2.4

اللوجستيات وإدارة سلاسل الإمداد
Logistics and Supply Chain Management

تُعدّ اللوجستيات جانبًا مهمًّا من جوانب إدارة سلاسل الإمداد. وفي حين يُستخدم مصطلحا "اللوجستيات" و"إدارة سلاسل الإمداد" بشكل متبادل في أغلب الأحيان، إلا إنّهما يختلفان عن بعضهما اختلافًا رئيسًا؛ فاللوجستيات تهتمّ بحركة السلع أو الخدمات (أي التدفّق والتسليم) وتخزينها، في حين أنّ إدارة سلاسل الإمداد أكثر شمولًا وتنطوي على عملية الإدارة بأكملها، بما في ذلك وضع الاستراتيجيات وتنسيق الشراكات. وليست اللوجستيات سوى عنصر واحد من عناصر إدارة سلاسل الإمداد.

اللوجستيات Logistics

من المؤكد أن كميات كبيرة من المواد والمنتجات تدخل إلى المنظمات وتخرج منها وتُتداول عبرها بشكل يومي. وبما أنّ **اللوجستيات Logistics** تعني إدارة عمليات الحصول على المستلزمات والمواد والمنتجات النهائية وتحريكها وتخزينها في المنظمة، فيمكن القول إنّها أصبحت جزءًا مهمًّا للغاية من العمليات التجارية.

ويمكن توضيح مفهوم اللوجستيات من خلال المثال التالي للعميلة نورة:

الخطوة 1: تطلب نورة عبر هاتفها الذكي منتجًا من متجر إلكتروني.

الخطوة 2: يتم تجهيز الطلب وتخصيص رقم له وإرساله إلى مستودع الشحن.

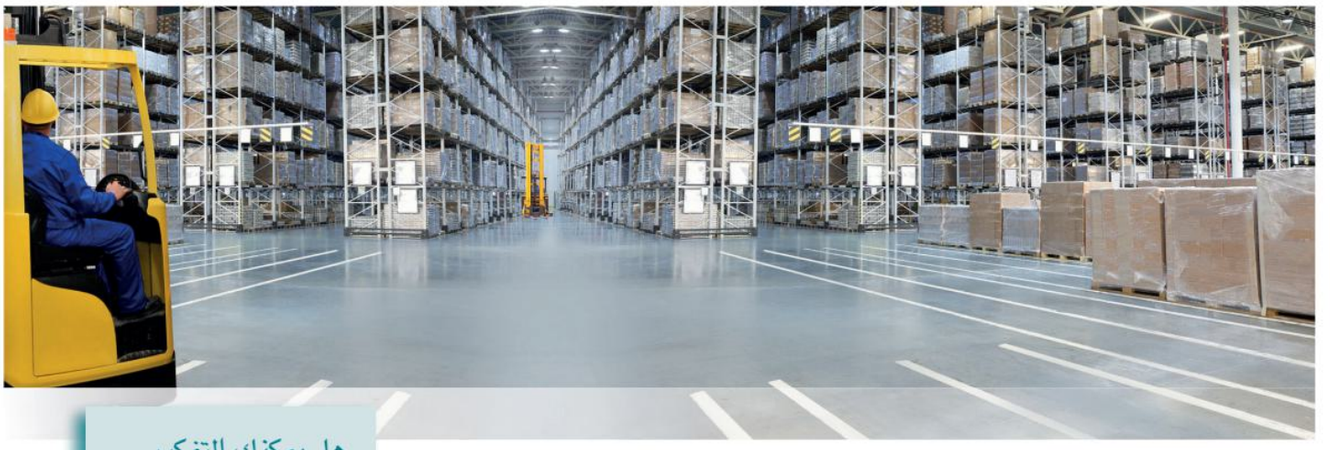
الخطوة 3: يتم تغليف المنتج وإعداده للشحن.

الخطوة 4: فيما بعد، يستلم الساعي الطرد وينقله إلى المستودع المركزي.

الخطوة 5: يتم نقل الطرد إلى المستودع المحلي.

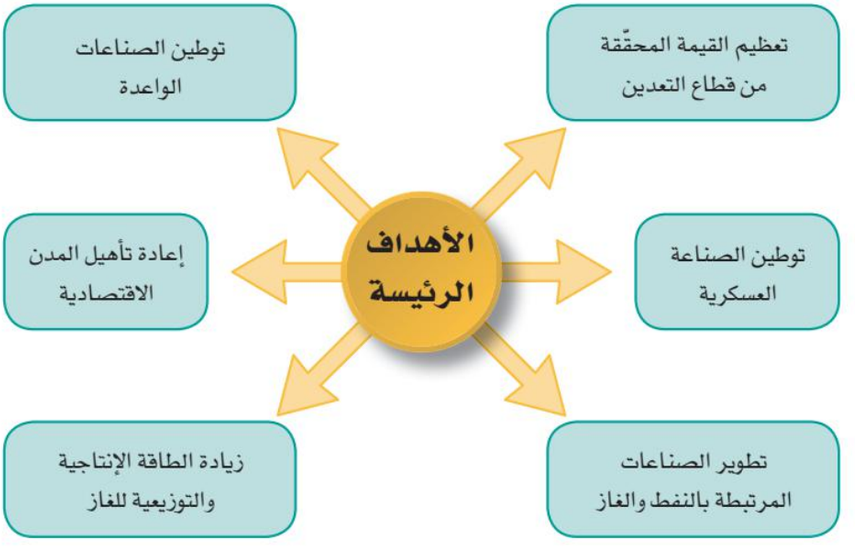
الخطوة 6: بعد ذلك، يتم إرسال الطرد مع السائق ليسلّمه إلى نورة في منزلها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



هل يمكنك التفكير في مثال اعتمدتَ فيه على اللوجستيات في حياتك اليومية؟

وتتضمن اللوجستيات نشاطات رئيسة كتحديد مصادر التوريد والشراء والنقل والمبيعات. وبالإضافة إلى الحركة الفعلية للموارد، تكون اللوجستيات مسؤولة عن الاتّصالات الفعّالة والمعلومات بين جميع المشاركين في سلاسل الإمداد. ومع "**أسلوب في الوقت المناسب Just-in-Time**" تصل البضائع عند الحاجة إليها في الوقت اللازم للإنتاج أو الاستخدام أو البيع بدلًا من البقاء في التخزين. وتجدر الإشارة إلى أنّ اعتماد أسلوب اللوجستيات "في الوقت المناسب" يتطلّب تخطيطًا وتنسيقًا دقيقًا بين أعضاء السلسلة، إضافة إلى توفّرنظام معلومات فعّال.



الشكل 4-7 الأهداف الرئيسة لبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية

بعض الأهداف الرئيسة لبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (المصدر: موقع رؤية السعودية 2030).

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

وفي المملكة العربية السعودية تم اعتماد "برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية" في إطار رؤية السعودية 2030. وفيما سبق، يوضح الشكل 4-7 عددًا من أهداف البرنامج الرئيسة. وثمة مبادرة استراتيجية أخرى تمثلت بالأكاديمية السعودية اللوجستية، وقد وضعت هذه المبادرة لإعداد المواهب الصاعدة في الجيل الجديد ودعمها للانخراط في مجال اللوجستيات.

معلومة إثرائية

برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية

قم بزيارة موقع رؤية السعودية 2030 وابحث عن القسم المخصّص لبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية: https://www/. vision2030.gov.sa/v2030/vrps/nidlp. ثم اكتب ملخصًا قصيرًا للمعلومات التي اطلعت عليها، بما فيها الالتزامات في نهاية العام 2025، وأهمّ الإنجازات التي تم الاستشهاد بها، والنقاط الرئيسة في خطّة التسليم.

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين اللوجستيات وإدارة سلاسل الإمداد؟

هدف التعلم 3.2.4

عملية إدارة سلاسل الإمداد
Supply Chain Management Process

كما سبق وذكرنا، تأخذ عملية إدارة سلاسل الإمداد في الاعتبار عددًا من الجوانب. بمعنى آخر، يجب أن يكون مدير سلاسل الإمداد قادرًا على الموازنة بين مجموعة من المهارات، إذ يحتاج إلى أن يكون منظمًا للغاية، وعمليًّا في تفكيره، وقادرًا على بناء علاقات متينة، وذلك مع التمسّك بالتفاوض الجاد. كذلك، من الضروري أن يتمكّن من التعامل مع كمية كبيرة من البيانات ومعالجتها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

استخدام التقنيات لإدارة العمليات

Using Technology to Manage Operations

إنّ استخدام التقنيات بالطريقة المناسبة للمساعدة في إدارة العمليات يساعد على تعزيز دقة التخطيط واتخاذ القرارات وعلى إنجاز هذه الخطوات بسرعة وفي التوقيت المناسب، ويسهّل أيضًا الوصول إلى المعلومات وتحليلها وتبادلها. وقد يحدث هذا التبادل داخل المنظمة أو مع الشركاء الآخرين أو مع العملاء. ويوضح الشكل 4-8 بعض أهمّ البرمجيات التي تستخدمها المنظمات لإدارة عملياتها. وباتت أنواع مختلفة من البرمجيات متاحة اليوم للمساعدة على إدارة سلاسل الإمداد ودعم التعاون الافتراضي لأعضاء الفريق.

الأنواع الشائعة لبرمجيات العمليات	
إدارة المشروعات	تتابع الجداول الزمنية للمشروع والأعمال وقوائم ومهام العمل وموارد المشروع.
إعداد الميزانيات	تعمل على أتمتة عملية إعداد الميزانيات، وتقارن الميزانيات من فترة زمنية إلى أخرى، وتنسّق الميزانيات بين الإدارات.
الجدولة	تدير جدولة الموظفين والمرافق، والموارد، والإنتاج. وتسمح بمراجعة الجداول بسهولة وتحديثها بسرعة.
المخزون	يساعد على إدارة المبيعات والمشتريات والمدفوعات؛ ومتابعة مستويات الإنتاج والاستخدام والمبيعات؛ وطباعة الرموز الشريطية (الباركود).
أمن الحاسوب	يؤمّن الوصول والأذونات، والخصوصية، وأمن المعلومات لأجهزة الحاسوب والشبكات.
التوثيق والإدارة	يساعد على إصدار الوثائق الإلكترونية وتخزينها وإدارتها وتوزيعها.
أتمتة التصنيع	تراقب آلات التصنيع وتتحكم فيها في كثير من الأحيان، وتتحقق من الأخطاء والعيوب، وتقدم تقارير عن مستويات الإنتاج.

الشكل 4-8 الأنواع الشائعة لبرمجيات العمليات

تتنوع برمجيات العمليات التي تساعد مديري سلاسل الإمداد على العمل بفعالية كبرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

سلسلة إمداد الخدمات The Supply Chain of Services

أكدت الأمثلة الموضحة دور سلاسل الإمداد في تسهيل معالجة العناصر المادية؛ بدءًا من المواد الخام وصولًا إلى إنتاج المنتجات والتعبئة والتغليف. ومع ذلك، من المهم أن نفهم أنّ إدارة سلاسل الإمداد ترتبط أيضًا بتوزيع الخدمات وتوريدها. ففي عالمنا الرقمي اليوم، أصبح توفير الخدمات الإلكترونية وخدمات الاتصالات عن بُعد أمرًا بالغ الأهمية لنجاح المنظمات، إذ لا يمكن حتى تخيّل مقدار التحديات التي تواجه الفرد عند إدارته منظمة عبر الإنترنت دون اتصال موثوق بالإنترنت أو خطوط هاتفية. ولا يمكن أن يعمل المصنع دون إمداد منتظم بالطاقة، مثل الكهرباء أو الماء.

ومن الممكن أن يؤدي تعطيل تقديم الخدمات إلى فترات انتظار أطول للعملاء، وساعات عمل أقل، ووصول محدود إلى بوابات وتطبيقات الإنترنت مثل: الخدمات المصرفية الإلكترونية، أو أدوات المؤتمرات عن بعد.

ابتكارات سلاسل الإمداد Supply Chain Innovations

تناول الدرس 1.4 أهميّة الابتكار ووصف أنواع مختلفة منه. وقد شهدت السنوات العشر الماضية سلسلة من الابتكارات الناجحة في إدارة سلاسل الإمداد وبنيتها، مما كان سببًا في إحداث تغيّر جذري في كيفية توفير السلع والخدمات. ويمكن اعتبارها ابتكارات نموذجية وابتكارات العمليات. ولعلّ أحد الأمثلة الرئيسة يتجلّى في ظهور اقتصاد "العمل الحر"، حيث يستطيع التجار المستقلون، أو السائقون، أو المشغلون، أو المنظمات الصغيرة تقديم خدماتهم أو منتجاتهم إلى قاعدة عملاء أوسع من خلال الشبكات التي تسهلها التطبيقات القائمة على الحاسوب. وقد مكّنت التقنيات المنظمات المحلية من العمل على نطاق عالمي، مستفيدةً من شبكات سلاسل الإمداد المركزية التي كانت في السابق متاحة لسلاسل أكبر فحسب. فعلى سبيل المثال، نشأت الكثير من المنظمات الجديدة، بما فيها تلك التي تقدّم خدمات سيارات الأجرة والخدمات اللوجستية التي يديرها سائقون مستقلون، أو توصيل وجبات سريعة يتم الحصول عليها من مطاعم محلية مستقلة، أو توفير سكن خاص. كذلك، يستطيع البائعون الأفراد التنافس مع كبار تجار التجزئة عن طريق بيع سلعهم من خلال الأسواق عبر الإنترنت.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



اختبر معلوماتك

كيف تساعد التقنيات على دعم إدارة سلاسل الإمداد؟

2.4 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. تُعرف الإدارة المختصة بالحصول على اكتساب المستلزمات والمواد والمنتجات الجاهزة في المنظمات وحركتها وتخزينها باسم _____ .
   - أ. المحاسبة
   - ب. اللوجستيات
   - ج. التسويق
   - د. التخزين
2. أي مما يأتي ليس نشاطًا من نشاطات إدارة سلاسل الإمداد؟
   - أ. بناء علاقات متينة مع الموردين وشركاء المنظمة
   - ب. مراجعة العمليات في سلاسل الإمداد وتحسينها
   - ج. تحديد المنتجات المراد بيعها
   - د. التفاوض على أسعار جيدة للمواد، والتوزيع، والتخزين

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. مع تزايد الرقمنة وبداية الثورة الصناعية الرابعة، هل تعتقد أنّ الحاجةَ إلى توصيل العناصر الماديّة ستظل قائمة بشكل دائم؟ برّر إجابتك.

_____

_____

4. ما المقصود بسلاسل الإمداد للخدمات؟ قدم مثالًا لتوضيح إجابتك.

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3.4
إدارة الأزمات
Crisis Management

المصطلحات الرئيسة

الأزمة التنظيمية
Organizational Crisis
إدارة الأزمات
Crisis Management
خطّة طوارئ
Contingency Plan

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.3.4 تعريف الأزمات التي تشهدها المنظمات.

2.3.4 مناقشة الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لإدارة الأزمات.

دروس من الواقع

كارثة في البيانات

تعمل فرح في منظمة كبيرة لها فروع عدة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، وتشغل منصب مديرة العمليات الإقليمية، بحيث تتحمّل مسؤولية إدارة مقر المكتب المحلي في جدة. على صعيد آخر، تتعامل المنظمة مع ملايين العملاء في جميع أنحاء دول الخليج العربي، وتضمّ آلاف الموظفين، وتعمل مع مئات الموردين الذين يقدمون المواد والخدمات لدعم المنظمة. ويتم الاحتفاظ بمعلومات هؤلاء الأفراد جميعهم في سجلات إلكترونية ضمن نظام قديم. ولقد نبّه مدير تقنية المعلومات في المنظّمة منذ حوالى العام بضرورة تطوير النظام في أسرع وقت ممكن. ومع ذلك، ولأسباب تتعلق بالميزانية، قررت المنظمة الانتظار حتى السنة المالية التالية قبل تحديثه.

تلقت فرح صباح اليوم اتصالًا من مدير قسم تقنية المعلومات يبلغها فيه بأنّ النظام قد تعرّض لعطل فني. ونتيجة لذلك، فُقدت جميع بيانات العملاء والموردين وتعذر تنفيذ الطلبات. أصاب فرح ذعر شديد، فهي لا تعرف كيفية التصرف في حالات كهذه. و ترددت في الاتصال بالمركز الرئيس. وعلى الرغم من أنّها ليست من قرّر تأجيل تحديث النظام، لم تشأ أن يعتقد كبار مديريها أنّها لا تستطيع التعامل مع هذا الموقف.

لكن لحسن الحظ، وافاها مدير قسم تقنية المعلومات بخبر سارّ مفاده

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

أنّ فريقه يقوم بعمل نسخ احتياطي أسبوعيًّا للنظام تحسبًا لأي عطل يطرأ عليه وأنهم يأملون استعادة السجلات. ولكنّ تنفيذ هذه العملية يستغرق 48 ساعةً على الأقلّ، وبما أنّ النسخ الاحتياطي الأخير جرى منذ ثلاثة أيام، أي معلومات جديدة منذ ذلك الحين ستفقد بشكل دائم(بما فيها الطلبات الجديدة).

ما رد فعلك؟ هل تظنّ أنّه كان من الممكن تفادي هذه الأزمة؟ هل كانت فرح على حقّ عندما تجنّبت الاتصال بالمركز الرئيس وحاولت حلّ المسألة بنفسها؟

هدف التعلم 1.3.4

الأزمات في المنظمات Crisis in Organizations

تُعدّ **الأزمة التنظيمية Organizational Crisis** حادثة ذات تأثير مأساوي وكارثي على وضع المنظمة المالي أو سمعتها أو بقائها أو نجاح أصحاب المصلحة فيها. وقد تنشأ الأزمة من داخل المنظّمة أو قد تسبّبها عوامل خارجية، وقد تطال إدارة معيّنة من إدارات المنظمة أو ترافق حدثًا عالميًّا يؤثر في جميع الدول حول العالم، و يمكن أن يكون الركود العالمي الذي يؤثر في جميع جوانب الحياة والأعمال في جميع أنحاء العالم، مثالاً على ذلك.

ولا شكّ في أنّ المنظمات تواجه يوميًّا تحديات وعقبات وحوادث منفردة، وهذا أمر يجب أن تتوقّعه إدارة أي منظمة. ولكن، في المقابل، لا يمكن وصف التحديات جميعها بأنّها أزمات، لا سيّما إن شكّل التحدي مجرّد مسألة على المدى القريب. فلا تصبح المسألة أزمة إلا عندما تصل إلى مرحلة تهدد استمرارية المنظمة ومحيطها وبقاءها. ولهذا الأمر أهمية بالغة، إذ عادةً ما تبدأ الأزمات على هيئة حدث "تحفيزي". ولذلك، تُعدّ الطريقة التي تختارها الإدارة للتعامل مع الحادث المنفرد الأساسي بالغة الأهمية في منع تفاقمه وتحوله بالتالي إلى أزمة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

أنواع الأزمات Types of a Crisis

لا تقتصر الأزمات التي تواجه المنظمات على فئة أو نوع واحد، وكما يوضح الشكل 4-9، قد تصنف الأزمات في فئات عدّة.



الشكل 4-9 أنواع الأزمات التنظيمية

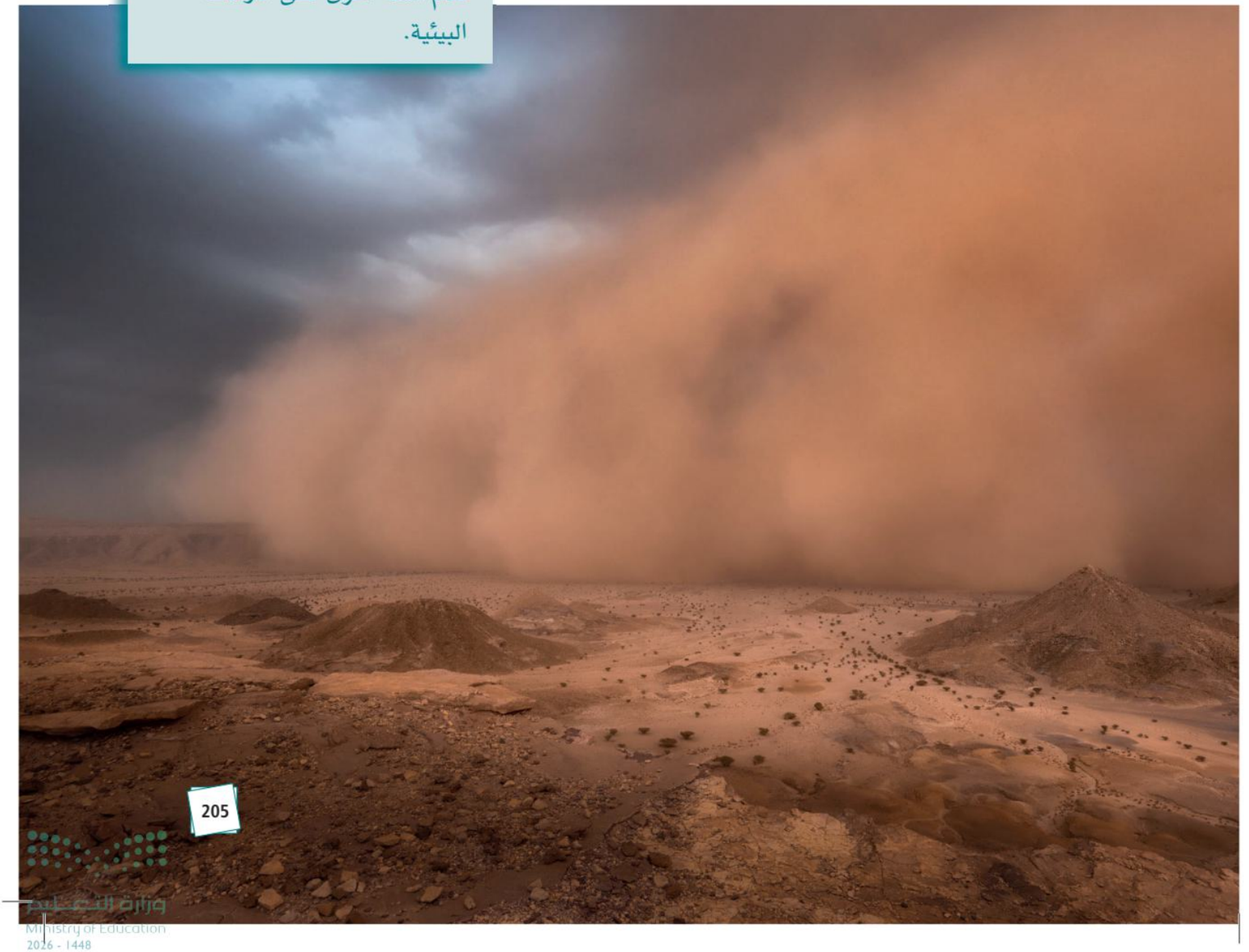
بعض أنواع الأزمات التي يمكن أن تؤثر في المنظمة.

- الأزمات المالية / الاقتصادية: تحدث الأزمات المالية الضرر الأكبر، لا سيّما عندما تحدث على المستوى العالمي، وذلك بحكم أنّ الاقتصاد العالمي قد يستغرق سنوات عدّة قبل أن يتعافى. ومن أشهر الأمثلة التي حدثت من هذا النوع خلال السنوات الماضية الانكماش الاقتصادي العالمي في أعقاب الأزمة المالية عام 2008. فهذا الانكماش بدأ كمشكلة إقليمية، إلّا أنّه سرعان ما انتشر في جميع أنحاء العالم.
- الأزمات التقنية: على الرغم من أنّ التقنيات أحد الجوانب الرئيسة للابتكار، لكنّ هذا لا يلغي سلبياتها، إذ قد يؤدي الاعتماد شبه الكامل على الأنظمة الإلكترونية في جميع جوانب الحياة والأعمال التجارية إلى أزمات أكبر متى ما فشلت هذه الأنظمة. فعلى سبيل المثال، في أحد المطارات الدولية المزدحمة تم تدشين نظام جديد مؤتمت للأمن وفحص الأمتعة في مبناه الجديد بعد أن تم الترويج له باعتباره ابتكارًا عالميًّا على أحدث طراز، إلّا أنّ النظام واجه بعض التحديات التقنية خلال إطلاقه الأولي، ما تسبّب في فوضى وتأخيرات كبيرة وإحراج للمطار. وقد يحدث أن تواجه المنظمة أزمة تقنية عند محاولتها استبدال تقنية قديمة بأخرى جديدة، مثل نمو اقتصاد العمل الحر وخدمات التوزيع الرقمية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

- الأزمات الطبيعية أو البيئية: ويشمل هذا النوع عددًا من الأزمات البيئية، بما في ذلك الفيضانات الناجمة عن هطول الأمطار الغزيرة والزلازل، والبراكين، والأعاصير، وأمواج تسونامي. أيضًا، فقد يؤثر الطقس السيئ في المنظمات، مثل العواصف الرملية أو موجة الحر الشديدة أو تلف المحاصيل من غزو الحشرات، علمًا أنّ بعض الأزمات البيئية هي من صنع الإنسان، مثل تغيّر المناخ.
- الأزمات الطبية: كان لتفشي جائحة فيروس كورونا التي أصابت العالم في الفترة الأخيرة أثرٌ واسع النطاق على الأفراد والمنظمات في جميع أنحاء العالم، ومن الممكن أن تنعكس آثار هذه الأوبئة والأمراض سلبًا على قطاعات معيّنة، وبخاصة الزراعة والسياحة.

يمكن أن تنتج الأزمات عن عوامل طبيعية أو بيئية، مثل عاصفة رملية. قدّم أمثلة أخرى على الأزمات البيئية.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ونستنتج مما سبق أنّ الأزمات هي في الواقع وليدة أسباب عدّة، بغضّ النظر عمّا إذا كانت داخل المنظمة أو خارجها. بمعنى آخر، قد تنجم بعض الأزمات من جرّاء إهمال الإدارة أو فشلها في استباق حل المشكلة قبل تفاقمها، في حين قد تنجم أزمات أخرى بسبب تأثيرات خارجية خارجة عن سيطرة المنظمة. و لا تصنّف الأزمات في فئة واحدة، إذ قد تتسبّب أزمة طبيعية بيئية في تحديات مالية قد تتفاقم بسرعة إلى أن تصبح أزمة مالية أو اجتماعية. فعلى سبيل المثال، إذا حدث وأن احترق أحد المصانع نتيجة لموجة حرّ شديد، فقد تتسبب الخسارة قصيرة الأجل في إيرادات المنظمة بعواقب تهدّد بقاءها على المدى البعيد.

اختبر معلوماتك

ما أنواع الأزمات التي يمكن أن تؤثر في المنظمة؟

هدف التعلم 2.3.4

إستراتيجيات إدارة الأزمات
Strategies for Crisis Management

إذا كان من الممكن التنبؤ بأزمة معينة واستباقها أو حتى تجنبها أو لا، يجب على جميع المديرين أن يتوقعوا حدوثها في بعض الأحيان. ويتعيّن على المديرين تقبّل هذه الحقيقة ليتمكّنوا من الاستعداد بفعالية لمثل هذا الاحتمال وتقليل تأثيره. لذلك، تكمن الأهمية في تطوير كل منظمة إستراتيجيةً معيّنةً لمعالجة الأزمات قبل حدوثها وخلالها وبعد انقضائها، وتُعرف هذه الإستراتيجية باسم **إدارة الأزمات Crisis Management**.

مسؤوليات المديرين قبل الأزمة
Managers' Responsibilities Before a Crisis

لا يُخفى على أحد أنّه من الصعب توقّع بعض الأزمات. وتُعدّ غالبية الأزمات مؤثرة للغاية ومدمرة، إذ تحدث دون سابق إنذار، وحتى إذا كانت أزمة وشيكة ومتوقعة، فقد لا يتم فهم طبيعتها الدقيقة وتداعياتها الكاملة. وعلى الرغم من صعوبة تجنب كل كارثة، يمكن التخطيط مسبقًا بوضع خطط طوارئ. إن **خطّة**

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

الطوارئ Contingency Plan هي مجموعة من الإجراءات التي يجب اتباعها في حالة الطوارئ.

بالعودة إلى فئات الأزمات الموضحة في الشكل 4-9، يمكن للمديرين النظر في أنواع المشكلات التي قد تحدث واتخاذ خطوات لتجنبها أو تقليل تأثيرها. وقد عرض الفصل الثاني أدوات التخطيط ووضع معايير الرقابة والسياسات والإجراءات التي تضع الحدود والقواعد التي تحكم كيفية عمل المنظمة واستجابتها لمواقف معينة، وينبغي أن تكون إستراتيجيات إدارة الأزمات مدمجة في هذه الأطر، بحيث تثير علامات التحذير الاستجابات المناسبة. وغالبًا ما يؤدي حدث معين أو "سلسلة تفاعلات" إلى أزمة ما يجب معالجتها قبل أن تشتدّ حدتها.

على سبيل المثال، يمكن للمسؤولين عن التنبؤ بحجم المبيعات أن ينظروا إلى اتجاهات السوق الأوسع لاستباق الانكماش الاقتصادي وتعديل استراتيجيات المنظمة وفقًا لذلك، مثل: تسعير السلع، أو عن طريق تطوير منتجات أو خدمات جديدة قد تكون أكثر ملاءمة للتغيّر في المناخ. وبالمثل، يمكن لمديري سلاسل الإمداد عزل المنظمة من التأثير المحتمل لمورد فاشل عن طريق الاستعانة بمصادر متعددة من موردين متعددين، أو عن طريق تطوير طرائق أخرى لتقديم المنتجات أو الخدمات. يمكن لمديري تقنية المعلومات تحديد وتعيين إشارات التحذير التي تطلق الإنذارات إذا وصلت معايير أنظمة معينة إلى عتبة محددة مسبقًا. ويمكن فحص الأنظمة والعمليات بانتظام بحثًا عن الأخطاء المحتملة. ويمكن استشارة الموظفين بانتظام وإتاحة الفرصة لهم لمشاركة المخاوف التي واجهوها والتي قد تؤدي إلى حدوث أزمة. مهما كانت أحداث العمل، فإنّه يمكن للمديرين إنشاء إجراءات وبروتوكولات محددة يجب اتباعها من أجل التعامل مع الموقف بطريقة منهجية وعقلانية، في حال حدوثه.

أمّا عن "الأسلوب الاستباقي" لإدارة الأزمات، فيتلخّص في اتخاذ خطوات لتجنب حدوث أزمة أو الحد من آثارها قبل حدوثها. في المقابل، يُعرف اتخاذ الإجراءات استجابةً لحالة ما بعد حدوثها "بالأسلوب التفاعلي".

وبما أنه من الضروري أن يكون جميع المديرين قادرين على الاستجابة للأزمات بسرعة وكفاءة، فمن المفضل أن يتّبعوا الأسلوب الاستباقي لأنّه يمنحهم درجة كبيرة من السيطرة على نتائج الأزمات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448



ما أهمية وضع المنظمات استراتيجية لإدارة الأزمات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ويشمل تطبيق الأسلوب الاستباقي جميع أنواع الكوارث المعروفة المحتملة. ويمكن للمديرين محاكاة الأحداث واستخدامها لوضع الإجراءات والتأكد من تزويد المنظمات بالموارد والموظفين المدربين جيدًا. ومن الأمثلة الأكثر وضوحًا على ذلك التدريبات المنتظمة على الحرائق في المكاتب أو المصانع، علمًا أنّه يجب إطلاع الموظفين الجدد على ما يجب القيام به في حال نشوب الحرائق. ويتولّى مراقبو الحرائق المعيّنون توجيه العمال والعملاء إلى مناطق التجمع المحددة مسبقًا خارج المبنى. ومن المهم أيضًا وضع بروتوكولات مماثلة لمواجهة أنواع الأزمات الطارئة الأخرى.

مسؤوليات المديرين أثناء الأزمة

Managers' Responsibilities During a Crisis

أمّا إذا تعذّر تجنب الأزمة بالكامل – كما هي الحال في الكثير من الحالات – فيجب إدارتها بعناية حتى تتمكن المنظمة من الصمود واستعادة قوتها بمجرد انحسارها. فمع بدايتها، يجب على المنظمة تنفيذ العمليات الأولية التي وضعتها سابقًا في استراتيجية إدارة الأزمات بدلًا من الاضطرار إلى إنشاء عمليات بعد حدوث الأزمة فجأة.

فضلًا عن ذلك، يجب أن يكون جميع الموظفين على دراية بالإجراء وكيفية استجابتهم في حال حدوث الأزمات، كما يجب على جميع أعضاء المنظمة اتباع التسلسل الإداري المحدد لضمان الإبلاغ عن الأزمة على الفور. وقد يمنع أي إجراء سريع حيال مشكلة بسيطة من أن تصبح أزمة على مستوى المنظمة.

بالعودة إلى فقرة "دروس من الواقع" في بداية هذا الدرس، لم تكن فرح تعرف كيف تتصرف في حال حدوث الأزمة، وترددت في إبلاغ رؤسائها بهذه المشكلة. و لقد كان جليًّا في هذه الحالة افتقار المنظمة لعملية رسمية يتم تطبيقها لإدارة أزمة من هذا النوع. وبينما أظهرت فرح مبادرة في رغبتها في تولي مسؤولية حل المشكلة، كان ينبغي لها إبلاغ رؤسائها على الفور. ومع ذلك، أظهر مدير قسم تقنية المعلومات حكمةً في الاحتفاظ بنسخ احتياطية دورية لحماية المنظمة في حال فقدان البيانات.

مسؤوليات المديرين بعد الأزمة

Managers' Responsibilities After a Crisis

لا تنتهي المسؤوليات عندما تشرف الأزمة على الانتهاء. ولكن ينبغي أن يستخلص القادة بعض الدروس المستفادة من تداعيات الأزمة، وذلك من خلال

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

عملية مراجعة رسمية وتكييف استراتيجيات إدارة الأزمات مع ما تم استنتاجه. وغالبًا ما يظهر أنه كان من الممكن تجنب العديد من الأزمات بعد حدوثها، ومع ذلك يجب على القادة الاستفادة من هذه الخبرات والتجارب لصالحهم. وتتمثل إحدى الفوائد الإيجابية للأزمات في أنها غالبًا ما تعمل على تحسين المعايير، مما يساعد بدوره على منع الأضرار المماثلة التي قد تحدث في المستقبل أو الحد منها.

كذلك، يقع على عاتق المديرين واجب العناية لضمان رعاية المتأثرين بالأزمة وتعويضهم بشكل ملائم. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمة تحمل مسؤولية دورها سواء فيما يتعلق بالسبب الأولي أو في التعامل معه. ويجب أن يكافئ القادة كل من أظهر شجاعة أو قيادة قوية أو أثبت قدرته على العمل ضمن فريق خلال الأزمة.

اختبر معلوماتك

ما الاستراتيجيات المتوفرة لإدارة الأزمات قبل حدوثها وفي أثنائها وبعد انقضائها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

3.4 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. الزلزال هو مثال على الأزمة _____
   - أ. التقنية
   - ب. البيئية
   - ج. المالية
   - د. الطبية
2. أي مما يأتي لا يعدّ جانبًا من جوانب إدارة الأزمات؟
   - أ. وضع خطط طوارئ
   - ب. مراجعة سبب حدوث الأزمة
   - ج. إحاطة الموظفين بإجراءات الأزمات
   - د. لوم الآخرين على المشكلة

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. ميّز بين اتباع الأسلوب الاستباقي والأسلوب التفاعلي لإدارة الأزمات من خلال طرح أمثلة على كلا الأسلوبين.

_____

_____

4. "بعض الأزمات مثل الكوارث الطبيعية لا مفر منها تمامًا، لذلك لا جدوى من الاستعداد لها". هل توافق على هذه المقولة؟ برّر إجابتك.

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

الفصل الرابع

التقييم

مفاهيم الفصل

- الابتكار التنظيمي هو تنفيذ المنظمات أفكارًا إبداعيةً بنجاح. والابتكار ليس وليد حالةً منفردةً، ولكنّه عملية مستمرة يمكن تقسيمها إلى عدة مراحل، وهي: تحديد المشكلة وإيجاد حل واختبار النموذج الأولي وتنفيذ النتيجة.
- ينطوي الابتكار على أربعة أنواع رئيسة: ابتكار المنتجات، وابتكار العمليات، والابتكار الموضعي، وابتكار النموذج الفكري. وترتبط هذه الأنواع ارتباطًا وثيقًا ببعضها، ويمكن أن يصنّف الابتكار في فئات عدة.
- الابتكار ضرورة لتزدهر المنظمات وتستمرّ في تحقيق الأرباح مع مرور الوقت. وهو يحل مشكلات العمل، ويزيد من الإنتاجية، ويخلق ميزة تنافسية، ويقلّل التكلفة، ويزيد الإيرادات.
- يمكن للمديرين تبني سياسة رسمية للابتكار من خلال تبني مبادئ الإدارة، مع التركيز على المجالات الرئيسة مثل: التوجه الاستراتيجي والثقافة وتحقيق القيمة. ويمكن خلق ثقافة إبداعية من خلال تشجيع بيئة عمل إبداعية.
- تتضمّن سلاسل الإمداد جميع الأعمال الجارية بدءًا من مرحلة الحصول على المواد الخام وصولًا إلى مرحلة بيع المنتجات النهائية وتسليمها. وتمثّل إدارة سلاسل الإمداد نشاط إدارة العملية ككلّ بشكل عام بما يتماشى مع وظائف سلاسل الإمداد.
- يمكن أن تكون الإدارة الفعالة لسلاسل الإمداد هي الخط الفاصل بين نجاح المنظمة أو فشلها. وترتبط إدارة سلاسل الإمداد أيضًا بتوزيع الخدمات وتوريدها، و تشمل الطاقة والخدمات الرقمية والاتصالات. وتُعنى اللوجستيات بإدارة عمليات استحواذ وتحريك وتخزين المستلزمات والمواد والمنتجات النهائية في المنظمة.
- إدارة الأزمات هي عملية معالجة الأزمات قبل حدوثها وخلالها وبعد انقضائها، وذلك في سبيل تقليل أثرها على المنظمة وبيئتها. ولا يمكن تجنب كل أزمة، ولكن يمكن التخطيط مسبقًا بوضع خطط طوارئ. ويجب أن يمتلك كل فرد في المنظمة فكرة واضحة عمّا هو متوقّع منه. كذلك، يجب استخلاص الدروس من أي أزمة تتم مواجهتها، مع اتّخاذ تدابير جديدة في ضوء المراجعة الرسمية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

طور لغة الأعمال التجارية لديك

صِل كلّ مصطلح بالتعريف الذي يناسبه.

	المصطلح	خيارك	التعريف
.1	خطّة الطوارئ		**أ.** أسلوب مرتبط باللوجستيات، حيث تصل البضائع عند الحاجة إليها في الوقت اللازم للإنتاج أو الاستخدام أو البيع بدلًا من البقاء في التخزين.
.2	بيئة العمل الإبداعية		**ب.** مكوّن مهم في إدارة التسويق يغير قاعدة العملاء المحددة أو الشريحة التي يستهدفها المنتج أو الخدمة لتوفير ميزة.
.3	إدارة الأزمات		**ج.** تطوّر يخلق قيمة عبر إحداث تحوّل أساسي في المنظور.
.4	أسلوب "في الوقت المناسب"		**د.** ثقافات العمل التي تشجّع الموظفين على طرح أفكار جديدة وترحّب بها وتقدّرها.
.5	اللوجستيات		**هـ.** جميع النشاطات الجارية بدءًا من مرحلة الحصول على المواد الخام وصولًا إلى مرحلة بيع المنتجات النهائية وتسليمها.
.6	الأزمة التنظيمية		**و.** اعتماد نهج مغاير عند طرح المنتجات أو الخدمات الجديدة، يُحدث تحسينًا واضحًا وملموسًا على العرض الحالي.
.7	الابتكار التنظيمي		**ز.** حادثة ذات تأثير مأساوي وكارثي على الوضع المالي أو سمعة أو بقاء المنظمة وأصحاب المصلحة فيها.
.8	ابتكار النموذج الفكري		**ح.** عملية معالجة الأزمات قبل حدوثها و خلالها وبعد انقضائها، وذلك في سبيل تقليل أثرها في المنظمة وبيئتها.
.9	الابتكار الموضعي		**ط.** النشاط العام لإدارة العملية ككل بما يتماشى مع وظائف سلاسل الإمداد.
.10	ابتكار العمليات		**ي.** إدارة عمليات الحصول على المستلزمات والمواد والمنتجات النهائية وتحريكها وتخزينها في المنظمة.
.11	ابتكار المنتجات		**ك.** تطوير عمليات جديدة أو محسّنة تفيد المنظمة بشكل أو بآخر.
.12	سلاسل الإمداد		**ل.** تنفيذ المنظمات للأفكار الإبداعية بنجاح.
.13	إدارة سلاسل الإمداد		**م.** مجموعة من الإجراءات التي يجب اتباعها في حالة الطوارئ.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

مراجعة مفاهيم إدارة الأعمال التجارية

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

14. أي مما يأتي لا يُعدّ من مزايا الابتكار؟

أ. حل مشكلات المنظمة

ب. خفض الإنتاجية

ج. خفض التكاليف

د. خلق ميزة تنافسية

15. يمكن أن تؤثر الأزمة التنظيمية في:

أ. الموظفين داخل المنظمة فحسب

ب. الأفراد من خارج المنظمة فحسب

ج. الأفراد داخل المنظمة وخارجها

د. فريق القيادة الذي يتخذ القرارات الرئيسة فحسب

16. _____ هو أسلوب مرتبط باللوجستيات؛ حيث تصل البضائع حين تدعو الحاجة إليها (أي في الوقت المناسب) للإنتاج أو الاستخدام أو البيع بدلًا من التخزين.

أ. أسلوب "حتى اللحظة الأخيرة"

ب. أسلوب "في الوقت المناسب"

ج. أسلوب بعد فوات الأوان

د. سرعة المعالجة

طبّق ما تعرفه

أجب عن الأسئلة الآتية:

17. اقترح ثلاثة أمثلة على أزمة تنظيمية يمكن أن تحدث، وصِف نوع الفئة التي ينتمي إليها كل مثال.

_____

_____

18. اذكر مثالًا على سلاسل الإمداد بناءً على تجارب من حياتك الشخصية مثل المنتجات أو الخدمات التي تستخدمها أنت أو أسرتك.

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

19. صف بعض الطرائق التي يمكن للمنظمة تشجيع بيئة عمل إبداعية من خلالها.

_____

_____

مساحة البحث والابتكار

أكمل النشاطات الآتية:

20. **العمل كفريق:** تبادل مع فريقك الأفكار حول منظمة مبتكرة. وبمجرّد أن تختاروا فكرة لتعملوا بها، حدّد أيًّا من مزايا الابتكار الأربع تنطبق عليها (انظر الشكل 4-2)، ثمّ اذكر الفوائد الرئيسة التي يمكن أن يحققها هذا الابتكار للمنظمة كما جرت الإشارة إليه في الشكل 4-3. استخدم المربع أدناه لتلخيص إجابتك.

_____

_____

_____

_____

_____

21. **التقنيات:** عُد إلى الدرس 1.4 حول الابتكار والدرس 2.4 حول إدارة سلاسل الإمداد، ثمّ فكّر في كيفية استخدام التقنيات بما يسمح بتحسين توصيل المنتجات والخدمات إلى المستهلكين. لخّص أفكارك في المربع المخصّص أدناه.

_____

_____

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

22. **التخطيط:** تخيّل أنّك مدير تم تعيينه مؤخرًا مسؤولًا عن مصنع طاقة شمسية يقع في منطقة صحراوية تشهد عواصف رملية شديدة من حين إلى آخر. وقد أفادك زميل من زملائك في المجال نفسه بأنّ هذه العواصف الرملية قد تشتدّ حدّتها إلى درجة إلحاق الأذى بالألواح الشمسية والمعدات الأخرى، فيما رفض زميل آخر هذه الفكرة قائلًا إنّه لا داعي للقلق. في هذه الحالة، هل تعتقد أنه من الضروري وضع استراتيجية لإدارة الأزمات؟ إذا كان الأمر كذلك، فصِف الإجراءات التي ستتّخذها في المربع أدناه.

دراسة الحالة

تحديات تسلّق "الحزمة"

شمل هذا الفصل حاجة المنظمات إلى الابتكار، وذلك للحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة الإنتاجية، وحل مشكلات العمل، وخفض التكاليف، وزيادة الإيرادات.

مع ذلك، لمَ تفشل بعض المنظمات في محاولة الابتكار رغم أنّها تمتلك موارد وقدرات عقلية لا حصر لها؟ تفيد إحدى النظريات بأنّ السبب في ذلك هو "مغالطة الحزمة"، أي ميل المنظمات الناجحة إلى المبالغة في تقدير ما تعرفه في مجال ما وإساءة تقدير ما تحتاج إلى معرفته حتى تبتكر في مجال آخر. لذا تخيل التقنيات على أنّها كعكة فيها طبقات من القدرات. تتراكم هذه القدرات فوق بعضها حتى تصل في النهاية إلى المستخدم النهائي. والآن، فكّر مثلًا في تطبيق شائع تستخدمه على حاسوبك. يُعدّ هذا التطبيق الجزء العلوي من حزمة التقنيات ويدعمه عدد من الطبقات تحته؛ بدءًا من نظام التشغيل مرورًا بالخادم من بعده المعالج الدقيق وصولًا إلى الكهرباء التي تشغّل الجهاز. من هذا المنطلق، يمكن القول إنّ مجرد نجاح المنظمة في طبقة واحدة، مثل المعالجات الدقيقة، لا يعني أنّها تستطيع القفز إلى مستوى أعلى، مثل نظام التشغيل، وتحقيق النجاح نفسه. وما آلت محاولة انتقال محرك بحث مهيمن إلى الشبكات الاجتماعية سوى إلى منصة فاشلة. كذلك، شهدت منظمة حواسيب تقلّصًا في إيراداتها، عندما

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

حاولت الانتقال من الأجهزة إلى الخدمات. في المقابل، يميل الانتقال إلى أسفل الحزمة إلى تحقيق نتائج إيجابية؛ فقد أسهم انتقال محرك البحث إلى أسفل الحزمة، من خلال إعداد مجموعات بيانات وخوادم، في تعزيز هيمنة المنظمة في مجال نفوذها الحالي. وعليه، لمَ يُعدّ تسلّق حزمة التقنيات أصعب بكثير من النزول عبرها؟ قد لا تفهم المنظمات تمامًا رغبات عملائها في المستوى الأعلى. وبما أنّها تشتري غالبًا منتجات وخدمات بمستوى أدنى من مستوى منتجاتها، فإنها تدرك ما يريده العملاء من تلك الطبقة الدنيا من التقنيات.

التفكير الناقد

1. لمَ يُعدّ النزول عبر "الحزمة" أسهل من تسلّقها؟

_____

_____

_____

2. ابحث عن أمثلة حول منظمات سعودية تسلّقت "الحزمة" بنجاح إلى مستويات أعلى. لمَ تعتقد أنّ هذه المنظمات نجحت دون سواها؟

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

قائمة المصطلحات

أ

الأزمة التنظيمية
حادثة ذات تأثير مأساوي وكارثي على الوضع المالي أو سمعة أو بقاء المنظمة وأصحاب المصلحة فيها.

أسلوب في الوقت المناسب
أسلوب مرتبط باللوجستيات، حيث تصل البضائع عند الحاجة إليها في الوقت اللازم للإنتاج أو الاستخدام أو البيع بدلًا من البقاء في التخزين.

الإجراءات
سلسلة من الخطوات الواجب اتّباعها لأداء مهمة محدّدة.

إدارة الأزمات
عملية معالجة الأزمات قبل حدوثها و خلالها وبعد انقضائها، وذلك في سبيل تقليل أثرها في المنظمة وبيئتها.

إدارة الجودة
الالتزام التام للفرد أو المنظمة بتحسين جودة الإجراءات أو المنتجات من خلال الحد من الهدر و الأخطاء و العيوب.

إدارة العمليات
توجيه نشاطات المنظمة توجيهًا فعّالًا، يضمن تحقيق أهدافها.

الإدراة التنظيمية
نظرية إدارية تحدد أكثر الممارسات الفعالة لتنظيم و إدارة المنظمة.

إدارة سلاسل الإمداد
النشاط العام لإدارة العملية ككل بما يتماشى مع وظائف سلاسل الإمداد.

الإدارة السلوكية
نظرية إدارية تسعى إلى تحسين التنظيم من خلال محفزات الموظفين و سلوكهم. و يطلق عليها أحيانًا تسمية إدارة العلاقات الإنسانية.

الإدارة العلمية
دراسة دقيقة و موضوعية للقرارات والإجراءات الإدارية بهدف تحسين عمل الشركات والمنظمات.

الإدارة
عملية تنفيذ أهداف المنظمة من خلال الاستفادة الفعالة من الموارد البشرية والموارد الأخرى.

الإدارة الكلاسيكية
نظرية إدارية تدرس طريقة تنظيم العمل والإجراءات المتبعة لإنجازه بهدف زيادة إنتاجية العاملين.

الابتكار التنظيمي
تنفيذ المنظمات للأفكار الإبداعية بنجاح.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ابتكار العمليات
تطوير أو اعتماد طريقة جديدة لإنجاز مهمّة ينجم عنها نوع من أنواع الفوائد أو المزايا.

ابتكار المنتجات
اعتماد نهج مغاير عند طرح المنتجات أو الخدمات الجديدة، يُحدث تحسينًا واضحًا وملموسًا على العرض الحالي.

الابتكار الموضعي
مكوّن مهم في إدارة التسويق يغير قاعدة العملاء المحددة أو الشريحة التي يستهدفها المنتج أو الخدمة لتوفير ميزة.

ابتكار النموذج الفكري
تطوّر يخلق قيمة عبر إحداث تحوّل أساسي في المنظور.

الاحتياجات الاجتماعية
في هرم ماسلو للاحتياجات، الحاجة إلى الانتماء والتفاعل مع الآخرين وبناء الصداقات والحب والشعور بحب الآخرين.

الاحتياجات الأمنية
في هرم ماسلو للاحتياجات، الأشياء المطلوبة للشعور بالأمان والبُعد عن الخطر والقلق والتهديدات.

احتياجات التقدير
في هرم ماسلو للاحتياجات، الرغبة في الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.

الاحتياجات الفسيولوجية
في هرم ماسلو للاحتياجات، الأشياء المطلوبة لاستدامة الحياة، مثل الغذاء والمأوى.

استراتيجية الإدارة
اتجاه عام يتم تطويره بدقة من أجل قيادة المنظمة.

ب

بيئة العمل الإبداعية
ثقافات العمل التي تشجّع الموظفين على طرح أفكار جديدة وترحّب بها وتقدّرها.

ت

التباين
الفرق بين الأداء الحالي والمعيار.

تحسين العمليات
الجهود المبذولة لزيادة فعالية وكفاءة عمليات تجارية محدّدة.

تحفيز الموظف
عملية التأثير في الموظفين ليؤدوا أعمالهم في سبيل تحقيق هدف معيّن.

تحقيق الذات
في هرم ماسلو للاحتياجات، الحاجة إلى النمو عاطفيًّا وفكريًّا وإلى الإبداع وتحقيق كامل الإمكانات.

التخطيط
تحليل المعلومات و اتخاذ القرارات بشأن ما يجب فعله.

تحليل نقاط القوّة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات
فحص نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، جنبًا إلى جنب مع الفرص المتوفرة والتهديدات الخارجية.

التخطيط الاستراتيجي
التخطيط طويل المدى الذي يحدد أهدافًا ونشاطات محددة للعمل ككل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

التخطيط التشغيلي
التخطيط قصير المدى الذي يحدّد أهدافًا ونشاطات محدّدة لكل جزء من العمل.

التقسيم
مبدأ يقوم على وضع المديرين المتقدمين جميع الموظفين ممن يلبون احتياجات المنظمة المماثلة في أقسام موحّدة.

التمكين
منح الموظف الصلاحية التي تخوله من اتخاذ القرارات بنفسه وحل المشكلات التي يجابهها في وظيفته بواسطة الموارد المتاحة له.

التنظيم
تحديد طريقة تنفيذ الخطط بفعالية أكثر وترتيب الموارد اللازمة لإنجاز العمل.

التنظيم الرأسي الاستشاري
هيكل العمل الذي يتمتع المديرون فيه بصلاحيات على وحدات العمال والموظفين تحت إشرافهم، وذلك بمساعدة من موظفين متخصّصين.

التنظيم الرأسي
هيكل العمل الذي تتسلسل فيه الصلاحيات والمسؤوليات على نحو رأسي بدءًا من أعلى المستويات (المستوى التنفيذي) إلى أدناها (مستوى الموظفين).

تنظيم الفريق
هيكل العمل الذي يوزّع الموظفين على فرق عمل دائمة.

التنظيم اللامركزي
منظمة كبيرة تنقسم إلى وحدات أصغر يرأس كلًا منها مدير لديه صلاحيات لتنفيذ العمليات وتحمّل مسؤوليتها.

التنظيم المركزي
هيكل عمل يكون فيه بعض من كبار المديرين فقط مسؤولين عن جميع عمليات التخطيط واتّخاذ القرارات في المنظمة.

التنظيم المسطّح
تنظيم يتألف من مستويات إدارة أقل من الهياكل التقليدية.

تنظيم المصفوفة
تنظيم يجمع الموظفين في فرق مؤقتة، لكن في ذات المجال الوظيفي، وذلك في سبيل إنجاز مشروع معيّن.

التوجيه
العمل مع الموظفين للتأكد من أن لديهم الدافع والموارد اللازمة للمساعدة على تنفيذ الخطط وإنجاز العمل .

التوظيف
تعيين الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة لتنفيذ العمل.

ث

الثورات الصناعية الأربع
محطات مختلفة من التاريخ الحديث، أدت فيها ابتكارات جديدة إلى تحول جذري في ممارسات الصناعة والأعمال التجارية.

ج

الجدول الزمني
خطّة زمنية تحدّد الوقت المطلوب لتحقيق الأهداف.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ح

الحاجة إلى الانتماء

في نظرية ماكليلاند للاحتياجات، التحفيز المرتبط بعلاقات الأفراد مع الآخرين وبالانسجام والتوافق مع المجموعة.

الحاجة إلى السلطة

في نظرية ماكليلاند للاحتياجات، الرغبة في التأثير في الآخرين والسيطرة عليهم وتحمّل مسؤولية نشاطات المجموعة.

الحاجة إلى الإنجازات

في نظرية ماكليلاند للاحتياجات، الحاجة إلى تحمّل المسؤولية الشخصية عن العمل، وتحديد الأهداف الشخصية، والرغبة في الحصول على ملاحظات وتعليقات فورية بشأن العمل.

خ

الخريطة التنظيمية

توضيح يفصّل بنية المنظمة وتصنيفات الوظائف الرئيسة واتجاهات الاتصال بين الموظفين.

خطة العمل

مستند مكتوب يفصّل طبيعة العمل، وغاياته وأهدافه وطرائق تحقيقه.

خطة الطوارئ

مجموعة من الإجراءات التي يجب اتباعها في حالة الطوارئ.

د

الدور الإداري

مجموعة من النشاطات التي تشكل حيزًا مهمًا من وظيفة المدير.

ر

الرؤية

تصوّر عام وراسخ عن المنظمة عادةً ما يثير إلهام الآخرين ويفسّر سبب تأسيسها.

الربح

الدخل مطروحًا منه التكاليف.

الرسالة

عبارة قصيرة ومحدّدة حول الغاية من العمل وتوجّهه.

الرقابة

تقييم النتائج بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة وفق الخطط.

س

سلسلة الإمداد

جميع الأعمال التي تجري من وقت الحصول على المواد الخام حتى بيع المنتجات النهائية وتسليمها.

سلسلة القيادة

التسلسل الهرمي المتّبع في المنظمة بدءًا من المناصب العليا ونزولًا.

السياسات

الإرشادات المعتمدة في اتّخاذ القرارات ذات الصلة بمواقف محدّدة ومتكرّرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

ص

الصلاحية

الحق في اتّخاذ قرارات حول مهام العمل، ومطالبة الموظفين الآخرين بأداء المهام الموكلة إليهم.

ع

العمليات

النشاطات الرئيسة الجارية في المنظمة.

العوامل الوقائية

عوامل وظيفية يتسبّب غيابها في عدم رضا الموظفين عن العمل، ولا يضمن وجودها في المقابل الرضا الوظيفي.

ف

الفريق ذاتي التوجيه

الفريق الذي يُعنى أعضاؤه مجتمعين بمسؤولية تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

فريق العمل

مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون معًا لتحقيق هدف مشترك.

الفعالية

مقياس لمدى نجاح شيء ما في تحقيق نتائجه.

ك

الكفاءة

مقياس للإنتاجية مقارنة بالجهد المبذول.

ل

اللوجستيات

إدارة عمليات الحصول على المستلزمات والمواد والمنتجات النهائية وتحريكها وتخزينها في المنظمة.

م

مبادئ الإدارة

إرشادات أساسية تستند إليها قرارات المديرين وتصرفاتهم.

المحفزات

العوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي.

المدير الأعلى

مدير عالي المستوى يخصص معظم وقته للوظائف الإدارية وللقرارات التي تؤثر في المنظمة بكاملها.

المدير

فرد يؤدي الوظائف الإدارية الخمس بشكل دوري و يتمتع بالسلطة على وظائف و أفراد آخرين.

المدير المتوسط

مدير ينجز جميع الوظائف الإدارية، غير أنه يخصص معظم وقته لإنجاز عمل محدد ضمن وظيفة إدارية واحدة أو يكون مسؤولًا عن قسم معيّن من عمليات المنظمة.

المسؤولية

إلزام يوجب على الفرد تنفيذ المهام الموكلة إليه.

المساءلة

التزام الفرد بتحمّل مسؤولية النتائج الناجمة عن أي مهام موكلة إليه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

المشرف
مدير يتمحور عمله الأساسي حول توجيه عمل الموظفين.

معيار التكلفة
التكلفة المحددة مسبقًا لإعداد عملية أو تقديم سلعة أو خدمة.

معيار الجودة
مقياس محدّد يصف الاتّساق المتوقع في الإنتاج أو الأداء.

معيار الكمية
مقياس معيّن يحدد مقدار العمل المتوقّع إنجازه.

معيار الوقت
مقياس معيّن يحدّد مقدار الوقت اللازم لإكمال نشاط.

المعيار
مقياس محدّد معتمد لتقييم ما ينبغي أن يكون عليه الشيء.

المنافسة التجارية
تسابق المنظمات على كسب العملاء.

الميزانية
خطّة مالية مكتوبة تفصّل العمليات التجارية المُراد تنفيذها خلال فترة محدّدة.

الميزة التنافسية
السمات الخاصّة التي تتيح لمنظمة ما من أن تقدم منتج أو خدمة أفضل من منتج أو خدمة منظمة منافسة.

ن

نطاق التحكّم/نطاق الإدارة
عدد الموظفين الذين يشرف عليهم مدير واحد فقط بشكل مباشر في سبيل تنفيذ أهداف المنظمة على نحو فعّال.

هـ

الهدف
وصف محدد للنتيجة التي تتوقّع المنظمة تحقيقها.

الهيكل التنظيمي
البناء الرسميّ الذي يربط بين مهام الأفراد والوحدات في المنظّمة بما يعمل على تحقيق أهدافها.

و

وحدة القيادة
المبدأ الذي يحتّم على كل موظّف أن يقدم تقاريره إلى مشرف واحد فقط خلال فترة محددة أو مهمة معينة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448

National Geographic Learning,
a Cengage Company

Principles of Management

Program Director: Sharon Jervis
Senior Program Manager: Claire Merchant
Ministry Program Manager: Anna Missa
Lead Project Manager: Jemma Hillyer
Development Editor: Felix Rowe
Editor: Celia Bingham
Head of Design and Production: Celia Jones
Senior Content Project Manager: Sue Povey
Designer: Jonathan Bargus
Saudi Arabian Review Team: Dr. Asmaa Alsuwayed, Dr. Mahmoud Fallatah, Ms. Ebtesam Alsadoon

The publisher has made every effort to trace and contact copyright holders before publication. If any have been inadvertently overlooked, the publisher will be pleased to rectify any errors or omissions at the earliest opportunity.

Credits: Cover engel.ac/Shutterstock; 8 Avigator Photographer/Getty; 11 Arabsstock.com; 14 H1N1/Shutterstock; 19 Arabsstock.com; 28 industryviews/Shutterstock; 30 Andrii Yalanskyi/Shutterstock; 39 Osama Ahmed Mansour/Shutterstock; 41 Arabsstock.com; 45 Arabsstock.com; 55 Arabsstock.com; 66 Abdullah Al-Eisa/Getty; 69 Marlon Lopez MMG1 Design/Shutterstock; 71 Arabsstock.com; 73 Balodann/Shutterstock; 76 Arabsstock.com; 81 Kemal Taner/Shutterstock; 93 Prostock-studio/Shutterstock; 96 Arabsstock.com; 99 Arabsstock.com; 105 mapsandphotos/Shutterstock; 110 Arabsstock.com; 113 Preechar Bowonkitwanchai/Shutterstock; 126 Arabsstock.com; 132 Arabsstock.com; 134 Arabsstock.com; 135 Nadiinko/Shutterstock; 135 MaksEvs/Shutterstock 137 Arabsstock.com; 138 Arabsstock.com; 144 Oleksandr Panasovskyi/Shutterstock; 146 Skyline Graphics/Shutterstock; 148 Arabsstock.com; 157 Ruslan Kalnitsky/Shutterstock; 178 zhu difeng/Shutterstock; 180 Chaosamran_Studio/Shutterstock; 182 Arabsstock.com; 183 koonsiri boonnak/Shutterstock; 184 metamorworks/Shutterstock; 184 Patchareeporn Sakoolchai/Getty; 189 Arabsstock.com; 193 olesia_g/Shutterstock; 197 hacohob/Shutterstock; 205 Arabsstock.com; 208 Arabsstock.com.

© 2023 Cengage Learning, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED. No part of this work covered by the copyright herein may be reproduced or distributed in any form or by any means, except as permitted by U.S. copyright law, without the prior written permission of the copyright owner.

"National Geographic", "National Geographic Society" and the Yellow Border Design are registered trademarks of the National Geographic Society
® Marcas Registradas

For permission to use material from this text or product, submit all requests online at **cengage.com/permissions**
Further permissions questions can be emailed to **permissionrequest@cengage.com**

Student Edition:
ISBN: 978-603-514-028-7

National Geographic Learning
Cheriton House, North Way,
Andover, Hampshire, SP10 5BE
United Kingdom

Locate your local office at **international.cengage.com/region**

Visit National Geographic Learning online at **ELTNGL.com**
Visit our corporate website at **www.cengage.com**

وزارة التعليم
Ministry of Education
2026 - 1448