إدارة الأعمـــال



البكالوريا المصرية - الصف الثاني

الجزء الثاني

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

المحتويـات

الوحدة	المحتوى	الصفحة
الوحدة السادسة:	التسويق	٧
الوحدة السابعة:	إدارة العمليات والإنتاج	٢٤
الوحدة الثامنة:	إدارة الموارد البشرية	٤٢
الوحدة التاسعة:	التمويل وأداء الأعمال	٦٠
الوحدة العاشرة:	الاستراتيجية والتحليل واتخاذ القرار	٧٩

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... | الاستنتاج: 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

6

التسويق



الوحدة السادسة

التسويق



سؤال استقصائي... في البداية لماذا اتعلم التسويق؟

الفكرة الكبرى

يجب أن تفهم منظمات الأعمال حاجات العملاء والتفوق على التوقعات من خلال البحث وهدف منظمات ومزيج تسويقي جيد التصميم كي تنافس بفاعلية.

الأسئلة الأساسية

- كيف تحدد المنظمات لمن تبيع؟ وما الذي يجعل الاستراتيجية التسويقية فعالة؟
- هل السعر يعد هو المحدد الرئيسى للعميل؟

الفكرة الكبرى

تبدأ المنافسة الفعالة بفهم حاجات العميل، ثم اختيار السوق المستهدف وبناء مزيج تسويقي مناسب.

محور التفكير جوهر التسويق

1- المزيج التسويقي.
2- التبادل جوهر التسويق.
3- نقطة انطلاق التسويق إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

nezakr.natega4dk.net

المفاهيم الأساسية

- شرح غرض بحوث التسويق والطرق المرتبطة بها.
- تطبيق تجزئة السوق والاستهداف.
- شرح عناصر المزيج التسويقي الأربعة: السلعة والسعر والتوزيع والترويج.
- تصميم مزيج تسويقى لمنظمة صغيرة.
- تقييم قرارات التسويق باستخدام الأدلة.

الفكرة المحورية للوحدة

يجب أن تفهم منظمات الأعمال حاجات العملاء وتستجيب لها من خلال البحث والاستهداف ومزيج تسويقي جيد التصميم كي تنافس بفاعلية.

nezakr.natega4dk.net

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: لمن وُجد مطبخ مريم فعلًا؟



مع استقرار طلب المقهى، تريد مريم ولينا تنمية قاعدة العملاء الحاليين والمحتملين. لكن عندما تحاولان وصف «العميل الحالي»، تدركان أنهما تخمّنان: بعض العملاء آباء، وبعضهم مكاتب تطلب للمناسبات، وبعضهم طلاب يريدون حلوى بعد المدرسة. تقترح لينا ومريم أن تتوقفا عن التخمين وتبدآ بالسؤال. فتعدان استقصاء قصيرًا للعملاء وتراجعان رسائل وسائل التواصل بعناية أكبر.

محور التفكير

التسويق الجيد لا يبدأ بالرسالة الإعلانية، بل بفهم من هو العميل وما الذي يحتاج إليه.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. كيف تحدد مريم و لينا العميل المستهدف لها؟
2. ما الأسئلة التي ينبغي أن يتضمنها الاستبيان لفهم العملاء بصورة أفضل؟

فكّر!

هل يمكن للمنظمة أن تسوق بفاعلية للجميع، أم يجب أن تختار مجموعات محددة؟

هل ترى أن التسويق والترويج مترادفان؟

nezakr.natega4dk.net

القسم الأول: بحوث التسويق

السؤال بدلًا من التخمين

تصمم مريم ولينا استقصاء يسأل العملاء كيف عرفوا المنظمة، وما الذي يطلبونه عادةً، وعدد مرات الشراء، والسعر الذي يعكس المنفعة التي يحصلون عليها. كما تراجعان شهورًا من التعليقات وملاحظات الطلبات.

خلاصة أساسية

تقلل بحوث التسويق التخمين، لكنها لا تفيد إلا إذا تصرفت المنظمة وفق ما تعلمته.

بناء المفهوم: بحوث التسويق

- مفهوم البحث: إيجاد الحلول لمشكلة بعد دراسة متعمقة ، و تحليل لعوامل الموقف أو استقصاء و تحرى علمى منظم ، ونقدى وموضوعى لمشكلة محددة يتم اجراؤها للتوصل إلى إجابات محددة لهذة المشكلة.
- بحوث التسويق: هى عملية تقييم مدى الاحتياج إلى جمع وتسجيل وتحليل وتوصيل المعلومات التسويقية بهدف حل المشاكل.

فكّر!

- ما أكبر مخاطر الاعتماد على الانطباعات غير المنظمة وحدها؟
- ماهى أكبر مخاطر الاعتماد على التخمين؟

نوع البحث	الوصف	مثال
أولي	بيانات جديدة تجمعها المنظمة مباشرةً لأول مرة	استبيان عملاء مطبخ مريم
ثانوي	بيانات موجودة جمعها آخرون من قبل	تقارير عن اتجاهات الغذاء في مصر
نوعي	يركز على فهم السلوك البشرى والآراء والتجارب من خلال فهم لماذا/كيف؟	قراءة تعليقات العملاء وملاحظاتهم
كمي	بيانات رقمية: كم وكم مرة؟	تكرار الطلب ومتوسط حجمه

nezakr.natega4dk.net

تمرين - تقويم تكويني

1. هل استقصاء مريم بحث أولي أم ثانوي؟ فسّر.
2. قدم مثالًا لبحث نوعي وآخر كمي يمكن أن يستخدمهما مطبخ مريم.
3. لماذا يمثل اتخاذ القرارات بلا بحوث تسويق مخاطرة؟

سؤال تدريبي

صمم ثلاثة أسئلة لاستبيان يساعد مطبخ مريم على فهم حاجات العملاء.

.....

nezakr.natega4dk.net

ليس عميلًا واحدًا، بل مجموعات عدة

تكشف نتائج استقصاء ثلاث مجموعات واضحة: آباء مشغولون يريدون طلبات أسبوعية دقيقة و منظمة أو مضمونة، ومكاتب تريد كميات كبيرة للمناسبات، وطلاب يريدون حلوى ميسورة بعد المدرسة. ولا ينجح مخاطبة المجموعات الثلاث بالطريقة نفسها.

مصطلح أساسي

تجزئة السوق تقسم العملاء إلى مجموعات متشابهة؛ والاستهداف يحدد المجموعة التي ستركز عليها المنظمة.

بناء المفهوم: التجزئة والاستهداف

تجزئة السوق هي تقسيم السوق الواسعة إلى مجموعات أصغر من العملاء ذوي الحاجات المتشابهة. ومن أسسها العمر والدخل والموقع الجغرافي ونمط الحياة. أما الاستهداف فهو اختيار المجموعة أو المجموعات التي ستركز المنظمة جهودها عليها مثل المجموعة المشابهة في الدخل.

تذكّر

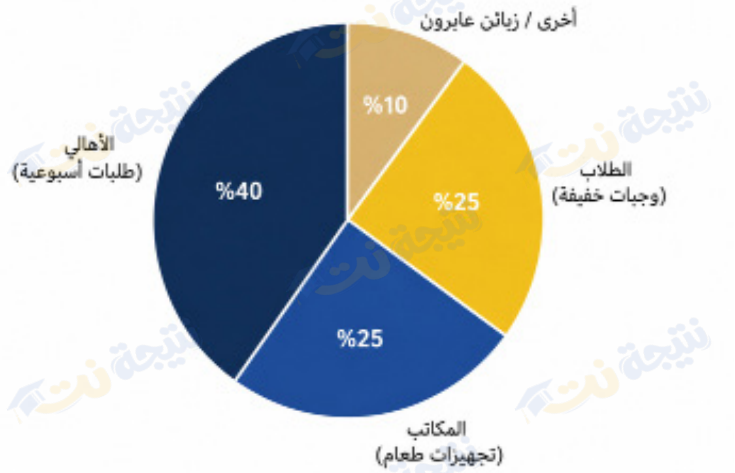
التموضع أو تحديد المركز التنافسي للمنتج (الصورة الذهنية عن المنتج)

الشريحة	الحاجة الرئيسية	أفضل طريقة للوصول إليها
الآباء	الموثوقية والثبات والطلب الأسبوعي	الرسائل المباشرة وعروض الولاء
المكاتب	كميات أكبر وعرض احترافي	باقات ضيافة للشركات
الطلاب	السعر المناسب وسهولة الوصول	ترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعي وأخرى أقرب أو من المدارس

خلاصة أساسية

المنظمة التي تحاول إرضاء كل الشرائح بالتساوي قد تنتهي بلا جاذبية قوية لأي شريحة.

الشكل 6.1 — مطبخ مريم: شرائح العملاء حسب نسبة الطلبات



nezakr.natega4dk.net

رؤية أساسية

المنظمة التي تحاول مخاطبة كل الشرائح بنفس المزيج التسويقي غالبًا لا تجذب أيًا منها بقوة.

تذكّر

التسويق الواسع هو التسويق الذى يتعامل مع احتياجات العملاء بدون تمييز و يوجد فى بعض السلع مثل الزيت / البنزين / الارز.

تمرين - تقويم تكويني

1. أي شريحة ينبغي لمطبخ مريم إعطاؤها الأولوية أولًا؟ برّر.
2. لماذا قد تفشل رسالة تسويق واحدة للآباء والطلاب؟
3. قدم أساسًا آخر لتجزئة السوق غير الأمثلة المذكورة.

تطبيق عملي

المنظمة	شريحة محتملة	السبب
متجر ملابس أطفال	_____	_____
صالة رياضية قرب جامعة	_____	_____
وكالة سيارات فاخرة	_____	_____

فكّر!

هل تستطيع منظمة صغيرة استهداف أكثر من شريحة في الوقت نفسه بصورة واقعية؟

nezakr.natega4dk.net

تصميم مزيج تسويقى لكل شريحة

بعد وضوح الشرائح، تبدأ مريم ولينا تصميم عروض محددة: صندوق عائلي أسبوعي، وقائمة ضيافة للشركات، وعبوة حلوى ميسورة بعد المدرسة. ويحتاج كل عرض إلى نهج خاص في السعر والتوزيع والترويج.

بناء المفهوم: العناصر الأربعة للمزيج التسويقي

- المزيج التسويقى: هو مجموعة من الأدوات التسويقية التى يمكن السيطرة عليها وتستخدم كمرشد أو أساس لمقابلة حاجات ورغبات العملاء.
- السلعة: ما يباع، بما في ذلك الجودة والخصائص والتغليف وقد يكون سلعة أو خدمة او فكرة.
- السعر: ما يدفعه العميل وكيف يعكس القيمة والمكانة السوقية.
- التوزيع: أين وكيف يستطيع العميل الحصول على السلعة.
- الترويج: هو إخبار وإقناع والتاثير على القرار الشرائى للعميل.

الشريحة	السلعة	السعر	التوزيع	الترويج
الآباء	صندوق عائلي أسبوعي	متوسط مع خصم اشتراك	توصيل منزلي	رسائل مباشرة وإحالات
المكاتب	صواني ضيافة	مرتفع وتسعير كميات	توصيل للمكتب	تواصل مع الشركات
الطلاب	عبوات حلوى	منخفض وميسور	استلام قرب المدارس	إعلانات تواصل اجتماعي

خلاصة أساسية

يجب أن تعمل عناصر المزيج التسويقي الأربعة معًا بصورة متسقة حتى لا تربك ا العميل .

nezakr.nateg4dk.net

رؤية أساسية

السلعة الفاخر المسعرة بسعر منخفض، أو السلعة الاقتصادي المروّج له بوصفها فاخرة، يربكان العميل ويهزان الثقة.

تمرين - تقويم تكويني

1. اشرح اختلاف المزيج التسويقي بين شريحتي الآباء والطلاب.
2. لماذا يجب أن يتوافق السعر والترويج مع مكانة السلعة؟
3. أي العناصر الأربعة أهم لمنظمة غذائية صغيرة؟ برّر.

فكّر!

هل تضر القرارات التسويقية غير المتسقة بثقة العميل؟ قدم مثالًا.

أسئلة تدريبية

1. صمم مزيجًا تسويقيًا بسيطًا لفكرة منظمة صغيرة من اختيارك.

.....

2. اشرح لماذا يتساوى التوزيع مع المنتج في الاهمية لمنظمة تعتمد على التوصيل.

.....

تذكّر

- يوجد فرق بين المزيج التسويقي والمزيج الترويجي
- المزيج الترويجي يضم (الإعلانات، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات).

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

nezakr.natega4dk.net

دراسة الحالة الأولى: علامة زياد للأحذية الرياضية - القاهرة

يبيع زياد أحذية عصرية عبر الإنترنت، لكنه لم يقرر استهداف المراهقين أم المهنيين العاملين.

المهمة

أوصِ بشريحة مستهدفة لزياد وبرّر اختيارك.

.....

دراسة الحالة الثانية: منتجات منى للعناية بالبشرة - الإسكندرية

سعرت منى منتجاتها بوصفها فاخرة، لكنها تروج لها بإعلانات تركز على الخصومات.

المهمة

ما مشكلة المزيج الحالي؟ وكيف تصلحها؟

.....

دراسة الحالة الثالثة: عربة إبراهيم للطعام - الجيزة

تنتقل عربة إبراهيم إلى موقع جديد كل أسبوع، فيصعب على العملاء المنتظمين العثور عليها.

المهمة

أي عنصر من المزيج يمثل مشكلته؟ وماذا يفعل؟

.....

nezakr.natega4dk.net

دراسة الحالة الرابعة: دروس فريدة عبر الإنترنت - المنصورة

تقدم فريدة باقة التدريس و السعر للمتقدمين للجامعة وللأطفال الصغار.

المهمة

كيف تساعد التجزئة فريدة على تصميم عروض أفضل لكل مجموعة؟

.....

دراسة الحالة الخامسة:

يوجد لدى شركة لتصنيع السيارات ٣ أنوع من السيارات مقسمة وفقا لمستويات الدخل.

المهمة

وضح المزيج التسويقى لكل سيارة.

.....

فكّر!

ما الفرق بين التسويق و ا لتر و يج ؟

nezakr.natega4dk.net

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

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. عرّف بحوث التسويق بأسلوبك.

.....

2. اشرح الفرق بين البحث الأولي والثانوي.

.....

3. ما تجزئة السوق؟ قدم مثالًا لأساس من أسسها.

.....

4. اذكر عناصر المزيج التسويقي الأربعة واشرحها بإيجاز.

.....

5. لماذا ينبغي أن تتسق العناصر الأربعة بعضها مع بعض؟

.....

6. عرف التسويق.

.....

6. وضح الفرق بين التسويق و الترويج.

.....

7. وضح عناصر المزيج التسويقى و الترويجى.

.....

nezakr.natega4dk.net

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخطأ

1. البحث الأولي بيانات كانت موجودة قبل أن تجمعها المنظمة. [صواب / خطأ]
2. الاستهداف يعني اختيار شريحة العملاء التي يركز عليها التسويق. [صواب / خطأ]
3. السعر أحد عناصر المزيج الأربعة. [صواب / خطأ]
4. يجب استخدام رسالة التسويق نفسها لكل شرائح العملاء. [صواب / خطأ]
5. الترويج يعني الإعلان عبر وسائل التواصل فقط. [صواب / خطأ]
6. تعتبر تقارير الجهاز المركزى للتعبئة و العامة أحد أنوع البيان الثانوى. [صواب / خطأ]

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي مما يلي مثال على البحث الثانوي؟

أ. استقصاء جديد للعملاء.

ب. تقرير صناعة نشرته شركة أبحاث.

ج. قراءة رسائل العملاء.

د. مقابلة عميل.

2. تقسيم العملاء بحسب العمر أو الدخل أو نمط الحياة يسمى:

أ. الاستهداف.

ب. التجزئة.

ج. الترويج.

د. التوزيع.

فكّر!

تقلل بحوث التسويق احتمال بناء مزيج جيد التصميم لعميل غير موجود أو لحاجة غير حقيقية .

nezakr.natega4dk.net

3. أي عنصر يشير إلى المكان الذي يحصل فيه العميل على السلعة؟

أ. السلعة.

ب. السعر.

ج. التوزيع.

د. الترويج.

4. الوظيفة التى تبدأ قبل الانتاج / اثناء الانتاج /بعد الانتاج:

أ.الترويج

ب.التسويق

ج. التسعير

د. التوزيع

تذكّر

السعر هو المبلغ النقدى المدفوع بينما القيمة هى المنفعة التى يحصل عليها المشترى.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. اختر منظمة تعرفها جيدًا. ثم حدد شريحتين يمكن استهدافهما، وصف مزيجًا تسويقيًا مختلفًا لكل منهما.

.....

2. اشرح كيف تصمم منظمة مزيج تسويقى غير مناسب اذا قامت بالاعتماد على التخمين بدلاً من بحوث التسويق.

.....

3. قارن بين البيع و التسويق.

.....

4. اختر علامة تجارية فشلت فى السوق وحلل المشكلة فى المنتج / السعر/الترويج/التوزيع؟

.....

نشاط اجتماعى

يتم تقسيم الفصل إلى مجموعات كل مجموعة تقوم باختيار منتج مصرى قديم مثل شمعدان/شيكولاتة كورونا و المهمة الأساسية هى إعادة إطلاق المنتج من جديد بمزيج تسويقى عصرى.

nezakr.natega4dk.net

الحكم والاستدلال

هل السعر هو العامل الأهم في اختيار العملاء منظمة دون أخرى؟

فهم السؤال

يطلب السؤال تقييم ما إذا كان السعر يفوق عناصر المزيج الأخرى، وهي السلعة والتوزيع والترويج، في تشكيل اختيار العميل.

بعض العملاء شديدو الحساسية للسعر، خاصة في السلع اليومية. بينما يعطي آخرون الجودة أو الراحة أو الثقة بالعلامة الأولوية حتى عند ارتفاع السعر.

فكّر!

هل التسويق أخلاقي؟

متى يتحول من اقناع الى خداع؟

مفاهيم يمكن استخدامها

- بحوث التسويق.
- التجزئة والاستهداف.
- المزيج التسويقي.
- قيمة المنتج.
- حساسية السعر.

محور الحكم

تختلف حساسية السعر باختلاف الشريحة والسلعة؛ وقد تتقدم الجودة أو الراحة أو الثقة عليه.

مواقف محتملة

- السعر غالبًا عامل حاسم، خاصة في الأسواق التنافسية منخفضة الدخل.
- السعر عامل بين عدة عوامل، وغالبًا تكون القيمة والجودة والراحة أهم.

nezakr.natega4dk.net

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف المزيج التسويقي وشرح عناصره بإيجاز.
- شرح حجة السعر بوصفه عامل حاسم.
- شرح حجة أهمية العوامل الأخرى.
- استخدام أمثلة مثل مطبخ مريم ومنى وإبراهيم.
- تقييم اختلاف الإجابة بحسب العميل أو السلعة والوصول إلى نتيجة مبررة.

فكّر!

ما الفرق بين ثمن المنتج وقيمة المنتج؟

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف المزيج التسويقي	ما دور السعر بين العناصر الأربعة؟
الحجة الأولى	حجة السعر بوصفه الأهم	لماذا يختار كثيرون على أساس التكلفة؟
الحجة الثانية	حجة أهمية العوامل الأخرى	لماذا قد تتقدم الجودة أو التوزيع أو الترويج؟
التقييم	المقارنة بين الرأيين	هل تعتمد الإجابة على شريحة العميل؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	هل السعر هو العامل الأهم فعلًا؟

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

خلاصة أساسية

لا يمكن الحكم على أهمية السعر بعيدًا عن الشريحة المستهدفة والقيمة الكلية التي يقدمها كلاهما.

nezakr.natega4dk.net

استجابة نموذجية

هل السعر هو العامل الأهم في اختيار عملاء منظمة دون أخرى؟

يراعي العملاء عوامل كثيرة عند اختيار منظمة، ويُفترض غالبًا أن السعر هو الأهم. وتناقش هذه الاستجابة مدى دقة هذا الافتراض.

بالنسبة للشرائح الحساسة للسعر، مثل الطلاب الذين يشترون الحلوى من مطبخ مريم، قد يكون السعر فعلًا عامل حاسم، خاصة عندما توجد بدائل متشابهة قريبة.

لكن شرائح أخرى، مثل المكاتب التي تطلب الضيافة، قد تعطي الموثوقية والعرض الاحترافي أولوية على أدنى سعر ممكن؛ مما يبين أن القيمة، لا السعر وحده، تقود إلى اتخاذ القرار.

وخلاصة القول إن السعر عامل مهم لكنه ليس دائمًا الأهم. ويتوقف تأثيره بدرجة كبيرة على شريحة العميل وما يقدمه بقية المزيج من راحة وجودة وثقة.

رؤية أساسية

السعر مهم، لكن تأثيره يعتمد على الشريحة وعلى ما يقدمه المزيج من جودة وراحة وثقة.

رؤية أساسية

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

تأمل ختامي

فكر في عملية شراء أجريتها مؤخرًا. هل كان السعر عامل حاسم أم كان هناك عوامل أخرى أهم؟ فسّر.

.....

.....

nezakr.nategа4dk.net

7

إدارة العمليات والإنتاج



nezakr.natega4dk.net

الوحدة السابعة

إدارة العمليات والإنتاج



الفكرة الكبرى

توازن العمليات الفعالة بين الإنتاجية والجودة والتكلفة لتقديم قيمة مضمونة للعملاء.

الأسئلة الأساسية

- كيف ينبغي للمنظمة تنظيم إنتاجها؟ وما العلاقة بين الكفاءة والجودة؟
- هل ينبغي إعطاء السرعة أم الجودة الأولوية عند إنتاج السلع؟

nezakr.natega4dk.net

رؤية أساسية

الجـــودة العاليـــة بسـعر عـادل = قيمـة تسـتحق ثقـة العميـل.

المفاهيم الأساسية

- مقارنة طرق الإنتاج: الإنتاج حسب الطلب، وبالدفعات، والمتدفق.
- شرح الإنتاجية وكيفية قياسها.
- شرح غرض الرقابة على الجودة.
- وصف سلسلة الإمداد وأهميتها.
- تطبيق التفكير في ضبط التكلفة على قرارات الإنتاج.

الفكرة المحورية للوحدة

تحقيـق التـوازن بـين الإنتاجيـة و الجـودة و التكلفـة لتقديـم قيمـة مضافـة للعمـلاء.

nezakr.natega4dk.net

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: التوسع لتنفيذ عقد المقهى



يريد المقهى الآن توصيل ٣٠٠ قطعة مخبوزات أسبوعيًا، وهو أكثر كثيرًا مما تستطيع مريم ودينا إنتاجه بالطريقة القديمة قطعةً قطعة. وتدرك مريم أن طريقة صنع كعكة عيد ميلاد مخصصة لا تصلح لصنع ٣٠٠ قطعة متطابقة.

وفي الوقت نفسه، يكاد تأخر توصيل الدقيق يفسد الطلب، وتخرج دفعة مخبوزات زائدة الخَبز قليلًا؛ فتضطر مريم إلى التفكير في اختبارات فحص الجودة التي لم تكن تحتاج إليها عندما كانت تعمل بالطريقة القديمة.

محور التفكير

لا يعني التوسع إنتاج كمية أكبر بالطريقة القديمة؛ بل يتطلب إعادة تصميم العملية وإدارة مخاطر جديدة.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. لماذا لم تعد طريقة الإنتاج القديمة مناسبة لطلب المقهى؟
2. ما المشكلات التي ظهرت هذا الأسبوع وتحتاج المنظمات الأكبر إلى إدارتها بانتظام؟

فكّر!

هل يستطيع مطبخ منزلي زيادة الإنتاج واقعيًا دون تغيير طريقة تشغيله؟

nezakr.nateqa4dk.net

القسم الأول: طرق الإنتاج

تعريف إدارة الإنتاج

هـي الوظيفـة المسـئولة عـن تحويـل المدخـلات (مـواد خام،المعدات،عمالة) إلى مخرجـات (سـلع وخدمـات وأفـكار) بقيمـة مضافـة للعملاء.

كعكة واحدة أم ثلاثمائة قطعة مخبوزات؟

تـدرك مريـم أن الكعكـة المخصصـة تتطلـب عمليـة تختلـف تمامًـا عـن إنتـاج ٣٠٠ قطعـة متطابقـة للمقهـى. فتبـدأ البحـث في كيفيـة تنظيـم المخابـز الأكـبر لإنتاجهـا.

بناء المفهوم: طرائق الإنتاج

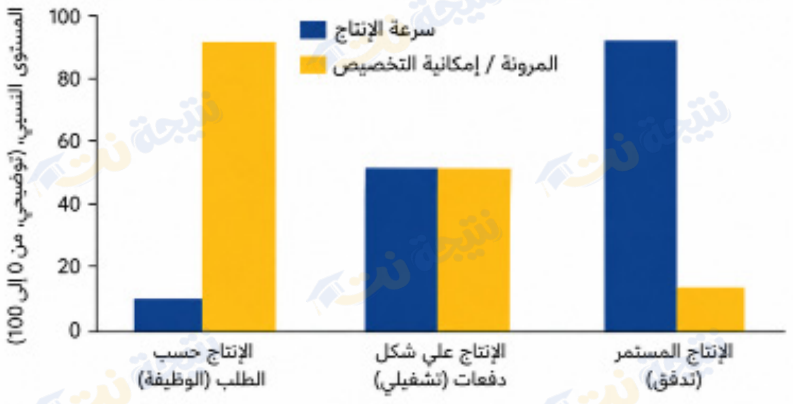
بحـوث السـوق هـي عمليـة جمـع معلومـات عـن العمـلاء والأسـواق لدعـم قـرارات الأعـمال.

الطريقة	الوصف	أنسب استخدام
حسب الطلب	صنع عنصر فريد من البداية إلى النهاية	كعكات مخصصة وملابس مفصلة
بالدفعات	صنع مجموعات من العناصر المتطابقة معًا	300 قطعة متطابقة للمقهى
متدفق	إنتاج مستمر معياري وغالبًا يتم إدارة النظام بدون تدخل يدوى.	إنتاج الغذاء واسع النطاق في المصانع

فكّر!

هـل يسـتطيع مطبـخ مريـم اسـتخدام طـرق إنتـاج مختلفـة لأنـواع الطلبـات المختلفـة في الوقـت نفسـه ؟

الشكل 7.1 — طرق الإنتاج: السرعة مقابل المرونة (مفاضلة)



تقارن الرسمة بين 3 طرق للانتاج من حيث السرعة و المرونة فكل ما زادت السرعة انخفضت المرونة و العكس صحيح

nezakr.nateg4dk.net

رؤية أساسية

مع نمو حجم الطلب، تنتقل المنظمات عمومًا من الإنتاج حسب الطلب إلى الدفعات أو التدفق لزيادة الكفاءة، لكن ذلك يقلل المرونة والتخصيص غالبًا ويؤدى الى انتاج منتج نمطى.

تمرين - تقويم تكويني

1. أي طريقة إنتاج ينبغي لمطبخ مريم استخدامها لطلب المقهى؟ برّر.
2. لماذا لا يناسب الإنتاج حسب الطلب الكميات الكبيرة المتكررة؟
3. ما الذي قد يخسره مطبخ مريم إذا تحول كليًا إلى إنتاج الدفعات لكل الطلبات؟

أسئلة تدريبية

1. قدم مثالًا من منظمات مصرية لكل من الإنتاج حسب الطلب والدفعات والمتدفق.

.....

2. ماهى أهم ميزة لكل طريقة من طرق الإنتاج حسب الطلب،الدفعات،المتدفق.

.....

3. قدم مثال على شركة مصرية استطاعت استخدام طرق الإنتاج الثلاثة: حسب الطلب،الدفعات،و المتدفق وذلك بالاشتراك مع زملائك

.....

nezakr.natega4dk.net

الأسرع ليس دائمًا الأفضل

باستخدام الدفعات، تنتج مريم ودينا عددًا أكبر بكثير في الساعة؛ لكن الدفعة زائدة الخَبز تذكر مريم بأن السرعة بلا فحص للجودة تخلق مخاطر جديدة.

تذكّر

الجودة هي مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة.

بناء المفهوم: الإنتاجية والرقابة على الجودة

تقيس الإنتاجية المخرجات لكل وحدة من المدخلات، مثل عدد المخبوزات لكل عامل في الساعة. والرقابة على الجودة هي فحص السلعات للتأكد من مطابقتها معيارًا مطلوبًا قبل وصولها للعميل.

- زيادة حجم الإنتاج يساهم في خفض تكلفة الوحدة عادة.
- تكشف الرقابة العيوب قبل وصولها إلى العملاء.
- قد تضر الجودة الضعيفة بالسمعة حتى مع ارتفاع الإنتاجية.
- المعاينة، أي فحص جزء من الإنتاج، وتعد طريقة شائعة للرقابة.

فكّر!

هل ينبغي التضحية ببعض الجودة لزيادة حجم الإنتاج؟ وتحت أي ظروف؟

تذكّر

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

تمرين - تقويم تكويني

1. كيف يقيس مطبخ مريم إنتاجيته؟
2. اقترح خطوة رقابة على الجودة قبل التوصيل.
3. لماذا قد تقلل زيادة السرعة بسرعة شديدة الربحية الكلية؟

nezakr.natega4dk.net

تطبيق عملي

الموقف	أثره في الإنتاجية	مخاطر الجودة
تعيين مساعد ثانٍ بدوام جزئي	———	———
تجاوز الفحص النهائي لتوفير الوقت	———	———
شراء فرن ثانٍ	———	———

اقتصاديات الحجم الكبير(Economies of Scale) عندما ينخفض متوسط التكلفة لكل وحدة مع زيادة حجم الإنتاج، وذلك، على سبيل المثال، نتيجة توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات أو لأن الشراء بالجملة يؤدي إلى خفض تكاليف المدخلات.

تطبيق عملي

قم بإجراء بحث مع زملائك للتعرف على مزايا اقتصاديات الحجم الكبير،وحدد الشركات المصرية التى تتمتع بهذة الميزة.

nezakr.natega4dk.net

القسم الثالث: سلسلة الإمداد وضبط التكلفة

مشكلة التوصيل المتأخر

يجعل تأخر الدقيق مريم تدرك أن منظماتها تعتمد الآن على سلسلة من الموردين لم تفكر فيها كثيرًا من قبل، وأن أي حلقة ضعيفة قد تعرض الطلب كله للخطر.

بناء المفهوم: سلسلة الإمداد وضبط التكلفة

سلسلة الإمداد هى شبكة متكاملة تربط بين الموردين،المصانع،الشركات،وتجار التجزئة بهدف تحويل المواد الخام الى منتجات نهائية الإمداد إلى العميل النهائى.

- يقلل الموردون الموثوقون مخاطر تأخير الإنتاج.
- الاعتماد على أكثر من مورد يقلل مخاطر الاعتماد على مورد وحيد.
- يخفض الشراء بالجملة التكلفة، لكنه يزيد الحاجة للتخزين ومخاطر الهدر.
- تكشف مراجعة التكاليف المنتظمة أوجه عدم الكفاءة مبكرًا.

فكّر!

هل تبحث مريم عن مورد ثان للدقيق حتى إن كان أغلى قليلًا؟ برّر.

تمرين - تقويم تكويني

1. ما الذي تعطل في سلسلة إمداد مطبخ مريم هذا الأسبوع؟
2. اقترح طريقة لتقليل مخاطر تأخر التوصيل مستقبلًا.
3. ما العيوب او المخاطر المرتبطة بشراء المواد الخام بالجملة رغم توفير المال؟

nezakr.natega4dk.net

أسئلة تدريبية

1. ارسم أو صف سلسلة إمداد بسيطة لسلعة تحتارها من المادة الخام إلى العميل.

.....

2. اشرح طريقة ضبط تكلفة يمكن لمنظمة غذائية صغيرة استخدامها بلا إضرار بالجودة.

.....

تذكّر

ان الشراء بالجملة يتمتع بإيجابيات منها تخفيض تكلفة الشراء و الحصول على خصم كمية الا ان اهم السلبيات هى:

- تحتاج رأس مال مبدئ كبير
- ارتفاع تكلفة ا لتخز ين .
- مخاطر التلف و التقادم خاصة فى سلع مثل الملابس.

nezakr.natega4dk.net

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: ورشة كريم للأثاث - دمياط

يصنع كريم قطع أثاث فريدة حسب الطلب، لكنه تلقى طلبًا لخمسين كرسيًا متطابقًا.

المهمة

أي طريقة إنتاج يستخدم لطلب الكراسي؟ ولماذا؟

.....

دراسة الحالة الثانية: سلسلة مخابز نادية - القاهرة

توسعت مخابز نادية إلى ثلاثة فروع، لكن العملاء يشتكون من تفاوت الجودة بينها.

المهمة

أوصِ بخطوة رقابة على الجودة ينبغي للسلسلة اعتمادها.

.....

دراسة الحالة الثالثة: يوسف مورد قطع السيارات - الإسكندرية

يعتمد يوسف على مورد خارجي واحد، وقد أوقف تأخر الشحن خط إنتاجه بالكامل.

المهمة

ماهى نقاط الضعف فى سلسلة الإمداد التى تظهرها هذه الحالة؟ وما الإجراءات التى تساهم فى تقليل المخاطر؟

.....

nezakr.natega4dk.net

دراسة الحالة الرابعة: مصنع هبة للعصائر - الإسماعيلية

تريد هبة خفض التكلفة بشراء فاكهة أرخص، لكنها تخشى تأثر الطعم الذي يتوقعه العملاء.

المهمة

هل تعطي ضبط التكلفة أم الجودة الأولوية هنا؟ برّر.

.....

دراسة حالة خاصة

شركة كريم للأثاث في دمياط تقوم باستيراد الخشب من إحدى الدول. وفي أحداث كورونا تأخر الشحن ٣شهور و نتيجة لذلك تعطل الإنتاج.

المهمة

1. هل تعطي ضبط التكلفة أم الجودة الأولوية هنا؟ برّر.

.....

2. ناقش مشكلة شركة كريم من خلال إعادة تصميم سلسلة الإمداد.

.....

3. وضح المخاطر المحتملة إذا ظل يعتمد على مصدر واحد لتوريد الخشب.

.....

nezakr.natega4dk.net

بنك أسئلة التدريب - الوحدة السابعة

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

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. عرّف الإنتاج حسب الطلب، وبالدفعات، والمتدفق.

.....

2. ما الإنتاجية؟ وكيف يقيسها مخبز؟

.....

3. اشرح غرض الرقابة على الجودة.

.....

4. ما سلسلة الإمداد؟

.....

5. قدم مثالًا لطريقة ضبط تكلفة تستخدمها منظمة صغيرة.

.....

6. عرف إدارة الانتاج و العمليات.

.....

nezakr.natega4dk.net

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخطأ

1. يناسب الإنتاج حسب الطلب كميات كبيرة من المنتجات المتطابقة. [صواب / خطأ]
2. تقيس الإنتاجية المخرجات لكل وحدة من المدخلات. [صواب / خطأ]
3. تهم الرقابة على الجودة المصانع الكبيرة فقط. [صواب / خطأ]
4. تشمل سلسلة الإمداد كل خطوة من المواد الخام إلى العميل النهائي. [صواب / خطأ]
5. لا يترتب على الشراء بالجملة أي جانب سلبي. [صواب / خطأ]
6. نمو حجم الطلب يزيد من المرونة [صواب / خطأ]

nezakr.natega4dk.net

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي طريقة أنسب لـ300 قطعة مخبوزات متطابقة؟

أ. حسب الطلب.

ب. بالدفعات.

ج. لا حاجة لطريقة.

د. إنتاج مخصص.

2. الرقابة على الجودة هي:

أ. الإنتاج بأقصى سرعة.

ب. فحص مطابقة السلعة للمعيار.

ج. خفض السعر.

د. الإعلان عن السلعة.

3. ما الخطر الرئيسي للاعتماد على مورد واحد؟

أ. انخفاض التكلفة دائمًا.

ب. التعطل إذا فشل المورد أو تأخر.

ج. ضمان الجودة.

د. لا مخاطر.

4. يعزز نمو حجم الطلب من انتقال المنظمة الى:

أ-انتاج حسب الطلب

ب- انتاج متدفق

ج- انتاج بالدفعات

د- ب،ج معاً

فكّر!

اختيار المورد الأرخص دائمًا قد يرفع التكلفة الكلية بسبب التأخير أو العيوب أو فقدان الثقة.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. اشرح كيف يعيد مطبخ مريم تصميم تخطيط المطبخ لدعم إنتاج الدفعات بكفاءة.

.....

2. يقول مالك منظمة: «سأختار دائمًا أرخص مورد». اشرح خطرين لهذا النهج باستخدام أفكار الوحدة.

.....

3. كيف يمكن لمطبخ مريم إدارة سلسلة الإمداد لضبط التكلفة مع الحفاظ على جودة المنتج .وضح مزايا ما تقترحه مع ذكر مبرر لمقترحاتك.

.....

nezakr.natega4dk.net

الحكم والاستدلال

هل ينبغي للمنظمة النامية إعطاء زيادة اهمية اكثر سرعة الإنتاج أم لجودة المخرجات؟

محور الحكم
السرعة تدعم النمو وتخفض تكلفة الوحدة، لكن الجودة تحمي السمعة والثقة التي يصعب بناؤها من جديد.

فهم السؤال

يطلب السؤال موازنة أولويتين تشغيليتين قد تتجاذبان في اتجاهين: الإنتاج سريعًا لتلبية الطلب، والحفاظ على معيار الجودة الذي بنى سمعة المنظمة.

تساعد السرعة على تنفيذ الطلبات الكبيرة وخفض تكلفة الوحدة، لكنها تخاطر بالأخطاء وعدم رضا العملاء. وتحمي الجودة السمعة، لكنها قد تحد مقدار النمو.

مفاهيم يمكن استخدامها

- طرق الإنتاج.
- الإنتاجية.
- الرقابة على الجودة.
- موثوقية سلسلة الإمداد.
- ضبط التكلفة.

مواقف محتملة

- تعطى السرعة الأولوية لأن النمو والعقود الكبيرة يعتمدان على تلبية الطلب في الوقت المحدد.
- تعطى الجودة الأولوية لأن السمعة وثقة العميل أصعب في إعادة البناء من الحفاظ عليهما.

nezakr.natega4dk.net

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف الإنتاجية والرقابة على الجودة بوضوح.
- شرح حجة إعطاء السرعة الأولوية.
- شرح حجة إعطاء الجودة الأولوية.
- استخدام أمثلة مثل مطبخ مريم ونادية وهبة.
- تقييم اختلاف الإجابة وفقا للمنظمة أو الطلب والوصول إلى نتيجة مبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف الإنتاجية والجودة	لماذا قد تتعارض السرعة والجودة؟
الحجة الأولى	حجة إعطاء السرعة الأولوية	لماذا تهم تلبية الطلب؟
الحجة الثانية	حجة إعطاء الجودة الأولوية	لماذا تهم السمعة أكثر؟
التقييم	المقارنة بين الرأيين	هل تعتمد الإجابة على حجم الطلب أو مرحلة المنظمة؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	ما الذي ينبغي للمنظمة النامية إعطاؤه الأولوية؟

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

رؤية أساسية

احـمِ الجـودة كحـد أدنى ثابـت، وزد السرعـة بتحسـين العمليـة لا باختصـار الخطـوات الضروريـة.

استجابة نموذجية

هـل ينبغـي للمنظمـة الناميـة إعطـاء سرعـة الإنتـاج أم جـودة المخرجـات الأولويـة؟

مـع نمـو المنظـمات، يجـب أن تقـرر هـل تعطـي سرعـة الإنتـاج اللازمـة لتلبيـة الطلبـات الأكـبر الأولويـة، أم الجـودة التـي بنـت سـمعتها الأولى. وكلاهـما مهـم، لكنهـما قـد يتعارضـان.

تتيـح السرعـة لمنظمـة مثـل مطبـخ مريـم تنفيـذ العقـود الكبـيرة، مثـل طلـب المقهـى الأسـبوعي، وتحقيـق إيـراد أكـبر مـن زيـادة الحجـم.

لكـن اسـتعجال الإنتـاج يرفـع خطـر الأخطـاء، كـما ظهـر في الدفعـة الزائـدة الخَبـز. وإذا انخفضـت الجـودة، تخاطـر المنظمـة بفقـدان الثقـة والسـمعة اللتـين جذبتـا العمـلاء والمقهـى أصـلًا.

وخلاصـة القـول إن الجـودة ينبغـي حمايتهـا عمومًـا بوصفهـا حـدًا أدنى غـير قابـل للتفـاوض، بينـما تُرفـع السرعـة بتحسـين التنظيم، مثـل إنتـاج الدفعات وفحـص الجـودة، لا باختصـار الخطـوات.

رؤية أساسية

توضـح هـذه الاسـتجابة مهـارات الحكـم والاسـتدلال الأساسـية: حكـم واضـح، وتسلسـل منطقـي، واسـتخدام أدلـة الوحـدة، ونتيجـة مـبررة.

تأمل ختامي

- هـل واجهـت منظمـة ضحّـت بالجـودة مـن أجـل السرعـة؟ ومـا أثـر ذلـك فيـك بوصفـك عميـلًا؟

.....

.....

- خرجـت العديـد مـن المنظـمات مـن سـباق المنافسـة . حـدد مـع زملائـك سـبب الخـروج مـع مقارنـة جودتهـا بجـودة المنتجـات الاخـرى الموجـودة فى السـوق المـصرى.

.....

.....

nezakr.natega4dk.net

8

إدارة الموارد البشرية



nezakr.natega4dk.net

الوحدة الثامنة

إدارة الموارد البشرية



الفكرة الكبرى

العاملون أثمن موارد المنظمة؛ والطريقة التي يُستقطبون ويُدرَّبون ويُحفَّزون بها تحدد مستوى الأداء الكلي.

الأسئلة الأساسية

- كيف ينبغي للمنظمة استقطاب العاملين وتنميتهم؟
- ما الذي يحفز الموظفين حقًا على الأداء الجيد؟

nezakr.natega4dk.net

المفاهيم الأساسية

- مفهوم إدارة الموارد البشرية

شرح عمليتي الاستقطاب والاختيار.

- شرح غرض التدريب.
- تطبيق هرم ماسلو للاحتياجات على التحفيز في مكان العمل.
- تطبيق نظرية هيرزبرج ذات العاملين على التحفيز في مكان العمل.
- شرح غرض إدارة وتقييم الأداء.

محور التفكير

معدل دوران العمالة بنسبة الموظفين الذين يتركون المنظمة خلال فترة زمنية محددة انخفاض هذا المعدل يدل على نجاح المنظمة.

الفكرة المحورية للوحدة

العاملون أثمن موارد المنظمة؛ والطريقة التي يُستقطبون ويُدرَّبون ويُحفَّزون بها تحدد مستوى الأداء الكلي.

السؤال الأساسي

كيف ينبغي للمنظمة استقطاب العاملين وتنميتهم؟ وما الذي يحفزهم حقًا على الأداء الجيد؟

nezakr.natega4dk.net

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: التعيين بعد دينا

محور التفكير

لا يكفي العثور على شخص يمتلك المهارة؛ فالملاءمة والسلوك والدافعية تحدد استمرارية الأداء.



يستمر الطلب في النمو، ويحتاج مطبخ مريم إلى موظف ثانٍ بدوام كامل. ولم يسبق لمريم أن أجرت استقطابًا رسميًا؛ فقد عرضت دينا المساعدة ببساطة ونجحت التجربة.

هذه المرة، يجب على مريم ولينا كتابة وصف وظيفي، وتحديد طريقة الإعلان عن الوظيفة، والمفاضلة بين المرشحين، والتفكير جديًا في كيفية الحفاظ على دافعية الموظفين الجدد بعد تعيينهم.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. لماذا لا تستطيع مريم ولينا تكرار الطريقة التي عُيّنت بها دينا ببساطة؟
2. ما الصفات التي تراها أهم لهذا الدور الجديد؟

nezakr.nategа4dk.net

القسم الأول: التوظيف والاختيار والتدريب

العثور على الشخص المناسب

تكتب مريم ولينا وصفًا وظيفيًا موجزًا، وتنشرانه محليًا وعبر الإنترنت، وتتلقّيان عدة طلبات. ثم تضعان ثلاثة مرشحين في القائمة المختصرة وتعدّان أسئلة مقابلة بسيطة.

خلاصة أساسية

تكلفة الاختيار المتأني أقل كثيرًا من تكلفة تعيين الشخص غير المناسب ثم معالجة آثاره.

بناء المفهوم: الاستقطاب والاختيار والتدريب

- الاستقطاب: جذب مرشحين مناسبين للتقدم إلى وظيفة.
- الاختيار: تحديد أفضل مرشح من خلال المقابلات أو الاختبارات.
- التهيئة الوظيفية: تعريف الموظف الجديد بالمنظمة ودمجة داخل بيئة العمل.
- التدريب: تنمية مهارات الموظف ومعارفه اللازمة للوظيفة.

التوظيف هو الخطوة النهائية والهدف الاساسى من عملية الاستقطاب والاختيار

فكّر!

عند المفاضلة بين المرشحين، هل تعطي مريم الأولوية لمهارة الخَبز أم للالتزام والسلوك؟

رؤية أساسية

من الصعب ان تكون قرارات التعيين دون تكلفة؛ فتعيين الشخص غير المناسب يكلف المنظمة الصغيرة أكثر كثيرًا من الوقت المبذول في الاختيار المتأني.

nezakr.natega4dk.net

تمرين - تقويم تكويني

1. اكتب سؤالين ينبغي لمريم ولينا طرحهما على المرشحين في المقابلة.
2. لماذا تظل التهيئة الوظيفية مهمة حتى لموظف جديد ذي خبرة؟
3. ما التدريب الذي يحتاجه موظف جديد في مطبخ مريم غالبًا؟
4. ما الفرق بين التهيئة الوظيفية والتدريب؟

أسئلة تدريبية

اكتب ثلاثة أسئلة مقابلة لمرشح يريد العمل في مخبز صغير.

.....

تعريف إدارة الموارد البشرية

عملية استيراتيجية ووظيفة من الوظائف المسئولة عن إدارة العنصر البشرى فى المنظمة وتركز على الاستقطاب والاختيار والتعين والتدريب و التطوير وتقييم الأداء.

nezakr.natega4dk.net

رؤية أساسية

الأجر العادل يمنع عدم الرضا غالبًا، لكن التقدير والنمو والانتماء والمسؤولية تدعم الدافعية المستمرة.

لماذا يعمل بعض الناس عملا جادا؟

بعد بضعة أسابيع من التعيين، تلاحظ مريم أن دينا أصبحت أقل حماسًا من السابق رغم أن أجرها لم يتغير. فتتساءل مريم عما يحفز الناس فعلًا لتقديم أفضل ما لديهم.

بناء المفهوم: هرم ماسلو للاحتياجات

اقترح إبراهام ماسلو هرمًا للدافعية يوضّح فيه أن دوافع الإنسان وسلوكه ترتبط بمحاولة تلبية خمسة احتياجات أساسية، وتبدأ من القاعدة وتصعد بالتدرج إلى القمة.

تذكّر

ان محددات الأداء الوظيفي هي القدرة،الرغبةبيئة العمل.

تذكّر

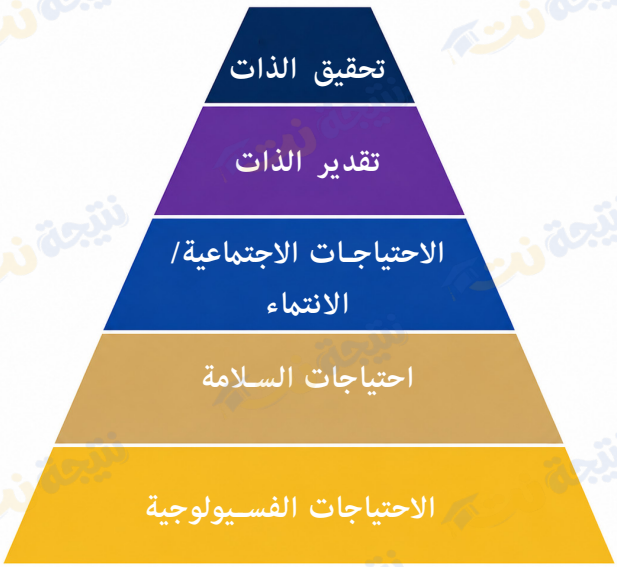
يرتب ماسلو الاحتياجات من الأساسيات إلى تحقيق الذات؛ ويختلف المستوى الأبرز باختلاف الفرد والظرف.

فكّر!

أي من محددات الأداء الوظيفي (القدرة،الرغبة،بيئة العمل) يمكن أن تعيد الحماس إلى دينا؟

المستوى	الحاجة	مثال في العمل
1. فسيولوجية	احتياجات البقاء الأساسية	أجر عادل يتيح الغذاء والسكن
2. الأمان	الأمن والاستقرار	ظروف آمنة وأمن وظيفي
3. اجتماعية	الانتماء والعلاقات	فريق ودود وداعم
4. التقدير	الاعتراف والاحترام	الثناء والترقية
5. تحقيق الذات	بلوغ الإمكانات الكاملة	فرص التعلم والنمو

الشكل 8.1 – هرم ماسلو للاحتياجات (تطبيق في بيئة العمل)



nezakr.natega4dk.net

نظرية هيرزبرج ذات العاملين

يميز هيرزبرج بين عوامل وقائية تمنع عدم الرضا، مثل الأجر والظروف والسياسات والأمان، وعوامل محفزة تخلق الرضا والدافعية، مثل الإنجاز والتقدير والمسؤولية والنمو.

نادراً ما يصنع المال وحده دافعية دائمة؛ فالأجر العادل يمنع عدم الرضا، لكن التقدير والنمو والانتماء هي التي تدفع الناس إلى تقديم أفضل أداء.

فكّر!

ما الإجراء المحدد الذي ينبغي لمريم اتخاذه لإعادة تحفيز دينا في ضوء النظريتين؟

تمرين - تقويم تكويني

1. أي مستوى في هرم ماسلو قد يفسر انخفاض حماس دينا رغم ثبات أجرها؟
2. قدم مثالًا لعامل وقائي ومثالًا لعامل محفز في مطبخ مريم.
3. لماذا قد تفشل زيادة أجر دينا وحدها في إعادة تحفيزها بالكامل؟

تطبيق عملي

الإجراء	مستوى ماسلو أو عامل هيرزبرج	الأثر المتوقع
منح دينا مسئولية أكبر عن خط منتجات جديد	_____	_____
إصلاح جهاز تكييف معطل في المطبخ	_____	_____
توجيه شكر علني لدينا على عمل ممتاز	_____	_____

nezakr.nateqa4dk.net

خلاصة أساسية

إدارة الأداء حوار مستمر لبناء الثقة والتطوير، وليست حكمًا سنويًا منفردًا.

متابعة الأداء لا تعني التفتيش فقط

تقرر مريم عقد لقاءات قصيرة ومنتظمة مع العاملين، لا بهدف الانتقاد، بل لفهم أحوالهم ووضع توقعات واضحة معهم لمعايير تقييم الأداء.

فكّر!

هل تخفض إدارة الأداء السيئة الدافعية إذا تحولت إلى نقد وعقاب بلا دعم؟

بناء المفهوم: إدارة الأداء

إدارة الأداء عملية مستمرة لتوضيح المعايير لموضوعية مسبقا لتقييم أدء الموظف، ومتابعة التقدم، وتقديم التغذية الراجعة، ودعم تنمية الموظف، بدلًا من الحكم على الأداء مرة واحدة سنويًا.

- توضح التوقعات الواضحة معنى النجاح للموظف.
- تدعم التغذية الراجعة المنتظمة تحسين الأداء، بدلًا من انتظار التقييم السنوي.
- يعزز التقدير الأداء الجيد.
- يعالج الدعم والتدريب فجوات الأداء بصورة بناءة.

رؤية أساسية

تعمل إدارة الأداء بشكل أفضل باعتبارها "حوارًا مستمرًا"، وليس حكمًا لمرة واحدة؛ إذ ينبغي أن تسهم في **بناء الثقة**، وليس مجرد قياس المخرجات.

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.

تذكّر

تقييم الأداء عملية دورية لقياس إنتاجية الموظف بناء على معايير موضوعية مسبقا.

أسئلة تدريبية

1. صمم ثلاثة أسئلة بسيطة تطرحها مريم على دينا في لقاء شهري.

.....

2. اشرح لماذا ينبغي أن تركز إدارة الأداء على الدعم لا النقد فقط.

.....

nezakr.natega4dk.net

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: مركز اتصالات سمير - القاهرة

يعيّن سمير الموظفين بسرعة لملء الشواغر العاجلة، لكنه يتجاوز عملية الاختيار و التدريب؛ فتتكرر شكاوى العملاء.

المهمة

ما الجزء الناقص في عملية الموارد البشرية لدى سمير؟ وكيف يصلحه؟

.....

دراسة الحالة الثانية: فندق داليا - الغردقة

يحصل العاملون على أجر عادل وظروف آمنة، لكنهم يبدون غير متحفزين ومنفصلين عن العمل.

المهمة

استخدم نظرية هيرزبرج لتفسير لماذا لم يحفز الأجر وحده العاملين.

.....

دراسة الحالة الثالثة: شركة وائل الناشئة للبرمجيات - القاهرة

يتقاضى المطورون أجورًا جيدة، لكنهم محبطون بسبب الحواسيب القديمة وبيئة المكتب الضاغطة.

المهمة

ما العوامل الوقائية التي تفشل شركة وائل في معالجتها؟

.....

nezakr.natega4dk.net

دراسة الحالة الرابعة: سلسلة متاجر ميرفت - الإسكندرية

تراجع ميرفت أداء العاملين مرة واحدة سنويًا فقط، ويقول الموظفون إنهم نادرًا ما يتلقون تغذية راجعة بمستوى أدائهم بشكل منتظم.

المهمة

أوصِ بتغيير في نهج ميرفت لإدارة الأداء.

.....

دراسة حاله شاملة: (فريق عمل جماعى)

شركة ما استطاعت افتتاح 5 فروع جديدة فى أنحاء القاهرة بعد 3شهور من الافتتاح ظهرت 4 مشاكل:

- الاختيار: 40% من الموظفين الجدد استقالوا بعد أول شهرين
- التعيين :يوجد عجز فى الفروع الجديدة حيث تحتاج الى استقطاب موظفين
- التدريب: زادت شكاوى العملاء بسبب تأخر فى حل الشكاوى
- تقييم الأداء: المبيعات أقل من المخططة بنسبة 25%

المهمة

تشخيص المشكلة ،ووضع حلول مقترحة.

.....

.....

.....

nezakr.natega4dk.net

بنك أسئلة التدريب - الوحدة الثامنة

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

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. اشرح الفرق بين الاستقطاب والاختيار.

.....

2. رتب مستويات ماسلو الخمسة للاحتياجات.

.....

3. اشرح الفرق بين العامل الوقائى والعامل المحفز في نظرية هيرزبرج.

.....

4. ما إدارة الأداء؟

.....

5. قدم مثالًا لمكافأة غير مالية قد تحفز موظفًا.

.....

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخطأ

1. التوظيف يعني اختيار أفضل مرشح من مجموعة المتقدمين. [صواب / خطأ]
2. وفقاً لماسلو، الاحتياجات الفسيولوجية أكثر أساسية من احتياجات التقدير. [صواب / خطأ]
3. يرى هيرزبرج أن الأجر وحده يصنع دافعية قوية ودائمة. [صواب / خطأ]
4. ينبغي أن تتم إدارة الأداء مرة واحدة سنويًا فقط. [صواب / خطأ]
5. يساعد التدريب الموظفين على تنمية المهارات المطلوبة لأدوارهم. [صواب / خطأ]
6. الاستقطاب هو جذب مرشحين مناسبين للتقدم إلى الوظيفة. [صواب / خطأ]

nezakr.natega4dk.net

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي مصطلح يصف جذب المرشحين للتقدم إلى وظيفة؟

أ. الاختيار.

ب. الاستقطاب.

ج. التهيئة الوظيفية.

د. تقييم الأداء.

2. في نظرية هيرزبرج، ظروف العمل الآمنة مثال على:

أ. عامل محفز.

ب. عامل صحي.

ج. طريقة اختيار.

د. هدف أداء.

3. أي مستوى من هرم ماسلو يتضمن الاعتراف والاحترام؟

أ. الفسيولوجية.

ب. الأمان.

ج. التقدير.

د. الاجتماعية.

4. هو الخطوة النهائية و الهدف الأساسي ضد عملية الاستقطاب و الاختيار

أ- التوظيف

ب- التدريب

ج- الجذب

د- التهيئة الوظيفية

nezakr.natega4dk.net

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. صمم خطة استقطاب قصيرة لوظيفة مطبخ مريم الجديدة، تشمل إعلانًا وسؤالي مقابلة ومعيار اختيار واحدًا.

.....

2. اشرح كيف تحفز عضوًا فاقد الدافعية باستخدام نظريتي ماسلو وهيرزبرج معًا.

.....

3. يقوم بنك مصر باستخدام المقابلات الشخصية لتعين موظف خدمة عملاء و يتم إعطاء تدريب بعد التعين. قيم فاعلية و كفاءة عملية الاختيار و التدريب داخل البنك.

.....

nezakr.natega4dk.net

الحكم والاستدلال

هل يحفز المال الموظفين أكثر من أي شيء آخر؟

فهم السؤال

يطلب السؤال تقييم دور الأجر مقارنة بعوامل أخرى، مثل التقدير والنمو والانتماء وظروف العمل.

المال ضروري لتلبية الاحتياجات الأساسية وقد يمنع عدم الرضا، لكن نظريات التحفيز تشير إلى أنه قد لا يكون أقوى محرك للجهد والمشاركة المستمرين.

محور الحكم

المال أساس مهم لتلبية الاحتياجات ومنع عدم الرضا، لكنه قد لا يكون أقوى محرك للجهد المستمر.

مفاهيم يمكن استخدامها

- التوظيف الاستقطاب.
- التدريب.
- هرم ماسلو للاحتياجات.
- نظرية هيرزبرج ذات العاملين.
- إدارة الأداء.

مواقف محتملة

- المال هو المحفز الأول؛ لأنه يلبي الاحتياجات الضرورية ويكافئ الجهد مباشرة.
- العوامل غير المالية، كالتقدير والنمو والانتماء، أقوى تحفيزًا من المال وحده.

nezakr.natega4dk.net

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف التحفيز والإشارة إلى نظرية واحدة على الأقل.
- شرح الحجة المؤيدة للمال بوصفه المحفز الأساسي.
- شرح الحجة المؤيدة للمحفزات غير المالية.
- استخدام أمثلة مثل دينا وفندق داليا وشركة وائل.
- تقييم اختلاف الإجابة باختلاف الموظف أو السياق، ثم الوصول إلى نتيجة متوازنة ومبررة.

خلاصة أساسية

الإجابة القوية لا تختار عاملًا واحدًا مطلقًا؛ بل تربط القرار باحتياجات الفرد وسياق العمل.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف التحفيز	ما دور المال في تحفيز الناس؟
الحجة الأولى	عرض حجة المال بوصفه المحفز الأهم	لماذا يهم الأجر إلى هذا الحد؟
الحجة الثانية	عرض حجة المحفزات غير المالية	لماذا قد يهم التقدير والنمو أكثر؟
التقييم	مقارنة الرأيين باستخدام النظرية	هل تعتمد الإجابة على الفرد واحتياجاته؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	هل يحفز المال أكثر من أي شيء آخر؟

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 يحفز المال الموظفين أكثر من أي شيء آخر؟

يمثل التحفيز اهتمامًا محوريًا لأي صاحب عمل، وكثيرًا ما يُفترض أن المال هو أقوى محفز. وتقيم هذه المقالة مدى صحة هذا الافتراض.

المال ضروري لأن موظفين مثل دينا يحتاجون إلى أجر عادل لتلبية الاحتياجات الأساسية، كما يبين المستوى الأول من هرم ماسلو. ومن دون أجر عادل، لن ينجح غالبًا أي محفز آخر.

لكن نظرية هيرزبرج ترى أن الأجر عامل وقائي؛ فهو يمنع عدم الرضا، لكنه لا يصنع دافعية قوية. ويشير تراجع حماس دينا رغم ثبات أجرها إلى حاجتها للتقدير أو المسؤولية أو النمو، لا إلى مزيد من المال فحسب.

وخلاصة القول إن المال أساس ضروري للتحفيز، لكنه نادرًا ما يكون أقوى محرك للجهد المستمر. فالتقدير والانتماء وفرص النمو تحفز الموظفين عمومًا بدرجة أكبر بعد تلبية احتياجاتهم الأساسية.

رؤية أساسية

المال قاعدة ضرورية، لكن الاعتراف والانتماء وفرص النمو أقوى غالبًا بعد تلبية الاحتياجات الأساسية.

رؤية أساسية

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

تأمل ختامي

1. تذكر موقفًا شعرت فيه بدافعية حقيقية لإجادة عمل ما. هل كان المال حاضرًا، أم كان هناك دافع آخر؟

.....

2. حالة عملية : بصفتك مدير إدارة للموارد البشرية فى الشركة المصرية للغزل و النسيج زاد معدل ترك الموظفين كل 6 اشهر

- شخص المشكلة

- ما الذى تقترحة لتطوير عملية الاختيار و التعين.

.....

3. ناقش: عميل راضى- إلى أي مدى تتفق مع هذة المقولة فى شركات الخدمات مثل شركة we؟

nezakr.nategа4dk.net

9

المالية وأداء الأعمال



nezakr.natega4dk.net

الوحدة التاسعة

المالية وأداء الأعمال



الفكرة الكبرى

يمكّن الوعي المالي المنظمات من فهم أدائها، واتخاذ قرارات مستنيرة، وإدارة المخاطر بمسؤولية.

الأسئلة الأساسية

- كيف تعرف المنظمة ان مركزها المالى سليم؟
- ما العلاقة بين الإيراد والتكلفة والربح؟

nezakr.natega4dk.net

المفاهيم الأساسية

- تعريف إدارة التمويل
- التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- حساب الإيراد والتكلفة والربح.
- حساب نقطة التعادل وتفسيرها.
- شرح التدفق النقدي وإعداد الموازنة التقديرية.
- شرح الالتزامات الضريبية البسيطة للمنظمة الصغيرة.

الفكرة المحورية للوحدة

يمكّن الوعي المالي المنظمات من فهم أدائها، واتخاذ قرارات مستنيرة، وإدارة المخاطر بمسؤولية.

السؤال الأساسي

كيف تعرف المنظمة أن مركزها المالى سليم؟ وما العلاقة بين الإيراد والتكلفة والأرباح؟

nezakr.natega4dk.net

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: قرض التوسع



يحتاج مطبخ مريم إلى قرض لشراء فرن ثانٍ وزيادة الإنتاج. ويسأل البنك سؤالًا لم تضطر مريم إلى الإجابة عنه بدقة من قبل: «كم قطعة مخبوزات يجب بيعها شهريًا لمجرد الوصول إلى نقطة التعادل؟»

تدرك مريم أنها لم تفصل تكاليفها بوضوح، ولم تحسب هامش أرباحها الفعلي، ولم تُعد توقعًا للتدفق النقدي. وقبل العودة إلى البنك، يجب عليها وعلى لينا ترتيب الأرقام.

محور التفكير

لا ينظر المقرض إلى الربح فقط؛ بل إلى قدرة المنظمة على تغطية تكاليفها وتوليد نقد يكفي للسداد.

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. لماذا يريد البنك معرفة نقطة تعادل مطبخ مريم قبل الموافقة على القرض؟
2. ما المعلومات المالية التي ينبغي لمريم ولينا جمعها قبل الاجتماع التالي مع البنك؟

فكّر!

لماذا قد تواجه منظمة تبدو رابحة صعوبة في الحصول على قرض؟

nezakr.nategа4dk.net

تعريف ادارة التمويل

هى الوظيفة المسئولة عن توفير الأموال اللازمة للمنظمة من مصادر مختلفة بأقل تكلفة و استخدامها فى مشاريع مربحة و تشمل التخطيط المالى و تحديد مصادر الأموال و تقييم الاستثمارات لضمان نجاح الأعمال.

فصل الأرقام

تجلس مريم ولينا مع الإيصالات وسجلات الطلبات، وتبدآن تصنيف المصروفات إلى تكاليف تظل ثابتة مهما تغير حجم المبيعات، وتكاليف ترتفع وتنخفض مع حجم الإنتاج أو المبيعات.

بناء المفهوم: التكاليف الثابتة والمتغيرة

الإيراد هو الدخل الكلي من المبيعات: السعر × الكمية المباعة. والربح هو ما يتبقى بعد طرح جميع التكاليف من الإيراد: الربح = الإيراد الكلي – التكاليف الكلية.

نوع التكلفة	الوصف	مثال من مطبخ مريم
تكاليف ثابتة	تبقى كما هي بصرف النظر عن حجم الإنتاج	إيجار المطبخ وقسط تأجير الفرن
تكاليف متغيرة	تتغير مباشرة مع حجم الإنتاج	الدقيق والسكر ومواد التعبئة

رؤية أساسية

يمثل فهم الفرق بين التكاليف الثابتة والمتغيرة أساس معظم القرارات المالية، ومنها التسعير وتحليل التعادل.

خلاصة أساسية

التمييز بين الثابت والمتغير أساس التسعير وحساب الربح وتحليل التعادل واتخاذ قرارات التوسع.

nezakr.natega4dk.net

تمرين - تقويم تكويني

1. صنف إيجار المطبخ والدقيق ووقود التوصيل إلى تكاليف ثابتة أو متغيرة.
2. إذا بيع 500 سلعة بسعر 15 جنيهًا للقطعة وكانت التكاليف الكلية 5,500 جنيه، فاحسب الربح.
3. لماذا يجب تتبع التكاليف الثابتة حتى في شهر بطيء بلا مبيعات؟

أسئلة تدريبية

1. اكتب ثلاثة تكاليف ثابتة وثلاثة متغيرة لمنظمة غذائية صغيرة.

.....

2. حققت منظمة إيرادًا قدره 20,000 جنيه وتكاليف كلية قدرها 14,500 جنيه. احسب الربح.

.....

.....

فكّر!

قد يرتفع الإيراد بشدة بينما يظل الربح ضعيفًا إذا ارتفعت التكاليف بالقدر نفسه تقريبًا.

nezakr.natega4dk.net

القسم الثاني: تحليل نقطة التعادل

كم قطعة تكفي؟

تستخدم مريم ولينا التكاليف المفضّلة لحساب عدد السلع الواجب بيعها شهريًا قبل بدء تحقيق الربح؛ وهو الرقم الذي طلبه البنك.

تقل التكاليف الثابتة بزيادة حجم الانتاج وتزيد الارباح ويعد ذلك جوهر اقتصاديات الحجم الكبير.

بناء المفهوم: نقطة التعادل

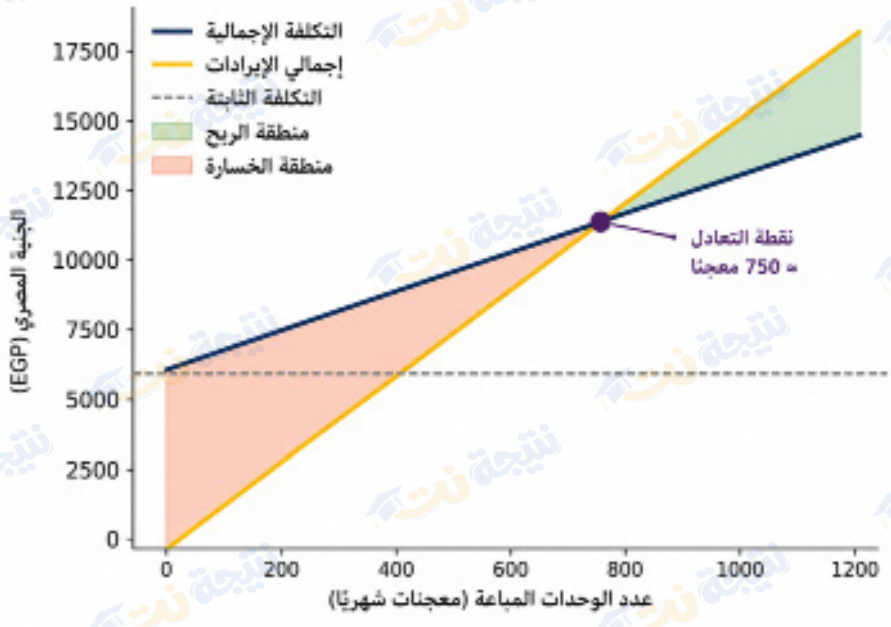
نقطة التعادل هي مستوى المبيعات الذي يتساوى عنده الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية؛ فلا تحقق المنظمة أرباحًا ولا خسارة.

تحدد نقطة التعادل الحد الأدنى للمبيعات اللازمة لتغطية جميع التكاليف؛ وما بعدها يسهم في الربح.

نقطة التعادل بالوحدات =

التكاليف الثابتة ÷ (سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة)

الشكل 9.1 — مطبخ مريم: تحليل نقطة التعادل



فكّر!

وجدت مريم بعد دراسة السوق ان السوق يستوعب 10000 قطعة كيك في السنة وهو نفس حجم نقطة التعادل هل تستمر في المشروع.

فكّر!

هل نقطة التعادل المنخفضة أفضل دائمًا للشركة؟

رؤية أساسية

تخبر نقطة التعادل المنظمة بالحد الأدنى من الأداء اللازم للبقاء؛ وكل وحدة تباع بعدها تسهم في الربح.

nezakr.natega4dk.net

تمرين - تقويم تكويني

1. إذا بلغت التكاليف الثابتة 6,000 جنيه شهريًا، وسعر السلعة 15 جنيهًا، وتكلفتها المتغيرة 7 جنيهات، فاحسب نقطة التعادل بالوحدات.
2. ماذا يحدث لنقطة التعادل إذا ارتفعت التكاليف الثابتة، مثل شراء فرن ثانٍ؟
3. لماذا تفيد معرفة نقطة التعادل قبل الحصول على قرض؟

تطبيق عملي

السيناريو	الأثر في نقطة التعادل: أعلى / أدنى / لا تغيير
ارتفاع سعر البيع	————
ارتفاع التكلفة المتغيرة للوحدة	————
انخفاض التكاليف الثابتة	————

تطبيق حسابي

في مثال مطبخ مريم: هامش المساهمة للوحدة = 15 – 7 = 8 جنيهات.

إذن نقطة التعادل = 6,000 ÷ 8 = 750 قطعة شهريًا.

تذكّر

بيانات مالية رئيسية:

1. قائمة الدخل: توضح حجم الإيرادات والمصروفات وصافي الربح قبل وبعد الضريبة.
2. قائمة المركز المالي: توضح جانبي الأصل والخصوم.
3. قائمة التدفق النقدي: تقرير مالي يوضح حركة الأموال الداخلة الى المنظمة والخارجة منها خلال فترة زمنية محددة.
4. السيولة: إحدى المقاييس المالية التي تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وتحويل أصولها إلى نقدية بسرعة دون تحمل خسائر.

nezakr.natega4dk.net

القسم الثالث: التدفق النقدي والموازنة والضريبة البسيطة

رابحة على الورق، لكنها تفتقر إلى النقد

حيرة مريم: تشير السجلات إلى أرباح الشهر الماضي، ومع ذلك - بصعوبة - توافر لديها نقد لدفع مستحقات مورد الدقيق. وتوضح لينا أن الربح لا يساوي النقد؛ فبعض العملاء، مثل المقهى، يدفعون بعد 30 يومًا من التسليم.

بناء المفهوم: التدفق النقدي وإعداد الموازنة

التدفق النقدي هو حركة الأموال الداخلة إلى المنظمة والخارجة منها عبر الزمن. وقد تربح المنظمة على الورق ثم ينفد نقدها بسبب تأخر المدفوعات. والموازنة التقديرية خطة مالية للدخل والمصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية مستقبلية.

- التدفقات الداخلة: الأموال المقبوضة، مثل المبيعات والقروض وعائد الاستثمار.
- التدفقات الخارجة: الأموال المدفوعة، مثل إيراد الإيجار والمواد الخام بشراء الأصول والأجور.
- يتوقع بيان التدفق النقدي المستقبلي المقبوضات والمدفوعات لتجنب العجز.
- تساعد الموازنة المنظمة على تخطيط الإنفاق واكتشاف المشكلات مقدمًا.

وعي ضريبي مبسط

المفهوم	التفسير
الربح الخاضع للضريبة	الربح المتبقي بعد خصم مصروفات الأعمال المسموح بها
لماذا يهم؟	يجب تخصيص أموال للالتزامات الضريبية لتجنب عجز نقدي لاحق

تذكّر

ان مقاييس الأداء والسيولة مالية مثل الربح وغير مالية مثل رضاء العملاء وجودة العمليات والانتاج.

قد تحقق المنظمة أرباحًا وتفشل مع ذلك إذا نفد النقد؛ فتوقيت القبض والدفع مهم بقدر مبلغ الربح.

فكّر!

هل ينبغي لـ «مطبخ مريم» (Mariam's Kitchen) أن يطلب من المقهى الدفع بشكل أسرع، أم يجد طريقة أخرى لإدارة الفجوة النقدية (العجز النقدي المؤقت)؟ برر إجابتك.

nezakr.natega4dk.net

رؤية أساسية

قد تكون المنظمة رابحة ثم تفشل إذا نفد نقدها؛ لذلك لا تقل إدارة التدفق النقدي أهمية عن إدارة الربح.

تمرين - تقويم تكويني

1. لماذا واجه مطبخ مريم نقصًا في التدفقات النقدية الداخلة رغم كونه رابحة؟
2. اقترح طريقة لتحسين تدفقه النقدي الداخل فيما يتعلق بمهلة دفع المقهى البالغة 30 يومًا.
3. لماذا ينبغي تخصيص مال للضريبة بدلًا من إنفاق الربح كله فورًا؟

تذكّر

-إن العجز النقدى المؤقت يمكن معالجته من خلال نسريع تحصيل الديون وتقديم عروض لتحفيز الدفع الفورى.

- يعد الهدف من قياس الربح هو قياس كفاءة العمل التدفق النقدى فيقيس القدرة على البقاء وسداد الالتزامات.

أسئلة تدريبية

1. اشرح بأسلوبك الفرق بين الربح والتدفق النقدي الداخل و الخارج.

.....

2. اكتب سببين قد يجعلان منظمة رابحة تعاني نفاد النقد.

.....

سؤال للتفكير

هل يطلب مطبخ مريم من المقهى الدفع أسرع، أم يبحث عن وسيلة أخرى لإدارة الفجوة النقدية؟ برّر.

nezakr.natega4dk.net

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: مطبعة نبيل - القاهرة

لدى نبيل تكاليف ثابتة قدرها 4,000 جنيه شهريًا، ويتقاضى 20 جنيهًا لكل مهمة طباعة، وتبلغ التكلفة المتغيرة 8 جنيهات للمهمة.

المهمة

احسب نقطة تعادل مطبعة نبيل بالوحدات.

.....

دراسة الحالة الثانية: محل زهور سلوى - الإسكندرية

يظهر المحل أرباحًا على الورق، لكن سلوى لا تستطيع دفع مستحقات المورد لأن معظم العملاء يحولون المبالغ بعد 20 يومًا.

المهمة

اشرح مشكلة سلوى باستخدام مفهوم التدفق النقدي.

.....

دراسة الحالة الثالثة: مغسلة سيارات فادي - الجيزة

لم يضع فادي موازنة من قبل، وكثيرًا ما يفرط في شراء المستلزمات أول الشهر؛ فلا يتبقى ما يكفي للأجور لاحقًا.

المهمة

كيف تساعده موازنة شهرية على تجنب المشكلة؟

.....

nezakr.natega4dk.net

دراسة الحالة الرابعة: مطبخ مريم - قرار القرض

تقع نقطة التعادل المحسوبة ضمن مبيعات المطبخ الحالية بسهولة، لكن أقساط القرض ستضيف تكلفة ثابتة شهرية جديدة.

المهمة

1. هل يحصل المطبخ على القرض؟ استخدم مفاهيم الوحدة لتبرير توصيتك.

.....

2. في ضوء ماقمت بدراسته في هذة الوحدة فكر ماهي اقتصاديات الحجم الكبير.

.....

nezakr.natega4dk.net

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

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. عرف إدارة التمويل.

.....

2. عرّف التكلفة الثابتة والمتغيرة، مع مثال لكل منهما.

.....

3. اكتب معادلة الربح.

.....

4. اكتب معادلة نقطة التعادل.

.....

5. اشرح الفرق بين الربح والتدفق النقدي.

.....

6. ما الموازنة التقديرية؟ ولماذا تفيد؟

.....

nezakr.natega4dk.net

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخطأ

1. تتغير التكاليف الثابتة مباشرة مع مستوى الإنتاج. [صواب / خطأ]
2. يساوي الربح الإيراد مطروحًا منه التكاليف الكلية. [صواب / خطأ]
3. قد تكون المنظمة رابحة على الورق ثم ينفد نقدها. [صواب / خطأ]
4. نقطة التعادل هي الموضع الذي يزيد فيه الإيراد الكلي على التكاليف الكلية. [صواب / خطأ]
5. الموازنة خطة تقدّر الدخل والمصروفات المستقبلية. [صواب / خطأ]
6. ترتبط التكاليف المتغيرة بالمبيعات [صواب / خطأ]
7. يجب أن تسعى كافة المشروعات الصغيرة إلى إنتاج حجم أكبر يتجاوز نقطة التعادل لتحقيق أرباح. [صواب / خطأ]

nezakr.natega4dk.net

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. أي مما يلي تكلفة متغيرة لمخبز؟

أ. قسط تأجير الفرن.

ب. الدقيق.

ج. إيجار المطبخ.

د. رسم تسجيل المنظمة.

2. إذا ارتفعت التكاليف الثابتة، فإن نقطة التعادل غالبًا:

أ. تنخفض.

ب. ترتفع.

ج. تظل كما هي تمامًا.

د. تصبح سالبة.

3. تواجه منظمة هادفة للربح بلا نقد لدفع الموردين مشكلة في:

أ. تحليل التعادل.

ب. التدفق النقدي.

ج. تقسيم السوق.

د. الرقابة على الجودة.

4. اذا كانت التكاليف الثابتة 10000 جنيه شهريا لمشروع إعداد هدايا أون لاين و التكلفة المتغيرة 200جنيه وسعر بيع الوحدة 300جنية، اختر نقطة التعادل بالوحدات:

أ. 200 وحدة.

ب. 300 وحدة.

ج. 100 وحدة.

د. 50 وحدة.

5. يجب أن تسعى كافة المشروعات الصغيرة إلى إنتاج حجم .....

أ. صغير

ب. كبير

ج. متساوى لنقطة التعادل

د. الأقصى

nezakr.natega4dk.net

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. لدى متجر تكاليف ثابتة 8,000 جنيه شهريًا، ويبيع الوحدة بـ 25 جنيهًا، وتكلفتها المتغيرة 10 جنيهات. احسب نقطة التعادل واشرح معناها.

.....

2. اشرح، مستعينًا بقرار قرض مطبخ مريم، لماذا يفيد تحليل التعادل قبل تحمل تكاليف ثابتة جديدة مثل قسط القرض؟

.....

nezakr.natega4dk.net

هل الربح أفضل مقياس لنجاح المنظمة؟

فهم السؤال

يتطلب السؤال تقييم ما إذا كان الربح وحده يقدم الصورة الكاملة لأداء المنظمة، أم أن التدفق النقدي والنمو ورضا العملاء والأثر الأخلاقي لا يقل أهمية.

الربح ضروري وسهل القياس، لكن قد تكون المنظمة رابحة على الورق بينما تواجه مشكلة تدفق نقدي خطيرة أو ضعف معنويات العاملين أو تراجع ثقة العملاء.

مفاهيم يمكن استخدامها

- الإيراد والتكلفة والربح.
- تحليل التعادل.
- التدفق النقدي.
- إعداد الموازنة.
- مقاييس الأداء غير المالية.

مواقف محتملة

- الربح أفضل مقياس؛ لأنه يحدد في النهاية قدرة المنظمة على البقاء والنمو.
- الربح وحده مقياس ناقص؛ لأن السيولة وثقة أصحاب المصلحة والاستدامة مهمة بالقدر نفسه.

nezakr.natega4dk.net

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف الربح بوضوح وتمييزه عن التدفق النقدي.
- شرح حجة الربح بوصفه أفضل مقياس للنجاح.
- شرح حجة استخدام مقاييس أخرى أيضًا.
- استخدام أمثلة مثل مطبخ مريم ومحل سلوى.
- تقييم حدود الاعتماد على الربح وحده والوصول إلى نتيجة متوازنة ومبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف الربح والنجاح	ماذا يعني النجاح للمنظمة؟
الحجة الأولى	حجة الربح بوصفه أفضل مقياس	لماذا يعد الربح ضروريًا للبقاء؟
الحجة الثانية	حجة المقاييس الاشمل	لماذا قد يكون الربح وحده مضللًا؟
التقييم	لماذا قد يكون الربح وحده مضللًا؟	هل يمكن استخدام الربح والمقاييس الأخرى معًا؟
الخاتمة	اتخاذ قرار مبرر	هل الأرباح أفضل مقياس منفرد للنجاح؟

خلاصة أساسية

يمكن الجمع بين الربح والسيولة والمقاييس غير المالية في لوحة أداء واحدة بدل الاعتماد على رقم منفرد.

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.nategа4dk.net

استجابة نموذجية

هل الربح أفضل مقياس لنجاح المنظمة؟

كثيرًا ما يُعامل الربح بوصفه المقياس النهائي لنجاح الأعمال؛ لأنه يبين هل تكسب المنظمة أكثر مما تنفق. وتقيّم هذه المقالة ما إذا كان الربح وحده كافيًا.

الربح ضروري؛ فمن دونه لا يستطيع مطبخ مريم البقاء أو سداد القروض أو إعادة الاستثمار في النمو. كما يسهل نسبيًا حسابه ومقارنته عبر الزمن.

لكن محل زهور سلوى يبين أن منظمة رابحة قد تفشل إذا نفد نقدها. ولا يكشف الربح شيئًا عن دافعية العاملين أو رضا العملاء أو الممارسة الأخلاقية، مع أن جميعها يؤثر في النجاح الطويل الأجل.

وخلاصة القول إن الربح مقياس ضروري لكنه غير مكتمل. وتتطلب الصورة الأشمل النظر إلى التدفق النقدي ورفاه أصحاب المصلحة والاستدامة إلى جانب الربح.

رؤية أساسية

الربح مقياس مهم لكنه غير مكتمل؛ وتظهر الصورة الأصدق عند جمعه مع السيولة وثقة أصحاب المصلحة والاستدامة.

رؤية أساسية

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

تأمل ختامي

1. لو امتلكت منظمة، فهل تحكم على نجاحها أساسًا بالربح، أم توازنه بالتساوي مع مقاييس أخرى؟ فسّر.

.....

.....

2. ناقش مع زملائك

- المقاييس طويلة الأجل والمقاييس قصيرة الأجل.

- المقاييس المالية وغير المالية،وأيهما أكثر أهمية للمنظمة.

nezakr.natega4dk.net

الوحدة العاشرة

الاستراتيجية والتحليل واتخاذ القرار



الفكرة الكبرى

تتطلب القرارات الاستراتيجية موازنة القدرة الداخلية بالظروف الخارجية، واستخدام أدوات منظمة، وتقبل المخاطرة وعدم اليقين.

الأسئلة الأساسية

- كيف ينبغي للمنظمة تحديد اتجاهها المستقبلي؟
- ما حدود البيانات عند اتخاذ قرارات الأعمال؟

nezakr.natega4dk.net

المفاهيم الأساسية

- تطبيق تحليل SWOT على موقف أعمال.
- شرح أطر اتخاذ القرار ودور المخاطرة.
- تقييم حدود بيانات الأعمال.
- تطبيق التفكير الاستراتيجي على قرار ختامي متكامل.
- تبرير توصية استراتيجية نهائية بأدلة من المقرر كله.

محور التفكير

قرار منح الامتياز يوسع نطاق انتشار العلامة عبر أطراف أخرى؛ لذلك يزيد نطاق النتائج ويقل التحكم المباشر وترتفع مخاطر السمعة.

الفكرة المحورية للوحدة

تتطلب القرارات الاستراتيجية موازنة القدرة الداخلية بالظروف الخارجية، واستخدام أدوات منظمة، وقبول المخاطرة وعدم اليقين.

nezakr.natega4dk.net

الحالة الافتتاحية للوحدة

دراسة حالة: عرض منح الامتياز التجاري


عرض الامتياز التجاري

تعرض مجموعة تجزئة إقليمية على مطبخ مريم منح امتياز علامته التجارية: أكشاك تحمل الاسم في أنحاء القاهرة، يمولها أصحاب الامتياز في الغالب، وتحصل مريم ولينا على مقابل مادي عن كل موقع. إنه أكبر قرار واجهتاه. تبدو بيانات مبيعات العام الماضي قوية، لكنها تخص اثني عشر شهرًا فقط لمشروع تغيرت باستمرار منتجاته واسعارها وموظفية. فهل تتنبأ هذه البيانات بأداء عشرة مواقع لا تديرانها يوميًا؟

فكّر!

هل ينبغي لـ مريم ولينا الوثوق في بياناتهما (الداتا المتاحة لديهما) كليًا لاتخاذ خطوة الامتياز التجاري (الفرنشايز)، أم أن القرار ينطوي على الكثير من عدم اليقين بحيث لا يمكن الاعتماد على البيانات وحدها؟

الربط بالنص - مناقشة تكوينية

1. ما الذي يجعل قرار الامتياز مختلفًا عن القرارات السابقة كلها؟
2. لماذا قد لا تكفي بيانات سنة واحدة للتنبؤ الآمن بنجاح عشرة مواقع؟

nezakr.natega4dk.net

القسم الأول: تحليل SWOT

النظر إلى الصورة الكاملة

قبل الرد على مجموعة الامتياز، تقرر مريم ولينا رسم خريطة صادقة للموقف، لا تقتصر على الإيجابيات بل تشمل أوجه الضعف والمخاطر أيضًا.

بناء المفهوم: تحليل SWOT

الفئة	مثال من مطبخ مريم
نقاط القوة - داخلية	سمعة محلية قوية؛ كفاءة المركز المالي؛ جودة متسقة
نقاط الضعف - داخلية	خبرة إدارية محدودة؛ فريق صغير؛ غياب خبرة إدارة الفروع البعيدة
الفرص - خارجية	انتشار العلامة بالامتياز؛ الوصول إلى عملاء جدد في القاهرة
التهديدات - خارجية	فقدان ضبط الجودة؛ ضرر العلامة إذا أخفق صاحب امتياز؛ ظهور منافس جديد.

الشكل 10.1 — تحليل SWOT: قرار مريم بشأن امتياز مطبخ مريم



تذكّر

القوة والضعف متغيرات داخلية؛ والفرصة والتهديد عاملان خارجيان.

فكّر!

لا تنتج أداة SWOT القرار تلقائيًا؛ بل تنظم الأدلة التي يُبنى عليها الحكم.

nezakr.natega4dk.net

رؤية أساسية

لا يفيد تحليل SWOT إلا إذا كانت المنظمة صادقة بشأن نقاط ضعفها وتهديداتها، لا نقاط قوتها وفرصها فقط.

تمرين - تقويم تكويني

1. أي فئة في SWOT تمثل أكبر خطر على قرار الامتياز؟
2. اشرح الفرق بين نقطة الضعف والتهديد، مع مثال لكل منهما.
3. كيف يحول مطبخ مريم نقطة ضعف إلى قوة قبل منح الامتياز؟

أسئلة تدريبية

قم بإعداد تحليل SWOT مبسطًا لفكرة مشروع من اختيارك، بنقطة واحدة في كل خانة.

.....

.....

سؤال للتفكير

هل يشير تحليل SWOT إلى أن مطبخ مريم جاهز لمنح الامتياز؟ برّر.

nezakr.natega4dk.net

الموازنة الرسمية بين البدائل

تـدرك مريـم ولينـا أن القـرار أكـبر مـن أن يُـترك للحكـم الشـخصي . فعليهـما تقسـيم البدائـل و تحديـد مزايـا و عيـوب كل بديـل قبـل قـرار الاختيـار.

بناء المفهوم: مراحل صنع القرار

إطـار اتخـاذ القـرار عمليـة منظمـة لمقارنـة البدائـل بمعايـير واضحـة، وتشـمل: تعريـف القـرار، وحـصر البدائـل، وتقييـم المخاطـر والعوائـد، واختيـار البديـل الأنسـب للأهـداف.

البديل	العائد المحتمل	المخاطرة المحتملة
قبول العرض الكامل	نمـو سـريع وانتشـار وزيـادة الارباح	فقـد ضبـط الجـودة وضـرر السـمعة والسـيطرة
رفض العرض والنمو المستقل	السيطرة والسمعة الطيبة	فقدان الفرصة وانخفاض النمو
رفض العرض والنمو المستقل	اختيـار المأكـولات فـى أسـواق جديـدة علـى هامـش ربـح منخفـض	مخاطر أقل يسهل ادارتها

خلاصة أساسية

لا يلغـي الإطـار المنظـم المخاطـرة، لكنـه يجعلهـا مرئيـة وقابلـة للموازنـة بـدل تجاهلهـا.

فكّر!

هـل يُعـد تجنـب المخاطـر تمامًـا اسـتراتيجية واقعيـة لأي شركـة طامحـة في النمـو؟ وضـح ذلـك.

تمرين - تقويم تكويني

1. أي بديل توصي به؟ ولماذا؟
2. لماذا تكون التجربة الصغيرة أقل مخاطرة؟
3. ما معايير الحكم على نجاح التجربة؟

nezakr.natega4dk.net

القسم الثالث: حدود البيانات والتفكير الاستراتيجي

ما لا تستطيع الأرقام إخبارهما به

تنظر مريم مجددًا إلى المبيعات القوية وتسأل: هل تقول هذه البيانات شيئًا كافيًا عن عشرة مواقع جديدة يديرها أشخاص جدد في أحياء مختلفة؟

بناء المفهوم: حدود بيانات الأعمال

- لا يضمن الأداء الماضي النتائج المستقبلية، خصوصًا في ظروف جديدة.
- قد لا تمثل العينة الصغيرة، كسنة من فرعٍ واحدٍ، سياقًا أكبر ومختلفًا.
- قد تكون البيانات ناقصة أو قديمة أو متأثرة بعوامل تم زوالها.
- لا تمثل الأرقام وحدها الحكم والثقافة والعلاقات، مع أنها تؤثر في النتائج.

رؤية أساسية

التفكير الاستراتيجي الجيد يقوم على جمع البيانات والتحليل الامثل لها ،والمعلومات تنير القرار ولا تتخذه وحدها.

تمرين - تقويم تكويني

1. لماذا تعد بيانات سنة من فرعٍ واحدٍ أساسًا محدودًا لقرار الامتياز؟
2. اذكر عاملًا غير كمى ينبغي مراعاته.
3. كيف يرتبط ذلك بالسؤال الأساسي عن حدود البيانات؟

فكّر!

هل ينبغي لـ «مطبخ مريم» (Mariam's Kitchen) اتخاذ قراره النهائي بالاعتماد بشكل أساسي على المعلومات، أم على التقدير الشخصي (الخبرة والرؤية)، أم على مزيج منهما معًا؟

أسئلة تدريبية

1. اشرح بمثال لماذا لا تكفي عبارة «المعلومات تبدو جيدة» لتبرير قرار كبير.

.....

2. لخّص في 3–4 جمل قرارك النهائي بشأن عرض الامتياز وأسبابه.

.....

nezakr.natega4dk.net

تطبيق المفاهيم: دراسات حالة مبسطة

دراسة الحالة الأولى: قرار امتياز صالة تامر الرياضية - القاهرة

صالة تامر صالة رابحة، وتريد مجموعة امتياز فتح خمسة فروع باسمه خلال عام.

المهمة

قم بإعداد تحليل SWOT مصغرًا: تتضمن قوة وضعف وفرصة وتهديد.

.....

دراسة الحالة الثانية: منصة ياسمين للتجارة الإلكترونية - الإسكندرية

تبدو بيانات مبيعات «ياسمين» خلال الأشهر الثلاثة الماضية ممتازة، ولكن تم جمعها بالكامل خلال فترة عطلة موسمية.

المهمة

لماذا قد تكون أساسًا محدودًا لتخطيط العام كله؟

.....

دراسة الحالة الثالثة: مزرعة حسام العائلية - البحيرة

يجب على عائلة حسام اتخاذ قرار بين الاستمرار في زراعة المحاصيل التقليدية أو الاستثمار بمبالغ ضخمة في محاصيل جديدة مخصصة للتصدير.

المهمة

حدد العائد والمخاطر المحتملة عند التحول إلى التصدير.

.....

nezakr.natega4dk.net

دراسة الحالة الرابعة: مطبخ مريم - القرار النهائي

يجب على مريم ولينا الرد على مجموعة الامتياز بقرار نهائي مبرر.

المهمة

باستخدام SWOT والمخاطرة وحدود البيانات، أوصِ بقرار نهائي وبرره بالكامل.

.....

مهمة ختامية

استخدم SWOT والمخاطرة وحدود البيانات للوصول إلى توصية واضحة قابلة للدفاع عنها.

nezakr.natega4dk.net

بنك أسئلة التدريب - الوحدة العاشرة

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

أولًا: أسئلة الإجابة القصيرة

1. ماذا ترمز حروف SWOT؟

.....

2. اشرح الفرق بين المتغيرات الداخلية والخارجية في SWOT.

.....

3. وضع مراحل صنع القرار.

.....

4. اذكر سببًا يجعل البيانات أساسًا محدودًا للقرار.

.....

5. لماذا لا يمكن تجنب المخاطرة في القرار الاستراتيجي؟

.....

تذكّر

المخاطرة لا تعني الخطأ؛ بل احتمال نتيجة سلبية يجب تقديرها ومقارنتها بالعائد.

ثانيًا: صواب أم خطأ - صحّح العبارات الخطأ

1. القوة والضعف متغيران داخليان. [صواب / خطأ]
2. الفرص والتهديدات متغيران داخليان. [صواب / خطأ]
3. تتنبأ بيانات المبيعات الماضية دائمًا بالأداء المستقبلي بدقة. [صواب / خطأ]
4. تلغى مراحل صنع القرار كل المخاطر المحتملة. [صواب / خطأ]
5. يجمع التفكير الاستراتيجي بين البيانات والتخمين. [صواب / خطأ]

nezakr.natega4dk.net

ثالثًا: اختيار من متعدد

1. تشير التهديدات في SWOT إلى:

أ. ضعف داخلي.

ب. مخاطر خارجية.

ج. قوة داخلية.

د. فرصة محتملة.

2. ما حد استخدام بيانات سنة واحدة لتخطيط توسع كبير؟

أ. جمعها مكلف دائمًا.

ب. قد لا تمثل ظروفًا مستقبلية أو مختلفة.

ج. لا يمكن كتابتها.

د. استخدامها غير قانوني.

3. تساعد مراحل صنع القرار على:

أ. إلغاء المخاطرة.

ب. مقارنة البدائل بمعايير واضحة.

ج. تجنب القرار.

د. ضمان النجاح.

رابعًا: استجابة تطبيقية ممتدة

1. اختر قرار توسع حقيقيًا أو متخيلًا، وطبّق عليه تحليل SWOT ثم أوصِ بمدى الاستمرارية.

.....

2. اكتب فقرة من 5–6 جمل بتوصيتك النهائية لمريم ولينا بشأن الامتياز، عميلًا ثلاثة مفاهيم من المقرر على الأقل.

.....

تطبيق

قدّم توصية محددة، ثم اربطها بثلاثة مفاهيم على الأقل من المقرر، لا بمجرد رأي شخصي.

nezakr.natega4dk.net

مقال الحكم والاستدلال

عند اتخاذ قرار استراتيجي كبير، هل تعتمد المنظمة أكثر على البيانات أم التخمين؟

فهم السؤال

يطلب السؤال موازنة مصدرين للإرشاد: البيانات القابلة للقياس، مثل المبيعات، والحكم البشري القائم على الخبرة والحدس وفهم السياق. تقوم البيانات على أدلة وحقائق موضوعية، لكنها قد تكون محدودة أو ناقصة أو مستمدة من ظروف تغيرت. ويستفيد التخمين من الخبرة والسياق، لكنه قد يتأثر بالتحيز والثقة الزائدة.

مفاهيم يمكن استخدامها

- تحليل SWOT.
- مراحل صنع القرار.
- المخاطرة.
- حدود بيانات الأعمال.
- التفكير الاستراتيجي.

مواقف محتملة

- تعطى البيانات الأولوية لأنها تقدم دليلًا موضوعيًا قابلًا للقياس بدلا من الرأي.
- يعطى التخمين الأولوية لأن البيانات محدودة ولا تلتقط السياق والثقافة والعلاقات.

nezakr.natega4dk.net

متطلبات الاستجابة القوية

- تعريف القرار القائم على البيانات والقرار القائم على التخمين.
- شرح حجة أولوية البيانات وحجة أولوية التخمين.
- استخدام أمثلة من المقرر، مثل مطبخ مريم وياسمين وحسام.
- تقييم إمكان الجمع بينهما والوصول إلى نتيجة متوازنة مبررة.

إطار كتابة الحكم والاستدلال

القسم	ما المطلوب؟	السؤال الموجّه
المقدمة	تعريف الفرق بين القرار المبنى على البيانات و القرار المبنى على التخمين	لماذا قد يقودان إلى نتائج مختلفة؟
الحجة الأولى	حجة أولوية البيانات	لماذا يهم الدليل الموضوعي؟
الحجة الثانية	حجة أولوية التخمين	لماذا قد لا تكفي البيانات؟
التقييم	مقارنة الرأيين	هل يمكن الاعتماد عليهما معًا؟
الخاتمة	إصدار قرار مبرر	أيهما يقود القرار الاستراتيجي؟

خلاصة أساسية

استخدم البيانات دليلًا، والتخمين لتفسير مدى صلاحيتها وحدودها في السياق المحدد.

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

عند اتخاذ قرار استراتيجي كبير، هل تعتمد المنظمة أكثر على البيانات أم التخمين الشخصي؟

تثير القرارات الكبرى، مثل عرض الامتياز لمطبخ مريم، سؤالًا عن مقدار الثقة في البيانات أو التخمين عندما يكون المستقبل غير مؤكد.

تقدم البيانات دليلًا موضوعيًا قابلًا للقياس. فمبيعات مطبخ مريم القوية تطمئن إلى أن السلعة والعلامة يحظيان بتقدير العملاء، وليس ذلك مجرد تخمين .

لكن للبيانات حدودًا؛ فلا تستطيع سنة واحدة من موقع واحد التنبؤ الكامل بنتائج عشرة مواقع يديرها أشخاص مختلفون في أحياء مختلفة. ويلزم التخمين الشخصي لتفسير ما تظهره البيانات وما لا تظهره.

وخلاصة القول إن البيانات والتخمين لا يكفي أي منهما منفردًا بل تستخدم القرارات الأقوى البيانات دليلًا، وتعتمد على التخمين لتفسير حدودها؛ وهو التفكير المنظم الذي طوّره المقرر عبر وحداته.

رؤية أساسية

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

تأمل ختامي

بالنظر إلى المقرر كله، أي وحدة غيّرت طريقة تفكيرك في الأعمال أكثر؟ 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 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 يكتسب 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/ هلال عبد الفتاح عفيفـي

أ.د/ مصطفى محمد عبد النبي

د/ نعيمة عطية محمد عطية

د/ هشـام أميـن امـام أميـن

ترجمـة

د/ غـادة السيـد محمد

تصميم وإخراج فني

د/ 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