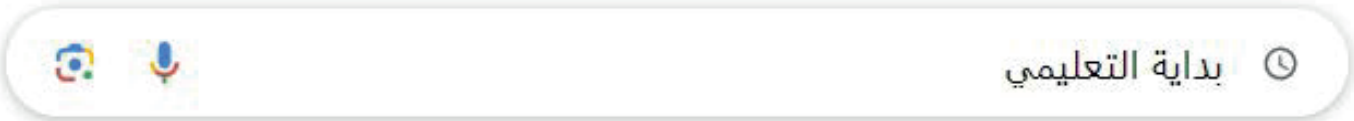
تم تحميل الملف
من موقع بداية

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 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.

beadaya.com

طور لغة الأعمال التجارية لديك

صِل كلّ مصطلح بالتعريف الذي يناسبه.

	المصطلح	خيارك	التعريف
.1	الحاجة إلى تحقيق الإنجازات	12	أ. الدخل مطروحًا منه التكاليف.
.2	الحاجة إلى الانتماء	7	ب. النشاطات الرئيسة الجارية في المنظمة.
.3	معيار التكلفة	21	ج. مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون معًا لتحقيق هدف مشترك.
.4	تحفيز الموظف	5	د. عوامل وظيفية يتسبّب غيابها في عدم رضا الموظفين عن العمل، ولا يضمن وجودها في المقابل الرضا الوظيفي.
.5	العوامل الوقائيّة	15	هـ. في هرم ماسلو للاحتياجات، الأشياء المطلوبة للتأكّد من أنّك أنت ومن تهتمّ لأمرهم في أمان وبمنأى عن الخطر والأذى.
.6	المحفزات	20	و. الفرق بين الأداء الحالي والمعيار.
.7	العمليات	8	ز. توجيه نشاطات المنظمة توجيهًا فعّالًا، يضمن تحقيق أهدافها.
.8	إدارة العمليات	1	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	16	ط. في هرم ماسلو للاحتياجات، الحاجة إلى النمو عاطفيًّا وفكريًّا وإلى الإبداع وتحقيق كامل الإمكانات.
.10	الحاجة إلى السلطة	3	ي. التكلفة المحدّدة مسبقًا لإعداد عملية أو تقديم سلعة أو خدمة.
.11	تحسين العمليات	13	ك. مقياس محدّد يصف الاتّساق المتوقّع في الإنتاج أو الأداء.

بداية
موقع بداية التعليمي
beadaya.com

.12	الربح	18	**ل.** في هرم ماسلو للاحتياجات، الحاجة إلى الانتماء والتفاعل مع الآخرين وبناء الصداقات والحب والشعور بحب الآخرين.
.13	معيار الجودة	2	**م.** في نظرية ماكليلاند للاحتياجات، التحفيز المرتبط بعلاقات الأفراد مع الآخرين وبالانسجام والتوافق مع المجموعة.
.14	معيار الكمية	11	**ن.** الجهود المبذولة لزيادة فعالية وكفاءة عمليات تجارية محدّدة.
.15	الاحتياجات الأمنية	6	**س.** العوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي.
.16	تحقيق الذات	4	**ع.** عملية التأثير في الموظفين ليؤدوا أعمالهم في سبيل تحقيق هدف معيّن.
.17	احتياجات التقدير	14	**ف.** مقياس معيّن يحدّد مقدار العمل المتوقّع إنجازه.
.18	الاحتياجات الاجتماعية	19	**ص.** مقياس معيّن يحدّد مقدار الوقت اللازم لإكمال النشاط.
.19	معيار الوقت	17	**ق.** في هرم ماسلو للاحتياجات، الرغبة في الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
.20	التباين	10	**ر.** في نظرية ماكليلاند للاحتياجات، الرغبة في التأثير في الآخرين والسيطرة عليهم وتحمّل مسؤولية نشاطات المجموعة.
.21	فريق العمل	9	**ش.** في هرم ماسلو للاحتياجات، الأشياء المطلوبة لاستدامة الحياة، مثل الغذاء والمأوى.

beadaya.com | موقع بدايات

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 الاعضاء 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

beadaya.com

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.

لا أوافق على هذا، فسوء التخطيط وإن كان السبب الرئيسي للعديد من المشكلات إلى أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تسهم في ذلك مثل التغييرات الخارجية مثل الأزمات والتحولات السياسية والاجتماعية وكذلك، أوسوء التنفيذ أو عدم الكفاءة في الإدارة والتوجيه .. إلخ

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

هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى ذلك مثل تزايد تعقيد المشاريع والتكنولوجيا مما ولّد الحاجة إلى تعدد التخصصات ضمن الفريق الواحد، وكذلك سرعة التغيرات في السوق، والحاجة إلى مزيد من الابتكار والإبداع في طرح الأفكار.

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.

تصنيع محركات الطائرات وأنظمتها، تصنيع الأدوية، الصناعات الغذائية، تصنيع وصيانة المعدات النووية.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

جواب 30: في المنظمات الصغيرة، التوجيه والتحكم غالبًا ما يكونان مباشرين وشخصيين بسبب عدد الموظفين القليل، مما يسمح بمرونة وتفاعل سريع مع التغييرات. في المقابل، في المنظمات الكبيرة، يتطلب التوجيه والتحكم أنظمة أكثر تعقيدًا ورسمية لضمان التنسيق والفعالية، معتمدين على التكنولوجيا والإجراءات الموحدة للمراقبة والتقييم.

جواب 31: التواصل مع الموظفين بشكل منتظم ومفتوح وبكل شفافية ووضوح، والإعلان عن التغيرات المحتملة، ومحاولة إشراك الموظفين دائماً في التخطيط لعمليات التغيير، لأنهم غالباً ما يكون دعمهم للغتيرات التي يشاركون فيها أكبر، تثقيفهم وتقديم دورات تدريبية لهم متعلقة بالتغييرات القادمة وما قد يحتاجون إليه مستقبلاً.

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

لا يجب بالضرورة أن يسند المديرون نشاطات الرقابة كليًا إلى الموظفين وفرق العمل. بالرغم من أهمية تفويض بعض المسؤوليات لتعزيز المسؤولية والكفاءة، يجب على المديرين الحفاظ على نظام رقابة شامل يضمن الإشراف الكافي والمتابعة للأنشطة الحاسمة وضمان الجودة والأداء العالي.

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.

1- الراتب والمكافآت المالية. 2- الأمان الوظيفي. 3- فرص النمو والتطور الوظيفي. 4- التقدير والاعتراف. 5- العمل ذو المعنى. 6- البيئة العملية الإيجابية 7- العلاقات الجيدة مع الزملاء 8- التوازن بين العمل والحياة الشخصية. 9- الاستقلالية والمسؤولية 10- الدعم الإداري والقيادي. 11- المشاركة في اتخاذ القرار. 12- الظروف العملية الجيدة. 13- التدريب وتطوير المهارات. 14- الانتماء والشعور بالفريق. 15- التحديات والمشاريع المثيرة للاهتمام

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.

هذا النوع من البيانات والمعلومات والإحصائيات تساعد المدير المسؤول على التخطيط المالي بصورة أفضل على ضوء إحصائيات وبيانات دقيقة مما يسمح له باتخاذ قرارات أكثر صواباً وواقعية.

فئة الميزانية	مبالغ الميزانية	المبالغ الفعلية	الفارق بين مبالغ الميزانية والمبالغ الفعلية	% + أو -
المبيعات	680,000 ريالًا سعوديًّا	720,000 ريالًا سعوديًّا	40,000	+ 5.8%
عائدات المشتريات	11,000	12,500	1,500	+ 13.6%
تكلفة السلع	229,400	240,000	10,600	+ 4.6%
النفقات التشغيلية	52,000	46,500	5,500	- 10.5%
التكاليف الإدارية	34,000	31,500	2,500	- 7.3%
نفقات التسويق	306,000	350,500	44,500	+ 14.5%
صافي الأرباح	47,600	39,000	8,600	+ 18%

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.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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؟

الخطة تعكس على ما يبدو استجابة استراتيجية فعالة للضغوط المالية والتنافسية، مع التركيز على التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف. التحول إلى الوظائف ومعدات الإنتاج الجديدة يمكن أن يعزز القدرة التنافسية للمنظمة ويحافظ على استدامتها طويلة الأمد.

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

يجب على المنظمة اتخاذ نهج شامل يشمل تقديم دورات تدريبية موسعة لتحسين مهاراتهم، واستكشاف فرص عمل بديلة لهم داخل المنظمة، وتقديم الدعم المالي والمشورة المهنية للمساعدة في الانتقال إلى فرص عمل خارج المنظمة إذا لزم الأمر.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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

كمدير إنتاج، سأركز على التواصل الفعال والشفافية، وشرح الأسباب وراء التغييرات بوضوح وكيف ستفيد المنظمة والموظفين على المدى الطويل. سأشرك الموظفين في عملية التغيير من خلال جلسات تفكير جماعي ومناقشات لجمع مدخلاتهم ومخاوفهم، وتقديم ضمانات حول الدعم المقدم خلال فترة الانتقال.

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.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي