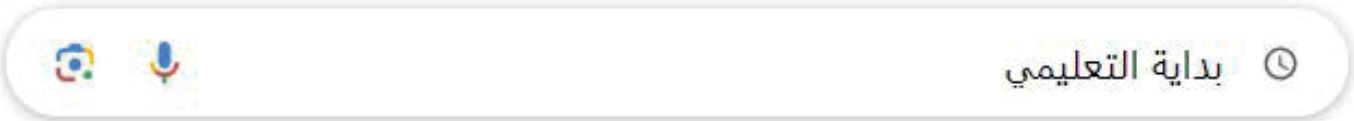
تم تحميل الملف
من موقع بداية

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

للمزيد اكتب
في جوجل Google



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

حمل التطبيق

GET IN ON Google Play

Download on the App Store

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.

beadaya.com | بداية للتعليم

طور لغة الأعمال التجارية لديك

صِل كلّ مصطلح بالتعريف الذي يناسبه.

	المصطلح	خيارك	التعريف
.1	الإدارة التنظيمية	3	أ. تسابق المنظمات على كسب العملاء.
.2	الإدارة السلوكية	8	ب. مقياس للإنتاجية مقارنة بالجهد المبذول.
.3	المنافسة التجارية	21	ج. محطات مختلفة من التاريخ الحديث، أدت فيها ابتكارات جديدة إلى تحول جذري في ممارسات الصناعة والأعمال.
.4	الإدارة الكلاسيكية	6	د. العمل مع الموظفين لضمان تحفيزهم وحصولهم على الموارد اللازمة للإسهام في تنفيذ الخطط وإنجاز العمل.
.5	الرقابة	9	هـ. عملية تنفيذ أهداف المنظمة من خلال الاستفادة الفعالة من الموارد البشرية والموارد الأخرى.
.6	التوجيه	11	و. مجموعة من النشاطات التي تشكل حيزًا مهمًا من وظيفة المدير.
.7	الفعالية	22	ز. مدير عالي المستوى يخصص معظم وقته للوظائف الإدارية وللقرارات التي تؤثر في المنظمة بكاملها.
.8	الكفاءة	4	ح. نظرية إدارية تدرس طريقة تنظيم العمل والإجراءات المتبعة لإنجازه بهدف زيادة إنتاجية العاملين.
.9	الإدارة	19	ط. تعيين الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة لتنفيذ العمل.
.10	مبادئ الإدارة	17	ي. الالتزام التام للأفراد والمنظمة بتحسين جودة الإجراءات أو المنتجات من خلال الحد من الهدر و الأخطاء و العيوب.
.11	الدور الإداري	18	ك. دراسة دقيقة و موضوعية للقرارات و الإجراءات الإدارية بهدف تحسين تشغيل المنظمات.
.12	استراتجية الإدارة	16	ل. تحليل المعلومات و اتخاذ القرارات بشأن ما يجب فعله.
.13	المدير	12	م. اتجاه عام يتم تطويره بدقة من أجل قيادة المنظمة.
.14	المدير المتوسط	15	ن. تحديد طريقة تنفيذ الخطط بفعالية أكثر و ترتيب الموارد اللازمة لإنجاز العمل.

بدايـة
موقع بداية التعليم | beadaya.com

.15	التنظيم	2	**س.** نظرية إدارية تسعى إلى تحسين التنظيم من خلال فهم محفزات الموظفين و سلوكهم. و يطلق عليها أحيانًا تسمية إدارة العلاقات الإنسانية.
.16	التخطيط	20	**ع.** مدير يتمحور عمله الأساسي حول توجيه عمل الموظفين.
.17	إدارة الجودة	14	**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	13	**ص.** فرد يؤدي الوظائف الإدارية الخمس بشكل دوري و يتمتع بالسلطة على وظائف و أفراد آخرين.
.19	التوظيف	5	**ق.** تقييم النتائج بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة وفق الخطط.
.20	المشرف	10	**ر.** إرشادات أساسية تستند إليها قرارات المديرين وتصرفاتهم.
.21	الثورات الصناعية الأربع	7	**ش.** مقياس لمدى نجاح شيء ما في تحقيق نتائجه.
.22	المدير الأعلى	1	**ت.** نظرية إدارية تحدد أكثر الممارسات الفعالة لتنظيم و إدارة المنظمة.

beadaya.com

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

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

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

طبّق ما تعرفه

أجب عن الأسئلة الآتية:

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

لأنهم المسؤولون عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات التي يمكنها أن تؤثر في المنظمة بأكملها.

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

التنظيم، لأنها الوظيفة الإدارية المعنية بتحديد طريقة تنفيذ الخطط وترتيب الموارد اللازمة لإنجاز العمل.

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

نظرية الإدارة الكلاسيكية تركز دراسة طريقة تنظيم العمل والإجراءات المتبعة لإنجازه بهدف زيادة انتاجية العاملين.

أما نظرية الإدارة التنظيمية فقد ركزت على تحسين الإدارة العامة للمنظمة من خلال تحديد أكثر الممارسات الفعالة لتنظيم وإدارة المنظمة.

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

فهم مراحل التخطيط والعمليات الخاصة بأعمال المنظمات التجارية جميعها، واتقان طريقة تنسيق النشاطات بين مختلف الأقسام في المنظمة، اي الإلمام بمبادئ وممارسات الإدارة.

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؟

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

سلمان: 42 + 26 + 10 + 73 + 57 = 208 ساعة في الشهر
محمد: 65 + 24 + 15 + 16 + 59 = 179 ساعة في الشهر
ريم: 18 + 40 + 5 + 55 + 74 = 192 ساعة في الشهر

النسب المئوية بالنسبة لسلمان:
التخطيط 20.19% التنظيم 12.50% التوظيف 4.81% التوجيه 35.10% الرقابة 27.40%

النسب المئوية بالنسبة لمحمد:
التخطيط 36.31% التنظيم 13.41% التوظيف 8.38% التوجيه 8.94% الرقابة 32.98%

النسب المئوية بالنسبة لريم:
التخطيط 9.38% التنظيم 20.83% التوظيف 2.60% التوجيه 28.65% الرقابة 38.54%

إجمالي النسبة المئوية للتخطيط 34.16% **إجمالي النسبة المئوية للتنظيم 24.59%**
إجمالي النسبة المئوية للتوظيف 8.20% **إجمالي النسبة المئوية للتوجيه 39.34%**
إجمالي النسبة المئوية للرقابة 51.71%

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.

الجدول في الصفحة التالية

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.

إعداد برامج تدريبية متخصصة يستهدف الموظفين الذين يطمحون لتولي مناصب إدارية في المستقبل.

تنظيم جلسات توجيه فردية مع الموظفين الواعدين لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بهم، ووضع خطط عمل شخصية لتطوير المهارات اللازمة لتولي المناصب الإدارية.

تشجيع المشرفين الحاليين على المشاركة في توجيه وتدريب الموظفين الواعدين، وتقديم النصائح والتوجيه اللازمين بناءً على تجربتهم الشخصية.

beadaya.com

النظرية الإدارية	المزايا بالنسبة للمنظمة	المساوئ بالنسبة للمنظمة	المزايا بالنسبة للموظف	المساوئ بالنسبة للموظف
الإدارة الكلاسيكية	زيادة إنتاجية العاملين. تنظيم فعال للعمل. تحديد أساليب العمل الفعالة.	الاعتماد الكبير على التعليمات والإشراف المباشر. قد يقتصر العمل على اتباع الطرق التقليدية.	وضوح التوجهات والتعليمات. تعلم الطرق الفعالة للعمل.	الاعتماد الشديد على التوجهات والإشراف. قد تقيد بحرية العمل والإبداع.
الإدارة التنظيمية	توزيع وتفويض السلطة. وحدة القيادة. وحدة الأهداف.	تجنب التعارضات وتوحيد التوجهات. دعم التعاون والعمل الجماعي.	رؤية واضحة للأهداف والتوجهات. العمل كفريق.	قد يكون هناك قسوة في السلطة والتوجهات. تحديد واضح للمسؤوليات قد يزيد من الضغط على الموظفين.
الإدارة السلوكية	تحسين التواصل والعلاقات بين الموظفين والمديرين. زيادة تحفيز الموظفين ورضاهم.		الشعور بالانتماء والاهتمام بالموظفين. تعزيز الإبداع والمشاركة في صنع القرارات.	الهياكل التنظيمية مفتوحة للتغيير المتكرر والمفاجئ. الحوافز غير موضوعية وتفضل بعض الفئات على الأخرى.
الإدارة العلمية	تحسين كفاءة العمل والإنتاجية. استخدام البيانات لاتخاذ القرارات. زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.		الانخراط في عمليات محسنة وفعالة. تحسين الكفاءة الشخصية والمهارات.	الحصول على توجهات وإرشادات دقيقة.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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.

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com

التفكير الناقد

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

أحمد يرى أن الإدارة تكون سهلة عندما يكون للموظفين الكفاءة، ويعتبر التواصل الواضح مفتاحًا للنجاح. بينما تعتقد صفية أن الإدارة أكثر تعقيدًا مما يتصوره أحمد، وأنها تتطلب مهارات تنظيمية وتفاعل مع تحديات متعددة، وتبرز أهمية برامج التدريب المتنوعة لتطوير المديرين.

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

أن دور المدير يتعدى التواصل مع الموظفين، ويتضمن تنظيم الموارد، وحل المشاكل، وتطوير البرامج التدريبية، ومعالجة التحديات المتعددة التي تواجه المنظمة. لذلك، يبدو أن المديرين يقضون جزءًا كبيرًا من وقتهم في التخطيط والتنظيم والتفاعل مع العديد من الجوانب الإدارية الأخرى بدلاً من التركيز الحصري على العمل مع الموظفين.

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

الخصائص المشتركة بين جميع وظائف المديرين تشمل: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة.
أما بالنسبة للاختلافات فتشمل: الاختلاف في مستوى الإدارة، الاختلاف في المجال الوظيفي، الاختلاف في الأهداف والاختصاص، الاختلاف في الأساليب الإدارية المتبعة.

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

التركيز على شرح الخصائص المشتركة بين جميع وظائف المديرين والتي تشمل: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.