



ملاحظة: عدد أسئلة الامتحان (ستة) أسئلة، أجب عن (خمس) منها فقط

القسم الأول: يتكون هذا القسم من أربعة أسئلة، وعلى المشترك أن يجيب عنها جميعاً

السؤال الأول: (30 علامة)

يتكون هذا السؤال من (20) فقرة من نوع اختيار من متعدد، من أربعة بدائل، اختر رمز الإجابة الصحيحة، ومن ثم انقلها الى ورقة الإجابة :

1. الوقت الذي يخصص لعقد الدورات التدريبية ذات الصلة بأعمال المشروع ، يسمى بالوقت :

(أ) الإبداعي (ب) التحضيري (ج) غير المباشر (د) الإنتاجي

2. تسمى عملية إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل مشكلة ما واجهت المشروع بـ :

(أ) المرونة (ب) القبول (ج) الاستباقية (د) الحساسية

3. تعتبر من معايير المفاضلة بين الموردين للسلع الصناعية :

(أ) الجودة (ب) تسهيلات الدفع (ج) السمعة الجيدة (د) السعر

4. المثابرة وعدم الاستسلام تعتبر من سمات الشخص المبدع ضمن :

(أ) السمات الذهنية (ب) السمات النفسية

(ج) السمات العملية (د) السمات الاجتماعية

5. السبب في نجاح الكثير من المشاريع الصغيرة، واستمرارها في سوق العمل يعود إلى :

(أ) طرح كم هائل من السلع والخدمات (ب) الوقوف على المخاطر الفعلية
(ج) تحليل البيئة الداخلية للمشروع (د) الكفاء في التنبؤ والتخطيط للمخاطر

6. تخزين كميات أكبر من المواد أو مستلزمات الإنتاج يؤدي إلى:

(أ) ارتفاع تكلفة الاحتفاظ بالمخزون (ب) ارتفاع تكلفة مخزون الأمان
(ج) انخفاض كمية مخزون الأمان (د) انخفاض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون

7. الشيء الذي تسهم فيه اتباع سياسة الشراء في التوقيت المناسب في المشروع :

(أ) زيادة تكلفة التخزين للوحدة الواحدة (ب) زيادة تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج
(ج) تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج (د) تخفيض نفقات الشراء للطلبية

8. الخطوة الأولى من خطوات المتابعة والرقابة على المخاطر (التعامل بكفاءة مع المخاطر) :

(أ) تحديد الجهة المسؤولة عن متابعة الخطر (ب) مراجعة خطة العمل للتعامل مع الخطر
(ج) تحديد استراتيجية التعامل مع الخطر (د) مراجعة ومتابعة المخاطر المحتملة

9. خبرات الفرد في إعداد دراسة الجدوى لمشروع استثماري في وطنه، يندرج ضمن مكونات الذات :
- (أ) المهارة (ب) الوجدان (ج) الميول (د) المعرفة
10. المرحلة الجوهرية للنجاح في عملية تحليل المخاطر وإدارتها؛ هي مرحلة :
- (أ) تحديد درجة الخطر (ب) تقدير المخاطر (ج) ترتيب الأولويات (د) اختيار الاستراتيجية
11. أحد عناصر ظاهرة الإبداع، الذي يمثل المقياس أو المحك للإبداع :
- (أ) الموقف الإبداعي (ب) المنتج الإبداعي (ج) الأفكار الإبداعية (د) العملية الإبداعية
12. تعتبر من الأسباب المحتملة لظهور إدارة متخصصة للشراء في مصنع الاخلاص للأثاث الخشبي :
- (أ) اقتناص الفرص لعقد صفقات لشراء الأخشاب (ب) انتشار ثقافة شراء الأثاث المعدني بين أفراد المجتمع (ج) انخفاض كلفة فاتورة الشراء في المصنع (د) فتح المصنع فروع جديدة في المحافظات
13. إذا كانت كلفة الشراء المضافة لسلعة ما (0.02) دينار لكل وحدة، وكان الاستخدام السنوي المتوقع (150) وحدة ويترتب على شراؤها تكاليف اضافية بنسبة (8%)، فإن كمية الشراء في الطلبية الواحدة :
- (أ) 6000 وحدة (ب) 600 دينار (ج) 7500 دينار (د) 2400 دينار
14. الدافع لقيام محل لبيع التحف في مدينة بيت لحم، بشراء كميات من المطرقات والقطع التراثية الفلسطينية :
- (أ) التصنيع (ب) الاستهلاك (ج) إعادة البيع (د) التسويق
15. المرحلة الثانية من مراحل الإبداع هي :
- (أ) مرحلة التحليل (ب) مرحلة اتخاذ القرارات (ج) مرحلة جمع البيانات (د) مرحلة التنفيذ
16. إذا كانت درجة التماسك (20%) لجماعة عمل مكونة من (6) أفراد، فإن عدد أزواج الاختيار الايجابي المتبادل:
- (أ) (4) أزواج (ب) (3) أزواج (ج) (6) أزواج (د) (12) زوج
17. تصنف المخاطر ذات التأثير بعيد المدى، والتي قد تشمل الهيكل التنظيمي، وسياسات وإجراءات العمل :
- (أ) الاستراتيجية (ب) التشغيلية (ج) العامة (د) المالية
18. أصعب مراحل بناء فريق العمل، والتي يحاول فيها كل فرد فرض أسلوبه وإثبات ذاته :
- (أ) مرحلة الترابط (ب) الأداء (ج) ما قبل التكوين (د) النزاع
19. أي من الأنشطة التالية لا تشكل عاملاً لضياغ الوقت :
- (أ) استخدام وسائل التواصل الاجتماعي؛ لأغراض خاصة (ب) زيادة عدد العاملين؛ لتخفيف عبء العمل العادي (ج) اتخاذ قرارات عبر استخدام أسلوب اللجان (د) عقد المدير اجتماعات في نهاية كل يوم
20. الاستراتيجية المناسبة عندما تقوم إدارة المشروع بإجراء تغيرات في طبيعة المنتج ومتطلبات إنتاجه :
- (أ) تقليص الخطر (ب) تجنب الخطر (ج) قبول الخطر (د) نقل الخطر

السؤال الثاني: (20 علامة)

أ. اقرأ الحالة الدراسية التالية :

مصنع جفرا للعصائر الطبيعية

تقوم شركة جفرا بإدارة مصنعٍ لعصير الفواكه الطازجة، ومع تواجد العديد من المنافسين العاملين في هذا المجال، وهذا يتوجب على إدارة المصنع البحث عن مستلزمات الإنتاج، من مصادر مختلفة، بأسعار منخفضة وجودة عالية، تمكنه من إنتاج منتج يتسم بالجودة العالية، ويعطيه ميزة تنافسية، تتمثل في اعتماد المصنع على مزارع خاصة به، قائمة على استخدام الأسمدة العضوية، وتتعاون الشركة أيضاً مع بعض المزارع الصغيرة العائلية؛ كمصدرٍ ثانويٍ لخطوط إنتاجها، حيث تمّ الاتفاق مع إدارتها على الالتزام التام بعدم استخدام المبيدات والأسمدة الكيميائية في الري والتسميد.

يقوم المصنع بتوزيع مُنتجاته في جميع المحافظات، وقد رسّخ مُنتجاته كُمنجٍ وطنيٍّ معتمد، ذي جودة عالية، وسعرٍ مناسب، لكنّ إدارة المصنع توقّعت مخاطر من قيام مصانع المستوطنات الصهيونية بتقليد مُنتجها، وإغراق السوق الفلسطينية بمنتجات غير صحيّة ورخيصة الثمن؛ لذا قرّرت إدارة الشركة تشكيل فريق عمل لدراسة ومتابعة مخاطر انتهاك العلامة التجارية لمُنتج المصنع، معتمداً على البيانات التي تمّ جمعها وباستخدام أدوات مختلفة، كما تمّت استشارة خبير اقتصادي في هذا المجال.

المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

(9علامات)

1. ما أهمية توقع إدارة المصنع للمخاطر المحيطة بعملها؟
2. اعط مثالين على الأدوات التي يستخدمها الفريق في تحديد المخاطر المحتملة.
3. برأيك، ما الآثار السلبية الناتجة عن عدم اكتراث الإدارة لمنبهات حدوث الخطر في المشروع؟
4. كيف يمكن قياس حجم تأثير الخطر على المشروع؟
5. هل اتّبعّت إدارة المصنع المنهج الوقائي أم العلاجي في إدارة المخاطر؟ بيّن ذلك
6. ما متطلبات بناء فريق العمل في مشروعات الأعمال؟
7. حدد من الحالة: أ) نشاط مهم ومستعجل ب) سياسة شراء

ب. الجدول الآتي يتضمن حالات شراء مختلفة في مزرعة بلادي لتربية الدواجن، **والمطلوب:** اختيار أسلوب الشراء المناسب لكل حالة من الحالات الواردة في الجدول:

(4علامات)

الرقم	حالات الشراء	الإجابة
1	شراء مواد التغذية من خلال إشراك أكبر عدد من الموردين للاستفادة من فروقات الأسعار	
2	شراء أدوات وقطع تكميلية تتعلق بالمناولة للأعلاف.	
3	شراء الأدوية جديدة تستخدم في تطعيم الدواجن اقترب رصيدها من حد الأمان.	
4	شراء مشارب إلكترونية لا تتوفر إلا لدى مورد واحد في السوق.	

- ج. 1. يُعد التأجيل المسبب الحقيقي لظاهرة الإرباك في أداء الأعمال، وضح ذلك.
2. بين العلاقة بين إدارة الوقت وإدارة الذات ؟
- د. 3. ما ضرورات الحاجة للإبداع في منشآت الأعمال ؟

(4علامتان)

(3علامات)

السؤال الثالث: (20 علامة)

أ. ما أنواع العلاقات التي تنشأ بين الريادي في المشروع، والمرؤوسين العاملين معه؟ (3علامات)

ب. علل لكل مما يأتي: (7علامات)

1. تقييم الذات عملية متغيرة.

2. الإبداع يحقق ميزة تنافسية متجددة لمشروعات الأعمال.

3. اختلاف معايير المفاضلة والتقييم بين الموردين من مشروع لآخر.

4. تطرح المشروعات كمأ هائلاً من السلع والخدمات في الأسواق.

ج. إذا علمت أن حجم الطلب على منتجات مصنع الأحرار للمواد البلاستيكية، بلغ (50) خزانة بلاستيك يومياً، في حين بلغ حجم المخزون الدوري (الحد الأدنى للمخزون في حالة الثبات) (900) خزانة، ولكن توقع مدير المصنع مازن، زيادة حجم الطلب إلى (75) خزانة يومياً.

المطلوب: أجب عن : (4علامات)

1. احسب فترة إصدار أمر الشراء، على افتراض ثبات حجم الطلب.

2. احسب فترة إصدار أمر الشراء، في حالة تغير حجم الطلب إلى (75) خزانة.

3. ما مقدار الانحراف في المخزون، حالة الاستمرار في سياسة ثبات الشراء؟

د. إذا كانت احتمالية تعرض العاملين في مصنع القدس لاستخراج حجر الرخام، تتدرج من: (الوفاة بسبب العمل، إصابة جسيمة، إصابة طفيفة)، علماً أن لكل حالة تكاليف مرافقة لها، والجدول الآتي يبين ذلك: (6علامات)

الرقم	الخطر المحتمل	احتمالية حدوث الخطر	تكلفة (تأثير) الخطر/بالدينار	قيمة الخطر
1	الوفاة بسبب العمل	15%	30000	
2	إصابات جسيمة	س	5000	
3	إصابات طفيفة	55%	1500	

وعلى فرض أن عدد العاملين في المصنع (20) عاملاً، وقد تم تقدير تكرار المخاطر اعتماداً على السجلات التاريخية للصناعة، فكانت عدد حالات الوفاة (عاملاً واحداً كل 3 سنوات)، والإصابة الجسيمة (8 حالات كل 3 سنوات)، والإصابة الطفيفة (7 حالات سنوياً) ، وبلغ متوسط قسط التأمين السنوي عن إصابة العامل الواحد (223) دينار، وبلغت إجمالي التكلفة السنوية لاتخاذ تدابير وقائية للحماية ضد حوادث العمل (6000) دينار.

المطلوب:

1. احسب قيمة الخطر، حسب متوسط التكرار في كل حالة

2. احسب تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء تحمل الخطر؛ عبر دفع تكاليف إصابات العمل من ميزانية الشركة.

3. احسب تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء نقل الخطر؛ عبر التأمين ضد الحوادث.

4. احسب تكلفة اخاذ الإدارة لإجراء تجنب الخطر؛ عبر دفع تكاليف اتخاذ التدابير الوقائية ضد حوادث العمل.

السؤال الرابع: (20 علامة)

- أ. ما المقصود بكل من: (1) الجماعة غير الرسمية (2) الشراء بالكمية المناسبة (3) الوقت الإنتاجي (3علامات)
- ب. إذا علمت أن الكمية التي تحتاجها محلات الأمان لبيع اطارات المركبات، بلغت (1200) إطار سنوياً، وبلغ سعر الاطار الواحد (20) ديناراً، في حين بلغت تكاليف إعداد الطلبية الواحدة (200) دينار، علماً بأن المحلات تتحمل تكاليف تخزين تبلغ (15%) من متوسط ثمن كمية الشراء.
- المطلوب: احسب كلاً مما يأتي: 1. عدد مرات الشراء الأمثل. (5علامات)
2. الحجم الاقتصادي للطلبية
- ج. 1. ما المهام والمسؤوليات الملقاة بإدارة التخزين في المشروع الصغير؟ (7علامات)
2. رتب خطوات عملية الشراء في المشروع ترتيباً متسلسلاً، ثم انقلها إلى دفتر الإجابة :

الرقم	خطوات عملية الشراء في المشروع مبعثرة	الترتيب التسلسلي
1	دراسة الأسعار المقدمة	
2	الاستلام المبدئي للمواد المشتراة	
3	استلام طلب الشراء	
4	الفحص والمطابقة للمواد	
5	إصدار أمر الشراء	
6	التحقق من الحاجة	
7	المتابعة بعد الشراء	
8	البحث عن مصادر التوريد المناسبة	
9	الاستلام النهائي	

- د. فيما يلي تفريغ استبانات، تم تطبيقها بهدف تشكيل فريق طوارئ مكون من (3) أفراد في مشروع ما : (5علامات)

اختيار الآخرين للشخص							اختيار الشخص للآخرين
اسم الموظف	خالد	شادي	سامي	أحمد	قصي	ايهاب	
خالد		+			+	-	
شادي	+		-				
سامي	+			+		-	
أحمد		+	+				
قصي	+					-	
ايهاب							

أجب عما يلي:-

- احسب مكانة الاختيار الايجابية للعامل خالد.
- احسب مكانة الاختيار السلبية للعامل سامي.
- ما عدد علاقات الاتصال والتواصل في المشروع ؟
- ما جماعة العمل التي على الريادي اختيارها، كأعضاء في فريق العمل؟

القسم الثاني: يتكون هذا القسم من سؤالين وعلى المشترك أن يجيب عن أحدهما

السؤال الخامس: (10 علامات)

- أ. قارن بين المخاطر الداخلية والمخاطر الخارجية من حيث : (3علامات)
- 1) مصدر الخطر 2) إمكانية التحكم 3) حجم الأثر المتوقع
- ب. اذكر ثلاثة من الشروط المعيارية لنظام التخزين الدوري. (3علامات)
- ج. فيما يلي ممارسات إدارية محتملة، تشجع على الإبداع أو لا، في مشروعات الأعمال، والمطلوب: حدد أيها تشجع على الإبداع وأيها لا تشجع؛ بوضع إشارة (√) في المكان المناسب، ثم فسر إجابتك: (4علامات)

الرقم	الممارسات الإدارية المحتملة داخل مشروعات الأعمال	الإجابة		
		تشجع	لا تشجع	التفسير
1	إعطاء الإدارة للإبداع والمجهودات الإبداعية المرتبة (ج) في أولويات المشروع.			
2	إعطاء الحرية للعاملين في كيفية تنفيذ المهام المسندة إليهم.			
3	إنشاء قسم للبحث والتطوير في المشروع.			
4	إعطاء الموظف المبدع تعويضاً مالياً رمزياً، على أن يسند هذا الإبداع لإدارة المشروع.			

السؤال السادس: (10 علامات)

- أ. قارن بين النظام المركزي والنظام اللامركزي في الشراء، من حيث : (3علامات)
- 1) أساس العمل 2) الوفورات الاقتصادية 3) الأثر على مُنتَج المشروع
- ب. عدد ثلاثة من مزايا نظام الشراء الكفؤ. (3علامات)
- ج. فيما يلي أنشطة تخزينية لمشتل بلادي الخضراء، المطلوب: حدد أهداف التخزين (ضمان تدفق عمليات الإنتاج، استكمال عمليات الإنتاج، المضاربة، موسمية الطلب، تخفيض تكلفة التخزين) لكل نشاط: (4علامات)

الرقم	أنشطة المشروع	أهداف عملية التخزين
1	زراعة بذور نباتات مختلفة ضمن دورات متعددة متباعدة في الفترة الزمنية.	
2	نقل بعض الأشغال المتبقية في المشتل من سنوات سابقة إلى مخازن فرعية.	
3	تركيب أشغال الزيتون واللوز في فصل الربيع وتخزينها وبيعها في وقت لاحق.	
4	زراعة بذور وأشغال الزيتون في أوعية والاحتفاظ بها وبيعها للمزارعين.	

انتهت الأسئلة

المبحث: المشاريع الصغيرة
الورقة: /
مدة الامتحان: ساعتان ونصف
مجموع العلامات: 100



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي
الفرع: الريادة والأعمال

الإجابة النموذجية لنموذج اختبار تجريبي للثانوية العامة للعام 2020

اجابة السؤال الأول : (30 علامة)

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
ج	أ	أ	د	أ	د	ب	ب	ج	ج
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
ب	ج	د	أ	ب	أ	ج	ب	د	ب

اجابة السؤال الثاني : (20 علامة)

مصنع جفرا للعصائر الطبيعية

أ. اقرأ الحالة الدراسية التالية ، ثم أجب عن الأسئلة التي تليها ؟
المطلوب: أجب عن التساؤلات الآتية:

(9 علامات)

1. ما أهمية توقع إدارة المصنع للمخاطر المحيطة بعملها؟

↔ درء الخطر والوقاية من عواقبه.

↔ العمل على عدم تكرار الخطر.

↔ التقليل من حجم الخسائر المرافقة عند حدوث المخاطر.

↔ دراسة أسباب حدوث كل خطر.

2. اعط مثالين على الأدوات التي يستخدمها الفريق في تحديد المخاطر المحتملة.

↔ جلسات العصف الذهني

↔ مراجعة السجلات التاريخية

↔ تحليل swat التحليل الرباعي

↔ استشارة الخبراء

3. برأيك، ما الآثار السلبية الناتجة عن عدم اكتراث الإدارة لمنبهات حدوث الخطر في المشروع؟

يؤدي إلى: 1- تفاقم المشاكل في المشروع. 2- زعزعة ثقة الزبائن بمُنتجاته. 3- اهتزاز صورة المشروع في نظر

الجمهور. 4- بروز الحاجة أكثر لأهمية إدارة المخاطر

4. كيف يمكن قياس حجم تأثير الخطر على المشروع؟

بطرق متعددة، منها:

تضرر سمعة المشروع // خسارة مالية مباشرة // فقد المشروع قيمة تنافسية // فقد المشروع بعض زبائنه أو المتعاملين

معه // توقف المشروع عن العمل.

5. هل اتبعت إدارة المصنع المنهج الوقائي أم العلاجي في إدارة المخاطر؟ بيّن ذلك

اتبعت المنهج الوقائي في إدارة المخاطر:

↔ من خلال توقعها تقليد علاماتها التجارية.

↔ من خلال البيان للمواطنين باحتمالية دخول منتجات صهيونية مُقلدة لمنتج المشروع

6. ما متطلبات بناء فريق العمل في مشروعات الأعمال؟

(1) وجود قائد وأهداف محددة وواضحة.

(2) نظام تحفيز مبني على العمل الجماعي.

- 3) تسوية للخلافات بطرق تعاونية؛ فالخلاف في فريق العمل، يكون على الموضوعات وليس على الأشخاص.
- 4) ممارسة أفراد الرقابة الذاتية على أعمالهم.
- 5) المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات؛ التي تتطلب موافقة جميع الأعضاء عليها.

7. حدد من الحالة:

- أ) **نشاط مهم ومستعجل:** بذل جهود لعقد اجتماع لمنع حدوث مخاطر من قيام مصانع المستوطنات الصهيونية بتقليد مُنتجها، وإغراق السوق الفلسطينية بمنتجات غير صحيّة ورخيصة الثمن
- ب) **سياسة شراء:** الشراء بالسعر المناسب والجودة المناسبة

ب. الجدول الآتي يتضمن حالات شراء مختلفة في مزرعة بلادي لتربية الدواجن، والمطلوب: اختيار أسلوب الشراء المناسب لكل حالة من الحالات الواردة في الجدول: (4علامات)

الرقم	حالات الشراء	الإجابة
1	شراء مواد التغذية من خلال إشراك أكبر عدد من الموردين للاستفادة من فروقات الأسعار	المناقصة
2	شراء أدوات وقطع تكميلية تتعلق بالمناولة للأعلاف.	التفاوض
3	شراء الأدوية جديدة تستخدم في تطعيم الدواجن اقتراب رصيدها من حد الأمان.	المباشر
4	شراء مشارب إلكترونية لا تتوفر إلا لدى مورد واحد في السوق.	التفاوض

(4علامات)

- ج. يُعد التأجيل المسبب الحقيقي لظاهرة الإرباك في أداء الأعمال، وضح ذلك.
- 1) لأنها تزيد من أولوية وأهمية العمل المؤجل؛ فالأمر المهم غير المستعجل سيصبح حتماً مهم ومستعجل، فيزاحم الأمور المهمة والمستعجلة الموجودة على جدول العمل، وبالتالي يُسهم في إرباك جدول العمل في المنشأة.
- 2) الأعمال المؤجلة تنافس الأنشطة الأخرى في المشروع، على أولوية التنفيذ، فيسبب الضغط على برنامج عمل اليوم التالي.

2) **بين العلاقة بين إدارة الوقت وإدارة الذات ؟**

إدارة الوقت، جزء من إدارة الذات، إذ أن قيام الفرد بإدارته وقته واستثماره بشكل كفؤ سيؤدي إلى إنجاز عمله بدقة وإتقان، مما يزيد من ثقته بنفسه.

د. ما ضرورات الحاجة للإبداع في منشآت الأعمال ؟ (3علامات)

1. يشكل مظلة للابتكار والاختراع فيها.
2. يستخدم فيها لحل المشكلات المتعلقة بالمنتجات والنهوض بها وتطويرها؛ خصوصاً عند وجود تفاوت بين أدائها الفعلي والأداء المرغوب فيه.
3. يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة ومتجددة، فيحقق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها.
4. يساعد باقتناص الفرص التسويقية، فالإبداع والابتكار هما الأساس في عملية الإنتاج، ومتطلب ضروري لحياتها.

اجابة السؤال الثالث : (20 علامة)

أ. ما أنواع العلاقات التي تنشأ بين الريادي في المشروع، والمرووسين العاملين معه؟ (3علامات)

أنواع من علاقات العمل في المشروع:

- **علاقات فردية مباشرة:** تتم بين الرئيس والمرووسين؛ كلاً لوحده.
- **علاقات جماعية مباشرة:** تتم بين الرئيس وأكثر من مرووس في آن واحد.
- **علاقات متبادلة:** تتم بين المرووسين بعضهم بعضاً.

ب. علل لكل مما يأتي: (7علامات)

1. **تقييم الذات عملية متغيرة.**
- لأنها تتغير بتغير الزمان، فالذات البشرية تمتاز بأنها قابلة للتطور؛ من خلال ما يكتسبه الفرد في الحياة بالممارسة والتطبيق.

2. الإبداع يحقق ميزة تنافسية متجددة لمشروعات الأعمال.
لأنه يساعد على اقتناص الفرص التسويقية ويسهم في عرض تشكيلة واسعة من المنتجات والأصناف التي تلبي حاجات الزبون، ولأنه يسعى لإدخال ميزات جديدة وتطويرات على المنتج تسهم في زيادة الحصة السوقية بسبب ولاء الزبائن لمنتج المشروع

3. اختلاف معايير المفاضلة والتقييم بين الموردين من مشروع لآخر.
بسبب اختلاف:

- ↔ أهداف المشروع.
- ↔ طبيعة مُنتج المشروع.
- ↔ السوق التي يعمل فيها المشروع.

4. تطرح المشروعات كما هائلاً من السلع والخدمات في الأسواق.

- ↔ ضمان حصة سوقية أكبر للمشروع في السوق.
- ↔ ضمان استمرارية عملها بقوة في السوق؛ ما يحتم على إدارة المشروع الوقوف على المخاطر المُحتملة؛ بتحديد أنواعها وتحليل جوانب تأثيرها على عمله.
- ↔ التغير السريع والتنافس الشديد بين المشروعات.
- ↔ درء المخاطر والتقليل من آثارها.

ج. المطلوب: أجب عن :

1. احسب فترة إصدار أمر الشراء، على افتراض ثبات حجم الطلب.

$$\text{فترة إصدار أمر الشراء} = \text{حجم المخزون الدوري} \div \text{الطلب اليومي}$$

$$900 \div 50 = 18 \text{ يوماً}$$

2. احسب فترة إصدار أمر الشراء، في حالة تغير حجم الطلب إلى (75) خزانة.

$$\text{فترة إصدار أمر الشراء} = \text{حجم المخزون الدوري} \div \text{الطلب اليومي الجديد}$$

$$900 \div 75 = 12 \text{ يوم}$$

3. ما مقدار الانحراف في المخزون، حالة الاستمرار في سياسة ثبات الشراء؟

$$\text{مقدار الانحراف في المخزون (ثبات أمر الشراء)} = 18 - 12 = 6 \text{ أيام}$$

$$\text{مقدار الانحراف في المخزون} =$$

$$(\text{فترة الإصدار عند ثبات الطلب} - \text{فترة الإصدار عند تغير الطلب}) \times \text{حجم الطلب الجديد}$$

$$= (18 - 12) \times 75 = 450 \text{ خزانة}$$

د. إذا كانت احتمالية تعرض العاملين في مصنع القدس لاستخراج حجر الرخام، تتدرج من: (الوفاة بسبب العمل، إصابة جسيمة، إصابة طفيفة)، علماً أن لكل حالة تكاليف مرافقة لها، والجدول الآتي يبين ذلك: (6علامات)

الرقم	الخطر المحتمل	احتمالية حدوث الخطر (%)	تكلفة تأثير الخطر	قيمة الخطر	متوسط تكرار الخطر خلال المدة	قيمة الخطر حسب متوسط التكرار
1	الوفاة بسبب العمل	15%	30000	4500	1	4500
2	إصابات جسيمة	30%	5000	1500	8	12000
3	إصابات طفيفة	55%	1500	825	21	17325

1. احسب قيمة الخطر حسب متوسط التكرار في كل حالة

2. تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء "" تحمل الخطر "" عبر دفعات تكاليف إصابات العمل من الميزانية الخاصة بالشركة = مجموع قيمة الخطر حسب متوسط التكرار

$$= 17325 + 12000 + 4500 = 33825 \text{ دينار}$$

3. تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء " نقل الخطر " عبر التامين ضد الحوادث ؟

= عدد العاملين × قسط التأمين السنوي × عدد السنوات

= 20 × 223 × 3 = 13380 دينار

4. تكلفة اتخاذ الإدارة لإجراء " تجنب الخطر " عبر دفع تكاليف اتخاذ تدابير وقائية ضد حوادث العمل ؟

= التكاليف الوقائية × عدد السنوات = 6000 × 3 = 18000 دينار

اجابة السؤال الرابع : (20 علامة)

أ. ما المقصود بكل من (3 علامات)

1. الجماعة غير الرسمية: التي تتشكل استجابة لرغبة أعضائها في إشباع حاجاتهم الاجتماعية؛ كالصداقة وجماعة المصلحة وجماعات العضوية والجماعات المرجعية، إذ تؤثر درجة تماسك هذه الجماعات على اختلاف أنواعها في إنتاجية المشروع.

2. الشراء بالكميات المناسبة: الشراء بالكمية التي تضمن استمرارية تدفق أعمال وأنشطة المشروع الإنتاجية أو البيعية، بما يحقق وفورات اقتصادية؛ عبر الإسهام في تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتجات، وبما يراعي القدرة التخزينية له.

3. الوقت الإنتاجي : الوقت الذي يُصرف في تنفيذ العمل نفسه من قبل الأفراد العاملين؛ أي تنفيذ ما خُطِّط له في الوقتين التحضيري والإبداعي.

ب. إذا علمت أن الكمية التي تحتاجها محلات الأمان لبيع اطارات المركبات، بلغت (1200) إطار سنوياً، وبلغ سعر الاطار الواحد (20) ديناراً، في حين بلغت تكاليف إعداد الطلبية الواحدة (200) دينار، علماً بأن المحلات تتحمل تكاليف تخزين تبلغ (15%) من متوسط ثمن كمية الشراء.

(5 علامات)

المطلوب: احسب كلاً مما يأتي: 1. عدد مرات الشراء الأمثل.

2. الحجم الاقتصادي للطلبية

الحل:

عدد مرات الشراء	الكمية	السعر	ثمن الكمية	متوسط ثمن الكمية	تكلفة التخزين	تكلفة الطلبية	مجموع النفقات
1	1200	20	24000	12000	1800	200	2000
2	600	20	12000	6000	900	400	1300
3	400	20	8000	4000	600	600	1200
4	300	20	6000	3000	450	800	1250

1. احسب عدد مرات الشراء المثلى من خلال الجدول ؟

عدد مرات الشراء الأمثل هو (3 مرات) لأنه عندها يتحمل المشروع أقل تكلفة ممكنة (1200 دينار)

2. احسب الحجم الاقتصادي للطلبية بالطريقة الجبرية ؟

$$\frac{(\text{الاستخدام السنوي للمادة} \times \text{تكاليف إعداد الطلبية}) \times 2}{(\text{التمن الأساسي للمادة} \times \text{تكلفة التخزين الإضافية})} = \text{الحجم الاقتصادي للطلبية}$$
$$400 \text{ وحدة} = \frac{2 \times 200 \times 1200}{0.15 \times 20}$$

ج.

(2.5 علامة)

1. ما المهام والمسؤوليات المُلقاة بإدارة التخزين في المشروع الصغير؟

↔ الاستلام المبدئي وإدخالها حسب الأصول.

- ↔ فحص المواد المُستلمة، للتأكد من مطابقتها للمواصفات.
 - ↔ حفظ المواد وترميزها بشكل يسهل الحصول عليها عند الحاجة.
 - ↔ تهيئة الظروف الملائمة للتخزين والمناولة.
 - ↔ المناولة : الآلية والأمانة؛ لحفظها ونقلها في المكان المناسب.
 - ↔ الرقابة ومتابعة المخزون لضمان استمرار تدفق المواد وتلبية حاجات الزبائن.
2. رتب خطوات عملية الشراء في المشروع ترتيباً متسلسلاً، ثم انقلها إلى دفتر الإجابة : (4.5 علامة)

الرقم	خطوات عملية الشراء في المشروع مبعثرة	الترتيب التسلسلي
1	دراسة الأسعار المقدمة	4
2	الاستلام المبدئي للمواد المشتراة	6
3	استلام طلب الشراء	1
4	الفحص والمطابقة للمواد	7
5	إصدار أمر الشراء	5
6	التحقق من الحاجة	2
7	المتابعة بعد الشراء	9
8	البحث عن مصادر التوريد المناسبة	3
9	الاستلام النهائي	8

د. فيما يلي تفرغ استبانات، تم تطبيقها بهدف تشكيل فريق طوارئ مكون من (3) أفراد في مشروع ما : (5 علامات)

اختيار الآخرين للشخص							اختيار الشخص للآخرين
اسم الموظف	خالد	شادي	سامي	أحمد	قصي	ايهاب	
خالد		+			+	-	
شادي	+		-				
سامي	+			+		-	
أحمد		+	+				
قصي	+			+		-	
ايهاب							

أجب عما يلي:-

- احسب مكانة الاختيار الايجابية للعامل خالد.

$$\text{عدد الذين اختاروا سامي اختيار ايجابي} \div (\text{عدد العاملين} - 1) \times 100\% = 3 \div (6 - 1) \times 100\% = 60\%$$
- احسب مكانة الاختيار السلبية للعامل سامي.

$$\text{عدد الذين اختاروا قصي اختيار ايجابي} \div (\text{عدد العاملين} - 1) \times 100\% = 1 \div (6 - 1) \times 100\% = 20\%$$
- ما عدد علاقات الاتصال والتواصل في المشروع ؟

$$6 = (1 - 6 + \{ 2 \div 6 \})$$

$$6 = (5 + \{ 2 \div 64 \}) = 5 + 32 = 222 \text{ علاقة}$$
- ما جماعة العمل التي على الريادي اختيارها، كأعضاء في فريق العمل؟
جماعة العمل التي على الريادي اختيارها كأعضاء في فريق العمل (3 أفراد) وهم : (شادي وسامي وأحمد)، بسبب افتقار اختياراتهم على بعضهم بعضاً.

اجابة السؤال الخامس : (10 علامات)

أ. قارن بين المخاطر الداخلية والمخاطر الخارجية من حيث :
(1 مصدر الخطر (2 امكانية التحكم (3 حجم الأثر المتوقع (3 علامات)

وجه المقارنة	المخاطر الداخلية	المخاطر الخارجية
مصدر الخطر	عوامل داخلية متعلقة بالمشروع نفسه أو بقطاع اقتصادي ما دون آخر؛ كنقص كفاءة وخبرة العاملين، والخوف من عدم التسليم في الوقت المحدد، وبالتالي التعرض لغرامات التأخير.	عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية، مثل التغيرات الاقتصادية؛ كمعدلات النمو، أو المتغيرات السياسية أو الظروف الطبيعية؛ كالتغيرات الجوية.
إمكانية التحكم به	يمكن السيطرة عليها	لا يمكن التحكم بها
حجم الأثر المتوقع	يقتصر أثره على المشروع نفسه أو قطاع اقتصادي ما.	تؤثر على بيئة الاقتصاد ككل.

ب. فيما يلي ممارسات إدارية محتملة، تشجع على الإبداع أو لا، في مشروعات الأعمال، والمطلوب: حدد أيها تشجع على الإبداع وأيها لا تشجع؛ بوضع إشارة (√) في المكان المناسب، ثم فسر إجابتك: (4 علامات)

الرقم	الممارسات الإدارية المحتملة داخل مشروعات الأعمال	الإجابة	
		تشجع	لا تشجع
1	إعطاء الإدارة للإبداع والمجهودات الإبداعية المرتبة (ج) في أولويات المشروع.	√	لأن المرتبة (ج) هي مرتبة متأخرة من الاهتمام بالمجهودات الإبداعية، عن كل من المرتبة (أ) و (ب).
2	إعطاء الحرية للعاملين في كيفية تنفيذ المهام المسندة إليهم.	√	لأنه يعطيهم الثقة والدافعية الذاتية، ويبعدهم عن الخوف من الخطأ، ويُطلق العنان لتفكيرهم.
3	إنشاء قسم للبحث والتطوير في المشروع.	√	لأن قسم البحث والتطوير يعني وجود فريق عمل مختص، وهو شكل من أشكال العمل الإبداعي، ويشكل الركيزة في تطوير مُنتج المشروع.
4	إعطاء الموظف المبدع تعويضاً مالياً رمزياً، على أن يسند هذا الإبداع لإدارة المشروع.	√	كونه يشكل استغلالاً لأفكار، وحقوقهم الأدبية والمادية والفكرية، وسيحبط الموظف المبدع، ويعمل على إحجابه وتوقفه عن إعطاء أفكاره لخدمة وتطوير مُنتج المشروع.

ج. اذكر ثلاثة الشروط المعيارية لنظام التخزين الدوري.

(3 علامات)

- ↔ استلام الطلبية دفعة واحدة
- ↔ عدم تجاوز حجم الطلبية حجم الاستخدام للفترة الزمنية
- ↔ ثبات السعر
- ↔ ثبات حجم الطلب
- ↔ ثبات تكاليف إعداد الطلبية
- ↔ ثبات وقت التسليم

اجابة السؤال السادس : (10 علامات)

أ. قارن بين النظام المركزي والنظام اللامركزي في الشراء، من حيث : (3علامات)

(1) أساس العمل (2) الوفورات الاقتصادية (3) الأثر على مُنتَج المشروع

م	مجال المقارنة	النظام المركزي	النظام اللامركزي
1	أساس العمل	توكيل إدارة مختصة بكافة أعمال الشراء.	تفويض (توزيع) الأقسام بصلاحيات لاحتياجاتها بنفسها، دون الرجوع للإدارة المختصة بالشراء.
2	الوفورات الاقتصادية	تحقيق وفورات مادية، ناتجة عن اختيار أنسب الأسعار، والحصول على الخصم الكمي والخصم النقدي، بما يعطيه ميزة تنافسية.	لا يحقق للمشروع وفورات اقتصادية
3	الأثر على مُنتَج المشروع	استمرارية التدفق، والجودة النهائية للمُنتَج أقل.	استمرارية التدفق، والجودة النهائية للمُنتَج أعلى.

ب. عدد ثلاثة من مزايا نظام الشراء الكفؤ. (3علامات)

- 1) مراعاة طبيعة المنافسة في السوق.
- 2) مراعاة طبيعة المواد المُشتراة.
- 3) تحقيق الوفورات الاقتصادية.
- 4) ضمان تدفق سير أنشطة العمل من بيع وشراء وإنتاج.
- 5) الملاءمة مع الإمكانيات المادية للمشروع.

ج. فيما يلي أنشطة تخزينية لمشتل بلادي الخضراء، المطلوب: حدد هدف التخزين (ضمان تدفق عمليات الإنتاج، استكمال عمليات الإنتاج، المضاربة، موسمية الطلب، تخفيض تكلفة التخزين) لكل نشاط: (4علامات)

الرقم	أنشطة المشروع	أهداف عملية التخزين
1	زراعة بذور نباتات مختلفة ضمن دورات متعددة متباعدة في الفترة الزمنية.	ضمان تدفق العمليات الانتاجية
2	نقل بعض الأشتال المتبقية في المشتل من سنوات سابقة إلى مخازن فرعية.	تخفيض تكلفة التخزين
3	تركيب اشتال الزيتون واللوز في فصل الربيع وتخزينها وبيعها في وقت لاحق.	موسمية الطلب
4	زراعة بذور وأشتال الزيتون في أوعية والاحتفاظ بها وبيعها للمزارعين.	استكمال عمليات الانتاج

انتهت الاجابة

إعداد مديرية غرب غزة