إدارة الأعمـــال



البكالوريا المصرية - الصف الثاني

الجزء الأول

11

إدارة الأعمال

البكالوريا المصرية - الصف الثاني

The International Baccalaureate™

has reviewed the pedagogical and assessment approaches underpinning this textbook.

© 2026 Ministry of Education and Technical Education

All rights reserved.

Copyrights and accountability for the content of this textbook remain with the Ministry of Education and Technical Education.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system,

or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording,

or otherwise - without the prior written permission of the copyright holders.

Ministry of Education and Technical Education

New Administrative Capital

Cairo, Egypt

nezakr.natega4dk.net

مقدمة

يُعَدّ عالم الأعمال جزءًا من حياتنا اليومية. فهو حاضر في الطعام الذي نشتريه، والخدمات التي نستخدمها، والتكنولوجيا التي نعتمد عليها، والفرص التي نسعى إليها. وخلف كل منتج، وكل خدمة، وكل مؤسسة، توجد قرارات تتعلق بالموارد، والأفراد، والأولويات، والمخاطر، والاتجاهات المستقبلية. ولا تؤثر هذه القرارات في نجاح المؤسسات فقط، بل تمتد آثارها إلى حياة الموظفين والعملاء والمجتمعات والاقتصاد الأوسع.

يدعوك هذا الكتاب إلى فهم هذه القرارات.

ولا تُقدَّم مادة إدارة الأعمال في البكالوريا المصرية باعتبارها مادة قائمة على الحفظ، بل باعتبارها مادة تقوم على التفكير. وخلال هذا المقرر، ستستكشف أسباب وجود المؤسسات، وكيفية خلقها للقيمة، وكيف تُنظَّم وتُبنى هياكلها، وكيف تستجيب لأصحاب المصلحة المختلفين، وكيف تؤثر العوامل الداخلية والخارجية في القرارات التي تتخذها. ستتعرف إلى الأشكال المختلفة لملكية الأعمال، وتفكر في كيفية تأثير المسؤولية، والسيطرة، والمسؤولية القانونية، والمخاطر في المؤسسة. كما ستستكشف أهداف الأعمال، ومصالح أصحاب المصلحة، والأخلاقيات، والقيادة، والإدارة، وبيئة الأعمال الأوسع. ومن خلال ذلك، ستبدأ في إدراك كيفية ترابط الأجزاء المختلفة للمؤسسة، وكيف يمكن لقرار واحد أن يؤثر في جوانب متعددة منها.

ويُعد الفهم المالي جزءًا أساسيًا من عملية التعلم. فسوف تدرس كيف تؤثر التكاليف، والإيرادات، والأرباح، والمخاطر في القرارات الإدارية، وكيف يمكن تفسير المعلومات المالية وغير المالية بصورة مسؤولة لدعم الحكم السليم واتخاذ القرارات الرشيدة. كما ستتعلم أن قرارات الأعمال نادرًا ما تكون لها إجابة واحدة بسيطة؛ فالقرارات القوية تتطلب أدلة، ومقارنة، واستدلالًا، وفهمًا للعواقب المحتملة.

ويشجع نهج التعلم في هذا الكتاب على ربط المفاهيم بمواقف واقعية في عالم الأعمال، وطرح الأسئلة، وتحليل الأدلة، ومقارنة البدائل، وتبرير الاستنتاجات. ومع تطور فهمك، ستنتقل من بناء معرفة أساسية راسخة إلى تطبيق هذه المعرفة بدرجة متزايدة من الاستقلالية والثقة.

ومن خلال دراسات الحالة، والأمثلة، والتطبيقات العملية، ستُشجَّع على التفكير من وجهات نظر أصحاب الأعمال، والمديرين، والموظفين، والعملاء، وغيرهم من أصحاب المصلحة. وسيساعدك ذلك على فهم أن القرارات الناجحة في عالم الأعمال

nezakr.natega4dk.net

يجب أن توازن بين المصالح المختلفة، وفي الوقت نفسه تستجيب للظروف المتغيرة والفرص المتاحة.

وبنهاية المقرر، يُتوقع أن تكون قادرًا على فهم كيفية عمل المؤسسات في سياقات واقعية، وتحليل القرارات باستخدام استدلال منظم، وتقييم المخاطر والفرص، وتفسير المعلومات المالية وغير المالية، والتعبير عن أفكارك بوضوح وثقة.

وقد صُممت مادة إدارة الأعمال في البكالوريا المصرية لمساعدتك على فهم كيفية تأسيس المؤسسات، وكيف تعمل، وكيف تستجيب للتحديات في عالم دائم التغير. والأهم من ذلك، أنها صُممت لمساعدتك على التفكير بعقلية صانع القرار.

nezakr.natega4dk.net

الحكم والاستدلال: الغرض والبنية والدور

غرض الحكم والاستدلال

يمثل الحكم والاستدلال متطلبًا أساسيًا في البكالوريا المصرية، ويقيس القدرة على التفكير المستقل والاستدلال الدقيق وتقييم الأدلة وتبرير النتائج في أسئلة أعمال وأخلاق معقدة.

ويقيم كيفية تطبيق معرفة الأعمال لتكوين أحكام متوازنة قابلة للدفاع عنها؛ أي الاستدلال المنضبط بدل الإجابات المحفوظة، والشرح المنظم بدل الرأي غير المدعوم.

طبيعة الأسئلة

تتضمن كل وحدة سؤالًا واحدًا، وتتميز الأسئلة بأنها:

- تتطلب فهمًا مفاهيميًا لا مجرد حساب.
- تقبل تفسيرات متعددة قابلة للدفاع عنها.
- ترتبط بمشكلات حقيقية في الأعمال أو الأخلاق أو التنظيم.
- تحتاج استدلالًا منظمًا لا اعتقادًا شخصيًا.

مواصفات الاستجابة القوية

- تعريف مسألة الأعمال وصياغتها بوضوح.
- تحليل المعلومات والسياق ذي الصلة.
- موازنة الاستراتيجيات أو القرارات المتنافسة.
- تقييم المخاطر والتفضيلات والأثر في أصحاب المصلحة.
- الوصول إلى نتيجة مبررة تدعمها الأدلة والمفاهيم.

لا توجد إجابة صحيحة واحدة؛ فتُقاس الجودة بوضوح الاستدلال وترابط الحجة والوعي بالسياق والاستخدام المنضبط للأدلة.

nezakr.natega4dk.net

كيف تفكك سؤال الحكم والاستدلال وتجيب عنه؟

تقيس هذه الأسئلة كيف تفكر، لا مقدار ما تحفظه. استخدم الخطوات الخمس الآتية:

1. اقرأ السؤال ببطء

ضع خطًا تحت كلمات مثل: قيّم، برّر، قارن، اشرح، إلى أي مدى. واسأل: ما الذي يُطلب مني تقريره أو مناقشته؟

2. أصدر حكمًا واضحًا

عبّر عن موقفك في جملة أو جملتين مباشرتين، وتجنب الإجابات الغامضة مثل «يعتمد الأمر» بلا تفسير.

3. اشرح استدلالك

اربط الأفكار منطقيًا بكلمات مثل: لأن، ولذلك، ونتيجةً لذلك، ويؤدي هذا إلى.

4. ادعم بالأدلة

استخدم حقائق وأمثلة ومفاهيم الوحدة، واشرح دائمًا كيف يؤيد الدليل حجتك.

5. راجع البنية

تأكد من تسلسل الإجابة: الحكم ← التبرير ← الدليل ← الاستنتاج.

قالب مبسط

الحكم: أعتقد أن... | التبرير: لأن... | الدليل: على سبيل المثال... | وهذا يبين أن...

فكرة رئيسة

قالب JRE المبسط

- الحكم (Judgment): أعتقد أن...
- التبرير (Reasoning): وذلك لأن...
- الدليل (Evidence): على سبيل المثال...
- الاستنتاج: وهذا يوضح أن...

فكّر!

تذكر: الوضوح أقوى من الإطالة. فالإجابة القصيرة، المنظمة، والواضحة ستحقق دائمًا درجة أعلى من الإجابة الطويلة غير المركزة.

فكّر. اتخذ قرارًا. فسّر. قدّم الدليل.

nezakr.natega4dk.net

المحتويـات

الوحدة	المحتوى	الصفحة
الوحدة الأولى:	مدخل إلى الأعمال وغايتها	٨
الوحدة الثانية:	أنواع منظمات الأعمال	٢٨
الوحدة الثالثة:	أهداف منظمات الأعمال وأصحاب المصلحة	٤٦
الوحدة الرابعة:	البيئة الداخلية والخارجية	٦٤
الوحدة الخامسة:	الإدارة والقيادة	٨٢

nezakr.natega4dk.net

1

مدخل إلى الأعمال وغايتها



nezakr.natega4dk.net

الوحدة الأولى

مدخل إلى الأعمال وغايتها



الفكرة الكبرى

توجد منظمات الأعمال لخلق القيمة من خلال تلبية الاحتياجات وتحقيق الرغبات، غير أن الطريقة التي تحقق بها ذلك تنطوي على اختيارات وتفضيلات ومسئوليات.

الأسئلة الأساسية

- لماذا توجد منظمات الأعمال؟ وما المقصود بخلق القيمة؟
- مَن المستفيد من قرارات منظمة الأعمال، ومَن يتأثر بها؟ وهل تستطيع المنظمة إرضاء الجميع في الوقت نفسه؟

محور التفكير

تبدأ منظمة الأعمال بقرارٍ منظم، لا بمجرد وجود سلعة.

nezakr.natega4dk.net

المفاهيم الأساسية

- تعريف منظمة الأعمال وشرح غايتها وتوضيح أهدافها في المجتمع.
- التمييز بين الاحتياجات والرغبات باستخدام أمثلة من الحياة الواقعية.
- الفرق بين السلع والخدمات.
- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وتوضيح مصالحهم.
- تحليل أثر قرارات منظمة الأعمال على تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.
- تصنيف منظمات الأعمال وفق قطاعات النشاط الاقتصادي.
- شرح كيفية خلق القيمة في المراحل المختلفة.
- تبرير الآراء حول دور منظمات الأعمال واهدافها بشكل منظم.

الفكرة المحورية للوحدة

توجد منظمات الأعمال من أجل خلق قيمة من خلال تلبية الاحتياجات وتحقيق الرغبات، غير أن الطريقة التي تحقق بها ذلك تنطوي على اختيارات وتفضيلات ومسؤوليات.

السؤال الأساسي

- لماذا توجد منظمات الأعمال؟ وما المقصود بخلق القيمة؟
- مَن المستفيد من قرارات منظمة الأعمال، ومَن يتأثر بها؟ وهل تستطيع المنظمة إرضاء الجميع في الوقت نفسه؟

nezakr.natega4dk.net

1

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: قرار مريم



تحب مريم إعداد المخبوزات، وبدأ هذا الأمر كهواية بالنسبة لها، لكن سرعان ما تطور إلى شيء أكبر، وبدأ اصدقاؤها يطلبون منها هذة المخبوزات، و أيضًا طلب منها المعلمون تجهيز ضيافة للفعاليات المدرسية، وكذلك أبدت بعض المقاهى المحيطة اهتمامها بمخبوزاتها وفى مساء يوم من الأيام قال لها والدها لماذا لا تحولين هذا النشاط إلى مشروع حقيقى.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. ما الفرصة التي تستجيب لها مريم؟ ولماذا قد يدفعها ذلك إلى بدء مشروع؟
2. مَن الأطراف التي قد تتأثر بقرار مريم تحويل المخبوزات إلى مشروع؟ وكيف يمكن أن يختلف أثر القرار من طرف إلى آخر؟

فكّر!

ما العوامل التي ينبغي لمريم مراعاتها قبل أن تقرر بدء مشر و عها ؟

nezakr.nategа4dk.net

القسم الأول: فهم منظمات الأعمال من خلال القرارات

السؤال الحقيقي الأول لمريم



جلست مريم إلى طاولة المطبخ تنظر في قائمة الطلبات التي دوّنتها. بدا الأمر مثيرًا في البداية: عشرة طلبات لعطلة نهاية الأسبوع، ثم خمسة عشر طلبًا، ثم مزيد من الطلبات للأسبوع التالي. لم تعد هوايتها مجرد نشاط تستمتع به؛ فقد أصبحت تتطلب وقتًا وتخطيطًا ومكونات والتزامًا.

سألها والدها مرة أخرى: «هل ما تفعلينه لا يزال مجرد إعداد للمخبوزات، أم أصبح شيئًا أكبر؟»

إذا واصلت مريم هذا النشاط، فسيتعين عليها شراء المكونات بانتظام، وتحديد الأسعار، والتسليم في المواعيد، وإدارة توقعات العملاء. أما إذا توقفت، فستحتفظ بحريتها، لكنها ستفقد الفرصة.

خلاصة أساسية

يتحدد نشاط الأعمال بغرضه وهيكله، لا بحجمه.

بناء المفهوم: متى يتحول النشاط إلى منظمة أعمال؟

ليس كل نشاط منظمة أعمال؛ فالناس يطبخون ويرسمون ويدرّسون ويبتكرون يوميًا، لكن هذه الأنشطة لا تُعد جميعها أعمالًا تجارية. يتحول النشاط إلى منظمة أعمال عندما:

- يُمارَس عن قصد لتقديم قيمة للآخرين.
- يُمارَس بانتظام واستمرارية، لا على فترات متباعدة.
- يتضمن عملية تبادل، غالبًا مقابل المال.
- يتطلب اتخاذ قرارات وتحمل المسؤولية.

مصطلح أساسي

منظمة الأعمال: نشاط منظم يقدم قيمة ويتحمل مسؤوليات مستمرة.

nezakr.natega4dk.net

الهواية مقارنةً بمنظمة الأعمال

السمة	الهواية	منظمة الأعمال
الغرض	المتعة الشخصية	تقديم قيمة للآخرين
الاستمرارية	عرضية	منتظمة ومخطط لها
المسؤولية	محدودة	التزامات مستمرة
المخاطرة	منخفضة	عالية

تمرين - تقويم تكويني

1. ماذا تقدم مريم: سلعة أم خدمة؟ ولماذا؟
2. هل يلبي سلعتها حاجة أم رغبة؟ وضّح إجابتك.
3. في أي لحظة تحديدًا يتحول إعداد مريم للمخبوزات إلى منظمة أعمال؟ فسّر منطقك.
4. هل يمكن أن يُعد النشاط منظمة أعمال حتى إن لم يحقق أرباحًا؟ ولماذا؟

تذكّر

تحقيق الربح ليس الشرط الوحيد لتعريف النشاط بوصفه منظمة أعمال.

فكّر!

عند أي نقطة تتحول الهواية إلى منظمة أعمال؟

تطبيق عملي

المهمة: تصنيف الأنشطة - حدّد ما إذا كان كل نشاط هواية أم منظمة أعمال، ثم علّل إجابتك.

النشاط	هواية أم منظمة أعمال؟	التعليل
بيع أساور مصنوعة يدويًا مرة واحدة سنويًا	_____	_____
تشغيل خدمة يومية لتوصيل الطعام	_____	_____
تقديم دروس مجانية للأصدقاء	_____	_____
بيع الأعمال الفنية عبر الإنترنت بانتظام	_____	_____

nezakr.natega4dk.net

القسم الثاني: الاحتياجات والرغبات والقيمة

مريم تتعرّف إلى عملائها عن قرب



خلال الأسبوع التالي، لاحظت مريم أن عملاءها ليسوا متشابهين. فقد طلبت إحدى الجارات مخبوزات لأطفالها بعد المدرسة، وطلبت إحدى المعلمات كعكات للفعاليات المدرسية، وسألها مقهى قريب عمّا إذا كان بإمكانها توريد الحلوى إليه بانتظام.

لم يكن أي منهم يحتاج حقًا إلى مخبوزاتها؛ فلديهم طعام في منازلهم، ويمكنهم شراء الحلوى من أماكن أخرى. وهنا أدركت مريم أن الناس لا يشترون دائمًا ما يحتاجون إليه، بل يشترون أيضًا ما يرغبون فيه.

خلاصة أساسية

القيمة تنشأ عندما يفضّل العميل العرض على البدائل.

بناء المفهوم: الاحتياجات في مقابل الرغبات، والسلع في مقابل الخدمات

الاحتياجات ضرورية للبقاء، مثل الطعام والماء والملابس الأساسية. أما الرغبات فتحسّن جودة الحياة، مثل الحلوى والملابس ذات العلامات التجارية والترفيه. وتركز معظم منظمات الأعمال، ولا سيما في الاقتصاديات الحديثة، على تحقيق الرغبات.

تُعد مخبوزات مريم سلعًا؛ لأنها سلعات مادية ملموسة. أما التزامها بالمواعيد، وتخصيص الطلبات، وخدمة التوصيل، فتُعد خدمات. وتقدم معظم منظمات الأعمال مزيجًا من السلع والخدمات.

فكّر!

ما الذي يمنح سلعة مريم قيمة تتجاوز وظيفته الأساسية؟

nezakr.natega4dk.net

تمرين - تقويم تكويني

1. لماذا يختار العملاء سلع مريم مع أنها ليست من الضروريات؟
2. هل يمكن أن تصبح الرغبة شديدة الأهمية إلى درجة أن تبدو كأنها حاجة؟ اذكر مثالًا.
3. هل تقل أهمية منظمة الأعمال التي تلبي الرغبات عن منظمة الأعمال التي تلبي الاحتياجات؟ ولماذا؟

تطبيق عملي

المهمة: صنّف كل عنصر مما يأتي.

العنصر	حاجة أم رغبة؟	سلعة أم خدمة؟
العيش البلدي	_____	_____
كعكة عيد ميلاد مصممة حسب الطلب	_____	_____
رحلة عبر في المدينة	_____	_____
باقة بيانات للهاتف المحمول	_____	_____
وجبة كشري	_____	_____

أسئلة تدريبية

1. اذكر مثالين للاحتياجات ومثالين للرغبات الشائعة في أسرتك.

.....

2. اشرح بأسلوبك لماذا تركز معظم منظمات الأعمال الحديثة الناجحة على الرغبات أكثر من الاحتياجات.

.....

nezakr.natega4dk.net

القسم الثالث: أصحاب المصلحة وتأثير القرارات

مريم تواجه أول تعارض حقيقي



تنمو أعمال مريم؛ فالطلبات تتزايد، والعملاء راضون، كما يرغب مقهى قريب في التعاون معها بانتظام. لكن التوترات بدأت تظهر: تطلب منها والدتها تقليل ساعات العمل للتركيز في الدراسة، ويتوقع العملاء توصيلًا أسرع وأسعارًا أقل، ويريد المقهى إمدادات منتظمة وخصومات، بينما تعرض إحدى صديقاتها المساعدة مقابل أجر.

تدرك مريم حقيقة جديدة: كل قرار تتخذه يرضي طرفًا، ولكن قد يخيّب آمال طرف آخر.

خلاصة أساسية

لا يريد جميع أصحاب المصلحة النتيجة نفسها؛ ومن هنا ينشأ التعارض.

مصطلح أساسي

صاحب المصلحة: فرد أو جماعة تتأثر بقرارات منظمة الأعمال أو تؤثر فيها.

بناء المفهوم: مَن أصحاب المصلحة؟

صاحب المصلحة هو أي فرد أو جماعة تتأثر بمنظمة الأعمال. وفي حالة مريم يشمل أصحاب المصلحة:

- العملاء.
- الأسرة.
- العاملين أو المساعدين.
- الموردين.
- شركاء الأعمال، مثل المقهى.
- المجتمع المحلي.

خلاصة أساسية

قد يحقق القرار مصلحة طرف، لكنه يفرض تكلفة أو عبئًا على طرف آخر.

nezakr.natega4dk.net

مصالح أصحاب المصلحة ومواطن التعارض

صاحب المصلحة	ما الذي يريده؟
العملاء	سلعات جيدة، وأسعار منخفضة، وخدمة سريعة
الأسرة	التوازن والاستقرار والتركيز على الدراسة
العاملون	أجر عادل وعبء عمل يمكن تحمله
المقهى الشريك	الموثوقية والانتظام وتكلفة أقل
المجتمع المحلي	ممارسات تجارية عادلة

فكّر!

إذا ركزت مريم على الدراسة وخفضت الإنتاج، فمن الأكثر تأثرًا؟

رؤية أساسية

لا يتعلق قرار منظمة الأعمال عادةً بالاختيار بين الصواب والخطأ، بل بالاختيار بين أولويات متنافسة. فأصحاب المصلحة لا يريدون جميعًا الشيء نفسه، وهذا ما يخلق التوتر.

تمرين - تقويم تكويني

1. مَن أهم أصحاب المصلحة في أعمال مريم في هذه المرحلة؟ ولماذا؟
2. هل تستطيع مريم إرضاء جميع أصحاب المصلحة في الوقت نفسه؟ فسّر إجابتك.
3. إذا خفضت مريم أسعارها، فمن المستفيد، ومَن قد يتأثر سلبًا؟

nezakr.natega4dk.net

تطبيق عملي

القرار	مَن المستفيد؟	مَن المتأثر سلبًا؟
خفض الأسعار	————	————
رفع الأسعار	————	————
قبول عقد المقهى	————	————
تقليل ساعات العمل	————	————

القسم الرابع: قطاعات النشاط الاقتصادي وخلق القيمة

مريم ترى المنظومة الأكبر



تستيقظ مريم مبكرًا لإعداد أول طلبية كبيرة للمقهى. تنظر إلى مكوناتها - الدقيق والبيض والسكر والشوكولاتة - وتتساءل للمرة الأولى: «من أين جاءت كل هذه الأشياء؟»

جاء الدقيق من قمح زُرع في المزارع، والبيض من الدواجن، أما الشوكولاتة فاستُوردت وبيعت من خلال الموردين. وبعد الخَبز، توصل مريم المخبوزات ويبيعها المقهى للعملاء. وهنا تدرك أن نشاطها ليس قائمًا وحده، بل يمثل حلقة في سلسلة متكاملة.

nezakr.nategа4dk.net

بناء المفهوم: القطاعات الاقتصادية الثلاثة

القطاع	التعريف	أمثلة في مصر
الأولي (الاستخراجى)	يستخرج الموارد الطبيعية مباشرةً من الأرض	الزراعة، وصيد الأسماك، والتعدين
الثانوي (الصناعى/ التحويلى)	يحوّل المواد الخام إلى سلع تامة أو نصف مصنّعة	المصانع، والمخابز، وصناعة المنسوجات
الثالثي (الخدمى)	يقدم الخدمات بدلًا من السلع	المقاهي، وخدمات التوصيل، والتجزئة، والبنوك

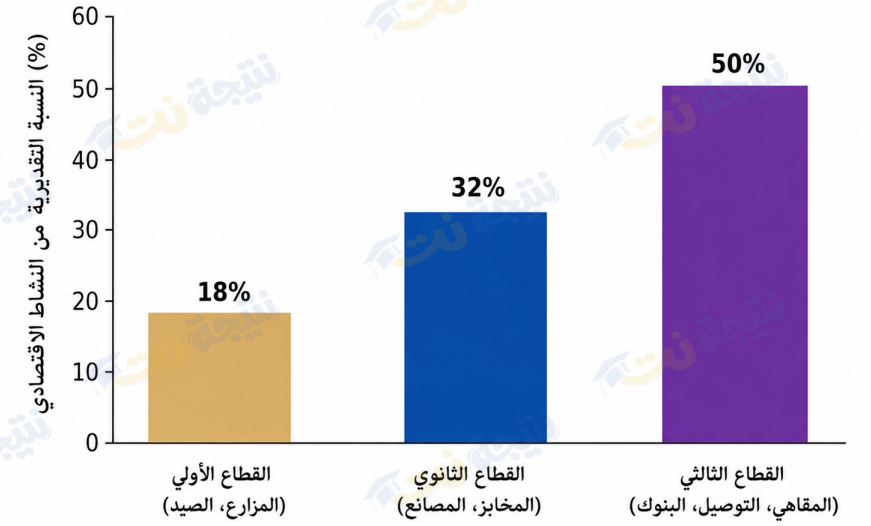
تذكّر

تنتقل القيمة عبر سلسلة مترابطة من الاستخراج إلى التصنيع ثم تقديم الخدمات.

خلاصة أساسية

ترتبط معظم المنظمات بالقطاعات الثلاثة، وتُخلق القيمة في كل مرحلة لا عند البيع النهائي فقط.

الشكل 1.1 — القطاعات الاقتصادية الثلاثة في الاقتصاد الحديث



رؤية أساسية

ترتبط معظم منظمات الأعمال بالقطاعات الاقتصادية الثلاثة، وتُخلق القيمة في كل مرحلة من مراحل السلسلة، لا في مرحلة البيع النهائي وحدها.

nezakr.nategа4dk.net

تمرين - تقويم تكويني

1. إلى أي قطاع ينتمي نشاط مريم في إعداد المخبوزات؟ ولماذا؟
2. إلى أي قطاع ينتمي المقهى؟
3. هل يمكن أن يرتبط نشاط واحد بأكثر من قطاع؟ فسّر إجابتك.

تطبيق عملي

النشاط	القطاع	التعليل
مزرعة قمح في صعيد مصر	————	————
مخبز في القاهرة	————	————
خدمة توصيل طلبات	————	————
مصنع أغذية ينتج البسكويت	————	————
متجر كبير للبيع بالتجزئة	————	————

فكّر!

أين تُخلق أكبر قيمة في سلسلة مريم؟ برّر إجابتك.

أسئلة تدريبية

1. اذكر ثلاث منظمات في منطقتك، وصنّف كلًّا منها وفق قطاع النشاط الاقتصادي.

.....

2. اشرح لماذا نمى القطاع الثالثي أسرع من القطاع الأولي في معظم الاقتصادات الحديثة.

.....

nezakr.natega4dk.net

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: مشروع سلمى للوجبات المنزلية - القاهرة

تُعد سلمى وجبات منزلية وتبيعها عبر إنستجرام. في البداية كانت تطهو في عطلات نهاية الأسبوع فقط، ثم ازداد الطلب وبدأ العملاء يطلبون طلبات يومية.

المهمة الأولى

1. هل تدير سلمى منظمة أعمال أم تمارس هواية؟ فسّر.

.....

2. هل تلبي سلمى حاجة أم رغبة؟

.....

المهمة الثانية - اتخاذ قرار

هل ينبغي لسلمى توسيع مشروعها؟ ولماذا؟

.....

دراسة الحالة الثانية: متجر محمود لإكسسوارات الهواتف المحمولة- الجيزة

يمتلك محمود متجرًا صغيرًا لبيع إكسسوارات الهواتف المحمولة. افتُتح متجر منافس قريب يعرض أسعارًا أقل، وأصبح على محمود أن يقرر كيف يستجيب.

المهمة الأولى

1. هل تُعد إكسسوارات الهواتف المحمولة حاجة أم رغبة؟ فسّر.

.....

2. في أي قطاع يعمل محمود؟

.....

المهمة الثانية - توصية

هل يخفض محمود أسعاره، أم يحسن الجودة، أم يضيف خدمة التوصيل؟ برّر توصيتك.

.....

فكّر!

لا تبحث عن إجابة واحدة صحيحة؛ وازن بين مصالح الأطراف والنتائج المتوقعة.

nezakr.natega4dk.net

1

دراسة الحالة الثالثة: مشروع حسن الناشئ للتوصيل - القاهرة

أطلق حسن مشروعًا صغيرًا لخدمات التوصيل. ومع تزايد الطلبات، اشتكى مندوبو التوصيل من انخفاض الأجور، واشتكى العملاء من التأخير، بينما يرغب حسن في زيادة الربح.

المهمة الأولى

مَن الأطراف المتأثرة بقرارات حسن؟ وكيف يتأثر كل طرف؟

.....

المهمة الثانية - اتخاذ قرار

ما الذي ينبغي لحسن إعطاؤه الأولوية: أجور المندوبين، أم سرعة التوصيل، أم الربح؟ برّر إجابتك.

.....

nezakr.natega4dk.net

بنك أسئلة التدريب - الوحدة الأولى

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدما مفردات الوحدة.

تذكّر
أجب بجمل كاملة، واستخدم مصطلحات الوحدة بدقة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. عرّف «منظمة الأعمال» بأسلوبك.

.....

2. اشرح الفرق بين السلعة والخدمة، عميلًا مثالًا مصريًا لكل منهما.

.....

3. مَن صاحب المصلحة؟ اذكر أربعة من أصحاب المصلحة في مخبز صغير.

.....

4. اشرح لماذا لا تعني القيمة الشيء نفسه الذي يعنيه السعر.

.....

5. اذكر قطاعات النشاط الاقتصادي الثلاثة، وقدّم مثالًا مصريًا لكل قطاع.

.....

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخاطئة

1. لا تتحول الهواية إلى منظمة أعمال إلا بعد أن تحقق أرباحًا كبيرًا. [صواب / خطأ]
2. الاحتياجات ضرورية للبقاء، بينما تحسّن الرغبات جودة الحياة. [صواب / خطأ]
3. لا تستطيع منظمة الأعمال تقديم سلعة وخدمة معًا. [صواب / خطأ]
4. يريد جميع أصحاب المصلحة دائمًا النتيجة نفسها. [صواب / خطأ]
5. يقدم القطاع الثالثي الخدمات بدلًا من السلع المادية. [صواب / خطأ]

nezakr.natega4dk.net

فكّر!

في الأسئلة الممتدة، اربط المفهوم بمثال ثم فسّره بالأدلة .

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي العبارات الآتية تقدم أفضل تعريف لصاحب المصلحة؟

أ. كل مَن يمتلك أسهمًا في شركة.

ب. أي فرد أو جماعة تتأثر بمنظمة الأعمال.

ج. العاملون في المنظمة فقط.

د. عملاء المنظمة فقط.

2. إلى أي قطاع تنتمي مزرعة تزرع القمح؟

أ. القطاع الأولي.

ب. القطاع الثانوي.

ج. القطاع الثالثي.

د. القطاع الرباعي.

3. أي الآتي مثال على رغبة لا حاجة؟

أ. مياه الشرب.

ب. حذاء رياضي من علامة تجارية مشهورة.

ج. الملابس الأساسية.

د. المأوى.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. يقول لك أحد أصدقائك: «لا توجد منظمة الأعمال إلا لكسب المال». استخدم أفكار الوحدة لشرح سبب عدم اكتمال هذه العبارة.

.....

2. اختر منظمة صغيرة تعرفها في مجتمعك، وحدد أصحاب المصلحة فيها، ثم اشرح تعارضًا واحدًا قد ينشأ بين طرفين منهم.

.....

nezakr.natega4dk.net

الحكم والاستدلال (التفسير المدعوم بالأدلة)

هل توجد منظمات الأعمال أساسًا لتحقيق الربح، أم لخلق قيمة للمجتمع؟

محور الحكم

لا يكفي عرض الرأيين؛ المطلوب موازنة الأدلة والوصول إلى حكم مبرر.

فهم السؤال

لا يُطلب منك وصف ما تفعله منظمات الأعمال، بل تحديد ما ينبغي أن تعطيه الأولوية. فالمنظمات تحقق إيرادات وتسعى إلى تحقيق الربح وتتنافس في الأسواق، لكنها تقدم أيضًا السلع والخدمات، وتؤثر في أصحاب المصلحة، وتسهم في المجتمعات.

قد تزيد المنظمة أرباحها بخفض التكاليف، لكن ذلك قد يؤثر في العاملين. وقد ترفع الأسعار لزيادة الربح، فيتأثر العملاء. وقد تدعم المجتمع، لكن ذلك قد يقلل من ربحها في الأجل القصير.

مفاهيم يمكن استخدامها

- الاحتياجات والرغبات.
- السلع والخدمات.
- خلق القيمة.
- أصحاب المصلحة وتعارض مصالحهم.
- قطاعات النشاط الاقتصادي.
- قرارات الأعمال والتفضيلات.

مواقف محتملة

- الربح ضروري للبقاء والنمو.
- خلق القيمة والأثر الاجتماعي لهما أهمية مساوية أو أكبر.

nezakr.natega4dk.net

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف هدف منظمة الأعمال بوضوح.
- شرح دور الربح ودور القيمة وأصحاب المصلحة.
- استخدام أمثلة مثل مريم وسلمى وحسن.
- تقييم المفاضلة بين الربح والمسؤولية، وعرض حجة مضادة، والوصول إلى نتيجة مبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف غاية منظمة الأعمال	ما دور الربح والقيمة؟
الحجة الأولى	الربح بوصفه هدفًا رئيسيًا	لماذا يُعد الربح ضروريًا؟
الحجة الثانية	القيمة والمجتمع	لماذا يهم الأثر؟
التقييم	المقارنة بين الرأيين	هل يمكن الجمع بينهما؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	ما الأولوية التي ينبغي اعتمادها؟

خلاصة أساسية

البنية القوية: حكم واضح، واستدلال، وأدلة، وتقييم، ثم نتيجة مبررة.

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

nezakr.natega4dk.net

استجابة نموذجية

هل توجد منظمات الأعمال أساسًا لتحقيق الربح، أم لخلق قيمة للمجتمع؟

توجد منظمات الأعمال لتقديم السلع والخدمات وتحقيق الربح. ويرى بعضهم أن الربح هو الغاية الأساسية للمنظمة، بينما يرى آخرون أن خلق القيمة للمجتمع لا يقل أهمية عنه.

الربح ضروري لبقاء منظمة الأعمال ونموها؛ فمن دونه لا تستطيع دفع أجور العاملين أو الاستثمار في الموارد أو مواصلة التشغيل. ويجب على منظمة صغيرة، مثل مخبز مريم، أن تحقق أرباحًا لتغطية التكاليف والتوسع.

ومع ذلك، تخلق منظمات الأعمال قيمة للمجتمع من خلال تلبية الاحتياجات والرغبات، وتوفير فرص العمل، والإسهام في المجتمعات المحلية. وقد يؤثر التركيز على الربح وحده سلبًا في أصحاب المصلحة؛ فخفض التكاليف مثلًا قد يقلل جودة السلعة أو رضا العاملين.

وخلاصة القول أن الربح مهم للبقاء، لكنه لا ينبغي أن يكون الغاية الوحيدة. فعلى منظمات الأعمال أن تسعى إلى خلق قيمة للمجتمع مع الحفاظ على الربحية؛ حتى تنجح في الأجل الطويل وتلبي مصالح مختلف أصحاب المصلحة.

رؤية أساسية

يجمع النموذج بين الحكم الواضح، والتسلسل المنطقي، وأدلة الوحدة، والخاتمة المبررة.

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكمًا واضحًا، وتسلسلًا منطقيًا، واستخدامًا لأدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

لو كنت مكان مريم، فما نوع منظمة الأعمال التي ستختار بناءها؟ ولماذا؟

.....

.....

nezakr.nategа4dk.net

2

أنواع منظمات الأعمال



nezakr.natega4dk.net

الوحدة الثانية

أنواع منظمات الأعمال



الفكرة الكبرى

يحدد هيكل منظمة الأعمال كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تقاسم المخاطر، والطريقة التي يتحقق بها النجاح.

الأسئلة الأساسية

- كيف تؤثر الملكية في اتخاذ القرارات داخل منظمة الأعمال؟ وما العلاقة بين السيطرة والمخاطرة؟
- هل ينبغي للمنظمة أن تظل صغيرة أم تتحول إلى هيكل أكبر؟ وكيف تؤثر الهياكل المختلفة في المسؤولية والمساءلة؟

nezakr.natega4dk.net

2

المفاهيم الأساسية

- تحديد الأنواع المختلفة لهياكل منظمات الأعمال.
- شرح أثر الملكية في السيطرة واتخاذ القرار.
- التمييز بين المسؤولية المحدودة والمسؤولية غير المحدودة.
- تحليل كيفية توزيع المخاطر عبر هياكل الأعمال المختلفة.
- مقارنة مزايا وعيوب المنظمة الفردية والشراكة والشركة.
- تقييم الهيكل الأنسب في مواقف مختلفة.

الفكرة المحورية للوحدة

يحدد هيكل منظمة الأعمال كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تقاسم المخاطر، والطريقة التي يتحقق بها النجاح.

السؤال الأساسي

- كيف تؤثر الملكية في اتخاذ القرارات؟ وما العلاقة بين السيطرة والمخاطرة؟
- هل ينبغي للمنظمة أن تظل صغيرة أم تنمو في إطار هيكل أكبر؟ وكيف تؤثر الهياكل المختلفة في المسؤولية والمساءلة؟

nezakr.natega4dk.net

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: قرار مريم التالي

تنمو أعمال مريم؛ فقد أصبح لديها عملاء منتظمون، وفرصة للشراكة مع مقهى، وطلب متزايد، لكنها تشعر بالإرهاق ولم تعد تستطيع إنجاز كل شيء وحدها.

تعرض صديقتها لينا الانضمام إليها، ويقترح عمها تسجيل المنظمة رسميًا، بينما يعرض صاحب مقهى استثمار المال من أجل التوسع.

تواجه مريم الآن سؤالًا جديدًا: ليس هل تدير منظمة أعمال، بل كيف تنظّم هيكلها. هل تبقى وحدها وتحتفظ بالسيطرة الكاملة، أم تشارك لينا المسؤوليات، أم تحول النشاط إلى شركة أكبر تنمو بسرعة؟ لكل خيار فرصة ومخاطرة.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. ما المشكلة التي تواجهها مريم الآن؟ ولماذا لم يعد بإمكانها مواصلة العمل وحدها؟
2. ما مزايا ومخاطر بقائها مالكةً فردية في هذا الموقف؟

فكّر!

ما الذي قد تكسبه مريم أو تخسره إذا قبلت الاستثمار وحولت مشروعها إلى شركة؟

nezakr.nategа4dk.net

مريم تفكر في البقاء وحدها



تفكر مريم: «أنا التي بنيت هذا المشروع، وأعرف كل عميل، وأتخذ كل قرار». لذلك تقرر الاستمرار وحدها. يبدو الأمر صحيحًا في البداية: سيطرة كاملة، واستقلال كامل، وأرباح كاملة.

لكن الواقع سرعان ما يفرض نفسه؛ فالطلبات تتزايد، والأخطاء تقع، والعملاء يشتكون، وتشعر مريم للمرة الأولى بضغط حقيقي.

فكّر!

ما الذي قد تكسبه مريم أو تخسره إذا قبلت الاستثمار وحولت مشروعها إلى شركة؟

بناء المفهوم: متى يتحول النشاط إلى منظمة أعمال؟

المنظمة الفردية نشاط يمتلكه ويديره فرد واحد. وهي أكثر هياكل الأعمال شيوعًا في مصر، ولا سيما بين المتاجر الصغيرة والمشروعات المنزلية والمنظمات غير الرسمية والعاملين المستقلين.

- مالك واحد.
- سيطرة كاملة على القرارات.
- احتفاظ المالك بكل الأرباح.
- تحمل المالك لجميع المخاطر.

مصطلح أساسي

المسؤولية غير المحدودة تعني امتداد خسائر المنظمة إلى أموال المالك الشخصية.

nezakr.nategа4dk.net

رؤية أساسية

تمنح السيطرة الحرية، لكنها تنشئ تعرضًا ماليًا. وأهم سمات المنظمة الفردية المسؤولية غير المحدودة؛ إذ تُعد المنظمة والمالك شخصًا قانونيًا واحدًا، فتؤثر الخسائر المالية في المالك شخصيًا.

تمرين - تقويم تكويني

1. لماذا قد تفضّل مريم البقاء مالكةً فردية؟
2. ما مزايا السيطرة الكاملة؟
3. كيف تؤثر المسؤولية غير المحدودة في اتخاذ القرار؟
4. هل تستطيع المنظمة الفردية النمو دون دعم؟

تطبيق عملي

الموقف - رأس المال المبدئي 15,000 جنيه	النتيجة المالية
تحقيق أرباح 5,000 جنيه	_____
تحقيق خسارة قدرها 5,000 جنيه	_____
فشل المنظمة بالكامل	_____
تخلف أحد العملاء عن السداد	_____

فكّر!

ماذا يحدث للمالك إذا توقف العملاء عن الشراء؟

nezakr.nategа4dk.net

مريم تستعين بلينا

بعد أسابيع من العمل ليلًا والضغط المتزايد، توافق مريم أخيرًا على مقابلة لينا. تقول لينا: «ليس عليك أن تفعلي هذا وحدك؛ يمكننا بناء المشروع معًا».

يتغير كل شيء فورًا. كانت مريم تتخذ القرارات كلها وحدها، أما الآن فأصبح كل قرار موضوعًا للنقاش: ما السعر الذي ستحدّدانه؟ وهل تقبلان عقد المقهى؟ وكيف توزعان الأرباح؟

بناء المفهوم: ما هي شركة الاشخاص؟

شركة الأشخاص هي منظمة أعمال يمتلكها ويديرها شخصان أو أكثر. ويتقاسم الشركاء الملكية والمسئولية والأرباح والخسائر.

- مالكان أو أكثر.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تقاسم الأرباح.
- تقاسم المخاطر.

خلاصة أساسية

توزيع العمل والربح والمخاطر يحتاج إلى اتفاق واضح بين الشركاء.

المفاضلة

الميزة أو القيد	الأثر المالي
تقاسم عبء العمل	إنتاج أكبر ودخل محتمل أعلى
تعدد الأفكار	قرارات أفضل وفرص أكبر للنمو
تقاسم الربح	حصول كل شريك على نصيب فردي أقل
الاعتماد المتبادل	يؤثر خطأ أحد الشريكين فيهما معًا

nezakr.natega4dk.net

رؤية أساسية

يعني تقاسم العمل تقاسم النتائج المالية، سواء كانت مكاسب أم خسائر؛ فخطأ أحد الشريكين يؤثر فيهما معًا.

فكّر!

لماذا قد تنشأ خلافات بين الشركاء؟

تمرين - تقويم تكويني

1. ما المزايا التي تضيفها لينا إلى المشروع؟
2. هل يكون اتخاذ القرار المشترك أفضل دائمًا؟ ولماذا؟
3. كيف ينبغي توزيع الربح بعدالة: بالتساوي أم بحسب المساهمة؟
4. ماذا يحدث إذا حققت المنظمة خسارة؟

أسئلة تدريبية

1. اشرح سببًا واحدًا قد يؤدي إلى حل شركة الأشخاص.

.....

2. هل تفضّل إدارة منظمة وحدك أم مع شريك؟ برّر إجابتك .

.....

nezakr.natega4dk.net

عرض صاحب المقهى

مع استمرار نمو المشروع، يقترح صاحب مقهى استثمار المال مقابل حصة في الملكية. يشرح عم مريم أن ذلك يعني تأسيس شركة تتمتع بشخصية قانونية مستقلة عن مالكيها.

بخلاف المنظمة الفردية أو شركة الأشخاص، تستطيع الشركة جمع المال من المساهمين، كما تحمي المسؤولية المحدودة مالكيها؛ فإذا فشلت الشركة، لا يخسر المساهمون إلا ما استثمروه، لا مدخراتهم الشخصية.

مصطلح أساسي

الشركة شخص اعتباري مستقل عن مالكيها، والمسؤولية المحدودة تحمي أموالهم الشخصية.

بناء المفهوم: ما شركة الأموال؟

شركة الأموال هي منظمة أعمال منفصلة قانونيًا عن مالكيها، أي المساهمين. ويمكنها امتلاك الأصول وإبرام العقود ورفع الدعاوى أو التعرض لها باسمها.

- يمتلكها المساهمون.
- يديرها المديرون نيابة عن المالكين.
- تحمي المسؤولية المحدودة الأصول الشخصية.
- تستطيع جمع مبالغ أكبر من رأس المال.
- تخضع لمزيد من التنظيم والإفصاح والإجراءات الرسمية.

nezakr.natega4dk.net

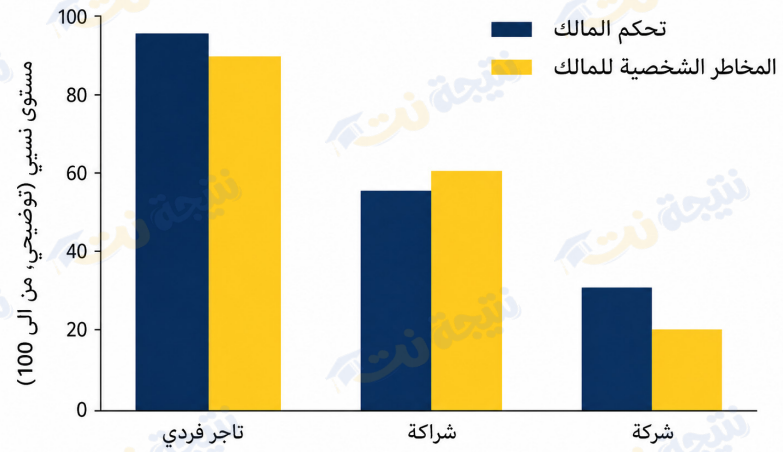
مقارنة الهياكل الثلاثة

السمة	المنظمة الفردية	شركة الأشخاص	شركة الأموال
المالكون	فرد واحد	شخصان أو أكثر	مساهم واحد أو أكثر
المسؤولية	غير محدودة	غير محدودة غالبًا	محدودة
السيطرة	للمالك بالكامل	مشتركة بين الشركاء	للمديرين أو مجلس الإدارة
رأس المال	محدود بالأموال الشخصية	أعلى نسبيًا لتعدد المالكين	الأعلى لإمكان بيع الأسهم
الرسمية	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

خلاصة أساسية

مع النمو، قد يستبدل المالك بعض السيطرة والخصوصية بخطر شخصي أقل ورأس

الشكل 2.1 — التحكم مقابل المخاطر الشخصية حسب هيكل المنشأة



رؤية أساسية

مع نمو منظمة الأعمال، يقايض المالكون غالبًا جزءًا من السيطرة والخصوصية بخفض المخاطر الشخصية وزيادة القدرة على الوصول إلى رأس المال.

nezakr.nategа4dk.net

تمرين - تقويم تكويني

1. ما الذي تحميه المسؤولية المحدودة؟ ولماذا يهم ذلك مريم؟
2. ما الذي قد تخسره مريم إذا قبلت استثمار صاحب المقهى؟
3. لماذا تختار المنظمات الأكبر غالبًا التحول إلى شركات؟

فكّر!

هل تقبل مريم استثمار صاحب المقهى؟ ما الذي تكسبه وما الذي تتنازل عنه؟

أسئلة تدريبية

1. اشرح في جملة واحدة ميزة لتأسيس شركة أموال، وفي جملة أخرى عيبًا لها.

.....

2. يقول صديق: «شركات الأشخاص دائمًا أفضل خيار لمنظمة جديدة». هل توافق؟ فسّر استدلالك.

.....

nezakr.natega4dk.net

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: كشك عصائر أحمد - القاهرة

يدير أحمد كشك عصائر بمفرده. يزدهر النشاط في الصيف ويضعف في الشتاء، ويرفض مساعدة أصدقائه الذين يعرضون الانضمام إليه.

المهمة

1. لماذا يفضّل أحمد البقاء وحده؟ وما المخاطر التي يواجهها؟

.....

2. هل قراره قابل للاستمرار؟ وما الذي ينبغي له فعله؟

.....

دراسة الحالة الثانية: شركة الأشخاص شريف وطارق لمستلزمات البناء - أسوان

أنشأ شريف وطارق شركة أشخاص لتوريد مستلزمات البناء. يريد شريف إعادة استثمار الأرباح في معدات جديدة، بينما يريد طارق سحب نصيبه من الربح كل شهر.

المهمة

1. ما مصدر التعارض بين الشريكين؟

.....

2. كيف يساعد اتفاق شركة أشخاص مكتوب في منع هذا التعارض؟

.....

nezakr.natega4dk.net

فكّر!

قد يصبح الهيكل الذي كان مناسبًا لفرع واحد خطرًا عند التوسع إلى عدة فروع.

دراسة الحالة الثالثة: شركة أموال ليلى للتصميم - الإسكندرية

ينمو نشاط ليلى المنزلي للتصميم بسرعة. ويعرض مستثمران تمويل هوية تجارية جديدة واستوديو أكبر مقابل أسهم.

المهمة

1. ما الهيكل الذي ينبغي لليلى اعتماده لقبول الاستثمار؟

.....

2. ما الذي ستكسبه ليلى وما الذي ستفقده إذا قبلت العرض؟

.....

دراسة الحالة الرابعة: سلسلة مخابز عادل العائلية - مدينة السادس من أكتوبر

أدارت أسرة عادل مخبزًا واحدًا لسنوات في صورة منظمة فردية. وهي تفكر الآن في افتتاح ثلاثة فروع إضافية في أنحاء المدينة.

المهمة

1. ما المخاطر التي ستظل قائمة إذا توسع عادل مع بقائه مالكًا فرديًا؟

.....

2. أوصِ بهيكل مناسب لتوسع عادل، وبرّر إجابتك.

.....

nezakr.natega4dk.net

بنك أسئلة التدريب - الوحدة الثانية

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدمًا مفردات الوحدة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. عرّف بأسلوبك المسئولية غير المحدودة والمسئولية المحدودة.

.....

2. اذكر ميزتين وعيبين للمنظمة الفردية.

.....

3. اشرح أهمية اتفاق شركات أشخاص حتى بين الأصدقاء المقربين.

.....

4. مَن المساهم؟ وما الذي يمتلكه؟

.....

5. اشرح كيف يؤثر هيكل الملكية في الجهة التي تتخذ القرارات.

.....

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخاطئة

1. تظل مدخرات المالك الفردي محمية إذا فشلت المنظمة. [صواب / خطأ]

2. يجب أن تضم شركات الأشخاص مالكين اثنين فقط دائمًا. [صواب / خطأ]

3. شركة الأموال منفصلة قانونيًا عن الأشخاص الذين يملكونها. [صواب / خطأ]

4. تعني المسئولية المحدودة أن المساهم قد يخسر أكثر مما استثمر. [صواب / خطأ]

5. تخضع شركة الأموال عادةً لتنظيم أكبر من المنظمات الفردية. [صواب / خطأ]

nezakr.natega4dk.net

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي هيكل يعرّض المالك لمسؤولية شخصية غير محدودة؟

أ. شركة الاموال.

ب. المنظمة الفردية.

ج. المساهم العام.

د. التعاونية فقط.

2. ما الميزة الرئيسية لتأسيس شركة بدلًا من البقاء منظمة فردية؟

أ. عدم الحاجة إلى حفظ السجلات.

ب. المسؤولية المحدودة وإمكان الوصول إلى رأس المال.

ج. عدم دفع الضرائب.

د. اتخاذ القرارات اليومية بسرعة أكبر.

3. في شركة الأشخاص، تكون الأرباح والخسائر عادةً:

أ. من نصيب شريك واحد بالكامل.

ب. موزعة بين الشركاء.

ج. مدفوعة للحكومة.

د. غير مسموح بتوزيعها.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. تخيل أنك تبدأ مشروعًا بمدخرات قدرها 5,000 جنيه. هل تختار منظمة فردية أم شركة أشخاص أم تبحث عن مساهمين؟ برّر اختيارك بمفاهيم الوحدة.

.....

2. قارن خيارات مريم: البقاء وحدها، أو الشراكة مع لينا، أو قبول الاستثمار. أوصِ بخيار واحد وادعمه بمفهومين على الأقل من الوحدة.

.....

nezakr.natega4dk.net

الحكم والاستدلال

هل الأفضل لمنظمة نامية أن تظل تحت السيطرة الكاملة لمالك واحد، أم تتقاسم الملكية مقابل الدعم ورأس المال؟

فهم السؤال

لا يُطلب منك تحديد الهيكل الأفضل بوجه عام، بل بيان كيفية الموازنة بين السيطرة والدعم، وبين الاستقلال والمخاطرة.

يحتفظ المالك الفردي بالسيطرة والربح كاملين، لكنه يتحمل الخطر كله. وتوزع شركة الأشخاص عبء العمل والمخاطر، لكنها تتطلب التوافق. أما شركة الأموال فتتيح رأس مال أكبر وتحد المخاطر الشخصية، لكنها تتطلب التخلي عن بعض السيطرة والخصوصية.

مفاهيم يمكن استخدامها

- الملكية والسيطرة.
- المسؤولية المحدودة وغير المحدودة.
- توزيع المخاطر.
- الوصول إلى رأس المال.
- المفاضلة بين الاستقلال والدعم.

مواقف محتملة

- يحمي المالك استقلاله ويحتفظ بالسيطرة الكاملة لأطول وقت ممكن.
- يتقاسم المالك الملكية مبكرًا لتقليل الخطر والحصول على دعم للنمو.

nezakr.natega4dk.net

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف هياكل الملكية بوضوح وشرح العلاقة بين السيطرة والمخاطرة.
- استخدام أمثلة مثل مريم وأحمد وليلى.
- تقييم المفاضلة، وعرض حجة مضادة، والوصول إلى نتيجة متوازنة ومبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف الملكية والسيطرة	ما الذي يصبح محل مخاطرة عند تغير الملكية؟
الحجة الأولى	حالة البقاء مستقلًا	لماذا قد تكون السيطرة الكاملة أهم؟
الحجة الثانية	حالة تقاسم الملكية	لماذا قد يكون توزيع الخطر ورأس المال أهم؟
التقييم	المقارنة بين الرأيين	هل تعتمد الإجابة على مرحلة النمو؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	ما أولوية المنظمة النامية؟

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

nezakr.natega4dk.net

استجابة نموذجية

هل الأفضل لمنظمة نامية أن تظل تحت السيطرة الكاملة لمالك واحد، أم تتقاسم الملكية مقابل الدعم ورأس المال؟

على المنظمة النامية أن تحدد مقدار السيطرة الذي يقبل مالكها التخلي عنه مقابل الدعم. ويرى بعضهم أن يحتفظ المالك بالسيطرة لأطول وقت ممكن، بينما يرى آخرون أن تقاسم الملكية مبكرًا يقلل المخاطر ويمكّن النمو.

يسمح البقاء في صورة منظمة فردية لمالك مثل مريم بالاحتفاظ بالسيطرة والربح كاملين. ويلائم ذلك منظمة ما تزال صغيرة ويمكن إدارتها، حيث تكون سرعة القرار واستقلاله ذات قيمة.

لكن مع النمو، تصبح مخاطر المسؤولية غير المحدودة ونقص رأس المال أكثر خطورة. فشركة الأشخاص مع لينا أو قبول الاستثمار لتأسيس شركة اموال يوزعان المخاطر ويوفران موارد لا يستطيع المالك الوصول إليها وحده، وإن كان ذلك يتطلب التوافق وتقاسم القرار.

وخلاصة القول أنه لا يوجد هيكل واحد صحيح دائمًا. ينبغي للمنظمة أن تظل مستقلة ما دامت صغيرة ومنخفضة المخاطر، وأن تفكر في تقاسم الملكية عندما يتجاوز النمو أو الخطر أو الاحتياج إلى رأس المال قدرة شخص واحد.

رؤية أساسية

الحكم الجيد يربط الهيكل المناسب بحجم المنظمة وخطرها واحتياجاتها الرأسمالية.

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكمًا واضحًا، وتسلسلًا منطقيًا، واستخدامًا لأدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

لو كنت مستشارًا لمريم اليوم، فهل تنصحها بالبقاء وحدها، أم شركة الأشخاص مع لينا، أم قبول استثمار صاحب المقهى؟ برّر نصيحتك.

.....

.....

nezakr.nategа4dk.net

3

أهداف منظمات الأعمال و أصحاب المصلحة



nezakr.natega4dk.net

الوحدة الثالثة

أهداف منظمات الأعمال وأصحاب المصلحة

الفكرة الكبرى

توجه الأهداف القرارات، لكن أصحاب المصلحة يختلفون في تعريف النجاح؛ لذلك يجب إدارة التعارض.



الوحدة 3 – أهداف الأعمال وأصحاب المصلحة

نواتج تعلم الوحدة الثالثة

الفكرة الكبرى

تضع منظمات الأعمال أهدافًا لتوجيه قراراتها، لكن أصحاب المصلحة المختلفين يحكمون على النجاح بطرائق مختلفة، مما يخلق تعارضًا يجب إدارته.

الأسئلة الأساسية

- إلى ماذا ينبغي لمنظمة الأعمال أن تسعى؟ وهل يمكن أن يجتمع الربح والمسؤولية؟
- أي مصالح ينبغي إعطاؤها الأولوية عندما تتخذ المنظمة قرارًا؟

nezakr.natega4dk.net

محور التفكير

الهدف الجيد يحدد ما الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ولمن، وخلال أي مدة.

المفاهيم الأساسية

- تحديد أهداف منظمات الأعمال الشائعة: الربح والنمو والبقاء وزيادة الحصة السوقية.
- شرح كيفية تعارض الأهداف مع بعضها البعض.
- تحديد أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين.
- تحليل تعارض أصحاب المصلحة باستخدام مواقف واقعية.
- تقييم دور الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية في وضع الأهداف.
- تبرير هدف موصى به باستخدام استدلال منظم.

الفكرة المحورية للوحدة

تضع منظمات الأعمال أهدافًا لتوجيه قراراتها، لكن اختلاف أصحاب المصلحة في تعريف النجاح يخلق تعارضًا يجب إدارته.

nezakr.natega4dk.net

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: عرض يوسف



عرض يوسف

لفت «مطبخ مريم»، الذي تديره مريم ولينا معًا، انتباه يوسف، وهو صاحب مقهى مستعد للاستثمار. يريد يوسف نموًا سريعًا: فروعًا أكثر، وسلعات أكثر، وعائدًا أعلى خلال عام واحد.

تتردد لينا؛ فهي تخشى أن يضر النمو السريع بالجودة التي صنعت نجاح المشروع، وأن يفرض على دينا، مساعدتهما بدوام جزئي، عبئًا لا يمكن تحمله.

تدرك مريم أن المنظمة تحتاج الآن إلى شيء لم تحتاج إليه من قبل: هدف مكتوب وواضح. وتسأل: «ما الذي نحاول تحقيقه فعلًا؟ ومَن يقرر؟»

فكّر!

هل تستطيع المنظمة النمو بسرعة مع حماية الجودة ورفاهية العاملين؟

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. ما الأهداف المختلفة التي يقترحها يوسف ولينا ومريم؟
2. لماذا يصعب إرضاء وجهات النظر الثلاث في الوقت نفسه؟
3. ما المعلومات التي تحتاج إليها مريم ولينا قبل الموافقة على عرض يوسف؟

nezakr.natega4dk.net

القسم الأول: أهداف منظمات الأعمال

ما الذي يحاول مطبخ مريم تحقيقه؟

قبل الرد على يوسف، تجلس مريم ولينا لتحديد أهدافهما بوضوح للمرة الأولى. كانت القرارات تُتخذ حتى الآن بالفطرة، لكن الأهداف الرسمية ستوجه كل اختيار لاحق.

تضعان احتمالات عدة: البقاء خلال الشهر الصعب التالي، أو النمو بثبات دون فقد الجودة، أو تعظيم الربح بأسرع ما يمكن، أو بناء علامة محلية تحظى بالاحترام.

بناء المفهوم: الأهداف الشائعة لمنظمات الأعمال

أهداف الأعمال هي الغايات المحددة التي تضعها المنظمة لتوجيه قراراتها. ومن أكثرها شيوعًا:

- البقاء: استمرار التشغيل، خاصة للمنظمات الجديدة أو المتعثرة.
- تعظيم الربح: تحقيق أكبر عائد مالي ممكن.
- النمو: زيادة المبيعات أو الحصة السوقية أو العاملين أو المواقع.
- الحصة السوقية: زيادة نسبة مبيعات المنظمة من إجمالي مبيعات السوق.
- الأهداف الاجتماعية والأخلاقية: التصرف بمسؤولية تجاه الناس والبيئة والمجتمع ككل.

nezakr.natega4dk.net

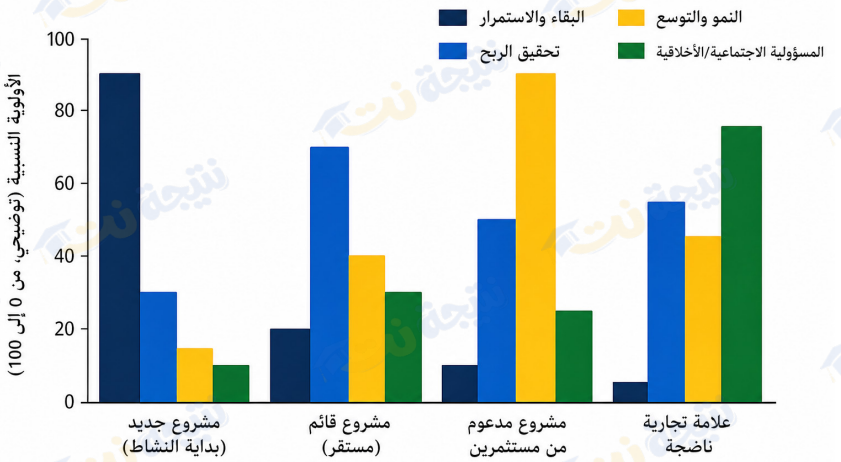
تغير الأهداف بحسب مرحلة المنظمة

مرحلة المنظمة	الهدف الرئيسي المرجح
منظمة جديدة - السنة الأولى	البقاء
منظمة مستقرة وراسخة	الربح أو النمو المنتظم
منظمة ذات استثمار قوي	النمو أو زيادة الحصة السوقية
منظمة ناضجة ومعروفة	سمعة العلامة أو المسئولية الاجتماعية

تذكّر

يتغير الهدف الرئيسي غالبًا مع تغير مرحلة نمو المنظمة وظروفها.

الشكل 3.1 — كيف تتغير أهداف الأعمال مع مرحلة تطور المشروع



رؤية أساسية

نادراً ما يظل هدف منظمة الأعمال ثابتًا إلى الأبد؛ إذ يتغير مع نموها، كما يمكن أن تتعارض الأهداف مع بعضها البعض.

nezakr.nateqa4dk.net

تمرين - تقويم تكويني

1. أي هدف توصي به لمطبخ مريم الآن؟ برّر إجابتك.
2. لماذا قد يتعارض هدفا البقاء وتعظيم الربح أحيانًا؟
3. هل تستطيع المنظمة ان تسعى الى تحقيق اكثر من هدف فى نفس الوقت؟
4. ما مخاطر إعطاء هدف النمو أولوية مبكرة؟

فكّر!

ما الذي قد يخسره مطبخ مريم إذا سعى إلى النمو قبل أن يكون مستعدًا؟

أسئلة تدريبية

1. اذكر بأسلوبك أربعة أهداف شائعة شرحت في هذا القسم.

.....

2. اشرح لماذا نادرًا ما تعطي منظمة جديدة هدف تعظيم الربح الأولوية القصوى.

.....

nezakr.natega4dk.net

القسم الثاني: الشركات - أدوار أصحاب المصلحة وتعارضهم

تحديد جميع الأطراف المعنية

تقترح لينا إعداد قائمة بكل مَن يتأثر بالقرار، لا بهما وحدهما. تطول القائمة أكثر مما توقعتا: دينا، والعملاء المنتظمون، ويوسف، والأسرتان، وموردو الدقيق والتغليف، وحتى الحي الذي تعملان فيه.

يتأثر بعض هؤلاء مباشرة وفورًا، مثل ساعات عمل دينا واستثمار يوسف، بينما يتأثر آخرون بصورة غير مباشرة، مثل نظرة المجتمع إلى العلامة.

بناء المفهوم: أصحاب المصلحة الأساسيون والثانويون

أصحاب المصلحة الأساسيون من يشاركون مباشرة في التشغيل اليومي أو يعتمدون عليه، مثل الادارة و المالكين والعاملين والعملاء والموردين وشركاء الاعمال. أما الثانويون فيتأثرون بالمنظمة دون مشاركة مباشرة، مثل المجتمع المحلي والحكومة والجمهور.

صاحب المصلحة	التصنيف	المصلحة الرئيسية
مريم ولينا - المالكتان (الإدارة)	أساسي	السيطرة والربح والاستدامة
دينا - المساعدة (العاملين)	أساسي	أجر عادل وعبء محتمل
يوسف - المستثمر (شركاء الاعمال)	أساسي	عائد الاستثمار والنمو
العملاء	أساسي	الجودة والسعر والموثوقية
الموردون	أساسي	طلبات منتظمة وسداد في موعده
المجتمع المحلي	ثانوي	وظائف محلية وممارسات عادلة
الحكومة	ثانوي	الالتزامات الضريبية والالتزام بالقوانين و اللوائح

nezakr.natega4dk.net

رؤية أساسية

التعارض ليس دليلًا على وقوع خطأ، بل نتيجة طبيعية لامتلاك أصحاب المصلحة أولويات مشروعة لكنها مختلفة.

تمرين - تقويم تكويني

1. اشرح الفرق بين صاحب المصلحة الأساسي والثانوي عمليًا بمثالين.
2. أي مصلحة ستكون الأكثر تعرضًا للتهديد بسبب النمو السريع؟
3. كيف تقلل مريم ولينا التعارض بين مصلحة يوسف ومصلحة دينا؟؟

تطبيق عملي

القرار	صاحب المصلحة المستفيد	صاحب المصلحة المتضرر
قبول استثمار يوسف كاملًا	_____	_____
رفض الاستثمار والنمو ببطء	_____	_____
قبول استثمار جزئي بشروط	_____	_____

فكّر!

هل يمكن تصميم قرار يحقق لكل صاحب مصلحة جزءًا من مطالبه؟

nezakr.natega4dk.net

القسم الثالث: الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية

ما التكلفة الحقيقية للنمو السريع؟

تثير لينا نقطة صعبة: إذا نما المشروع بسرعة، فقد تضطران إلى شراء مكونات أرخص، أو خفض ساعات دينا لتوفير المال، أو استعجال الطلبات بما يضر الجودة. وتعترف مريم بأن هذا يقلقها أيضًا.

تبدآن في طرح سؤال جديد: ليس «هل نستطيع فعل ذلك؟» بل «هل ينبغي لنا فعله؟»

مصطلح أساسي
المسئولية الاجتماعية التزام طوعي يتجاوز الحد الأدنى الذي يفرضه القانون.

بناء المفهوم: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

تشير أخلاقيات الأعمال إلى المبادئ الأخلاقية التي توجه سلوك المنظمة، مثل الصدق والعدل ومعاملة الناس. أما المسؤولية الاجتماعية للشركات فتعني التزامًا طوعيًا بالتصرف بما يفيد المجتمع والبيئة، فوق ما يفرضه القانون.

- المعاملة العادلة للعاملين من حيث الأجر والساعات والسلامة.
- الصدق مع العملاء بشأن المكونات والأسعار والجودة.
- معاملة الموردين وشروط السداد بمسؤولية.
- مراعاة الأثر البيئي والإسهام في المجتمع المحلي.

رؤية أساسية

لا يتعارض السلوك الأخلاقي والربح تلقائيًا، لكن السعي إلى تحقيق الربح دون أخلاق يخلق غالبًا تعارضًا طويل الأجل ومخاطر على السمعة.

nezakr.natega4dk.net

تمرين - تقويم تكويني

1. اذكر مفاضلة أخلاقية قد تواجهها مريم ولينا عند النمو السريع.
2. لماذا يساعد السلوك الأخلاقي المنظمة على المدى الطويل رغم تكلفته القصيرة؟
3. هل يمكن أن تكون المنظمة عالية الربحية وعالية الأخلاق معًا؟ فسّر.

أسئلة تدريبية

1. عرّف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأسلوبك مع مثال مصري.

.....

2. اشرح كيف يضر تجاهل الأخلاق بهدف الربح في النهاية.

.....

فكّر!

هل ينبغي لمريم ولينا قبول عرض يوسف إذا كان ذلك يعني **تقليل ساعات عمل دينا"؟ "برّر وجهة نظرك."

nezakr.natega4dk.net

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: مشروع دينا الناشئ لإعادة التدوير - بورسعيد

يكافح مشروع دينا الصغير لجمع المخلفات القابلة للتدوير من أجل البقاء في عامه الأول، بينما يعرض منافس شراءه بسعر منخفض.

المهمة

ما الهدف الرئيسي الأنسب الآن: البقاء أم الربح أم النمو؟ برّر.

.....

دراسة الحالة الثانية: ورشة عمر للنسيج - المحلة

يستطيع عمر زيادة الربح بخفض أجر العمل الإضافي، لكن ذلك قد يضعف الروح المعنوية ويرفع دوران العاملين.

المهمة

1. حدد تعارض أصحاب المصلحة في الموقف.

.....

2. ما نصيحتك لعمر؟ ولماذا؟

.....

دراسة الحالة الثالثة: مزرعة رانيا العضوية - الفيوم

تستطيع رانيا كسب المزيد باستخدام سماد أرخص وغير عضوي، لكن ذلك يخالف الوعد الأخلاقي الذي قطعته لعملائها.

المهمة

هل تعطي رانيا الربح القصير أم التزامها الأخلاقي الأولوية؟ برّر.

.....

nezakr.natega4dk.net

3

دراسة الحالة الرابعة: مطبخ مريم - مهلة يوسف - القاهرة

يمنح يوسف مريم ولينا أسبوعًا واحدًا لقبول استثماره وفق شروط النمو السريع الأصلية.

المهمة

أوصِ برد على يوسف، عمليًا بمجموعتين على الأقل من أصحاب المصلحة.

.....

nezakr.natega4dk.net

بنك أسئلة التدريب - الوحدة الثالثة

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدما مفردات الوحدة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. اذكر أربعة أهداف شائعة لمنظمات الأعمال.

.....

2. اشرح الفرق بين صاحب المصلحة الأساسي والثانوي.

.....

3. عرّف أخلاقيات الأعمال بأسلوبك.

.....

4. لماذا قد تتغير أهداف المنظمة النامية مع الزمن؟

.....

5. قدم مثالًا لقرار يرضي مستثمرًا لكنه يضر عاملًا.

.....

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخاطئة

1. البقاء هو عادةً الهدف الرئيسي لمنظمة جديدة. [صواب / خطأ]
2. يريد أصحاب المصلحة الأساسيون والثانويون النتيجة نفسها دائمًا. [صواب / خطأ]
3. المسؤولية الاجتماعية للشركات مفروضة قانونًا في جميع الحالات. [صواب / خطأ]
4. قد تتعارض الأهداف داخل المنظمة نفسها. [صواب / خطأ]
5. لا يمكن أن يجتمع السلوك الأخلاقي والربحية. [صواب / خطأ]

nezakr.natega4dk.net

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي هدف يرتبط أكثر بالسنة الأولى للمنظمة؟

أ. زيادة الحصة السوقية.

ب. البقاء.

ج. أقصى أرباح.

د. المسؤولية الاجتماعية فقط.

2. ما التصنيف الأنسب للمورد؟

أ. أساسي.

ب. ثانوي.

ج. لا هذا ولا ذاك.

د. الحكومة.

3. ماذا يعني الاختصار CSR؟

أ. تقرير مبيعات الشركة.

ب. المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ج. سجل خدمة العملاء.

د. مسار الإمداد المركزي.

فكّر!

التسوية الجيدة لا تلغي التعارض، لكنها توزّع المنافع والأعباء بصورة قابلة للدفاع.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. يقول مالك: «مهمتي الوحيدة تعظيم الربح للمستثمرين». اشرح سببين يجعلان هذه النظرة ضيقة.

.....

2. صمم تسوية بين مصالح يوسف ولينا ودينا في الحالة الافتتاحية، واشرح كيف تعالج مخاوف طرفين على الأقل.

.....

nezakr.natega4dk.net

الحكم والاستدلال

هل ينبغي إعطاء عوائد المساهمين الأولوية أم مصالح جميع أصحاب المصلحة عند وضع الأهداف؟

فهم السؤال

يطلب السؤال موازنة رؤيتين للغاية من منظمة الأعمال: رؤية تجعل العائد للمالكين والمستثمرين غايتها الرئيسية، وأخرى ترى أنها توازن مصالح كل من تؤثر فيهم.

قد يدفع تقديم عوائد المساهمين الكفاءة والنمو، لكنه قد يكون على حساب العاملين أو العملاء أو المجتمع. أما مراعاة الجميع فتبني الثقة والاستقرار طويلَي الأجل، لكنها قد تبطئ القرار وتخفض العائد القصير.

وازن بين عائد المساهمين والثقة التي يبنيها العاملون والعملاء والمجتمع.

مفاهيم يمكن استخدامها

- أهداف منظمات الأعمال.
- أصحاب المصلحة الأساسيون والثانويون.
- تعارض أصحاب المصلحة.
- الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية.
- المفاضلة بين السرعة والمسؤولية.

مواقف محتملة

- تأتي عوائد المساهمين أولًا لأن الاستثمار يمول البقاء والنمو.
- توازن مصالح الجميع لأن النجاح الطويل يعتمد على ثقة العاملين والعملاء والمجتمع.

nezakr.natega4dk.net

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف الأهداف وأصحاب المصلحة بوضوح.
- شرح حجة المساهمين وحجة الموازنة بين الجميع.
- استخدام أمثلة مثل مطبخ مريم وعمر ورانيا.
- تقييم التفضيلات والوصول إلى نتيجة متوازنة ومبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف الأهداف وأصحاب المصلحة	ما الذي يصبح محل مخاطرة؟
الحجة الأولى	حجة تقديم المساهمين	لماذا يهتك المستثمر بتحقيق عائد أكبر؟؟
الحجة الثانية	حجة جميع أصحاب المصلحة	لماذا يهم أصحاب المصلحة المسؤولية الأوسع؟
التقييم	المقارنة بين الرأيين	هل تعتمد الإجابة على النوع أو الحجم؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	ما الأولوية عند وضع الأهداف؟

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

nezakr.natega4dk.net

استجابة نموذجية

هل ينبغي إعطاء عوائد المساهمين الأولوية أم مصالح جميع أصحاب المصلحة عند وضع الأهداف؟

على منظمات الأعمال أن تحدد مصالح مَن تأتي أولًا عند وضع الأهداف. ويرى بعضهم أن عوائد المساهمين هي الأولوية لأن الاستثمار يتيح وجود المنظمة، بينما يرى آخرون مراعاة جميع أصحاب المصلحة معًا.

قد يؤدي تقديم المساهمين إلى قرارات أكثر كفاءة، ويجذب الاستثمار الذي يحتاج إليه مشروع نامٍ مثل مطبخ مريم للتوسع. فمن دون مستثمرين مثل يوسف، قد يصبح النمو بطيئًا أو مستحيلًا.

لكن تجاهل الآخرين ينطوي على خطر حقيقي؛ فإذا ساءت ظروف دينا أو لاحظ العملاء تراجع الجودة، فقد تفقد المنظمة الثقة التي بنت سمعتها، بما يضر عوائد المساهمين في النهاية.

وخلاصة القول أن عوائد المساهمين مهمة، لكن أفضل حماية لها في الأجل الطويل تكون بمراعاة العاملين والعملاء والمجتمع أيضًا. ويقلل المنهج المتوازن التعارض ويبني منظمة أكثر استدامة.

رؤية أساسية

تُحمى عوائد المساهمين طويلًا عندما تحافظ المنظمة على ثقة بقية أصحاب المصلحة.

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكمًا واضحًا، وتسلسلًا منطقيًا، واستخدامًا لأدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

أي صاحب مصلحة ستحمي مصالحه أولًا لو كنت مستشارًا لمريم ولينا؟ ولماذا؟

.....

.....

nezakr.natega4dk.net

4

البيئة الداخلية والخارجية



nezakr.natega4dk.net

الوحدة الرابعة

البيئة الداخلية والخارجية



نواتج تعلم الوحدة الرابعة

الفكرة الكبرى

تعمل منظمات الأعمال داخل ظروف داخلية تستطيع التحكم فيها وقوى خارجية لا تستطيع التحكم فيها، ويجب أن تتكيف كي تبقى.

الأسئلة الأساسية

- ما العوامل الداخلية التي تشكل قرارات المنظمة؟ وما القوى الخارجية التى لا يمكن السيطرة عليها؟
- كيف ينبغي للمنظمة أن تستجيب عندما تتغير بيئتها فجأة؟

nezakr.natega4dk.net

المفاهيم الأساسية

- التمييز بين العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تطبيق تحليل PESTEL: السياسى الايكولوجى +القانون و التشريعى.
- تحليل كيفية خلق ظروف السوق للفرص والتهديدات.
- تقييم مدى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- تطبيق التفكير السياقي على مواقف أعمال مصرية واقعية.

الفكرة المحورية للوحدة

تعمل منظمات الأعمال داخل ظروف داخلية يمكن التحكم فيها و السيطرة عليها وقوى خارجية لا تستطيع التحكم فيها، ويجب أن تتكيف معها كي تبقى .

nezakr.natega4dk.net

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: شهر صعب



في أحد الشهور، تغيرت بعض الأمور في وقت واحد أمام (مطبخ مريم) و التى من بينها ارتفاع أسعار الدقيق و السكر بشدة،فرض لوائح جديدة لسلامة الغذاء،تحديث أشكال العبوات،طلب بعض العملاء خيارات صحية ذات مستوى منخفض من السكر،ظهور تطبيقات جديدة لتوصيل المخبوزات للعملاء مقابل عمولة.

لم تتسبب مريم أو لينا في أي من هذه التغيرات، لكنها تؤثر جميعًا في المنظمة. وتدرك مريم حاجتها إلى طريقة تنظم بها تفكيرها في القوى الخارجة عن سيطرتها.

ليس المهم رصد التغير فقط، بل تحديد ما يمكن التحكم فيه وما يجب التكيف معه.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. أي التغيرات الأربعة يقع داخل سيطرة المنظمة، وأيها خارجها؟
2. أي تغير هو الأكثر إلحاحًا ليستجيب له مطبخ مريم؟ ولماذا؟

فكّر!

هل تنجح منظمة تتجاهل التغيرات المحيطة بها؟ فسّر استدلالك.

nezakr.natega4dk.net

القسم الأول: العوامل الداخلية

ما الذي تستطيع مريم ولينا التحكم فيه؟

قبل النظر إلى الخارج، تحصر مريم ولينا ما يحدث داخل منظماتهما: العاملون، وهم دينا بدوام جزئي؛ والمال، وهو مدخرات محدودة بلا قرض؛ والمعدات، وهي فرن منزلي واحد قديم؛ وعلاقة العمل بينهما التي ما زالت تتكيف مع اتخاذ القرار المشترك.

بناء المفهوم: متى يتحول النشاط إلى منظمة أعمال؟

العوامل الداخلية هي ظروف داخل المنظمة تستطيع عمومًا التأثير والتحكم فيها والتي من بينها:

- العاملون: المهارات والدافعية والتوافر والخبرات.
- التمويل: النقد المتاح والديون وإمكان الحصول على الائتمان والقروض و السلفيات.
- الموارد والمعدات: الآلات والتكنولوجيا والمقر والموقع.
- الإدارة والثقافة: كيفية اتخاذ القرارات والتواصل بشأنها.

رؤية أساسية

تضع العوامل الداخلية حدودًا لما تستطيع المنظمة فعله واقعيًا استجابةً للضغوط الخارجية؛ فالمنظمة ضعيفة التمويل تملك بدائل أقل عند ارتفاع التكاليف.

nezakr.natega4dk.net

تمرين - تقويم تكويني

1. اذكر ثلاثة عوامل داخلية تقيد مطبخ مريم حاليًا.
2. كيف يؤثر وجود عاملة واحدة بدوام جزئي في القدرة على الاستجابة للتغيرات المحتملة؟
3. لماذا يعد النقد المتاح مهمًا أثناء فترة ارتفاع الأسعار؟

فكّر!

لو كانت موارد مطبخ مريم المالية أقوى، فأي تغير سيكون التعامل معه أسهل؟

أسئلة تدريبية

اشرح أهم الفروق بين العوامل الداخلية والخارجية مع توضيح مثالا لكل منهما.

.....

.....

nezakr.natega4dk.net

ما الذي يحدث حول المنظمة؟

يعرّف خال مريم، وهو محاسب، أداة بسيطة لتنظيم القوى الخارجية: تحليل PESTEL. وتستخدمه لفرز أحداث الشهر في أربع فئات.

مصطلح أساسي

ينظم PESTEL القوى الخارجية في ستة فئات: سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وايكولوجية وقانونية.

بناء المفهوم: تحليل PESTEL

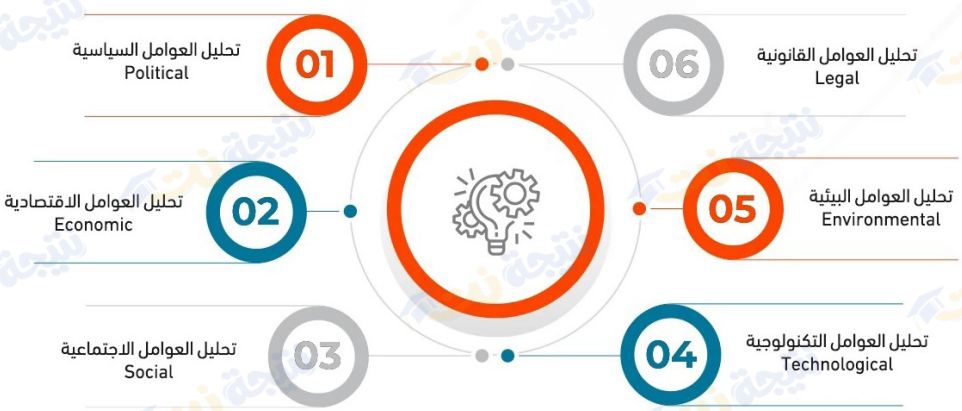
العامل	الوصف	مثال من مطبخ مريم
سياسي	الاستقرار السياسى ونظام الحكم فى الدولة	العمل فى ظروف مواتية
اقتصادي	الأسعار والتضخم والدخول وأسعار الصرف	ارتفاع سعر الدقيق والسكر
اجتماعي	الثقافة والاتجاهات والسكان ونمط الحياة	زيادة الطلب على خيارات صحية أقل سكرًا
تكنولوجي	الأدوات والمنصات والابتكارات الجديدة	تطبيق توصيل يعرض إدراج المخبوزات
ايكولوجى	وفرة المواد وظروف العمل و الانتاج	موقع مناسب للعملاء
قانونى	القوانين و اللوائح والتشريعات	لائحة جديدة لبطاقات سلامة الغذاء

رؤية أساسية

لا يمكن التحكم في العوامل الخارجية، لكن يمكن توقعها والاستعداد لها. والمنظمة التي تراقب عوامل PESTEL بانتظام يقل احتمال أن تفاجئها التغيرات.

nezakr.natega4dk.net

عوامل تحليل PESTEL



تمرين - تقويم تكويني

1. صنّف التغيرات الستة في الحالة الافتتاحية باستخدام PESTEL.
2. أي فئات PESTEL تتغير أسرع في مصر اليوم في رأيك؟ ولماذا؟
3. قدم عاملًا سياسيًا أو اقتصاديًا أو اجتماعيًا أو تكنولوجيًا أو أيكولوجيا او قانونيًا إضافيًا قد يؤثر في منظمة غذائية صغيرة.

nezakr.natega4dk.net

تطبيق عملي

الحدث	فئة PESTEL	فرصة أم تهديد؟
إعلان قانون جديد للحد الأدنى للأجور	_____	_____
اتجاه شهير للأكل الصحي على وسائل التواصل	_____	_____
إطلاق تطبيق جديد للدفع بالهاتف	_____	_____
انخفاض الجنيه المصري أمام الدولار	_____	_____
تغير نظام الحكم بالدولة	_____	_____
انتشار الزلازل و البراكين	_____	_____

فكّر!

أي عوامل PESTEL أصعب على منظمة صغيرة في الاستعداد له، ولماذا؟

nezakr.natega4dk.net

القسم الثالث: ظروف السوق والفرص والتهديدات

تحويل الضغط إلى خطة

عند جمع الصورة كاملة، تدرك مريم أن بعض التغيرات تهديدات، مثل ارتفاع التكاليف وظهور لوائح جديدة، وبعضها فرص، مثل اتجاه العملاء نحو الأكل الصحي وتطبيق نظام التوصيل السريع. ولم يعد السؤال ماذا يحدث فقط، بل كيف نستجيب.

بناء المفهوم: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات

الفرصة ظرف خارجي تستطيع المنظمة استخدامه لمصلحتها. أما التهديد فهو ظرف خارجي قد يضرها إن لم يُدار. وقد يكون الحدث نفسه تهديدًا لمنظمة وفرصة لأخرى تبعًا لكيفية الاستجابة مثل حجم الطلب على المنتجات.

رؤية أساسية

المنظمات التي تعامل التغير الخارجي بوصفه تهديدًا فقط تتأخر غالبًا؛ أما التي تبحث أيضًا عن الفرصة الكامنة فيه فتتكيف أسرع.

تمرين - تقويم تكويني

1. هل اتجاه الأكل الصحي فرصة أم تهديد لمطبخ مريم؟ فسّر.
2. كيف يحول مطبخ مريم ارتفاع تكلفة المكونات إلى فرصة؟
3. هل ينضم إلى تطبيق التوصيل رغم العمولة؟ برّر.

nezakr.natega4dk.net

أسئلة تدريبية

1. اشرح بمثال كيف يكون الحدث الخارجي نفسه تهديدًا وفرصة باختلاف المنظمة.

.....

2. قم بتطبيق تحليل PESTEL على أحد المشروعات الصغيرة الموجودة بالدولة.

.....

فكّر!

هل يمثل هذا الشهر تهديدًا أكبر أم فرصة أكبر لمطبخ مريم؟ استخدم أدلة محددة.

nezakr.natega4dk.net

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: متجر أمينة للملابس - القاهرة

ترفع ضريبة الاستيراد جديدة تكلفة الأقمشة التي تشتريها أمينة من الخارج، فتضغط على هامش أرباحها.

المهمة

صنّف الحدث باستخدام PESTEL، واقترح استجابة واحدة.

.....

دراسة الحالة الثانية: متجر طارق للإلكترونيات - الإسكندرية

يجعل انخفاض قيمة الجنيه المصري إعادة تخزين الإلكترونيات المستوردة أكثر تكلفة.

المهمة

هل هذا عامل داخلي أم خارجي؟ وصنّفه باستخدام PESTEL.

.....

دراسة الحالة الثالثة: صالة العاب يارا للياقة - الجيزة

يمارس مزيد من الناس الرياضة في المنزل باستخدام تطبيقات اللياقة بدلًا من زيارة صالة الألعاب الرياضية.

المهمة

1. صنّف الاتجاه باستخدام PESTEL.

.....

2. هل هو تهديد خالص، أم تستطيع يارا العثور على فرصة فيه؟

.....

nezakr.natega4dk.net

دراسة الحالة الرابعة: شركة خالد للخدمات اللوجستية - المنصورة

تجعل تطبيقات التوصيل المعتمدة على SPG نظام خالد اليدوي لتخطيط المسارات قديمًا في نظر العملاء.

المهمة

صنّف العامل باستخدام PESTEL، وما الاستجابة المناسبة لخالد؟

.....

nezakr.natega4dk.net

بنك أسئلة التدريب - الوحدة الرابعة

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدما مفردات الوحدة.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. عرّف العامل الداخلي والخارجي مع مثال لكل منهما.

.....

2. إلام يرمز كل حرف في PESTEL؟

.....

3. اشرح الفرق بين الفرصة والتهديد.

.....

4. لماذا لا تستطيع المنظمة التحكم مباشرة في العوامل الخارجية؟

.....

5. قدم مثالًا لتغير تكنولوجي يؤثر في المنظمات المصرية الصغيرة اليوم.

.....

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخاطئة

1. يمكن للمنظمة عمومًا التحكم في العوامل الداخلية أو التأثير فيها. [صواب / خطأ]
2. يرمز PESTEL إلى العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية. [صواب / خطأ]
3. لا يمكن أن يكون الحدث الخارجي تهديدًا وفرصة في الوقت نفسه. [صواب / خطأ]
4. تملك المنظمة القوية ماليًا عادةً بدائل أكثر عند الاستجابة للتغير الخارجي. [صواب / خطأ]
5. اللوائح الحكومية مثال لمتغير داخلي. [صواب / خطأ]

nezakr.natega4dk.net

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي مما يلي متغير داخلي؟

أ. التضخم.

ب. لائحة حكومية جديدة.

ج. النقد المتاح ومهارات العاملين.

د. تغير سعر الصرف.

2. يندرج ارتفاع الحد الأدنى للأجور تحت أي متغير؟

أ. سياسي.

ب. اجتماعي.

ج. تكنولوجي.

د. داخلي.

3. ما الوصف الأفضل لفرصة سوقية؟

أ. ظرف يضر كل منظمة دائمًا.

ب. ظرف تستطيع المنظمة استخدامه لمصلحتها.

ج. قانون جديد فقط.

د. ضعف داخلي.

4 . البيئة الداخلية ..... التحكم فيها والسيطرة عليها ؟

أ. يمكن

ب. لا يمكن

ج. يصعب

د. لاشيء مما سبق

nezakr.natega4dk.net

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. اختر منظمة حقيقية تعرفها. حدد متغيرًا داخليًا ومتغيرًا خارجيًا من PESTEL يؤثران فيها حاليًا، واشرح أثر كل منهما.

.....

2. اشرح لماذا قد تستجيب منظمتان في الصناعة نفسها بصورة مختلفة جدًا للتغير الخارجي نفسه.

.....

nezakr.natega4dk.net

إلى أي مدى تستطيع منظمة الأعمال التحكم في البيئة التي تعمل فيها؟

فهم السؤال

يطلب السؤال تقييم توازن السيطرة التي تملكها المنظمة على نجاحها. فالعوامل الداخلية تقع إلى حد كبير داخل سيطرتها، أما عوامل PESTEL الخارجية فلا تقع عمومًا داخلها، لكن المنظمة تظل قادرة على اختيار استجابتها.

قد تكون المنظمة ذات التمويل القوي والعاملين المهرة والإدارة القابلة للتكيف أقدر على مواجهة صدمة خارجية من منظمة أضعف تواجه الظروف نفسها.

مفاهيم يمكن استخدامها

- العوامل الداخلية.
- عوامل PESTEL الخارجية.
- الفرص والتهديدات.
- القدرة على التكيف.
- ظروف السوق.

مواقف محتملة

- تملك المنظمات سيطرة حقيقية من خلال الاستعداد والاستجابة، حتى إن لم تتحكم في الحدث نفسه.
- تقع المنظمات في النهاية تحت رحمة قوى أكبر منها، وقد تكون السيطرة وهمًا أحيانًا.

nezakr.natega4dk.net

متطلبات الاستجابة القوية

- التمييز الواضح بين العوامل الداخلية والخارجية.
- شرح كيف تقيد متغيرات PESTEL السيطرة المباشرة.
- شرح أثر القوة الداخلية في القدرة على الاستجابة.
- استخدام أمثلة مثل مطبخ مريم وطارق وخالد.
- تقييم حدود السيطرة والوصول إلى نتيجة متوازنة مبررة

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف العوامل الداخلية والخارجية	ماذا تعني السيطرة للمنظمة؟
الحجة الأولى	حجة السيطرة من خلال الاستجابة	كيف يغير الاستعداد النتائج؟
الحجة الثانية	حجة محدودية السيطرة	ما القوى التي لا يمكن التأثير فيها؟
التقييم	المقارنة بين وجهتي النظر	هل تعتمد السيطرة أكثر على القوة الداخلية أم التخمين؟
الخاتمة	اتخاذ قرار معين	كم تملك المنظمة من قدرات للسيطرة الفعلية؟

خلاصة أساسية

قد يعتمد مقدار السيطرة الفعلية على قوة المنظمة الداخلية بقدر اعتماده على طبيعة الصدمة الخارجية.

nezakr.natega4dk.net

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

استجابة نموذجية

"إلى أي مدى يمكن لمنظمة الأعمال التحكم في البيئة التي تعمل فيها"

لا تستطيع منظمات الأعمال التحكم في القوى الخارجية، مثل **التشريعات الحكومية، والتضخم، والاتجاهات المتغيرة، لكنها تستطيع التحكم في كيفية استعدادها لهذه العوامل واستجابتها لها، وهو ما يثير التساؤل حول مدى قدرتها الفعلية على التحكم.**

تمنح العوامل الداخلية، مثل **التمويل، والموارد البشرية، والإدارة، منظمة الأعمال قدرة حقيقية على تعزيز مرونتها في مواجهة التغيرات. فعلى سبيل المثال، لا يستطيع **مطبخ مريم** منع ارتفاع أسعار الدقيق، لكن وجود احتياطيات نقدية قوية يمنحه خيارات أكثر للتعامل مع هذا الارتفاع عند حدوثه.**

ومع ذلك، قد تكون الصدمات الخارجية شديدة إلى درجة تتجاوز قدرة حتى المؤسسات التي تتمتع باستعداد جيد على مواجهتها. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي **انخفاض مفاجئ وحاد في قيمة العملة إلى الإضرار بمنظمة الأعمال مهما بلغت كفاءة إدارتها الداخلية.**

****وفي الختام،** تمتلك منظمات الأعمال قدرة حقيقية ولكنها محدودة على التحكم. فهي لا تستطيع التحكم في البيئة الخارجية ذاتها، إلا أن **الإدارة الداخلية الفعالة تؤثر بدرجة كبيرة في قدرتها على الصمود والتكيف معها**.**

nezakr.natega4dk.net

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة المهارات الأساسية لمنهجية: JRE إصدار حكم واضح، وتقديم استدلال منطقي، واستخدام أدلة من الوحدة، والوصول إلى استنتاج مبرَّر.

تأمل ختامي

أيٌّ من عوامل PESTEL الأربعة تعتقد أنه يصعب على المشروعات الصغيرة في مصر الاستعداد له أكثر من غيره؟ ولماذا؟

.....

.....

nezakr.natega4dk.net

5

الإدارة والقيـــادة



nezakr.natega4dk.net

الوحدة الخامسة

الإدارة والقيادة



نواتج تعلم الوحدة الخامسة

الفكرة الكبرى

تؤثر وظائف الإدارة الفعالة وأسلوب القيادة مباشرةً في جودة أداء الفريق وفي شعور الأفراد تجاه عملهم.

الأسئلة الأساسية

- ما معنى إدارة منظمة إدارة جيدة؟ وهل يولد القادة قادةً أم يمكن صنعهم؟
- كيف يؤثر أسلوب القيادة في العاملين والنتائج؟

nezakr.natega4dk.net

5

المفاهيم الأساسية

- شرح وظائف الإدارة الأربع: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.
- مقارنة أساليب القيادة: الأوتوقراطي والديمقراطي والتفويضي والموقفي.
- تطبيق وظائف الإدارة على مواقف واقعية.
- تقييم فعالية أساليب القيادة المختلفة.
- تحليل كيفية اتخاذ القرارات تحت الضغط.

الفكرة المحورية للوحدة

تؤثر وظائف الإدارة الفعالة وأسلوب القيادة مباشرةً في جودة أداء الفريق وفي شعور الأفراد تجاه عملهم.

السؤال الأساسي

- ماذا تعني الإدارة الجيدة لمنظمة الأعمال؟ وهل القادة يولدون بقدرات قيادية، أم يمكن تنمية هذه القدرات واكتسابها؟"
- "كيف يؤثر أسلوب القيادة في العاملين ونتائج الأعمال؟"

nezakr.natega4dk.net

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: مريم تصبح مديرة


مريم تصبح مديرة

بعد تأمين عقد المقهى، توظف مريم ولينا أول موظفة بدوام كامل، وهي دينا. وللمرة الأولى لا تقتصر مهمة مريم على الخَبز، بل أصبحت تدير وقت شخص آخر وتقوم بتدريبة وتقيس مستوى اداءة.

في يوم دينا الأول، تدرك مريم أنها لم تضع من قبل جدول عمل فعليًا، أو تنظم تدفق العمل، أو تحدد مقدار الحرية التي تمنحها لموظفة. وتتساءل: هل توجه كل خطوة بدقة، أم تثق في أن تجد دينا طريقتها؟

محور التفكير

الإدارة تنظم العمل والموارد، والقيادة توجه الناس وتحفزهم؛ وتحتاج المنظمة إلى كليهما.

فكّر!

هل يحتاج الموظف الجديد متابعة وتوجيه من المدير؟ أم يترك له قدرًا من الاستقلالية خصوصا في أسابيعه الأولى. اشرح مع ذكر ا لسبب

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. ما المسئوليات الجديدة التي تتحملها مريم عندما تصبح صاحبة عمل؟
2. ما الذي قد يحدث إذا أدارت دينا بصورة سيئة في الأسابيع الأولى؟

nezakr.natega4dk.net

القسم الأول: وظائف الإدارة الأربع

الأسبوع الأول لمريم مديرةً

تـدرك مريـم سريعًـا أن إدارة دينـا تتطلـب أكـثر مـن شرح الوصفـات. فعليهـا تخطيـط جدولهـا وفـق حجـم الطلبـات، وتنظيـم المطبـخ حتـى لا تتداخـل المهـام، والقيـادة بـشرح معاييرهـا، والرقابـة عـلى الجـودة بفحـص الطلبـات قبـل التوصيـل.

بناء المفهوم: وظائف الإدارة الأربع

- التخطيط: وضع الأهداف وتحديد كيفية تحقيقها.
- التنظيم: ترتيب الموارد والمهام والأفراد بفاعلية.
- القيادة: توجيه وتحفيز الافراد والتواصل الفعال معهم.
- الرقابـة: وضـع معايـير القيـاس ورصـد الاداء وتحديـد الفجـوات وتصحيـح المشـكلات.

الوظيفة	مثال من مطبخ مريم
التخطيط	تحديد عدد المخبوزات المطلوب إعدادها يوميًا
التنظيم	تكليف دينا بالتحضير بينما تتولى مريم الطلبات
القيادة	توجيه دينا وفقا لمعايير الجودة وتشجيع وتحفيز دينا على العمل
الرقابة	التاكد من اعداد المخبوزات المطلوبة يوميا بالكمية و الجودة المناسبة.

nezakr.natega4dk.net

تمرين - تقويم تكويني

1. قدم مثالًا لكل من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة في مطبخ مريم.
2. ماذا يحدث إذا ركزت مريم على الرقابة فقط ولم تخطط مسبقًا؟
3. أي وظيفة هي الأصعب على مدير لأول مرة؟ ولماذا؟

خلاصة أساسية

تعمل وظائف الادارة معا فى شكل ترابطى تتابعى و الضعف فى وظيفة يخلق مشكلات فى باقى الوظائف.

أسئلة تدريبية

اختر نشاط شاركت فى تنظيمه وحدد مثالا لكل وظيفة من وظائف الادارة به.

.....

.....

فكّر!

أي وظيفة إدارية يرجح أن تكون الأصعب على مريم خلال شهرها الأول؟

رؤية أساسية

وظائف الادارة تتمثل فى: التخطيط - التنظيم - التوجيه (القيادة- الاتصالات-التحفيز) - الرقابة.

nezakr.natega4dk.net

القسم الثاني: أساليب القيادة

كيف ينبغي لمريم أن تقود دينا؟

تجرب مريم طرائق مختلفة. ففي الأيام المزدحمة تعطي دينا تعليمات دقيقة لكل مهمة، وفي الأيام الهادئة تترك لها تنظيم عملها. وتبدأ في ملاحظة أن أيًا من النهجين لا يصلح طوال الوقت.

مصطلح أساسي

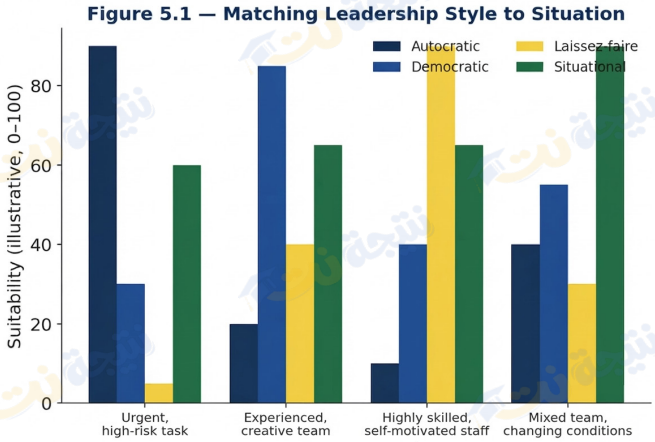
اسلوب القيادة : هو الطريقة التى يوجة بها القائد المرؤوسين و يحفزهم و يشاركهم فى عملية صنع القرار.

بناء المفهوم: أساليب القيادة

الأسلوب	الوصف	يمكن استخدامة عندما...
أوتوقراطي	يتخذ القائد قراراته بشكل منفرد مع مشاركة محدودة من العاملين	يضيق الوقت أو ارتفاع تكلفة الخطأ أو يكون العاملون جددًا
ديمقراطي	يشرك القائد العاملين في القرارات	خبرة العاملون و المهام غير الروتينية
تفويضي	ويفوض العاملون فى اتخاذ بعض القرارات	يكون العاملون شديدي المهارة والدافعية
موقفي	يكيف القائد أسلوبه مع الموقف او المشكلة	تغيير الظروف أو فى حالة المواقف المفاجئة

خلاصة أساسية

لا يوجد أسلوب واحد أفضل دائمًا؛ فالمدير الفعال يكيف أسلوبه مع المهمة والأفراد والضغط.



nezakr.natega4dk.net

رؤية أساسية

لا يوجد أسلوب قيادة واحد هو الأفضل في كل موقف؛ فالمديرون الأكثر فاعلية يكيفون أسلوبهم مع المهمة والأفراد وضغط اللحظة.

تمرين - تقويم تكويني

1. أي أسلوب استخدمته مريم في الأيام المزدحمة؟ وهل كان مناسبًا؟
2. قدم موقفًا قد يفشل فيه الأسلوب التفويضي.
3. لماذا قد تستجيب موظفة جديدة مثل دينا بصورة أفضل لأسلوب أكثر أوتوقراطية في البداية؟

تطبيق عملي

الموقف	أفضل أسلوب قيادة	السبب
وصول طلب كبير عاجل بموعد ضيق	_____	_____
موظف خبير يقترح تحسينًا للعملية	_____	_____
مصمم مستقل شديد المهارة يعمل عن بعد	_____	_____

فكّر!

هل ينبغي أن يتغير أسلوب مريم كلما اكتسبت دينا خبرة؟ فسّر.

nezakr.nategа4dk.net

قرار تحت الضغط

بعد ظهر أحد الأيام، تأخر توصيل المكونات وهناك طلب كبير يستحق خلال ساعتين. ويجب أن تقرر مريم سريعًا: هل تستبدل المكونات، أم تؤخر الطلب، أم تطلب مساعدة متجر قريب؟ ولا وقت لديها لمناقشة طويلة.

بناء المفهوم: اتخاذ القرار في الإدارة

القرار: هو اختيار بديل من بين البدائل المتاحة ويتخذ المديرون نوعين واسعين من القرارات:

- قرارات روتينية: اختيارات متكررة منخفضة ذات مخاطر منخفضة ومن الممكن أن تتبع معايير محددة.
- قرارات غير روتينية: اختيارات جديدة ذات مخاطر مرتفعة تتطلب معلومات و مهارات خاصة.

خلاصة أساسية

تدعم المعلومات الموثوقة والأهداف الواضحة اتخاذ القرار الجيد في ظل ضغوط بيئة العمل.

رؤية أساسية

يعتمد اتخاذ القرار الجيد في ظل ضغوط بيئة العمل على وضوح الاهداف وموثوقية المعلومات المستخلصة من التحليل الجيد للبيانات؛و ذلك يدعم التخطيط و القيادة و الرقابة الجيدة.

تمرين - تقويم تكويني

1. هل قرار نقص المكونات روتيني أم غير روتيني؟ فسّر.
2. ما المعلومات التي تساعد مريم على اتخاذ قرار سريع وفعال.
3. كيف يؤثر أسلوب القيادة في مقدار إشراك دينا في القرار؟

فكّر!

هل تتخذ مريم القرار منفردة أم تستشير دينا ولينا بسرعة؟ برّر.

nezakr.natega4dk.net

أسئلة تدريبية

1. صف قرارًا روتينيًا وآخر غير روتيني قد يواجههما صاحب مشروع صغير فى اسبوع واحد.

.....

2. لماذا تكون القرارات غير الروتينية أكثر إثارة للضغط عادةً؟

.....

nezakr.natega4dk.net

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: توسع مطعم هناء - القاهرة

مع افتتاح هناء فرعًا ثانيًا، تجد صعوبة في إعداد جداول العاملين في الموقعين معًا.

المهمة

أي وظيفة إدارية تمثل أكبر صعوبة لها، وماذا ينبغي أن تفعل؟

.....

دراسة الحالة الثانية: موقع شريف للإنشاءات - أسوان

يتخذ شريف كل قرارات السلامة منفردًا دون أخذ رأي مشرفي الموقع ذوي الخبرة.

المهمة

أي أسلوب قيادة يستخدم؟ وهل هو مناسب؟ برّر.

.....

دراسة الحالة الثالثة: وكالة ليلى للتصميم - الإسكندرية

تمنح ليلى كبار المصممين حرية شبه كاملة، لكن متدربًا مبتدئًا يشعر بفقدان الثقة بسبب قلة التوجيه.

المهمة

ما أسلوب القيادة الأنسب للمتدرب مقارنةً بكبار المصممين؟

.....

nezakr.natega4dk.net

دراسة الحالة الرابعة: مصنع عادل - مدينة السادس من أكتوبر

تتعطل آلة وسط الوردية، ويجب أن يقرر عادل خلال دقائق وقف الإنتاج أو مواصلته بحل بديل.

المهمة

1. هل القرار روتيني أم غير روتيني؟

.....

2. ما الذي ينبغي لعادل إعطاؤه الأولوية عند اتخاذه؟

.....

3. هل اعتماد عادل على الحل البديل يؤثر على التكلفة؟

.....

nezakr.natega4dk.net

بنك أسئلة التدريب - الوحدة الخامسة

استخدم هذه الأسئلة لمراجعة الوحدة كاملة. أجب بجمل تامة مستخدما مفردات الوحدة.

تذكّر

ميز بين وظائف الإدارة وأساليب القيادة ونوعي القرارات في إجاباتك.

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. اذكر وظائف الإدارة الأربع واشرح كلًا منها بإيجاز.

.....

2. اذكر أساليب القيادة الأربعة التي تناولتها الوحدة.

.....

3. اشرح الفرق بين القرار الروتيني وغير الروتيني.

.....

4. لماذا يحتاج المدير إلى تغيير أسلوب القيادة بحسب الموقف؟

.....

5. قدم خطرًا واحدًا لاستخدام الأسلوب الأوتوقراطي مع عاملين شديدي الخبرة.

.....

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخاطئة

1. التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة هي وظائف الإدارة الأربع. [صواب / خطأ]
2. يشرك القائد الأوتوقراطي العاملين بكثافة في القرارات. [صواب / خطأ]
3. يناسب الأسلوب التفويضي العاملين الجدد غير ذوي الخبرة. [صواب / خطأ]
4. تعني القيادة الموقفية تكييف الأسلوب مع الظروف. [صواب / خطأ]
5. كل قرارات الإدارة روتينية ومنخفضة المخاطر. [صواب / خطأ]

nezakr.natega4dk.net

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. فحص المخبوزات قبل التوصيل مثال لأي وظيفة؟

أ. التخطيط.

ب. التنظيم.

ج. القيادة.

د. الرقابة.

2. أي أسلوب يمنح العاملين أكبر قدر من الاستقلالية؟

أ. الأوتوقراطي.

ب. الديمقراطي.

ج. التفويضي.

د. الموقفي.

3. يوصف تعطل مفاجئ للمعدات يتطلب قرارًا فوريًا بأنه:

أ. قرار روتيني.

ب. قرار غير روتيني.

ج. ليس قرارًا أصلًا.

د. قرار مبرمج.

فكّر!

اختيار الأسلوب المناسب يعتمد على خبرة العامل وطبيعة المهمة والوقت والمخاطر.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. صف قائدًا أو مديرًا لاحظته، مثل مدرب أو معلم أو صاحب مشروع صغير. حدد أسلوب قيادته وقيّم فعاليته.

.....

2. صمم خطة قصيرة توضح استخدام مريم وظائف الإدارة الأربع لتجهيز دينا لأول وردية تعمل فيها منفردة.

.....

nezakr.nategа4dk.net

أيهما أهم لنجاح منظمة صغيرة: نظم الإدارة القوية أم القيادة القوية للأفراد؟

فهم السؤال

يطلب السؤال موازنة فكرتين مترابطتين لكن مختلفتين: الإدارة، أي تخطيط الموارد والعمليات وتنظيمها والرقابة عليها؛ والقيادة، أي تحفيز الأفراد وتوجيههم.

قد تملك المنظمة نظمًا ممتازة وفريقًا فاقدًا للدافعية، أو فريقًا شديد الحماس بلا تنظيم أو هيكل. ويحمل كلا الطرفين مخاطرة.

مفاهيم يمكن استخدامها

- وظائف الإدارة.
- أساليب القيادة.
- اتخاذ القرار.
- الدافعية والتواصل.
- القرارات الروتينية وغير الروتينية.

مواقف محتملة

- نظم الإدارة القوية أهم لأنها تخلق الاتساق والترابط وتقلل الأخطاء.
- القيادة القوية أهم لأن الأفراد المتحفزين ذوى التوجيه الجيد ويحققون الهدف بفاعلية.

محور الحكم

قد تملك المنظمة أنظمة ممتازة وفريقًا محبطًا، أو فريقًا متحفزًا بلا تنظيم؛ وكلا الطرفين يحمل مخاطرة.

nezakr.natega4dk.net

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف الإدارة والقيادة بوضوح وبيان ارتباطهما واختلافهما.
- شرح حجة إعطاء نظم الإدارة الأولوية.
- شرح حجة إعطاء القيادة الأولوية.
- استخدام أمثلة مثل مطبخ مريم وهناء وشريف.
- تقييم أثر حجم المنظمة أو مرحلتها والوصول إلى نتيجة مبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف الإدارة والقيادة	كيف تختلفان وكيف ترتبطان؟
الحجة الأولى	حجة نظم الإدارة	لماذا تهم العمليات المتسقة؟
الحجة الثانية	حجة قيادة الأفراد	لماذا تهم الدافعية والتوجيه أكثر؟
التقييم	المقارنة بين الرأيين	هل تتغير الإجابة مع حجم المنظمة؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	ما الأهم لنجاح المشروع الصغير؟

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

nezakr.natega4dk.net

استجابة نموذجية

أيهما أهم لنجاح المشروع الصغير: نظم الإدارة القوية أم القيادة القوية للأفراد؟

ترتبط الإدارة والقيادة ارتباطًا وثيقًا لكنهما ليستا متطابقتين. فالإدارة تشمل تخطيط الموارد وتنظيمها والرقابة عليها، بينما تشمل القيادة تحفيز الأفراد وتوجيههم. ويُقال إن كلًا منهما هو الأهم لنجاح المشروع الصغير.

تساعد نظم الإدارة القوية مشروع مثل مطبخ مريم على العمل باتساق؛ فالجداول الواضحة ومعايير الجودة تقلل احتمال الأخطاء المكلفة مع نمو المشروع.

لكن النظم وحدها لا تنجح دون أفراد متحفزين مستعدين لاتباعها وتحسينها. ويعتمد استعداد دينا للعمل بعناية بدرجة كبيرة على طريقة قيادتها، لا على تنظيم مهامها فقط.

وخلاصة القول إن القيادة قد تكون أهم قليلًا للمنظمة الصغيرة في المراحل المبكرة، لأن الثقة والدافعية يجب أن تُبنيا قبل الاعتماد على النظم؛ لكن الإدارة القوية تزداد أهمية كلما نمت المنظمة وأضافت أفرادًا.

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكم واضح، وتسلسل منطقي، واستخدام أدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

تأمل ختامي

فكر في فريق كنت جزءًا منه. هل عانى أكثر من ضعف الإدارة أم ضعف القيادة؟ فسّر.

.....

.....

nezakr.natega4dk.net

سلم التقدير - الدرجة الكلية: 20

نطاق الدرجات	التفسير
20–18	نضج تحليلي استثنائي ورؤية بمستوى احترافي
17–14	استدلال قوي مع جوانب ضعف محدودة
13–10	فهم ملائم، لكن بعمق محدود
9–6	استيعاب أساسي مع فجوات تحليلية
5–0	استدلال محدود وبنية غير كافية

استجابة نموذجية

إلى أي مدى تستطيع منظمة الأعمال التحكم في البيئة التي تعمل فيها؟

لا تستطيع منظمات الأعمال التحكم في القوى الخارجية مثل اللوائح الحكومية أو التضخم أو تغير الاتجاهات، لكنها تستطيع التحكم في كيفية الاستعداد لها والاستجابة لها، وهو ما يثير سؤال مقدار السيطرة الحقيقي.

تمنح العوامل الداخلية مثل التمويل والعاملين والإدارة المنظمة تأثيرًا حقيقيًا في قدرتها على الصمود. فلا تستطيع مطبخ مريم منع ارتفاع سعر الدقيق، لكن الاحتياطي النقدي القوي يمنحه بدائل أكثر عندما يحدث ذلك.

ومع ذلك، قد تطغى الصدمات الخارجية حتى على المنظمات الجيدة الاستعداد. فانخفاض مفاجئ وحاد في قيمة العملة مثلًا قد يضر منظمة مهما كانت جودة إدارتها الداخلية.

وخلاصة القول إن للمنظمات سيطرة ذات معنى لكنها محدودة. فهي لا تتحكم في البيئة الخارجية نفسها، لكن الإدارة الداخلية القوية تشكل بدرجة كبيرة قدرتها على البقاء والتكيف.

nezakr.natega4dk.net

رؤية أساسية

توضح هذه الاستجابة مهارات الحكم والاستدلال الأساسية: حكم واضح، وتسلسل منطقي، واستخدام أدلة الوحدة، ونتيجة مبررة.

رؤية أساسية

السيطرة ذات المعنى محدودة: لا تغيّر المنظمة البيئة نفسها، لكنها تقوي قدرتها على النجاة والتكيف.

تأمل ختامي

اى متغير من متغيرات تحليل PESTEL هو الاصعب فى المشروعات الصغيرة من حيث درجة الاستعداد؟ولماذا؟

.....

.....

nezakr.natega4dk.net

قاموس المصطلحات الأساسية (GLOSSARY OF KEY TERMS)

مصطلحات الأعمال الرئيسية من الفصول العشرة مرتبة أبجديًا حسب النص الأصلي:

المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية	توسيط
Autocratic leadership	القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية)	أسلوب قيادة يتخذ فيه المدير القرارات بمفرده دون مشاركة تُذكر من الموظفين.
Batch production	الإنتاج على مجموعات (الإنتاج الدُفعي)	طريقة إنتاج يتم فيها تصنيع عناصر متطابقة معًا في مجموعات.
Break-even point	نقطة التعادل	مستوى المبيعات الذي تتساوى عنده الإيرادات الإجمالية مع التكاليف الإجمالية، بحيث لا تحقق الشركة أرباحًا ولا تتحمل خسارة.
Budget	الموازنة / الميزانية التقديرية	خطة مالية تقديرية للإيرادات والمصروفات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة.
Business	الأعمال / الشركة / المشروع	منظمة تقدم سلعًا أو خدمات، بشكل متعمد ومتسق، مقابل قيمة مادية أو معنوية.
Business ethics	أخلاقيات العمل	المبادئ الأخلاقية التي توجّه سلوك المنظمة، بما في ذلك النزاهة والإنصاف.
Business objective	هدف العمل / الهدف التجاري	هدف محدد يوجه قرارات المنظمة، مثل البقاء، أو تحقيق الربح، أو النمو.
Cash flow	التدفق النقدي	حركة الأموال الواردة إلى الشركة والخارجة منها على مدار فترة زمنية.
Company	شركة (مساهمة / ذات شخصية اعتبارية)	عمل تجاري منفصل قانونًا عن أصحابه (المساهمين)، ويتميز بمسؤولية محدودة.
Corporate Social Responsibility (CSR)	المسؤولية الاجتماعية للشركات	التزام طوعي من جانب المنظمة بالعمل بطرق تفيد المجتمع والبيئة بما لا يتجاوز المتطلبات القانونية.
Decision-making framework	إطار اتخاذ القرار	عملية منظمة للمقارنة بين الخيارات المتاحة بناءً على معايير واضحة بدلاً من الاعتماد على الغريزة وحدها لاتخاذ القرار.
Democratic leadership	القيادة الديمقراطية	أسلوب قيادة يشرك فيه المدير الموظفين في عملية اتخاذ القرار.
External factors	العوامل الخارجية	الظروف المحيطة بالمنظمة وخارجة عن إرادتها ولا يمكنها التحكم فيها بشكل مباشر، مثل الاقتصاد أو السياسات الحكومية.
Fixed costs	التكاليف الثابتة	التكاليف التي تظل كما هي بغض النظر عن حجم إنتاج الشركة أو مبيعاتها دون تغيير.
Flow production	الإنتاج المستمر (الخط المنساب)	طريقة إنتاج مستمرة وغالبًا ما تكون مؤتمتة (آلية)، تُستخدم لإنتاج كميات ضخمة ونمطية موحدة.
Goods	السلع	سلعات مادية ملموسة يمكن للعملاء لمسها وامتلاكها ونقلها وتخزينها.
Herzberg's Two-Factor Theory	نظرية هيرزبرغ ذات العاملين	نظرية في التحفيز تميز بين عوامل الوقاية (التي تمنع عدم الرضا) وبين العوامل المحفزة (التي تحقق الرضا).
Hygiene factor	عامل الوقاية (في العمل)	في نظرية هيرزبرغ: عامل في مكان العمل (مثل الأجر أو السلامة) يمنع عدم الرضا ولكنه لا يحفز في حد ذاته.
Internal factors	العوامل الداخلية	الظروف داخل المنظمة والتي يمكنها عمومًا التأثير عليها أو التحكم فيها، مثل الموظفين والشؤون المالية.
Job production	الإنتاج الفردي (بحسب الطلب)	طريقة إنتاج يتم فيها تصنيع عنصر واحد فريد من البداية وحتى النهاية.
Laissez-faire leadership	قيادة عدم التدخل (القيادة التفويضية)	أسلوب قيادة يقدم فيه المدير الحد الأدنى من التوجيه ويسمح للموظفين بإدارة أنفسهم.
Limited liability	المسؤولية المحدودة	حماية قانونية تعني أن خسائر المالك تقتصر على المبلغ الذي استثمره في الشركة فقط.
Management functions	وظائف الإدارة	المهام الأربع الأساسية لإدارة الأعمال: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

nezakr.natega4dk.net

Market research	بحوث السوق	عملية جمع المعلومات حول العملاء والأسواق لدعم القرارات التجارية.
Market segmentation	تقسيم السوق	تقسيم سوق واسع إلى مجموعات أصغر من العملاء الذين لديهم احتياجات متشابهة.
Marketing mix (4Ps)	المزيج التسويقي (العناصر الأربعة)	العناصر الأربعة التي تديرها المنظمة للوصول إلى العملاء وهي: السلعة، السعر، المكان (التوزيع)، والترويج.
Maslow's Hierarchy of Needs	هرم ماسلو للاحتياجات	نظرية تشير إلى أن البشر يتحفزون بنظام هرمي من الاحتياجات، تبدأ من احتياجات البقاء الأساسية وتصل إلى تحقيق الذات.
Motivator	العامل المحفز	في نظرية هيرزبرغ: عامل في مكان العمل (مثل التقدير أو المسؤولية) يخلق دافعًا ورغبة حقيقية في العمل.
Needs	الاحتياجات	السلع أو الخدمات الأساسية للبقاء على قيد الحياة، مثل الغذاء والماء والمأوى الأساسي.
Non-routine decision	قرار غير روتيني	قرار جديد، عالي الضغط، أو عالي المخاطر يتطلب إطلاق الأحكام والتقدير الشخصي بدلاً من اتباع عملية قياسية.
Opportunity	الفرصة	ظرف أو وضع خارجي يمكن للمنظمة استغلاله لصالحها.
Partnership	شركة الأشخاص	شركة يملكها ويديرها شخصان أو أكثر يتشاركون الملكية والمسؤولية والأرباح.
Performance management	إدارة الأداء	العملية المستمرة لتحديد التوقعات، ومراقبة التقدم، وتقديم التغذية الراجعة (التقييم المستمر) للموظفين.
PESTEL analysis	تحليل بيستل (PESTEL)	أداة لتحليل العوامل الخارجية المؤثرة على العمل التجاري: السياسية (Po-litical)، الاقتصادية (Economic)، الاجتماعية (Social)، والتكنولوجية (Technological)، والبيئية (Environmental) والقانون (Legal).
Place (marketing)	المكان / التوزيع (في التسويق)	عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعلق بأين وكيف يصل المنتج الى العملاء.
Politics/Political factors	العوامل السياسية	القوانين واللوائح والسياسات الحكومية التي تؤثر على كيفية تشغيل المنظمة وإدارتها.
Price (marketing)	التسعير (في التسويق)	عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعلق بالمبلغ الذي يدفعه العملاء مقابل السلعة.
Primary research	البحث الأولي (الميداني)	بيانات جديدة يتم جمعها مباشرة بواسطة المنظمة، مثل إجراء استطلاع رأي.
Primary sector	القطاع الأولي (الزراعي/الاستخراجي)	جزء من الاقتصاد يستخرج الموارد الطبيعية مباشرة من الأرض، مثل الزراعة أو الصيد.
Primary stakeholder	أصحاب المصلحة الرئيسيون	شخص أو مجموعة تشارك بشكل مباشر في العمليات اليومية للمنظمة أو تعتمد عليها اعتمادًا مباشرًا.
Product (marketing)	السلعة (في التسويق)	عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعلق بالعنصر الذى سيتم بيعه، بما في ذلك الجودة والمميزات.
Production method	طريقة الإنتاج	الأسلوب الذي تتخذه المنظمة لتصنيع سلعاتها: إنتاج فردي، أو دُفعي، أو مستمر.
Productivity	الإنتاجية	مقياس للمخرجات لكل وحدة من المدخلات، مثل عدد العناصر المُنتجة لكل عامل في الساعة.
Profit	الربح	المبلغ المتبقي بعد أن تطرح المنظمة إجمالي تكاليفها من إجمالي إيراداتها.
Promotion (marketing)	الترويج (في التسويق)	عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتعلق بكيفية تواصل المنظمة مع العملاء وإقناعهم بالسلعة.
Qualitative research	البحث النوعي (الكيفي)	بحث يجمع الآراء والمشاعر والأسباب الكامنة وراء السلوكيات بدلاً من البيانات الرقمية.
Quality control	مراقبة الجودة	عملية التحقق من أن السلعات تلبي المعايير المطلوبة قبل أن تصل إلى العميل.
Quantitative research	البحث الكمي	بحث يجمع بيانات رقمية، مثل "كم العدد؟" أو "كم مرة؟".
Recruitment	التوظيف	عملية جذب المرشحين المناسبين للتقدم لشغل وظائف شاغرة.

nezakr.natega4dk.net

Revenue	الإيرادات	إجمالي الدخل الذي تحققه المنظمة من المبيعات (السعر مضروباً في الكمية المباعة).
Risk (business)	المخاطرة (في الأعمال)	احتمالية أن يؤدي قرار أو حدث ما إلى نتيجة مالية أو تشغيلية سلبية.
Routine decision	قرار روتيني	قرار متكرر ومنخفض المخاطر يمكن أن يتبع عملية قياسية ثابتة.
Secondary research	البحث الثانوي (المكتبي)	البيانات الموجودة بالفعل والتي تم جمعها بواسطة آخرين، مثل التقارير والبحوث الجاهزة في مجال الأعمال.
Secondary sector	القطاع الثانوي (الصناعي/التحويلي)	جزء من الاقتصاد يقوم بتحويل المواد الخام إلى سلع مصنعة أو نصف مصنعة.
Secondary stakeholder	أصحاب المصلحة الثانويون	شخص أو مجموعة تتأثر بالمنظمة ولكنها لا تشارك بشكل مباشر في عملياتها اليومية.
Sectors of industry	قطاعات الصناعة (النشاط الاقتصادي)	الفئات الثلاث الواسعة للنشاط الاقتصادي: الأولية، (الاستخراجية، والثانوية (الصناعية /التحويلية) والثالثة (الخدمى).
Selection	الاختيار والتعيين	عملية اختيار أفضل مرشح للوظيفة، وغالبًا ما يتم ذلك من خلال المقابلات الشخصية أو الاختبارات.
Services	الخدمات	أعمال أو منافع غير ملموسة يختارها العملاء ويستفيدون منها بدلاً من امتلاكها بشكل مادي.
Shareholder	المساهم	فرد أو كيان يمتلك أسهمًا (جزءًا من الملكية) في منظمة ما.
Situational leadership	القيادة الموقفية	أسلوب قيادي يقوم فيه المدير بتعديل وتكييف منهجه وفقًا للموقف المحدد والأشخاص المعنيين.
Sole trader	التاجر الفردي (المشروع الفردي)	عمل تجاري يملكه ويديره شخص واحد، ويتحمل مسؤولية غير محدودة.
Stakeholders	أصحاب المصلحة / الأطراف المعنية	أي فرد أو مجموعة تتأثر بأفعال المنظمة وقراراتها، أو يكون لها مصلحة فيها.
Stakeholder conflict	تضارب مصالح الأطراف المعنية	موقف يرغب فيه أصحاب مصلحة مختلفون في تحقيق نتائج مختلفة ومتنافسة من قرار تجاري واحد.
Strategic thinking	التفكير الاستراتيجي	القدرة على موازنة القدرات الداخلية للمنظمة مقابل الظروف الخارجية لتوجيه مسارها المستقبلي.
Supply chain	سلسلة الإمداد	تتابع الشركات والعمليات المعنية بإنتاج وتوصيل السلعة إلى العميل النهائي.
SWOT analysis	تحليل سوات (SWOT)	أداة لتقييم نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats) الخاصة بالمنظمة.
Targeting	الاستهداف التسويقي	عملية اختيار شريحة (أو شرائح) العملاء التي ستركز المنظمة جهودها التسويقية عليها.
Tertiary sector	القطاع الثالث (الخدمي)	جزء من الاقتصاد يقدم خدمات للعميلين بدلاً من السلع المادية الملموسة.
Threat	التهديد	ظرف أو وضع خارجي قد يتسبب في ضرر للمنظمة إذا لم يتم التعامل معه وإدارته بحذر.
Training	التدريب	عملية تطوير مهارات الموظف ومعارفه للقيام بدوره الوظيفي بكفاءة.
Unlimited liability	المسؤولية غير المحدودة	حالة قانونية يكون فيها مالك المشروع مسؤولاً شخصياً عن جميع ديون والتزامات المشروع (من أمواله الخاصة).
Value (business)	القيمة (في الأعمال)	المنفعة التي يراها العميل في سلعة أو خدمة معينة، والتي قد تأتي من الجودة، الثقة، أو الراحة والملاءمة، وليس من السعر وحده.
Value chain	سلسلة القيمة	تتابع المراحل والخطوات - من المادة الخام وحتى البيع النهائي - والتي تكتسب السلعة من خلالها قيمة مضافة.
Variable costs	التكاليف المتغيرة	التكاليف التي تتغير وتتأثر بشكل مباشر بتغير حجم إنتاج ومخرجات المنظمة.
Wants	الرغبات	سلع أو خدمات ليست ضرورية للبقاء على قيد الحياة ولكنها تحسّن جودة الحياة ورفاهيتها.

nezakr.natega4dk.net

مراجعـة

أ.د/ هـلال عبد الفتاح غفيفي

أ.د/ مصطفى محمد عبد النبي

د/ نعيمة عطية محمد عطية

د/ هشـام أميـن امـام أميـن

ترجمـة

د/ غـادة السيـد محمـد

تصميم وإخراج فني

م/ ريهام مصطفى محمد

إشـراف عـام

د/ جبريـل أنور حميدة

رئيس الإدارة المركزية لتطوير المناهج

nezakr.natega4dk.net


الإدارة المركزية لتطوير المناهج
Central Administration Of Curriculum Development
CACD