

المراجعة والتقييم

للفصل 4

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-4 أسس إدارة الموارد البشرية

- تتألف القوى العاملة في المملكة العربية السعودية من أكثر من 16 مليون نسمة. قد تتطلب التغييرات الاقتصادية من الموظفين أن يطوروا مهارات جديدة وأن يتلقوا تدريبات إضافية. تؤثر خيارات العملاء، والظروف الاقتصادية، والتقنية الجديدة، والمنافسة بين الشركات بشكل كبير على القوى العاملة.
- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأفراد الذين يعملون لصالح شركة معينة. أهداف مديري الموارد البشرية الأساسية هي: (1) تحديد القوى العاملة التي تحتاجها الشركة، (2) المحافظة على قاعدة بيانات من الأشخاص لتلبية هذه الاحتياجات، (3) مطابقة القدرات والاهتمامات الشخصية مع الوظائف، (4) تأمين التدريب والتطوير المهني، (5) وضع خطط تفصيلية لسلم الأجور والمزايا والتعويضات، (6) حماية صحة وسلامة الموظفين، (7) المحافظة على بيئة عمل جيدة. تشمل أنشطة إدارة الموارد البشرية التخطيط، والتوظيف، والتعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين.

2-4 إدارة الموارد البشرية

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تأمين الموظفين المناسبين، وضمان إنتاجيتهم، وضمان دفع أجورهم مقابل عملهم. في حال أدت إدارة الموارد البشرية دورها بشكل جيد، تحصل الشركة على موظفين منتجين ومتحمسين للعمل يؤدون أعمالهم بشكل جيد، مما يساهم في نجاح الأعمال التجارية وربحياتها.
- التعويض هو مبلغ المال الذي يدفع للموظف مقابل العمل الذي يؤديه. يتألف التعويض من جزئين. الرواتب والأجور، تمثل المبلغ المالي المباشر الذي يدفع للموظف عن العمل الذي ينجزه. أما التعويضات الأخرى فهي غالباً ليست مبالغ مباشرة بل تُعرف بمصطلح المزايا.
- يقيم المدير عمل كل موظف من موظفيه بشكل منظم. وتركز عملية تقييم الأداء على المهام الوظيفية المطلوبة من كل موظف، وترتبط بمعايير وكفاءات العمل المهمة المتوقعة من جميع الموظفين.

3-4 الثقافة التنظيمية وتنوع وشمولية القوى العاملة

- الثقافة التنظيمية هي البيئة التي يعمل ضمنها الموظفون وتشمل المناخ الكلي، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات بين الأشخاص. تملئ الثقافة التنظيمية المعاملة التي يتلقاها الموظف والمعاملة التي تصدر عنه. وتحترم الثقافة التنظيمية الإيجابية المتطلبات الحياتية التي تقع على كاهل الموظف.
- يجذب الموظفون والعملاء المحتملون إلى العمل والشراء من الشركات التي فيها موظفون يشبهونهم. تحصد الشركات التي تبني قوى عاملة متنوعة عدة مزايا، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو فردي، ومنها ما هو مجتمعي.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. في رأيك، لماذا تنمو القطاعات الخدمية بسرعة أكبر من القطاعات المنتجة للسلع؟ ما أثر هذا الاتجاه في المهارات

التي سيحتاج إليها الأشخاص لمسيرتهم المهنية خلال السنوات العشر المقبلة؟

زادت التقنيات الجديدة من فعالية التصنيع حيث صار يحتاج إلى عدد أقل من العاملين ونقلت مصانع كثيرة منتجة للسلع عملياتها إلى دول تملك يد عاملة أقل تكلفة ويحتاج جيل الخمسينيات الذي يتقدم في السن إلى عدد متزايد من الخدمات، ففي السنوات العشر المقبلة؛ سيحتاج الناس إلى المزيد من الإلمام في التقنيات وإلى تدريب وظيفي أكثر تخصصاً وإلى مهارات ممتازة في العلاقات الإنسانية

2. أعط عدة أمثلة على أثر خيارات العملاء في موضوع التوظيف. ما بعض الوظائف التي تراجعت أو تقدّمت أهميتها نتيجة

طلب العملاء؟ تحدد تفضيلات المستهلكين ازدهار القطاعات وتراجعها فعلى سبيل المثال: دفع تراجع موضة القبعات بالكثير من الأشخاص الذين صنعوا القبعات الثمينة إلى خسارة عملهم وقطاع نشر الصحف مثال آخر عن القطاعات التي فقدت فرص العمل، فقد فضل المستهلكون أن يحصلوا على الأخبار بواسطة الإنترنت وفي المقابل يحافظ طلب المستهلكين على استمرار وجود الوظائف المرتبطة بالألعاب الفيديو ووسائل التواصل الاجتماعي والخدمات الأمنية وقائمة طويلة بالمنتجات والخدمات الجديدة

3. لا تستطيع الشركات الصغيرة عادة أن تقدّم نفس مستوى الرواتب والمزايا لموظفيها مثل الشركات الكبرى. ما الطرق

الأخرى التي تسمح للشركات الصغرى أن تتنافس على تسكين موظفين يملكون مهارات عالية والمحافظة عليهم؟

يمكن للشركات الصغيرة أن تحقق المنافسة عبر تقديم جداول عمل أكثر مرونة وفرصة تأدية تشكيلة أكبر من المهام؛ ومزيد من التحكم في العمل الفردي وبيئة عمل أكثر إبداعاً وجاذبية

4. بالإضافة إلى تقديم التأمين الصحي، ما أنواع الأنشطة التي ينبغي على الشركات أن تقوم بها حتى تحمي وتحسّن صحة

وسلامة موظفيها؟ الخطوة الأولى هي الامتثال لجميع أنظمة السلامة والصحة المحلية والإقليمية وينبغي أن يتمتع مكان

العمل بمقومات مادية ملموسة ومريحة فتصميم بيئة العمل بشكل جيد يقلل من التوتر الذي قد يسبب

الأمراض والإصابات الناجمة عن قلة الانتباه ويمكن تقديم الفرص والمأكولات الخفيفة والأماكن

المخصصة للاسترخاء والرياضة

5. ما إيجابيات وسلبيات تسكين موظفين بدوام جزئي وموظفين مؤقتين عوضاً عن موظفين بدوام كامل ودائمين بالنسبة

إلى الشركة؟ ليس من الضروري أن تستمر نفقات الموظفين العاملين بدوام جزئي والموظفين المؤقتين عندما تنخفض كمية

العمل وهم بالإضافة إلى ذلك: لا يتلقون عادة جميع الميزات عندما يعملون فقد لا يفهمون قيم المؤسسة أو لا

يتبنوها وقد لا يبلغ مستوى مهاراتهم مستوى مهارات الموظفين العاملين بدوام كامل

6. أنت مدير التنمية الاقتصادية في مجتمعك. حدّد ثلاث شركات خدمية ترى أن بإمكانها النجاح في مجتمعك وتؤمن عدة

وظائف جديدة. قم بإعداد عرض تقديمي قصير (بضع شرائح) لعرض خياراتك وتبريرها أمام مجلس إدارة الشركة.

ستختلف الإجابات: لكن ينبغي أن يحضر الطلبة الشرائح ليعبروا عن خياراتهم ويعللوا بالاستناد إلى احتياجات

المجتمع وطبيعة الشركة فينبغي أن تملك كل شركة إمكانية توفير عدد من فرص العمل الجديدة للمجتمع

7. أنت مدير الموارد البشرية في الشركة وتريد أن توظف محاسباً. عدّد ثلاثة مصادر توظيف جيدة وبرر خياراتك. في

حال كنت تريد أن توظف مصمم مواقع إلكترونية، فهل تتغير مصادر التوظيف؟ ولماذا؟

ستختلف الإجابات؛ فقد تشمل مصادر تعيين محاسب مكاتب التوظيف في الجامعات والإعلانات الميوبة؛ ووكالات

التوظيف وخدمات التوظيف على الإنترنت ومنشورات القطاعات ويمكن استخدام بعض المصادر عينها لتعيين مصمم

مواقع إلكترونية لكن التركيز في هذه الحالة سينتقل من المحاسبة إلى تصميم المواقع الإلكترونية

8. عدد ثلاث مزايا تحب شخصياً أن تقدمها إحدى الشركات إلى موظفيها. في رأيك، كيف يمكن لهذه المزايا أن تتغير

مع تبدل وضعك المعيشي؟

يجب أن يعلل الطلبة اقتراحاتهم وينبغي أن يعرفوا أن الناس يحتاجون إلى فوائد مختلفة في مختلف

محطات حياتهم

9. هل تعتقد أن البيئة المادية الملموسة أو المناخ النفسي في عمل تجاري مهمّان للمحافظة على بيئة عمل فعالة؟ برّر خيارك.
ستختلف الإجابات: فسيقول بعض الطلبة إن الموظفين يريدون بيئة عمل مادية ملموسة آمنة وصحية؛ ما يقلل من أهمية العوامل النفسية وسيقول الآخرون: إن وظائف كثيرة تفرض أوضاعاً مادية وملموسة غير مثالية؛ لذلك تحتاج الشركة إلى توفير متاح نفسي إيجابي

10. ما الطرق التي يمكن أن تحرز فيها لجان العمل تغييراً إيجابياً على العلاقة بين الإدارة والعمال؟

تؤدي لجنة العمل دور الوسيط ما بين المدير والعمال وتسعى لجان العمل إلى تحسين ظروف العمل بالنسبة إلى العاملين وإلى معالجة المخاوف كتلك المرتبطة بمشاكل الصحة والسلامة وتفسح لجان العمل المجال لبناء علاقات جيدة بين المديرين والعمال ولتقوية معنويات الموظفين

طور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات المذكورة هنا واطرح المناسب لكل منها.

11. تنهي علاقة التوظيف بين الشركة والموظف. **إنهاء الخدمة**

12. اقتطاع جزء من العمل وإرساله إلى شركة أخرى تكون قادرة على تنفيذه

بكلفة أقل. **الاستعانة بمصادر خارجية**

13. مبلغ المال الذي يدفع للموظف عن العمل الذي يؤديه. **التعويض**

14. تتألف البيئة التي يعمل فيها الناس من المناخ، والسلوكيات، والمعتقدات،

والعلاقات. **الثقافة التنظيمية**

15. التعويضات بغير مبلغ مباشر عن العمل. **المزايا**

16. تكليف الموظف بوظيفة أخرى هي على نفس درجة المسؤولية في الشركة.

النقل

17. القوى المتنوعة للأشخاص أيًا كانت خلفياتهم وصفاتهم الشخصية.

التنوع والشمولية

18. مجموعة موظفين يتواصلون مع أصحاب العمل حول مسائل تؤثر في

العمال، كظروف العمل مثلاً. **لجنة العمل**

19. كل من هم في سن الخامسة عشرة وما فوق ولديهم وظيفة أو يبحثون عن

عمل. **قوى عاملة**

20. الأوضاع المادية الملموسة والمناخ النفسي الذي يعمل ضمنه الموظفون. **بيئة العمل**

21. تقدّم الموظف إلى موقع وظيفي فيه مسؤولية أكبر. **الترقية الوظيفية**

22. يربط مبلغ التعويض بكمية العمل أو جودة أداء الموظف. **أنظمة الحوافز**

23. المبلغ الذي يدفع مباشرة إلى الموظف مقابل العمل الذي أنجزه. **الرواتب والأجور**

24. خفض ممنهج لعدد الموظفين من أجل خفض الكلفة وتعزيز كفاءة العمل. **تقليص العمالة**

25. دراسة الوظيفة في سبيل وضع توصيف تفصيلي للمهام والمهارات الوظيفية المطلوبة. **تحليل الوظيفة**

مساحة البحث والابتكار

26. **الرياضيات** شركة صغيرة تخصّص في ميزانيتها السنوية مبلغ 80 ريالاً سعودياً لتدريب الموظف الواحد

و50 ريالاً سعودياً إضافياً للسنة الأولى من التدريب لكل موظف جديد. في السنة الماضية، بدأت الشركة مع

35 موظفاً ثم أضافت 6 موظفين جدد. رفعت الشركة جزءي ميزانية التدريب بنسبة 10% هذه السنة.

أ. كم بلغ إجمالي كلفة التدريب السنة الماضية؟
 بلغ إجمالي كلفة التدريب السنة الماضية 3580 ريال سعودي
 (6×130 ريال سعودي = 780 ريال سعودي بالإضافة إلى 35×80 = 2800 ريال سعودي)

ب. ما نسبة المبلغ الذي تم إنفاقه على تدريب الموظفين الجدد؟

تم إنفاق نسبة 22% من النبلغ على تدريب الموظفين الجدد (0.218 = 3580 ÷ 780 أو 21.8%)

ج. مع الزيادة المقترحة، كم ستكون قيمة المبلغ المدفوع على تدريب كل موظف من الموظفين أصحاب الخبرة وكل موظف من الموظفين الجدد هذه السنة؟
 ستكون قيمة المبلغ المدفوع على تدريب كل موظف من الموظفين الجدد 143 ريال سعودي وقيمة المبلغ المدفوع على تدريب كل موظف من الموظفين

أصحاب الخبرة 88 ريالاً سعودياً

د. كم سيبليغ إجمالي كلفة تدريب جميع الموظفين في حال تم توظيف 4 موظفين جدد هذه السنة؟

سيبلغ إجمالي كلفة تدريب جميع الموظفين 4180 ريال سعودي (41×99 = 3608 ريال سعودي بالإضافة إلى 4×143 ريال سعودي = 572 ريال سعودي)

27. المطالعة تشترك الشركات في أنشطة مجتمعية لتثبت أنها تُثمن للتنوّع. ابحث عن مقال إخباري يتحدّث عن نشاط

مجتمعي أو مشروع خدمي نفّذته ش
 المقال. دوّن المرجع باعتماد الطري
 لصحف أو مجلات، أو مواقع إلكترو،
 ستختلف إجابات الطلبة بحسب المقالات التي يختارونها، قدم الإرشاد بشأن طريقة
 تدوين المراجع التي تريد أن يعتمد عليها الطلبة

28. الإعلانات استخدم الإنترنت أو صحيفة لتجد إعلانات مَبَوَّبة لفرص وظيفية. اختر وظيفة تهَمُّك، وأوجد إعلانات مفصّلة عن هذا النوع من الوظائف لدى ثلاث شركات مختلفة. ضع جدولاً للمقارنة بين الفرص الثلاث انطلاقاً من المهام الوظيفية، الأجر أو الراتب والمزايا، وبيئة العمل في الشركة.

تختلف الإجابات

الأحد	6 ساعات	إجمالي المبيعات: 735 ريال سعودي
الاثنين		
الثلاثاء		
الأربعاء		
الخميس		

29. الرياضيات تعمل نعيمة في متجر يدفع لها أجراً في الساعة الواحدة 10 ريالات سعودية، بالإضافة إلى عمولة 2% من إجمالي المبيعات التي تتعدّى الـ 500 ريال سعودي في اليوم. نستعرض في الجدول أدناه ساعات العمل والمبيعات اليومية للأسبوع الفائت.

أ. كم تقاضت نعيمة كراتب أساسي وعمولة عن كل يوم

ب. كم بلغ إجمالي راتبها الأساسي عن الأسبوع بأكمله؟

260 ريال سعودي

ج. كم بلغ إجمالي عمولتها عن الأسبوع بأكمله؟

17.10 ريال سعودي

ادعم قضيتك

لدى سعود شركة تختص بالاعتناء بالحدائق منذ سنوات. تقدّم الشركة خدمات البستنة، ومن ضمنها خدمة زرع العشب، وخدمة توزيع الكيماويات والسماذ، وخدمة قصّ العشب في الحدائق. يوظف سعود 25 شخصًا. الكثير من الموظفين قد عملوا لديه على مدى 5 إلى 10 سنوات. يوظف سعود بالعادة شخصين إلى 3 أشخاص جدد في السنة. في الماضي، لم يكن يهتم كثيرًا بموضوع مهارات الموظفين الجدد، وكان يفضل أن يجد أشخاصًا يهتمهم العمل ويريدون الكسب، لكن المعدات التي يستخدمها تصبح أكثر فأكثر تعقيدًا، ويلزم ذلك أن يملك الموظفون معرفة واسعة حول كيفية التعامل بشكل آمن مع الكيماويات، كيفية الكشف وتشخيص الأمراض التي تصيب النباتات، وأصول الرعاية بالعشب. هناك كلية محلية تنظم برنامجًا في إدارة الحدائق مدته عامان. سعود بصدد اتخاذ القرار إما بالمتابعة مع إجراءات التوظيف الحالية التي تسمح للموظف الجديد أن يتعلم على رأس العمل، وإما أن يضع برنامجًا تدريبياً يقدمه إلى جميع الموظفين، وإما أن يوظف فقط أشخاصًا تخرجوا من هذا البرنامج.

30. ما إيجابيات وسلبيات كل خيار من الخيارات التي ينظر فيها سعود؟

من المرجح أن يتيح فرض متطلبات تعليمية وصول مرشحين مؤهلين بشكل أكبر؛ لكن من المحتمل أيضا أن يستبعد موظفين ممتازين ويمكن لسعود ان يقدم التدريب المعياري لكل الموظفين من خلال تطوير برنامج تدريب لجميع الموظفين لكن سيرتب ذلك تكاليف إضافية عليه وقد يكون مضيق للوقت بالنسبة إلى خريجي الكلية المحلية

31. في حال كنت مدير الموارد البشرية لدى سعود، فما هو الخيار الذي توصي به؟ ولماذا؟

قد يقترح الطلبة دفع راتب أعلى للموظفين الجدد الذين يتمتعون بمتطلبات تعليمية معينة؛ ودفع راتب أدنى للموظفين الجدد الذين يحتاجون إلى المزيد من التدريب

التفاعل والتواصل

32. حدّد عدّة أشخاص من مجتمعك يعملون بد المهنية والحياة الخاصة. اطلب منهم أن هذا التوازن أو عدمه. بالاستناد إلى النقاش والحياة الخاصة؟

33. تضع مجلة "فورتن" كل سنة قائمة "بأفضل العمل، حيث إنّ عدّة مؤسسات ومجلات ومواد أو أنواع معينة من الوظائف. وبما أن كل تصني وأخرى.

بالنظر إلى القوائم والمعايير المستخدمة لتصنيف للعملاء والمستثمرين والموظفين المحتملين كونها ت مؤسسي إيجابي وبيئة عمل إيجابية.

فكّر في المعايير التي يمكن أن تستخدمها أنت لتصنيف الشركات على قائمة أفضل بيئة للعمل.

إبحث عن مجلة أو منظمة أو موقع إلكتروني يضع تصنيفًا سنويًا لأفضل بيئات لعمل.

اختر شركة من القائمة التي وجدتتها، وقم بزيارة موقعها الإلكتروني، وابحث عن معلومات عن ثقافتها التنظيمية، وعن بيئة العمل. صف النتائج التي توصلت إليها وأعط رأيك في كون هذه الشركة أفضل بيئة للعمل وفق المعايير الأهم بالنسبة إليك.

التخطيط لإطلاق خطة عمل تجاري دولي

افتتاح شركة دولية هو تحدٍّ فريد يتطلب إعداد خطة أعمال تفصيلية لإقناع المستثمرين المحتملين بدعم فكرة الشركة من الناحية المالية.

يمكن أن يتم تنظيم هذه الفعالية بشكل منفرد أو ضمن مجموعة (3 طلاب في المجموعة الواحدة كحد أقصى)، بحيث يُجري المشاركون بحثًا ليحدّدوا الدولة ومن ثم ليحدّدوا النشاط/المنتج/الخدمة التي تحتاج إليها الدولة التي اختاروها، ويعدّون خطة عمل لإقناع المستثمرين بقيمة الطرح.

يعدّ المشاركون خطة عمل من 30 صفحة كحد أقصى تتألف من مقدّمة عن الخطة، تحليل للمنطقة التي اختاروها والثقافة المحلية السائدة فيها، والعمليات المخطط لها، والتمويل المخطط له. يكون صلب الخطة وفق العناوين التي ذكرناها فيما تقدّم. يجوز للمشاركين أن يحضروا معهم نسخة مكتوبة، أو بطاقات أو مساعدات بصرية لاستخدامها خلال العرض التقديمي. يُعطى المشاركون 10 دقائق لعرض الخطة، ومن ثم تُخصّص خمس دقائق إضافية لأسئلة لجنة التقييم والحضور حول خطة الأعمال.

تقييم مؤشرات الأداء

- إثبات امتلاك مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات في موضوع إطلاق عمل تجاري دولي.
- العمل بفعالية ضمن فريق واحد.
- إثبات امتلاك فهم للخطوات الأساسية اللازمة لإطلاق عمل تجاري في بيئة دولية.
- تحليل المعلومات لاشتقاق البيانات اللازمة لوضع خطة عمل مقنعة.
- عرض الوقائع التي تدعم الأساس المنطقي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مركز عمل تجاري في مكان آخر في العالم.

التفكير الناقد

1. ما أهمية تنفيذ بحث عن الثقافة السائدة في البلد المضيف عند التفكير في إطلاق عمل تجاري دولي؟
عند إطلاق عمل تجاري بشكل ناجح في دولة أخرى ينبغي دراسة ثقافتها وفهمها لأن احترام الثقافة المحلية هو الخطوة الأولى في هذه العملية
2. لماذا يعد الحصول على قرض محلي لفكرة عمل تجاري دولي صعباً؟
يعد الاستقرار الاقتصادي عاملاً مهماً بالنسبة إلى المستثمرين المحتملين. فيتراجع احتمال نجاح الأعمال التجارية في ظل ظروف اقتصادية سيئة وقد تؤدي الاستثمارات الدولية إلى مخاطر إضافية مرتبطة بالمشاكل الاقتصادية والسياسية
3. ما هي الاعتبارات السكانية التي يجب أن تراعيها الشركات عند اختيار موقع دولي جديد لها؟
تشمل الاعتبارات السكانية التي يجب أن تراعيها الشركات الفئات العمرية؛ والمداخيل ومستوى التعليم والدخل وحجم الأسر
4. ما هي المصادر التي يمكن الاستفادة منها لاستخلاص المعلومات المالية الموثوقة عند تأسيس شركة محلية؟
يمكن استخلاص المعلومات المالية الخاصة بوثائق الأعمال الدولية من شركات تعمل حالياً في دول أخرى والجهات الحكومية ومكاتب التجارة التي تمثل دولاً
5. لم قد يتردد المستثمرون في دعم فكرة عمل تجاري دولي خلال فترة ركود اقتصادي؟

قد تكون موارد الاستثمار محدودة أثناء الركود الاقتصادي لذا؛ ينبغي أن يحدد المستثمرون أفضل إستراتيجية تتمتع بأقل عدد من المخاطر لإنفاق الأموال المحدودة