

بسم الله الرحمن الرحيم

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مركز المناهج

الإجابات النموذجية: الريادة في الأعمال للفص الثاني عشر

الفرع: التكنولوجي

إعداد فريق التأليف:

د. شاكر عبد المنعم الشلالة. أ. تغريد جميل ناجرة.
أ. لبنى البزرة. أ. سامح جابر.
أ. ابراهيم قدح

العام الدراسي: 2018/2019م

الوحدة الأولى

مهارات الريادة في الأعمال

Entrepreneurship Skills In Business

إجابات الدرس الأول إدارة الذات Self Management

نشاط (1): مفهوم الذات: يحتوي الجدول الآتي على مكوّنات مُحتملة للذات، والمطلوب: تحديد أيّها يُعدّ من جوانب الذات؛ بوضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تمثل ذلك:

الرقم	المكوّنات المحتملة للذات	الإجابة
1	مشاعر واتجاهات يمتلكها الفرد نحو الأشياء والمواقف.	✓
2	القيم والمعتقدات التي يتبنّاها الشخص.	✓
3	حجم ما يمتلك الشخص من ثروة.	X
4	حصيلة المعارف المكتسبة لدى الفرد.	✓
5	المهارات التي يمتلكها الفرد.	✓
6	الوظيفة التي يشغلها الفرد.	X
7	الأهداف التي يطمح الفرد إلى تحقيقها.	✓
8	ثقة الآخرين بالقدرات التي يمتلكها الفرد.	✓

سؤال: ماذا لو كانت صورة الذات الشخصية للفرد عن نفسه، مختلفة مع صورة الذات الاجتماعية له؟

• فما النتيجة؟ وكيف يمكن تحقيق التقارب بينهما؟

يؤثر عدم التقارب أو عدم التوافق في النظرة الشخصية إلى الذات مع نظرة الآخرين لها، تأثيراً سلبياً في شعور الفرد؛ فإذا أحب أحد العاملين سلوكياته الفردية في العمل وطريقة أدائه لها، ولكن اختلفت هذه النظرة عن نظرة رئيس العمل أو العاملين في المنشأة حول سلوكيات الفرد في العمل؛ يشعر العامل بعدم السرور وعدم الراحة وعدم الرضا في العمل، حيث أن عدم إلمام الريادي بمفهوم العاملين عن ذاتهم؛ توفر أجواء عمل غير مناسبة؛ يسودها التوتر، ويقلل من قدرته على إدارة الصراع بين العاملين في المشروع. ويمكن تحقيق التقارب بين صورة الفرد عن نفسه وصورة الآخرين عنه، من خلال مهاراته في الاتصال والتواصل، وتنمية شعوره الإيجابي نحو نفسه ونحو الآخرين، وقبوله للحياة وما فيها، مع العمل على

تحسينها وتطويرها لتحقيق أهداف مرجوة، وتنمية اتجاهاته وقيمه وجعلها منسجمة مع اتجاهاته الإيجابية ومع منظومة القيم في المجتمع.

نشاط (2): سمات الذات: يحتوي الجدول الآتي على مجموعة من السمات المحتملة لمفهوم الذات، والمطلوب: تحديد أيها يشكل سمة مميزة للذات:

الرقم	السمات المحتملة للذات	الإجابة
1	مكتسبة، ويمكن تنميتها.	✓
2	تتغير بتغير الزمن.	✓
3	مُحصلة لشعور الفرد عن نفسه، وشعور الآخرين عنه.	✓
4	تميل للاستقرار في المراحل الأولى من العمر.	X
5	تُبنى عليها السلوكيات المتوقعة من الفرد في المستقبل.	✓
6	مُحصلة تفاعل للجوانب المعرفية، والوجدانية، والأدائية للشخص.	✓
7	يمكن قياسها بشكل مباشر.	X
8	لا تتأثر بنظرة الآخرين لها.	X

أفكر: ما أنواع الذات؟ وكيف يمكن أن أبنى ذاتي في العمل؟

- الذات المدركة (وتتمثل في كيف يرى الفرد نفسه).
- الذات الاجتماعية (وتتمثل في كيف أرى أن الآخرين يرونني).
- الذات الواقعية (وهي ذات الفرد كما هي في الواقع دون أي تغيير).
- الذات المثالية (ما أتمنى أن تصبح ذاتي عليها).

نشاط (3): التحقق من مهارة إدارة الوقت: يحتوي الجدول الآتي على مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بإدارة الوقت، والمطلوب: الإجابة عنها ب (نعم) أو (لا): (الإجابات أدناه لأحد الطلبة)

الرقم	أسئلة مهارات إدارة الوقت	الإجابة	
		نعم (5) علامات	لا (1) علامة
1	هل تفكر فيما يجب إتمامه قبل بدء يومك؟	✓	
2	هل تفكر في العمل المطلوب منك، قبل البدء به؟		✓
3	هل تستمر في تنفيذ العمل حتى إكماله بالصورة المطلوبة؟		✓
4	هل تنجز الأعمال الأكثر أهمية أولاً؟	✓	
5	هل تطلب المساعدة من أحد في إتمام مهام عملك؟		✓
6	هل تستعمل الآلات لإنجاز أعمال يمكن إتمامها يدوياً؟	✓	
7	هل تحاول إيجاد طرق جديدة أفضل لإنجاز أعمالك؟		✓
8	هل تبدأ بأعمال لا تستهويك كثيراً في العمل؟	✓	
9	هل تحرص على إنجاز المهام الأصعب أولاً؟	✓	
10	هل تفترض أو تتوقع حدوث أزمات ممكنة، أو محتملة في عملك؟	✓	
11	هل لديك الجرأة على القول (لا) عندما تُعرض عليك مهمة فورية؟		✓
12	هل تجمع المهمات المتشابهة القصيرة للقيام بها مرة واحدة، بدلاً من أدائها على مرّات عدة؟	✓	
13	هل تتجنب المشتتات، خلال ساعات العمل؟	✓	
14	هل تخصص وقتاً معيناً خلال اليوم، للتواصل مع الأصدقاء والجيران؟		✓
15	هل تسأل نفسك باستمرار: "ما الطريقة الفضلى لاستثمار وقتي؟"	✓	
16	هل تضع مواعيد محددة زمنياً لإنجاز مهام عملك؟	✓	
17	هل تركز على المسائل التي تمتاز بالمنافع الطويلة المدى في عملك؟	✓	
18	هل تركز على مسألة واحدة في كل مرة تؤدي فيها العمل؟	✓	
19	هل تتجنب الانخراط في نشاطات العمل غير المنتجة؟		✓
20	هل تفكر دائماً في تأثير أعمالك في الآخرين والمجتمع والبيئة؟	✓	

الحل: (13 X 5 علامات) = 65 علامة.

(1 X 7) = 7 علامات.

- مستوى مهارة إدارة الوقت لدى هذا الطالب، يُعبّر عنها بالعلامات التي حصل عليها: 65 علامة + 7 علامات = 72 علامة.

من هنا نجد، أنَّ علامات الطلبة على النشاط السابق، تُعبّر عن مستوى إدارتهم للوقت، وهي مختلفة بالتأكيد بين طالب وآخر؛ إذ سوف تتدرج من الإدارة الضعيفة للوقت إلى الإدارة الحسنة له، وفقاً لمفتاح الإجابة الآتي:

الرقم	مدى العلامة المسجلة	مستوى إدارة الوقت
1	من (90 – 100) علامة.	ممتاز
2	من (80 – أقل من 90) علامة.	جيد جداً
3	من (70 – أقل من 80) علامة.	جيد
4	من (50 – أقل من 70) علامة.	متوسط
5	أقل من (50) علامة.	ضعيف

ومن هنا نلاحظ، أن مهارة الطالب السابق، هي تقع ضمن المستوى الجيد لإدارة الوقت، وإنه إذا أراد تحسين مهارته في إدارة الوقت، عليه إعادة النظر في سلوكياته على جميع البنود التي كانت علامته عليها ب (لا)؛ بالوقوف عليها والعمل على تحسينها؛ فهي بناءً على الإجابة السابقة لأحد الطلبة عليه: التفكير بالعمل قبل البدء به، والاستمرارية فيه حتى إنجازه بالصورة الصحيحة، والاستعداد لقول لا في العمل عند عرض مهمة طارئة عليه، وتخصيص وقت للزيارات الاجتماعية، باعتبارها من سارقي وقت العمل، مع ضرورة الابتعاد عن الأنشطة غير المنتجة.

نشاط (4) إدارة الوقت: فيما يأتي مجموعة سلوكيات محتملة في العمل، والمطلوب: تحديد أيها يُسهم في تحسين إدارة الوقت؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المخصص لذلك:

الرقم	سلوكيات محتملة في العمل	الإجابة
1	يؤدي مهامه السهلة أولاً.	X
2	يعطي الكثير من وقته لتأدية المهام السهلة.	X
3	يؤجل إنجاز المهام ذات الأولوية الدنيا لنهاية ساعات العمل اليومي.	✓
4	يستخدم وقتاً أكثر في تركيزه على الواجبات المهمة في عمله.	✓
5	يفوض المهام لمروسيه، عند تأكده من أنهم يؤدّون العمل بالشكل الصحيح.	✓
6	يسهل عليه القول (لا) بكل بساطة.	✓
7	يحدّد ما يؤدّ إنجازه يومياً في العمل.	✓
8	يجمع المهام المتشابهة، ويؤديها بشكل متقطع خلال ساعات العمل.	X

9	يتجنب اتخاذ القرارات، رغم تمتعه بروح المبادرة.	X
10	يشعر أنَّ ما أنجزه من أعمال في اليوم ليس كافياً.	✓
11	يضع لائحة يومية بالأعمال الواجب إنجازها.	✓

سؤال: ماذا يعني قول المدير (نعم) في الوقت الذي يجب أن يقول (لا)، في مجال إدارة الوقت؟ وإلى ماذا يؤدي ذلك؟ يعني أنه فوت فرصة قول نعم على نشاط آخر طلب منه، ربما يكون أكثر منه أهمية وقيمة للعمل؛ أي بمعنى أنجز عمل أقل أهمية على حساب عمل أكثر منه أهمية، وهذا يربك سلم أولوياته في العمل، فيضيع الوقت فالنشاط الذي قام به أخذ وقتاً غير ضروري، أو استخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، وبالتالي عائد هذا النشاط الذي قام به، أقل من الوقت المبذول من أجله، لذا (لا) في وقتها المناسب، هي أعظم كلمة في قاموس توفير الوقت. علماً أن كلمة (لا) المشروطة يجب أن تقال بلباقة دون إهانة للطرف الآخر.

نشاط (5) مُضَيِّعات الوقت: يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الأنشطة الإدارية، والمطلوب: تحديد أيّها يشكّل عاملاً لضياع وقت العمل؛ بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة، محدداً مبرراتك لذلك:

الرقم	النشاط الإداري	الإجابة		المبرر في حالة اعتباره مُضَيِّعاً للوقت
		مُضَيِّع للوقت	غير مُضَيِّع	
1	زيادة عدد العاملين؛ للتخفيف من عبء العمل العادي.	✓		لأن العدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أدائهم أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.
2	البدء بتنفيذ المهام قبل التفكير فيها.	✓		لأنه لا يُسهم في تحقيق الهدف؛ بكفاية وفاعلية، فتتنظيم الوقت يُسهم في التخلص من ظاهرة ضياعه، كما يُسهم في الاستمرار الأمثل للمتبقي من وقت العمل.
3	عقدُ المدير اجتماعاً في نهاية كل شهر.		✓	لأن هذا العدد ضمن العدد المعقول، مما يسهم في توفير الوقت والجهد والمال.
4	التردد في اتخاذ القرارات.	✓		التردد يعني الخوف من النتائج والوقوع في الخطأ، وعدم الثقة بالنفس عند اتخاذ القرار، وهذا لا يختصر من الوقت اللازم لاتخاذها، بل يستهلك مزيداً منه في كل مرة يحاول فيها اتخاذ القرار، ولكنه يتراجع فيضيع الوقت.
5	عدم الاهتمام بالتفاصيل الجانبية في العمل.		✓	يوفر في وقت العمل؛ كونه يركز على الأنشطة الرئيسية الهامة في العمل.

6	أداء مهمتين أو أكثر في آن واحد.	✓	كونه قد نجح مهمتين أو أكثر متشابهة لأدائها مرة واحدة؛ كالاتصالات الهاتفية، فيقضي على التكرار في التنفيذ، مما يوفر في الوقت والموارد المستخدمة، وهذا منطق فكر التوازي في إدارة الوقت.
7	اتخاذ قرارات في المشروع من خلال اللجان.	✓	لأن استخدام أسلوب اللجان هنا ليس نهجاً يتبع، بل كان لبعض القرارات.
8	تأجيل إنجاز عمل للبدء بعمل جديد.	✓	يشتت تركيز العامل، ويضيع وقت العمل الرسمي في التنقل من مهمة لأخرى.
9	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للأمور الشخصية.	✓	لأنه يعني قضاء الموظف لوقت من زمن العمل الرسمي في أداء مصالح شخصية أو من باب التسلية والترفيه، بدلاً من إنجاز العمل فيضيع وقت العمل الرسمي.
10	الرغبة في إنجاز العمل منفرداً.	✓	لأنه يعني اتباع سياسة المركزية في العمل، وهذا يعني زيادة عبء العمل على المدير، فيتأخر في إنجاز عمله، ويضيع الوقت تحت وطأة عبء وضغط العمل، علاوة على أنه لا يسمح لمدير المشروع التفرغ لأداء مهام أساسية أخرى لديه ذات أهمية.

سؤال: ما مضيعات الوقت التي تواجهك في دراستك كطالب؟ اقترح حلاً مناسباً لكلٍّ منها. (لكل طالب مضيعاته الخاصة به، فقد تكون كما يأتي:

- **الضغط الدراسي، وكثرة الامتحانات:** تحديد جدول عمل للدراسة، محدد زمني وواضح وبراغي الأولويات.
- **الخجل من الزملاء عند مساعدتهم في الدراسة:** اللجوء إلى (لا) المشروطة، بحيث يكون استخدامها في الوقت المناسب وبطريقة لبقة، بحيث يقول مثلاً لزميله أنا آسف، فعلياً أن أنجز كذا.... وكذا.....، ولكن أدرس الموضوع مرة ثانية - إن شاء الله- إن احتجت للمساعدة، لن أبخل في مساعدتك.
- **استخدام الهاتف الجوال بكثرة والدخول على وسائل التواصل الاجتماعي:** استخدام الهاتف في الدخول على حلول وأسئلة مقترحة وفي ساعات معينة من اليوم، واقتصار استخدامه على الاتصال مع الآخرين وبالتنسيق معهم، كالمعلمين والطلبة المتميزين المعرفين بجديتهم في الدراسة، بدلاً من الاضطرار للسفر إليهم.

حالة دراسية: قصة حكمة (1): لا تغضب.



كان هناك شخص سريع الغضب، دائم المبالغة في ردة فعله، وفي يومٍ ما، قام والده بتقديم كيس مليء بالمسامير لهذا الابن، وطلب منه أن يقوم بطَرْق واحدٍ من هذه المسامير في سور حديقة المنزل الخشبي، في كلّ مرة يفقد بها الابن أعصابه ويغضب، في اليوم الأول قام هذا الابن بطَرْق (37) مسماراً في سور الحديقة، وبعد مرور أسبوع انخفض عدد المسامير التي طَرَقَهَا في السور،

وكان الشاب متفاجئاً من قدرته على التحكم في أعصابه، ووصله إلى فكرة أن التحكم بأعصابه أفضل من طرق المسامير، إلى أن جاء اليوم الذي قَدِمَ فيه إلى والده وأخبره أنه لم يَعْذُ في حاجة لِطَرْقِ المسامير، سُرَّ الوالد لما سَمِعَ، وطلب إليه أن يقوم بإزالة مسمار واحد من السور في كلّ مرة يشعر بنفسه أنه يسيطر على غضبه، ومع مرور الأيام، أنهى هذا الشاب عمله، وخلع جميع المسامير مُسرِعاً إلى والده، ليخبره أنه قد أتم مهمّته، ذهب الوالد مع ابنه إلى السور، وقال له: أحسنت التصرف، ولكن انظر معي إلى هذه الثقوب التي لا زالت في السور، هذه الثقوب هي الأثر السيئ في قلوب مَنْ جرحت ...، مَنْ جرحتهم بمسامير لفظك وفعلك!!

المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

س1: لماذا هدا الابن من غضبه؟

بسبب اتباعه سياسة التفريع للغضب؛ عبر إسقاطه على شيء آخر (طرق المسامير في الجدار في كل مرة غضب).

س2: ما الإشارات التي تبدو على الإنسان الغاضب؟

الرقم	الإشارات المحتملة لوجود الغضب
1	اتساع حدقة العين.
2	اتخاذ القرارات بصورة متسريعة.
3	العزلة وعدم الرغبة في الحديث.
4	شعور بضيق التنفس، عند الحديث.
5	الشعور بالصداع.

6	احمرار الوجه.
7	تدفُّق الحديث بسرعة.
8	التصرُّف بعشوائية.

س3: كيف تعامل الأب مع ابنه بخصوص غضبه؟

تعامل بحنكة وروية، ومنع استفحال غضب ابنه، حيث لجأ لأسلوب يساعده على امتصاص وتفريغ غضبه، فأدار هذا الغضب ثم جعله ينطفئ تدريجياً.

س4: ما أسباب الغضب في العمل؟

تتعدد أسباب الغضب، منها:

- ضعف مهارات الاتصال والتواصل لدى الفرد.
- سماع أشياء غير سارة.
- حدوث أشياء مفاجئة في العمل.
- المركزية في العمل وعدم إتاحة حرية التفكير لإنجاز مهام العمل الموكلة لها.
- محاباة الرئيس وعدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين.
- الاستفزاز من الزملاء.
- ضغوط العمل وكبر حجم المسؤولية الملقاة على الفرد.
- البيئة السيئة في مكان العمل من؛ حرارة وضوضاء والعوامل الجوية الأخرى.
- التعرض للتجريح والنقد واللوم والتجريح أمام زملاء العمل.

س5: ما آثار الغضب على إنجاز العمل؟

له آثار إيجابية على أداء الفرد لعمله إذا كان هذا الغضب طبيعياً ومتوازناً ومعتدلاً (لحفاظ على الذات)؛ يعطيه الطاقة لتحقيق طموحه ويؤدي للإبداع، كما لا يفقده السيطرة على انفعالاته وأعصابه، بل ويشكل مثيراً وحافزاً للعمل، فينعكس إيجاباً على إنتاجية الفرد، أما إذا كان الغضب هستيرياً لدرجة يرافقه الثوران الجسماني والحركات والسلوكيات الكلامية السلبية، يكون أثره سلبياً على أداء الفرد في العمل.

س6: كيف أدير غضبي؟

- استخدام مطفئات الغضب، كالبُعد عن مصدر الغضب، واستخدام الماء، ومفرغات الغضب؛ كالاسترخاء والتمارين الرياضية، والسجود.
- الروية وعدم الاندفاع والتحكم بالأعصاب.
- التعبير عن مصدر الغضب بالكتابة.

- محاولة السيطرة على نفسه لحظة الغضب.
- الهدوء وعدم الحديث عند حالة الغضب.
- تغيير الوضع الذي كان فيه: فإذا كان جالس يقوم، كان قائم يجلس.
- التدريب على الثبات الانفعالي وعدم الاندفاع والتحكم بالأعصاب، واعتبار جو العمل لا يخلو من مسببات الغضب.
- التعامل مع مصدر الغضب بهدوء.
- تحويل موضوع الغضب إلى تهريج ومزاح.
- التدريب على إدارة الذات وتنمية مهارة الاستماع والاتصال والتواصل مع الآخرين.

نشاط (6): آثار الغضب: يحتوي الجدول الآتي على مؤشرات محتملة، تدلّ على وجود الغضب لدى زبون ما؛ نتيجةً لحواره مع أحد تجّار التجزئة، والمطلوب: تحديد أيّ منها يشكّل مؤشراً للغضب:

الرقم	المؤشرات المحتملة لوجود الغضب	تشكيل الأثر	
		يشكّل	لا يشكّل
1	ضيق حذقة عين الزبون.		✓
2	اتخاذ الزبون قراراته بصورة متأنية.		✓
3	العزلة وعدم رغبة الزبون في الحديث.	✓	
4	شعور الزبون بضيق التنفس، عند الحديث.	✓	
5	شعور الزبون بالصداع.	✓	
6	احمرار وجه الزبون.	✓	
7	تدفّق الحديث بسرعة.	✓	
8	تصرف الزبون بعشوائية.	✓	

أسئلة الدرس

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلّ ممّا يأتي:

- 1- أيّ من المكوّنات الآتية يُطلق على ما يعتقده الفرد من منظومة القيم؟ أ- الوجداني لمفهوم الذات.

- 2- أيّ الآتية لها صلة بذات الإنسان؟ ج- الحاضر، والماضي، والمستقبل.
- 3- ماذا يعني المزيد من التخطيط؟ أ- المزيد من توفير الوقت لأداء مهام وأنشطة العمل.
- 4- أيّ ممّا يأتي لا ينطبق على مضيّع الوقت؟ د- القول (لا)، لا يهتم في توفيره.

س2: عرّف كلّ ممّا يأتي:

- **الغضب:** حالة انفعالية داخلية تنتاب الفرد نتيجة لردة فعلٍ أو استفزازٍ ما، تتفاوت في شدّتها وتكرارها ومدتها الزمنية من فردٍ لآخر، ترافقه سلوكيات كلامية وحركية، وشكل من أشكال الثوران الجسدي.
- **الذات:** هي الشخصية، وتعني: النظرة الشخصية عن النفس، والتي تتمثل في النظرة الذاتية الشخصية؛ أي: كيف يرى الإنسان ذاته؟ والنظرة الذاتية الاجتماعية؛ أي: كيف يعتقد أنّ الآخرين يرونه؟
- **الذات الحقيقية:** الذات كما هي في الواقع دون تغيير أو إضافة.

س3: ما صلة الذات بالزمن؟

- شخصية الفرد لها علاقة بالخبرات الماضية التي مر بها، فقد يعتقد الفرد أن ما حصل له في الماضي وما يواجهه أو يعيشه في الحاضر؛ سواء كان سلباً أو إيجاباً، قد يمدّه بحصيلة من التجارب تؤثر في سلوكياته، وتتحكم بتصرفاته في المستقبل.

س4: عدد أهمّ السمات المميزة للذات:

- مكتسبة ويمكن تنميتها.
- تتغير بتغير الزمان.
- محصلة لنظرة الفرد لذاته ونظرة الآخرين عنها.
- متغيرة في المراحل الأولى من العمر، وتميل إلى الاستقرار مع التقدم فيه.
- مكونة من معارف ووجدان ومهارات.
- لها صلة بالزمن؛ الماضي والحاضر والمستقبل.
- ملاحظة: الذات الريادية مستقلة نسبياً عن البيئة الخارجية.

س5: ما أهمية الذات بالنسبة للإنسان؟

- مفهوم الذات الإيجابية للإنسان، يعطي الفرد الثقة بالنفس والحافزية للعمل والنجاح.
- تبني على الذات، معرفة جميع السلوكيات المتوقعة من الفرد في المستقبل.
- معرفة الفرد لسمات الذات للطرف الآخر، يساعده في كيفية التعامل معه.

- يساعد معرفة الفرد لذاته على إدارتها وتنميتها، سعياً للوصول إلى أهدافه في الحياة.

س6: ما أهمية معرفة البائع والمشتري سمات الطرف الآخر؟

- معرفة البائع لسمات (ذات) المشتري وذاته، بما يمتلك من مصادر ضعف أو قوة، يشكل مصدر قوة لديه يكسبه مهارة التفاوض معه والوصول لحوار بيعي يفضي بالنهاية إلى إتمام صفقة بيع رابحة معه.
- معرفة المشتري لسمات البائع، يمكنه من الحصول على المنتج بالسعر المقبول لديه.

إجابات الدرس الثاني صناعة القرارات Decision Making

نشاط (1): مفهوم القرار: يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تمت في مصنع بيت جبرين للأثاث، والمطلوب: تحديد أيّ من الأنشطة الواردة في الجدول يُعدّ قراراً؛ بوضع إشارة (✓) أمام النشاط:

الرقم	النشاط الإداري	الإجابة
1	تعيين موظف علاقات عامة في المصنع.	✓
2	إضافة خط لإنتاج الكراسي المتحركة.	✓
3	ترقية موظف لشغل وظيفة مدير إدارة الريادة في المصنع.	✓
4	دخول منتجات المصنع إلى أسواق الشمال الفلسطيني.	✓
5	تجاهل إدارة المصنع شكاوى العاملين من تدني رواتبهم.	✓
6	مكافأة أحد العاملين لتقديمه أفكاراً ريادية لمعالجة شكاوى الزبائن.	✓
7	عدم اختيار مدير الإنتاج لأيّ من عينات الأخشاب المعروضة أمامه.	✓
8	تعميم إداري بإدخال فترة (وردية) عمل ليلية في المصنع.	✓

نشاط (2): مراحل صناعة القرار: يتضمّن الجدول الآتي مراحل صناعة القرار الإداري في المنشآت، كما ويتضمّن المؤشرات الدالة عليها، والمطلوب: التوفيق بين مرحلة صناعة القرار والمؤشر الدالّ عليها؛ من خلال الرمز الخاص بالمرحلة:

مراحل صناعة القرار	الإجابة	مؤشرات دالة على مراحل عملية صناعة القرار
--------------------	---------	--

أ- التعريف بالمشكلة.	هـ	مقارنة وضع المشروع قبل تطبيق القرار بوضعه بعده.
ب - تطوير البدائل.	هـ	متابعة مدى فاعلية القرار في حلّ المشكلة.
ج- تقييم البدائل.	د	اختيار بديل من بين بدائل عدة متاحة لحلّ المشكلة.
د- اتّخاذ القرار.	أ	التمييز بين المشكلة والأعراض الدالة عليها.
هـ- تنفيذ القرار ومتابعته.	أ	تحديد جوانب المشكلة التي سيتم اتخاذ قرار بشأنها.
ملاحظة: لا يوجد مؤشر للبند (ب)	ج	ترتيب البدائل حسب أولوياتها.
	ج	تحديد مزايا وعيوب كلّ بديل مقترح لحلّ المشكلة.

سؤال: أيّ من الجمل الآتية تمثل مشكلة، وأيها تمثل ظاهرة لمشكلة؟

- ارتفاع نسبة مردودات مبيعات المنشأة من البضاعة. الإجابة: ظاهرة أو عرض لمشكلة
- ضعف رقابة المنشأة على مخزونها السلعي. الإجابة: مشكلة
- ارتفاع نسبة ترك العاملين للعمل في المنشأة. الإجابة: ظاهرة أو عرض لمشكلة

نشاط (3): بدائل الحلول: يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من المشكلات، والمطلوب: اقتراح بدائل حلول لكلّ منها:

الرقم	المشكلات	بدائل الحلول الممكنة
1	اشتداد المنافسة في سوق توزيع أحد مُنتجات المنشأة.	- إدخال ميزات إضافية أو تعديلات على المُنتج ؛ - كالتغيير في شكل عبوة المُنتج مثلاً؛ لتبدو شيء جديد في نظر المستهلك. - تكثيف حملات الدعاية والإعلان. - عمل عروضات أسعار، لتنشيط الطلب على المُنتج. - تقديم خدمات إضافية مع بيع المُنتج؛ كخدمات ما بعد البيع.
2	اتباع مكاتب السياحة والسفر للطرق التقليدية في عمليات الحجز.	- إدخال خدمات إضافية جديدة يقدمها المكتب غير حجوزات الطيران؛ كخدمة السياحة والسفر الداخلية، والرحلات الطلابية مثلاً. - عمل سحوبات على أرقام الزبائن التي تتلقّى الخدمة من المكتب مباشرة.

- إدخال خدمة الحجز الإلكتروني في المكتب، بدلاً من أو إلى جانب عمليات الحجز التقليدية. - تخفيض أسعار الخدمات للذين يتلقون الخدمة بالحجز الإلكتروني بعد إدخالها وتبنيها.	
---	--

سؤال: لنفرض أنّ الأهميّة النسبية في المثال السابق المتعلقة بشراء آلة تصوير ورقي: (Cannon، Toshiba، Samsung)، كانت على النحو الآتي: (0.4)، (0.2)، (0.4) على التوالي.
 المطلوب: ما القرار المُتخذ في هذه الحالة؟

الحل:

الترتيب: أعلى مستوى = (10) نقاط، وأدنى مستوى = (4) نقاط.				
الآلة	وضوح التصوير	خدمات ما بعد البيع	سرعة التصوير	مجموع النقاط
Cannon	$2.8 = 0.4 \times 7$	$1.8 = 0.2 \times 9$	$3.2 = 0.4 \times 8$	7.8
Toshiba	$3.6 = 0.4 \times 9$	$1.6 = 0.2 \times 8$	$2.8 = 0.4 \times 7$	8
Samsung	$2.4 = 0.4 \times 6$	$1.4 = 0.2 \times 7$	$2.4 = 0.4 \times 6$	6.2

يتبين من الجدول أعلاه، أنّ البديل الثاني المتمثل بآلة التصوير من نوع (Toshiba)، قد حصل على أعلى مجموع نقاط أيضاً، وهو (8) نقاط، وبالتالي فهو الخيار الأمثل لعبد الله؛ لحصوله على أعلى مجموع نقاط، ولكن ذلك لا يعني أنّ آلة التصوير من هذا النوع هي الأفضل على الإطلاق في السوق، بل هي الأنسب لمشروع عبد الله.

أسئلة الدرس

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

- 1- ماذا يعني رفض متخذ القرار كل البدائل المطروحة أمامه لحل المشكلة؟ ج- أنه متخذ القرار.
- 2- كيف يمكن ترتيب درجة المخاطرة في بيئة اتخاذ القرار تصاعدياً؟ ج- التأكد، المخاطرة، عدم التأكد.
- 3- ما الفرق بين بيانات اتخاذ القرار، من حيث آثار القرارات المتخذة؟ أ- معروفة في حالة التأكد والمخاطرة، وغير معروفة في حالة عدم التأكد.
- 4- بم تتسم بيئة القرار في حالة المخاطرة؟ أ- مستقرة ومعقدة.

س2: عرّف كلّاً من:

- أ- اتخاذ القرار: عملية يتم فيها اختيار البديل الأنسب للمنشأة؛ بناءً على نتائج عمليات التقييم في مرحلة تقييم البدائل، فالقرار هو عبارة عن بديل تم اختياره من بين عدة بدائل متاحة، سواءً بالأساليب الوصفية أو الكمية المساعدة في اتخاذه.
- ب- صناعة القرار: هي أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة المنشأة، وهي عملية رشيدة؛ بعيدة عن العواطف، تتضمن مراحل أو خطوات متعددة، ومتسلسلة منطقياً، واجب اتباعها لمعالجة مشكلة ما، تحتوي كل منها على مجموعة من الأنشطة والأعمال أو الأنشطة الدالة عليها.
- ج- المشكلة: - مسألة أو قضية أو موقف أو حالة، تتطلب التفكير ووضع الحلول المناسبة لها.
- هي أيضاً السبب الرئيس للمسألة أو القضية أو الموقف، تتطلب حلولاً دائمة.
- د- البديل: هو إجراء أو اقتراح يمكن القيام به لحل المشكلة.

س3: عدد ثلاثة من العوامل المؤثرة في فعالية القرار الإداري المتخذ:

- درجة وفرة البيانات والمعلومات عن المشكلة.
- دقة البيانات وصحتها لحظة اتخاذ القرار.
- تأثير البيئة المحيطة في عملية صنع القرار.

س4: رتب خطوات صناعة القرار الإداري؛ ترتيباً منطقياً.



س5: بيّن العلاقة بين اتخاذ القرار وعناصر العملية الإدارية.

تمثل عملية صناعة القرار أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة المنشأة، وهي عملية ذات علاقة بالوظائف الرئيسية للإدارة، من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، فكلٌّ منها لا يمكن أن يتم دون الاعتماد على عملية صناعة القرار، والتي تمرّ بمجموعة من الخطوات المتسلسلة، والواجب اتباعها لمعالجة مشكلة ما.

س6: يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الظواهر (مؤشرات) في منشآت الأعمال، والمطلوب: تحديد المشكلات المحتملة المُسببة لكلٍّ منها:

الرقم	ظواهر أو مؤشرات المشاكل	المشاكل المحتملة
1	انخفاض مبيعات المشروع بنسبة (20%) خلال الـ (6) شهور الماضية.	- انخفاض جودة مُنتجات المشروع أو تقادم طرزها (موديلاتها). - ضعف مستوى خدمات ما بعد البيع للمنشأة. - تدني دخول المستهلكين وضعف القدرة الشرائية لديهم. - ارتفاع سعر مُنتج المشروع. - ظهور بدائل منافسة في السوق.

2	انخفاض نسبة السيولة (النقدية) في المنشأة.	- المنشأة في مرحلة توسع. - انخفاض مبيعاتها النقدية. - ضعف جهاز التحصيل لثمن مبيعاتها الآجلة.
3	زيادة عدد حالات توقُّف خطوط الإنتاج في المنشأة.	- نقص المواد الخام، وعدم استمرارية تدفقها لخطوط الإنتاج. - ضعف كفاءة دائرة المشتريات في شراء ما يلزم، لضمان استمرارية عمل خطوط الإنتاج. - ضعف أو قلة خبرة طاقم الصيانة.
4	التأخير المتكرر لتسليم البضاعة عن مواعيدها المحددة للزبائن.	- إهمال أو انخفاض كفاءة مندوبي البيع. - الضغط المستمر في الطلب على مُنتج المنشأة.
5	تكرار فقدان بيانات الزبائن من نظام المعلومات المحوسب للمشروع.	- ضعف برامج الصيانة والمتابعة لنظام المعلومات في المشروع. - سوء استخدام النظام من قبل العاملين في المشروع، لأسباب مقصودة. - قلة مهارة العاملين أو إهمالهم في إدارة النظام.

س7: يرغب حامد الإقامة في أحد فنادق العاصمة مدة شهر، وذلك على هامش رحلة شدّ الرحال إلى المسجد الأقصى المبارك، وبدأ بتجميع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث ركّز على الخصائص الآتية: (القرب من المسجد الأقصى، النظافة، السّعر)، وكانت الأهميّة النسبيّة لهذه الخصائص من وجهة نظره: (0.5)، (0.3)، (0.2) على التوالي، وبعد جمع البيانات عن الفنادق الثلاثة، لخصّها بما يأتي:

الترتيب: أعلى مستوى = (10) نقاط، وأدنى مستوى = (5 نقاط).			
اسم الفندق	القرب من المسجد الأقصى	النظافة	السعر
ذات النطاقين	8	9	5
السندس	8	6	7
الصخرة	7	9	6

المطلوب: ما القرار الأمثل الذي تتخذه بخصوص الإقامة في أحد الفنادق؟ ولماذا؟

الحل:

الترتيب: أعلى مستوى = (10) نقاط، وأدنى مستوى = (5 نقاط).				
اسم الفندق	القرب من المسجد الأقصى	النظافة	السعر	مجموع النقاط
ذات النطاقين	$4 = 0.5 \times 8$	$2.7 = 0.3 \times 9$	$1 = 0.2 \times 5$	7.7
السندس	$4 = 0.5 \times 8$	$1.8 = 0.3 \times 6$	$1.4 = 0.2 \times 7$	7.2
الصخرة	$3.5 = 0.5 \times 7$	$2.7 = 0.3 \times 9$	$1.2 = 0.2 \times 6$	7.4

يتبين من الجدول أعلاه، أنّ البديل الأول المتمثل في فندق ذات النطاقين، قد حصل على أعلى مجموع نقاط أيضاً، وهو (7.7) نقاط، وبالتالي فهو الخيار الأمثل لحامد؛ لحصوله على أعلى مجموع نقاط، ولكن ذلك لا يعني أنّ هذا الفندق هي الأفضل على الإطلاق في السوق، بل هو الأنسب لحامد.

س8: علّل كلّ ممّا يأتي:

أ- عدم انتهاء عملية صنع القرار باختيار البديل الأنسب للمشروع:

- الحاجة لصياغة البديل المختار على شكل قرارٍ نهائيّ، وتعميمه عن طريق قنوات الاتصال المكتوبة، أو الشفوية، أو الإلكترونية على العاملين في المنشأة؛ لضمان التعاون في تنفيذ القرار.
- الحاجة إلى أن تقوم إدارة المشروع بمتابعة تنفيذ القرار؛ بهدف كشف المشكلات والانحرافات والمعوقات مبكراً، والعمل على حلّها قبل أن تؤثر في سير التنفيذ.
- الحاجة لقيام الإدارة بعمل مقارنة نهائية بين وضع المشروع قبل اتخاذ القرار وبعده؛ لقياس أثر القرار ودرجة الرضا عنه.

ب- يُعدّ تمييز العرض من المرض عند اتخاذ القرارات ضرورة لا بدّ منها:

لأنّ التعريف بالمشكلة والإحساس بها وتحديدّها، يُعدّ أهمّ خطوات اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات، حيث تهدف هذه العملية إلى تحديد المشكلة الرئيسة وتشخيصها؛ لتمييزها عن الأعراض (الظواهر) المصاحبة لها، فعدم القدرة على تمييز المشكلة من الظاهرة، يُؤدّي إلى هدر الوقت، وتكبيد المنشأة المزيد من التكاليف دون جدوى، مع بقاء المشكلة قائمة.

احتدام المنافسة في السوق تُعدّ مشكلة بالنسبة للتاجر، يُستدلّ عليها بظواهر عديدة، منها: كثرة اللافتات المعلّنة عن وجود بضاعةٍ ما في المحلات التجارية، إضافة إلى تعدّد حملات التنزيلات للأسعار في السوق.

س9: قارن بين مرحلة تنفيذ القرار ومرحلة اتخاذ القرار، من حيث:

مجال المقارنة	مرحلة اتخاذ القرار	مرحلة تنفيذ القرار
المفهوم	مرحلة يتم فيها اختيار البديل الأنسب.	مرحلة يتم فيها صياغة البديل الأنسب المختار على شكل قرار نهائي وتعميمه على العاملين بطرق مختلفة.
الفترة الزمنية	مرحلة تسبق تنفيذ القرار	مرحلة لاحقة لاتخاذ القرار وتعتمد عليها
جهة التنفيذ	المدير هو متخذ القرار	العاملين في المنشأة هم من ينفذ القرار

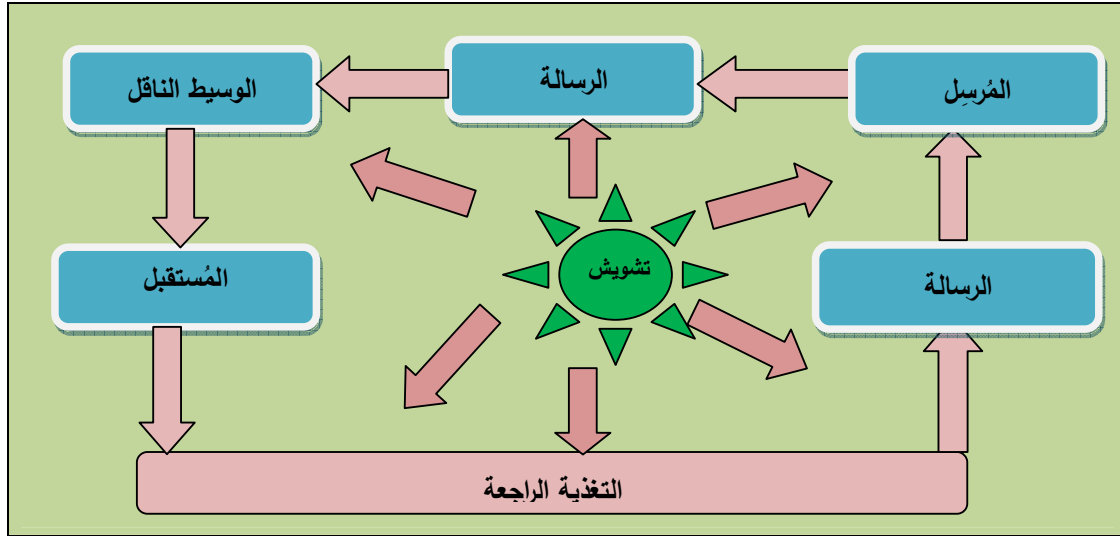
إجابات الدرس الثالث الاتصال الفعال Effective Communication



نشاط (1): وظائف الاتصال الإداري: يتضمن الجدول الآتي مجموعة من الأنشطة الدالة على وظائف الاتصال في المنشآت، والمطلوب: تحديد الوظيفة المباشرة (الرقابة، التحفيز، التعبير عن المشاعر، تبادل المعلومات) التي يؤديها الاتصال:

الرقم	النشاط الإداري	وظيفة الاتصال
1	مراجعة مدير إدارة الموارد البشرية في المنشأة للكشف اليومي لدوام الموظفين.	الرقابة
2	تحديد إدارة المنشأة لمندوبي البيع المنتجات ذات الأولوية في البيع، خلال الأشهر الستة القادمة.	تبادل معلومات
3	وصول إشعار من شركة النقل يفيد بقرب وصول الشحنات المطلوبة من المواد الخام.	تبادل المعلومات
4	طلب مدير المبيعات الحصول على التقارير اليومية للشهر الحالي، والشهر الماضي لإنجاز مندوبي البيع الجدد.	الرقابة
5	دعوة المنشأة للعاملين كافة مع أفراد أسرهم لحفل عشاء يجمعهم مع المديرين.	التعبير عن المشاعر
6	الإعلان عن تأسيس صندوق لشكاوى العاملين في كل قسم من أقسام المنشأة.	تبادل المعلومات

نشاط (2): نموذج عملية الاتصال: انظر إلى النموذج العام للاتصال أدناه:



المطلوب: أجب عن الأسئلة الآتية:

س1: من أين تبدأ عملية الاتصال؟ ولماذا؟

تبدأ عملية الاتصال من المرسل؛ فكل طرف في عملية الاتصال هو مُرسل ومُستقبل للمعلومات والأفكار في آن واحد، فهو الذي يقوم بتضمين الرسالة المعاني والأهداف التي في ذهنه، وقد يترجمها ويحولها لرموز.

س2: هل تنتهي عملية الاتصال بحصول المستقبل على الرسالة؟ ولماذا؟

لا تنتهي عملية الاتصال بمجرد استلام المستقبل الرسالة، فكيف لنا أن نضمن وصول الرسالة للمستقبل، ونعرف أن المستقبل قد عمل بموجبها؛ لذا كان لا بُد من التغذية الراجعة كعنصر هام في عملية الاتصال؛ فهي الوسيلة التي تؤمن لنا ذلك.

س3: ما العلاقة بين الرسالة الصادرة من المُرسل والرسالة الآتية من المستقبل؟

هناك علاقة ارتباطية بينهما؛ فالرسالة الصادرة من المُرسل تتضمن أفكار المُرسل تجاه وبخصوص موضوع الاتصال، في حين أن رسالة المُستقبل تمثل رسالة رد منه على فهمه للرسالة الآتية من المُرسل.

س4: أعط أمثلة للمشوشات على عملية الاتصال:

الضوضاء وبالذات في مكان العمل، الأصوات العالية، ضغط الوقت، اختلاف الإدراك (التصور) بين المُرسل والمُستقبل.

نشاط (3): الاتصال الكتابي والشفوي: يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الميزات المحتملة، والمطلوب: تحديد أيّها يشكّل ميزة للاتصال الكتابي، وأيّها يشكل ميزة للاتصال الشفوي؛ من خلال وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	الميزة المحتملة للاتصال		الإجابة	
			الاتصال الكتابي	الاتصال الشفوي
1	المحافظة على السريّة في العمل.			✓
2	المرونة في عمليّة الاتصال.			✓
3	الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المرؤوسين.		✓	
4	الاعتداد به أمام القانون.		✓	
5	الرجوع إليه عند الحاجة.		✓	
6	صعوبة تحريفه وتشويه معناه.		✓	
7	إعطائه ردود فعل سريعة ومباشرة، يسهل فهمها.			✓

نشاط (4): الاتصالات غير اللفظية: يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الإشارات بلغة الجسد، التي قد تتم من قبل كلّ من البائع أو المشتري، أثناء عملية التفاوض البيعي، والمطلوب: حدّد مدلول كلّ منها:

الرقم	الإشارات المحتملة من البائع أو المشتري	الدلالة المحتملة
1	وضع التاجر يده فوق فمه، أثناء حديثه مع المشتري.	الكذب
2	هزّ المستهلك رأسه من الأعلى إلى لأسفل بعد حديث التاجر عن مزايا سلعته.	التأكيد
3	قطّب المستهلك جبينه بعد سماعه السعر النهائي للسلعة.	الاستغراب وعدم الرضا
4	أثناء دخول المستهلك المتجر شاهده البائع، فاتجه البائع بعينه إلى أعلى اليسار.	تذكر شيء من الماضي
5	نظر المستهلك إلى أسفل بعد إعلان السعر النهائي للسلعة من قبل التاجر.	التفكير ومشاورة النفس
6	بعد طول حديث البائع عن سلعته ومزاياها، هزّ المستهلك كتفه.	عدم المبالاة بالحديث

7	وضع المستهلك يده على أنه أثناء حديثه مع التاجر .	التشكيك بالكلام، طلب إعادة الكلام
---	--	--------------------------------------

نشاط (5): مهارات الاتصال: يحتوي الجدول الآتي على مجالات مقارنة بين مهارات: (السمع والاستماع والإنصات)، والمطلوب: عقد مقارنة بينها:

الرقم	مجال المقارنة	السمع	الاستماع	الإنصات
1	التخطيط.	يحدث بقصد (مخطط له) أو بدون قصد	لا يكون إلا يكون بقصد (إرادي)	عملية إرادية بقصد
2	الترتيب في الحدث.	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
3	الحواس المستخدمة.	الأذن	أذن، قلب، عقل، وجدان.	أذن، قلب، عقل، وجدان.
4	إدراك المعنى (تدبره).	قد يدرك (يتدبر) أو لا يدرك	تركيز وتدبر محدودين، فهو يحاول فهم المعنى	درجة عالية من التدبر، فهو متطلب لفهم المعنى
5	درجة التركيز.	دون انتباه أو تركيز.	درجة محدودة من التركيز.	التركيز يبلغ ذروة درجاته.



حالة دراسية (1): التفاوض البيعي.

يرغب عبد المنعم في شراء سيارة (سكودا) حديثة؛ لاستخدامها في تنقلات أفراد عائلته، من معرض (رنتية) للسيارات، فبدأ بتصفح موقع إلكتروني للمعرض؛ بهدف التعرف إلى مالك المعرض، وأنواع السيارات المعروضة لديه، وأسعارها، وشروط بيعها، وللحصول على مزيد من المعلومات عن هذا النوع من السيارات، قام باستشارة صديقه الذي يعمل في مجال ميكانيكا السيارات، علماً بأن عبد المنعم لا يملك ثمن السيارة كاملاً؛ إذ يرغب في شرائها بالتقسيط لمدة عامين.

المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

س1: ما القضية التفاوضية الواردة في الحالة؟

شراء سيارة لنقل أفراد العائلة (نوع سكودا).

س2: ما مصادر القوة التفاوضية التي يملكها عبد المنعم؟

السعي لامتلاك معلومات عن السيارات، سواءً من الشبكة العنكبوتية، أو من خلال استشارة صديقه الذي يعمل في مجال ميكانيكا السيارات

س3: ما الجوانب التي تُضعف المركز التفاوضي لعبد المنعم؟

- لا يملك ثمن السيارة كاملاً ؛ إذ يرغب في شرائها بالتقسيط لمدة عامين.
- ليس لديه خبرة ومعلومات عن السيارات.

س4: كيف يمكن لعبد المنعم أن يعزز موقفه التفاوضي؟

السعي لامتلاك مصادر القوة التفاوضية؛ كالمعلومات، والبحث عن خيارات ومصادر أخرى لبيع السيارات، وتوفير المال اللازم للشراء، وغيره.

نشاط (7): عناصر القوة التفاوضية: يتضمن الجدول الآتي مدلولات متعلقة بعناصر القوة التفاوضية، والمطلوب: تحديد أيها يشكل مصدر قوة تفاوضية للبائع، وأيها للمشتري:

الرقم	مدلولات متعلقة بعناصر القوة التفاوضية	مصدر قوة:	
		للمشتري	للبائع
1	توفر المنتج لدى عدد كبير من البائعين.	✓	
2	الحاجة الكبيرة للمشتري للحصول على المنتج.		✓
3	حاجة البائع للسيولة النقدية.	✓	
4	عدم وجود قدرة للمشتري على الدفع النقدي الكامل.		✓
5	بذل البائع جهد أكبر لإتمام عملية البيع.	✓	
6	امتلاك المشتري لخبرة كافية في نوع المنتج المراد شراؤه.	✓	
7	امتلاك المشتري مهارات في فن التسويق.	✓	
8	حدائة النشاط التجاري للبائع.	✓	
9	قرب انتهاء موسم المنتجات المعروضة للبيع.	✓	
10	وجود جمعيات نشطة لحماية المستهلكين.	✓	
11	قرب انتهاء صلاحية المنتج المطروح في السوق.	✓	

أسئلة الدرس

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

- 1- ما هدف التفاوض البيعي؟ د- الوصول إلى اتفاق يرضي البائع والمستهلك.
- 2- ماذا تُسمّى عملية وصول نداءات البائعين إلى أذن المستهلك؟ ب- السمع.
- 3- بم تبدأ إدارة التفاوض البيعي؟ د- التخطيط للعملية التفاوضية.
- 4- ماذا يحصل كلما بذل المستهلك جهداً أكبر لإتمام صفقة البيع؟ ب- قلت قوة المستهلك التفاوضية.

س2: ما المقصود بكل مما يأتي:

- * **التفاوض:** سلوك إنساني مصاحب لجميع أنشطة الحياة الاجتماعية والتجارية والاقتصادية والسياسية، يتم بين طرفين أو أكثر من أصحاب المصالح المتعارضة؛ سواء كانوا أشخاصاً، أو منظمات أعمال؛ بهدف التوصل إلى حلول مقبولة ترضي الطرفين.
- * **الاتصال غير الرسمي:** هو أي اتصال لا وجود له في التسلسل التنظيمي في المنشأة، ويتم بسبب الاحتكاك الطبيعي بين العاملين، ويهدف إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية.
- * **الاتصال:** عملية تبادل للمعلومات، والأفكار، والمشاعر، والآراء، بين طرفين أو أكثر؛ بهدف إحداث تأثير في السلوك.

س3: عدد عناصر القوة التفاوضية في مجال البيع والشراء:

- مدى توفر المنتج. - حاجة المشتري للمنتج. - حاجة البائع للسيولة. - القدرة على الدفع النقدي.
- مقدار الجهد المبذول لإتمام صفقة البيع. - الخبرة في المنتج، وامتلاك معلومات عنه.
- امتلاك مهارات في فن التسويق. - الانتماء لجمعيات حماية المستهلكين.

س4: ميزان القوى في عملية التفاوض البيعي ليس ثابتاً، وضّح ذلك.

ميزان القوى في العملية التفاوضية البيعية ليس ثابتاً، فقد يكون اليوم بيد البائع، وغداً بيد المشتري، وبعد غد بيد البائع، والعكس صحيح، فالقوة التفاوضية أمر نسبي، تختلف باختلاف القضية التفاوضية، وباختلاف أطراف التفاوض، ومكان وزمان التفاوض.

س5: قارن بين الاستماع والإنصات، من حيث:

الإنصات	الاستماع	مجال المقارنة
الأذن والقلب والعقل والوجدان.	الأذن والقلب والعقل والوجدان.	أ- الحاسة المستخدمة.

ب- درجة التركيز.	تركيز وتدبر محدودين وواعيين.	درجة عالية من التدبر والتركيز.
ج- تدبر المعنى.	درجة محدودة من التركيز.	التركيز يبلغ ذروة درجاته.

حلول أسئلة الوحدة:

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

- 1- أي من الآتية ليس من العناصر الأساسية في الرسالة التجارية؟ ب- عنوان موضوع الرسالة.
- 2- ماذا تُسمّى العملية البيولوجية المتمثلة في استقبال الأذن لموجات الصوت؟ أ- السمع.
- 3- علام يدلّ النقر بأصابع اليد على الطاولة في أثناء المفاوضات البيعية؟ أ- العصبية وقلة الصبر.
- 4- ما النقطة المشتركة في عمليات: الاستماع، والسمع، والإنصات؟ د- استخدام حاسة السمع.
- 5- ما الشيء الذي لا يكون إلا بقصد في مهارات الاتصال؟ ج- الاستماع والإنصات.
- 6- فيم تتمثل مهمة متخذ القرار؟ ج- اختيار البديل الأنسب.
- 7 - ماذا يعني التردد في اتخاذ القرار؟ أ- عدم اقتناص الفرص في الوقت المناسب.
- 8 - في أي مرحلة يتم تحديد قوة كلّ بديل من البدائل المتاحة في حلّ المشكلات؟ ج- تقييم البدائل.

س2: عرّف كلّاً مما يأتي:

- صناعة القرار: هي أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة المنشأة، وهي عملية رشيدة؛ بعيدة عن العواطف، تتضمن مراحل أو خطوات متعددة، ومتسلسلة منطقياً، واجب اتباعها لمعالجة مشكلة ما، تحتوي كل منها على مجموعة من الأنشطة والأعمال أو الأنشطة الدالة عليها.
- إدارة الغضب: سيطرة الفرد على ما تنتابه من انفعالات نتيجة ردة فعل أو استفزاز ما؛ بحيث يغضب من الشخص المناسب في الوقت المناسب وإلى الحد المناسب وللهدف المناسب وبالأسلوب المناسب.
- الوقت: مدة من الزمن قدرت لأمر ما، وهو مورد اقتصادي هام، وأثنى ما يملكه الإنسان.

س3: عدّد المراحل التي تمرّ فيها عملية صناعة القرار الإداري.



س4: ما الفائدة من عنصر التغذية الراجعة في عملية الاتصال والتواصل؟

- التأكد من وصول الرسالة للمرسل إليه. - التأكد من أن المستقبل قد عمل بموجبها.

س5: ما الآثار السلبية الناتجة عن عدم التمييز بين المشكلة وأعراضها على منشآت الأعمال؟

- هدر الوقت.
- تكبيد المنشأة المزيد من التكاليف، دون جدوى.
- بقاء المشكلة قائمة دون حل سليم.

س6 : قارن بين استراتيجية التعاون واستراتيجية التنافس البيعي، من حيث:

استراتيجية التنافس البيعي	استراتيجية التعاون	مجال المقارنة
رابح - خاسر.	رابح - رابح.	أ- الأساس الذي تقوم عليه.
هزيمة الطرف الآخر.	الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين.	ب- الهدف.
عندما يكونا أطراف التفاوض الإثنان قويين متنافسين؛ لا يقنع أحدهما إلا بالتغلب على الطرف الآخر.	عندما يكونا أطراف التفاوض الإثنان قويين؛ لكن لا يستطيع أحدهما التغلب أو هزيمة الطرف الآخر، ولا	ج- الاستخدام.

	يتحقق هدفهما إلا بالتعاون.	
--	----------------------------	--

س7: قارن بين السمع والاستماع، من حيث:

الاستماع	السمع	مجال المقارنة
تركيز وتدبر محدودين ؛ يحاول فهم المعنى.	قد يدرك (يتدبر) أو لا يدرك المعنى	أ- تدبّر المعنى.
درجة محدودة من التركيز.	دون انتباه أو تركيز.	ب- درجة التركيز.

س8: علّل لكلّ ممّا يأتي:

أ- أهمية وجود توافق بين الذات الشخصية والذات الاجتماعية: تحقيق الرضا والسعادة والسرور والراحة في نفس الفرد، وتحقيق المزيد من الانسجام والتوافق مع البيئة الاجتماعية المحيطة، ويكسب الفرد المزيد من الثقة بالنفس.

ب- صعوبة اكتشاف الفرد ذاته: بسبب عدم الرغبة في اكتشاف الذات، وعدم المصارحة مع الذات في جوانب القصور فيها بالذات، وكل ذلك بسبب إغراقه في هموم ومشاكل الحياة اليومية.

ج- يتم تقييم بدائل الحلّ بناءً على معايير كمية: وذلك لدقتها وموضوعيتها عند الاستخدام.

س9: أمام الريادي مصطفى بديلان، هما: الاستثمار في مشروع قائم لألعاب تربية للأطفال والعمل على تطويره، أو تأسيس مشروع جديد بفكرة ريادية، وبعد جمع البيانات وضع أمامه الأسس الآتية للاختيار: (المخاطرة المتوقعة، ابتكارية الفكرة، إمكانية التنفيذ)، وكانت الأهمية النسبية من وجهة نظرة: (0.2)، (0.5)، (0.3) على التوالي، وبعد جمع البيانات كان ترتيب البدائل، كما في الجدول الآتي:

الترتيب: أعلى مستوى = (20) نقطة، وأدنى مستوى = (8 نقاط).			
أسس الاختيار والأهمية النسبية لكل منها			البديل
المخاطرة المتوقعة (0.2)	ابتكارية الفكرة (0.5)	إمكانية التنفيذ (0.3)	
10	13	16	أ- مشروع قائم.
14	18	12	ب- تأسيس مشروع جديد.

المطلوب: ما أفضل بديل بالنسبة له؟

الترتيب: أعلى مستوى = (20) نقطة، وأدنى مستوى = (8 نقاط).
--

اسم البديل	المخاطرة المتوقعة (0.2)	ابتكارية الفكرة (0.5)	إمكانية التنفيذ (0.3)	مجموع النقاط
أ- مشروع قائم.	$2.0 = 0.2 \times 10$	$6.5 = 0.5 \times 13$	$= 0.3 \times 16$ 4.8	13.3
ب- تأسيس مشروع جديد.	$2.8 = 0.2 \times 14$	$9.0 = 0.5 \times 18$	$= 0.3 \times 12$ 3.6	15.4

يتبين من الجدول أعلاه، أنَّ البديل الثاني المتمثل في إنشاء مشروع جديد، قد حصل على أعلى مجموع نقاط أيضاً، وهو (15.4) نقطة، وبالتالي فهو الخيار الأمثل لمصطفى؛ لحصوله على أعلى مجموع نقاط.

حلول الوحدة الثانية

التمويل والعمليات

Operating & Financing

الدّرس الأول: التمويل Financing

الحالة الدراسية (1): الكعكة الخضراء

س1: ما دلالة تسمية المنتج الكعك الأخضر "Green Cake"؟
أن المنتج صديق للبيئة.

س2: لماذا لم تكن قلة الإمكانيات، وشح الموارد المهندستين عن التفكير في حلّ قضايا المجتمع؟
لإيمانهم بالفكرة ولحاجة المجتمع لها في ظل الحصار الذي يعانيه الشعب الفلسطيني من قبل الاحتلال.

س3: ما التحديّ الأكبر الذي واجه تنفيذ هذه الفكرة الرياديّة؟
عدم توقّر التمويل اللازم لتنفيذها، حيث إنّ مصادر التمويل التقليديّة تُحجم عن تمويل مثل هذه المشاريع؛ كونها تفتقر إلى الضمانات، وتتسم بالمخاطرة.

س4: ما أهميّة توفير التمويل للمشاريع الرياديّة؟
هو الذي يضمن تحول الفكرة الإبداعية إلى مشروع قائم يحقق النجاح والازدهار، فتوفير التمويل الملائم ضرورةً لتنفيذ أيّ نشاط، مهما اختلف نوعه وحجمه.

س5: كيف يمكن الحصول على تمويل؛ للتأكد من جدوى الفكرة الرياديّة؟
من خلال مصادر تمويل ريادية كحاضنات الأعمال

س6: هل يوجد مصارف تنمية متخصصة في السوق الفلسطينيّة؟ وما مدى الحاجة إليها؟
لا يوجد، وهي تشكل ضرورة ملحة من أجل تحويل الأفكار إلى منتجات ريادية تشبع احتياجات المجتمع.

س7: كيف يمكن الحصول على تمويل، لتحويل الفكرة إلى مشروع تجاريّ؟
من خلال القروض، حاضنات الأعمال، مسرعات الأعمال، التمويل الجماهيري.

نشاط (1): التمويل بالملكيّة: يبحث عادلٌ عن تمويلٍ لمشروعه العامل في صناعة الخزف الفلسطيني في العاصمة القدس، **والمطلوب:** تحديد أيّ منها يشكّل مصدراً للتمويل بالملكيّة؛ بوضع إشارة (✓) في مكان الإجابة:

الرقم	عملية التمويل	الإجابة
1	استخدام محلّ يملكه عادل لتنفيذ مشروعه.	✓
2	الاقتراض من أحد المصارف التجارية.	×
3	استثمار ثمن سيارة يمتلكها عادل في مشروعه.	✓
4	شراء مستلزمات الورشة عن طريق التمويل بالمرابحة.	×
5	استخدام عادل مدّخراته الشخصية لتمويل التكاليف التشغيلية.	✓
6	مشاركة أحد الأصدقاء عادلاً في المشروع؛ بتقديم مبلغ من المال.	✓
7	الحصول على قرضٍ حسن من أحد أقاربه.	×

نشاط (2): التمويل بالاقتراض: يتضمّن الجدول الآتي مزايا مصادر التمويل بالاقتراض، **والمطلوب:** تصنيف المزايا حسب مصدرها؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	ميزة مصدر التمويل	مصدر الاقتراض		
		الأقارب والأصدقاء	المصارف	الائتمان التجاري
1	كِبَرُ حجم التمويل.		✓	
2	عدم الحاجة إلى ضمانات.	✓		✓
3	المرونة في السداد.	✓		✓
4	سرعة وسهولة الحصول على القرض.	✓		✓
5	عدم دفع فائدة مقابل الحصول على مبلغ القرض.	✓		✓
6	منح سقف ائتمان نقدي، يتوافق مع الحاجة المالية.		✓	
7	منح المقرض سقف ائتمان بدون عوائد.			✓
8	خصم فوائد القرض من الدخل الخاضع للضريبة.		✓	
9	الاستفادة من فرصة الخصم النقدي الممنوح.			✓

نشاط (5) مزايا الاستئجار التمويلي: فيما يأتي مزايا محتملة للاستئجار التمويلي، والمطلوب: تحديد أيّ منها يُشكّل ميزةً لهذا النوع من التمويل؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	المزايا المحتملة	الإجابة
1	تخفيض التزامات المشروع الماليّة قصيرة الأجل.	×
2	تفادي مشكلة تقادم الأصل.	✓
3	تخفيض الدخل الخاضع للضريبة.	✓
4	تقليل حجم الأموال المُجمّدة في الأصول الثابتة.	✓
5	يتطلّب ضماناتٍ متنوعة.	×
6	إدخال تقنيّات حديثة للإنتاج، بأقلّ التكاليف.	✓

نشاط (4): الفرق بين الحاضنات ومسرّعات الأعمال: يحتوي الجدول الآتي على مجموعة الخصائص المحتملة لحاضنات الأعمال ومسرّعاتها، والمطلوب: تحديد أيّها يخص حاضنات الأعمال، وأيّها يخص مُسرّعات الأعمال؛ بوضع إشارة (✓) في الخانة الملائمة:

الرقم	الخصائص المحتملة	نوع مؤسسة الأعمال:	
		المسرّعات	الحاضنات
1	تهدف إلى تحقيق الأرباح بشكلٍ رئيس، من خلال الاستثمار في المشاريع الجديدة.	✓	
2	تدخل شريكاً في المشروع.	✓	
3	تقدّم الخدمات للمشاريع الجديدة سواءً؛ ريادية أو تقليدية.		✓
4	تقدّم الخدمات لمدة قصيرة من (3) إلى (6) أشهر.	✓	
5	تقدّم خدمات مجاناً أو برسوم.		✓

نشاط (5): التمويل الجماهيري: ترغب يافا بتمويل مشروعها لتصميم بطاقات المعايدة وبيعها ، وإيصالها إلى مختلف دول العالم، باستخدام التمويل الجماهيري، و**المطلوب:** ترتيب إجراءات العمل منطقياً للحصول على التمويل الجماهيري:

الترتيب	إجراءات العمل
4	1- اختيار منصّة التمويل المناسبة.
1	2- كتابة وصف كامل وواضح عن المشروع.
2	3- إعداد فيلم توضيحي عن المشروع.
3	4- تحديد العائد الذي سوف يحصل عليه كلٌّ من أسهم في التمويل.
5	5- بدء حملة التسويق للمشروع؛ من خلال المنصّة.

أسئلة الدرس

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلّ ممّا يأتي:

1. أيّ ممّا يأتي لا يُعدّ من خصائص حاضنات الأعمال؟

ج. السعي إلى تحقيق الأرباح بشكلٍ رئيس

2. أيّ نوع من مصادر التمويل يُطلق على استخدام المدّخرات الشخصية للتمويل؟
أ. الملكية.

3. أيّ الآتية لا يُعدّ من مزايا الاستئجار التمويلي؟

ج. تخفيض الالتزامات قصيرة الأجل.

4. ماذا يُسمّى التمويل الذي يتم من خلال المواقع الإلكترونية؟

ج. التمويل الجماهيري.

س2: عرّف كلّ ممّا يأتي:

- **التمويل:** توفير الأموال اللازمة للمشروع من مختلف المصادر، للوصول إلى توليفة تمويل

ملانمة؛ بأقل تكلفة وأقل مخاطرة ممكنة، وبحيث تتناسب مع أوجه استخداماتها.

- **المرابحة:** إحدى صيغ التمويل الإسلامي، حيث يطلب بموجبها الزبون من المصرف أن يشتري له

سلعة بمواصفات معينة، وبيع متفق عليه، عند بداية التعاقد، على أن يسدّد ثمن السلعة على أقساط،

أو حسب الاتفاق.

- **الاستئجار التمويلي:** عقد يلتزم بموجبه المستأجر، بدفع مبالغ محدّدة بمواعيد متّفق عليها لمالك الأصل، لقاء انتفاع المستأجر بالخدمات التي يقدّمها الأصل المستأجر لفترة زمنية معينة.

- **المضاربة:** إحدى صيغ التمويل الإسلامي القائمة على المشاركة؛ إذ يقدّم المصرف التمويل، ويقدم الزبون العمل، ثم يتقاسمان الأرباح حسب الاتفاق، أما الخسائر فيتحمّلها المصرف فقط، في حين يخسر الزبون جهده.

س3: وضّح مصادر التمويل بالاقتراض.

مصادر التمويل بالاقتراض، هي :

- 1- الاقتراض من الأقارب والأصدقاء:** يُعدُّ أقرب مصدرٍ يلجأ إليه الشخص للحصول على الأموال؛ إذ لا يتطلب ضمانات، ولا يترتّب عليه دفع فوائد، ويتّسم بالمرونة.
- 2- الائتمان التجاري:** وهو تمويلٌ قصيرُ الأجل، يتم الحصول عليه من التجار، ويتمثّل في تأجيل دفع قيمة السلعة أو البضاعة المشتراة.
- 3- القروض المصرفيّة:** أموال نقدية يتم اقتراضها من المصارف التجارية، مقابل دفع فائدة، ترتبط قيمتها بمبلغ القرض ومدّته، فقد تكون هذه القروض قصيرة الأجل أو طويلة.

س4: قارن بين حاضنات الأعمال ومسرّعاتها، من حيث:

- الهدف. - طبيعة الخدمة. - مدة التمويل.

وجه المقارنة	حاضنات الاعمال	مسرعات الاعمال
الهدف	تهدف إلى تمويل المشاريع التي يحتاجها المجتمع.	تهدف إلى تحقيق الأرباح بشكلٍ رئيس، من خلال الاستثمار المؤقت في المشاريع الجديدة.
طبيعة الخدمة	تقدّم الخدمات للمشاريع الجديدة سواءً؛ ريادة أو تقليدية.	تقدم الخدمات للمشاريع الريادية فقط.
مدة التمويل	تمتد خدماتها من 3 الى 5 سنوات.	تقدّم الخدمات لمدة قصيرة من (3) إلى (6) أشهر.

س5: صنّف كلّاً من مصادر التمويل الواردة في الجدول الآتي إلى: (تمويل تقليدي أو تمويل ابتكاري).

الرقم	مصدر التمويل	تقليدي	ابتكاري
1	أموال الملكية.	✓	

2	حاضنات الأعمال.	✓
3	المرابحة.	✓
4	التمويل الجماهيري.	✓
5	قرض المصرف التجاري.	✓
6	رأس المال المغامر.	✓
7	الانتماء التجاري.	✓

س6 : تقدّم عبد الله بطلب إلى مصرفٍ إسلاميٍّ لشراء (60) طنّاً إسمنت، وذلك بصيغة تمويل المربحة، وبأقساط شهرية لمدة (3) سنوات، حيث وافق المصرف على ذلك، بضمان رهن محلّ تجاري، ونسبة ربح (4%) سنوي، علماً بأنّ ثمن هذه الكميّة في محلات الناصرة (30000) دينار.

والمطلوب: إيجاد كلّ ممّا يأتي:

- أ- ما مقدار تكلفة التمويل بالمربحة؟
- ب- كم يبلغ الثمن الإجمالي لكمية الإسمنت المشتراة؟
- ج. ما مقدار القسط الشهري الذي سيدفعه عبد الله؟

أ- مقدار تكلفة التمويل من خلال المربحة = 30000 دينار × 0.04 × 3 سنوات = 3600 دينار.

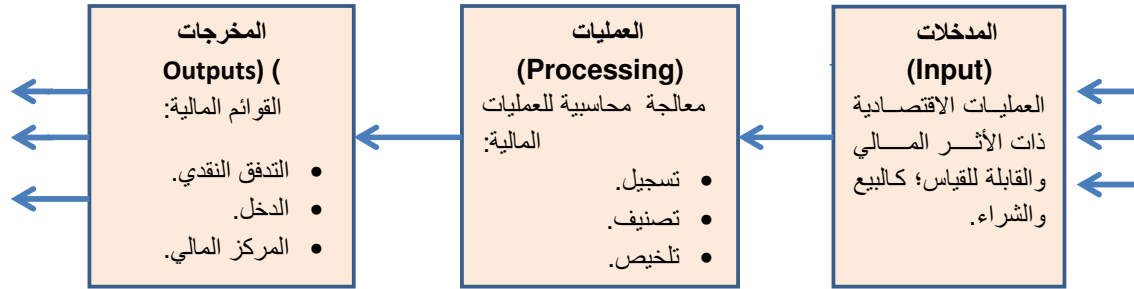
ب- الثمن الإجمالي للإسمنت = 30000 + 3600 = 33600 دينار.

ج- مقدار القسط الشهري = الثمن الإجمالي للإسمنت ÷ عدد الأقساط.
 = 33600 ÷ 36 قسط = 933.3 دينار

الدّرس الثّاني

القوائم الماليّة Financial Statements

نشاط (1): مكوّنات النظام المحاسبي: تأمل مكوّنات النظام المحاسبي الآتي:



والمطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

س1: ما مكوّنات النظام المحاسبي؟

المدخلات، العمليات، المخرجات

س2: لماذا ينظرُ إلى المحاسبة كنظام؟

لأنه مجموعة من العمليات اليدويّة أو الحاسوبية، التي تقوم على إنشاء السجّلات المحاسبية، وفّق المبادئ والطّرق المتعارف عليها، بحيث تساعد على تحليلها وتلخيصها حتى يسهّل التعامل معها، كما أنّ النظام المحاسبي مكوّن من مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معاً لتحديد نتيجة ربح أو خسارة المشروع، وبيان مركزه المالي وحجم تدفّقاته النقديّة عبر إعداد القوائم الماليّة المختلفة.

س3: ما مدى تفاعل النظام المحاسبي مع بيئته؟

النظام المحاسبي نظام مفتوح يتبادل التأثير مع الأنظمة الأخرى في البيئة الخارجية لنطاق عمله حيث يتبادل المعلومات والمنافع مع هذه الأنظمة فمثلاً يستفيد المشروع من الأحداث الاقتصادية والعمليات ذات الأثر المالي الجارية في المجتمع، وهي تشكل مدخلاته في حين يمد النظام المحاسبي جهات وأنظمة في المجتمع بالبيانات والمعلومات اللازمة والتقارير والقوائم المالية بالدقة المناسبة والوقت الملائم وبالكلفة المقبولة، وهي تشكل مخرجات النظام المحاسبي.

الرقم	بنود النظام المحاسبي	الإجابة
1	تحديد حجم الالتزامات على المشروع.	عمليات
2	فاتورة مبيعات لمنتجات المشروع.	مدخلات
3	تحديد نتيجة عمل المشروع.	مخرجات
4	تبويب العمليات المالية حسب النشاط.	عمليات
5	تحديد رصيد مديونية أحد الزبائن.	عمليات
6	تحديد حجم ممتلكات المشروع.	مخرجات
7	سندات الصرف المستخدمة في المشروع.	مدخلات
8	سندات القبض لمبالغ مستلمة من الزبائن.	مدخلات
9	تقرير بالتدفقات النقدية الخارجة والداخلية إلى المشروع.	مخرجات

س4: يحتوي الجدول الآتي على بعض بنود النظام المحاسبي، والمطلوب: تصنيفها إلى (مدخلات، أو عمليات، أو مخرجات) لهذا النظام؛ من خلال الكتابة في عمود الإجابة.

نشاط (2): نتيجة عمل المشروع.

أ. إيجاد صافي نتيجة عمل المشروع:

مشروع مصطفى للألبسة الجاهزة قائمة الدخل عن الفترة المنتهية 2016/12/31م		
البيان	مجموع فرعي	مجموع كلي
المبيعات :		
مبيعات القمصان	20000	
مبيعات المعاطف	28000	
مجموع الإيرادات :		48000
المصروفات :		
تكلفة شراء القمصان.	20000	
تكلفة شراء المعاطف.	12000	
مصروف نقل ملابس مشتراة.	2000	
رواتب موظفين.	12000	
فاتورة كهرباء.	1200	
دعاية وإعلان.	1500	
قسط التأمين السنوي ضد الحريق والسرقة.	600	
إيجار المحل.	4800	
مجموع المصروفات :		52600
** صافي الخسارة		-4600

ب. لماذا لم يترتب على مشروع مصطفى ضريبة دخل:

لأنه لم يحقق أرباح وكانت نتيجة عمل المشروع خسارة، وفي حالة الخسارة لا يدفع المحل ضريبة دخل.

نشاط (3): ميزانية المشروع: إليك الأرصدة الختامية المستخرجة من سجلات محلات الحرية لأجهزة الهاتف النقال، في نهاية السنة الأولى للتشغيل:

المبلغ	اسم الحساب	المبلغ	اسم الحساب
10000	- أثاث وديكور.	3500	- نقدية.
800	- حاسوب وطابعة.	2200	- دائنون.
3000	- قرض.	2500	- مدينون.
5000	- نظام مراقبة.	9000	- بضاعة.
		25600	- رأس المال في 2016/12/31

والمطلوب:

أ- ما مجموع الأصول لمحلات الحرية؟

الأصول = نقدية + مدينون + بضاعة + أثاث وديكور + حاسوب وطابعة + نظام مراقبة
 $= 3500 + 2500 + 9000 + 10000 + 800 + 5000 = 30800$ دينار

ب- ما مجموع الالتزامات لمحلات الحرية؟

الالتزامات = دائنون + قرض

$= 2200 + 3000 = 5200$ دينار

ج- كم يبلغ مجموع الالتزامات وحقوق الملكية؟

$5200 + 25600 = 30800$ دينار

د- ماذا تلاحظ من خلال البندين: (أ ، ج)؟

أن مجموع الأصول يساوي مجموع الالتزامات وحقوق الملكية.

هـ - قم بتعبئة كشف الميزانية العمومية لمشروع الحرية المدرج أدناه:

الميزانية العمومية					
محلات الحرية للأجهزة الخلوية					
كما هي بتاريخ 2016/12/31م					
الأصول	مبلغ جزئي	مبلغ كلي	الالتزامات وحقوق الملكية	مبلغ جزئي	مبلغ كلي
			الالتزامات:		
نقدية	3500		دائنون	2200	
مدينون	2500		قرض	3000	
بضاعة	9000		مجموع الالتزامات:		5200
حاسوب وطابعة	800		حقوق الملكية:		
نظام مراقبة	5000		رأس المال		

أثاث وديكور	10000	مجموع حقوق الملكية:	25600
إجمالي الأصول:	30800	إجمالي الالتزامات وحقوق الملكية:	30800

أسئلة الدرس

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

1. ماذا تسمى المديونية على المشروع ومن المتوقع سدادها للغير، والناشئة من عمليات مالية:
ج. الالتزامات.

2. من ضمن ماذا يُعدّ تسجيل العمليات المالية في النظام المحاسبي؟
ب. العمليات.

3. من مما يأتي لا يعد من الأمثلة على الأصول؟
د. القروض.

4. ما الحالة التي يُحقق المشروع فيها ربحاً؟
أ. الإيرادات > المصروفات.

س2: عرّف كلّ مما يأتي:

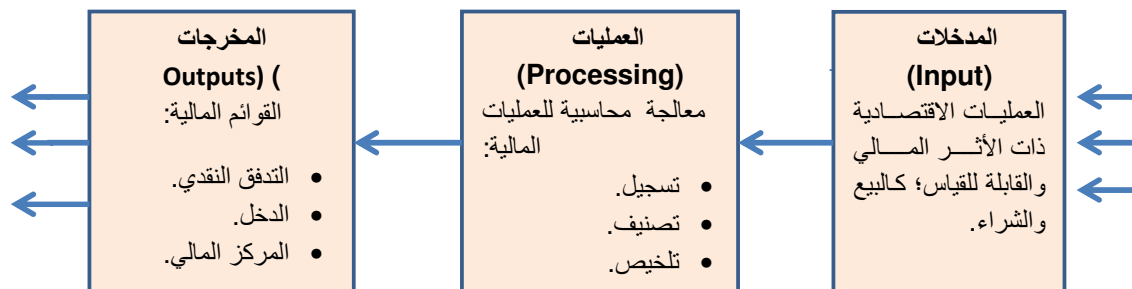
- الأصول: وهي الموارد التي يسيطر عليها المشروع، نتيجة لأحداث سابقة، ومن المتوقع أن ينجم عنها منافع اقتصادية مستقبلية تتدفق للمشروع.

- النظام المحاسبي: مجموعة من العمليات اليدوية أو الحاسوبية، التي تقوم على إنشاء السجلات المحاسبية، وفق المبادئ والطرق المتعارف عليها، بحيث تساعد على تحليلها وتلخيصها حتى يسهل التعامل معها.

- القوائم المالية: سجلات أو كشوفات مالية، يتم إعدادها في نهاية الفترة المالية؛ لإعطاء صورة فعلية ودقيقة عن الوضع المالي للمشروع، وبيان نتيجة عمله خلال هذه الفترة.

س3: ارسم مكونات النظام المحاسبي.

مكونات النظام المحاسبي:



س4: صَنَّف البنود الواردة في الجدول أدناه إلى: (أصل، أو التزام، أو مصروف، أو إيراد، أو رأس المال، أو مسحوبات):

الرقم	البند	الإجابة
1	قيمة فاتورة كهرباء المحل.	مصروف
2	قيمة إيجار منزل صاحب المشروع، دُفعت من نقدية المحل.	مسحوبات
3	بضائع موجودة في مخازن المشروع.	أصل
4	قيمة بضاعة التي تم توريدها على الحساب للمحل.	إلتزام
5	نقدية المشروع المُودعة في المصرف.	أصل
6	قيمة مسحوبات أحد الزبائن من البضاعة على الحساب (بالدين).	أصل
7	مبالغ مقدّمة من صاحب المشروع لبدء العمل التجاري.	رأس المال
8	أرباح بيع عقار يملكه المشروع.	إيراد

س5: بلغت أصول محلات بيسان لصيانة السيارات في بداية السنة المالية (10000) دينار، والالتزامات (3000) دينار، وفي آخر الفترة المالية، بلغت قيمة الأصول (15000) دينار، والالتزامات (6000) دينار، أما المسحوبات الشخصية فبلغت (200) دينار، علماً بأنه لا يوجد استثمارات إضافية على رأس المال خلال العام، **والمطلوب:** تحديد صافي نتيجة عمل المشروع عن الفترة المالية.

حقوق الملكية = الأصول - الالتزامات

حقوق الملكية في بداية الفترة = $10000 - 3000 = 7000$ دينار

حقوق الملكية في نهاية الفترة = $15000 - 6000 = 9000$ دينار

حقوق الملكية في نهاية الفترة = حقوق الملكية في بداية الفترة + نتيجة عمل المشروع + الاستثمارات الإضافية - المسحوبات أو التوزيعات.

$9000 = 7000 + \text{نتيجة عمل المشروع} + \text{صفر} - 200$

نتيجة عمل المشروع = $9000 - 7000 + 200 = 2200$ دينار.

س6: ظهرت أرصدة الحسابات الآتية في سجلات مشروع الفلاح التجارية في 2016/12/31م:

المبلغ	الحساب	المبلغ	الحساب
85000	مبيعات	15000	مصروف تأمين ضد الحريق
60000	مشتريات	14000	رواتب موظفين
5000	نقدية	15000	دعاية وإعلان
3000	مصروف نقل مشتريات	3000	أثاث
5000	مدينون	5400	بضاعة
50000	عقار	1500	قرض
؟؟؟؟	رأس المال	2500	دائنون

والمطلوب: جد كلاً ممّا يأتي:

أ. صافي الربح.

صافي الربح = مبيعات - (المشتريات + مصروف نقل مشتريات + مصروف تأمين ضد الحريق + رواتب موظفين + دعاية وإعلان)

$$= (15000 + 14000 + 15000 + 3000 + 60000) - 85000 = 107000 - 85000 = 22000 \text{ خسارة}$$

ب. إجمالي قيمة الأصول في نهاية العام.

مجموع الأصول = نقدية + مدينون + بضاعة + أثاث + عقار =

$$= 50000 + 3000 + 5400 + 5000 + 5000 = 68400 \text{ دينار}$$

ج. قيمة حقوق الملكية في نهاية العام.

الالتزامات = القرض + الدائنون

$$= 1500 + 2500 = 4000 \text{ دينار}$$

$$\text{حقوق الملكية} = 68400 - 4000 = 64400 \text{ دينار}$$

الدّرس الثّالث

إدارة العمليّات Operations Management

نشاط (1): وظائف إدارة العمليّات: الجدول الآتي يحتوي على مجموعة من الوظائف التي تقوم بها إدارة العمليّات في مصنع بيت نتيّف لإنتاج الحليب، والمطلوب: تحديد الوظيفة المناسبة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرّقابة) لكلّ نشاطٍ من الأنشطة الآتية:

الرقم	النشاط	الإجابة
1	تصميم عبوة مُنتَج الحليب.	التخطيط
2	مطابقة المُنتَج النهائي من الحليب مع المعايير الموضوعّة.	الرّقابة
3	وضع الخطة الإجمالية لكميّة الإنتاج وتوقيته من مُنتجات الحليب.	التخطيط
4	تحديد الكمّيّات التفصيليّة لمُنتَج الحليب في الأسبوع.	التخطيط
5	ترتيب مراحل إنتاج مُنتَج الحليب.	التنظيم
6	اختيار موقع المصنع والترتيب الداخلي فيه.	التخطيط
7	حلّ الصراع بين موظّفي المصنع.	القيادة والتوجيه
8	فحص جُودة مُنتَجات المصنع من الحليب.	الرّقابة
9	تحديد حجم الإنتاج الكلي لخطوط إنتاج المصنع.	التخطيط
10	تحديد الطاقة الإنتاجيّة للمصنع في الدورة الإنتاجيّة الواحدة.	التخطيط

نشاط (2): خطوات عمليّة الشّراء: الجدول الآتي يحتوي على خطوات متسلسلة لعمليّة إدارة الشراء وما يترتب عليها، والمطلوب: الربط بين خطوة الشراء ومدلولها، وذلك بكتابة رقم الخطوة في مكان الإجابة:

خطوات عمليّة الشّراء	الإجابة	مدلول خطوات الشّراء
1- التحقّق من الحاجة.	4	تقييم الأسعار المقدّمة من الموردين لاختيار أنسبها.
2- توصيف الحاجة.	1	التأكّد من ضرورة عمليّة الشراء.
3- اختيار مصادر التوريد.	5	التعاقد المُلزِم مع المورد.
4- دراسة الأسعار.	7	وصول البضاعة، والتأكّد من مطابقتها للمواصفات.
5- إصدار أوامر التوريد.	2	تحديد دقيق لمواصفات المواد المطلوبة.
6- متابعة أوامر الشّراء.	9	تتبع حركة المواد من لحظة دخولها إلى حين تصريفها.
7- الاستلام والفحص.	10	ضمان تحقّق الشروط المتفق عليها في العقد كافّة.

8- مراجعة الفواتير.	6	التأكد من أنّ التسليم سيتم في الوقت والمكان الملائمين.
9- المتابعة بعد الشراء.	3	استقصاء المصادر المتاحة لتحديد أنسبها.
10- إدارة السجلات.	8	التأكد من عدم وجود أخطاء في رصيد الفاتورة.

نشاط (3): مفهوم الجودة: تمثل الصور الآتية منتجات تتشابه في الوظيفة الجوهرية، كما تختلف في مكوناتها، والمطلوب: تحديد أي من المنتجات يُعدُّ أكثر جودة من بين كلٍّ منها:

أ. الأكواب. ب. الأجهزة الخلوية.

أ. الأكواب:

فالأكواب البلاستيكية قد يكون ذا جودة عالية، إذا اتّصف بالتماسك والصلابة للاستخدام لمرة واحدة؛ كما في المناسبات العامة، ويُراعى شروط الصحة والسلامة العامة.

في حين أنّ الكوب الزجاجي قد يكون أقلَّ جودةً عندما لا يتحمّل الحرارة، وقد لا يكون مصقولاً جيداً، ولا يناسب الاستخدام لفترات طويلة

نشاط (4): متطلبات الجودة: يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الأنشطة، أو الأعمال التي يتحقّق من خلالها تقديم المنشأة منتجاً ذا جودة للزبائن، والمطلوب: التصنيف وفقاً لمتطلبات الجودة الواردة في الجدول:

الرقم	أنشطة تسهم في تقديم منتج ذي جودة	متطلبات الجودة		
		جودة التصميم	جودة الإنتاج	جودة المنشأة
1	حُسن اختيار الموردين.		✓	
2	اختيار وسيلة النقل المناسبة.		✓	✓
3	تطوير مهارات العاملين في خطوط الإنتاج.		✓	
4	استخدام ألوان تتوافق وأذواق المستهلكين.	✓		
5	تصنيع المنتج بناء على معايير نمطية مدروسة.		✓	
6	توفير الظروف المعيارية لتخزين المواد الخام.		✓	✓
7	تقديم المنشأة لتسهيلات خدمات ما بعد البيع.		✓	✓
8	استخدام برامج حاسوبية للرقابة على الإنتاج.		✓	
9	التصميم المحوسب للنموذج الأولي للمنتج.	✓		
10	التزام العاملين في الإنتاج بقواعد النظافة العامة.		✓	

نشاط (6): أبعاد الجودة: يحتوي الجدول الآتي على جودة المنتج لكل من السلع والخدمات التي يطلبها الزبائن، والمطلوب: تصنيفها فيما إذا كانت تمثل أبعاد جودة السلعة أو الخدمة؛ بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة:

الرقم	أبعاد الجودة في المنتج		الإجابة:
	السلعة	الخدمة	
1	✓		الكيفية التي يتم بها أداء المنتج وظيفته.
2	✓		الخصائص المحسوسة؛ كالشكل، واللون، والحجم.
3		✓	الدقة والإتقان في الإنجاز.
4		✓	الترحيب وحسن التعامل.
5	✓		ديمومة المنتج واستخدامه لفترات طويلة.
6		✓	السرعة في تلبية الاحتياج.
7	✓		الثقة في الأداء المطلوب في كل مرة استخدام.
8		✓	الاكتمالية في تأدية العمل.

نشاط (7): تكلفة الجودة: فيما يأتي مراحل تدفق منتج تصنيع طاولات مكاتب الهيئة التدريسية للمعلمين في مصنع زكريا للأثاث الخشبي:

س1: ما طبيعة العلاقة بين اكتشاف الأخطاء في مراحل تدفق المنتج وتكلفة معالجة الأخطاء؟

علاقة عكسية كلما زادت السرعة في اكتشاف الأخطاء في مراحل تدفق المنتج كلما قلت تكاليف معالجة الأخطاء.

س2: فسّر سير اتجاه تكلفة الوحدات المعيبة من الأسفل إلى الأعلى.

بسبب العلاقة الطردية بين تكلفة الوحدة المعيبة على المشروع ومراحل تدفق الانتاج.

س3: أعط أمثلة على تكلفة معالجة الأخطاء في كل مرحلة من مراحل تدفق المنتج.

تكلفة الوحدات المعيبة من المنتج، وتكلفة إعادة تصنيعه، وتكلفة التعامل مع شكاوى الزبائن، إضافة إلى تكاليف الخصم على المنتجات المعيبة

س4: أين تكمن أعلى تكلفة في الشكل السابق؟

عندما يصل المنتج إلى المستهلك تكون التكلفة في معالجة الأخطاء في أعلى مرحله لها.

أسئلة الدرس

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

1. تُعدُّ خدمات ما بعد البيع، من متطلبات الجودة المتعلقة ب:
ب. المنشأة.

2. ماذا يعني اختيار مصادر التوريد كخطوة من خطوات عملية الشراء؟
ب. استقصاء المصادر المتاحة لتحديد أنسبها.

3. ما التكاليف الناتجة عن عدم الالتزام بمنهج الجودة الشاملة في المنشأة:
د. تكاليف عدم الاكتشاف المبكر للأخطاء.

4. صفة من الآتية لا تعدُّ من أبعاد جودة السلع الملموسة:
ج. السرعة.

س2: عرّف كلّاً مما يأتي:

- إدارة العمليات: هي علم وفن تحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات من سلع وخدمات بكفاءة وفعالية؛ وذلك من خلال ممارسة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على العمليات.

- الجودة الشاملة: فلسفة قائمة على مشاركة جميع العاملين في المنشأة في بذل الجهود المستمرة لتحسين جودة منتجاتها، وتحقيق رضا الزبائن.

- إدارة الشراء: يُقصد بها توفير احتياجات المشروع من المواد اللازمة، التي تبدأ بتحديد الكميات، ثم اختيار الموردين، وشراء المواد ونقلها وتخزينها، وصولاً إلى استخدامها في عمليات المشروع.

س3: وضح وظائف إدارة العمليات في المنشأة.

تشمل مجموعة من الأنشطة والمهام كما في الشكل الآتي:

التخطيط	• الطاقة الإنتاجية، الموقع ، تصميم المنتجات، قرار شراء أو تصنيع القطع الداخلة في الإنتاج ، الترتيب الداخلي للمشروع، التنبؤ بالطلب، جولة الإنتاج.
التنظيم	• درجة المركزية في العمل، نوع نظام العمليات، الاحتياجات من الموارد البشرية، التوظيف، التسريح.
القيادة والتوجيه	• خطط الحوافز، اعتماد تنفيذ أوامر الشراء، توزيع المهام.
الرقابة	• المخزون، الحودة، والتكاليف ومستوى الإنتاجية.

س4: علّل لكلّ ممّا يأتي:

أ- أصبحت الجودة خياراً استراتيجياً للمنشآت .

لأن تحقيق مستوى عالٍ يُعدّ ضرورة تنافسيّة لضمان استمرار المنشأة في تقديم أعمالها، كما وتشتترط بعض الدول حصول المنتج على شهادة الجودة للسّماح له بدخول أسواقها، ويتيح حصول المنشأة على شهادات الجودة على إمكانية اقتناصها لكثير من الفرص.

ب- ضرورة توفّر درجة عالية من التنسيق بين نشاطيّ الشراء والتخزين في المنشأة .

لأنّ شراء موادّ لا تتوفّر مساحات تخزينيّة لها ستُحمّل المشروع مخاطر تكاليف إضافية بسبب الاحتفاظ بها.

س5: يعمل مصنع جبل النار في صناعة صابون زيت الزيتون في مدينة سبسطية الفلسطينية، وقد قُدّر الطلب المتوقع على مُنتجات المصنع خلال الشهر الواحد بـ (20000) قطعة من الصابون التقليدي، علماً بأنّ مراحل صناعة الصابون تمرّ بمراحل رئيسة، هي : الطبخ، والفرد، والتخطيط ، والختم، والتقطيع والتجفيف، والتغليف، حيث تحتاج إلى عاملين للفرد والتقطيع، أمّا المراحل الباقية فتحتاجُ إلى عامل واحد لكلّ مرحلة، إذ إنّ المواد اللازمة التي يحتاجها تصنيع الصابون، هي: (زيت زيتون بنسبة 82% تقريباً، هيدروكسيد الصوديوم بنسبة 13% تقريباً، ماء ومواد أخرى بنسبة 5% تقريباً).

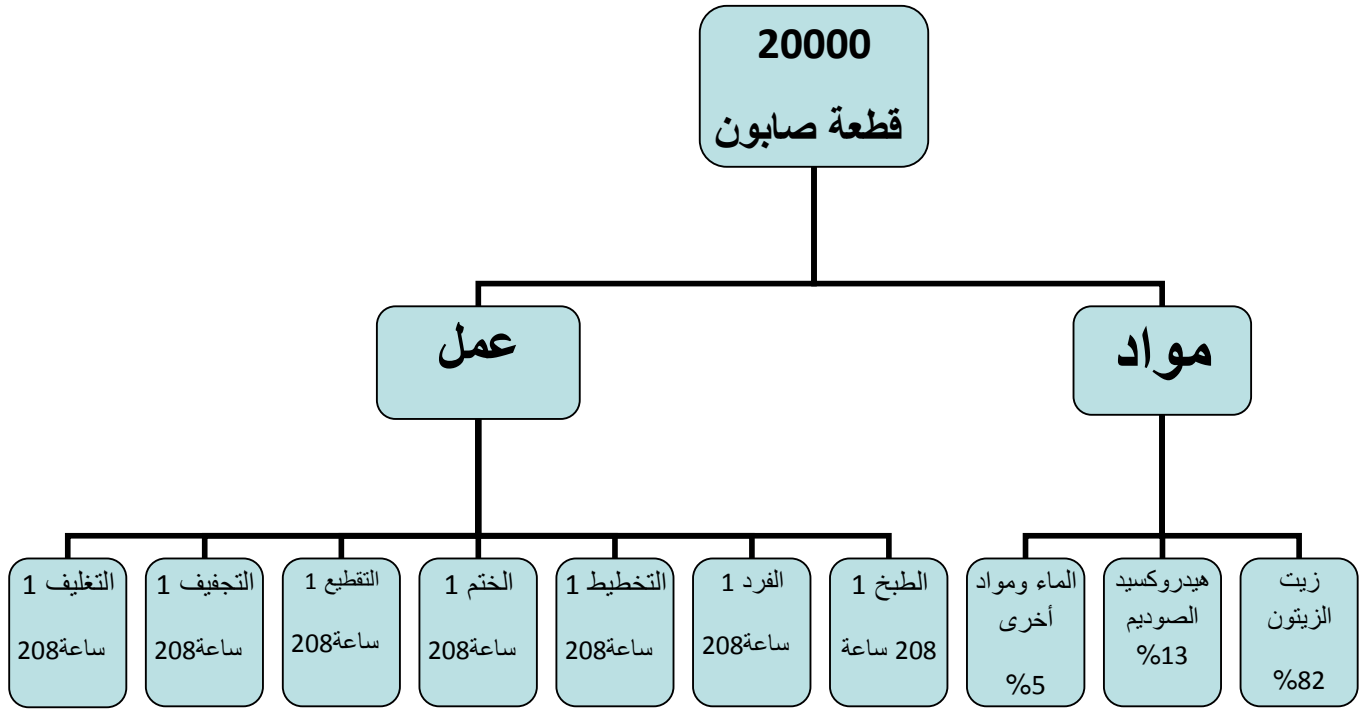
علماً: أن عدد ساعات العمل اليومية 8 ساعات وأن عدد أيام العمل في الشهر 26 يوماً.

نفترض أن وزن قطعة الصابون تساوي 200 غرام.

المطلوب: أ- إعداد خريطة مكّونات للمُنْتَج. ب. إعداد الخطة الشاملة لمتطلبات الإنتاج.

أ. خريطة مكونات المنتج:

عدد ساعات العمل $208 = 26 \times 8$ ساعة



ب. الخطة الشاملة لمتطلبات الإنتاج:

كمية المواد المطلوبة بالكيلو غرام = $0.2 \times 20000 = 4000$ كيلو غرام

العمل							المواد			الكمية المطلوبة كيلو غرام	المنتج
التغليف ساعة	التجفيف ساعة	التقطيع ساعة	الختم ساعة	التخطيط ساعة	الفرد ساعة	الطبخ ساعة	ماء ومواد أخرى %5 كيلو	هيدروكسيد الصوديوم %13 كيلو	زيت الزيتون %82 كيلو		
208	208	208	208	208	208	208	200	520	3280	4000	20000 قطعة صابون

إجابات أسئلة الوحدة

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

1. ما المصدر الشائع للاقتراض في المشروع الصغير؟
ج. قروض الأقارب والأصدقاء.
2. بم ترتبط الكفاءة في إدارة العمليات؟
د. الموارد والإنتاجية والوسائط.

3. ما الأصول التي لا تشكّل مثلاً على الاستئجار التمويلي؟

ج. البضائع.

4. ما مسمى طريقة التمويل التي تقدّم الخدمات لمشاريع المبنية على حاجة السوق، بغضّ النظر عن مدى ابتكارية الفكرة؟

د. حاضنات الأعمال.

س2: عرّف كلّاً ممّا يأتي:

- قائمة الدخل: عبارة عن كشف أو تقرير، يُظهر نتيجة أعمال المشروع خلال فترة زمنية معينة

سابقة، من خلال مقابلة إيرادات المشروع بالمصروفات التي أسهمت في تحقيقها خلال الفترة المالية؛

وبالتالي بيان نتيجة عمل المشروع؛ من ربح أو خسارة.

- إدارة الجودة الشاملة: فلسفة قائمة على مشاركة جميع العاملين في المنشأة في بذل الجهود المستمرة

لتحسين جودة مُنتجاتها، وتحقيق رضا الزبائن.

- مُسرّعات الأعمال: مؤسسات تمويل تستثمر أموالها في مشاريع ريادية مُبتكرة، مقابل حصة من

المشروع لفترة زمنية قصيرة.

- التمويل: توفير الأموال اللازمة للمشروع من مختلف المصادر، للوصول إلى توليفة تمويل ملائمة؛ بأقل

تكلفة وأقل مخاطرة ممكنة، وبحيث تتناسب مع أوجه استخدامات هذه الأموال.

س3: ما الهدف من التخطيط للعمليات؟

تهدف عملية التخطيط للعمليات إلى توفير الطاقة الإنتاجية اللازمة للمشروع، بمكوناتها المادية

والبشرية في الوقت والمكان والجودة المطلوبة، لضمان تلبية الطلب المتوقع.

س4: عدد إجراءات العمل اللازمة لإعداد حملة تمويل باستخدام منصّات التمويل الجماهيرية.

نبدأ بوصف للمشروع، ثم عرض فيلم توضيحي عنه، ويُنْبَغ ذلك بيان العائد الذي سوف يحصل عليه كلّ

مَن يُسهم في التمويل، ثم اختيار المنصّة الإلكترونية المناسبة لفكرة المشروع وبيئته، وفي المرحلة

الأخيرة، يتم إطلاق حملة التسويق من خلال المنصّة،

س5: وضّح مكوّنات النظام المحاسبي.

المدخلات: العمليات الاقتصادية ذات الأثر المالي والقابلة للقياس؛ كالبيع والشراء.

، تسجيل، تلخيص. تصنيف معالجة محاسبية للعمليات المالية: العمليات

ناهيك عن الحاجة إلى التغذية الراجعة لكي يعمل النظام بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المشروع.

س6: قارن بين أشكال الاقتراض، من حيث:

- حجم القرض. - المرونة. - الضمانات. - دفع فائدة.

وجه المقارنة	قروض الأقارب	المصارف	الائتمان التجاري
حجم القرض	قليلة	كبير	محدودة
المرونة	عالي المرونة	غير مرن	مرونة محدودة
الضمانات	لا يتطلب ضمانات	يتطلب ضمانات	لا يتطلب ضمانات عادةً
دفع الفائدة	لا يوجد	يوجد فائدة حسب مدة وحجم القرض	بدون فائدة

س7: بدأت أمل أعمال مشروعها للمطرزات اليدوية الترائية برأس مال قدره (600) دينار نقداً، وقد أضافت خلال العام مبلغ (400) دينار إلى رأسمالها، ولكنها كانت تسحب شهرياً مبلغ (30) ديناراً لسد حاجاتها الشخصية، إذا بلغت قيمة أصول مشروعها في نهاية العام (1500) دينار، والتزاماتها (500) دينار، فالمطلوب: تحديد نتيجة عمل مشروع أمل.

حق الملكية في 12/31 = حق الملكية في بداية الفترة + نتيجة عمل المشروع + الاستثمار الإضافي - المسحوبات أو التوزيعات.

$$1500 - 500 = 600 + \text{نتيجة عمل المشروع} + 400 - (12 \times 30)$$

$$1000 = 600 + \text{نتيجة عمل المشروع} + 400 - 360 \Rightarrow \text{نتيجة عمل المشروع} = 40$$

$$\text{نتيجة عمل المشروع} = 1000 - 640 = 360 \text{ دينار}$$

س8: الجدول الآتي يحتوي على أسماء حسابات مختلفة لمشروع النهضة، والمطلوب: تصنيف هذه الحسابات حسب ظهورها في قائمتي الدخل، والميزانية العمومية؛ بوضع إشارة (x) في المكان المناسب:

الرقم	اسم الحساب	قائمة الدخل		الميزانية العمومية		
		إيرادات	مصروفات	أصول	التزامات	حقوق ملكية
1	الصندوق.			x		
2	الأثاث.			x		
3	المشتريات.		x			
4	مصروف الكهرباء.		x			
5	البضاعة.			x		
6	الدعاية والإعلان.		x			
7	الدائنون.				x	
8	المباني.			x		
9	المدينون.			x		

10	القروض.				x	
----	---------	--	--	--	---	--

س9: بلغ رأس المال لمصنع فلسطين لتعليب الخضار والفواكه (60000) دينار في بداية العام، وفي نهاية العام أصبح مجموع أصوله (70000) دينار، والتزاماته (30000) دينار، **والمطلوب:** تحديد صافي الدخل في كلّ حالة من الحالات الآتية:

أ- عدم وجود أيّة إضافات أو مسحوبات من قبل الملاك.

حقوق الملكية في نهاية الفترة = حقوق الملكية بداية الفترة + الاستثمار الاضافي - المسحوبات + نتيجة عمل المشروع

$$(30000-70000)=60000+ \text{صفر} - \text{صفر} + \text{نتيجة عمل المشروع}$$

$$\text{نتيجة عمل المشروع} = 40000 - 60000 = 20000 \text{ دينار خسارة}$$

ب- وجود مسحوبات شخصيّة بقيمة (5000) دينار.

$$(30000 - 70000) = 60000 + \text{نتيجة عمل المشروع} - 5000$$

$$\text{نتيجة عمل المشروع} = 55000 - 30000 - 70000 = 15000 \text{ دينار خسارة}$$

اجابات الوحدة الثالثة

الأعمال الإلكترونية للمشروع الريادي

E-Business for Entrepreneurial Projects

الدرس الأول الأعمال الإلكترونية Electronic Business



حالة دراسية (1): مصنع الخليل للأحذية

يعمل مصنع الخليل للأحذية في إنتاج الأحذية الجلدية عالية الجودة منذ عشرات السنين، وقد قرّرت إدارة المصنع الدخول إلى عالم الأعمال الإلكترونية، الذي أصبح ضرورة تنافسية تُمكن المنشآت من البقاء والاستمرار في سوق العمل، فتم توفير متطلبات الأعمال الإلكترونية في المصنع كإلحاق الحواسيب والبرامج والشبكات، وأنشأ قسمًا مختصًا بذلك؛ كما قام المصنع ببناء موقع إلكتروني؛ من خلال التعاقد مع إحدى الشركات الفلسطينية لتصميم المواقع الإلكترونية.

واجه المصنع خلال الفترة الأولى من العمل على الموقع الإلكتروني، بعض التحديات التقنية، والمالية، والقانونية، واللوجستية، تم التعامل معها بمرونة وكفاءة من قبل إدارة المصنع؛ ما أتاح له الدخول إلى الأسواق المحلية في المدن الفلسطينية كافة؛ من رفح حتى الناقورة، إضافة إلى أسواق جديدة في بعض الدول المجاورة؛ ما أدى إلى تحقيق المصنع أرباحاً ملحوظة.

والمطلوب: بعد قراءتك الحالة الدراسية، أجب عن التساؤلات الآتية:

- س1: ما مبررات دخول المصنع إلى عالم الأعمال الإلكترونية؟
الدخول إلى عالم الأعمال الإلكترونية ضرورة تنافسية تُمكن المنشآت من البقاء والاستمرار في سوق العمل؛ باعتبار أن الأعمال الإلكترونية تشكل بوابة إلى عالم مليء بالفرص والمزايا.
- س2: ما متطلبات نجاح الأعمال الإلكترونية الواردة في الحالة؟ هل هناك متطلبات أخرى؟ حددها.

توفير البنية التحتية

والمعدات اللازمة؛ كالحواسيب والشبكات،

ومتطلبات برمجية؛ كالموقع

الإلكتروني والبرمجيات الداعمة.

نعم، مثل:

(1) تهيئة جميع الأفراد المتعاملين مع النظام الإلكتروني للمنشأة.

(2) توفير الخدمات الداعمة (كخدمات التوصيل ، والتغليف) ؛ لاتمام الصفقات والتعاملات التجارية.

4) توفير ودعم تسهيلات الدفع الإلكتروني.

5) مراعاة متطلبات البيئة القانونية للأعمال الإلكترونية، مثل حقوق الملكية.

س3: ما أهم التحديات التي واجهت المصنع للنجاح في عالم الأعمال الإلكترونية؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
واجه المصنع بعض التحديات التقنية، والمالية، والقانونية، واللوجستية.

ويمكن لإدارة المصنع التغلب على التحديات التقنية مثلاً عبر الاستعانة بخبراء المعلوماتية لإيجاد حلول للمشاكل ورفع كفاءة التقنيات المستخدمة، أما التحديات المالية فيمكن التغلب عليها عبر اللجوء للشراكة أو الحصول على المنح والهبات من الجهات المانحة للمشاريع الصغيرة، أما عن خدمات الدعم اللوجستي فيمكن للمصنع الاستفادة من خدمات شركات متخصصة في النقل والتوصيل.

س4: ما النجاحات التي حقّقها المصنع، من خلال الدّخول إلى عالم الأعمال الإلكترونية؟

نجح المصنع في الدخول إلى أسواق محلية جديدة، مما زاد من حصته السوقية، وتحقيقه لأرباح ملحوظة.

س5: كيف تساعد الأعمال الإلكترونية في تحسين علاقة المصنع بزملائه الحاليين والمرتقبين؟

تسمح الأعمال الإلكترونية بتحقيق اتصال مباشر بين إدارة المصنع وزبائنه على مدار الساعة وبشكل متواصل وهذا يشكل نوع من تأسيس علاقات حسنة مع الزبائن الحاليين من حيث تلبية رغباتهم وسرعة الاستجابة لحاجاتهم، مما يشجع دخول زبائن مرتقبين للمصنع.

س6: ما العلاقة بين تحقيق المصنع الأرباح، ودخوله إلى عالم الأعمال الإلكترونية؟

دخول عالم الأعمال الإلكترونية يوفر فرصاً متنوعة و متجددة للإستثمار يمكن لإدارة المصنع الكفاءة استثمارها بكفاءة بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الأداء الكلي للمصنع وبالتالي تحقيقه لأرباح وعوائد متزايدة.

نشاط (1): أنواع الأعمال الإلكترونية: فيما يأتي مجموعة من العمليات التجارية، التي تمت باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ومن خلال مواقع وصفحات البيع الإلكتروني الفلسطيني، والمطلوب: وفق بين العملية التجارية ونوع تصنيفها؛ بوضع رقم العملية التجارية في المكان المخصص للإجابة:

الرقم	العمليات التجارية الإلكترونية	الإجابة	نوع التصنيف
1	بيع مواطن من طولكرم مسيارته الشخصية لزبون من نابلس.	الزبون لـ الزبون	الأعمال لـ الأعمال (B2B)
2	بيع مزارع إنتاجه من زيت الزيتون لمصنع إنتاج الصابون.	الزبون لـ الأعمال	الأعمال لـ الزبون (B2C)
3	بيع مصنع فلسطيني منتجاته الغذائية لتجار الجملة في مدن فلسطينية عدة.	الأعمال لـ الأعمال	الزبون لـ الأعمال (C2B)
4	بيع معصرة زيتون إنتاجها من الزيت للمواطنين.	الزبون لـ الزبون	الزبون لـ الزبون (C2C)
5	دعوة شركة الاتصالات الفلسطينية موظفيها لحضور اجتماع مركزي في رام الله؛ بخصوص الرؤية الجديدة للشركة.	الأعمال لـ الموظف	الأعمال لـ الموظف (B2E)
6	إعلان ديوان الموظفين العام عن وظائف شاغرة.	الحكومة لـ المواطن	الحكومة لـ المواطن (G2C)
7	تأجير مواطن عقاراً يملكه للحكومة الفلسطينية.	المواطن لـ الحكومة	الحكومة لـ الحكومة (G2G)

8	قيام الحكومة الفلسطينية بشراء النفط من إحدى دول الخليج العربي.	الحكومة لـ الحكومة	المواطن لـ الحكومة (C2G)
9	استدراج وزارة التربية والتعليم العالي لعطاء بناء مدرسة للموهوبين في مدينة جنين.		

أفكر: هل يمكن اعتبار رقمنة التعليم في فلسطين مثلاً جيداً على تطبيقات التعليم الإلكتروني؟ ولماذا؟

أسئلة الدرس

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

1- ما نموذج التجارة الإلكترونية الذي تتبع بموجبه المنشآت للمستهلكين (الأفراد)؟
ج- الأعمال لـ الزبائن.

2- ما نموذج التجارة الإلكترونية الذي يكون كل أطرافه منشآت؟
أ- B2B .

3- ما نموذج التجارة الإلكترونية الذي يستخدم فيه المستهلكون الأفراد الإنترنت لبيع منتجات أو خدمات للمنشآت؟
ب- C2B .

4- ما نموذج التجارة الإلكترونية الذي يبيع فيه المستهلكون الأفراد سلعاً، أو خدمات لمستهلكين وأفراد آخرين بشكل مباشر؟
د- C2C .

س2: ما المقصود بالأعمال الإلكترونية؟

الأعمال الإلكترونية: إدارة أنشطة ومهام العمل كافة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ بهدف دعم وتحسين الأداء الكلي للمنشآت، بحيث تشمل إدارة العلاقات مع الزبائن، والموردين، والموظفين، وشركاء العمل كافة.

س3: اذكر أربعاً من المميزات التي تحققها المنشآت، من دخولها عالم الأعمال الإلكترونية.

1. توفير الوقت والجهد.

2. تحسين الأداء الكلي للمنشأة.

زيادة

3.

الأرباح.

زيادة

4.

الحصة السوقية للمنشأة.

س4: وضّح متطلبات نجاح الأعمال الإلكترونية في منشآت الأعمال.

النجاح في عالم الأعمال الإلكترونية يستلزم مجموعة من المتطلبات، منها :

1) تهيئة جميع الأفراد المتعاملين مع النظام الإلكتروني للمنشأة ؛ كالموظفين، الموردين ، الموزعين.

2) تجهيز البنية التحتية اللازمة (الأجهزة، البرمجيات، شبكات الإنترنت).

3) توفير الخدمات الداعمة لإتمام الصفقات والتعاملات التجارية؛ الإعلان، والنقل ، والتسليم.

4) توفير ودعم تسهيلات الدفع الإلكتروني؛ كالدفع باستخدام البطاقات الإلكترونية.

5) مراعاة متطلبات البيئة القانونية للأعمال الإلكترونية؛ كحماية حقوق الملكية.

س5: غالباً ما يستخدم البعض اصطلاح التجارة الإلكترونية مرادفاً لاصطلاح الأعمال الإلكترونية، ناقش مدى صحة هذه العبارة؟

من الشائع استخدام مصطلح التجارة الإلكترونية رديفاً لمصطلح الأعمال الإلكترونية، غير أن هذا خطأ شائع لا يراعي الفرق بينهما، حيث تعتبر الأعمال الإلكترونية أوسع من التجارة الإلكترونية؛ فهي ليست مجرد شراء وبيع السلع والخدمات، بل تقديم الخدمات للعملاء والتعاون مع الشركاء التجاريين والقيام بالأعمال والمعاملات الداخلية إلكترونياً، إذًا فالتجارة الإلكترونية تتعدّد فروع الأعمال الإلكترونية.

س6: يحتوي الجدول الآتي بعض أنواع الأعمال الإلكترونية، والمطلوب: قارن بين أنواع الأعمال الإلكترونية، حسب المعايير الواردة في الجدول:

نوع الأعمال الإلكترونية			عامل المقارنة	الرقم
C2C	B2C	B2B		
سد الحاجة	سد الحاجة	دافع الضرورة لإنجاز الأعمال وتسييرها	دافع الشراء.	1
سعر ديناميكي قابل للتفاوض حسب على سعر السوق.	سعر ثابت غير قابل للتفاوض	سعر ديناميكي قابل للتفاوض حسب قوة طرفي التفاوض	التسعير.	2
قصيرة (ساعات - أيام)	متوسطة (أيام - أسابيع)	طويلة (أيام - أشهر)	مدة عملية البيع أو الشراء.	3
واحد-اثنان	عدد محدود	عدد من الخبراء	عدد متّخذي قرار الشراء.	4
اجراءات بسيطة	اجراءات بسيطة	اجراءات معقدة غالباً	تعقيد عملية الشراء.	5
قيمة بسيطة	متوسطة القيمة	قيمة كبيرة	قيمة السلعة أو الخدمة.	6

الدرس الثاني التجارة الإلكترونية Electronic Commerce

حالة دراسية (1): موقع Student-pc.com



عندما كان كريم طالباً في السنة الثالثة في إحدى الجامعات الفلسطينية، لاحظ إقبال زملائه على شراء متطلباتهم عبر الإنترنت، فأراد اغتنام الفرصة والدخول إلى العالم التجارة الإلكترونية؛ لتوفير أقساط دراسته الجامعية، فبدأ باستخدام مهاراته الحاسوبية لإنشاء موقع إلكتروني؛ بهدف بيع أجهزة وقطع الحاسوب الجديدة والمستعملة، وقد نجح موقعه عن طريق استهداف طلاب الجامعات الفلسطينية، وتقديم عروض سعرية متنوعة. وبعد تخرج كريم توسّع

في نطاق عمله؛ عن طريق عرض منتجات إضافية من الكتب الرقمية والقرطاسية وبرمجيات الحاسوب؛ الأمر الذي تطلب منه استقبال الطلبات لجميع المنتجات إلكترونياً، والتعاقد مع شركة توصيل محلية لتوصيل المنتجات المادية للزبائن، بينما يتم تسليم المنتجات الرقمية إلكترونياً بعد الاتفاق على شروط الدفع.

تطوّر المشروع بثبات وأصبح الموقع معروفاً وموثوقاً به لدى فئة واسعة من الزبائن؛ وخاصة بعد توظيفه شبكات التواصل الاجتماعي لتسويق منتجاته وتوسيع قاعدة زبائنه؛ ونظراً لزيادة خبرة كريم وشهرة موقعه في مجال البيع بالتجزئة الإلكترونية، فقد بدأ بعرض استضافات إعلانية لمنشآت أعمال أخرى على موقعه، كما بدأ بتقديم استشارات في مجال البيع والتسويق الإلكتروني عبر الموقع؛ ما زاد من حجم أرباح مشروعه.

المطلوب: بعد قراءتك الحالة الدراسية، أجب عن التساؤلات الآتية:

س1: ما الأهداف التي سعى إليها كريم، من دخوله عالم التجارة الإلكترونية؟

لتوفير أقساط دراسته الجامعية عبر اقتناص الفرصة المتاحة والمتمثلة باستخدام التجارة الإلكترونية لبيع متطلبات زملائه من أجهزة وقطع الحاسوب .

س2: ما المنتجات التي قدّمها كريم، ضمن موقعه الإلكتروني؟

أجهزة وقطع الحاسوب الجديدة والمستعملة، الكتب الرقمية والقرطاسية وبرمجيات الحاسوب.

س3: ما العلاقة بين أنواع المنتجات ودرجة الرقمنة؟

تتنوّع المنتجات في طبيعتها؛ فمنها السلع المادية التقليدية، مثل: أجهزة الحاسوب، ومنها السلع الرقمية، مثل: البرمجيات، حيث تتفاوت هذه المنتجات في إمكانية رقمنتها؛ فبعضها يسهل رقمنتها، في حين تتفاوت منتجات أخرى في درجة الرقمنة فمنها ما يمكن رقمنته بالكامل كالكتاب يحول إلى شكل رقمي ويتم إيصاله رقمياً، في حين أنّ بعض المنتجات؛ كالسيارة مثلاً، لا يمكن تحويلها إلى شكل رقمي، ولا يمكن إيصالها للزبون بشكل رقمي.

س4: فيما يأتي مجموعة من المُنتَجات المتنوعة: (أدوات كهربائية، مجوهرات، إكسسوارات، ملابس ، تذاكر طيران، حجوزات فندقية ، سيارات حديثة)، **والمطلوب:** حدّد أيها أنسب للبدء به بأعمال التجارة الإلكترونية؟ ولماذا؟

تعتبر جميع السلع المذكورة ملائمة للبيع عبر الانترنت، ولكن يفضل البدء بالإكسسوارات والملابس؛ وذلك لأن التجارب العمليّة في عالم التجارة الإلكترونيّة، أثبتت أنّ تداول المُنتَجات منخفضة الثمن، متكرّرة الشراء هو الأسهل والأكثر ربحيّة من السلع مرتفعة الثمن ونادرة الشراء.

س5: ما أشكال التجارة الإلكترونيّة، حسب درجة الرقمنة؟

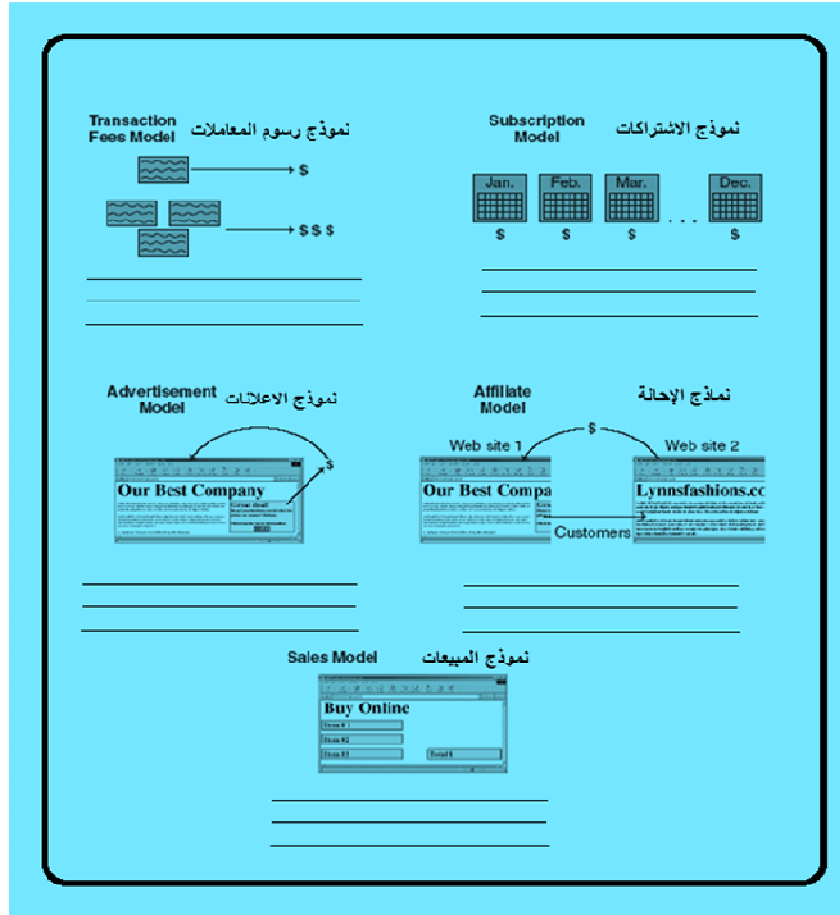
1) التجارة الإلكترونية كاملة الرقمنة.

2) التجارة الإلكترونية جزئية الرقمنة.

س6: كيف تساعد التجارة الإلكترونيّة في (خلق) فرص جديدة للعاملين فيها؟

لأن التجارة الإلكترونية طفرة في عالم التجارة و أسلوبا تقنيا حديثا تستخدم فيه تقنية الانترنت والاتصالات لتغيير أسلوب المعاملات التجارية التقليدية و تسريعها، يمكن للعاملين فيها استغلال مهاراتهم التقنية لايجاد أسواق و منافذ توزيع لا تتقيد بحدود زمانية أو مكانية وبالتالي ايجاد فرص عمل متجددة للعاملين فيها.

نشاط (1): أنواع نماذج الإيراد في التجارة الإلكترونيّة: يوضّح الشكل الآتي مختلف أنواع نماذج الإيرادات التي تُحقّق من خلالها المنشآت العاملة في التجارة الإلكترونيّة إيراداتها ، **والمطلوب:** توضيح كيفية عمل كلّ نموذج:



يتضمن نموذج الإيراد في التجارة الإلكترونية، مجموعة من النماذج الفرعية، بحيث يحدد كل نموذج كيفية جني مشروع التجارة الإلكترونية لإيراداته؛ إذ تُصنّف أنواع نماذج إيراد التجارة الإلكترونية إلى ما يأتي:

أ. **نموذج المبيعات:** تحصل المنشأة بموجبه على إيراداتها من خلال بيع منتجاتها عبر موقعها الإلكتروني، مباشرة للزبائن.

ب. **نموذج رسوم الاشتراك:** تحصل المنشأة على إيراداتها من الرسوم الدورية التي تُدفع لها؛ سواءً شهرياً، أو يومياً، أو سنوياً، مقابل الدخول إلى موقعها الإلكتروني، والاستفادة من محتواه، مثل: اشتراكات المجلات العلمية والدوريات، الوسائط الصوتية، والبرمجيات.

ج. **نموذج رسوم المعاملات:** تحصل المنشأة على إيراداتها، من العمولة التي تحصل عليها حسب عدد المعاملات التي تقوم بها، فمثلاً: تحصل شركة (ebay) على حجم عمولة أكبر، كلما زادت مبيعاتها من المنتجات.

د. **نموذج رسوم الإعلانات:** تحصل المنشأة الإلكترونية على إيراداتها عبر توفير منصة إعلانية لنشر إعلانات تجارية لشركات أخرى.

هـ. **نموذج التحويل:** تحصل المنشأة على إيراداتها نتيجة قيامها بدور الوساطة، وتحويل الزبائن (المستخدمين) من موقعها الإلكتروني إلى مواقع مستهدفة، بموجب اتفاقية مسبقة بين الطرفين، ومقابل رسوم أو نسبة محدّدة من إيراد المبيعات.

نشاط (2): فوائد الوسطاء الإلكترونيين: فيما يأتي مجموعة من المعايير، التي يتم بناءً عليها توضيح فوائد الوساطة الإلكترونية في عالم التجارة الإلكترونية، **والمطلوب:** توضيح كل فائدة حسب المعيار المُدرج في الجدول:

الرقم	المعيار	الإجابة
1	تكاليف البحث.	انخفاض تكاليف البحث
2	الخصوصية.	زيادة الخصوصية
3	توفير المعلومات.	توفير معلومات كاملة
4	مخاطر التعاقد الإلكتروني.	انخفاض مخاطر التعاقد الإلكتروني
5	كفاءة عمليات التسعير.	زيادة كفاءة عملية التسعير

أسئلة الدرس

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:
تُصنّف الكتب الإلكترونية التي تباع من خلال المواقع الإلكترونية،

1.

ضمن المُنتجات:
ب-الرقمية.

تُصنّف أناشيد الأطفال التي تباع من خلال المواقع الإلكترونية،

2.

ضمن المنتجات:
أ-الرقمية.

3. ما نموذج الإيرادات الذي تحصل فيه المنشأة على عموالات، بناءً على حجم المعاملات؟
أ-رسوم المعاملات.

4- ما نموذج الإيرادات الذي تحصل فيه المنشأة على عموالات، بدل إحالة الزبون إلى موقع إلكتروني لمنشأة أخرى؟
د-الإحالة.

س2: ما المقصود بالتجارة الإلكترونية؟

عمليات البيع، والشراء، والتوصيل، والتبادل للسلع والخدمات والمعلومات، عبر شبكات الحاسوب المختلفة، وخاصة شبكة الإنترنت؛ بهدف تحقيق الأرباح.

س3: ما أشكال التجارة الإلكترونية، حسب درجة رقمنتها؟

1- التجارة الإلكترونية الرقمية بشكل جزئي:

وفقاً لهذا التصنيف، يتوقّر شرط الرقمية في بُعدٍ أو بُعدين فقط من أبعاد الرقمية، وهي: (المنتج، العملية، وطريقة التوصيل).

2- التجارة الإلكترونية الرقمية بشكلٍ كامل:

وفقاً لهذا التصنيف يجب توفّر شرط الرقمية في الأبعاد الثلاثة معاً؛ فالمنتج سواء سلعة أو خدمة يكون رقمياً، والعملية رقمية، وطريقة التوصيل رقمية في آنٍ واحد.

س4: اذكر أربعاً منفوائد الوسيط الإلكترونيين.

1. تقا _____
- ل تكاليف البحث الإلكتروني.
2. توف _____
- ير كامل المعلومات عن المنتجات.
3. زيا _____
- دة كفاءة التسعير.
4. تخف _____

يض مخاطر التعاقد الإلكتروني.

س5: يحتوي الجدول الآتي على مجموعة من الأنشطة، التي تمّ إجراؤها من قبل بعض المنشآت الفلسطينية؛ بهدف الربح، والمطلوب: وفّق بين النشاط التجاري ونموذج الإيراد المناسب له:

الرقم	النشاط التجاري	الإجابة	نوع نموذج الأعمال (الإيراد)
1	قيام المنشأة ببيع منتجاتها مباشرة لزبائنها، عبر موقعها الإلكتروني.	العائد عن طريق المبيعات	العائد عن رسوم المعاملات.
2	قيام المنشأة بتحصيل العمولة، حسب حجم مبيعاتها.	العائد عن رسوم المعاملات	العائد عن رسوم الاشتراك.
3	حصول المنشأة على عائد، مقابل نشر إعلانات لمنشأة أخرى على موقعها.	العائد عن رسوم الإعلانات	العائد عن طريق المبيعات.

4	قيام منشأة بجباية رسوم دورية من الأعضاء، مقابل دخول الموقع واستخدام محتواه.	العائد عن رسوم الاشتراك	العائد عن تحويل المستخدمين إلى الموقع آخر.
5	قيام منشأة بدور الوساطة عبر موقعها الإلكتروني، وتحويل الزبائن إلى المنشآت المتخصصة.	العائد عن التحويل	العائد عن رسوم الإعلانات.

الدرس الثالث الترويج الإلكتروني Electronic Promotion

حالة دراسية (1): مُنتجٌ بلدي أفضل

تعمل منشأة حطّين الفلسطينية في إنتاج الملابس التراثية الشعبية عالية الجودة، وقد كافحت المنشأة مثلها مثل بقية المنشآت الوطنية خلال السنوات الماضية، لإثبات هُويّتها، حيث تسود المنافسة غير الشريفة والمشوّهة للهوية الفلسطينية؛ إذ قامت الكثير من المنشآت الصهيونية باستراق التراث الشعبي الفلسطيني وتشويهه، وفي بعض الصناعات ونتيجة لضعف ثقة بعض المستهلكين بالمنتجات المحلية، انخفضت مبيعات بعض المنشآت بنسبة تقارب 30%، ومنها منشأة حطّين، وللتغلب على هذه العوائق، قرّرت المنشأة إطلاق حملة ترويج إلكترونية لتحسين التواصل التفاعلي مع زبائنهم، حيث قامت المنشأة بالعديد من المبادرات والأنشطة الترويجية لضمان تحقيق هدفها، وهي:



- توظيف شبكات التواصل الاجتماعي بأنواعها المختلفة؛ لإنشاء مجموعات تشمل موظفي المنشأة وزبائنهم، بحيث يتم التفاعل بشكل مباشر بين الزبائن والعاملين فيها، لجمع المعلومات وتوظيفها في تطوير المنتج، وتحسين خدمة الزبائن.

- عرض فيديوهات تفاعلية باستخدام (اليوتيوب)، وتقديم معلومات للزبائن عن مزايا منتجاتها؛ بهدف تعزيز ثقة المستهلك بجودة المنتجات الوطنية.

- تشجيع الزبائن على مشاركة الرسائل الترويجية والفيديوهات وإعادة نشرها، مقابل خصومات عند الشراء.

- استخدام الرسائل الفورية (Instant Messages)، لعرض رسائل ترويجية منتظمة، عن طريق التعاقد مع إحدى شركات الاتصال الخليوي الفلسطينية.

- الاهتمام بمراجعات الزبائن (Customer Views)، ودراساتها، وتحليلها؛ بهدف تحسين خدمة الزبائن، وتحسين عمليات تسعير المنتجات وتوزيعها.

وبعد أربعة أشهر من إطلاق الحملة الترويجية، **ظهرت نتائج مهمة للمنشأة**، تمثّلت في: زيادة ملحوظة في عدد مشاهدات صفحاتها الإلكترونية، وارتفاع معدلات المحادثات عن منتجاتها، وزيادة مشاركة منشوراتها ورسائلها الترويجية، وارتفاع نسبة مراجعات الزبائن الإيجابية لمنتجاتها؛ ما انعكس على ارتفاع مبيعاتها بنسبة 20%.

والمطلوب: بعد قراءة الحالة الدراسية السابقة، أجب عن التساؤلات الآتية:

س1: برأيك ما أثر استخدام المنشأة أدوات الترويج الإلكتروني في ثقة الزبائن بمنتج المنشأة؟
أدى إلى تعزيز عملية التواصل المباشر مع الزبائن لجمع المعلومات وتوظيفها في تطوير المنتج، وتحسين خدمة الزبائن، وبالتالي كسب ثقة الزبائن بمنتج المنشأة.

س2: هل كان بالإمكان الوصول إلى النتائج المتحققة نفسها باستخدام أدوات الترويج التقليدية؟
لا، نظراً لعدم قدرة أدوات الترويج التقليدي من خدمة أهداف المنشأة الترويجية في عصر بيئات العمل المتغيرة وما تتطلب من ادخال تعديلات وتحسينات وابتكارات في أساليب الترويج لضمان استمرارها وبقائها في السوق.

س3: ما الجوانب الإبداعية في الحملة الترويجية التي أطلقتها المنشأة؟

1- توظيف شبكات التواصل الاجتماعي بأنواعها المختلفة؛ لإنشاء مجموعات تشمل موظفي المنشأة وزبائنها، بحيث يتم التفاعل بشكل مباشر بين الزبائن والعاملين فيها، لجمع المعلومات وتوظيفها في تطوير المنتج، وتحسين خدمة الزبائن.

2- عرض فيديوهات تفاعلية باستخدام (اليوتيوب)، وتقديم معلومات للزبائن عن مزايا منتجاتها؛ بهدف تعزيز ثقة المستهلك بجودة المنتجات الوطنية.

3- تشجيع الزبائن على مشاركة الرسائل الترويجية والفيديوهات وإعادة نشرها، مقابل خصومات عند الشراء.

4- استخدام الرسائل الفورية، لعرض رسائل ترويجية منتظمة، عن طريق التعاقد مع إحدى شركات الاتصال الخليوي الفلسطينية.

5- الاهتمام بمراجعات الزبائن، ودراساتها، وتحليلها؛ بهدف تحسين خدمة الزبائن، وتحسين عمليات تسعير المنتجات وتوزيعها.

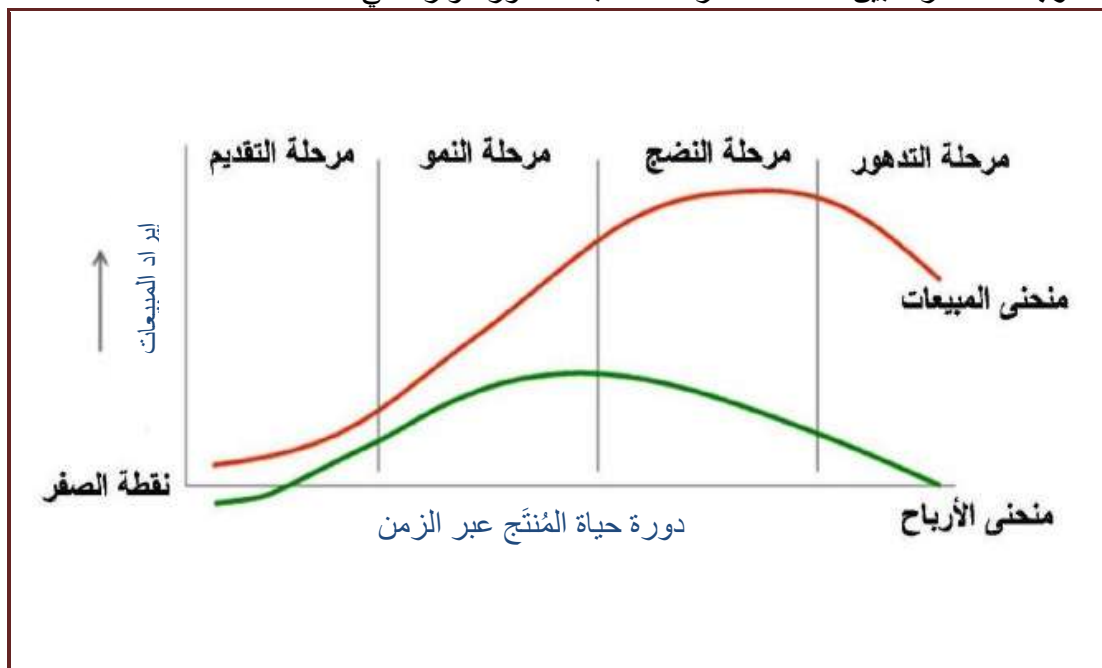
س4: كيف يتم توظيف حملات الترويج الإلكتروني في تحسين عناصر المزيج التسويقي؟
عن طريق جعل خدمة الزبائن والتفاعل معهم أداة إستراتيجية مهمة للمنشأة؛ وذلك عن طريق تفعيل عمليتي الاتصال والتواصل المباشر مع الزبائن، وتحليل مشاعرهم وآرائهم؛ بهدف التحسين والتطوير المستمر لعناصر المزيج التسويقي.

س5: لماذا يختلف الترويج الإلكتروني عن الترويج التقليدي؟
يتميز الترويج الإلكتروني عن الترويج التقليدي، بالتركيز على إدارة العلاقات التفاعلية مع الزبائن، والتوظيف المتقدم للتكنولوجيا؛ لتحقيق التفرد في منتجاتها عن منتجات المنافسين.

نشاط (1) مزايا الترويج الإلكتروني: يتضمّن الجدول الآتي ميزات محتملة للترويج الإلكتروني للمنتجات، **والمطلوب:** تحديد أيها يمثل ميزة للترويج الإلكتروني؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

الرقم	الميزات المحتملة للترويج	الإجابة
1	انخفاض التكلفة.	✓
2	إمكانية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن.	✓
3	ارتفاع سعر المنتج.	
4	زيادة رضا الزبائن عن المنتجات.	✓
5	بناء علاقات تفاعلية مع الزبائن.	✓
6	انخفاض حدة التنافس في السوق.	
7	عدم الحاجة لتوظيف أدوات تكنولوجيا متقدمة.	

نشاط(2)دورة حياة المُنتَج: يوضّح الشكل الآتي مراحل دورة حياة المُنتَج، والسّمات المرتبطة بكلّ مرحلة، والمطلوب: عقد مقارنة بين سمات كلّ مرحلة حسب المحاور الواردة في الشكل:



المنافسة	التركيز على خصائص المنتج	التركيز على جودة المنتج	التركيز على سعر المنتج، ودرجة الاعتماد على المنتج	التركيز على السعر فقط
المُنتَج	ابتكار المنتج الرئيسي	إضافة خصائص مميزة جديدة	التنوع في المنتج ولأسواق متنوعة	عدم ادخال أي تغيير في المنتج
السعر	يمكن البدء بسعر مرتفع أو سعر منخفض	تثبيت الأسعار	تخفيض الأسعار	يصل السعر الى أخفض حالاته
الترويج	تكثيف جهود الترويج لجذب المستهلكين.	تثبيت المنتج في ذهن المستهلك	التذكير بالمنتج وعلامته التجارية	يكون الترويج في أقل حالاته وموجه للزبائن الدائمين
التوزيع	تأسيس وبناء قنوات التوزيع خاصة بالمنتج	توسيع قنوات التوزيع المستخدمة	استخدام كثيف لجميع أنواع قنوات التوزيع .	الاقتصار على قناة توزيع رئيسية فقط

نشاط (3): خطوات الحملة الترويجية الإلكترونية: يتضمّن الجدول الآتي مجموعة من الخطوات الرئيسية لإعداد حملة ترويجية إلكترونية لمُنتج زيت الزيتون الفلسطيني، **والمطلوب:** ترتيب الخطوات حسب تسلسل تنفيذها:

الرقم	خطوات إعداد الحملة الترويجية الإلكترونية	ترتيب الخطوات
1	تحديد الميزانية اللازمة لإطلاق الحملة الترويجية لمُنتج زيت الزيتون.	5
2	تحديد الأدوات الترويجية الإلكترونية الملائمة لمُنتج زيت الزيتون.	3
3	التحديد الواضح للأهداف الترويجية لمُنتج زيت الزيتون.	1
4	متابعة نتائج الحملة الترويجية باستخدام أدوات تحليل إلكترونية؛ بهدف تقييم الأثر.	6
5	التحديد الدقيق للفئة المستهدفة لمُنتج الزيت؛ (مطاعم، مصانع، أسر، ...).	2
6	تحديد مضمون وشكل الرسالة الترويجية لمُنتج زيت الزيتون.	4

نشاط (4): أدوات الترويج الإلكتروني: يحتوي الجدول الآتي على بعض أدوات الترويج الإلكتروني، وآلية عملها، **والمطلوب:** وضع رقم آلية العمل أمام أداة الترويج المناسبة:

أداة الترويج الإلكتروني	الإجابة	آلية العمل
التسويق بالبريد الإلكتروني (Email Marketing) 	التسويق بالخرائط الإلكترونية	1- إدراج موقع المنشأة على الخرائط الإلكترونية؛ ليسهل وصول الزبائن إليه، وبما يجعل مُنتج المنشأة ضمن سلّم أولوياتهم.

2- عرض محتوى تسويقي لمُنتجما، بطريقة جاذبة لانتباه الزبائن، ومشجع لهم على المشاركة في إعادة نشره عبر الشبكات الاجتماعية، لتصل إلأكبر قدر ممكن من الفئة المستهدفة.	التسويق بالوسائط الاجتماعية	التسويق بمحركات البحث (Search Engine Marketing) 
3- عرض مدونآراء الزبائن عن المُنتج على مواقع التسويق الإلكتروني للمنشأة.	مراجعات الزبائن	الإعلان بالهاتف المحمول (Mobile Advertising) 
4- عرض موقع المنشأة الإلكتروني المتعلق بالمنتج، أعلى صفحات نتائج محركات البحث؛ ما سيؤدي إلىزيادة عدد زوار موقع المنشأة.	التسويق بمحركات البحث	التسويق بالوسائط الاجتماعية (Marketing with Social Media) 
5- إرسال الرسائل التسويقية لإعداد كبير من الزبائن، بسرعة عالية وبشكل مباشر، وفي جميع الأوقات ودون استخدام للأوراق.	التسويق بالبريد الإلكتروني	مراجعات الزبائن (Customers Reviews) 
6- نشر رسائل تسويقية قصيرة وفورية باستخدام الشبكات اللاسلكية، لتصل إلىعدد كبير من المستهلكين في أوقات وأماكن محددة من المُسوّق.	الإعلان بالهاتف المحمول	التسويق بالخرائط الإلكترونية Marketing with Electronic) (Maps 

أسئلة الدرس

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل ما يأتي:

1- ج- تحديد أهداف الحملة الترويجية.
بم تبدأ حملة الترويج الإلكتروني؟

2- ب- بمنتتهي حملة الترويج الإلكتروني ؟
أ- قياس وتحليل النتائج.

3- ب- يصنف استخدام الـ Facebook في الترويج الإلكتروني، ضمن:
ج- التسويق بالوسائط الاجتماعية.

4- ب- يصنف استخدام الـ Google Places في الترويج الإلكتروني، ضمن التسويق:
ب- بالخرائط الإلكترونية.

س2: عَرِّف كلاً مما يأتي:

- الترويج الإلكتروني : أحد أهم عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، الذي يقوم على الاتصال الإقناعي التفاعلي المباشر مع المستهلكين المتوقعين؛ بهدف إعلامهم وإقناعهم والتأثير في قراراتهم الشرائية، لدفعهم إلى شراء المنتج لا بل تبنيه، وذلك باستخدام شبكة الإنترنت والتقنيات المحوسبة الأخرى، مثل: الرسائل الفورية واللافقات الإلكترونية وغيرها.

- التسويق بالإحالة: يتم عادة من خلال وضع شريط إعلاني لمنتجات المنشأة على مواقع إلكترونية مضافة لمنشآت متخصصة في التسويق والإعلان الإلكتروني، بحيث يتم إحالة (تحويل) الزبائن المتصفحين الموقع المضيف للإعلان للمنشأة صاحبة الشريط الإعلاني، وذلك ضمن اتفاقية شراكة ترويجية بين هذه المنشآت، مقابل عمولات.

- الحملة الترويجية: أداة تسويقية تستخدم لضمان نجاح عملية إطلاق المنتج الجديد للمشروع، والمتمثلة في إيصال الرسالة الترويجية بشكل واضح للجمهور المستهدف، وحثهم على اتخاذ قرار بالشراء.

س3: ما مزايا الترويج الإلكتروني لمنتجات منشآت الأعمال؟

الترويج الإلكتروني يحمل معه العديد من المزايا، يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:



س4: وضح خطوات إعداد حملة ترويجية إلكترونية لمشروع مطررات تراثية شعبية فلسطينية.

- (1) تحديد المنشأة أهدافها
- (2) الترويجية بوضوح.
- (3) تحديد الدقيق للفئة المستهدفة.
- (4) تحديد أدوات الترويج الإلكتروني الملائمة.
- (5) صياغة رسالتها
- (6) الترويجية؛ من حيث شكلها، ومضمونها، وجاذبيتها.
- (7) تقدير الميزانية
- (8) اللازمة لإدارة الحملة وتنفيذها.
- (9) متابعة نتائج الحملة
- (10) لتقييم مدى نجاحها وفعاليتها في تحقيق أهدافها المنشودة.

س5: بين كيفية اختيار أداة ترويج ملائمة للحملة الترويجية لمنتج الرخام الفلسطيني.

يعتمد اختيار أداة ترويج إلكتروني لمنتج الرخام، على: الهدف من الحملة الترويجية، وحجم الميزانية المرصودة، وطبيعة المنتج من الرخام، والفئة المستهدفة من الزبائن؛ المواطنين، المنشآت الصناعية،

س6: حدد الهدف من الحملة الترويجية، في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج الآتية:

- مرحلة النمو: تثبيت المنتج في ذهن المستهلك.
- مرحلة النضج: التذكير بالمنتج وعلامته التجارية.

س7: علّل لكلّ ممّا يأتي:

انخفاض الحملات

أ-

الترويجية على المنتج في مرحلة انحداره.

نظراً لعدم جدواه، حيث أنّ مزيداً من الإنفاق الترويجي يعني مزيداً من الخسائر، لذا يكون الإنفاق في حده الأدنى.

ب-سعي منشآت الأعمال إلى إطالة مرحلة النضج من حياة السلعة.

نظراً لوصول الأرباح إلى أعلى مستوياتها في هذه المرحلة ويكون الهدف الاستراتيجي للمنشأة إطالة عمر هذه المرحلة.

أسئلة الوحدة

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلّمّا يأتي:

يُعد مفهوم التجارة

1-

الإلكترونية:

ج- أضيق في نطاقه من الأعمال الإلكترونية.

2- ما أهمّ التحديات التي تواجهها منشآت الأعمال الفلسطينية، عند الدخول إلى العالم الأعمال الإلكترونية؟
أ- عدم كفاية البنية التحتية

الإلكترونية.

3- المنشآت الرقمية هي تلك المنشآت التي تدير أنشطة أعمالها:
ب- كلياً عبر الإنترنت.

4- أية مجموعة من المنتجات الآتية التي يمكن رقمتها بالكامل؟
ب- الكتب والمجلات والأناشيد الوطنية.

5 -السعر المتغير هو طريقة في التسعير تحكم:

د- المناقصات والمزادات والعطاءات الإلكترونية.

6- أي الآتية تُعدُّ أقل أدوات الترويج الإلكتروني كُفَّةً؟
د- مراجعات الزبائن.

س2: عرّف كلاً ممّا يأتي:

-الأعمال الإلكترونية:إدارة أنشطة ومهام العمل كافةً باستخدام تكنولوجياالاتّصالات والمعلومات؛ بهدف دعم وتحسينالأداء الكلي للمنشآت؛بحيث تشمل إدارة العلاقات معالزبائن، والموردين، والموظفين، وشركاء العملكافةً.

- التجارة الإلكترونية:يُقصد بها القيام بعمليات البيع، والشراء، والتوصيل، والتبادل للسلع والخدمات والمعلومات، عبر شبكات الحاسوب المختلفة، وخاصة شبكة الإنترنت؛ بهدف تحقيق الأرباح.

- الترويج الإلكتروني: أحد أهم عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني، الذي يقوم على الاتصال الإقناعي التفاعلي المباشر مع المستهلكين المتوقعين؛ بهدف إعلامهم وإقناعهم والتأثير في قراراتهم الشرائية، لدفعهم إلى شراء المُنتج لا بل تبنيه، وذلك باستخدام شبكة الإنترنت والتقنيات المحوسبة الأخرى، مثل: الرسائل الفورية واللافتات الإلكترونية وغيرها.

- دورة حياة المُنتج:دورة تلخص حياة المنتج من لحظة ظهوره حتى خروجه من السوق، إذ تبدأ بالتقديم وتنتهي بالانحدار، وتختلف كلُّ مرحلة من هذه المراحل في حجم مبيعات المُنتج، والتكاليف المُنفقة عليه، والأرباح المتحققة منه، كما أنّ لكل مرحلة من دورة حياة المُنتج رسالةً ترويجيةً خاصّة بها؛ فمنها ما يهدف إلى التعريف بالمُنتج، ومنها ما يهدف إلى تبنيه..

س3: ما المحاذير التي تخشى منشآت الأعمال من وقوعها، عند دخولها عالم التجارة الإلكترونية؟

1. الخوف على خصوصية بياناتها من السرقة والاستغلال غير القانوني لها.
2. الخوف من عمليات النصب والاحتيال الإلكتروني خاصة المتعلقة بتسديد الدفعات .

س4:قارن بين نموذج الأعمال لـ الأعمال B2B و الأعمال لـ الزبائن B2C، من حيث:

- قيمة المُنتج. - التسعير.-دافع الشراء.

الرقم	عامل المقارنة	نوع الأعمال الإلكترونية	
		B2C	B2B
1	قيمة المنتج	متوسط القيمة	قيمة كبيرة
2	دافع الشراء.	سد الحاجة	دافع الضرورة لإنجاز الأعمال

	وتفسيرها		
سعر ثابت غير قابل للتفاوض	سعر ديناميكي قابل للتفاوض حسب قوة طرفي التفاوض	التسعير.	3

س5: ما الفرق بين أشكال التجارة الإلكترونية، حسب درجة الرقمنة؟

تعد التجارة الإلكترونية جزئية الرقمية في حال توفرها شرط الرقمية في بُعد أو بُعدين فقط من أبعاد الرقمية، وهي: (المنتج، العملية، وطريقة التوصيل)؛ فمثلاً: عند دخول زبون إلى موقع بيع ملابس إلكتروني، فإنه يختار من السلع المعروضة ويكمل عملية الطلب إلكترونياً، وكذلك يتم الدفع إلكترونياً، ولكن يتم تسليم المنتج بشكل مادي ليد الزبون، في هذه الحالة يُعدّ التبادل التجاري رقمياً بشكل جزئي.

أما في التجارة الإلكترونية كاملة الرقمية فيجب توفر شرط الرقمية في الأبعاد الثلاثة معاً؛ فالمنتج سواء سلعة أو خدمة يكون رقمياً، والعملية رقمية، وطريقة التوصيل رقمية في آن واحد، فمثلاً: عند دخول الزبون إلى موقع إلكتروني لبيع الكتب الرقمية، فإنه يختار الكتاب الرقمي إلكترونياً، ويكمل عملية الدفع إلكترونياً، ومن ثم يتم التوصيل والتسليم إلكترونياً ليد الزبون.

س6: فرق بين أدوات الترويج الإلكترونية الآتية، من حيث آلية العمل:

أ- الترويج الإلكتروني: إرسال الرسائل التسويقية إلى عدد كبير من الزبائن، بسرعة عالية وبشكل مباشر، وفي جميع الأوقات ودون استخدام للأوراق.

ب - الترويج بالوسائط الاجتماعية: عرض محتوى تسويقي لمنتج ما، بطريقة جاذبة لانتباه الزبائن، ومشجع لهم على المشاركة في إعادة نشره عبر الشبكات الاجتماعية، لتصل إلى أكبر قدر ممكن من الفئة المستهدفة.

ج- الترويج بمراجعات الزائن: عرض مدون لآراء الزبائن عن المنتج على مواقع التسويق الإلكتروني للمنشأة.

س7: فيما يأتي مجموعة من العمليات التجارية، التي تمت باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ومن خلال مواقع وصفحات البيع الإلكتروني الفلسطينية، والمطلوب: وفق بين العملية التجارية ونوع تصنيفها:

الرقم	العمليات التجارية الإلكترونية	الإجابة	نوع التصنيف

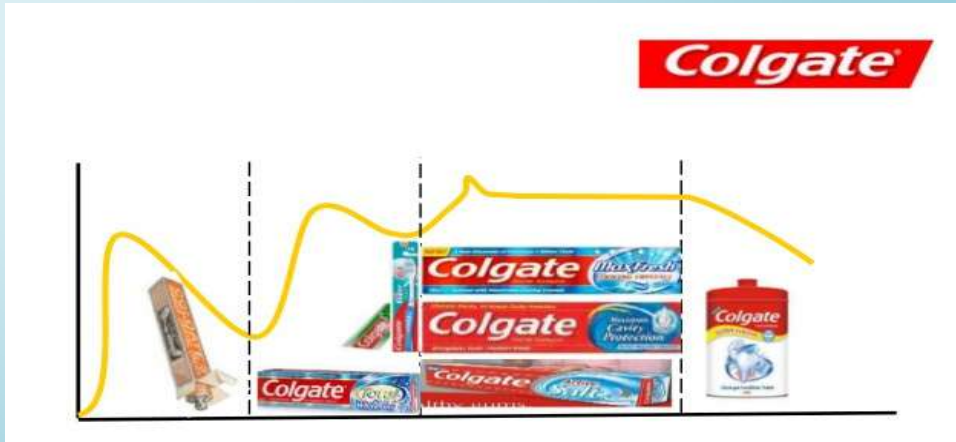
1	استخدام الجامعات الفلسطينية منصات التعليم عن بُعد لعقد المحاضرات.	التعليم الإلكتروني	الأعمال لـ الأعمال B2B
2	إعلان الحكومة الفلسطينية عن طرح مناقصة لشراء أجهزة حاسوب من الشركات المحلية.	الحكومة لـ الأعمال	الأعمال لـ الموظف B2E
3	قيام الحكومة بالإعلان عن موعد صرف رواتب موظفيها.	الحكومة لـ الموظف	الحكومة لـ المواطن G2C
4	قيام مصنع فلسطيني ببيع مُنتجاته من الأثاث لشركة أردنية.	الأعمال لـ الأعمال	الزبون لـ الزبون C2C
5	قيام مبرمج فلسطيني محترف، بعرض خدماته على شركات محلية .	الزبون لـ الأعمال	الحكومة لـ الموظف G2E
6	إعلام المواطنين بأنواع الضرائب التي فرضتها الحكومة عليهم.	الحكومة لـ المواطن	الزبون لـ الأعمال G2B
7	قيام شركة رويال الوطنية ببيع مُنتجاتها لموظفيها بنصف السعر.	الأعمال لـ الموظف	الحكومة لـ الأعمال G2B
			التعليم الإلكتروني ELearning

س8: قارن بين نماذج الإيرادات في التجارة الإلكترونية، الواردة في الجدول الآتي، من حيث آلية العمل:

الرقم	نماذج الإيرادات	آلية العمل
1	نموذج المبيعات.	يكون مصدر الإيرادات فيه من خلال بيع المُنتجات عبر الموقع الإلكتروني، مباشرة للزبائن.
2	نموذج رسوم الإعلانات.	يكون مصدر الإيرادات فيه عبر توفير منصة إعلانية لنشر إعلانات تجارية لشركاتٍ أخرى.

يكون مصدر الإيرادات فيه من الرسوم الدورية التي تُدفع لها، سواءً شهرياً، أو يومياً، أو سنوياً، مقابل الدخول إلى موقعها الإلكتروني، والاستفادة من محتواه، مثل: اشتراكات المجلات العلمية والدوريات، الوسائط الصوتية، والبرمجيات.	نموذج رسوم الاشتراك.	3

س9: يبين الشكل الآتي دورة حياة مُنتَج في مراحلها كافة:



دورة حياة معجون الأسنان (كولجيت) عبر الزمن

والمطلوب: حدد أسماء المراحل التي قد تمت فيها دورة حياة المُنتَج، ثم حدّد السمات المرتبطة بكل مرحلة، من حيث: (المُنتَج، الرسالة الترويجية، حجم الأرباح).



اسم المرحلة	مرحلة التقديم	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التدهور
المنتج	ابتكار المنتج الرئيسي	إضافة خصائص مميزة جديدة	التنوع في المنتج لأسواق متنوعة	عدم ادخال أي تغيير في المنتج
الترويج	تكثيف جهود الترويج لجذب المستهلكين.	تثبيت المنتج في ذهن المستهلك	التذكير بالمنتج وعلامته التجارية	يكون الترويج في أقل حالاته وموجه للزبائن الدائمين
حجم الأرباح	أرباح قليلة	تزداد حجم الأرباح	تصل المنشأة لأقصى حد من الأرباح	تتخفض الأرباح بشكل ملفت (ويكون الهدف الخروج بأقل خسائر ممكنة)

إجابات أسئلة الوحدة الرابعة: (الإدارة الاستراتيجية للعمل الريادي)

إجابات الدرس الأول: (تخطيط استراتيجية العمل الريادي)

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

- 1- بماذا يبدأ التخطيط الاستراتيجي في منشآت الأعمال؟ ب - رؤيتها.
- 2- من خلال ماذا يظهر طموح المنشأة بشكل رئيس؟ أ - قراءتنا لرسالتها.
- 3- ماذا تمثل رؤية المنشأة؛ سواءً كانت ربحية أو غير ربحية؟ ب - الطموح الذي تسعى له.
- 4- ماذا يعد استخدام المشروع تكنولوجيا متقدمة في مجال عمله؟ ج - نقطة قوة.

س2: عَرِّف كلاً مما يأتي:

- **تخطيط الاستراتيجية:** هو جزء من الإدارة الاستراتيجية وأول مراحلها، حيث يتضمن صياغة الرؤية والرسالة، ثم تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة، ثم وضع الأهداف طويلة المدى، وانتهاءً باختيار الاستراتيجية المناسبة.

- **الفرص:** حالة مرغوبة في البيئة الخارجية يمكن استغلالها لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **التحديات:** حالة غير مرغوبة في البيئة الخارجية يجب تجنب آثارها لتحقيق الأهداف المنشودة.

س3: عدد المراحل المكونة للإدارة الاستراتيجية في المنشأة.

أ. تخطيط الاستراتيجية. ب. تنفيذ الاستراتيجية. ج. تقييم الاستراتيجية.

س4: ما مكونات الخطة الاستراتيجية للمنشأة؟

1. صياغة الرؤية والرسالة للمشروع.

2. تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمشروع.

3. وضع الأهداف طويلة المدى للمشروع.

4. اختيار الاستراتيجية المناسبة للمشروع.

س5: ماذا ينتج عن تحليل البيئة الداخلية للمشروع؟

ينتج عن تحليل البيئة الداخلية للمشروع تحديد لمواطن القوة والضعف.

س6: ما الفرق بين رؤيا المشروع ورسالته؟

تمثل الرؤية الطموح أو الحلم الذي يسعى المشروع إلى الوصول إليه في المدى الطويل، بينما توضح الرسالة طبيعة عمل المشروع، والدور الذي يقوم به اليوم لتحقيق رؤيته.

س7: هل يمكن التحكم بالفرص والتحديات من قبل المشروع؟ ولماذا؟

لا يمكن لمشروع واحد أن يتحكم بالفرص والتهديدات؛ لأنها تنتج عن قوى اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية أو تنافسية تعمل في البيئة الخارجية بقوة أكبر من قدرة المشروع على السيطرة عليها والتحكم بها.

س8: لدى الشركة الفلسطينية للاستثمار، فكرة لاستخراج الغاز الطبيعي قبالة سواحل مدينة عسقلان الفلسطينية، وبعد الدراسة الأولية، توافر لدينا البيانات الآتية:

الفرع: (أ) : صَنَّف الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف لفكرة المشروع.

الفرص:	التهديدات:
1. وفرة الغاز الطبيعي في المياه الإقليمية على سواحل البحر الأبيض المتوسط. 2. دعم الحكومة الفلسطينية للفرصة؛ من خلال قانون تشجيع الاستثمار في هذا الجانب. 3. إمكانية الاستعانة بشركات التنقيب عن الغاز، والموجودة في السوق العالمية. 4. عدم وجود منافسة في السوق المحلية الفلسطينية. 5. تسعى فلسطين للعضوية في معاهدات ومنظمات دولية اقتصادية.	1- ظهور شركات للاحتلال الصهيوني منافسة في السوق. 2- وجود قوانين فاعلة لحماية البيئة في فلسطين.
القوة:	الضعف:
1. ارتفاع الروح المعنوية للعاملين في هذه الصناعة. 2. إمكانية إدخال تكنولوجيا حديثة في هذه الصناعة. 3. توفر إمكانية لجذب المساهمين إلى هذا المشروع.	1. ارتفاع تكاليف المعدات المستخدمة في هذه الصناعة. 2. ارتفاع مستويات أجور العاملين في السوق.

الفرع: (ب) : ما القرار الذي تنصح الشركة باتخاذها، بالنسبة لاستخراج الغاز؟ ولماذا؟
أنصح الشركة بالاستثمار في المشروع؛ وذلك لأن حجم الفرص المتاحة كبير إذا ما قورن بالتهديدات، كما وأن مواطن قوة المشروع المتوقعة أكبر من مواطن ضعفه؛ فإذا جمعت إلى الفرص المتاحة أمام المشروع من البيئة الخارجية، من المتوقع أن يكون لهما أثراً طيباً على نجاح المشروع ونتائج العمل فيه.

إجابات الدرس الثاني: (تنفيذ استراتيجية العمل الريادي)

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

1- ما نوع كفاءة إدارة المنشأة التي تعكسها عملية التنفيذ الاستراتيجية المنشأة؟

د- القدرة على تحديد الرسالة والأهداف والرسالة والرقابة الاستراتيجية.

2- ماذا يعني تنفيذ استراتيجية المنشأة؟ أ- التطبيق لها.

3- ب- متميز المنشآت الإبداعية؟ ب- بقصر فترة المنتج فيها.

س2: ما المقصود بكل مما يأتي:

أ- تنفيذ الاستراتيجية: هو وضع الاستراتيجية موضع التطبيق؛ عبر تهيئة المنشأة من الجوانب الإدارية والوظيفية كافة، والتي من شأنها مساعدتها على وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ؛ من خلال عمل البرامج التنفيذية وتحضير الموازنات المالية وإعدادها، والإجراءات اللازمة لها؛ كتحفيز العاملين، ووضع الأهداف السنوية، وتوزيع الموارد، واقتراح السياسات، وتطوير أنظمة المعلومات في المنشأة.

ب- الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والمعتقدات العميقة والواسعة الانتشار في المنشأة، وذات الأثر المباشر على سلوك أصحاب العلاقة فيها.

ج- إدارة الصراع: عملية مستمرة تهدف إلى الحد من الآثار السلبية لعدم التوافق بين عنصرين أو أكثر من عناصر التنظيم داخل المنشأة، والاستفادة من الآثار الإيجابية له.

س3: ما مدلولات الصياغة الجيدة للاستراتيجية؟

تكمن مدلولات الصياغة الجيدة للاستراتيجية في توفيرها رسماً واضحاً لرؤيا المنشأة، وصياغة جيدة لرسالتها، وتحديد واضحاً لأهدافها الاستراتيجية، وتحليلاً دقيقاً لبيئتها الداخلية والخارجية، ومؤشراً لتنفيذ ناجح لاستراتيجيتها مستقبلاً.

س4: كيف يمكن الحكم على فاعلية الاستراتيجية؟

من خلال مدى تحقيقها للأهداف طويلة المدى، وتمكين المنشأة من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة واستخدامها لمواطن قوتها ومعالجة مواطن ضعفها.

س5: كيف تنفذ إدارة المنشأة الاستراتيجية بكفاءة على أرض الواقع؟

يتم تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة، من خلال عمل البرامج التنفيذية وتحضير الموازنات المالية وإعدادها، والإجراءات اللازمة لها؛ كتحفيز العاملين، ووضع الأهداف السنوية، وتوزيع الموارد، واقتراح السياسات، وتطوير أنظمة المعلومات في المنشأة.

س6: ما النتائج المتوقعة حدوثها في المنشأة، في كل حالة مما يأتي:

أ. إذا كانت صياغة الاستراتيجية ضعيفة، والتطبيق لها جيد؟ فالنتيجة المحتملة هي توقُّع حصول أحد احتماليين، هما:

-أداءً جيّد، متجاوزين عناصر الضعف في صياغة استراتيجية المنشأة.

-حدوث فشل وشيك، أو التحذير من حدوثه.

ب. تنفيذ الاستراتيجية ضعيفالصياغة لها كانت جيدة؟ فإن النتيجة المحتملة هي حدوث إشكالية، أو تشكيلها مصدر إزعاج في المنشأة.

س7: تعمل منشأة البراق في العاصمة القدس، وهي مختصة في إنتاج أطقم الصلاة والبذلات الرياضية، حيث تُستخدم لإنتاج ذلك موارد اقتصادية، تتمثل في: فني قص قماش (6) ساعات يومياً. - فني طباعة على القماش (2) ساعة يومياً. - فني خياطة ودراسة (8) ساعات يومياً. - آلة خياطة (6) ساعات يومياً. - فني رثي ساعة واحدة يومياً. - ماكينة للدراسة (2) ساعة يومياً. والمطلوب:

أ. ما أنواع الموارد المستخدمة في المنشأة؟ موارد بشرية؛ تمثلت في فني قص قماش وفني طباعة على القماش وفني خياطة ودراسة وفني رثي، وموارد مادية؛ تمثلت في آلة خياطة وماكنة للدراسة.

ب. ما نسبة إشغال كل مورد من الموارد المستخدمة؟

نسبة إشغال فني قص القماش = $6 \text{ ساعات} \div 8 \text{ ساعات} = 75\%$

نسبة إشغال فني الطباعة = $2 \text{ ساعات} \div 8 \text{ ساعات} = 25\%$

نسبة إشغال فني الخياطة والدراسة = $8 \text{ ساعات} \div 8 \text{ ساعات} = 100\%$

نسبة إشغال فني الرثي = $1 \text{ ساعة} \div 8 \text{ ساعات} = 12.5\%$

نسبة إشغال آلة الخياطة = $6 \text{ ساعات} \div 8 \text{ ساعات} = 75\%$

نسبة إشغال ماكنة الدراسة = $2 \text{ ساعات} \div 8 \text{ ساعات} = 25\%$

ج. ما الموارد الاقتصادية التي يمكن استخدامها عبر استئجارها؟ ماكنة الدراسة؛ لأن نسبة إشغالها

25%، وهي نسبة منخفضة.

د. ما الموارد البشرية التي يمكن استخدامها عبر نظام الدوام الجزئي؟ ولماذا؟ تتمثل في فني الرثي

حيث أن نسبة اشغاله 12.5% وهي نسبة منخفضة، بالإضافة الى فني الطباعة والبالغ نسبة إشغاله 25%.

س8: علل لكل مما يأتي:

أ. اختلاف تنفيذ الاستراتيجية من منشأة لأخرى: يعود الاختلاف في تنفيذ الاستراتيجيات من منشأة إلى أخرى لعدة أسباب، منها: الاختلاف في الاستراتيجيات نفسها، والاختلاف في الموارد التي تمتلكها المنشآت، كما أن الاختلاف في ثقافة المنشآت وهياكلها التنظيمية وطرق إدارتها للتغيير والصراعات داخلها، تؤثر بقوة على تنفيذ الاستراتيجية.

ب. الصياغة الجيدة للاستراتيجية لا تعني التنفيذ الفاعل لها: لأن لكل منهما منهجياته الخاصة والمختلفة؛ فإذا كانت عملية الصياغة عملية مهمة وديناميكية صعبة، فإن التنفيذ للاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل تحدياً أكبر صعوبة وتعقيداً، فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة؛ لاحتوائه على أنشطة وعمليات فعلية، فالصياغة الجيدة للاستراتيجية تعني رسماً واضحاً لرؤيا المنشأة، وصياغة جيدة لرسالتها، وتحديد

واضحاً لأهدافها الاستراتيجية، وتحليلاً دقيقاً لبيئتها الداخلية والخارجية، ولا معنى للصياغة الجيدة للاستراتيجية، إذا لم تُوضع أو تُترجم في خطوات تنفيذية سليمة.

إجابات الدرس الثالث: (تقييم استراتيجية العمل الريادي)

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

1- على ماذا تقتصر عملية فحص الصلاحية عند تقييم الاستراتيجية؟

أ- الاستراتيجية المتبناة في تحقيق أهداف المنشأة.

2- في أية حالة تُبقي الاستراتيجية الحالية للمنشأة على مسارها الحالي؟

أ- عدم حدوث أي تغيير، مع وجود تقدم فعلي نحو الأهداف الاستراتيجية.

3- على ماذا تقوم استراتيجية اختراق السوق؟

ب- تخفيض الأسعار وزيادة جهود الترويج.

4- ما البيئة التي تركز عليها عند مراجعة أسس الاستراتيجية؟

ج- البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

س2: عرّف كلاً مما يأتي:

- **تقييم الاستراتيجية:** هي العملية التي تتم من خلالها المراجعة المنهجية الدقيقة للاستراتيجية الكلية للمنشأة، أو الاستراتيجيات الفرعية فيها؛ سواءً لفروعها أو مختلف أقسامها؛ بغرض فحص مدى صلاحية الاستراتيجية المتبناة في تمكين المنشأة من تحقيق أهدافها.

- **قياس الأداء:** هو عملية قياس مدى تحقيق المنشأة من خلال المراجعة عبر المقارنة بين النتائج التي تم تحقيقها فعلياً، والأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً؛ وذلك للوقوف على درجة الانحراف - إن وجدت - والأسباب الكامنة وراء ذلك.

س3: وضح النشاطات التي تقوم بها المنشأة، في إطار تقييم استراتيجيتها.

تقوم المنشأة بالنشاطات الآتية في إطار تقييمها لاستراتيجيتها:

- مراجعة أسس الاستراتيجية الحالية.

- قياس الأداء الفعلي للمشروع.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

س4: ماذا ينتج عن مراجعة أسس الاستراتيجية؟

ينتج عن مراجعة أسس الاستراتيجية:

- تحديد الاختلافات في البيئة الداخلية: وهي مواطن القوة والضعف للمنشأة. - تحديد الاختلافات في البيئة الخارجية (في الفرص والتهديدات) المحيطة بالمشروع، من خلال إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية البعيدة، ومصفوفة تقييم العوامل الخارجية البعيدة، ومقارنتها مع المصفوفات القبلية التي تم بناء الاستراتيجية عليها.

س5: كيف يتم اتخاذ القرار الملائم باتخاذ الإجراءات التصحيحية؟

تمر عملية تقييم الاستراتيجية بنشاطين؛ الأول: تحديد أسباب انحرافات النتائج الفعلية عن الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً، والثاني: إجراء التعديلات اللازمة وتصحيح الانحرافات للرجوع إلى المسار الصحيح؛ سعياً لتحقيق الهدف الرئيس لعملية تقييم الاستراتيجية، والمتمثل في ضمان تنفيذ استراتيجية المنشأة بنجاح.

س6: ماذا تعمل المنشأة، في حال كانت صياغة الاستراتيجية ضعيفة والتنفيذ ضعيفاً؟

إذا كانت صياغة الاستراتيجية ضعيفة والتنفيذ ضعيف، يجب أن تقوم المنشأة، بما يأتي:

بالنسبة لصياغة الاستراتيجية:	بالنسبة لتنفيذ الاستراتيجية:
أ) مراجعة الرؤيا والرسالة.	أ) مراجعة الأداء التسويقي.
ب) مراجعة تحليل العوامل الخارجية.	ب) مراجعة الأداء المالي.
ج) مراجعة تحليل العوامل الداخلية.	ج) مراجعة الأداء الإنتاجي.
د) مراجعة الاختيار للاستراتيجية.	د) مراجعة أداء دائرة البحث والتطوير.
	هـ) مراجعة أداء نظم المعلومات.
	و) مراجعة الأداء الإداري.

س7: قارن بين صياغة الاستراتيجية وتقييمها وتنفيذها، من حيث:

الرقم	بند المقارنة	صياغة الاستراتيجية	تقييم الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية
1	المفهوم.	أولى مراحل الإدارة الاستراتيجية، يتم فيها صياغة الرؤيا والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع، ووضع الأهداف طويلة المدى، وصولاً لاختيار الاستراتيجية المناسبة له.	عملية منهجية دقيقة، يتم من خلالها مراجعة الاستراتيجية الكلية للمنشأة، أو الاستراتيجيات الفرعية فيها.	وضع الخطّة الاستراتيجية موضع التنفيذ؛ من خلال عمل البرامج التنفيذية وتحضير الموازنات المالية وإعدادها، والإجراءات اللازمة لها.
2	الهدف.	تحديد الهدف الرئيس	فحص مدى صلاحية	الوصول بالمنشأة إلى

		للمنشأة ورسم المسار المستقبلي بعيد المدى لها، مع الاستعداد لكل الاحتمالات.	الاستراتيجية المتبنّاة في تمكين المنشأة من تحقيق أهدافها.	أعلى مستوى من جودة أهدافها البعيدة وبأقل ما يمكن من موارد.
3	الأدوات المستخدمة.	-مصفوفة تقييم العوامل الخارجية. -مصفوفة تقييم العوامل الداخلية. -مصفوفة SWOT.	-مصفوفة مراجعة تقييم الاستراتيجية. -مصفوفة تقييم العوامل الخارجية البعيدة. -مصفوفة تقييم العوامل الداخلية البعيدة.	-مخطط هيكلي الأهداف. -مخطط توزيع الأحمال. -الخرائط التنظيمية. -مصفوفة علاقة تنفيذ الاستراتيجية بصياغتها.

إجابات أسئلة الوحدة

س1: ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكل مما يأتي:

- 1- استخدم مصطلح الاستراتيجية لأول مرة؟ ب- العلوم العسكرية.
- 2- بِمَ تبدأ الإدارة الاستراتيجية؟ أ- بتحديد الرؤيا المستقبلية للمشروع.
- 3- ماذا تشمل عملية وضع الاستراتيجيات للمشروع؟ أ- جميع إدارات وأقسام المشروع.
- 4- ماذا تعني إدارة الاستراتيجية؟ د- الصياغة والتنفيذ والتقييم لها.
- 5- في أي مرحلة تظهر فاعلية الاستراتيجية؟ ب- تنفيذها.
- 6- في أي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية يتم وضع الأهداف السنوية للمنشأة؟ ب- تنفيذ الاستراتيجية.
- 7- ما الشيء الذي على المنشأة اقتناصه؟ ب- الفرص في البيئة الخارجية.
- 8- ما الفرق بين الهدف المالي والهدف الاستراتيجي للمنشأة؟ د- المالي يركز على الكفاءة الداخلية والاستراتيجي على الكفاءة الداخلية.
- 9- ما طبيعة عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية، المتعلقة باستراتيجية المنشأة؟ ج- ضرورية في حالة عدم حدوث تغيير مهم في بيئة المشروع.
- 10- ما الأشياء التي يتم مقارنتها عند قياس أداء المشروع؟ د- الأداء الفعلي بالأهداف الموضوع.

س2: عرّف المصطلحات الآتية:

الرؤيا: الطموح أو الحلم الذي يسعى المشروع إلى الوصول إليه في المدى الطويل.

الرسالة: توضّح طبيعة عمل المشروع، والدور الذي يقوم به اليوم لتحقيق رؤيته.

الاستراتيجية: هي الطريقة التي يتم من خلالها الوصول إلى الهدف المنشود.

س3: ما خيارات مرحلة إجراء التعديلات وتصحيح الانحرافات؛ عند تقييم الاستراتيجية؟
الخيارات، هي:

أ. إعادة توزيع الموارد المتاحة.

ب. إضافة موارد بشرية أو الاستغناء عن بعضها.

ج-إعادة تقييم رسالة المشروع.

د-استبدال قيادات في المشروع.

هـ-اعتماد سياسات عمل جديدة.

و-اعتماد حوافز جديدة.

ز- بيع فرع متعثر في المشروع أو توقيف خط إنتاجي.

ح-مراجعة الأهداف الاستراتيجية.

ط-إعادة الهيكلة في المشروع.

س4: عدد خمس سمات للأهداف طويلة المدى في المنشأة:

أ. قابلة للقياس.

ب. واقعية.

ج. واضحة، ومحددة.

د. قابلة للتحقيق.

هـ. تتسم بالتحدي.

س5: ما الخطوات التي تمر بها عملية تقييم الاستراتيجية؟

تمر العملية بالخطوات الآتية:

أ) مراجعة أسس الاستراتيجية.

ب) قياس أداء المشروع.

ج) اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

س6: ماذا تعمل المنشأة، في كل حالة من الحالات الآتية:

أ. إذا كانت صياغة الاستراتيجية ضعيفة، والتنفيذ جيد:

النتيجة المحتملة هي توقُّع حصول أحد احتمالين، هما:

- أداءٌ جيّد، متجاوزين عناصر الضعف في صياغة استراتيجية المنشأة.

- حدوث فشلٍ وشيك، أو التحذير من حدوثه.

ب. إذا كانت صياغة الاستراتيجية جيدة والتنفيذ ضعيف:

النتيجة المحتملة هي حدوث إشكاليّة، أو تشكيلها مصدرَ إزعاجٍ في المنشأة.

س7: فرق بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

الرقم	أنشطة محتملة لصياغة الاستراتيجية أو تنفيذها	الإجابة	
		تخص الصياغة	تخص التنفيذ
1	التركيز على الفاعليّة في إصابة الهدف.	✓	
2	التركيز على الكفاءة في تحقيق الهدف.		✓
3	تتطلب مهارة وقيادة فاعلة أكثر من غيرها.		✓
4	تتطلب التنسيق والتكامل بين عدد قليل من أفراد المنشأة.	✓	
5	يُبنى أساسها على العمليات التشغيلية.		✓
6	يُبنى أساسها على التنبؤ والتوقُّع المستقبلي.	✓	
7	تبيّن أثر العوامل ذات التأثير في العمليات الإنتاجية.		✓
8	الحاجة إلى درجة أكبر من المهارات الإنسانية.		✓
9	الحاجة إلى درجة أكبر من مهارات التفكير العليا.	✓	

س9: حدّد أيّاً من البنود الواردة في الجدول الآتي، من متطلبات تنفيذ الاستراتيجية في منشأة الأعمال؟

الرقم	بنود محتملة لتطبيق الاستراتيجية	الإجابة
1	ترجمة قرارات العمل لخطط استراتيجية للبدء بالتنفيذ.	
2	بناء جداول عمل.	✓
3	إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة.	✓
4	الصياغة الجيدة لرسالة المنشأة.	
5	التوزيع الأمثل لموارد المنشأة.	✓
6	توفير قيادة ذات فكر إداري محافظ.	
7	تحضير الموازنات اللازمة وإعدادها.	✓
8	السعي إلى المحافظة على قيم العاملين في المنشأة ومعتقداتهم واتجاهاتهم.	
9	تصحيح أخطاء التنفيذ، التي لا تتوافق مع الخطة الاستراتيجية.	

س10: علل لكل مما يأتي:

أ- قيام المنشأة بتقييم نسبة الإنجاز لأهدافها، بعد عامين من بدء تنفيذها الاستراتيجية: وذلك بهدف التأكد من مدى تقدّمها نحو تحقيق رؤيتها، وبالتالي فإنّ المنشأة تقوم بعد هذا التقييم، بدراسة أسباب الانحرافات لبعض الأهداف؛ سعياً منها إلى تصحيح المسار.

ب. تقييم الاستراتيجية وتصحيح مسارها أمر حيويّ وضروريّ:

وسيلة لقياس مدى نجاح الاستراتيجية التي تتبنّاها منشأة الأعمال، في تحقيق رسالتها والوصول إلى رؤيتها، وهي وسيلة أيضاً لمراجعة أداء المنشأة على المدى القصير وال المدى الطويل معاً؛ ونظراً لأنّ الإدارة الاستراتيجية يَنُتج عنها قرارات لها تأثيرٌ شمولي، وتبعات على المدى الطويل، فإنّ معظم منشآت الأعمال تُعدّ مراجعة استراتيجيتها، وتقييمها، وتصحيح مسارها- إن لزم الأمر- مرحلة حيويّة وضروريّة لبقائها واستمرارها لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.