



برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

جامعة فلسطين التقنية خضوري

ريادة الأعمال 2
الدبلوم



نموذج خطة عمل المؤسسة

Standard Business Plan

اسم المشروع

إعداد

إشراف

الخلاصة التنفيذية Executive Summary

اسم المؤسسة:

الشكل القانوني للمؤسسة:

نوع المؤسسة:

بيع بالتجزئة

بيع بالجملة

خدمات

تصنيعية

وصف فكرة المؤسسة وسوقها

(الحاجات المحددة، ومن هم الزبائن وماهي انواعهم، ونوع السلع أو الخدمات لتلبية الحاجات، وكيفية الوصول إلى الزبائن، المنطقة الجغرافية، والبلدة، وحجم السوق الكلي، ووصف المنافسين، وحصة المؤسسة الجديدة من السوق، وغيرها)

خطة التسويق - المنتج Product

وصف مفصّل عن السلع أو الخدمات التي ستوفرها المؤسسة

اسم السلعة/الخدمة	المواصفات (مثل الحجم واللون والنوعية وطريقة تغليف السلعة)	خدمات ما بعد البيع

خطة التسويق - السعر Price

اسم السلعة/الخدمة	سعر المنافسين (الأعلى، الأوسط، الأدنى)	سعري	أسباب تحديد سعري	هامش التخفيضات (%)

خطة التسويق- المكان Place

وصف الموقع المقترح للمؤسسة وسبب اختيار هذا الموقع

خطة التسويق- الترويج Promotion

وصف الخطوات المخططة لها لإبلاغ الزبائن عن افتتاح المؤسسة الجديدة (مثل المعلومات المطبوعة، والنشرات المطوية، والملصقات، ومقالات الصحف، والإعلانات الإذاعية، وحفل الافتتاح، وغيرها. كما يجب الاستعلام عن تكاليف أنواع الترويج المختلفة)

طاقم العمل Organization and Staff

الراتب الشهري	المؤهلات	المهام والواجبات الرئيسية	الوظيفة
			-1
			-2
			-3
			-4
			-5
			-6

خطة المبيعات الشهرية Monthly Sales

كافة المنتجات أو نطاقها

المجموع	الربع الأخير	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الشهر	
					سعر البيع	المنتج (1)
					سعر البيع	المنتج (1)
					كمية المبيعات	
					إجمالي المبيعات	
					سعر البيع	المنتج (2)
					كمية المبيعات	
					إجمالي المبيعات	
					سعر البيع	المنتج (3)
					كمية المبيعات	
					إجمالي المبيعات	
					سعر البيع	المنتج (4)
					كمية المبيعات	
					إجمالي المبيعات	
					إجمالي المبيعات	كل المنتجات

وسع الجدول في حال وجود عدد أكبر من المنتجات

خطة المبيعات الشهرية Monthly Sales

كافة المنتجات أو نطاقها

المجموع	الربع الأخير	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الشهر	
					سعر البيع	المنتج (5)
					كمية المبيعات	
					إجمالي المبيعات	
					سعر البيع	المنتج (6)
					كمية المبيعات	
					إجمالي المبيعات	
					سعر البيع	المنتج (7)
					كمية المبيعات	
					إجمالي المبيعات	
					سعر البيع	المنتج (8)
					كمية المبيعات	
					إجمالي المبيعات	
					إجمالي المبيعات	كل المنتجات

وسع الجدول في حال وجود عدد أكبر من المنتجات

Monthly Costs خطة التكاليف الشهرية

أولاً: خطة تكاليف المواد المباشرة

المجموع	الربع الأخير	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الشهور	
					تكلفة لشراء/الانتاج	لمنتج (1)
					كمية لمبيعات	
					إجمالي لتكلفة	
					تكلفة لشراء/الانتاج	لمنتج (2)
					كمية لمبيعات	
					إجمالي لتكلفة	
					تكلفة لشراء/الانتاج	لمنتج (3)
					كمية لمبيعات	
					إجمالي لتكلفة	
					تكلفة لشراء/الانتاج	لمنتج (4)
					كمية لمبيعات	
					إجمالي لتكلفة	
					إجمالي لتكاليف	لمنتجات كافة

وسع لجدول في حال وجود عدد كبير من المنتجات، ولستخدم نموذج حساب تكاليف المواد المباشرة

Monthly Costs خطة التكاليف الشهرية

أولاً: خطة تكاليف المواد المباشرة

المجموع	الربع الأخير	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الشهور	
					تكاليف	كمية
					تكاليف شراء/الانتاج	لمنتج (5)
					كمية لمبيعات	
					إجمالي لتكاليف	
					تكاليف شراء/الانتاج	لمنتج (6)
					كمية لمبيعات	
					إجمالي لتكاليف	
					تكاليف شراء/الانتاج	لمنتج (7)
					كمية لمبيعات	
					إجمالي لتكاليف	
					تكاليف شراء/الانتاج	لمنتج (8)
					كمية لمبيعات	
					إجمالي لتكاليف	
					لمنتجات كافة إجمالي لتكاليف	

وسع لجدول في حال وجود عدد كبير من المنتجات، واستخدم نموذج حساب تكاليف المواد المباشرة

ثانيا: خطة التكاليف الثابتة

المجموع	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الشهور
					البنود
					إيجار لمحل
					رتب صاحب لمشروع
					رتب لعاملين
					تكاليف لكهرباء
					تكاليف لمياه
					تكاليف للاتصالات
					تكاليف لصيانة والمحروقات
					تكاليف لترويج
					ترخيص وتسجيل
					تكاليف نظرية
					إجمالي لتكاليف لثابتة

رأسمال البدء Start-up Capital

1. العناصر الاستثمارية

المبلغ	العناصر الاستثمارية
	أ- الأرض
	ب- المباني (إذا كانت مملوكة)
	ج- الآلات والمعدات والأجهزة المكتبية والأثاث (اعمل قائمة حسب النموذج المرفق)
	د- الأدوات والعدد (اعمل قائمة حسب النموذج المرفق)
	هـ- النقل أو المركبات
	مجموع تكاليف شراء العناصر الاستثمارية (أ+ب+ج+د+هـ)

2- تقدير رأسمال البدء

المبلغ	العناصر
	مصاريف التأسيس (التي تدفع لمرة واحدة عند تأسيس المشروع)
	مجموع تكاليف شراء العناصر الاستثمارية (1)
	مجموع رأس المال العامل (2)
	رأسمال البدء (2+1)

خدمة القروض Debt Service

قيمة قرض:					
مدة قرض: سنة					
معدل الفائدة/لمريحة:					
رقم قسط (لشهر)	لربع الأول	لربع الثاني	لربع الثالث	لربع الأخير	لمجموع لرصيد
قيمة قسط					
فائدة/لمريحة					
لرصيد لمتبقي					

بيان الأرباح والخسائر التقديرية Estimated Profit and loss

التقدير الشهري للربح الصافي Monthly Estimation of Net Profit

شهر	الربح الأول	الربح الثاني	الربح الثالث	الربح الرابع	السنة
مجموع لمبيعات					
- تكلفة لمبيعات أو تكلفة لمود لمباشرة					
- تكلفة لعمالة لمباشرة					
الربح الإجمالي					
- لتكاليف لتأبنة					
- لتكاليف لرسمائية (هولتد لقروض)					
- لتكاليف الاستهلاك					
الربح لصافي قبل لضريبة					
- لضريبة					
الربح لصافي بعد لضريبة					



خطة التدفق النقدي الشهري Monthly Cash Flow Plan

شهر	قبل لتشغيل	ربع الأول	ربع الثاني	ربع الثالث	ربع الرابع
أ- نقد في بداية شهر					
نقد لدخل	مساهمة المالك/المالكين	0	0	0	0
	لقروض				
	لمبيعات	0			
	أخرى:	0	0	0	0
ب- مجموع نقد لدخل					
نقد لخارج	لستثمارات رأسمالية	0	0	0	0
	مولد مباشرة	0			
	تكاليف ثابتة	0			
	فوائد قروض	0			
	تسديد قرض/قروض	0			
ج- مجموع نقد لخارج					
د- فائض/لعجز شهري (ب-ج)					
نقد في نهاية شهر (أ+د)					



الميزانية العمومية التقديرية Estimated Balance Sheet

الميزانية العمومية التقديرية بتاريخ / / م		
المجموع	المبلغ	
الموجودات		
الموجودات المتداولة		
		• النقد المتوفر بتاريخ الميزانية
		• ديون للمؤسسة على الآخرين
		• قيمة المخزون بتاريخ الميزانية
		مجموع الموجودات المتداولة
		صافي الموجودات الثابتة (بعد خصم الاستهلاك)
		• الاراضي
		• المباني
		• المعدات والالات
		• الاجهزة المكتبية
		• الاثاث والديكور
		• المركبات والسيارات
		• اخرى، حدد:
		مجموع صافي الموجودات الثابتة
		مجموع الموجودات
المطلوبات وحقوق الملكية		
المطلوبات المتداولة		
		• ديون على المؤسسة
		• ضرائب مستحقة غير مدفوعة
		• مدفوعات اخرى مستحقة على المؤسسة
		مجموع المطلوبات المتداولة
		المطلوبات طويلة الاجل
		• رصيد القرض العائلي
		• رصيد القرض المصرفي
		• رصيد قروض اخرى
		مجموع القروض طويلة الاجل
		حقوق الملكية
		• مساهمة المالك/المالكين
		• ارباح معاد استثمارها في المؤسسة
		مجموع حقوق الملكية
		مجموع المطلوبات وحقوق الملكية

الوحدة (5)

كيف أجد فكرة جيدة للمؤسسة؟

أهداف الوحدة:

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

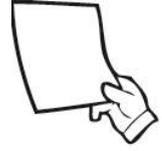
- ← تحديد خطة عمل المؤسسة وأهميتها وعناصرها ونماذجها، وطريقة إكمالها في سياق دراسة الموضوعات المختلفة من برنامج كاب.
- ← تحديد التقنيات لتوليد الأفكار للمؤسسات، وتحديد فرص الأعمال وتقييمها واختيار الأنسب منها.

موضوعات الوحدة:

- الموضوع (1): خطة عمل المؤسسة..... 17
- الموضوع (2): توليد الأفكار 22
- الموضوع (3): تحديد فرص الأعمال وتقييمها..... 41

الموضوع (1): خطة عمل المؤسسة

الوحدة (5): الموضوع (1)



بيان معلومات (1)

أسئلة بشأن خطة عمل المؤسسة

1- ما هي خطة عمل المؤسسة؟

- وثيقة تحدّد أهداف المؤسسة والغاية منها، وتوضح كيف ومتى سيتم تحقيقهما.
- توجيهات منظّمة لتحقيق هدف المؤسسة.
- خريطة المراحل لامتلاك مؤسسة ما وتشغيلها.
- عرضٌ يصف الفرصة المُتاحة في مؤسسة معيّنة للمؤسسات التمويلية أو المستثمرين.
- برنامج عملٍ مفصّل يحدّد كلا من النواحي المُمكن التفكير فيها في مؤسسة أعمال مُقترحة.

2- لماذا يتم إعداد خطة عمل المؤسسة؟

يتم إعداد خطة عمل المؤسسة لمساعدتك في:

- الحفاظ على تركيزك على أهدافك واستراتيجياتك
- حصولك على التمويل من مصادر خارجية
- توجيه افتتاح المؤسسة
- توجيه إدارة المؤسسة
- التواصل مع الأطراف المهمة
- إظهار أن مؤسستك تحظى بفرص لتحقيق النجاح
- إظهار قدرتك على إدارة المؤسسة
- إظهار أنّ سوقاً مناسبة تتوفر لمُنتجك أو خدمتك
- مقارنة أداء المؤسسة الحالي والمتوقّع

3- متى يتم إعداد خطة عمل المؤسسة؟

- لدى التفكير بإنشاء المؤسسة
- قبل البدء بالمؤسسة
- عندما يلزم تحديث المؤسسة
- عند الحصول على معلومات جديدة

- عند اكتساب خبرات جديدة

4- ما أنواع المؤسسات التي يتم إعداد خطط عمل لها؟

- مؤسسات البيع بالتجزئة.
- مؤسسات البيع بالجملة.
- مؤسسات الخدمات.
- المؤسسات التصنيعية.
- أي نوعٍ آخر من المؤسسات.

5- من يعدّ خطة عمل المؤسسة؟

- يعد كلُّ مالكٍ/ مديرٍ مُتوقِّع خطة العمل للمؤسسة التي يرغب في إنشائها.
- قد تقدّم وكالة للاستشارات/الدعم، أو شخصٌ مهنيٌّ مثل المحاسب، المساعدة في إعداد بعض نواحي خطة العمل لكي تبدو محترفة.
- توفر بعض برامج الحاسوب نماذج يمكن تعديلها لتناسب مع مؤسستك، كما يتوفّر على شبكة الانترنت بعض الأمثلة بهذا الخصوص.

6- كيف يتم إعداد خطة عمل المؤسسة؟

- بتحديد كافة الأسئلة التي قد يتم طرحها في ما يتعلّق بالمؤسسة
- بتحديد المعلومات الإضافية التي يلزم جمعها للإجابة عن كافة الأسئلة
- بالحصول على كافة المعلومات اللازمة
- بإجراء مقارنة بين الخيارات المتعدّدة
- باتّخاذ قرارٍ بشأن كلِّ من الأسئلة المطروحة

7- لماذا تفيد خطة عمل المؤسسة؟

- لكي يعود إليها المالك باستمرار ويتحقّق إذا كانت الأعمال والخطط متناسقة
- ليأخذها معه إلى المصرف لدى مناقشة التمويل
- ليناقدش أقساماً أخرى منها مع الفئة المهتمة ذات الصلة

8- كيف تبدو خطة عمل المؤسسة؟

- يتم طباعتها ووضعها في ملفٍ جميل
- من المتوقّع أن تتميز بشكلٍ جيّد
- ينبغي أن تتضمّن فهرساً

- ينبغي أن تتضمّن موجزاً عنها
- يجدر ترقيم كلّ الصفحات
- ان تحمل اسم الشخص المتقدّم بها
- يعتمد طول خطة العمل على طبيعة المؤسسة.

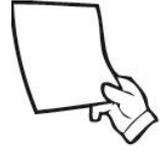
9- ماذا تتضمّن خطة عمل المؤسسة؟

- الزبائن
- المنافسون
- الموردون
- الممولون
- الموظفون
- المنتجات
- الموقع
- التجهيزات.

10- كيف يتم تنظيم خطة عمل المؤسسة؟

- صفحة غلاف
- فهرس
- موجز تنفيذي
- وصف المؤسسة
- معلومات عن مالك المؤسسة أو المروج لها
- خطة تسويقية
- خطة تنظيمية
- خطة تشغيلية
- خطة مالية
- المرفقات

الوحدة (5): الموضوع (1)



بيان معلومات (2)

هيكلية خطة عمل المؤسسة

عند تطوير أيّ خطة عمل لمؤسسة، من الضروري أن يكون المرء مقتنعاً أنّ التخطيط يشكّل عاملاً أساسياً في هذه العملية إذ أنّه يساعد الرياديين على تحديد أهداف المؤسسة الجديدة المقترحة على المدى البعيد والقصير. وتؤدي خطة عمل المؤسسة إلى ما يأتي بنوع خاص:

- تعزيز احتمالات نجاح المؤسسة.
- التحديد الواضح للنشاطات التي من شأنها توفير تشغيل ناجح للمؤسسة.
- تحديد كافة الموارد اللازمة للمؤسسة، وكيفية تجميعها للحصول على حدّ أقصى من المنافع.
- تحديد معايير الأداء لكلّ من أجزاء تشغيل المؤسسة والتي يمكن مقارنتها مع الأداء الفعلي. وتخدم هذه المعايير كآلية تحكّم للحفاظ على التشغيل الصحيح للمؤسسة.

1- الخلاصة التنفيذية

تتضمن الخلاصة التنفيذية معلومات عن المؤسسة ووصفا مختصرا لخطة عملها، من حيث فكرتها ومنتجاتها وسوقها ورأسمالها وخبرة أصحابها والمؤشرات المالية التي تدل على جدواها الاقتصادية.

2- الخلفية الشخصية والمؤهلات

ينبغي أن يكون العنصر الأول في خطة عمل المؤسسة هو وصف للخلفية الشخصية لمقدّم الطلب، بما في ذلك اسمه وعنوانه وبريده الإلكتروني، ورقم هاتفه وتحصيله العلمي، ووضعه العائلي، وجنسه وعمره.

وتجدر الإشارة إلى قدرة صاحب أو أصحاب المؤسسة على إنتاج المنتجات وفهمهم لحاجات السوق. وتشكّل دوافعهم وخلفيتهم الشخصية وخبرتهم في مجال الأعمال أهمّ المعايير التي تسمح في نهاية المطاف بالحكم على مدى الجدوى الاقتصادية للمؤسسة.

3- المنتجات التي توفرها المؤسسة

قد لا يكون من الضروري توفير مواصفات تقنية مفصّلة، بل ينبغي أن يعطي وصف السلع و/ أو الخدمات التي تقدّمها المؤسسة فكرةً معقولةً عمّا تبيعه المؤسسة. ويتمثّل أهمّ عنصرٍ في هذا الجزء بوصف السبب الذي يجعل السلعة أو الخدمة المقدمة أفضل مما يقدمه المنافسون.

4- تحليل المنافسة في السوق وخطة التسويق

يجدر إدراج المعلومات الآتية في هذا القسم: حجم السوق وقدرته على النمو، وحصة المؤسسة المُقدّرة من السوق والمنافسة الحاليّة والمحتملة، وفرص التوسّع باتّجاه مواقع أخرى.

كما تتضمن عرضاً لخطة التسويق بعناصرها المتعلقة بالمنتج والسعر والمكان والترويج.

5- خطة الإنتاج والتكاليف والمبيعات

يتضمن هذا الجزء تقديرات لكميات المنتجات وأسعارها وقيمتها الشهرية والسنوية وتكاليفها. كما يتضمن أسعار بيع المنتجات وكمية المبيعات وقيمتها الشهرية والسنوية.

6- الشكل القانوني للمؤسسة ووصفه

عندما تكون المؤسسة في مرحلة الإنشاء، من الضروري أن يتم تحديد مدى ملاءمة ملكيّتها وشكلها القانوني وهيكلية رأس المال، ووصف عمليّاتها الإنتاجيّة.

7- رأسمال المؤسسة ووضعها المالي

ينبغي الإشارة إلى رأس المال اللازم للبدء، فضلاً عن الموجودات والمطلوبات، بشكلٍ تظهر فيه نسبة مساهمة صاحب المؤسسة. إذ يتعيّن على كلّ من ينشئ مؤسسة أن يملك مبلغاً نقدياً معيّناً، وكلّما ازدادت نسبة المبلغ النقدي والموجودات الشخصية المُستثمرة، يخفّ احتمال كون المُقترض مستعداً للتخلّي عن مؤسسته. فإذا كنت ترغب في اقتراض المال أو الحصول على سلفة من مصدر تمويلي، يمكنك أن تدعم وضعك أو سمعتك الماليّة عن طريق ثلاثة أنواع من الوثائق هي: كشف الحساب الشخصي ورسالة توصية صادرة عن المصرف، وإقرار بالضرائب الخاصة، ورسائل توصية في مجال الأعمال.

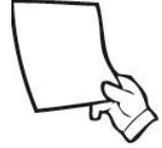
يعدّد بيان الوضع المالي الشخصي كافة الموجودات الشخصية وفق قيمتها الحاليّة في السوق، فضلاً عن الالتزامات التي يدين بها الشخص المعني للدائنين الأقارب وغير الأقارب.

قد لا تكون إقرارات ضرائب السنوات السابقة بحوزتك، وفي حال توقّرت لديك، يمكنك استخدامها لتبيان قيمة الدخل الذي كنت تجنيه.

يصف الجزء المالي من الخطة كيف سيتم استخدام وتسديد القرض في المؤسسة. كما أنّه يشكّل التزاماً بتشغيل المؤسسة بهدف تحقيق بعض النتائج المرجوة. ويخدم أخيراً، كوعد موثّق بإعادة القرض وفقاً للجدول الزمني المحدّد.

الموضوع (2): توليد الأفكار

الوحدة (5): الموضوع (2)



بيان معلومات (1)

لماذا يجدر بك توليد أفكارٍ للمؤسسة؟

تتعدّد الأسباب التي تدعو الرياديين الحاليين والمستقبليين إلى توليد أفكارٍ للمؤسسات، وفيما يأتي بعضها:

1- لأنك تحتاج إلى فكرة

ومن الأفضل أن تكون فكرة جيدة للمؤسسة. فكما سبق وذكرنا من خلال عرض أسباب هذا الموضوع، تعدّ الفكرة الجيدة للمؤسسة أساساً لانطلاقة ناجحة للمؤسسة، وللحفاظ على تنافسيّتها في مرحلة لاحقة.

2- لتلبية حاجات السوق

تتألّف الأسواق أساساً من زبائن لديهم حاجات ورغبات تجدر تلبيتها. وهنا يمكن أن تصبح المؤسسة ناجحة في حال إتاحة سلع أو خدمات جديدة أو الوصول إلى فئة جديدة من العملاء/الزبائن، أو إيجاد قناة جديدة للوصول إليهم بشكل أفضل. أما المؤسسات الجديدة التي تنقل الأفكار عن سواها فقد لا تكون ناجحة بسبب المنافسة.

3- لمواكبة تغيير الأنماط السائدة والمتطلّبات

يمنح الرياديون فرصةً لتلبية الطلب بأفكارٍ ومنتجات وخدمات جديدة.

4- للبقاء في الطليعة بما يتعلق بالمنافسة

تذكّر أنه في حال عدم استحداثك لأفكارٍ ومنتجات وخدمات جديدة، سيعمد منافسٌ آخرٌ إلى ذلك. ويكمن التحديّ في أن تكون مختلفاً عن الآخرين، أو أفضل منهم.

5- لاستغلال التكنولوجيا للقيام بأعمال أفضل

باتت التكنولوجيا أداة تنافسيّة أساسية في أسواق اليوم في وجه نسبةٍ تغييرٍ تُجبر الكثير من الشركات على التجديد. ويكثر في العالم تواجد الشركات التي تعمل في صناعات الأجهزة المنزليّة والإلكترونيّة التي

تستحدث عشرات المنتجات الجديدة شهرياً. لذلك، فإن توليد أفكار المؤسسات جوهرية بالنسبة لهذه الشركات، وللكتير من غيرها في الأسواق الشاملة اليوم.

6- بسبب دورة حياة المنتج المحدودة Product life cycle

إن حياة كافة المنتجات محدودة. وحسب دورة حياة المنتج، فإنّ المنتجات الجديدة تصبح بأئدة (Obsolete) في نهاية المطاف، أو من طراز قديم (Outmoded). وبالتالي، تبرز الحاجة للتخطيط لمنتجات جديدة ولنموها. ويعتمد ازدهار الشركة ونموها، على مقدرتها على إدخال منتجات جديدة وإدارة نموها.

7- لتوزيع المخاطر وتقليل إمكانية الفشل

يقترن مفهوم دورة حياة المنتج بحقيقة أن (80%) من المنتجات الجديدة تفشل. لذلك، يترتب على الشركات أن تحاول توزيع المخاطر، وأن تتيح إمكانية الفشل الذي قد يحدث من وقت لآخر، عن طريق توليد أفكار جديدة بشكل مستمر.

8- مساعدة فئات معينة من الأفراد

قد تساعد الأفكار الريادية فئات معينة من الأفراد كالمسنين والمحرومين والأشخاص ذوي الإعاقة والفقراء والشباب. مثلاً، بروز مجالات سياحية جديدة، وإتاحة السياحة أمام المسافرين المسنين وذوي الإعاقة، والسياحة البيئية للراغبين في حماية البيئة.

9- الاستجابة للتهديدات الطبيعية وشح الموارد الطبيعية

قد تخسر مؤسسات ومجتمعات برمتها مقومات الحياة الطبيعية والاقتصادية، وتعاني من الدمار نتيجة التهديدات الطبيعية، وشح المياه وحطب الوقود، والأراضي الصالحة للزراعة، إلى جانب التلوث والآفات وموجات الجفاف. وفي هذا الإطار، تساعد الأفكار الريادية المبتكرة الجديدة في مجالات جمع المياه والري وتوقعات الطقس وتحسين الممارسات الزراعية، المؤسسات والمزارعين في التأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة الطبيعية.

الوحدة (5): الموضوع (2)



بيان معلومات (2)

توليد فكرة المؤسسة Generating a Business Idea

تعد الفكرة الجيدة للمؤسسة أساسية، بل شرطاً لنجاحها. بيد أنّ الأفكار الجيدة لا تطرأ بكل بساطة في بال الريادي، بل تكون حصيلة عمله الشاق وجهوده، من حيث توليد وتحديد وتقييم الأفكار التي يمكن تطويرها لتصبح فرصة مؤسسة أعمال.

أ- ما هي فكرة المؤسسة؟

تتمثل فكرة المؤسسة بتجاوب شخصٍ أو أشخاصٍ أو منظمةٍ ما لحلّ مشكلةٍ تمّ تحديدها، أو تلبية حاجاتٍ تمّ إدراكها في البيئة (الأسواق، والمجتمع المحلي، وغير ذلك). وتشكّل الفكرة الجيدة الخطوة الأولى في تحويل رغبة الريادي وإبداعه إلى فرصة أعمال. لكن تجدر الإشارة إلى الأمرين الآتيين:

- مع أن فكرة المؤسسة شرطٌ أساسي، إلا أنّها ليست سوى أداة
- الفكرة بحدّ ذاتها، ومهما كانت جيدة، ليست كافية لتحقيق النجاح

وبتعبيرٍ آخر، إنّ الفكرة، ومهما كانت مهمة، ليست سوى أداة ينبغي تطويرها وتحويلها إلى فرصة مؤسسة قابلة للتنفيذ. فمن بين كل (30) فكرة مؤسسة، قد لا تشكّل سوى واحدة منها فرصة لمؤسسة ناجحة.

ب- مصادر أفكار المؤسسات

ينتشر الملايين من الرياديين في العالم، وتفيد شهاداتهم بأنّ لديهم مصادر متعدّدة لأفكار المؤسسات. وفيما يأتي أكثر هذه المصادر إفادة:

1- الإبداع والابتكار

الإبداع هو القدرة على تصميم أمرٍ ما، أو إعطائه شكلاً، أو إنجازه بطريقة جديدة أو مختلفة. وغالباً ما يكمن وجه الاختلاف بين نجاح المؤسسات وفشلها في القدرة على توليد حلول مبدعة للحاجات أو المشاكل وتسويقها. كما تميّز هذه القدرة المؤسسات ذات النمو الكبير أو الديناميكية، عن المؤسسات العادية ذات الأداء المعتدل. فأصحاب المشاريع الفعليين والناجحين هم المبدعون في تحديد سلعة أو خدمة أو فرصة أعمال جديدة.

ولكي يكون الشخص مبدعاً، عليه أن يُبقي ذهنه وعينيه مفتوحين على مصادر أفكار المؤسسات التي سيتم شرحها في ما يأتي.

2- الهوايات والاهتمامات

الهواية نشاط أو مهنة لتمضية وقت الفراغ بالطريقة المفضّلة. وقد أسّس عددٌ كبيرٌ من الناس مؤسسات أعمالهم سعياً لممارسة هواياتهم أو اهتماماتهم. فإذا كان اللعب في أجهزة الحاسوب يستهويك، أو الطبخ أو الموسيقى أو السفر أو الرياضة، وليست تلك سوى البعض من الهوايات فقط، فإنه يمكنك تطوير هذه الهوايات إلى مؤسسات. ولمزيد من التوضيح، إذا كنت تحبّ السفر، أو الضيافة، يمكنك التفكير في خوض مجال السياحة، وهي إحدى أكبر الصناعات في العالم.

3- المهارات والخبرات الشخصية

تشكّل الخبرة في مكان العمل مصدر ما يزيد عن نصف أفكار المؤسسات الناجحة. فعلى سبيل المثال، يبادر الميكانيكي الذي يتمتّع بالخبرة من خلال عمله في مشغل كبير لتصليح السيارات إلى افتتاح مؤسسته الخاصة لتصليح السيارات، أو الاتجار بالسيارات المستعملة. إذًا، تلعب خلفيّة الرياديين المحتملين دوراً أساسياً في قرارهم في الخوض في مؤسسة معيّنة، أو في نوع العمل الذي سيقومون بممارسته. وربما تشكّل مهاراتك وخبراتك أهمّ مورد بالنسبة إليك، ليس فقط من حيث توليد الأفكار، بل في الاستثمار فيها كذلك من أجل تطوير فرصة أعمال ناجحة.

وبالرغم من إعاقتهم، يتمتع الأشخاص ذووا الإعاقة بالمهارات والخبرات الضرورية ليس للخروج بأفكار ريادية جيدة وحسب، بل وأيضاً للبناء على هذه الأفكار وتنمية فرص أعمال جيدة.

4- الامتيازات

الامتياز هو تدبير، يمنح بموجبه المصنّع أو الموزّع الحصري لعلامة تجارية أو لمنتج أو خدمة معيّنة، حقوقاً حصريّة في التوزيع المحلي لبائعي تجزئة مستقلّين، لقاء دفعهم رسوم الامتياز، والتزامهم بإجراءات التشغيل الموحدّة. وقد يكون للامتياز أشكالاً مختلفة، لكن أهمها هو ذلك الذي يقدّم اسماً وصورةً وأسلوباً لإنجاز العمل، وتنفيذ الإجراءات.

وقد شهد مجال الامتيازات في الثمانينات وبداية التسعينات نمواً كبيراً، فأصبح بذلك أسلوباً رائجاً للدخول في الأعمال بالنسبة لملايين المؤسسات، التي أخذت تنطلق في الولايات المتحدة الأميركيّة وأوروبا. ففي الولايات المتحدة الأميركيّة وحدها، ينتشر ما يزيد عن ألفي نوع من مؤسسات الامتياز، مستحوذةً بذلك على ما يفوق (300) مليار دولار أميركي من دخل المبيعات السنوية، وتلث مجموع المبيعات بالتجزئة. وبالإضافة إلى شراء امتياز ما، باستطاعة المرء تطوير مفهوم امتياز (Franchise concept) معيّن وبيعه. وتكثر الأدلة والكتيّبات والجمعيات، بما فيها جمعية الامتيازات الدولية (International Franchise Association)، التي توفرّ المزيد من المعلومات بهذا الشأن.

5- وسائل الإعلام

تعد وسائل الإعلام مصدراً كبيراً للمعلومات والأفكار والفرص أيضاً. وتشكّل الصحف والمجلاّت والتلفزيون والإنترنت حالياً أمثلةً عن تلك الوسائل. دقّق مثلاً في أحد الإعلانات التجارية في صحيفة أو مجلة ما، وستجد مؤسسات معروضة للبيع، ومن شأن التجاوب مع عرض كهذا أن يحول قارئه إلى ريادي.

كما أنّ المقالات الواردة في الصحافة المكتوبة، أو على الإنترنت، أو البرامج الوثائقية المعروضة على التلفزيون، قد تنقل إليك التغييرات في الأنماط السائدة، أو في حاجات المستهلكين. وقد تقرأ أو تسمع مثلاً، أن اهتمام الناس يتزايد في الأكل الصحي أو اللياقة البدنية.

كما يمكنك أن تجد إعلانات تطلب تأمين خدمات معينة على أساس مهارات محدّدة، كالمحاسبة وتقديم الطعام أو الأمن، أو قد تكتشف مفهوماً جديداً يتطلّب مستثمرين كالمتميز.

6- معارض مؤسسات الأعمال

تتمثّل إحدى الطرق الأخرى لإيجاد فكرة مؤسسة في ارتياد المعارض والأسواق التجارية. ويتمّ الإعلان عن المعارض عادة بالراديو أو في الصحف. وبتردّدك على أحداث كهذه بشكل منتظم، لن تكتشف منتجات وخدمات جديدة فحسب، بل ستلتقي بممثلي المبيعات والمصنّعين، والبائعين بالجملة والمورّعين، وأصحاب الامتيازات، علماً أنّهم يشكّلون مصادر ممتازة لأفكار المؤسسات والمعلومات، كما يوفّرون مساعدةً في إطلاقها. وقد يكون البعض منهم يبحث عن شخص يتمنّع بمواصفاتك تحديداً ليكون شريكاً في العمل.

7- المسح الميداني

ينبغي أن تتمحور كلّ أفكار المؤسسات الجديدة حول الزبائن. ويمكن التحقّق من حاجات الزبائن ورغباتهم التي تشكّل السبب المنطقي لاعتماد منتج أو خدمة ما، عبر إجراء مسح يمكن القيام به بشكل رسمي أو غير رسمي عن طريق التحدّث إلى الناس، باستخدام استبيان أو إجراء المقابلات، و/أو عن طريق المراقبة.

يمكنك أن تبدأ بالتحدّث إلى عائلتك وأصدقائك لاكتشاف ما يروّنه ضرورياً أو مطلوباً، لكنّه غير متوقّر. أو على سبيل المثال، إذا كانوا غير راضين عن منتج موجود أو خدمة قائمة، وما التحسينات أو التغييرات التي يرغبون فيها. وبعد ذلك، يمكنك التوجّه إلى التحدّث مع أشخاص يشكّلون جزءاً من سلسلة التوزيع، أي المصنّعين والبائعين بالجملة، والمورّعين والوكلاء والبائعين بالتجزئة. وقد يكون مفيداً لك، أن تعتمد مسبقاً إلى تحضير مجموعة من الأسئلة لإدراجها في الاستبيان أو المقابلة معهم. وبسبب اتصال أفراد قناة التوزيع الوثيق بالزبائن، فإنّهم يتمنّعون بحسن إدراكهم لمتطلّباتهم، أو لما لا يلاقى بيعاً. وأخيراً، عليك أن تتحدّث إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن، سواء كانوا موجودين أو مُحتملين، فكلّما استطعت الحصول على المزيد من المعلومات منهم، كان ذلك أفضل.

إلى جانب التحدّث إلى الناس، باستطاعتك الحصول على المعلومات بالمراقبة كذلك. فإذا قرّرت أن تفتح متجراً في شارع معيّن مثلاً، يمكنك أن تعتمد إلى مراقبة وإحصاء عدد الأشخاص الذين يعبرونه في أيام معينة، ومقارنته بمواقع أخرى. وإذا وقع اهتمامك على منطقة يرتادها السياح، يمكنك إطلاق أو تسويق منتجات حرفية. أو من الممكن كذلك، أن تلاحظ افتقار إحدى الطرق السياحية أو البلديات إلى مطعم أو فندقٍ لائق.

وتتمثّل إحدى سبل التأكّد من عدم تهاونك في هذا المجال، في بقائك متيقّظاً في كافة الأوقات للحاجات ولفرص الأعمال. فقد تجد أن أحد الرياديين جال على الحاضرين في كل حفلات الكوكتيل سائلاً إذا ما كان أحدهم يستخدم منتجاً لم يكن يخدم هدفه المنشود. بينما راقب ريادي آخر ألعاب أولاد أحد أقربائه، بحثاً عن أفكار لتلبية حاجات فئة معينة من الزبائن.

8- شكاوى الزبائن

لقد أدت شكاوى الزبائن وإحباطاتهم إلى إطلاق العديد من المنتجات أو الخدمات الجديدة. فكلما اشتكى المستهلكون أو الزبائن من منتج أو خدمة ما بشكل لاذع، أو عندما تسمع أحدهم يقول "كم أودّ لو... أو ليتني أجد هذا المنتج أو الخدمة من أجل..."، فقد تتكوّن لديك فكرة عن مؤسسة محتملة، وقد تقضي الفكرة بإنشاء شركة منافسة تقدّم منتجاً أو خدمة أفضل، أو ربما بتقديم منتج أو خدمة جديدة يمكن بيعها إلى الشركة المعنية و/أو إلى الآخرين.

9 التغيرات في المجتمع

يشهد العالم تغييراً مستمراً، وقد يكون هذا التغيير تهديداً، غير أنّ معظم الرياديين يعتبرونه تحدٍ وفرصة للاستجابة لحاجات جديدة لمنتجات وخدمات معيّنة. فالريادي المبدع يستجيب دوماً إلى التغييرات بطريقة إيجابية.

10- العصف الذهني

هي تقنية لحلّ المشاكل وتوليد الأفكار بطريقة مبدعة، الغاية منها توليد أكبر قدرٍ ممكن من الأفكار.

11- البيئة الطبيعية

تؤمن البحار السمك للغذاء، والملح للطبخ، والمياه، والحياد المرجانية والشواطئ لإجتذاب السياح والأصداف لصناعة الحلي والمجوهرات. أما الغابات فتؤمن الحطب للطبخ والبناء، والعسل، والفاكهة، ولحوم الطرائد البرية للأكل، والأعشاب الطبية لمعالجة الأمراض والإعتلالات. أما الأشجار فتساهم في حماية التربة من التآكل، وفي تخزين وتنقية المياه وتوفير الظلّ لراحة البشر. إذن تتيح الطبيعة مجموعة من الخدمات والسلع لصالح الكائنات البشرية. وعليه، يُعتبر التفكير في سبل استخدام هذه السلع والخدمات بطريقة ذكية ومستدامة وسيلة مفيدة للخروج بفكرة إنشاء مؤسسة ريادية.

12- التلوّث

تتسبّب معظم الأنشطة البشرية بالتلوّث والنفايات. ويؤثر التلوّث بدوره بشكل سلبي على صحة البشر والأنشطة الاقتصادية الأخرى. فالمصبغة التي ترمي المياه المبتدلة في النهر الذي يمدّ الناس بمياه الشرب تسبّب الأمراض لهم. أما مؤسسة تعبئة المياه في أسفل النهر فتخسر بدورها نشاطها. في المقابل، يمكن إعادة استخدام وتدوير المياه المبتدلة فيستفيد المجتمع والمؤسسة على حد سواء. إلى هذا، يمكن تحويل كمية كبيرة من المواد العضوية والخام الناتجة من النفايات المنزلية إلى طاقة، أو إعادة استخدامها كمواد خام، فتستفيد الأسر والمؤسسة على حد سواء. وعليه، يساهم التفكير في الحلول الرامية إلى الحدّ من الآثار السلبية للمؤسسات على الآخرين وفي سبل استخدام المياه في إعادة التدوير، في إتاحة مجموعة واسعة من الأفكار لإنشاء مؤسسات ريادية.

13- التغيّر المناخي

المناخ هو متوسط إجمالي الظواهر الجوية على المدى الطويل. على سبيل المثال، من الممكن أن يكون يوم شتائي في نيويورك معتدلاً ومشمساً، لكن متوسط أحوال الطقس - المناخ - يشير إلى أن شتاء نيويورك بارد بشكل أساسي وينطوي على الثلوج والأمطار. وعليه، يمثل التغيّر المناخي تغيّراً في أنماط الأحوال الجوية على المدى الطويل.

ومن أبرز التغيرات المناخية التي تشهدها الكرة الأرضية هو **الإحترار العالمي Global Warming**، ويُقصد به متوسط الارتفاع في حرارة الأرض، الذي يتسبب بدوره في التغيرات المناخية. فقد يؤدي ارتفاع حرارة الأرض إلى تغيّر في أنماط تساقط الأمطار، وموجات الجفاف، وارتفاع في مستوى البحار، إلى جانب مجموعة واسعة من التأثيرات على النبات والحياة البرية والكائنات البشرية.

وعندما يشير العلماء إلى قضية التغيّر المناخي، يعبرون عن قلقهم بشأن الإحترار العالمي من خلال **مفعول الدفيئة The Greenhouse Effect** الناتج من الأنشطة البشرية. ويُقصد بمفعول الدفيئة ارتفاع درجات الحرارة على الكرة الأرضية نتيجة وجود غازات في الغلاف الجوي (مثل أبخرة المياه، وثنائي أكسيد الكربون، والميثان، والأكسيد النثري) تحبس بعضاً من طاقة الشمس لتدفئة الكرة الأرضية، كما هو الحال في البيوت البلاستيكية المستخدمة لأغراض الزراعة المحمية.

وقد يصعب التصديق بأن البشر قادرون فعلاً على تغيير مناخ الأرض. لكن العلماء يعتبرون أن الأنشطة البشرية على الكرة الأرضية تتسبب في انبعاث غازات الدفيئة في الجو وبالتالي في ارتفاع حرارة الأرض.

▪ ما أسباب تكون غازات الدفيئة في الغلاف الجوي؟

تتبعث غازات الدفيئة إلى الغلاف الجوي من المصادر الأساسية الآتية:

◀ يساهم الأشخاص في انبعاث غازات الدفيئة في الغلاف الجوي عند الطبخ أو التسخين أو استخدام مكيف الهواء أو إشعال الضوء أو مشاهدة التلفزيون. فمن أجل أداء هذه الوظائف، يستخدمون الكهرباء التي تأتي من معامل الطاقة التي تستخدم بمعظمها الفحم والنفط لتوليد الكهرباء. كما تتبعث غازات الدفيئة نتيجة حرق الفحم والنفط، والخشب لأغراض الطبخ. كما يساهم الأشخاص في زيادة غازات الدفيئة في الغلاف الجوي عند قيادة أو ركوب السيارات والحافلات.

◀ كما تنتج غازات الدفيئة المسماة غازات الميثان بسبب النفايات التي نرسلها إلى المطامر.

◀ وينتج الميثان أيضاً من الحيوانات التي نقوم بتربيتها لإنتاج اللحوم ومشتقات الحليب والألبان.

◀ أما المعامل والمصانع والمؤسسات المختلفة، فتساهم في انبعاث غازات الدفيئة في الهواء لدى استخراج الفحم من الأرض، وعندما تقوم بإنتاج السلع التي نشتريها ونستخدمها يومياً.

لكن، إذا زرعت كمية من الأشجار تعادل كمية الأشجار المستخدمة لأغراض الطبخ، فإنها ستساعد في حبس غازات الدفيئة الموجودة في الغلاف الجوي، وبالتالي يتم إبطال مفعول الدفيئة.

▪ كيف يستجيب الرياديون للتغيّر المناخي؟

تُعتبر مكافحة التغيّر المناخي من أبرز التحديات التي تواجه البشرية اليوم. وعليه، يمكن للحكومات ومؤسسات الأعمال والمواطنين أن يساهموا في معالجة المشكلة. من هنا ضرورة اعتماد أفكار ريادية مبتكرة من أجل التأقلم مع الظروف المناخية المختلفة في العالم والتخفيف من الأضرار الحاصلة. وهكذا يتمكن الرياديون من إستنباط فرص مشاريع في ضوء التحديات الناشئة من التغيّر المناخي.

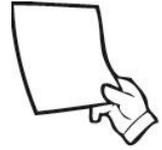
على ضوء ما تقدم، تحرص الحكومات والشركات الكبرى على الإستثمار في الطاقة الخضراء والتكنولوجيات الخضراء، إلى جانب اعتماد القوانين والأنظمة الرامية إلى رصد إنبعاثات الكربون من المشاريع والأعمال والحدّ من التلوث والنفايات الناتجة منها. مثلاً، تُعتبر بعض الصناعات ملزمة، بموجب خطة تبادل الإنبعاثات في الإتحاد الأوروبي، بالإبلاغ سنوياً عن إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون وعن وسائل رصد الإتحاد الأوروبي لإمتثالها لرخص إطلاق الإنبعاثات المشتراة/المخصصة.

إلى هذا، يتزايد إهتمام المستهلكين بالمنتجات الخضراء. وبالتالي، من الممكن أن تستفيد المشاريع الخضراء التي تقوم بإنتاج المنتجات أو الخدمات الجديدة المنخفضة البصمة الكربونية أو العديمة البصمة الكربونية من نمو الطلب على المنتجات الخضراء.

فضلاً عن ذلك، يدفع التدهور البيئي والكوارث المناخية على المدى القصير والتغيّر المناخي على المدى الطويل الرياديين إلى تغيير أعمالهم وأقلمتها. ومن هذه التغيّرات البيئية والمناخية: إزالة الغابات، ونقص المياه، أو تلوثها، ونقص الغذاء والخشب، والتلوث الناتج من النفايات، وتآكل التربة، والفيضانات، وموجات الجفاف وإرتفاع معدلات الحرارة.

على سبيل المثال، يمكن للصيادين الذين يواجهون تراجع الموارد السمكية المتاحة التفكير في اعتماد تقنيات الصيد المستدامة (تحديد حصص الصيد والقضاء على ممارسات الصيد غير القانونية والجائرة) من أجل تجديد المخزون السمكي. كما يحتاج المزارعون المتضررون من الجفاف وإنهاك التربة أو تغيّر المتساقطات على المدى الطويل إلى تسميد وريّ الحقول أو الهجرة إلى مكان آخر حيث التربة جيدة والأمطار متوقعة.

الوحدة (5): الموضوع (2)



بيان معلومات (3)

مصادر أفكار المؤسسات الاجتماعية وكيفية التخطيط لها

أ- من أين يستمد الريادي الاجتماعي فكرة مؤسسته الاجتماعية؟

في عالم اليوم حيث تتراكم المشاكل الاجتماعية والبيئية، وحيث يرى معظم الناس عوائق شبه مستحيلة في وجه المساعي لتحسين حياة البشر، يرى الرياديون الاجتماعيون على خلاف ذلك فرصا كثيرة لخلق حلول جديدة للتغلب على تلك المشاكل. وفي الكثير من الأحيان يقدم الرياديون الاجتماعيون بتفكيرهم غير التقليدي وحلولهم المبتكرة ونظرتهم للمشاكل كفرص، نماذج جديدة للعمل تكسر النمطية في عالم الاعمال والتنمية على حد سواء، بحيث يكونون هم الذين يفتحون الطريق للآخرين ويؤسسون لأنماط عمل جديدة لم تكن متبعة من قبل. وفي ما يلي نستعرض بعض التحديات الأساسية¹ التي تواجه العالم اليوم والتي يستخرج منها الرياديون الاجتماعيون افكارهم لأعمال مجتمعية جديدة:

1- التحديات السكانية

يشكل الانفجار السكاني والمشاكل الناتجة عنه الفرصة الأكبر لإيجاد الحلول. ويشمل هذا على صعيد العالم الفروقات بين الدول من حيث العمر الوسطي، حيث أن الدول المتطورة التي هي في معدل عمري متقدم تكون مشاكلها غير التي في الدول النامية الأكثر شبابا، وبالتالي يخلق هذا فرصا مختلفة في كل من المجموعتين. كما أن التفاوت نفسه بين المجموعتين بحد ذاته قد يبين فرصا في ذهن بعض الرياديين المجتمعيين. ويشمل هذا التحدي أيضا الهجرة الداخلية نحو المدن ونشوء الأحياء العشوائية وأزمة الفقر حول المدن. مما يتيح أيضا فرصا جديدة.

2- التحديات الاقتصادية

تشكل التحديات الاقتصادية حافزا لردم الهوة المالية بين البلاد الغنية والبلاد الفقيرة أو بين فئات المجتمع في بلد واحد، كما تشكل حافزا لتوفير خدمات ومنتجات الى فئات مهمشة لم تفكر الشركات في طرق الوصول إليها من قبل.

3- التحديات الغذائية

تشكل التحديات الغذائية حافزا لاعادة توزيع الطعام والمواد الغذائية الفائضة، وكذلك لزيادة انتاجية المحاصيل وزيادة الفائدة الغذائية في المنتجات.

¹ هذه التصنيفات مقتبسة عن كتاب "The Power of Unreasonable People" لجون الكينغتون وبامبلا هارتيغان، هارفرد بيزنس بريس.

4- تحديات نقص الموارد الطبيعية

تتيح تحديات نقص الموارد الطبيعية فرصا لتطوير طرق عمل تؤمن الاستدامة وتستفيد من إعادة التدوير واستخدام الموارد المتجددة.

5- التحديات المناخية

تشكل التحديات المناخية حافزا لابتكار حلول تعنى باستخدام النفايات وتدويرها وبتحسين نوعية المياه والهواء وتخفيض التلوث.

6- التحديات الصحية

تقدم التحديات الصحية فرصا لتطوير حلول توفر رعاية صحية أفضل لشرائح مجتمعية أوسع.

7- تحديات نوعية (جندرية)

تشكل التحديات النوعية (الجندرية) حافزا لحلول تعنى بتمكين المرأة في مختلف الاصعدة (الاقتصادية، والتعليمية، والحقوقية).

8- تحديات تعليمية

تقدم التحديات التعليمية فرصا لتطوير طرق مبتكرة في توصيل التعليم العادي والمهني الى شرائح أوسع وبوسائل أقل كلفة.

9- تحديات الهوية الرقمية

تتيح تحديات الهوية الرقمية فرصا لحلول تساعد في نشر التكنولوجيا وتوسيع استخدامها كوسيلة لزيادة إمكانية الوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى إتاحة فرص عمل جديدة وتحسين نوعية المعيشة.

10- تحديات أمنية

تشكل التحديات الأمنية حافزا لحلول تنطرق الى المشاكل والتهديدات الامنية التي يواجهها العالم ومحاوله التصدي لها عند المصدر عبر إيجاد حلول و فرص بديلة للمجتمعات المحلية وللشباب.

ب- كيف يخطط الريادي الاجتماعي لمؤسسته الاجتماعية؟

يرغب الرياديون الاجتماعيون في إحداث تغيير إيجابي وتحسين لمستوى المعيشة في المجتمعات التي ينتمون إليها. وعلى عكس التفكير في إنشاء الشركات العادية حيث يعمد الريادي الى تطوير خطة العمل بأجزائها المختلفة انتهاء بتقدير قيمة الأرباح المتوقعة والاستثمارات المطلوبة، فان الريادي الاجتماعي يبدأ من تحديد ماهية وحجم التغيير الاجتماعي المنشود ويعمل رجوعا من ذلك حسب الخطوات التالية:

اولا: تحديد الأثر الاجتماعي المنشود وما هو الهدف النهائي الذي يطمح الريادي الاجتماعي للوصول اليه.

ثانيا: تحديد المخرجات أو النتائج المطلوبة التي بناء عليها يستطيع الوصول الى الهدف المطلوب.

يجب أن تكون هذه النتائج محددة بوضوح و بالأرقام إذا أمكن (مثلا، تعليم الفي شخص أمي القراءة والكتابة).

وتجدر الإشارة الى أنه في هاتين النقطتين يتم أيضا الأخذ بعين الاعتبار الأثر المجتمعي الذي يتطلع اليه المستثمرون المجتمعيون (Impact Investors) لو قرر الريادي الاجتماعي اللجوء اليهم لتمويل الشركة. والمستثمرون المجتمعيون هم المستثمرون الذين يقبلون بعائدات مادية أقل نسبيا من العائدات التي تدرها الشركات العادية شرط أن يكون المردود المجتمعي واضحا وفعالا وهاما بالنسبة لهم.

ثالثا: تحديد النشاطات التي يجب ان تقوم بها الشركة الاجتماعية من اجل الوصول الى تلك النتائج.

هذا الجزء مهم لانه يتعين على الريادي الاجتماعي ليس فقط تحديد النشاطات التي توصل الى النتائج الاجتماعية المطلوبة ولكن أيضا تلك التي تؤمن مدخولا ماديا للشركة يمكنها من العمل والاستمرارية. ويقدر ما تكون هذه الانشطة متطابقة أو متجانسة (أي تلك التي توصل للأهداف والآخرى التي تؤمن المدخول) بقدر ما تكون العمليات في الشركة أكثر انسيابية وأكثر إنتاجية.

رابعا: تحديد الموارد واحتياجات الشركة للعمل من مكاتب وموارد بشرية و تكنولوجية ومالية الخ.

وتدخل هنا أيضا مواضيع التسويق والتمويل مثل التخطيط لأي شركة عادية. وقد يجد الريادي الاجتماعي هنا بناء على التحليل المالي أنه بحاجة الى تعديل النشاطات التي قام بتحديدتها ليستطيع أن يؤمن مدخولا أكبر أو ينظم العمليات بشكل أفضل لتخفيف المصروفات. كما يتم هنا تقدير المردود المالي المتوقع أن يحققه المستثمرون وأصحاب العمل، ويقرر النظام الداخلي للشركة خاصة فيما يتعلق بكيفية استخدام أية أرباح تنتج عن الشركة (أي توزيعها على المستثمرين والمالكين وإلى حد إعادة رأس المال والعائدات المتفق عليها فقط أم بعد ذلك أيضا أو إعادة إدخالها في ميزانية الشركة لتطوير النشاطات الخ).

الوحدة (5): الموضوع (2)

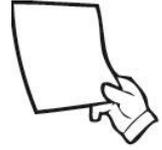


معين تدريبي (4)

تحديد فكرة المؤسسة الاجتماعية والتخطيط المبدئي لها

- اختيار التحدي وفكرة المؤسسة الاجتماعية (الرغبة والمهارات)
- تحديد الأثر الاجتماعي المنشود
- تحديد الفئات والأعداد المستهدفة والمخرجات
- تحديد آلية العمل والنشاطات
- تحديد طرق التسويق وأية شراكات مفيدة
- تحديد ميزانية مبدئية للإيرادات السنوية والمصروفات
- محاولة تحديد رأس المال الأساسي المطلوب وكيفية سداده والمردود المتوقع للمستثمر

الوحدة (5): الموضوع (2)



بيان معلومات (4)

وقائع التغيّر المناخي

1- سجّلت مستويات ثاني أكسيد الكربون في الغلاف الجوي اليوم إرتفاعاً أكبر من أي وقت آخر في التاريخ.

2- 2000-2009 هو العقد الأكثر حرارة في تاريخ البشرية.

إرتفعت حرارة الأرض نحو 0.6 درجة مئوية خلال السنوات المئة المنصرمة. وقد سجّلت السنوات الثمان الأكثر حرارة على المستوى القياسي (منذ العام 1850) إبتداء من العام 1998، حيث كان العام 2005 أكثر الأعوام حرارة.

3- سجّلت مستويات البحار في العالم إرتفاعاً سريعاً.

• توقعت الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغيّر المناخ إرتفاع مستويات البحار بمقدار يتراوح بين 18 و59 سنتمترًا بنهاية القرن الحالي.

• في حال عدم معالجة ظاهرة التغيّر المناخي، قد يؤدي إرتفاع مستوى مياه البحار إلى إختفاء بعض البلدان الجزرية بشكل كلي تحت البحر، مثلاً جزر المالديف وهي من أكثر البلدان انخفاضاً على الكرة الأرضية. وفي حال إرتفاع مستويات البحار إلى ما يزيد عن 1.5 متراً، قد تختفي جزر بأكملها تقريباً.

4- التغيّر المناخي يهدّد بتحويل مناطق كثيرة في العالم إلى مناطق غير صالحة للسكن.

تتوقع الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغيّر المناخ إرتفاع عدد اللاجئين البيئيين إلى 150 مليون بحلول العام 2050.

5- تدعو الحاجة إلى إستثمارات ضخمة في حال أردنا التأقلم مع التغيّرات المناخية المتوقعة.

6- يسجّل عدد الكوارث المناخية تزايداً.

بلغ المتوسط السنوي للكوارث المناخية (195) كارثة ما بين العام 1987 والعام 1998، فيما بلغ (365) كارثة خلال الفترة الممتدة من العام 2000 إلى العام 2006 أي بزيادة قدرها 87%.

الوحدة (5): الموضوع (2)



معين تدريبي (5)

كيف تتأقلم المشروعات مع التغيرات المناخية والبيئية؟

المزارعون

⇐ يستثمرون في الممارسات الزراعية العضوية الجديدة (زراعة المقحّمات، الزراعة بدون حراثة، المحاصيل المقاومة للجفاف، أنظمة الري الكفوءة أو المعدات الخاصة بالتوقعات المناخية).

المشروعات في المناطق المعرضة للفيضانات

⇐ تستثمر في زراعة أشجار المانجروف (الاستوائية والمدارية) أو تهاجر إلى مناطق أخرى.

الصيادون في المناطق التي تشهد إفراطاً في إستغلال الموارد السمكية

⇐ تحديد حصص الصيد

مشروعات الدباغة التي تستنزف المياه العذبة وتنتشر النفايات السامة على نطاق واسع

⇐ تستثمر في مصنع لمعالجة مياه الصرف.

الوحدة (5): الموضوع (2)

ورقة عمل (1)



أفكار مؤسسات من التغيرات المناخية

أفكار ريادية ممكنة للتأقلم مع التغيرات المناخية أو البيئية	المشروعات المتضررة من التغيرات المناخية أو البيئية
	مزارع يتعرض بشكل متزايد للفيضانات وموجات الجفاف
	مشروع في منطقة معرضة للفيضانات
	شركة سياحية ساحلية تواجه مشكلة تلوث البحر
	نجار في أرض منزوعة الأشجار
	مشروع دباغة يعاني من نفاد المياه العذبة نتيجة إنتشار النفايات السامة على نطاق واسع
	الصيادون في منطقة تشهد إفراطاً في إستغلال الموارد السمكية
	شركة لتعبئة المياه تواجه تلوث الأنهر والبحار
	مشروعات ومعامل البناء تواجه شدة الحرارة في مواقع العمل نتيجة شدة موجات الحر في موسم الصيف

الوحدة (5): الموضوع (2)

ورقة عمل (2)



تحويل شح الموارد الطبيعية والتلوث إلى أفكار ريادية

الروح الريادية هي أيضا تحويل شح الموارد الطبيعية والتلوث والتهديدات الطبيعية إلى مؤسسات ريادية. أكتب حلا مبتكرا يمكن لريادي أن يعتمده استجابة لشح الموارد الطبيعية والتلوث والتهديدات الطبيعية.

التهديد أو الشح	الحل الريادي الممكن
تلوث أو ملوحة مياه الشرب	
شح المياه	
الجفاف	
احترار المناخ	
إزالة الغابات	
نقص حطب الوقود	
الصيد الجائر وفقدان المخزون السمكي	
تلوث الهواء في الداخل والخارج	
نفايات عضوية سائلة وصلبة	
نفايات غير عضوية سائلة وصلبة	
التآكل والعواصف والفيضانات	
خسائر غذائية بعد الحصاد	
شح أو غلاء الكيروسين	
شح أو غلاء مواد البناء	

الوحدة (5): الموضوع (2)



معين تدريبي (6)

أفكار ريادية خضراء استجابة لشح الموارد الطبيعية وتلوثها

التهديد أو الشح	الحل الريادي الممكن
تلوث أو ملوحة مياه الشرب	تحلية وتنقية المياه
شح المياه	حصاد وإدارة المياه
الجفاف	الري المبتكر(الري بالتنقيط) وتوقعات الطقس
احترار المناخ	زراعة محاصيل جديدة مقاومة للجفاف، وممارسات زراعية جديدة (مثلا الزراعة البيئية وحفظ المحاصيل)
إزالة الغابات	زراعة الأشجار وإدارة الغابات والسياحة الطبيعية
نقص حطب الوقود	تحسين مواعد الطبخ وتحويل النفايات العضوية إلى طاقة، ومواعد الطبخ العاملة بالطاقة الشمسية
الصيد الجائر وفقدان المخزون السمكي	محميات طبيعية للتناسل، وإدارة مخزون الأسماك
تلوث الهواء في الداخل والخارج	تحسين المواعد، واستخدام المصاييح والأنظمة العاملة بالطاقة الشمسية
نفايات عضوية سائلة وصلبة	القوالب البيئية وتحويل النفايات إلى طاقة من خلال الاشتعال
نفايات غير عضوية سائلة وصلبة	إعادة التدوير، وإعادة الاستخدام، والتنقية، وإنتاج الطاقة من خلال الاشتعال
التآكل والعواصف والفيضانات	السدود وقنوات المياه وجدران الحجر الطبيعي، وزراعة الأشجار وممارسات زراعية بيئية جديدة
خسائر غذائية بعد الحصاد	مرافق التخزين وإدارة الحصاد
شح أو غلاء الكيروسين	المصاييح والأنظمة العاملة بالطاقة الشمسية
شح أو غلاء مواد البناء	مواد البناء الطبيعية (الطوب الطيني، والحطب من الغابات المستدامة والقش)

الوحدة (5): الموضوع (2)



معين تدريبي (7)

العصف الذهني

العصف الذهني هو أسلوب لحلّ المشكلات، وتوليد الأفكار بطريقة مبدعة، الغاية منه توليد أكبر قدرٍ ممكن من الأفكار.

يبدأ العصف الذهني عادةً، بعرض سؤال أو مشكلة ما. وتقود كلّ فكرة إلى فكرة إضافية أخرى أو أكثر، مما يؤدي إلى عددٍ لا بأس به من الأفكار

القواعد الأربع للعصف الذهني

- عدم انتقاد أفكار الآخرين، أو الحكم عليها
- تشجيع حرية الأفكار، والترحيب بالأفكار التي قد تبدو غريبة
- الكميّة مرغوب فيها، فكلّما زاد عدد الأفكار، كلما كان ذلك أفضل
- الجمع بين أفكار الآخرين، والعمل على تحسينها

الوحدة (5): الموضوع (2)

ورقة عمل (3)



تحديد أفكار المؤسسات من المهارات والخبرات

المقدمة

- 1- تشكّل فكرة المؤسسة شرطاً أساسياً لتعهّد عمل ناجح. بيد أنّ الأفكار السديدة لا تطرأ بكل بساطة في بال الريادي، بل تكون حصيلة جهوده وفي أغلب الأحيان إبداعه كذلك.
- 2- يشكّل إيجاد فكرة جيدة الخطوة الأولى في تحويل رغبة الريادي وإبداعه إلى فرصة مؤسسة.
- 3- تتوفر مصادر كثيرة لاستحداث الأفكار الجيدة. وحتى ينجح الريادي في توليد أو إيجاد فكرة جيدة، عليه أن يُبقي ذهنه وعينيه مفتوحين للفرص، ومتنبّهين لها.
- 4- لكن الفكرة، مهما كانت سديدة، ليست سوى أداة، إذ ينبغي تطويرها وتحويلها إلى فرصة مؤسسة قابلة للتنفيذ.

النشاط (1)

ينبغي أن يدوّن كلّ من المتعلّمين المهارات والخبرات والتدريب والخلفيّة التي يتمتّعون بها من أجل البدء بمؤسسة معيّنة. وقد تشمل بعض الأمثلة: توريد الأغذية، وأعمال اللحام، وبرمجة أجهزة الحاسوب، والخبرة في أمانة السر الخ.

النشاط (2)

قسّم الصف إلى مجموعات صغيرة استناداً إلى الهوايات/الاهتمامات التي يكون قد أدرجها أعضاء المجموعة، ومن ثم تختار كلّ من المجموعات فكرة واحدة تودّ تطويرها إلى مؤسسة أعمال. ويتعيّن على أعضاء المجموعة أن يتفاوضوا بهذا الشأن في ما بينهم. وتصف المجموعة على ورقة منفصلة أفضل فكرة مؤسسة لديها بالتفصيل، بما في ذلك المنتج أو الخدمة فضلاً عن الزبائن المحتملين. وتعطى كل مجموعة (15) دقيقة لإنجاز هذه المهمة، ومن ثم تُمنح (5) دقائق لعرض فكرتها أمام الصف بكامله.

الموضوع (3): تحديد فرص الأعمال وتقييمها

الوحدة (5): الموضوع (3)

بيان معلومات (1)

فرص الأعمال

إن رؤية الفرص والسعي إلى إيجادها والعمل لتحقيقها هو ما يميّز الرياديين الناجحين. ويشكّل ذلك أيضاً، أسس إنشاء مؤسسات أعمال ناجحة والمحافظة عليها. إلا أنه لا يشمل توليد الأفكار وتحديد الفرص فحسب، بل كذلك غربلتها وتقييمها، بهدف تحديد أكثر الاقتراحات جاذبية وقابلية للتنفيذ، وينبغي السعي إلى تحقيقها.

أ- ما هي فرص الأعمال؟

يمكن تحديد فرصة الأعمال ببساطة، بأنها فكرة أو اقتراح استثمار جذاب، يتيح إمكانية توفير العائدات للشخص الذي يخوض المخاطرة. وتتمثل هكذا فرص بمتطلبات الزبائن، وتؤدي إلى تأمين منتج أو خدمة تولّد أو تضيف قيمة لمشتريها أو مستخدمها النهائي.

لكن الفكرة الجيدة لا تشكّل بالضرورة فرصة أعمال جيّدة. فعلى سبيل المثال، قد يبتكر المرء منتجاً مميّزاً من الناحية التقنية، إنّما قد لا تكون السوق مهيأة له. كما قد تكون الفكرة سليمة، ولكن مستوى المنافسة والموارد المطلوبة قد تجعلها غير جديرة بالملاحقة. وفي بعض الأحيان، قد تكون إحدى الأسواق مهيأة للفكرة، ولكن عائد الاستثمار لا يكون مقبولاً. وللمزيد من التأكيد على هذه النقطة، ينبغي الأخذ بالحسبان، أن ما يزيد عن (80%) من كافة المنتجات الجديدة تبوء بالفشل. ولا شك أنّ الفكرة كانت قد بدت جيّدة لمبتكريها أو داعميها، إلا أنّها لم تصمد أمام اختبار السوق.

إذاً ما الذي يحوّل فكرةً ما إلى فرصة أعمال؟ الجواب ببساطة، هو أنّه متى فاق الدخل الكلفة = أرباح. أما لدى الممارسة، وتوخياً للشمولية، يجدر دراسة العوامل المذكورة والموضحة أدناه.

ب- ميزات فرص الأعمال الجيدة

كي تكون فرصة الأعمال جيدة، عليها أن تتصف بالميزات الآتية:

- **الطلب الفعلي (Real demand):** أي الاستجابة لحاجات أو متطلبات لم يتمّ تلبيتها، لزبائن يتمنّون بقدرة الشراء، ويرغبون بممارسة هذا الخيار.
- **عائدات الاستثمارات: (Return on investment)** أي تأمين عائدات أو مكافآت مستمرة، ومناسبة في توقيتها، ومقبولة بالنسبة للمخاطر والجهود المطلوبة.
- **أن تكون تنافسية (Competitive):** أي مساوية للمنتجات أو الخدمات المتوفّرة الأخرى، أو أفضل منها، من وجهة نظر الزبون.

- **تلبية الأهداف (Meet objectives):** أي أن تلبّي أهداف وتطلّعات الشخص أو المنظمة التي تخوض المخاطر.
- **توفر الموارد والمؤهلات (Availability of resources and skills):** أي أن تكون بمتناول الريادي، من حيث المصادر والمؤهلات والمتطلبات القانونية، وغيرها.

ج- تقييم فرص الأعمال

من الضروري غربة الأفكار والفرص وتقييمها من حيث قابلية تنفيذها، بعد أن يتم تحديدها أو توليدها. وهي ليست بالمهمة السهلة، إلا أنّها ضرورية للغاية في الوقت عينه، إذ أنّها تشكّل الفارق بين النجاح والفشل، وبين جمع ثروة أو خسارة كل ما يملكه المرء. وبالرغم من أنّ هذا التمرين لا يضمن النجاح، إلاّ أنّه يساعد بالطبع على التخفيف من حدة المخاطر، وبالتالي من احتمال الفشل. يشتمل تحديد فرص الأعمال وتقييمها، في الأساس، على تحديد المخاطر والمكافآت/العائدات التي تعكس العوامل الآتية:

1- توفر السوق الحالية وحجمها

إن السؤال الأساسي الذي يتطلّب إجابة في هذا السياق هو، هل تتوفر سوق لهذه الفكرة؟ وتتألف السوق في هذا الإطار من زبائن، محتملين أو حاليين، لديهم حاجاتهم ورغباتهم، ويتمتعون بقدرة شراء منتجك أو خدمتك المقصودة، كما أنّهم مستعدّون أو ميّالون لممارسة هذا الخيار. وبالتالي، تظهر كذلك الحاجة لدراسة إمكانية توفير ما يريده الزبون، بالسعر والمكان والوقت المناسبين.

ويجدر كذلك أخذ حجم السوق للفرصة ومعدل نموه في الحسبان. إذ يكمن الوضع المثالي في سوق كبيرة ونامية، حيث قد يمثّل الحصول وإن على حصة صغيرة في السوق حجم مبيعات هام ومتزايد.

يحتاج الريادي المستقبلي إلى جمع المعلومات في هذا التمرين. وإذا مال بعض الرياديين المُحتملين إلى الظن بأنّ ذلك يتطلّب الكثير من العمل الشاق، فقد تريحهم، بعض الشيء، المقولة التي تقضي بأنّ البيانات المتوفرة حول الأسواق (حجمها، ميزاتها، المنافسين فيها وغيرها)، غالباً ما ترتبط بشكل عكسي بالإمكانات الحقيقية لفرصة معيّنة. ويتعبّر آخر، إذا توقّرت بيانات السوق بسهولة، وإذا أظهرت إمكانات كبيرة، فمن المرجح أن يدخل عدد كبير من المنافسين إلى السوق، مما يعني انخفاض الفرص. وتكثر مصادر المعلومات المنشورة (المسمّاة أيضاً بالمعلومات الثانوية)، بما في ذلك المكتبات الفنية، وغرف التجارة، ومراكز الترويج للاستثمارات، والوزارات الحكوميّة، والجامعات والسفارات الأجنبية والإنترنت والصحف وما إلى ذلك.

بالإضافة إلى ذلك، تبرز دائماً الحاجة لجمع المعلومات من مصدرها (ما يسمى بالبحوث الأولية)، عن طريق إجراء مقابلات مع الناس، على سبيل المثال الزبائن والموردين. وفي هذه الحالة، ستحتاج لتصميم منهجية البحث مثل القيام بالمسوح.

2- طول واستمرارية السوق "نافذة الفرصة" Window of opportunity

يُقال أن للفرص نوافذ، أي أنها موجودة بالفعل. إلا أنّها لا تبقى مفتوحة إلى الأبد. وتتمو الأسواق بمعدّلات مختلفة مع الوقت، وكلّما كبر حجمها وأصبح أكثر استقراراً، لا تبقى الظروف فيها ملائمة كسابق عهدها. إذاً، التوقيت مهمّ، وتقضي المسألة بتحديد طول الفترة التي ستبقى فيه النافذة مفتوحة، وإذا كان من الممكن خلق الفرصة أو انتهازها قبل أن تُغلق النافذة.

3- الأهداف الشخصية لصاحب المؤسسة ومؤهلاته وخبراته

ينبغي أن يُطرح سؤالٌ مهمّ على أيّ شخصٍ يجازف في مؤسسة ما، وهو إذا ما كان يريد أن يدخل في هذا النوع من المغامرة بالتحديد. ويشكّل الحافز الشخصي ميزة أساسية للريادة الناجحة. فإذا لم يرغب الشخص في القيام بهذا النوع من الأعمال، عليه ألاّ يجازف فيه.

أما السؤال الثاني ذو الصلة فهو، هل يتمتع الريادي المحتمل بالمؤهلات الضروريّة (بما في ذلك المعرفة والمهارات والقدرات) لمستلزمات المشروع؟ وإذا لم يكن يتمتع بها، فهل يمكنه إدخالها إلى المؤسسة؟ لقد خاض الكثير من الرياديين/مدراء المؤسسات الصغيرة أعمالهم استناداً إلى نقاط القوة لديهم من حيث مهاراتهم.

عند جمع العنصرين الواردين أعلاه، تصبح المسألة إذا كانت مستلزمات مؤسسة معيّنة تتناسب أو تتطابق مع ما يريده المالك أو يرغب فيه. ولا يعد ذلك مهماً لتحقيق النجاح فحسب، بل لسعادة الريادي أيضاً. فوفقاً للقول السائد إن "النجاح هو أن تحقّق ما تريده، والسعادة هي أن تريد ما تحقّقه".

4- فريق الإدارة وتوفر الموظفين المؤهلين

يشكّل فريق الإدارة عادةً المقياس الأهم لتحديد الجاذبية في العديد من مؤسسات الأعمال، وبخاصة تلك التي تشتمل على مبالغ كبيرة من رؤوس الأموال، ومخاطر كبرى، وأسواق متطوّرة و/أو منافسة شديدة. فخبرة الفريق ومهاراته في الصناعة والتكنولوجيا والسوق عينها، أو في أخرى مثيلة لها، غالباً ما تحدّد النجاح أو الفشل. ويفسر ذلك سبب تشديد الرأسماليين المتعهّدين (أي ممّولي المؤسسات) إلى هذا الحد على عنصر الإدارة، فغالباً ما يقولون أنهم يفضلون إدارة جيّدة مع فكرة/منتج/خدمة متوسطة، على فكرة/منتج/خدمة ممتازة مع إدارة سيئة.

5- تقييم المنافسة

لكي تكون الفرصة جاذبة، عليها أن تتميز ببعض الفوائد التنافسية التي قد تتمثّل بتكاليف أدنى من حيث الإنتاج والتسويق مثلاً، أو بنوعية أفضل. وبالإضافة إلى ذلك، قد تشكّل القيود المفروضة على الدخل، التي قد تتمثّل بمبالغ رؤوس أموال كبيرة مطلوبة، والحماية كبراءات الاختراع، أو العمل التنظيمي، والميزة التعاقدية كالحقوق الحصرية لسوق أو مزود ما، فارقاً أساسياً بين قرار استثمار إيجابي أو سلبي. ويتعبّر آخر، إذا لم تستطع شركة إبقاء معظم منافسيها المحتملين خارج سوقها، أو إذا واجهت قيوداً مفروضة على الدخل، سيصعب عليها اعتبار تلك الفرصة جاذبة.

6- توفر رأس المال والموارد الأخرى (المواد والأدوات والمعدات)

من شأن توقّر رؤوس الأموال والتكنولوجيا، والموارد الأخرى كالمهارات، والنفاز إليها أن يحدد إذا كان من الممكن ملاحقة بعض الفرص، وإلى أي حدّ يمكن القيام بذلك. وكقاعدة عامة، كلما ازدادت صعوبة المتطلبات في هذا المجال، ازدادت جاذبية العرض، شرط أن يتوفّر طبعاً سوق للفكرة/المنتج/الخدمة. فعلى سبيل المثال، بالرغم من أنّ تسويق منتج مبتكر على أساس تكنولوجيا مسجلة لا يضمن نجاحه، إلا أنّه يولّد بالتأكيد ميزة تنافسيّة هائلة.

7- بيئة العمل

تؤثر البيئة التي ستعمل فيها المؤسسة على جاذبيّة أيّة فرصة تأثيراً كبيراً. ولا يقتصر معنى البيئة في سياقنا هذا على المساحات الخضراء فحسب (أي البيئة الطبيعيّة التي ترتدي أهمية كبرى أو أهمية متزايدة)، بل تشمل الأطر السياسيّة والاقتصاديّة والجغرافيّة والقانونيّة والتنظيميّة. فعدم الاستقرار السياسي مثلاً، يجرّد فرص الأعمال من جاذبيتها في عدّة بلدان، وبخاصة، بالنسبة للتعهّدات التي تتطلب استثمارات عالية وأمدّ طويل للتسيّد. كما أن تقلّبات معدّلات التضخّم والصرّف، أو ضعف النظام القضائي، لا يشكّلان بشارة حسنة للاستثمارات، حتى ولو كانت عائداتها مرتفعة. كما يؤثّر غياب أو توقّر البنى التحتيّة والخدمات (كالطرق والكهرباء وإمدادات المياه والاتصالات السلكيّة واللاسلكيّة والنقل وحتى المدارس والمستشفيات) على جاذبيّة أيّة فرصة في منطقة معيّنة.

الوحدة (5): الموضوع (3)



معين تدريبي (3)

نموذج تقييم فرص الأعمال

فرص الأعمال الثلاث الأفضل			الدرجة القصى للمعيار	معايير التقييم	الرقم
الفرصة 3	الفرصة 2	الفرصة 1			
				وجود سوق أو طلب حالي وحجمه	1
				طول واستمرارية السوق	2
				الأهداف الشخصية لصاحب المؤسسة: الدافع الشخصي والمؤهلات والخبرات	3
				توفر فريق الإدارة والموظفين المؤهلين	4
				تقييم المنافسة	5
				إمكانية الوصول إلى مصادر التمويل (رأس المال)	6
				توفر الموارد الأخرى مثل المواد والأدوات والمعدات	7
				مناسبة البيئة للفرصة (الطبيعية والسياسية والاقتصادية والجغرافية والقانونية والتنظيمية)	8
				مجموع الدرجات	

الوحدة (6)

كيف أنظم المؤسسة؟

أهداف الوحدة:

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

- ← اختيار سوق مناسبة للمؤسسة وإعداد خطة التسويق وخطة المبيعات
- ← اختيار الموقع المناسب للمؤسسة
- ← اختيار الشكل القانوني المناسب للمؤسسة
- ← تحديد التكاليف التي تتكبدها المؤسسة وإعداد خطة التكاليف
- ← تحديد رأس المال اللازم لبدء المؤسسة
- ← الحصول على الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسة
- ← التعرف على طرق الدخول إلى عالم الأعمال

موضوعات الوحدة:

- الموضوع (1): اختيار سوق مناسبة 47
- الموضوع (2): اختيار موقع المؤسسة 68
- الموضوع (3): الأشكال القانونية لمكّية المؤسسات 77
- الموضوع (4): تحديد التكاليف التي تتكبدها المؤسسة 83
- الموضوع (5): الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسة 92
- الموضوع (6): الحصول على الأموال لإنشاء مؤسسة 101
- الموضوع (7): طرق الدخول إلى عالم الأعمال 111

الموضوع (1): اختيار سوق مناسبة

خطة المبيعات بافتراض أن الحصة في السوق هي (70%) وأن مجموعة الزي كاملة تُباع لكل ولد

إجمالي المبيعات السنوية: (175) زيا بسعر (60) وحدة نقدية لكل زي وقيمة إجمالية (10500) وحدة نقدية، ومع معدل مبيعات بنقص (-10%) = (157,5) زي بقيمة (9450) وحدة نقدية، ومع معدل مبيعات بزيادة (+10%) = (192,5) زي وقيمة (11550) وحدة نقدية

المجموع	ك1	ت2	ت1	أيلول	آب	تموز	حزيران	أيار	نيسان	آذار	شباط	ك2	
النسبة	%100	%2	%2	%10	%40	%13	%3	%2	%2	%9	%5	%2	
إجمالي قيمة المبيعات	10500	210	210	1050	4200	1365	315	210	210	945	525	210	
قيمة المبيعات بنقص - 10%	9450	189	189	945	3780	1228.5	283.5	189	189	850.5	472.5	189	
قيمة المبيعات بزيادة + 10%	11550	231	231	1155	4620	1501.5	346.5	231	231	1039.5	577.5	231	

خطة المبيعات بافتراض أن الحصة في السوق هي (90%) وأن مجموعة زي ونصف تُباع سنوياً لكل ولد

إجمالي المبيعات السنوية: (337,5) زيا بسعر (60) وحدة نقدية للزي وقيمة إجمالية (20250) وحدة نقدية، ومع معدل مبيعات بنقص (-10%) = (303,75) زي بقيمة (18225) وحدة نقدية، ومع معدل مبيعات بزيادة (+10%) = (371,25) زي بقيمة (22275) وحدة نقدية

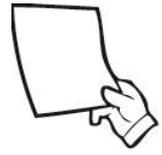
المجموع	ك1	ت2	ت1	أيلول	آب	تموز	حزيران	أيار	نيسان	آذار	شباط	ك2	
النسبة	%100	%2	%2	%10	%40	%13	%3	%2	%2	%9	%5	%2	
إجمالي قيمة المبيعات	20250	405	405	2025	8100	2632.5	607.5	405	405	1822.5	1012.5	405	
قيمة المبيعات بنقص - 10%	18225	364.5	364.5	1822.5	7290	2369.25	546.75	364.5	364.5	1640.25	911.25	364.5	
قيمة المبيعات بزيادة + 10%	22275	445.5	445.5	2227.5	8910	2895.75	668.25	445.5	445.5	2004.75	1113.75	445.5	

خدمات التعديلات في الزي المدرسي بافتراض نسبة 8% من الأشخاص البالغ عددهم 8000 شخص يحتاجون لتعديل الزي

إجمالي المبيعات السنوية: (640) زيا بسعر (8) وحدات نقدية لكل زي وقيمة إجمالية (5120) وحدة نقدية، ومع معدل مبيعات بنقص (-10%) = (576) زيا بقيمة إجمالية (4608) وحدة نقدية، ومع معدل مبيعات بزيادة (+10%) = (704) أزياء بقيمة إجمالية (5632) وحدة نقدية

المجموع	ك1	ت2	ت1	أيلول	آب	تموز	حزيران	أيار	نيسان	آذار	شباط	ك2	
النسبة	%100	%9	%8	%8	%6	%8	%8	%9	%8	%9	%8	%9	
إجمالي قيمة المبيعات	5120	460.8	409.6	409.6	307.2	409.6	409.6	460.8	409.6	460.8	409.6	460.8	
قيمة المبيعات بنقص - 10%	4608	414.72	368.64	368.64	276.48	368.64	368.64	414.72	368.64	414.72	368.64	414.72	
قيمة المبيعات بزيادة + 10%	5632	506.88	450.56	450.56	337.92	450.56	450.56	506.88	450.56	506.88	450.56	506.88	

الوحدة (6): الموضوع (1)



بيان معلومات (1)

معلومات حول السوق

(1) ما هي السوق (Market)؟

تعرف السوق من الناحية التقليدية بأنها مكان يجتمع فيه البائعون والمشترون من أجل تبادل السلع. وفي الوقت الحاضر، يمكن التمييز بين السوق التجارية والسوق الافتراضية. فالسوق التجارية هي مكان يرتاده الشخص للتبضع من متجر، فيما السوق الافتراضية هي فضاء رقمي يرتاده الشخص للتسوق على الانترنت (التجارة الالكترونية)².

تتبع كل مؤسسة نوعاً معيناً من السلع أو الخدمات إلى الناس. ويمكن وصف الزبائن المحتملين بأنهم:

- أشخاص أو مؤسسات محتاجون إلى سلعة أو خدمة أو راغبين فيها
- أشخاص أو مؤسسات قادرين على شراء السلعة أو الخدمة
- أشخاص أو مؤسسات مستعدون لشراء السلعة أو الخدمة

ولكن ينبغي أخذ المنافسة بعين الاعتبار. فإذا كان المنافسون يخدمون سوقاً واحدة، ينبغي التحقق إذا كانت السوق واسعة بما فيه الكفاية لاستيعاب مؤسسة أخرى. كما ينبغي تحديد وجه الاختلاف بين السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة.

(2) ما الذي ينبغي معرفته عن الزبائن المحتملين؟

أ- من الزبائن؟

يشترى الزبائن السلع أو الخدمات لاستعمالهم الشخصي تلبيةً لحاجاتهم ورغباتهم الخاصة، أو لحاجات عائلاتهم، فهم لا يشترونها بهدف تحقيق أرباحٍ منها. وهم يبتاعون سلعة أو خدمة ما بسبب ما يتوقعونه منها. يحفز سببان أساسيان الناس على الشراء:

- **السبب العاطفي (Emotional reason):** أي التباهي بالمظهر الخارجي، والمكانة الاجتماعية، والطموح، والنظافة والمتعة، وزيادة فترة الترفيه.
- **السبب العقلاني (Rational reason):** ويشمل الاستمرارية، والتوفير في الاستعمال، والتوفير لدى الشراء، وسهولة الاستعمال، والفعالية في التشغيل، والموثوقية.

² تعريف مأخوذ عن فيليب كوتلر، إدارة التسويق، منشورات ميلينيوم، 2002م

أشار علماء النفس إلى أنّ سلوك الشراء لدى الزبون يكون موجهاً أولاً إلى تلبية بعض الحاجات الأساسية. وتتضمن تلك الحاجات المأكولات والمسكن والملبس. وعادة تكون الدوافع العقلانية هي التي توجه محاولة الفرد إلى تلبية حاجاته الأساسية، إذ يحتاج الأشخاص الذين يملكون موارد قليلة أفضل السلع والخدمات لقاء أموالهم من حيث الكمية والنوعية والموثوقية.

لا يقر الكثير من الزبائن بأنهم يشترون السلع والخدمات لإرضاء حاجاتهم العاطفية، غير أنّ أغلب علماء النفس يعتقدون أنّ التباهي بالمظهر الخارجي هو، بحد ذاته، دافع عاطفي للشراء. وقد تبدو بعض الدوافع أكثر عقلانية بشكل عام من غيرها. وبما أن الناس يعتبرون أنفسهم عقلانيين عادةً، فهم يميلون إلى التعبير عن الأسباب التي تدفعهم إلى الشراء بطرق منطقية جداً. لذلك، لكي يتمكن أصحاب المؤسسات من تسويق سلعة أو خدمة ما بشكل ناجح، عليهم أن يكونوا واعين للأسباب التي تدفع الزبائن إلى شراء أيّ منهما.

يمكن تجزئة السوق حسب مجموعات من المشترين، أو حسب خصائص محددة للزبائن مثل العمر والجنس والوضع العائلي والعمل والدخل والتوجهات بالنسبة لأيّ من هذه الخصائص.

ب- ما الذي يريده الزبائن؟

يسهل على أصحاب المؤسسات، لدى قيامهم بتقسيم السوق ضمن مجموعات، تحديد أيّ من السلع أو الخدمات تحتاجها كلّ مجموعة أو ترغب فيها.

ج- من أين يشتري الزبائن؟

يتعين على أصحاب المؤسسات معرفة من أين يشتري الزبائن حالياً، وأن يحدّدوا العوامل الكفيلة بدفعهم للانتقال إلى المؤسسة الجديدة للشراء منها.

د- متى يشتري الزبائن؟

عندما يعرف أصحاب المؤسسات متى يُقدّم الزبائن على الشراء (سواء كان ذلك يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو موسميّاً أو سنوياً) سيتمكّنون من تحديد بعض الأمور مثل: ساعات العمل الممكنة، وتوقيت عرض الإعلانات، وكمية السلع التي ينبغي توفّرها في أوقات معينة من السنة.

هـ- كيف يشتري الزبائن؟

عندما يعرف صاحب المؤسسة كيفية تسديد الزبائن لأثمان المنتجات أو أجور الخدمات، يصبح قادراً على تحديد سياسته البيع الآجل والتسعير التي سيعتمدها في مؤسسته.

و- أين يمكن الحصول على المعلومات حول الزبائن؟

يُمكن الحصول على معلومات عن الزبائن من الجمعيات الحرفية (أي المنشورات الصادرة عنها) وغرف التجارة والوكالات الحكومية (أي الوكلاء التجاريين في المقاطعات)، ومن الصحف والمجالات، ومن الأبحاث الفردية عبر إجراء مسح للسوق ضمن المجتمع المحلي.

3) ما هو التسويق؟

تتمثل الحاجة الأساسية لأصحاب المؤسسات الصغيرة بإدراك ماهية برامج تسويق سلعهم وخدماتهم وتطويرها. وتقوم برامج التسويق الحديثة على "مفهوم التسويق" ووضعه موضع التنفيذ، إذ أنه يوجّه أصحاب المؤسسات إلى تركيز جهودهم على تحديد حاجات الزبائن وتلبيتها ومتابعتها بطريقة مُربحة. ويستند التسويق إلى الحقائق الآتية:

- ينبغي أن تهدف سياسات كافة المؤسسات ونشاطاتها إلى تلبية حاجات الزبائن.
 - يمثل تحقيق حجم مبيعاتٍ مريحٍ هدفاً أفضل للشركة من حجم المبيعات الأكبر.
- لدى وضع مفهوم التسويق موضع التنفيذ، يتعيّن على المؤسسة الصغيرة:

أ- دراسة السوق Market research

من شأن إتباع برنامجٍ صغيرٍ لدراسة السوق بناءً على قائمة أسئلةٍ يجيب عليها الزبائن الحاليون و/أو المستقبليون أن يكشف عن مشاكلٍ وعدم رضا، يمكن معالجتهما بسهولة، أو سلع أو خدمات جديدة يمكن توفيرها بشكلٍ ناجح.

ويتعيّن على دراسة السوق أن تحدّد كذلك، التوجّهات التي قد تؤثر على مستويات المبيعات والربحية. كما ينبغي مراقبة التغيرات السكانية، والتطورات القانونية، والوضع الاقتصادي المحلي، لتحديد المشاكل والفرص باكراً. ويجدر كذلك مراقبة نشاطات المؤسسات المنافسة، إذ أنّ السوق تشهد دوماً دخول المنافسين أو خروجهم. فمن المفيد مثلاً معرفة استراتيجيات المنافسين (أي كيف يتنافسون).

ب- تحديد الأسواق المستهدفة Target marketing

يعني ذلك اختيار الأسواق المحددة التي ستعمل على خدمتها. ويملك أصحاب المؤسسات الصغيرة موارد محدودة لإنفاقها على نشاطات التسويق. ويشكّل تركيز جهودهم التسويقية على جزء أو جزئين رئيسيين من السوق أساس التسويق الهادف.

تشمل الطرق الرئيسية لتجزئة (Segmentation) السوق ما يأتي:

- **التجزئة الجغرافية (Geographical segmentation):** وتقضي بتلبية حاجات الزبائن في منطقة جغرافية معينة (مثلاً قد يكتفي أحد المتاجر في حيٍّ معيّن بإرسال إعلانات إلى الأشخاص الذين يسكنون على بعد كيلومتر ونصف أو أقلّ من المتجر).
- **التجزئة حسب الزبائن (Customer segmentation):** وتقضي بتحديد مجموعات الأشخاص الأكثر قابليّةً لشراء المنتج قبل محاولة اجتذاب زبائن جُدد.

ج- تحديد استراتيجية التسويق Marketing strategy

تتضمّن استراتيجية التسويق تحديد مجموعات الزبائن (الأسواق المستهدفة) التي قد تخدمها المؤسسات الصغيرة، بشكلٍ أفضل مما يخدمها منافسوها الكبار.

كما تتضمن تصميم عروض تتمحور حول عناصر **المزيج التسويقي Marketing mix** وهي المنتج **Product** والسعر **Price** والمكان أو التوزيع **Place** والترويج **Promotion** ويطلق على هذه العناصر مصطلح **المزيج الرباعي 4Ps** لأنه يتكون من العناصر الأربعة المذكورة والتي تبدأ كلماتها باللغة الإنجليزية بحرف (P).

وتعالج هذه الإستراتيجية، بشكلٍ مثالي، حاجات الزبائن التي لا تلبّيها السوق حالياً، والتي تمثل حجماً محتملاً وريحيةً مناسبين. لا يمكن أن تلبّي مؤسسة صغيرة كافة حاجات الناس، لذلك يجب تحليل السوق التي تعمل ضمنها، وقدراتها بغية التركيز على السوق المستهدفة.

يستخدم **المزيج التسويقي** لوصف كيفية قيام المالكين بالجمع بين العناصر الأربعة الآتية في برنامج تسويقٍ شاملٍ.

- **المنتجات (السلع والخدمات) (Product):** قد تشمل الاستراتيجيات الفعّالة التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة التركيز على مجموعة ضيقة من السلع، وتطوير سلعة أو خدمة في غاية التخصص، أو تأمين مجموعة من السلع والخدمات تتضمن مدى استثنائياً من الخدمات.
- **الترويج (Promotion):** ويتضمن الإعلانات وفن البيع فضلاً، عن نشاطات ترويجية أخرى. إنّ فنّ البيع الجيد هو عاملٌ أساسيٌّ في المؤسسات الصغيرة بشكلٍ عام، بسبب قدرتها المحدودة على تنظيم حملاتٍ إعلانية واسعة.
- **المكان/التوزيع (Place/distribution):** يتعيّن على المصنّع والبائع بالجملة أن يقرّرا كيفية توزيع منتجاتهما. فالعمل عن طريق الموزعين المُعتمدين، أو وكلاء المصنّعين أكثر قابلية للتنفيذ بالنسبة لصغار المصنّعين. ويتعيّن على تجّار التجزئة دراسة الكلفة وحركة المرور، كونهما عاملين أساسيين لدى اختيار موقع العمل. وبكلامٍ آخر، يستلزم الموقع ذات الكلفة المتدنية وحركة المرور الخفيفة إنفاقاً أكبر على الإعلانات.
- وتتميّز طبيعة السلعة/الخدمة كذلك، بأهميتها لدى اتخاذ القرارات المتعلقة بالموقع. فإذا كان نوع المشتريات يعتمد على العفوية بمعظمه (مثل المياه الغازية أو الحلويات)، فسيكون لحركة المرور الكثيفة والموقع الظاهر أهمية كبيرة. ومن ناحية أخرى، يعد الموقع أقلّ أهمية بالنسبة للسلع/الخدمات التي يكون الزبائن مستعدين لبذل مجهود خاص للحصول عليها (مثل تجهيزات الفنادق).
- **السعر (Price):** يشكّل تحديد مستوى الأسعار و/أو سياسات التسعير (بما في ذلك سياسات البيع الآجل) العامل الأساسي المؤثر في العائد الإجمالي. ويقترن ارتفاع الأسعار بشكلٍ عام بتوفّر كميات أقل والعكس بالعكس. غير أنّ المؤسسات الصغيرة يمكنها في أغلب الأحيان المطالبة بأسعار أعلى بسبب الخدمات الشخصية التي تستطيع تقديمها.

4) كيف يمكن تقييم الأداء التسويقي؟

بعد اتّخاذ القرارات المتعلقة ببرنامج التسويق، يتعيّن على المالكين إجراء تقييم لقراراتهم. كما ينبغي تحديد مقاييس الأداء بهدف تقييم النتائج على أساسها. تشكّل المعلومات السليمة بشأن المعايير الصناعية ومؤشرات الأداء السابقة أساساً لمقارنة الأداء الحالي، لذا يتعيّن على المالكين تقييم أداء مؤسساتهم بشكلٍ فصليٍّ على الأقلّ.

ويتمثل تقييم الأداء التسويقي في الإجابة عن الأسئلة الأساسية الآتية:

- هل تبذل المؤسسة قصارى جهدها لتلبية حاجات الزبائن؟
- هل يحرص الموظفون على تلبية حاجات الزبائن، وترك انطباع لديهم بأنهم قد يرغبون في العودة مجدداً؟
- هل يجد الزبائن مطلبهم، وبأسعار تنافسية؟

5) ما العوامل المؤثرة على السوق الاستهلاكية؟

تشهد السوق الاستهلاكية (Consumer market) تغييراً دائماً. وقد ساهمت العوامل الآتية في التغيير الاستهلاكي في السنوات القليلة الماضية:

- التغييرات السكانية مثل التحول في توزيع الدخل على شرائح الفئات العمرية، بما في ذلك زيادة القدرة الشرائية الإجمالية، والمبلغ المخصص "للكماليات".
- التغييرات في نمط العيش والمواقف.
- زيادة النسبة النسائية بين القوى العاملة.
- زيادة الأوقات الترفيهية.
- ازدياد الشراء عن طريق البيع الآجل.
- زيادة عدد العاملين في الوظائف الإدارية "ذوي الياقات البيضاء" والعمال الماهرين.
- مستوى تعليمي أعلى لدى السكان بشكل عام.
- نسبة التضخم أو الانكماش.
- التغييرات التكنولوجية (الهواتف الخليوية).

يتعين على أصحاب المؤسسات رصد التغييرات التي تطرأ على التصرفات الاستهلاكية. فقد يكون عليهم تعديل سياساتهم وإجراءاتهم التسويقية أو تحسينها. ويشكل توقع التغييرات التي قد تحدث في السوق مهمة ضرورية إلا أنها صعبة، لذلك، ينبغي جمع المعلومات حول السوق وتحليلها باستمرار.

الوحدة (6): الموضوع (1)

معين تدريبي (2)



الأسئلة الخمسة عن الزبائن (Five Ws)



تشكّل الأسئلة الخمسة نطاقاً يمكن أن يجمّع حوله الرياديون المعلومات عن الزبائن المحتملين بهدف التوصل إلى فهم وتوقع سلوكهم.

لاحظ أنّ كلاً من هذه الأسئلة الخمسة (من وماذا ومتى وأين ولماذا) لديها عوامل وعناصر خاصة بها.

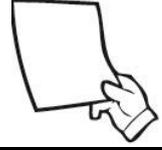
الوحدة (6): الموضوع (1)



معين تدريبي (3)

العناصر	العوامل	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ العدد (الزيادة والانخفاض) التحركات (إلى الداخل وإلى الخارج)، العمر (المعدّل والتوجّهات)، الوضع العائلي (الأعداد والتوجّهات). ▪ عدد المدارس (المراحل كافة)، المستويات التعليمية (المعدل، التوجّهات). ▪ الأعداد والتركيبية والتوجّهات ▪ مستويات الدخل الفردي، الملكية (الأراضي والمنازل والسيارات ورؤوس الأموال) ▪ العمر، البدايات، أنماط الملكيات، أعداد وحدات الإيجار، التوجّهات 	<p>السكان</p> <p>التربية</p> <p>البنية العائلية الوضع الاقتصادي والاجتماعي</p> <p>الإسكان</p>	<p>1- من زبائني؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مسح السوق (النظامية) ▪ ملاحظات غير نظامية 	السلعة أو الخدمة	2- ماذا يريدون؟
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يوميا ▪ يوم قبض رواتبهم ▪ المناسبات الخاصة 	وقت الشراء	3- متى يشترون؟
<ul style="list-style-type: none"> ▪ السوق المفتوحة ▪ سهولة الوصول إليه وصديق للمستخدم (الأشخاص ذوي الإعاقة وأهالي الأطفال الصغار والمسنين) ▪ كيفية الوصول (المواصلات) ▪ الموقع المناسب (العوامل الشخصية) ▪ اهتمامات المجتمع المحلي 	الموقع	4- من أين يشترون؟
<ul style="list-style-type: none"> ▪ القوة الشرائية للسكان ▪ العادات والتوجّهات الشرائية ▪ استبدال البضائع المستعملة ▪ الحصول على أحدث تكنولوجيا 	الطلب الفعلي	5- لماذا يشترون؟

الوحدة (6): الموضوع (1)



بيان معلومات (2)

دورة حياة المنتج The Product life cycle

يمر المنتج الجديد بسلسلة من المراحل تبدأ بإدخاله إلى السوق ومن ثم نموّه فنضوجه وأخيراً تراجعها. ويُعرف هذا التسلسل بدورة حياة المنتج، ويرتبط بالتغيرات التي تتم في حالة التسويق. ويؤثر ذلك على إستراتيجية التسويق والمزيج التسويقي.

1- مرحلة إدخال المنتج إلى السوق Introduction stage

في هذه المرحلة، يسعى صاحب المؤسسة إلى التوعية بالمنتج وإيجاد سوق له. ويتأثر المزيج التسويقي في هذه المرحلة كما يأتي:

- يتم إعطاء المنتج اسماً تجارياً؛
- قد يكون السعر منخفضاً لتكوين حصة من السوق بشكلٍ سريع؛
- يكون (مكان) التوزيع اختياري إلى أن يظهر المستهلكون تقبلهم للمنتج؛
- يهدف الترويج إلى زيادة التوعية بشأن المنتج وإلى إطلاع المستهلكين المحتملين عليه.

2- مرحلة النمو Growth stage

- في مرحلة النمو، تسعى المؤسسة إلى جعل هذا الاسم التجاري مفضلاً، وإلى زيادة حصتها من السوق.
- يتم الحفاظ على نوعية المنتج، كما يمكن زيادة مميزات إضافية عليه.
 - يتم المحافظة على السعر أو زيادته عندما يكون الطلب عالياً.
 - يتم التنوع في قنوات التوزيع.
 - يستهدف الترويج جمهوراً أكبر من الناس.

3- مرحلة النضوج Maturity stage

- عند بلوغ مرحلة النضوج، ينخفض النمو الكبير في المبيعات، وقد يواجه المنتج منافسة مع المنتجات المماثلة. فيكون الهدف الأولي هو الدفاع عن حصة المنتج من السوق، وزيادة الأرباح إلى الحد الأقصى.
- يمكن أن يتم التشديد على مميزات المنتج لإبراز نقاط اختلافه عن المنافسين.
 - قد يتم خفض الأسعار بسبب المنافسين.
 - قد يكون من الضروري توسيع التوزيع وإعطاء الحوافز.
 - يشدد الترويج على مميزات المنتج.

4- مرحلة التراجع Decline stage

فيما تتراجع المبيعات، يواجه صاحب المؤسسة خيارات متعدّدة مثل:

- المحافظة على المنتج من خلال إضافة مميزات جديدة.
 - خفض التكاليف والأسعار والاستمرار في عرض المنتج.
 - التوقف عن إنتاج المنتج.
- بنهاية حياة المنتج، يمكن إعادة تدويره أو إعادة تدوير جزء منه.
- في أي مرحلة من مراحل عمر المنتج، متى بلغ نهاية حياته، أمكن استرداده.
 - يمكن إعادة استخدام كامل المنتج أو جزء منه في عملية الإنتاج كمواد خام معاد تدويرها.
 - تساعد إعادة التدوير في تخفيض الكلفة والأسعار وفي مواصلة عرض المنتج.

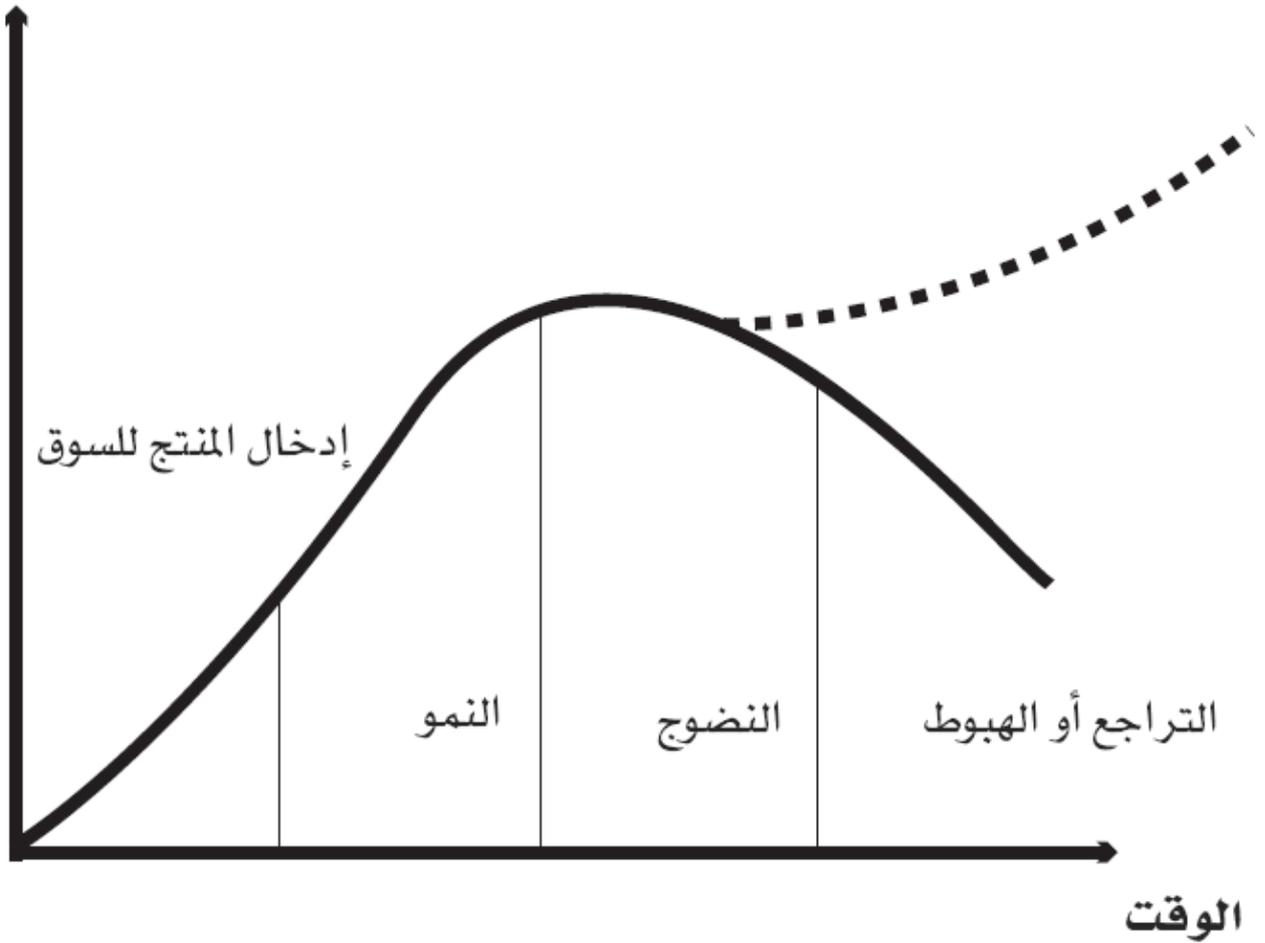
الوحدة (6): الموضوع (1)



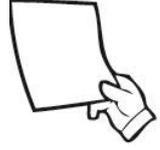
معين تدريبي (4)

دورة حياة المنتج

المبيعات



الوحدة (6): الموضوع (1)



بيان معلومات (3)

إعرف منافسيك

ينبغي توقع مواجهة المنافسة لدى البدء بمؤسستك الجديدة. إلا أنّ المنافسة الشديدة، تقترن عادةً بمخاطر غير ضرورية. فإذا كان التنافس مُحتملاً، من الأفضل أن يختار الريادي نوعاً مختلفاً من المؤسسات. لذا على المرء أن يعرف منافسيه، تماماً كما يعرف زبائنه، فيأتي كسبه للمكافآت نتيجة تفوّقه على منافسيه. وتتمثل الطّريقة الفضلى للقيام بذلك، في معرفة من هم المنافسين وكيف يعملون. ولسوء الحظ، غالباً لا يزعج الرياديون أنفسهم في اكتشاف المزيد عن منافسيهم إلا بعد فوات الأوان. لذا يتعيّن على الرياديين إتّباع الخطوات الآتية بهدف التعرف إلى منافسيهم:

1- حدّد منافسيك

- أ- المنافسون المباشرون: ضع لائحة بأسماء كلٍ منهم وعنوانه ونوع عمله.
- ب- المنافسون غير المباشرين: ضع لائحة بالأسماء والعناوين ونوع العمل الذي تمارسه كلٌّ من الشركات المؤمّنة للمنتجات و/أو الخدمات، التي قد تشكّل بديلاً لتلك التي تقدّمها مؤسستك، بالرغم من أنّها لا تشبهها تماماً.

2- حلّل المؤسسات التي نشأت مؤخّراً، وتلك التي فشلت مؤخّراً

- أ- ضع لائحة بالمؤسسات المنافسة التي بدأت عملها في السنتين الماضيتين.
- ب- ضع لائحة بالمؤسسات المنافسة التي توقفت عن العمل في السنتين الماضيتين.
- ج- حلّل الأسباب المُمكنة لفشل بعض المؤسسات في السنتين الماضيتين. وما العامل أو مجموعة العوامل، التي تفسّر تفاؤل المؤسسات الجديدة التي حقّقت نجاحاً؟ وما العامل أو مجموعة العوامل، التي تميّزت بها المؤسسات التي واجهت فشلاً؟

3- حلّل المؤسسات القائمة

- أ- قدّر حجم المبيعات ودورة رأس المال لدى كلٍّ من منافسيك.
- ب- صنّف منافسيك وفق الأسعار ونوعية المنتج أو الخدمة والمنشآت والإعلانات والترويج والمبيعات.
- ما الأسعار التي يطلبونها؟ وما نوعية بضاعتهم؟ وإلى أيّ مدى يقومون بالإعلانات؟

● ما الخدمات الإضافية التي يقدمونها؟ هل شروط البيع لديهم مرنة؟ وهل بدل إيجارهم مرتفع أو معتدل أو منخفض؟

● هل عمليات الإنتاج والتجهيزات لديهم حديثة؟ هل يحظى موظفونهم بتدريب جيد؟ وهل يحصلون على أجرٍ ملائم؟

ج- حدّد إذا كانت علاقة ما تربط بين الشركات التي تحقق مبيعات مرتفعة وأساليب التشغيل التي تعتمد عليها؟ أي هل تتميز تلك الشركات بالأسعار عينها أو بنفس أساليب البيع و/أو الإنتاج؟ ويمكن التوصل إلى معلومات قيّمة في هذا الشأن عن طريق إجراء تحليلٍ دقيقٍ لأساليب التشغيل على أساس مبيعات الشركة.

4- قارن عمليات مؤسستك مع تلك المنافسة لها

أ- حدّد إيجابيات منتجاتك و/أو خدماتك من حيث الأسعار والأداء والنوعية والاستمرارية والوضوح، بالنسبة لتلك المنافسة لها.

ب- كن قادراً على شرح الأسباب التي تجعل أسلوبك في تشغيل مؤسستك أكثر نجاحاً من أساليب منافسيك.

ج- إذا كنت تنوي العمل بطريقة مماثلة للمؤسسات الأخرى، ينبغي أن تكون قادراً على تحديد سبب ذلك:

- فإمّا أن تكون السوق واسعة بشكل كافٍ لاستيعاب مؤسستك والشركات الأخرى بشكلٍ مُريح،
- وإمّا أن تكون السوق غير قادرةٍ على تحمّل المنافسين كافةٍ إلا أنّ مؤسستك ستكون أكثر كفاءة وأكثر فعالية.

د- إذا كنت تنوي تشغيل المؤسسة بطريقة تختلف كلياً عن طريقة منافسيك، عليك أن تكون قادراً على شرح سبب عدم لجوء أشخاص آخرين إلى هذا الأسلوب. ألم تدرك المؤسسات الأخرى توفّر هذه الفرصة؟ أو هل أنّها تدرك ما تجهله أنت؟

الوحدة (6): الموضوع (1)



ورقة عمل (1)

متجر وحيد لبيع المعدات واللوازم المعدنية

كان السيد وحيد معلّم مدرسة في مدينة صغيرة. وإثر انخراطه في المجتمع المحلي اكتسب صداقات عديدة، وكان محبوباً. كما شارك في نشاطات اجتماعية كثيرة. أراد السيد وحيد أن يجني المزيد من المال، فأخذ يفكر في البدء بعمل خاص به. وشجّعته زوجته على تجربة طريقة قد تدرّ أرباحاً أكثر من التعليم.

علم السيد وحيد من أحد أصدقائه أنّ مخزوناً للأدوات المعدنية واللوازم معروضٌ للبيع في المدينة إثر وفاة صاحب المتجر، وأنه يمكنه شراء مجموعة من المعدات والخردوات المعدنية لقاء مبلغ (2000) وحدة نقدية. وبعد دراسة الإمكانيات المتاحة في مدينته، وجد أنّ بإمكانه استئجار متجر فارغ يقع بين محلين للبيع بالتجزئة، أحدهما متجر للمواد الغذائية، والآخر لبيع المعدات المعدنية والخردوات كان قد أنشئ منذ فترة طويلة، ويملكه رجل أعمال ذكي في منتصف العمر. وبالرغم من نصيحة مدير أحد المصارف المحلية للسيد وحيد بآلا يترك وظيفته كمدرّس، إلا أنّه تخلّى عن التدريس، وسحب مدّخراته التي تبلغ (5000) وحدة نقدية، ووظّفها في مؤسسته لبيع المعدات واللوازم المعدنية.

لم يعتقد رجال الأعمال الآخرون في المنطقة، أن تاجر المعدات واللوازم المعدنية الجديد هذا يتمتع بفرص جيدة في النجاح. كما قال أحد تجار التجزئة المحليين إنّ المدينة لا تتّسع لمتجرين لبيع المعدات المعدنية.

وعندما افتتح السيد وحيد متجره علّق على الواجهة لافتة كتب عليها: "ساعات العمل: من السادسة صباحاً حتى العاشرة ليلاً ويؤدي صاحب المتجر أعمالاً خارج ساعات الدوام أيضاً." وقد اعتقد السيد وحيد أنّ بإمكانه منافسة متجر المعدات المعدنية المجاور بهذه الطريقة.

كان متجر السيد وحيد مكان العمل الوحيد الذي يبقى مفتوحاً بعد الساعة السادسة مساءً في أيام الأسبوع، إلا أنّ السيد وحيد لم يحقق مبيعات كثيرة خلال هذه الساعات الطويلة.

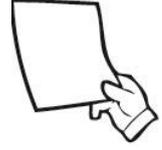
لم يجتذب السيد وحيد سوى القليل من الزبائن الذين شكّلوا مخاطرة مالية غير مضمونة، إذ راحوا يأخذون قطعاً صغيرة بالأجل، بدلاً من تسديد ثمنها نقداً في متجر المعدات المعدنية الآخر. وسرعان ما اكتشف السيد وحيد أنّ مخزون بضاعته قد نفذ، وأنّه يفترق إلى مبلغ نقدي يمكنه من شراء مخزون جديد، فلم يكن بإمكانه اقتراض المزيد من المال لتأمين استمرارية المؤسسة.

بسبب منافسة المتجر المجاور الشديدة، لم تدم مؤسسة السيد وحيد سوى ثمانية عشر شهراً. فهو لم يحظ يوماً بفرصة نجاح حقيقية، إذ كانت سوق المعدات المعدنية في المدينة صغيرة جداً لاستيعاب متجرين. ولم يكن بوسع أفضل مدراء الأعمال أن يحوّل متجر السيد وحيد إلى مؤسسة ناجحة. وتمنّى السيد وحيد لو أنّه درس الأمور بتأنٍ أكبر قبل البدء بمؤسسته، ولعلّ الأجر الذي كان يتقاضاه من التعليم لم يكن سيئاً في نهاية الأمر.

أسئلة للمناقشة

- 1- لماذا فشل محل السيد وحيد؟
- 2- ما الذي كان ينبغي على السيد وحيد القيام به قبل البدء بمؤسسته؟

الوحدة (6): الموضوع (1)



بيان معلومات (4)

إجراء مسح للسوق

قد يكون لديك مُنتجٌ أو خدمة ممتازة تقدّمها للناس إلا أن إحدى مفاتيح النجاح أو الفشل، تكمن في تحديد إذا كان عدد الزبائن الراغبين في شراء مُنتجك أو خدمتك بشكلٍ منظمٍ كافياً. فينبغي أن يعطيك سعر المُنتج أو الخدمة هامش ربح ملائم يسمح لك بأن تضمن استمراريتك، وأن تمضي في تطوير مؤسستك.

قبل أن تعتمد إلى استثمار مواردك في عمل معين، عليك أن تتأكد من وجود سوق كبيرة بالقدر الكافي لم تتم تلبية حاجاتها بعد. ويتعين عليك الإجابة عن الأسئلة الآتية لتحديد ما يقوم به منافسوك في المجال الذي تنوي العمل فيه:

- هل تنمو السوق بوتيرة تسمح بدخول مؤسسة جديدة إليها؟
- كيف يمكنك اجتذاب الأعمال من منافسك في سوقٍ تواجه تراجعاً؟
- بم تختلف مُنتجاتك أو خدماتك عن تلك التي يقَدّمها منافسوك؟
- هل حدّدت شريحة السوق التي تحتاج إلى المنتجات أو الخدمات؟

1- خطوات مسح السوق

تتضمّن عمليّة مسح السوق الخطوات الآتية:

- أ- تحديد أهداف مسح السوق، وما المعلومات المطلوبة.
- ب- وضع تفاصيل مسح السوق مثل:
 - مصادر المعلومات
 - الوقت والكلفة اللازمين لإجراء الدراسة
 - المنهجية الواجب اتباعها لجمع المعلومات
 - إعداد خطة تنفيذية
- ج- اختيار العينات، واتخاذ قرارٍ بشأن الاتصالات والزيارات التي ينبغي القيام بها.
- د- إعداد استجابات، وتنظيم مقابلات من أجل المسح.
- هـ- جمع المعطيات وتحليلها.
- و- إعداد تقرير بشأن النتائج.

يواجه أصحاب المؤسسات الجدد، لدى إجراء مسح للسوق، مشكلة أساسية تكمن في عدم معرفة المصادر والاتصالات المحددة التي عليهم اللجوء إليها من أجل الحصول على المعلومات.

2- مصادر المعلومات

يمكن تقسيم مصادر المعلومات إلى:

أ- **مصادر البيانات الأولية:** أي المعلومات الناتجة عن الاتصال بالأشخاص المعنيين مباشرةً بالنشاط ذي الصلة. فلدى إجراء مسح بشأن الأثاث مثلاً، تعد المعلومات التي يعطيها المصنّعون أو البائعون بالجملة مصادر بيانات أولية.

ب- **مصادر البيانات الثانوية:** أي المعلومات الموجودة أصلاً التي يمكن استخدامها في المسح. وقد لا تكون هذه المعلومات قد جُمعت لهدفٍ محدّد، ويمكن الحصول عليها من جمعيات الصناعيين/التجار أو في بيانات مطبوعة.

3- ملاحظات مفيدة بشأن إجراء مسح للسوق

قد تساعد الملاحظات الآتية الرياديين على إجراء مسح للسوق بشكلٍ فعّالٍ ومنتظم.

- قد يكون الانحياز الشخصي عاملاً سلبياً عند جمع المعلومات من مختلف أنواع الأشخاص.
- كن صبوراً ومثابراً لدى جمعك المعلومات للمسح.
- لا تعطِ المعلومات للآخرين.
- دوّن المعلومات فوراً بعد زيارة أحد الأشخاص. تجنب الكتابة أو مراجعة أوراقك لدى قيامك بمقابلة أحد الأشخاص.
- يشكّل وضع الأسئلة بشكلٍ متسلسل، والاشتراك والالتزام بجمع المعلومات، عوامل أساسية لإجراء مسح ناجح للسوق.
- تتمثّل الطريقة الفضلى في التقدم إلى منافسيك بذهابك إليهم، وكأنتك زبون محتمل. ويمكنك أن تبدي اهتماماً ببيع منتجاتهم.

وما أن يتم إنهاء المسح، ينبغي إعداد تقرير خطي مفصّل بنتائجه. وسيساعدك تقرير مسح السوق في تقييم الجدوى من تسويق منتجك. كما أنه قد يشكّل وثيقة هامة لإقناع المؤسسات المالية بمدى استيعابك للسوق.

الوحدة (6): الموضوع (1)



ورقة عمل (2)

تخطيط النشاطات الترويجية

الحالة (1): متجر عام

يشهد متجرك موسم بيع بطيء بعد الأعياد، ولا زال مخزونك المتبقي من الموسم السابق كبيراً نسبياً. وبالرغم من أنك تدرك، أن المغالاة في حجم الطلبات، هو ما سبب هذا الوضع، إلا أنك لست مستعداً للتسليم بالهزيمة بعد. إذ تنوي إطلاق عروض خاصة على السلع غير المباعة في الأسابيع الخمسة المقبلة. كيف ستصمم حملة العروض هذه لزيادة المبيعات؟

الحالة (2): صيدلية

تسير الأعمال في صيدليتك بشكل جيد نوعاً ما، لكنك لاحظت أن عدد زبائنك لا يرتفع. ويعود ذلك، بحسب اعتقادك، إلى توجه نسبة كبيرة من سوقك المحتملة إلى الشراء من صيدلية أخرى، تقع على بعد مبنيين من صيدليتك. وتدرك أن صيدليتك بحاجة إلى استقطاب المزيد من الزبائن لزيادة أرباحها. كيف ستقوم بتصميم حملة عروض بهدف رفع عدد الزبائن الذين يشترون من صيدليتك بانتظام؟

الحالة (3): مكتبة

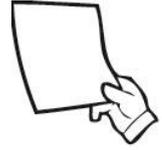
تحسنت حركة الأعمال في مكتبك الصغيرة التي كان يملكها عمك المتوفى، بعد أن توليت إدارتها. ولكنك لا زلت تعاني من بعض المشاكل:

- المخزون الذي تركه عمك كبير جداً، كما أن وتيرة بيعه بطيئة للغاية
- لا زلت بحاجة إلى استقطاب زبائن جدد إذا أردت لمكتبك أن تنمو. سيتم افتتاح متجر ثياب ضخمة في المنطقة بعد ثلاثة أسابيع، وترى أنه سيوفر لك فرصة لجذب الناس إلى مكتبك كذلك. كيف يمكنك أن تبادر إلى تنظيم الإعلانات والترويج لمكتبك مسبقاً، للتأكد من توجه زبائن الافتتاح الكبير إلى مكتبك أيضاً؟ وما الحوافز التي يمكنك توفيرها لهم في أسبوع الافتتاح الكبير؟

الحالة (4): ورشة صغيرة لتصليح الأجهزة المنزلية

لقد نجحت في استقطاب أعمال تصليح الأجهزة المنزلية (كأجهزة الكي وآلات تحميص الخبز وأجهزة الراديو وغيرها) من البيئة المحيطة في الجوار، لكنك تشعر بأن أعمالك قد تسير بشكل أفضل مع سكان البلدة الصغيرة المجاورة التي لا تحتوي على أية ورش أخرى لتصليح الأجهزة، وبالتالي لن تواجه فيها أية منافسة. وقد عمدت مؤخراً إلى شراء شاحنة مستعملة لتسليم السلع التي يتم تصليحها، ولنقل بعض أدواتك لإجراء تصليحات طارئة في منازل السكان. كما قمت باستخدام موظف بدوام جزئي ليتولى شؤون الورشة أثناء تنقلك في الشاحنة. ولكنك إذا أردت الاحتفاظ بكل من الشاحنة والموظف فسيكون عليك توسيع نطاق مؤسستك إلى حد ما. فكيف ستقوم بتصميم خطة ترويجية لاستقطاب المزيد من الزبائن؟

الوحدة (6): الموضوع (1)



بيان معلومات (5)

تطوير خطة المبيعات

تشكّل خطة المبيعات (Sales plan) عنصراً أساسياً في تقرير مسح السوق. ويتعيّن على الريادي أن يتحلّى بنظرة واقعية لكمية المنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تبيعها مؤسسته في المستقبل القريب. فيقوم لهذه الغاية، بإعداد خطة مبيعات شهرية بناءً على استنتاجات مسح السوق، تغطّي بشكل عام الأشهر الإثني عشر القادمة. وإذا كانت المؤسسة تعرض منتجاتها أو خدماتها بأسعار مختلفة، ينبغي أن تُخصّص كلّ سلعة أو خدمة بتوقعات خاصة بها. غير أنّ بائع الجملة أو التجزئة الذي يتعامل بأعداد كبيرة من المنتجات يعمل عادة على وضع خطة مبيعات لمجموعات منتجاته الأساسية ذات معدّل الأسعار نفسه.

وتتضمّن خطة المبيعات ثلاثة عناصر: كمية المنتجات المعروضة للبيع من كل منتج، وسعر الوحدة لكل منتج، وقيمة المبيعات من كل منتج. ويُعرّف إجمالي المبيعات بأنها كمية المال التي تجنيها مؤسسة معينة من مبيعاتها في شهر واحد (إجمالي المبيعات الشهرية) أو في سنة واحدة (إجمالي المبيعات السنوية).

خطة المبيعات لمنتج واحد للشركة (س) لعام _____ م

الشهر	ك2	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	أيلول	ت1	ت2	ك1
كمية المنتج 1												
سعر الوحدة												
قيمة مبيعات المنتج 1												

كما تعكس خطة المبيعات التغيرات الموسمية التي تطرأ على المؤسسة. فعلى سبيل المثال، يرتاد عدد أكبر من الزبائن مطعمًا يقع على الشاطئ في الصيف أكثر منه في الشتاء، أو تبلغ مبيعات متجرٍ لخياطة الأزياء المدرسية ذروتها في بداية العام الدراسي.

وبفضل خطة المبيعات، سيعرف الريادي متى يتعيّن عليه شراء المواد الأولية أو السلع، وكمية الأموال التي قد يتوقّع كسبها كلّ شهر. كما سيعرف الريادي الذي مضى عليه فترة طويلة في مجال الأعمال، كيف ستسير الأعمال خلال العام بفضل تجاربه السابقة. غير أنّه يجدر إجراء مسح للسوق بشكلٍ منتظم، لاسيّما عندما لا يتم تحقيق المبيعات المخطّط لها، أو عندما يرغب الريادي في التوسّع وتقديم منتجات جديدة.

ينبغي على الشخص الذي ينوي البدء بمؤسسة جديدة إيلاء أهمية كبيرة لمسح السوق. إذ عليه التأكد من إمكانية بيع المنتجات أو الخدمات بالأعداد والأسعار المحدّدة في سبيل تطوير خطة بيع واقعية. ويجدر الذكر أنّ المؤسسة بمجملها تعتمد على الأموال التي يتم تحصيلها من المبيعات.

الوحدة (6): الموضوع (1)



ورقة عمل (3)

تطوير خطة المبيعات

تخرّج فريد مؤخراً من مركز تدريب مهني، حيث تلقى تدريباً على الخياطة بينما تعمل شقيقته ليلي بائعة في محل للألبسة. ونظراً لمهارات البيع التي تتمتع بها ليلي، ولخبرتها في مجال الأعمال، وللمهارات الفنية التي يتمتع بها فريد، وجدا أنّهما يشكّان فريقاً مناسباً لفتح محل للخياطة. فكلاهما يدرس إمكانية العمل لحسابه الخاص، ليس فقط لأنّهما تلقيا دورة تدريبية في مجال الريادة، بل كذلك لأنّهما وجدا فرصة مثيرة للاهتمام: إذ سيتم افتتاح مدرسة جديدة في إحدى الضواحي التي تشهد نمواً سريعاً بالقرب من مدينة متوسطة الحجم، تقع على بعد (70) كلم (40 ميلاً تقريباً) من العاصمة. وبما أنّهما كانا يعيشان في المدينة قبل التدريب الذي تلقياه، فهما على اطلاع واسع بالمؤسسات والظروف المحليّة فيها، وقد استرعى انتباههما افتقار هذه الضاحية لمحلات الأزياء المدرسيّة، علماً أنّ مدارس البلد كافة تلزم طلابها بارتدائها.

وإزاء هذه الفرصة، فهما مهتمان للغاية بالتحقق من وجود سوق ملائمة لافتتاح متجر جديد.

وتتمثّل فكرة المؤسسة بشراء الأزياء المصنّعة بكميات كبيرة في أحد المعامل، وتكييفها مع متطلّبات المدرسة، ومن ثم بيعها في متجرهما الخاص. وينوي فريد وليلي بيع هذه الملابس ضمن مجموعة تحتوي على كل ما يلزم: أي سترة وسراويل أو تنانير، وقمصان وجوارب وأحذية وربطات عنق، وما إلى ذلك. وبعد أخذهما أسعار منافسيهما بالحسبان، قرّرا تحديد سعر الزي المدرسي الكامل ب (60) وحدة نقدية (للفتيات والفتيان على حدّ سواء).

كما ستتوفّر كافة العناصر الأخرى التي يشملها الزي، فضلاً عن الملابس الأخرى بشكلٍ فردي. وبما أنّ فريد خياط متخصص، فهما يخطّطان لتقديم خدمات إضافية إلى زبائنها، مثل تعديل الملابس، وتصليحها وما إلى ذلك. إلا أنّهما يتوقّعان أن تتمحور مؤسستهما بخاصة، حول بيع الأزياء المدرسية وتعديلها.

وكانت المدارس قد عمدت مؤخراً إلى نشر متطلّباتها الخاصة بشأن الزي. وقد سبق لليلي وفريد أن حاولا تصنيع بعض الأزياء وفقاً لتلك المتطلّبات، وعرضاها على المسؤولين في المدارس فأعجبتهما، ووعدا بإدراج اسم مؤسسة ليلي وفريد على لائحة المتاجر التي توصي بها المدارس.

وبالرغم من أنّ هذه الظروف بدت واعدة، إلا أنّ ليلي وفريد قرّرا إجراء دراسة للسوق، بمساعدة مستشار أعمال، للتأكد من وجود سوق ملائمة للبدء بمؤسستهما. فزوّدتهما الدراسة بالمعلومات الآتية:

تشمل تلك المدينة ثلاثة متاجر أخرى تعرض الأزياء المدرسيّة ويمكن إدراجها على لائحة المتاجر التي تعتبرها المدرسة مناسبة. إلا أنّ ليلي وفريد وجدا الميّزات التنافسية التالية في مؤسستهما مقارنةً مع المتاجر الثلاثة الأخرى:

- **الموقع (Location):** يتوقّعان أنّ يشكّل موقع المؤسسة ميزته الأساسية. إذ ما من متجر آخر يقع في الضاحية، أو ضمن مسافة قدرها (3) كلم من المدرسة.

- توفير منتجات متعددة متكاملة (One stop-shop): لا يقدم أي متجر آخر الأزياء والأحذية المطلوبة ضمن مجموعة متكاملة إلى المدرسة الجديدة. ولكن بعد أن يفتح فريد وليلى متجرهما وتباشر المدرسة الجديدة بعملها، لا شك أنّ المتاجر الأخرى ستسارع إلى التكيف مع الوضع الجديد.
- الأسعار والمنافسة (Prices and competition): يعتقد فريد وليلى أنّ بإمكانهما بيع منتجاتهما بأسعار أدنى من منافسيهما، أي بسعر (60) وحدة نقدية. غير أنّه يتعيّن عليهما أن يأخذا بالحسبان أنّ منافسيهما قد يتمكنوا من خفض أسعارهم كذلك بفعل ارتفاع المنافسة. لذا أجرى فريد وليلى بحثاً بشأن الأماكن التي يشتري منها منافسوهما موادهم الأولية، والأسعار التي يشترونها بها. وليست المنافسة شديدة للغاية في مجال الأزياء المدرسية/وتعديلها. إذ يبدو أنّ الزبائن يفضلون التعامل مع المتاجر التي تقع على مقربة من المدرسة أو من منازلهم. ويفترض فريد وليلى أنّ أصحاب المتاجر الأخرى في المدينة راضون عن حصصهم في السوق، لأنهم يبذلون جهوداً قليلة في التسويق والترويج. كما أنّه قد مضى على هذه المتاجر سنوات عديدة في هذا المجال، وهي تقدّم أسعاراً مماثلة وتخدم مدارس مختلفة. غير أنّ البحوث أظهرت أنّه يمكن لأحد منافسيهما تقديم أسعار أدنى، لأنّه يشتري موادّه الأولية بأسعار أقلّ منهما، ولكنّ متجره يقع بعيداً عن المدرسة - على مسافة (7) كلم (4 أميال تقريباً) - كما أنّه يستخدم نوعيّة متدنّية من القماش. ولا يبدو أنّ أيّة مشاريع أخرى قد تنبّهت إلى هذه الفرصة.

ستبدأ المدرسة الابتدائية الجديدة ب (250) تلميذاً. وتتوقع التقديرات الحكوميّة الرسميّة أنّ يزداد عدد التلاميذ تدريجياً خلال السنوات الأربع الأولى إلى أن يبلغ (1000) تلميذاً، ومن ثم سيبقى عددهم عند هذا الحدّ. وسيتعيّن على كلّ تلميذ جديد يلتحق بالمدرسة أن يشتري زياً مدرسياً جديداً.

تمكّنت ليلي وفريد من جمع المزيد من المعلومات بشأن زبائنها المحتملين عن طريق إجراء مسح مستندٍ إلى الاستجابات. وقد أجريا استطلاعاً بين أهالي حوالي (250) مولوداً في ضاحية المدينة ينوون الالتحاق بالمدرسة الجديدة. وأظهرت النتائج أنّ (70%) من الأهالي حبّبوا فكرة توقّر مجموعة الزي بأسعار تنافسية قدرها (60) وحدة نقدية في متجر قريب، وأبدوا استعدادهم لشرائها. وأشار (20%) منهم أنّهم لم يفكروا بعد في شراء الزي المدرسيّ، بينما أجاب (10%) أنّهم سيبحثون عن السعر الأدنى، وأنّهم مستعدّون لقطع مسافات طويلة بهدف توفير بعض المال.

بالإضافة إلى ذلك، فقد تمكّن فريد وليلى، عن طريق المقابلات التي أجريها مع أصحاب المتاجر التي تبيع مجموعات الزي، وبالاستناد إلى المعلومات الإحصائية، من معرفة الوقت الذي تُباع فيه الأزياء عادة، وأعدادها. وتبيّن أنّه يلزم الأولاد زي كامل كل سنة، إذ أنّهم ينمون بسرعة في هذه السن. وقال نصف أصحاب المتاجر التي أجريت معهم المقابلات، أنّهم يحسبون زياً واحداً لكلّ طفل في السنّة الواحدة، فيما أبدى نصفهم الآخر تفاؤلاً أكبر، وأشاروا إلى أنّهم يحسبون عادةً ما يعادل زياً ونصف لكلّ ولد في المرحلة الابتدائية. وبفضل هذه المعطيات الإحصائية، تمكّن فريد وليلى من تقدير كيفية توزيع مبيعات مجموعات الزي خلال السنّة.

كما أنّهما حصلوا على أرقام مثيرة للاهتمام نُشرت مؤخراً لجمعية الخياطين في البلاد. فقد قدرّت الجمعية أنّه من بين كلّ (100) شخص، تبرز الحاجة لما يعادل ثمانية تعديلات في الملابس، بينما يبلغ معدّل سعر التعديل الذي تعتمده الجمعية (8) وحدات نقدية.

وسيكون متجر فريد وليلى أقرب متجر خياطة لحوالي (8000) شخص، كما أمنت الجمعية كذلك أرقاماً حول معدّل توزيع بيع خدمات التعديل في السنة، كما هو مبين في الجدول (1).

وبما أنّ المسح قد أُجري بالاستناد إلى نموذج تمثيلي، وأنّ المعلومات الإحصائية لا تعكس التغييرات المحتملة كافة، يمكن افتراض معدّل زيادة أو نقص في المبيعات يقارب ($\pm 10\%$) لكافة الأرقام المتوفرة.

الجدول(1): معدّل مبيعات الزي المدرسي والتعديلات في الملابس في السنة الأولى

المجموع	ك1	ت2	ت1	أيلول	آب	تموز	حزيران	أيار	نيسان	آذار	شباط	ك2	
%100	%10	%2	%2	%10	%40	%13	%3	%2	%2	%9	%5	%2	الزي المدرسي
%100	%10	%9	%8	%8	%6	%8	%8	%9	%8	%9	%8	%9	أعمال التعديل

ضع خطة مبيعات للمشروع في السنة الأولى تتكون من العناصر الآتية:

- 1- خطة المبيعات من الزي بافتراض حصة سوق تساوي 70% من حجم السوق، وبنسبة زيادة أو نقص في المبيعات تساوي $\pm 10\%$
- 2- خطة المبيعات من الزي بافتراض حصة سوق تساوي 90% من حجم السوق وبنسبة زيادة أو نقص في المبيعات تساوي $\pm 10\%$ وبقواقع زي ونصف لكل تلميذ سنوياً
- 3- خطة المبيعات من تعديل الزي بافتراض نسبة 8% من السكان البالغ عددهم 8000 شخص يحتاجون لتعديل الزي لأولادهم، وبنسبة زيادة أو نقص في المبيعات تساوي $\pm 10\%$

فكّر أيضاً في الأسئلة الآتية:

- ما الصعوبة الأساسية التي يواجهها هذا النوع من المؤسسات؟
- ما الظروف الأخرى التي قد تؤثر على مبيعاتهما، ولا يمكن احتسابها، والتي تظل تشكل مخاطرة؟
- كيف يمكن توقع تطور إجمالي المبيعات في السنوات الأربع الأولى للمؤسسة؟

الموضوع (2): اختيار موقع المؤسسة

الوحدة (6): الموضوع (2)

بيان معلومات (1)

تحديد موقع المؤسسة

يعد اختيار الموقع أحد العوامل بالغة الأهمية في نجاح المؤسسة الصغيرة أو فشلها. ففي حالات عدة، قد يقتصر بحث الريادي على إيجاد أقرب لافتة تفيد بشغور موقع عمل ما. ولكن من أجل زيادة فرص النجاح، من الضروري تخصيص الكثير من الدراسة والأبحاث لاختيار الموقع. وينبغي التشديد على أنه في الوقت الذي قد يتيح الموقع الجيد استمرارية هامشية للمؤسسة، قد يقضي الموقع السيء حتى على المؤسسات المخطط لها على أفضل نحو.

ينبغي أن يكون الموقع موضع تحليل مستمر طوال قيام المؤسسة. إذ أن بعض العوامل مثل التغير السكاني، والتغيرات في عادات الزبائن الشرائية، وطرق النقل الجديدة، ووجهة نمو المجتمع، قد تؤثر سلباً على مدى ملائمة موقع المؤسسة. ويبرز عاملان أساسيان لدى اختيار موقع المؤسسة:

- تحديد المجتمع المحلي للمؤسسة

- اختيار موقع معين داخل ذلك المجتمع المحلي

قد تختلف الاعتبارات بين الرجال والنساء من حيث اختيار موقع المؤسسة. فالكثير من الرجال والنساء يعملون من منازلهم أو قرب منازلهم بسبب المسؤوليات الأسرية وأحياناً بسبب المخاوف على الأمن الشخصي، ولا سيما النساء. أما الأشخاص ذوو الإعاقة أو الأشخاص الذين لا يملكون وسيلة نقل مستقلة فيواجهون معوقات على حد سواء، ما يحد من فرص إدارة مؤسسة ناجحة. في المقابل، قد تساعد وسائل النقل الجماعية أو مرافق الرعاية بالأطفال النساء وسواهن في تجاوز هذه المعوقات واختيار موقع للمؤسسة أوفر حظاً.

1- أهمية موقع المؤسسة

يعد الموقع أكثر أهمية بالنسبة إلى بعض المؤسسات من سواها. ويتمتع الموقع المناسب بأهمية بالغة بالنسبة لبعض متاجر البيع بالتجزئة ومؤسسات الخدمات. إذ تعتمد متاجر الألبسة ومؤسسات التنظيف الجاف، ومحطات الخدمة مثلاً، إلى حد بعيد، على حركة الزبائن لتأمين استمراريتها. ويتعين على هذه الأنواع من المؤسسات أن تحدّد موقعها بالقرب من زبائنها.

وليس الموقع مهماً لاجتذاب الزبائن في أنواع أخرى من مؤسسات البيع بالتجزئة والخدمات وفي معظم مشاريع البيع بالجملة. فمتاجر التجزئة التي تبيع سلعاً عالية الكلفة، مثل المفروشات والتجهيزات، تجذب الزبائن إليها. وقد تتخذ بعض الخدمات مثل المحاسبة والشركات التي تُعنى بالضرائب، ومشاريع البيع بالجملة، موقعاً "بعيداً عن الطرق المألوفة"، وأن تظل تحقق مبيعات عالية. إذ أن الزبائن مستعدون لتمضية الوقت بحثاً عن المنتج أو الخدمة التي تقدّمها تلك المؤسسات.

أما في قطاعي الصناعة والبناء، وفي عددٍ من الخدمات الأخرى، فلا تهتم الشركات باجتذاب الزبائن على أساس موقعها. إذ يجد هذا النوع من الشركات زبائنه إما من خلال البيع الشخصي، أو من خلال الإعلانات. ويمكن اختيار موقع هذه المؤسسات على أساس الكلفة، أو الأثر البيئي أو توفر المواد الأولية.

2- العوامل العامّة لدى اختيار موقع للمؤسسة

يشكّل الاقتصاد والسكان والمنافسة عوامل بالغة الأهمية ينبغي أخذها بالحسبان عند اختيار موقع المؤسسة. وستساعد هذه العوامل كذلك في اختيار المدينة أو البلدة الواحدة كموقع للمؤسسة.

أ- الاقتصاد (دخل السكان) Economics

لدى اختيار المجتمع المحلي الذي سيتم إطلاق مؤسسة صغيرة فيه، ينبغي النظر في القاعدة الاقتصادية الخاصة به. لماذا يعيش هؤلاء الأشخاص في تلك المنطقة بالتحديد؟ ما مستوى معيشتهم؟ لماذا تتواجد مؤسسات أخرى في تلك المنطقة؟ وينبغي إجراء دراسة حول مختلف الصناعات في المنطقة. فهل يعمل 80% من الناس في صناعة واحدة، أو ضمن عددٍ قليلٍ من المؤسسات؟ أو هل يشتمل المجتمع على مجموعة متنوعة من المؤسسات؟ هل يعد وضع الصناعة جيّداً في تلك المنطقة؟ وهل تعد نشاطات المؤسسات في ذلك المجتمع المحلي موسمية؟ وهل يشهد ذلك المجتمع انتقال مؤسسات الأعمال منه أو إليه؟ ويتعيّن دراسة التأثير التي قد تكون لإجابات تلك الأسئلة على مؤسستك.

يحدّد دخل سكان منطقة معيّنة مدى الطلب على السلع والخدمات. لذلك يتعيّن على الرياديين جمع المعلومات عن مستوى الدخل في المنطقة التي اختاروها. وتتضمّن بعض الأسئلة المحدّدة: ما معدّل الدخل في العائلة الواحدة؟ ما مستويات الدخل (منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة) في المنطقة؟ ما توجّهات الاستخدام/البطالة؟ وقد تتضمّن العوامل الاقتصادية الأخرى الطرق العامة الجيدة، وإمكانية الوصول إلى وسائل النقل.

ب- السكان (الزبائن) Population

يتعيّن على الرياديين أن يحدّدوا مجموعات الأشخاص التي سيتألّف منها زبائنهم. فعلى سبيل المثال، إذا كنت مهتماً في فتح محلٍ للموسيقى، من المهمّ أن تعرف أين يسكن معظم المراهقين والشباب، لأنّهم يشترون العدد الأكبر من الأسطوانات. وتشمل العوامل السكانية الأخرى: إلى أيّ مدى تعد تلك المنطقة مستقرّة؟ هل ينتقل الناس منها وإليها بانتظام؟ هل يشهد عدد السكان نمواً أو انخفاضاً؟ فإذا كانت المنطقة تنمو بسرعة، لا شكّ أنها ستشمل عدداً كبيراً من العائلات الشابة. إذاً ينبغي أخذ هذه العوامل كافة بالحسبان عند تحديد موقع المؤسسة.

ج- المنافسة Competition

يتعيّن عليك أن تدرس منافسيك عبر جمع المعلومات عن نقاط ضعفهم ونقاط القوة لديهم. فعليك أن تحدّد عدد منافسيك، وما موقعهم، كما عليك أن تعرف عدد المؤسسات التي فتحت أو أقفلت خلال السنتين السابقتين المشابهة لمؤسستك. كما يجدر دراسة المنافسة غير المباشرة التي توفر أنواعاً مماثلة من السلع والخدمات.

يتيح توفرّ الشروط الثلاثة الآتية افتتاح أيّة مؤسسة جديدة. فالشرط الأول هو عدم وجود منافسين في المنطقة. والثاني هو الإدارة السيئة للمؤسسات المنافسة. والثالث، ارتفاع طلب المستهلكين على منتجك.

وتتضمّن مواصفات الموقع الأساسية التي ينبغي الأخذ بها في شتى أنواع المؤسسات: شروط البيع أو الإيجار والمنافسة ومواقف السيارات، وكلفة التشغيل في الموقع. وفضلاً عن هذه الاهتمامات الأساسية، ينبغي الإجابة عن بعض الأسئلة المحدّدة التي تعتمد على إذا ما كنت تنوي افتتاح مؤسسة بيع بالتجزئة أو شركة صناعية أو مشروع بيع بالجملة أو مشروع خدمات.

3- اختيار الموقع وفق أنواع المؤسسات

أ- شركات البيع بالتجزئة Retail firms

بات تأمين مواقف للسيارات والنفوذ إلى الطرقات العامة الأساسية مشكلة أساسية للكثير من بائعي التجزئة. ويعاني بائعو التجزئة في المتاجر الكبرى مشاكل أقل من سواهم في ما يتعلق بمواقف السيارات. لذا يتعين عليهم أن يأخذوا بالحسبان أنواع المؤسسات التي تحيط بالموقع. فقد أشارت الدراسات مثلاً أنه ينبغي ألا تتخذ متاجر الألبسة موقعاً لها بالقرب من محطات الوقود.

ويعد عدد الأشخاص المارين بالقرب من موقع المؤسسة سيراً على الأقدام عاملاً مهماً بالنسبة لبائع التجزئة. ويتعين عليه أن يطرح السؤال التالي: "هل يتجه المشاة في هذا الموقع إلى وسيلة نقل عامة أو إلى مسرح محلي؟" إذ أن أولئك الذين يقصدون المسرح لا يتوقفون عادة للقيام بالمشتريات.

ب- شركات البيع بالجملة Wholesale firms

تشتري شركات البيع بالجملة المنتجات من المصنّعين بكميات كبيرة، وتعتمد إلى بيعها بكميات أقل إلى البائعين بالتجزئة. وينبغي مراعاة عاملين أساسيين لدى اختيار موقع لمتجر بيع بالجملة. يتمثل العامل الأول في خدمة النقل الجيدة بما في ذلك الطرقات والسكك الحديدية. بينما يقضي العامل الثاني بتواجد المنشآت الضرورية التي تشمل المباني والمنشآت والمرافق العامة. وفي غياب هذه المنشآت قد لا يتمكن البائع بالجملة من الحفاظ على مخزون يكفي لتأمين حاجات الزبائن. بالإضافة إلى ذلك، تخضع غالبية المدن لقوانين تنظيم تفرض قيوداً على مواقع شركات البيع بالجملة، ومن الضروري الاطلاع على هذه القوانين. كما يجدر أن تكون شركات البيع بالجملة قريبة بقدر الإمكان من زبائنها.

ج- شركات الخدمات Service firms

يعد اختيار موقع بالقرب من متجر تسوّق كبير مثاليًا بالنسبة لمشاريع الخدمات، غير أنه ليس من الضروري أن تعتمد متاجر تصليح أجهزة التلفزيون، أو التنظيف الجاف، أو تصليح الأحذية، أو عيادة طبيب الأسنان، أو مؤسسة الرعاية بالطفل إلى اتخاذ مواقع ذات إيجار مرتفع، لأن الزبائن مستعدون للسعي ولقطع مسافات بعيدة للحصول على خدمة جيدة. ويمكن أن تقع هذه المؤسسات، إلى حد ما، "بعيداً عن الطرقات المألوفة". ولكن تبرز نقاط اختلاف هامة في مواقع شركات الخدمات تحدّد أيّ المواقع أفضلها. فعلى سبيل المثال، يكون عادة اختيار موقع متجر للتنظيف الجاف بالقرب من متجر سمانه وصيدلية خياراً صائباً. غير أن هذا الموقع قد لا يكون مناسباً لطبيب الأسنان الذي لا يحتاج إلى حركة سير، ومكان توقّف ملائم من شأنهما تحقيق نجاح محل التنظيف الجاف.

د- الشركات التصنيعية Manufacturing firms

تختلف المواقع التي تكون مناسبة للشركات التصنيعية من تلك التي توافق البائعين بالتجزئة والبائعين بالجملة وشركات الخدمات. فعندما ينوي المرء افتتاح شركة تصنيعية، عليه أن يتحقق من منشآت النقل والمسافة الفاصلة عن المواد الأولية. إذ يشكّل القرب من الزبائن وتوفر المنشآت اللازمة وقوانين التنظيم المُندي عوامل أخرى بالغة الأهمية. كما عليك التفكير بحاجات الموقع المستقبلية والحالية لدى قيامك بدراسة العوامل العامة والخاصة لموقع مؤسسة معينة.

الوحدة (6): الموضوع (2)



معين تدريبي (1)

تحديد موقع المؤسسة

- 1- لماذا يُعدّ الموقع مهما لنجاح المؤسسة؟
- 2- يبرز عاملان أساسيان لدى اختيار موقع المؤسسة:
 - أ- تحديد المجتمع المحلي المحدد للمؤسسة
 - ب- اختيار موقع معيّن داخل ذلك المجتمع المحلي
- 3- سهولة الوصول للموقع والدخول والخروج منه للأشخاص ذوي الإعاقة والأطفال والمسنين
- 4- لماذا يُعدّ الموقع أكثر أهمية بالنسبة إلى بعض المؤسسات من سواها؟
- 5- العوامل التي ينبغي أخذها بالحسبان عند اختيار موقع المؤسسة:
 - ج- الاقتصاد
 - د- السكان
 - هـ- المنافسة
- 6- الموقع وفق أنواع المؤسسات
 - و- شركات البيع بالتجزئة
 - ز- شركات البيع بالجملة
 - ح- شركات الخدمات
 - ط- الشركات التصنيعية

الوحدة (6): الموضوع (2)



بيان معلومات (2)

اختيار موقع محدد للمؤسسة

عند اختيار موقع محدد للمؤسسة ينبغي الاسترشاد بعدد من الإرشادات التي تساعد في ذلك، والتركيز على عدد من العوامل والمعايير الخاصة المتعلقة بالموقع، والتي نوردتها فيما يأتي:

1- الإرشادات المتعلقة باختيار موقع محدد

يوصى باتباع الإرشادات الآتية لدى اختيار موقع للمؤسسة:

- ضع لائحة بالعوامل التي تعدها ضرورية لدى اختيار موقع المؤسسة، وضع لائحة أيضاً بالعوامل التي قد تكون مرغوبة فيها مع أنها غير ضرورية.
- جد كافة المواقع الممكنة في المجتمع المحلي، التي تتوافق مع العوامل التي أدرجتها في لائحتك.
- قم بزيارة المواقع لتكوين فكرة عن طابعها العام، واحذف تلك التي لا تتناسب مع حاجاتك، ثم خفّض عددها إلى موقعين أو ثلاثة تبدو مناسبة لك.
- قم بزيارة المواقع مجدداً واستعمل قائمة مرجعية لإجراء مقارنة بين الموقع والعوامل التي حدّدتها. وأنظر في العوامل الهامة لنجاح مؤسستك.
- عد إلى المواقع مرّات عديدة في النهار والمساء، لتتعرف أكثر على مدى ملاءمة كلّ من المواقع.
- قدّر حركة السير في كلّ من المواقع. قم بإحصاء عدد السيّارات والمشاة الذين يمرّون في كلّ منها في أوقات مختلفة من النهار بهدف احتساب عدد الزبائن المحتملين.
- أطلب رأي المستشارين ذوي الخبرة، ورجال الأعمال في المنطقة، لكي يساعدوك على اختيار موقع واحد.
- حلّل الوقائع والآراء التي جمعتها قبل اتخاذ قرار نهائي في ما يتعلّق بموقع مؤسستك.

2- العوامل الخاصة المتعلقة بالموقع

أ- حركة واتجاه السير

تحتل حركة السير (الزبائن المحتملين) والوصول للمؤسسة أهمية أكبر بالنسبة لبعض المؤسسات من سواها. لذا، عليك التفكير في الطريقة التي تعتمد عليها في بيعك مع زبائنك، وأي نوع من المؤسسات يتوقعون منك أن تديره؟ وما الذي يهّمهم فعلاً؟ وعليك أن تقابل منافع بعض المواقع بسيئاتها بالنسبة إلى مؤسستك.

لنفترض أنك وجدت أفضل المناطق المجاورة، وأفضل مناطق التسوق بالنسبة لمؤسستك، وقد أمسيت مستعداً للبدء بالبحث عن مواقع معينة داخل تلك المناطق. سيرتكز همك الأساسي على نمط حركة السير وسهولة وصول الزبائن إلى مؤسستك. إذ عليك تأمين قاعدة زبائن جيّدة في المناطق التي استهدفتها، ومن ثم تقوم مهمتك على إيجاد الموقع الأفضل في كل منطقة.

تعتمد المتاجر الصغيرة للبيع بالتجزئة في المقاطعات المركزية وفي الضواحي، على حركة السير التي تولدها المتاجر الضخمة. ومن الطبيعي أن تستفيد المتاجر الضخمة كما المتاجر الصغيرة من حركة السير القائمة هذه. وينطبق ذلك أيضاً على المطاعم والمؤسسات الأخرى التي تعتمد على زبائن يتخذون قراراتهم بشكل عفويّ وفقاً لما يناسبهم. فإذا كنت تدير مؤسسة من هذا النوع، كلما ازدادت المبالغ التي تنفقها على الموقع الجيد، قلت المبالغ التي عليك توظيفها في الإعلانات.

أدرس حركة السير، لا سيما في محيط مراكز التسوق والمتاجر الكبرى، وكن متنبهاً للطرق الأحادية الاتجاه، ولعرض الطرقات ومواقف السيارات. وابحث عن أفضل أوضاع السير التي تتوافق مع حاجاتك.

عندما تكون قد قلّصت خياراتك إلى عددٍ قليلٍ من المواقع، عليك أن تحدّد مدى أهميّة حركة السير لنجاح مؤسستك. وقد ترغب في أخذ العوامل الآتية بالحسبان وفقاً للأهميّة التي توليها لحركة السير.

ب- توفر وسائل النقل العامة

فقد تكون وسائل النقل العامة مهمّة لكلّ من زبائنك وموظّفيك. لذا عليك أن تشدّد بنوع خاص على المواقع التي تتواجد فيها محطات النقل العام أو بالقرب منها.

ج- توفر مواقف للسيارات

يعد توفرّ مواقف السيارات مهمّاً للمارين بالقرب من مؤسستك. إذ تشكل كلفة مواقف السيارات وسهولة النفاذ إليها العوامل الأكثر أهمية. وعليك أن تتذكّر أنّه ينبغي أن يكون من السهل لزبائنك أن يركنوا سياراتهم لشراء حاجياتهم. ولن ينفك اتخاذ موقع في شارع مكتظّ في حال كان سيواجه زبائنك صعوبة في ركن سياراتهم.

د- البعد عن المناطق السكنية والمؤسسات الأخرى

يعد البعد عن المناطق السكنية أو مناطق المؤسسات الأخرى مهماً خاصة بالنسبة إلى بعض أنواع المؤسسات. فقد يدفع ازدحام السير بعض الأشخاص إلى تقاضي تقاطع معين أو مركز تسوق. وإذا كانت حركة السير كثيفة حول المؤسسة، قد يضرّ ذلك بالمبيعات.

هـ- جهة الطريق

قد تكون لجهة الطريق التي تقع عليها المؤسسة أهميتها كذلك. فالبحوث التي تُجرى بشأن مواقع محطات الوقود قد تنطبق على مؤسسات كثيرة أخرى، تباع بضاعتها إلى الزبائن المارين الذين قد يرغبون في شراء بعض الأغراض، وهم في طريقهم من المنزل أو إليه.

فعلى سبيل المثال، يشتري الناس الصّحف والوقود في طريقهم إلى العمل، بينما يشترون الطعام، ويستلمون حاجاتهم من محل التنظيف الجاف في طريق عودتهم إلى المنزل. فإذا كانت مبيعاتك أفضل في فترة بعد الظهر، إعمل على تأمين الخدمات في فترة ازدحام بعد الظهر على جانب الطريق الذي يشهد مرور السيّر العائد باتجاه المنازل.

و- عرض الشارع

قد يكون عرض الشارع مهماً كذلك، إذ أنه يشير إلى مدى كثرة السيّارات التي تسلك هذه الطريق أو ستسلكها في المستقبل. وبشكلٍ عامٍ، كلما اتّسعت الطّريق، كان الموقع أفضل كما أنّ الطريق العامة الأساسية أفضل من الطريق الفرعية، لأنّ عدداً أكبر من الزبائن المُحتملين يسلكونها يومياً بالإضافة إلى أن الطريق الأوسع أسهل للزبائن. وعليك ألا تنسَ أن تضع نفسك مكان زيونٍ على عجلة من أمره: "هل ستزداد زحمة السير بسبب السيّارات الراكنة في خطٍ مزدوج؟"

ز- الموقع ضمن المبنى

يتميّز أيضاً الجزء من المبنى الذي تختاره موقعاً لمؤسستك بأهميته، فتكون الزاوية مثلاً أكثر بروزاً من وسط المبنى إذ يمكن ملاحظتها بسهولة أكبر عند تقاطع الطرق إلا أنّ معدّلات الإيجار فيها عادة ما تكون أعلى. وقد يساعد جيرانك كثيراً إذا أحسنت اختيار موقعك. فقد تعمد المتاجر المجاورة إلى زيادة إعلاناتها بهدف رفع مبيعاتها، أو قد يخصّص بعض الرياديين جزءاً من أموالهم الترويجية لتمويل جمعيات التجار التي تُعنى بتعزيز منطقة تسوّق معينة. فأحسن اختيار جيرانك.

الوحدة (6): الموضوع (2)



معين تدريبي (2)

إرشادات لاختيار موقع محدد للمؤسسة

- ضع لائحة بالعوامل الخاصة بالموقع التي تراها "ضرورية" و"مرغوب فيها"
- حدّد المواقع المُحتملة التي تتوافق مع العوامل الخاصة بالموقع
- قم بزيارة المواقع، واختر أفضل موقعين أو ثلاثة
- قارن هذه المواقع مع العوامل الخاصة بالمواقع "الضرورية" و"المرغوب فيها"
- قم بزيارة المواقع عدة مرّات في النهار والمساء، واحص عدد السيارات
- اطلب رأي رجال الأعمال والمستشارين ذوي الخبرة
- حلّل الوقائع والآراء كافة
- اتّخذ قراراً نهائياً بشأن موقع مؤسستك

الوحدة (6): الموضوع (2)



ورقة عمل (1)

اختيار موقع المؤسسة

ينوي كلُّ من جمال وسوزان خوض مجال الأعمال، وقد تحدّثا عن الدوافع التي حدثت بهما إلى اتخاذ القرار بالعمل لحسابهما الخاص.

قرّر جمال أن يبدأ مؤسسته في بلدته الأمّ، حيث أمضى حياته، وحيث يعرف معظم سكّانها الذين يكونون له المودّة. وتوجد في تلك البلدة مؤسسة تعاونيّة ومتجر للأسماك مضى على إنشائها فترة طويلة، ويحقّقان أرباحاً لا بأس بها. وبالرغم من ذلك يرى جمال أنّ بإمكان مؤسسته تحقيق النجاح.

تقع بلدة جمال على الشاطئ، وهي ليست كبيرة جدّاً، ويعمل معظم سكّانها في صيد الطيور والأسماك، بينما يعمل البعض الآخر بدوام جزئي في الحكومة، وغيرهم خارج المدينة لا سيّما في ورش البناء وحقول النفط. ولا يعود هؤلاء إلى منازلهم سوى لتمضية فترة أسبوع أو أسبوعين أربع أو خمس مرّات في السنّة. ويعتقد جمال أنّ المدينة تضمّ عدداً كافياً من السكّان لدعم ثلاثة متاجر.

أمّا سوزان، فقد قرّرت إنشاء مؤسستها في بلدة ساحلية تبعد بعض الشيء عن مكان سكنها. وبالرغم من أن ليس لديها معارف كثيرة في المدينة، إلا أنها مقتنعة أنّ مؤسستها قد تحقق نجاحاً إذا ما أحسنت إدارتها.

لا يتواجد في البلدة، حيث قرّرت سوزان البدء بمؤسستها، سوى محل عامٍ واحدٍ. ويعمل سكّان تلك البلدة على نصب المصايد وصيد الأسماك، كما أنّها تستضيف بعض المخيمات السياحيّة. وتتضمّن إحدى المجتمعات المحلية التي تبعد بضعة أميال عن البلدة حقلاً للبتترول تعمل فيه شريحة كبيرة من سكّان البلدة وتعيش طيلة الأسبوع، ثم تعود إلى منازلها وعائلاتها في نهاية الأسبوع.

وتعتقد سوزان أنّ مؤسستها قد تحظى بفرصة أعلى لتحقيق النجاح في تلك البلدة، لأنّ فيها أشخاص يواظبون في وظائفهم على مدار السنّة. وقد قدّرت أنّ عدد السكّان كافياً لإبقاء المتجرين ناشطين طيلة السنة، وهي تعتقد أنّ بإمكانها تحقيق النجاح إذا أنشأت متجرها في تلك البلدة، وقدّمت الأنواع المناسبة من البضائع.

سؤال للمناقشة

أي موقع أفضل من حيث إدارة الأعمال، موقع جمال أو موقع سوزان؟ ولماذا؟

الموضوع (3): الأشكال القانونية لمليكة المؤسسات

الوحدة (6): الموضوع (3)

بيان معلومات (1)

أسئلة متعلقة بمليكة المؤسسة

1- ما عدد أصحاب المؤسسات في الملكية الفردية وشركة التضامن والشركة محدودة المسؤولية والتعاونية؟

أ- تعود المؤسسة ذات الملكية الفردية لشخص واحد

ب- تعود ملكية شركة التضامن إلى شخصين أو أكثر

ج- الشركة محدودة المسؤولية هي مجموعة من الشركاء أو المالكين المرخص لهم من الحكومة. تتمتع بسلطة ممارسة الأعمال كما لو كانت شخصاً واحداً.

د- التعاونية هي جمعية ينشئها مجموعة من الأشخاص الذين يشغلونها عن طريق منظمة ذات ملكية مشتركة وإدارة ديمقراطية.

2- ما الكلفة والإجراءات القانونية اللازمة من أجل إطلاق أنواع ملكيات المؤسسات الأربعة؟

أ- الملكية الفردية (Sole proprietorship): تتمثل المستلزمات الوحيدة بما يأتي:

• الحصول على رخصة من أجل هذه المؤسسة بالتحديد.

• تسديد الرسوم أو الضرائب المحددة.

تعد الملكية الفردية، بسبب قيودها المحدودة، أسهل أنواع المؤسسات التي يمكن إطلاقها، كما أن كلفتها الأولية قليلة جداً.

ب- شركة التضامن (Partnership): عادة تكون كلفة تنظيم شركة التضامن متدنية. فإلى جانب

أي رخص قد تلزم، يوصى بأن يكلف محام مختص بوضع اتفاقية الشراكة بشكل خطي، تُعرف ببنود الشراكة. وينبغي أن تتضمن بنود الشراكة الأحكام الآتية على الأقل:

• توزيع الخسائر أو الأرباح

• التعويض على كل من الشركاء

• توزيع الموجودات في حال حُلَّت الشركة

• فترة الشراكة

• واجبات كل من الشركاء

ج- **الشركة ذات المسؤولية المحدودة (Limited liability company):** يعد إنشاء شركة محدودة المسؤولية أصعب، وعادة أكثر كلفة، من نوعي الملكيات المذكورتين آنفاً. وغالباً تكون حظوظ هذا النوع من المؤسسات أوفر في الحصول على رأس مال إضافي. فإلى جانب إيداع موجودات الشركة كضمان، قد تبيع الشركة محدودة المسؤولية أسهماً إضافية من أجل الحصول على الأموال.

د- **التعاونية (Cooperative):** كلفة تسجيل التعاونية ليست مرتفعة. وهي تقضي بوضع اتفاقية تعاونية خطية، ومن ثم إيداعها لدى السلطات الحكومية المختصة.

3- لماذا ينبغي استشارة محام عند البدء بمؤسسة جديدة؟

ينبغي مناقشة كافة أشكال الملكيات القانونية مع محام مختص قبل اتخاذ أي قرار بشأن نوع المؤسسة. وينبغي أن يعرف المحامي، قدر الإمكان، عن المؤسسة وعن مالكيها (أو مالكيها)، بما في ذلك وضعه (وضعهم) المالي الشخصي، بهدف التمكن من إعطاء توصية سديدة.

4- ما هي المسؤولية المترتبة عن أنواع ملكيات المؤسسات الأربعة؟

أ- **الملكية الفردية:** يعد صاحب المؤسسة الفردية مسؤولاً شخصياً عن ديون المؤسسة كاملة. وقد تتضمن المسؤولية الأملاك الشخصية لصاحب المؤسسة وأصوله كافة.

ب- **شركة التضامن:** يعد كل من أعضاء شراكة التضامن مسؤولاً كلياً عن ديون المؤسسة كاملة بغض النظر عن قيمة استثماره الشخصي فيها، وتطال هذه المسؤولية الأملاك والموجودات الشخصية كافة. كما يكون كل من الشركاء مسؤولاً عن أعمال الشركاء الآخرين في ما يتعلق بواجبات المؤسسة والتزاماتها.

ج- **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** يعد حاملو الأسهم أو مالكو الشركة مسؤولين عن المبالغ الموازية لاستثماراتهم في الشركة. فبينما قد يخسر الشركاء الأموال التي استثمروها في الشركة، لا يمكن إرغامهم على تسديد ديون الشركة بأموال إضافية من أموالهم الخاصة.

د- **التعاونية:** يُعتبر كل عضو في التعاونية مسؤولاً كلياً عن ديونها.

5- كيف تؤثر الملكية القانونية على استمرارية المؤسسة؟

أ- **الملكية الفردية:** تنتهي المؤسسة بوفاة مالكيها أو لدى إصابته بالعجز.

ب- **شركة التضامن:** تنتهي الشركة بوفاة أي من الشركاء، أو إصابته بالعجز، أو انسحابه من الشركة، إلا إذا اشترى الشركاء الآخرون حصة الشريك المتوفى، أو المصاب بالعجز، أو المنسحب.

- ج- **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** يتمتع هذا النوع من الشركات بمدة حياة مستقلة ومستمرة، ولا يتم حلها لدى وفاة أحد حاملي الأسهم، أو لدى بيع الأسهم إلى شخص آخر.
- د- **التعاونية:** تتمتع التعاونية بمدة حياة مستقلة.

6- كيف تؤثر البنية القانونية على إدارة المؤسسة؟

- أ- **الملكية الفردية:** يستطيع المالك الفردي إدارة المؤسسة كما يشاء، طالما أنه لا ينتهك القوانين. وقد يشكل اتخاذ شخص واحد للقرارات الإدارية كافة نقطة سيئة.
- ب- **شركة التضامن:** يلعب كل من الشركاء في شركة التضامن دوره الإداري، كما تتوزع الواجبات في ما بينهم. وقد تساهم قدراتهم ومعارفهم مجتمعة في جعل الشركة أفضل من الملكية الفردية من حيث إدارتها، إلا أن توزيع المهام الإدارية قد يؤدي إلى نشوء خلافات.
- ج- **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** يجدر اتباع الإجراءات القانونية بحذافيرها عملاً بقانون الشركة. وينبغي أن يودع المسؤولون عن الشركة محدودة المسؤولية وثيقة خاصة لدى الحكومة تسمى القانون الأساسي للشركة. كما يتعين عليهم تسديد الضرائب الأولية ورسوم الإيداع، وعقد اجتماعات رسمية من أجل معالجة تفاصيل معينة تتعلق بالتشغيل والتنظيم.
- د- **التعاونية:** ينتخب أعضاء التعاونية الأفراد المعنيين بإدارتها.

7- كيف تؤثر البنية القانونية على الضرائب؟

- أ- **الملكية الفردية:** ينبغي تسديد ضرائب الدخل الفردي على كافة أرباح المؤسسة.
- ب- **شركة التضامن:** يتعين على الشركاء كافة تسديد ضرائب الدخل الفردي وفق حصصهم الفردية من أرباحها.
- ج- **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** تخضع لضريبة مزدوجة. تُفرض الضريبة الأولى على إجمالي أرباح الشركة، والثانية على أنصبة الأرباح التي يحصل عليها الشركاء.
- د- **التعاونية:** تدفع التعاونية الضرائب وفقاً للأنظمة الحكومية المعتمدة.

الوحدة (6): الموضوع (3)



معين تدريبي (2)

إيجابيات الأشكال القانونية المختلفة للملكيات وسلبياتها

نوع الملكية	الحسنات	السيئات
الملكيّة الفرديّة	<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف متدنية للبدء بها • حد أدنى من الأنظمة • التحكم المباشر بالمؤسسة • تتطلب رأس مال عاملٍ قليل • حسنات ضريبية • تعود الأرباح كافة للمالك 	<ul style="list-style-type: none"> • مسؤولية غير محدودة • الافتقار إلى الاستمرارية • صعوبة تحصيل رأس المال • المسؤولية عن القرارات كافة
شركة التضامن	<ul style="list-style-type: none"> • سهولة إنشائها • تكاليف متدنية للبدء بها • مصادر إضافية لرأس المال • إدارة مشتركة • حسنات ضريبية ممكنة 	<ul style="list-style-type: none"> • مسؤولية غير محدودة • افتقار إلى الاستمرارية • سلطة مشتركة • صعوبة إيجاد شركاء مناسبين
الشركة ذات المسؤولية المحدودة	<ul style="list-style-type: none"> • مسؤولية محدودة • إمكانية تخصّص الإدارة • قابلية تحويل الملكية • التواجد المستمر • هيئة قانونية • حسنات ضريبية محتملة • سهولة الحصول على رأس المال 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة مُحكمة • أكثر كلفة من حيث التنظيم • قيود مفروضة على الترخيص • يجب الاحتفاظ بسجلات شاملة • ازدواج ضريبي (الشركة وحاملي الأسهم)
التعاونية	<ul style="list-style-type: none"> • تمكين الفقراء والأشخاص ذوي الإعاقة وسواهم • مساندة ذاتية مشتركة • تساعد بنيتها التنظيمية كافة الأعضاء • خوض مخاطر مشتركة • الجمع بين المهارات الفردية • سهولة الحصول على رأس المال 	<ul style="list-style-type: none"> • صعوبة الاحتفاظ بالأعضاء المؤهلين • عدم التكافؤ بين الأعضاء المساهمين في التعاونية • سلطة مشتركة • مسائل النوع الاجتماعي • تحديات في الإجراءات الحكومية

الوحدة (6): الموضوع (3)



ورقة عمل (1)

اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

يعيش تامر في مجتمعٍ محليٍّ صغيرٍ منذ عشر سنوات خلت. وتقع بلدته، التي يبلغ عدد سكانها (275) شخصاً، على ضفة النهر الكبير الذي يمر بالبلاد. وتشتهر المدينة بطبيعتها وشاطئ نهرها الجميل، وطقسها المعتدل صيفا وشتاء، كما يروج فيها صيد الأسماك وتجاريتها. غير أنّ الطريق القديمة التي يسلكها السكان ضيقة ووعرة، وتجعلها أمطار الربيع والشتاء غير سالكة في بعض الأماكن. ويُصار حالياً إلى تشييد طريق جديدة في المنطقة، من المفترض أن تُستكمل في غضون أربعة أشهر.

يدرس تامر فكرة إطلاق متجر لبيع المنتجات السياحية بما أنّ الطريق قد أوشكت على الانتهاء، مما سيسهل قدوم السواح إلى المنطقة الراغبين في الاستجمام فيها، والاستفادة من نشاطات صيد الأسماك.

وقد أخذ تامر بالحسبان حسنات وسيئات الأساليب التي يمكنه من خلالها تنظيم مؤسسته من الناحية القانونية. ففكر في إمكانية كونه صاحب ملكية فردية، لأنه يحب أن يكون سيّد نفسه. وقد بلغ مجموع مُدخراته (4200) وحدة نقدية، كما يمكنه اقتراض المبلغ الكافي للبدء بمؤسسته الصغيرة.

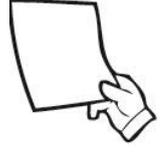
ولكنّ فكرة الشراكة تستهويه كذلك، إذ يمكن أن يؤمّن شريكاً ما أو شريكان اثنان المال الإضافي اللازم لإطلاق مشروع أوسع. ويمكنه كذلك إطلاق شركة محدودة المسؤولية وأن يبيع حصصها. وفي تلك الحالة سيزداد المبلغ المتوفّر لديه دون أن يكون عليه تسديد أيّة قروض، كما وسيوفّر لديه المال للإعلانات. وقد تحدّث تامر إلى عددٍ من الأشخاص في المجتمع المحلي، ليرى إذا كانوا مهتمين في إطلاق شركة محدودة المسؤولية، وفي تلك الحال ستكون كمية الأموال المتوفرة لإطلاق المشروع أكبر من تلك المتوفرة إذا تم اعتماد المؤسسة الفردية أو التضامن. كما أنّ عدداً أكبر من سگان المجتمع قد يستفيد من المشروع.

أسئلة

1- أي نوع من ملكيات المؤسسات قد تختار لو كنت تامر؟

2- ما المعلومات الإضافية التي يحتاج إليها تامر، لاتخاذ قرار مدروس بشأن أفضل نوع من الملكيات القانونية لمؤسسته؟

الوحدة (6): الموضوع (3)



بيان معلومات (2)

منافع المؤسسات الجماعية مثل التعاونيات

الموارد المالية المشتركة: تحتاج نشاطات كثيرة إلى حدّ أدنى من رأس المال التأسيسي الذي يتجاوز القدرة الفردية لدى الرجال والنساء على الإدخار.

الإمدادات المشتركة للمدخلات: قد تتفاوض المجموعات بشكل أفضل على الأسعار وشروط التسليم لدى شراء المدخلات بشكل جماعي وبأعداد كبيرة (المواد الخام، ومواد التعبئة، إلخ).

التسويق المشترك: يمكن التخفيف من كلفة تسويق المنتجات من خلال تشارك وسائل النقل. كما يمكن للمجموعة إبرام إتفاقيات مع كبار الزبائن والعملاء الذين يعجز الرياديون كأفراد عن التعامل معهم.

وفورات الحجم: يمكن للرياديين الذين يشاركون الآلة نفسها التقليل من كلفة الإنتاج أو إنتاج كمية أكبر من السلع.

منافع العناقيد (التجمعات) الصناعية: قد يساهم عدد كبير من المؤسسات الصغيرة التي تنتج سلعاً متطابقة أو متشابهة في اجتذاب كبار العملاء والزبائن.

نقل المعرفة: يتعلّم الرجال والنساء من بعضهم البعض في إطار العمل الجماعي ويحسنون مهاراتهم الفنية والتسويقية إلخ.

تجاوز الحواجز الإجتماعية: قد يصعب على النساء الانتقال إلى السوق ما لم يحصل ذلك في إطار مجموعة.

التحكّم بالدخل: قد يتحكّم الرجال بدخل زوجاتهم لكن ليس بدخل مجموعة من النساء، فالمجموعة تقرّر سبل استخدام عائدات المؤسسة.

الدعم المتبادل: يتعاون الرجال والنساء والأشخاص ذوو الإعاقة ضمن المجموعة الواحدة في حال بروز مشاكل مثل المرض أو وفاة فرد من الأسرة، إلخ.

تعزيز القوة التفاوضية: تتمتع المجموعات بقوة تفاوضية أكبر مع الوكالات الحكومية، والمجتمعات المحلية، والعائلات والهيئات التجارية.

سهولة الوصول إلى الخدمات والتدريب: من منظور مزوّد الخدمات، من الأسهل إتاحة التدريب والخدمات أمام المجموعات منه أمام الأفراد.

إفادة الأشخاص ذوي الإعاقة: تقسيم المهام والمسؤوليات في العمل على أساس مواطن القوة والقدرات، والقدرة على التكيف مع الإحتياجات الخاصة، والقضايا ذات الصلة بالتمكين.

المصدر: "دليل تحديد الفرص الإقتصادية" الصادر عن منظمة العمل الدولية.

الوحدة (6): الموضوع (4)

الموضوع
(4): تحديد
التكاليف
التي تتكبدها
المؤسسة

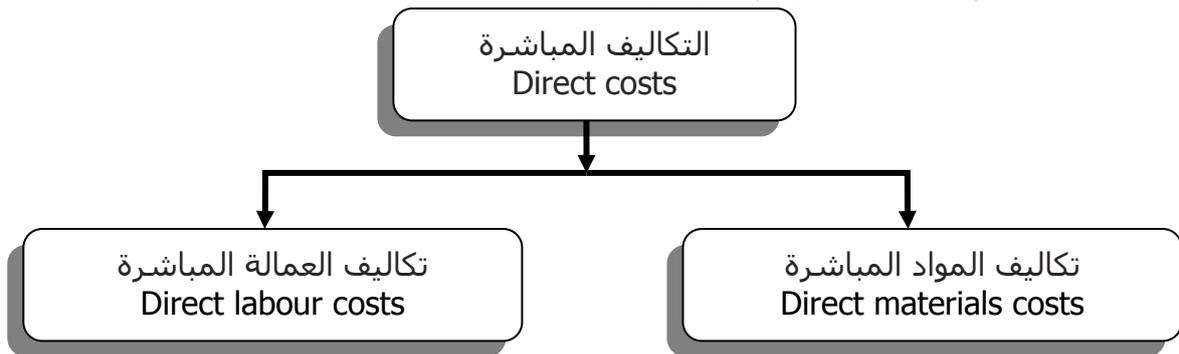
بيان معلومات (1)

التكاليف المباشرة وغير المباشرة

تولّد كل من مؤسسات الأعمال تكاليف، حتى لو لم تكن عمليّات الإنتاج أو الخدمة أو النشاطات التجارية مستمرة فيها. ولاستيعاب هذه المسألة، من الضروري التنبّه إلى مفهوم التكاليف المباشرة (Direct costs) وغير المباشرة (Indirect costs).

1- التكاليف المباشرة

هي تلك التي تترتّب على مؤسسة ما، فقط عندما تقوم بتصنيع السلع أو توفير الخدمات أو شراء السلع بهدف إعادة بيعها. وتعتمد هذه التكاليف بشكلٍ مباشرٍ على عدد السلع أو الخدمات التي يتم إنتاجها. تتألف التكاليف المباشرة من مجموعتين فرعيتين من التكاليف:



تكاليف العمالة المباشرة	تكاليف المواد المباشرة
وتشمل أجور جميع العمّال والمساعدين المعيّنين مباشرةً بإنتاج السلع، أو بتقديم الخدمات. وتتضمّن كذلك تكاليف الضمان الاجتماعي. لا تُعتبر أجور الموظفين تكاليف مباشرة بالنسبة للبائع بالجملة والبائع بالتجزئة، لأنّ شخصاً واحداً قد يبيع، بشكلٍ عام، عدداً من المواد المختلفة. تكون تكاليف العمالة المباشرة متغيرة إذا دفعت مقابل الوحدات المنتجة وثابتة إذا كانت تدفع كرواتب شهرية بغض النظر عن الإنتاج.	كل ما ينفق على جميع العناصر التي تصبح جزءاً من سلعةٍ معيّنة، أو تُستخدم لإنتاج خدمةٍ، أو يتم شراؤها بهدف إعادة بيعها، يندرج ضمن إطار فئة تكاليف المواد المباشرة. وتشمل هذه التكاليف المباشرة التكاليف المتعلقة بحياسة المواد الخام مثل نقلها من المورد إلى المؤسسة. وتكون هذه التكاليف متغيرة لأنها تتغير بتغير الإنتاج.

2- التكاليف غير المباشرة

هي التكاليف التي لا تُعزى بشكلٍ مباشرٍ إلى سلعةٍ أو خدمةٍ محدّدة، كبديل إيجار المكتب، أو راتب المحاسب، أو الفوائد المترتبة عن قرض مصرفي، أو فواتير الهاتف، أو تأمين السيارة والتأمين ضد الحرائق وغيرها.

وللتبسيط، هي التكاليف الأخرى كافة المترتبة عن نشاطات المؤسسة، والتي ليست تكاليف مباشرة. وتعد كافة النفقات المتصلة بطاقم العمل في مؤسسات البيع بالجملة أو بالتجزئة تكاليف غير مباشرة. وللتمكن من حساب التكاليف التصنيعية العائدة لسلعة أو خدمة واحدة، ينبغي توزيع التكاليف غير المباشرة بشكلٍ نسبي. فإذا كانت المؤسسة تنتج سلعة أو خدمة واحدة، أو إذا كانت السلع متشابهة إلى حدٍ ما، مثل الكراسي أو الأسرة أو السراويل أو القمصان، تُقسَم التكاليف غير المباشرة على عدد السلع، وتضاف هذه النسبة إلى التكاليف المباشرة بغية حساب الكلفة الإجمالية لكلٍّ من العناصر. ويتم حساب التكاليف غير المباشرة في مشاريع الخدمات، بشكلٍ عام، على أساس ساعات العمل، بما فيها الوقت الذي تتم تمضيته في تسليم الخدمات. وتُعرف التكاليف غير المباشرة كذلك بالتكاليف العامة (Overhead costs) أو التكاليف الثابتة (Fixed costs)

في بعض الأحيان يصعب حساب تكلفة بعض المواد المباشرة بسبب قلة الكمية المستخدمة منها في تصنيع المنتج، وبالتالي لا يتم حسابها ضمن التكلفة المباشرة له. على سبيل المثال، كمية الغراء المستخدم لإنتاج كرسيٍّ واحد لا تمثل سوى نسبة ضئيلة من تكلفته، لذلك لا يتم حسابها ضمن التكاليف المباشرة للكرسي. وفي السياق نفسه، إذا عمل مساعدٌ على خدمة عددٍ من العمال، لا يُمكن أن يُعزا راتبه إلى مُنتجٍ واحدٍ فقط، ويُعتبر الراتب تكلفة غير مباشرة.

$$\begin{aligned} & \boxed{\text{مجموع تكاليف المواد المباشرة}} = \boxed{\text{التكلفة الإجمالية لسلعة أو خدمة}} \\ & \quad + \\ & \boxed{\text{مجموع تكاليف العمالة المباشرة}} \\ & \quad + \\ & \boxed{\text{نسبة من التكاليف غير المباشرة الكلية}} \end{aligned}$$

معلومات إضافية

لحساب التكاليف غير المباشرة للسلعة أو الخدمة نقوم بما يأتي:

1- إذا كنت تنتج سلعة واحدة أو تقدم خدمة واحدة فقط، احسب التكاليف غير المباشرة لها حسب المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف غير المباشرة الشهرية}}{\text{عدد السلع أو الخدمات في الشهر}} = \text{التكاليف غير المباشرة للسلعة أو الخدمة}$$

2- إذا كنت تنتج أكثر من سلعة أو تقدم أكثر من خدمة، احسب التكاليف غير المباشرة للسلعة أو الخدمة حسب المعادلة الآتية:

أولاً: احسب نسبة تحميل التكاليف غير المباشرة

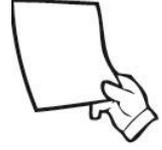
$$\frac{\text{إجمالي التكاليف غير المباشرة الشهرية}}{\text{إجمالي التكاليف المباشرة الشهرية لكل السلع أو الخدمات}} = \text{نسبة تحميل التكاليف غير المباشرة}$$

ثانياً: احسب التكاليف غير المباشرة للسلعة أو الخدمة كما يأتي:

التكاليف غير المباشرة للسلعة أو الخدمة = نسبة تحميل التكاليف غير المباشرة X التكاليف المباشرة للسلعة أو الخدمة

لحساب إجمالي تكلفة السلعة أو الخدمة، اجمع التكاليف المباشرة للسلعة أو الخدمة والتكاليف غير المباشرة لها.

الوحدة (6): الموضوع (4)



بيان معلومات (2)

تصنيف التكاليف وفق فئاتها

يتعين على الرياديين معرفة المبلغ الإجمالي للتكاليف التي تتكبدها مؤسساتهم في الشهر الواحد والسنة الواحدة. وتعد هذه المعلومات بالغة الأهمية، لأنها تُبين هيكلية التكاليف ضمن المؤسسة، وتُشير إلى الحالات التي تبلغ فيها تكاليف معينة نسبةً عاليةً دون أيّ مبرر. ولدى توفر هذه المعلومات لدى الريادي، يمكنه أن يُحاول خفض التكاليف، وأن يزيد من قدرته التنافسية.

ويتعين على الشخص الذي يبدأ مؤسسته أن يتنبأ التكاليف الإجمالية لها في سنة واحدة على الأقل، لمعرفة فيما إذا كانت المبيعات المخطّط لها تغطي التكاليف أم لا.

1- فئات التكاليف

يمكن تصنيف كافة التكاليف المترتبة في مؤسسة ما ضمن الفئات الآتية:

أ- تكاليف العمالة (Labour costs)

ما أن يقدم الريادي على توظيف طاقم عملٍ، يتحوّل إلى صاحب عملٍ، ويصبح لديه مسؤوليّة قانونيّة واجتماعيّة حيال موظّفيه. وتعني هذه المسؤولية أن عليه تلبية عددٍ من المتطلّبات التي تقضي بها القوانين والأنظمة المعمول بها، أو الاتفاقيات الجماعية مثل:

- الحد الأدنى للأجور
- العدد القانوني لساعات العمل
- بدل ساعات العمل الإضافيّة
- الإجازات السنويّة
- الإجازات المرضيّة
- الضمان الاجتماعي

ولا تقتصر تكاليف العمالة على الرواتب أو الأجور. فغالباً يتم احتساب التكاليف الإضافية التي تنشأ علاوة على الرواتب على أنّها نسبة منها.

وقد تكون تكاليف العمالة ثابتة إذا تم دفعها على شكل رواتب شهرية غير مرتبطة بالإنتاج، أو تكون متغيرة تدفع على أساس القطع المنتجة.

ب- تكاليف المواد (Material costs)

تندرج جميع المواد المستخدمة لصناعة منتجٍ أو لتوفير خدمة ضمن فئة "تكاليف المواد". وتعتبر هذه التكاليف متغيرة بسبب تغيرها مع تغير الإنتاج.

يتمّ التمييز في الإنتاج بين أنواع مختلفة من المواد:

- المواد الخام (Raw materials): مثل ألواح الخشب، والقضبان المعدنية، وألواح الصفيح الحديدي، والجلد، والصوف، والمنسوجات، والبلاستيك، والطحين، والزبدة وغيرها.
- اللوازم العامة (Standard materials): مثل المسامير، والبراغي، والزرافيل، والصواميل، والتجهيزات، والمعدّات الكهربائيّة، وقطع الغيار، والأزرار، والسحابات وغيرها.
- المعدّات التكميليّة (Auxiliary Materials): مثل الغراء، والطلاء، وقضبان اللحام الكهربائي، وغازات اللحام، وشفرات المناشير، وورق الشحذ، وخبوط الغزل، وغيرها.

وتصنّف تكاليف شراء السلع التامة الصنع بهدف إعادة بيعها في مؤسسات البيع بالجملة وبالتجزئة على أنّها تكاليف مواد.

ج- المصروفات العامة (General expenses)

تصنّف جميع النفقات على السلع والخدمات التي لا تندرج ضمن الفئات الآتية الذكر ضمن فئة "التكاليف الأخرى".

وتغطّي هذه التكاليف بشكلٍ أساسي الكهرباء والماء والهاتف والانترنت والتأمين والإيجار والإعلانات والنفقات الإداريّة وغيرها.

د- التكاليف الرأسماليّة (Capital costs)

يتعيّن على أصحاب وصاحبات المؤسسات الذين يقترضون مبلغاً من المال أن يدفعوا فائدةً عن فترة القرض. كما تستحق الفائدة عن أي سحبٍ زائد على حسابهم الجاري. وتُسمّى هذه المدفوعات بالتكاليف المالية.

وقد يبرز نوعٌ خاص من التكاليف الرأسماليّة يُعرف بتكاليف الاستهلاك (Depreciation cost). فلدى البدء بعملية الإنتاج، يعتمد الريادي إلى شراء آلات جديدة من رأسمال المؤسسة. وإذا رغب بعد عدة سنوات ببيع إحداها، لحاجته إلى آلة تعمل بسرعة أكبر، أو لأنّ الآلة قد فقدت من دقّتها، أو لأنها تتعطلّ باستمرار وتحتاج إلى التصليح، فإنه سيتقاضى عنها مبلغاً أدنى بكثير من المبلغ الذي دفعه عندما كانت جديدة.

يُعرف انخفاض قيمة الآلات أو المعدّات أو السيارات العاملة في مؤسسة معيّنة بقيمة الاستهلاك.

إنّ انخفاض هذه القيمة هي عملية قد تدوم سنوات يعتمد عددها على نوع الآلة. وفي النهاية، قد تبرز الحاجة إلى استبدال الآلة أو الشاحنة أو السيارة. وبالتالي تُعتبر هذه الخسارة السنويّة كتكلفة رأسماليّة تتيح استرجاع المال الذي تمّ دفعه لقاء الآلة الجديدة لغرض استبدالها.

كيف يتم حساب قيمة الاستهلاك؟

يتم حساب الاستهلاك ببساطة تامة بقسمة سعر الآلة أو السيارة التي تم شراؤها حديثاً على عمر الآلة المتوقع. فإذا تم شراء شاحنة صغيرة لتسليم البضائع مثلاً لقاء (12000) وحدة نقدية، وكان عمر الشاحنة المتوقع خمس سنوات.

سيكون استهلاكها السنوي (12000) وحدة نقدية/5 = (2400) وحدة نقدية في السنة الواحدة.

كما يمكن حساب قيمة الاستهلاك بضرب سعر الآلة أو السيارة بنسبة الاستهلاك السنوية.

البند الاستثمارية	العمر المتوقع بالسنوات	نسبة الاستهلاك السنوية(%)
المباني	20	5
الآلات البسيطة	10 - 8	12.5 - 10
الآلات الخاصة	5 - 3	33.3 - 20
المركبات	10-8	12.5 - 10
الأدوات اليدوية	3	33.3

وتدوّن البنود الاستثمارية في المؤسسة في نموذج خاصٍ للاستهلاك يتضمّن المعلومات الآتية:

نموذج قيمة الاستهلاك	
اسم البند ومواصفاته	ماكنة تنعيم (تجليخ) خاصة رقم التسلسل: أ 123
سنة الحيازة (الشراء)	2008
سعر الشراء (بما في ذلك تكاليف التسليم)	(10000) وحدة نقدية
العمر المقدر (المتوقع)	(4) سنوات
نسبة الاستهلاك (%)	25%
قيمة الاستهلاك في السنة	(2500) وحدة نقدية

2- تنبؤ التكاليف

يتعيّن على الريادي أن يتطلّع دائماً إلى المستقبل، وأن يتوقّع تطوّر مؤسسته. وتبين خطة المبيعات عدد المنتجات أو الخدمات أو السلع المتوقّع إنتاجها أو بيعها، وتبرز أية تغييرات موسميّة أو انخفاضات أو ارتفاعات في المبيعات. وبالتالي، ستتغير التكاليف المباشرة، في حين ستظلّ التكاليف غير المباشرة عند المستوى نفسه. تشكل تكاليف العمالة وتكاليف المواد والمصروفات العامة إجمالي التكاليف التشغيلية كونها تعتمد على النشاطات التشغيلية للمؤسسة، في حين تكون التكاليف الرأسماليّة مستقلة تماماً عن النشاطات التشغيلية.

تنبؤ التكاليف الشهرية في عام _____

فئات التكاليف	شباط	آذار	نيسان	مايو	حزيران	تموز	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
تكاليف المواد المباشرة (المتغيرة)												
أجور العمالة												
المصروفات العامة (التكاليف الثابتة)												
تكاليف الإهلاك												
التكاليف المالية (فوائد القرض)												

ويمكن تفصيل كلٍّ من فئات التكاليف إلى عدّة فئات فرعية، وذلك وفقاً لطبيعة المؤسسة مثل: تكاليف العمالة الموزعة على موظفي الإنتاج والموظفين الإداريين وموظفي المبيعات، وغيرها.

الوحدة (6): الموضوع (4)

ورقة عمل (3)



التكاليف المباشرة وغير المباشرة وفئاتها

في عمود "نوع التكلفة" ضع حرف "م" أمام التكاليف المباشرة وحرف "غ" أمام التكاليف غير المباشرة. وفي عمود "فئة التكلفة" ضع حرف "ع" لتكاليف العمالة وحرف "م" لتكاليف المواد وحرف "أ" للمصروفات العامة وحرف "ر" للتكاليف الرأسمالية.

بنود التكاليف	نوع التكلفة	فئة التكلفة
راتب العامل		
شراء الأدوات اليدوية		
المواد الأولية		
إعلانات للمتجر		
تصليح الآلات		
شراء السلع التامة الصنع بغرض إعادة بيعها		
راتب المالك		
لوازم المكاتب		
صيانة شاحنة		
الرسوم المترتبة عن قيام مستشار بدراسة للسوق		
دفع الفائدة المترتبة عن القرض		
الطوب والإسمنت للبناء		
وقود السيارات في مؤسسة نقل ركاب		
مقاطع من قضبان الألمنيوم في مشغل للمعادن		
أسلاك (قضبان) اللحام والغاز في مشغل اللحام		
راتب بائع في محل للأزياء الرائجة		
الجلد في معمل أحذية		

الوحدة (6): الموضوع (4)

تكملة ورقة عمل (3)



التكاليف المباشرة وغير المباشرة وفئاتها

فئة التكلفة	نوع التكلفة	بنود التكاليف
		الأزرار في محلّ خياطة
		إيجار موقع المؤسسة
		الشامبو المُستخدم في صالون تصفيف الشعر
		التأمين ضد الحرائق
		التأمين الصحي لموظفي المكتب
		عرض بيع على منتج واحد
		برمجيات الحاسوب
		المسامير لتصنيع المفروشات
		الأقساط المدرسية لأولاد الموظفين
		انخفاض قيمة الآلات / الاستهلاك
		استبدال مخزون البضائع
		السفر إلى الزبائن في بلدٍ أجنبي
		تأمين السيارة
		قطع الغيار في ورشة لتصليح السيارات
		الإمدادات الكهربائية في مشروع بناء
		التأمين الصحي لمشغلي الآلات
		السماذ في مشروع زراعي
		فاتورة الكهرباء والماء
		كتيّبات التدريب في دورة تدريبية
		المشروبات في المطعم

الموضوع (5): الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسة

الوحدة (6): الموضوع (5)

بيان معلومات (1)

تقدير رأسمال البدء

إذا رغب أحدهم في البدء بمؤسسة ما، عليه أن يدرك أنه يحتاج إلى مبلغٍ معيّنٍ من المال لتسديد مدفوعاته وتكاليفه السابقة للتشغيل، ومدفوعاته وتكاليفه في أثناء فترة التشغيل الأولى، أي قبل أن تبدأ مؤسسته بكسب دخل خاص يغطي التكاليف ويحقق الربح.

ويقوم الفارق بين هاتين الفئتين من المدفوعات على اللحظة التي تُسدّد فيها هذه المدفوعات: إمّا قبل بداية تشغيل المؤسسة (رأس المال الاستثماري)، أو بعد بدايته (رأس المال العامل). ويمثّل رأسمال البدء في مؤسسة جديدة مجموع النفقات على عناصر الإستثمار ورأس المال العامل. وعلى صاحب المؤسسة أن يؤمّن هذا المبلغ من المال من خلال: استخدام مدخراته الخاصة وإيجاد الشركاء، والتفاوض مع المصارف بشأن الحصول على قروضٍ. وكقاعدة عامة يجدر أن يؤمّن صاحب المشروع (30%) من رأس مال البدء من موارده الخاصة.

1- المدفوعات أو التكاليف السابقة للتشغيل أو رأس المال الاستثماري Investment capital

يُقصد بالمدفوعات السابقة للتشغيل الأموال التي يتعيّن على من يبدأ بمؤسسة ما أن ينفقها قبل أن يبدأ بتشغيلها. ويتم استثمار المال اللازم لتغطية هذه المدفوعات في المؤسسة طالما يتم تشغيلها. وتشمل النفقات أو التكاليف السابقة للتشغيل كلاً من:

- شراء الأرض والمبنى أو إنشاء ورشة العمل.
- شراء الآلات والأدوات والمفروشات وتجهيز المكاتب، وما إلى ذلك.
- الرسوم القانونية ورسوم الترخيص والتسجيل الأولي وامتدادات المياه والكهرباء والهاتف والترويج والإعلانات قبل الإفتتاح إلخ.
- تكاليف تركيب الآلات وتدريب الموظفين على استعمالها (إذا كانت قبل التشغيل).

يعي المبتدئون في مجال الأعمال بشكلٍ عام أنهم يحتاجون إلى مبالغ من المال لشراء الآلات أو الأدوات أو التجهيزات لدى إطلاقهم متجرٍ ما. غير أنهم، وخاصة الشباب منهم، يغفلون في معظم الأحيان أنّ عليهم تسديد عددٍ من المدفوعات الأخرى قبل البدء بمشروعهم فعلياً. فعلى سبيل المثال، تشكّل كلفة تركيب الآلات وتدريب الموظفين على استعمالها نسبةً عالية من إجمالي كلفة الآلات. وتشكّل رسوم الرخص والتأمين جزءاً أيضاً من رأس المال الاستثماري.

2- مدفوعات أو تكاليف التشغيل الأولية أو رأس المال العامل Working capital

أما مدفوعات التشغيل الأولية فهي ترافق بداية تشغيل مؤسسة جديدة من أجل تغطية النفقات إلى أن يبدأ دخل المبيعات بالتدفق إلى المؤسسة بكمية كافية تحقق الربح. وتعتمد مدة هذا الفاصل الزمني على طبيعة المؤسسة. فقد لا تتعدى هذه الفترة، في النشاطات التجارية بشكل عام، الشهر الواحد، بينما قد تطول في النشاطات التصنيعية لعدة أشهر بين تاريخ البدء بالانتاج (أي فترة معالجة المنتج ووقت بقاءه في نظام التوزيع مثل محلّ للسلع التامة الصنع داخل المعمل ومن ثم تسليمه إمّا للبائعين بالجملة أو بالتجزئة أو للزبائن) وتاريخ استلام الأموال في الحسابات المصرفية أو في الصندوق. ويتم استثمار هذه الاموال كذلك بشكل دائم في المؤسسة، وهي تسمى رأس المال العامل. وعندما تشهد المؤسسة توسعاً تجدر زيادة رأس المال العامل فيها.

وتشمل بنود مدفوعات التشغيل الأولية العناصر الآتية على سبيل المثال لا الحصر:

- الرواتب والأجور
- بدل إيجار مبنى المشروع
- المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، أو السلع المخصصة للبيع في المشاريع التجارية بما فيها المخزون الاحتياطي
- تكاليف الخدمات (الكهرباء والماء والمحروقات والاتصالات)
- تكاليف الصيانة
- تكاليف النقل والمواصلات
- المصروفات المنفرقة الأخرى
- أية تأمينات تدفع مقدماً ويتم استردادها لاحقاً

في معظم الأحيان، يتم الاستخفاف بالحاجة إلى رأس المال العامل، إذ يعتبر الناس أنهم سيحصلون على المال مباشرة. وتكون تلك هي الحال غالباً في الأنشطة التجارية، غير أنه يتعيّن على صاحب المتجر أن يحتفظ بمخزون من السلع إذ لا يمكنه استبدال كلّ سلعة يبيعها على الفور. وفي بعض الأحيان، يطلب الزبائن كميات كبيرة بالأجل، ولا يسدّدون مستحقّاتهم دائماً في الوقت المناسب.

أما في النشاطات الصناعيّة، فيتعيّن على رأس المال العامل أن يغطّي فترة أطول قد تدوم شهراً عدّة. وفي حال الإستخفاف برأس المال العامل، من الممكن أن يكون مشروع أحد رجال الاعمال مزدهراً مثلاً، وأن يفتقر، بالرغم من ذلك، إلى المال لدفع الرواتب أو شراء بضاعة إضافية أو تسديد مدفوعاته المصرفيّة.

وبالتالي من الأفضل أن يتم إدراج نسبة معيّنة من المال تكون مخصّصة للعناصر غير المتوقّعة في رأس المال الإستثماري، كما يجدر أن يشمل رأس المال العامل أموالاً إضافية لتغطية النفقات التشغيلية غير المتوقّعة.

الوحدة (6): الموضوع (5)

ورقة عمل (1)



المدفوعات أو التكاليف التي ينبغي تغطيتها من رأس مال البدء

المدفوعات الأخرى	رأس مال البدء		المدفوعات أو التكاليف
	التشغيل الأولي	قبل التشغيل	
			تسجيل المؤسسة
			راتب الشهر الأول للموظفين
			أجور المهندسين المعماريين لتخطيط ورش العمل
			شراء الآليات
			شراء المواد الأولية
			التمديدات الكهربائية للآلات
			شراء السلع الجاهزة الصنع
			الإعلان عن افتتاح المؤسسة
			شراء أرض في منطقة صناعية
			تشيد بيت كبير
			راتب الشهر الأول للمالك
			تجهيزات المكاتب لمدة شهرين
			توصيل الكهرباء
			شراء شاحنة مستعملة
			أجور مستشار لدراسة الاستثمارات
			استئجار موقع للمؤسسة

الوحدة (6): الموضوع (5)



تكملة ورقة العمل (1)

المدفوعات أو التكاليف التي ينبغي تغطيتها من رأس مال البدء

المدفوعات الأخرى	رأس مال البدء		المدفوعات أو التكاليف
	التشغيل الأولي	قبل التشغيل	
			شراء المخزون
			التأمين ضد الحرائق
			التأمين الصحي للموظفين
			سيارة خاصة لزوجته المالك
			ترويج المبيعات
			تجهيزات الكمبيوتر
			مواد البناء لورش العمل
			الأقساط المدرسية لأولاد الموظفين
			تركيب الهاتف
			فاتورة الهاتف الأولى
			استبدال مخزون السلع
			السفر إلى مزود الآلات
			تأمين السيارات للسنة الأولى
			كلفة صيانة الشاحنة
			فوائد القروض
			تسديد الأموال المُقترضة من الأصدقاء

الوحدة (6): الموضوع (5)

ورقة عمل (2)



البدء بمحل للحلويات

تعمل السيّدة روان منذ سنوات عدّة في محل للحلويات، يصنع الحلويات وقوالب الحلوى وبييعها إلى زبائن يعيشون ويعملون في الجوار. كما يؤمّن المحل إلى منازل زبائنه قوالب الحلوى وسواها من الحلويات اللذيذة الخاصة بالأعراس وأعياد الميلاد، وسواها من المناسبات الاجتماعية.

وكانت السيّدة روان قد تعلّمت كل ما يلزم عن صناعة الحلويات بدءاً من المواد والمكوّنات الأولى، وصولاً إلى عمليّة التحضير والخبز والعمل في المتجر والعلاقات مع الزبائن. كما أنها تتقاضى راتباً لا بأس به قدره (150) وحدة نقدية. ولطالما أرادت السيدة روان افتتاح محلّ خاص بها للحلويات لذلك أخذت تحتفظ بما استطاعت توفيره من أموالها في حساب للادخار.

وقد وضعت لائحة بالآلات والتجهيزات التي قد تحتاجها للبدء بمحلها الخاص، إلى جانب كلفة تجديد المرافق والمباني، لتسهيل وصول الزبائن والعملاء إليها بمن فيهم الشخاص ذووا الإعاقة، واستيفاء شروط السلامة والأمان، وإلى إجراء بحثٍ بشأن أسعارها. فقد كان الفرن الكهربائي أكثر الآلات كلفة (ثمنه 3500 وحدة نقدية). كما ارتأت أنّها ستحتاج إلى آلة عجن (500 وحدة نقدية) وموازن (300 وحدة نقدية) وأوعية وصحون وعلب وأدوات يدوية (ثمنها 195 وحدة نقدية) فضلاً عن الأثاث لمحل الحلوى مثل الطاولات والرفوف (550 وحدة نقدية) ويزاد كبير (350 وحدة نقدية) من شأنه أن يتيح تخزين قوالب الحلوى الجاهزة لفترة ثلاثة أيام. بالإضافة إلى ذلك، فهي ستحتاج إلى تجهيز غرفة المبيعات بواجهة عرض ورفوف عديدة وماكينات نقد (صندوق) بقيمة (750 وحدة نقدية) وإلى مكتب صغير لها، وغرفة استراحة صغيرة للموظّفين، علماً أنّ كلفة المفروشات المستعملة اللازمة في هاتين الغرفتين ستبلغ (750) وحدة نقدية تقريباً. وحرصاً على استيعاب مزيد من الزبائن والعملاء، يجب إدخال تعديلات على الباب الأمامي بكلفة (140) وحدة نقدية لتسهيل دخول عربات الأطفال والكراسي المتحركة.

بعد إجراء تقييم للسوق، قرّرت البدء بمؤسستها الخاصة. كانت السيدة روان منهمة للغاية في تلك الفترة إذ كان عليها استكمال خطة عمل مؤسستها، وتقييم الإستثمار ورأس المال العامل، والحصول على المال من المصرف. وقد انتهت خطة العمل خلال شهر واحد. وأظهرت الخطة أن مؤسستها قابلة للتففيذ، وأن بإمكانها تغطية (30%) من إجمالي الإستثمار. وقد تسنّت أمامها في تلك الفترة فرصة استئجار محلّ مناسب لمشروعها في منطقة من البلدة تتميّز عائلاتها بدخلها المتوسط مشكّلة بذلك قاعدة استهلاكية جيّدة. وسيتمّ إخلاء المحل في غضون شهرين ومبلغ إيجاره (180) وحدة نقدية في الشهر. ولم يلزمها سوى شهر واحد للتفاوض بشأن خطة عمل مؤسستها مع بعض المصارف والحصول على قرض.

ومن ثم، كان يجدر بها أن تبادر إلى تسجيل محلها (مقابل 80 وحدة نقدية)، وإلى طلب الآلات والتجهيزات التي ستستلمها بعد ثلاثة أشهر. كما كان عليها أن تبادر إلى تسجيل اشتراكات إمدادات المياه والكهرباء والهاتف باسمها مقابل (150) وحدة نقدية، كما أن التأمين على المتجر أصبح إلزامياً، ويتطلب مبلغاً قيمته (100) وحدة نقدية سنوياً. وتخلت السيدة روان عن عملها ما ان استلمت آلات المحل وتجهيزاته. وكانت قد خطت أن تفتح محلها بعد شهر من استلام هذه الآلات، واستغرقت فترة تركيب هذه الآلات أسبوعين وبلغت كلفتها (200) وحدة نقدية.

اختارت السيدة روان موظفيها للعمل في المحل - فتاتان وشاب - وقررت استخدامهم ما أن تم تركيب الآلات، فبلغت قيمة رواتبهم الشهرية (350) وحدة نقدية. وقد دربتهم في الفترة التي سبقت افتتاح المحل.

تم افتتاح المحل بعد أسبوعين من تركيب كافة الأجهزة، وعملت السيدة روان خلال هذين الأسبوعين على صنع مجموعة من قوالب الحلوى والحلويات لتدريب الموظفين على شروط الإنتاج. توازي كلفة المواد الأولية للإنتاج خلال أسبوع واحد (75) وحدة نقدية، فيما تُقدّر التكاليف الأخرى من مياه وكهرباء وهاتف ووقود للسيارة ب (35) وحدة نقدية لكل منها. وتوخيًا للحبطة، ستبدأ السيدة روان بمخزون يكفي لأسبوعين من الإنتاج.

وقبل أن تبدأ بمؤسستها، قرّرت السيدة روان اللجوء إلى بعض الاعلانات الصغيرة، وقد استطاعت أن تحصل على عرضٍ من إحدى الوكالات سيكلفها (280) وحدة نقدية للحملة الإعلانية بمجملها.

وتخطط السيدة روان كذلك لإدارة خدمة تأمين المأكولات إلى المنازل، ممّا دفع بها إلى شراء سيارة مستعملة قيمتها (3800) وحدة نقدية، وتوظيف سائقٍ براتب (160) وحدة نقدية شهرياً. كما سيكلفها تأمين تلك السيارة (65) وحدة نقدية سنوياً.

لقد قدرّت السيدة روان في خطة المبيعات الخاصة بها أنّ المحل سيبيع (60%) من إنتاجه داخل المحل فيما سنباع نسبة (40%) من الإنتاج عبر خدمة تأمين المأكولات إلى منازل الزبائن الذين يسدّدون مستحقّاتهم في غضون أسبوعين. وتقدّر أنّها ستبدأ بخدمة تأمين المأكولات إلى المنازل بعد شهر واحد من افتتاح المحل، وأن محلها سيبدأ بتحقيق الأرباح من بداية الشهر الثالث على الافتتاح الرسمي للمحل.

المطلوب:

- 1- ضع جدولاً بالخطوات التي تنوي روان القيام بها لإنشاء المحل وحدد متى تنتهي المرحلة السابقة للتشغيل وتبدأ مرحلة التشغيل الأولى.
- 2- ضع جدولاً بالمدفوعات السابقة للتشغيل أو بنود رأس المال الاستثماري واحسب المجموع.
- 3- ضع جدولاً بمدفوعات التشغيل الأولية أو بنود رأس المال العامل واحسب المجموع.
- 3- كم بلغ رأس مال البدء لمحل روان؟ وما المبلغ الذي ستساهم به من مدخراتها؟ وما قيمة القرض المطلوب من البنك؟
- 4- هل يجب على السيدة روان زيادة رأسمالها العامل في الشهر الثاني؟ وإذا كان الجواب نعم، فلماذا؟ وإلى أي حد؟ وكم سيصبح رأسمال المحل بعد التعديل؟ وما مقدار مساهمة روان ومقدار قرض البنك؟

الوحدة (6): الموضوع (5)



معين تدريبي (2)

1- جدول زمني بخطوات إنشاء محل روان

الرقم	الخطوات	الوقت/الفترة الزمنية
1	استكمال خطة عمل المؤسسة	في غضون شهر واحد
2	استئجار المحل	بعد إكمال خطة العمل
3	التفاوض مع بعض المصارف والحصول على القرض	الحصول على القرض بعد شهر من إعداد خطة العمل
4	طلب الآلات والتجهيزات	بعد الحصول على القرض أي بعد شهر من إكمال خطة العمل
5	تسجيل المحل وتسجيل إمدادات الماء والكهرباء والهاتف	بعد الاستئجار
6	تأمين المحل	بعد الاستئجار
7	استلام المحل	بعد شهرين من استئجاره
8	استلام الآلات والتجهيزات	بعد ثلاثة أشهر من طلبها (بعد شهر من استلام المحل)
9	تخلي روان عن عملها	بعد استلامها للآلات (بعد شهر من استلام المحل)
10	تركيب الآلات في المحل	أسبوعان من استلامها للآلات
11	الحملة الإعلانية	قبل البدء بالمؤسسة
12	تحديد موعد فتح المحل	بعد شهر من استلام الآلات
13	تعيين الموظفين	بعد تركيب الآلات (بعد أسبوعين من استلام الآلات)
14	التشغيل التدريبي للمحل	لمدة أسبوعين بعد تركيب الآلات وقبل افتتاح المحل.
15	شراء مخزون (لمدة أسبوعين)	بعد تركيب الآلات
16	تدريب الموظفين	خلال أسبوعين من استلام الآلات وقبل افتتاح المحل
17	افتتاح المحل	بعد أسبوعين من التشغيل التجريبي
18	شراء سيارة مستعملة لتأمين المأكولات إلى المنازل	بعد شهر من افتتاح المحل
19	تأمين السيارة المستعملة	بعد شراء السيارة

الوحدة (6): الموضوع (5)



معين تدريبي (3)

2- المدفوعات أو التكاليف السابقة للتشغيل لمحل روان للحلويات

المبلغ	العناصر أو التكاليف
0	تكاليف شراء الأرض
0	تكاليف شراء المبنى
0	تكاليف شراء الآلات/التجهيزات
3500	▪ فرن
500	▪ آله عجن
300	▪ ميزان
350	▪ براد
195	▪ أوعية وصحون وعلب وأدوات يدوية
0	▪
3800	تكاليف شراء المركبات
0	تكاليف شراء الأثاث وتجهيزات المكاتب
550	▪ أثاث مكتبي
750	▪ تجهيز غرفة المبيعات
750	▪ مفروشات لاستراحة الموظفين
0	▪
0	مصروفات التأسيس
80	▪ رسوم تسجيل المؤسسة
0	▪ رسوم الاستشارات
50	▪ التمديدات الكهربائية
50	▪ تمديدات المياه
50	▪ تمديدات الهاتف
200	▪ تركيب الآلات
140	▪ تعديلات في البوابة
0	▪
0	تكاليف تدريب الموظفين (قبل التشغيل)
280	تكاليف الإعلانات (قبل التشغيل)
11545	المجموع أو رأس المال الاستثماري

الوحدة (6): الموضوع (5)



معين تدريبي (4)

3- مدفوعات أو تكاليف التشغيل الأولى لمحل روان للحلويات

مبلغ التشغيل الأولي	المدة	المبلغ	عناصر المدفوعات أو التكاليف
540	3 شهور	180/الشهر	بدل إيجار المحل
0		لم تحدد لها راتب	راتب المالك
875	2.5 شهر	350 / الشهر	أجور الموظفين
320	2 شهر	160 / الشهر	أجرة سائق السيارة
0			مخزون أولي يتكوّن من:
150	أسبوعان	75 / الأسبوع	▪ المواد الأولية
0			▪ المنتجات شبه الجاهزة
0			▪ السلع الجاهزة
0			▪ اللوازم المكتبية (القرطاسية)
0			▪
65	سنة	65 / السنة مقدما	تكاليف تأمين السيارة
70	2 شهر	35 / الشهر	تكاليف وقود السيارة
105	3 شهور	35 / الشهر	فواتير الكهرباء
105	3 شهور	35 / الشهر	فواتير المياه
105	3 شهور	35 / الشهر	تكاليف الاتصالات (الهاتف)
0		لم تحدد بعد	تكاليف الصيانة
0		لم تحدد بعد	تكاليف الترويج
0		لم تحدد بعد	الفوائد المصرفية
0		لم تحدد بعد	تكاليف متفرقة أخرى
2335			مجموع رأس المال العامل

رأس المال الاستثمار = 11545
 رأس المال البدء = 13880
 رأس المال البدء = 14000 (بعد التعديل لمواجهة البيع بالآجل والطوارئ)
 مساهمة روان = 4000 (حوالي 30 % من رأس المال البدء)
 قرض البنك = 10000

الموضوع (6): الحصول على الأموال لإنشاء مؤسسة

الوحدة (6): الموضوع (6)

معين تدريبي (2)

تمويل رأس المال بالأسهم وتمويل الديون

نوع التمويل	الإيجابيات	السلبيات
تمويل رأس المال بالأسهم		
أ- استعمال المدخرات الشخصية	1- الاحتفاظ بكل الأرباح 2- التخفيف من حجم الديون 3- احتمال الخسارة يعطي دافعاً للنجاح 4- يُظهر حسن النية للمقرضين	1- احتمال الخسارة 2- قد يتطلب تضحيات شخصية 3- خسارة العائدات من استعمال المدخرات في استثمارات أخرى
ب- إشراك الأصدقاء والعائلة	1- إدخال المزيد من المبالغ النقدية 2- من الممكن اقتراض مبلغ أكبر 3- تقاسم المخاطر المالية	1- التخلي عن جزء من الأرباح 2- التخلي عن جزء من الملكية
ج- تأسيس شركة تضامن	1- مصدر سهل للنقد 2- ضغوط وقيود أقل 3- سهولة التسجيل والإنشاء	1- خطر تدهور العلاقة الشخصية 2- قد يشجع التدخل غير المرغوب في العمل
د- إنشاء شركة محدودة المسؤولية	1- جمع مبلغ أكبر من المال 2- تقاسم المخاطر المالية 3- التخفيف من المسؤولية القانونية 4- التوفير الضريبي	1- التخلي عن جزء من الأرباح 2- التخلي عن جزء من التحكم والملكية.
هـ- إنشاء تعاونية	1- تمكين الفقراء من جمع الموارد المالية 2- تقاسم المخاطر المالية	1- تقاسم الأرباح 2- التشارك في صنع القرارات المالية
و- العمل مع المؤسسات المالية	1- يتم إنشاؤها لمساعدة المؤسسات الصغيرة 2- تُوفّر القروض	1- تراعي المؤسسات المتوسعة
تمويل رأس المال بالاقتراض من مؤسسات الإقراض		
أنواع الاقتراض كافة	1- سهولة الحصول عليها نسبياً 2- التحكم بالمؤسسة وبملكيته. 3- إعادة الدفع في وقت أكثر ملاءمة 4- قد تؤدي إلى توفير الأموال 5- قد تكون التكاليف قابلة للاقتطاع الضريبي 6- يتيح التضخم تسديد القروض بقيمة أقل من الأموال	1- تكاليف فوائد عالية 2- خطورة عدم كفاية الأرباح لقيمة قسط القرض 3- ينبغي مشاركة المعلومات المالية والسرية 4- قد يفرض المقرض قيوداً أو مهلاً زمنية على المقرض

الوحدة (6): الموضوع (6)



معين تدريبي (4)

العوائق التي تواجه النساء والأشخاص ذوي الإعاقة في الحصول على القروض

- 1- عدم مشاركة النساء في ملكية موجودات وممتلكات الأسرة.
- 2- النظرة غير الجدية من قبل ضباط القروض نحو النساء والأشخاص ذوي الإعاقة.
- 3- صعوبة شروط الإقراض بالنسبة للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة.
- 4- ضعف علاقات التشبيك لدى النساء والأشخاص ذوي الإعاقة مع الأشخاص المؤثرين في منح القروض.
- 5- تحكم الرجال في القرارات المتعلقة بالقروض واستخداماتها.

الإجراءات المتخذة لتسهيل حصول النساء والأشخاص ذوي الإعاقة على القروض

- 1- استهداف مؤسسات التمويل المتناهي الصغر للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة
- 2- إيجاد برامج خاصة لتأمين القروض الممنوحة للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة
- 3- تدريب النساء والأشخاص ذوي الإعاقة لتمكينهم من إعداد خطط عمل مطابقة لمتطلبات المصارف ومؤسسات التمويل.

الوحدة (6): الموضوع (6)

ورقة عمل (1)



دراسة حالة

تتمتع خريجة جديدة من معهد تقني بمؤهلات لا بأس بها في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. وتتوي فتح مقهى إنترنت بالقرب من المعهد، حيث يمكن للطلاب أن يتلاقوا ويختلطوا، ويستعملوا أجهزة الحاسوب الخمسة التي تنوي شراءها للمقهى. وقد تحتاج إلى اقتراض رأس مالٍ للبدء بمؤسستها.

إذا كنت مكانها، كيف كنت ستجيب عن الأسئلة الآتية المتعلقة بالحصول على رأس المال؟

1- كم تبلغ كلفة أجهزة الحاسوب الخمسة لمقهى الإنترنت؟

2- هل ستمكّن من الحصول على ائتمان من المتجر، حيث ستشتري أجهزة الحاسوب؟

3- ما رأس المال الذي ستحتاج إليه لتمويل مقهى الإنترنت؟

4- من أين يمكنها اقتراض المال؟

أ- رأس المال

ب- التمويل بواسطة الإقراض أو الائتمان

5- في حال تعيّن عليها أن تطلب قرضاً من أحد المصارف، كيف يمكنها أن تزيد من حظوظها في الحصول على القرض؟

6- هل تكون في وضع أفضل يخولها الحصول على قرض من البنك لو أنّ لديها شريك رجل؟

الوحدة (6): الموضوع (6)



بيان معلومات (1)

تمويل المؤسسة

يتمتع عددٌ كبيرٌ من أصحاب المؤسسات الصغيرة المُحتملين بأفكارٍ وخططٍ واعدة لمؤسساتهم. غير أنّ رأس المال اللازم للبدء بخططهم قد لا يكون متوفراً لديهم. ونتيجة لذلك، يبقى الكثير من المؤسسات الصغيرة المُحتملة غير عامل. إذاً يتعيّن على أصحاب المؤسسات أن يستثمروا مبالغ كبيرة من أموالهم الشخصية للبدء بمؤسسة معيّنة. ولكن، بفضل الإعداد والتخطيط السليمين، يمكنهم الحصول على التمويل من مصادر أخرى.

أولاً: مصادر التمويل

يسمى المال الذي يوظفه المالك في مؤسسته برأس المال من الأسهم (Equity capital)، وهو بمثابة استثمار صاحب المؤسسة. بينما يُسمى المال الذي يقترضه المالك من المصارف أو مؤسسات التمويل رأس مال بواسطة التسليف أو الإقراض (Debt financing) أو رأسمال بواسطة الائتمان (Credit).

1- تمويل رأس المال بالأسهم

يتم تمويل رأس المال بالأسهم من المصادر الآتية:

أ- المدخرات الشخصية

تشكّل المدخرات الشخصية بالنسبة لمعظم أصحاب المؤسسات المصدر الرئيسي لتمويل رأس المال بالأسهم. ويعتقد الخبراء الماليون أنّه يتعيّن على صاحب المؤسسة تأمين نصف المبلغ المطلوب من أجل البدء بمؤسسة صغيرة، ممّا يعني أنّه يتعيّن على أصحاب المؤسسات المستقبليين أن يعملوا ويدخروا قبل تحصيل المبلغ الكافي للبدء بمؤسساتهم.

ب- الأصدقاء والأقرباء

تشكّل أموال العائلة والأصدقاء والممولين المجازفين والمؤسسات الأخرى، أحد المصادر الرائجة الأخرى لتمويل رأس المال من الأسهم. غير أنّه ينبغي مراعاة بعض المعطيات، فهل سيرغب هؤلاء مثلاً في المشاركة في تشغيل المؤسسة؟ وماذا سيحصل في حال فشلت المؤسسة؟ هل سيؤدّي ذلك إلى تدهور العلاقة؟

ج- الشراكة

يمكن الحصول على تمويل رأس المال بالأسهم ببيع جزءٍ من المؤسسة إلى شريك أو أكثر. ويفضل مساهمات الشركاء الماليّة، يصبح من الأسهل تحصيل المبلغ المطلوب بالكامل. إلا أنّه من الضروري أن يكون الشركاء على توافق، وقد لا يكون ذلك سهلاً في بعض الأحيان. وبما أنّ الكثير من الأشخاص الذين يبدأون بمؤسساتهم الخاصّة يودّون اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، قد لا تكون الشراكة فكرة سديدة بالنسبة لهم.

2- الاقتراض من مؤسسات الإقراض

عندما لا تكون مصادر أسهم رأس المال كافية، قد يلجأ صاحب المؤسسة إلى الاقتراض من مصادر أخرى هي:

أ- المصارف

ب- شركات التمويل

ج- المؤسسات الحكومية

د- التسليف التجاري أو الشراء بالآجل أو بالتقسيط. يتيح المزودون أو الموردون الذين يمدّدون فترات تسديد ثمن التجهيزات والمخزون وما إلى ذلك للمؤسسة بأن تبدأ المبيعات قبل استحقاق مدفوعاتها.

هـ- مؤسسات التمويل الصغيرة.

وعادة يُقرض الدائنون المال إلى أشخاص يعرفونهم ويتقنون بهم للبدء بمؤسساتهم، كما يحرصون على عدم منح أية قروض في حال كانت المخاطر عالية جداً، لأنهم لا يرغبون في خسارة أموالهم في مؤسسات فاشلة. وبالتالي، يمعن معظم المقرضين في دراسة خطة عمل المؤسسة، التي ينبغي أن تحدّد كيف سيتم تشغيل المؤسسة، وكمية المال التي ستلزم لها وكيفية استعمالها، وفي أية مرحلة ستبدأ المؤسسة بدرّ أرباحها.

تتوارد إلى أذهان معظم الناس فكرة اللجوء إلى المصارف من أجل الاقتراض، غير أنّ اقتراض المؤسسات الصغيرة منها ليس سهلاً دائماً، لأنّ المصارف لا تقرض المال، إلا عندما يكون خطر الخسارة متدنياً جداً. وهي في أغلب الأحيان، لا تُقرض المال سوى لزيائنها الذين تعرفهم منذ فترة طويلة. فإذا كان أحد الأشخاص ينوي اقتراض المال في المستقبل، فمن الأفضل له أن يسعى بأسرع ما يمكن إلى تطوير علاقة شخصية مع مصرف محلي.

ثانياً: الاعتبارات التي ينبغي الأخذ بها لدى التّقدّم بطلب قرض

تعتمد مؤسسات الإقراض المختلفة إجراءات متغايرة ينبغي أن يلتزم بها المتقدم بطلب قرض. فبينما ترغب مؤسسات الإقراض في مساعدة المقترضين المحتملين، يجدر بها التحقق، من جهة أخرى، من أنه سيسدّد دينه وفق ما اتفق عليه. ومن الضروري استيعاب العوامل الآتية التي تتم مراعاتها لدى تقييم طلب قرض ما:

أ- مدة القرض والغاية منه

ترغب مؤسسة الإقراض معرفة مدة القرض، هل هو قصير الأمد أي لغاية سنة واحدة، أو طويل الأمد أي لأكثر من سنة؟ كما ترغب في التأكد أنّ مقدّم الطلب لن يستثمر المال في مؤسسة غير شرعية، أو لا تؤيّد السياسة الحكومية، أو لا يراعي المجتمع المحلي المعني به.

ب- تلبية المقترض لمعايير الإقراض الخمسة الآتية (5Cs) الآتية:

• **الطبع (Character):** يتمّ النظر في اتجاهات مقدّم الطلب وموقفه من الإقراض، بما في ذلك سجلّه السابق من حيث تأديته لالتزاماته.

- **القدرة (Capacity):** يتم النظر في دخل مقدّم الطلب لتحديد قدرته على تسديد القرض. وتشمل القدرة أيضاً خبرة ومهارات ومعرفة المقرض في مجال تشغيل مؤسسته.
- **رأس المال (Capital):** يتم النظر في مقدار مساهمة صاحب الطلب في رأسمال المؤسسة التي يرغب في تأسيسها، وكلما زادت هذه المساهمة كلما زادت فرص الموافقة على القرض.
- **الظروف (Conditions):** تؤثر الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع المحلي أو الدولة أو المنطقة على مدى توفر القروض. كما تتضمن الهدف من القرض المطلوب، هل هو للتوسع، أم لشراء معدات جديدة، أم لبدء مؤسسة جديدة؟
- **الضمانات (Collateral):** هل يملك الريادي موجودات لضمان القرض مثل عقار (ملكية)، ومستحقات، ومخزونات أو معدات؟ وينبغي أن تكون هذه الضمانات مقبولة بالنسبة للمقرض. فحتى ولو تم استيفاء الشروط الأخرى كافة، قد لا يمنح المقرض القرض إذا لم تُلَبَّ شروط الضمانة التي يفرضها المصرف. وينطبق ذلك بخاصة لدى التقدّم بقرض لمؤسسة ما للمرة الأولى. وقد يطلب المقرض كفالات مالية للشخص المقرض مقدّمة من أشخاص يمتلكون القدرة المالية.

ج- فترة التسديد

يعد هذا المطلب بالغ الأهمية من وجهة نظر كل من المقرض والمقرض. إذ يريد المقرض أن يتحقق إذا كان عرض المقرض في التسديد واقعياً. ويمكنه القيام بذلك عن طريق التقديرات الإحصائية والمالية، وأن يقدم النصح إلى مقدّم الطلب لجهة تحديد فترة تسديد واقعية وتفصيل أخرى مثل قيمة الأقساط الشهرية.

د- خطة المشروع

وهي الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها أية مؤسسة إقراض لتقرر إذا كان المتقدم بطلب قرضٍ يستحق الحصول عليه. إذ تكشف خطة العمل سواء كانت المؤسسة المنوي تنفيذها قابلة للاستمرار أم لا. وقد يطلب المتقدم بطلب القرض من خبير لديه إعداد خطة عمل، تثبت أن قرضه يستحق أن تنظر فيه مؤسسة الإقراض. ويعمل المقرض دائماً على تقييم خطة العمل، ثم يتوصّل إلى استنتاجاته الخاصة، أو يعدّ دراسة جدوى خاصة به لتقييم قابلية استمرار المؤسسة المقترحة. وتشكل كلفة المؤسسة والتدفق النقدي (Cash flow) عنصرين أساسيين في هذا السياق. إذ يشير التدفق النقدي، كما التقديرات المالية والإحصائية، إلى إمكانية توليد المؤسسة لأموالٍ تفوق التكاليف المترتبة عنها. وستوضّح هذه النتائج للمقرض إذا كان القرض آمناً، وإذا كان المقرض قادراً على تسديده وفق الشروط المتفق عليها.

هـ- الغرض من القرض

يتمتع زبائن مؤسسة الإقراض الحاليون بموقع أقوى لدى تقدّمهم بطلب قرض للمؤسسة إذا كان القرض سيُستعمل كرأس مال عام. ويعمد المصرف إلى درس السجلات المالية السابقة لزبائنه، التي تساعد على اتخاذ قراره بشأن الخطوة التي سيعتمدها. وإذا كان الزبون ينوي البدء بمؤسسة جديدة، سيكون عليه اتباع إجراءات مشابهة تقريباً للإجراءات التي يتبعها مقدّم الطلب الجديد. فمن خلال احتفاظ أصحاب المؤسسات بسجلات مالية خطية، يكون لديهم برهان خطي عن تاريخ مؤسستهم.

ثالثاً: معايير تقييم مصادر القروض

تتعدّد المصادر المالية المتوقّرة لأصحاب المؤسسات. ويتمثل قرارهم الرئيسي في تحديد مصدر المال الأنسب لتلبية حاجاتهم الحاليّة.

وقد يكون لاختيار المصدر التمويلي الذي يتوافق مع حاجاتهم أثراً كبيراً على مستقبل مؤسستهم. فالحصول، مثلاً، على قرض مصرفي قصير الأمد، بالرغم من الحاجة إلى قرض طويل الأمد، قد يؤدي سريعاً إلى أزمة. كما قد تترتّب تكاليف باهظة من جراء بيع جزءٍ من المؤسسة بهدف زيادة رأس المال الذي كان من الممكن اقتراضه. كما قد يكون القرض طويل الأمد باهظ الكلفة، فيؤدي ذلك إلى إعاقة العمليّات. ومن الممكن ارتكاب أخطاء كثيرة لدى اختيار مصدر التمويل. غير أنّ الخيار الصائب قد يؤمّن رأس المال المطلوب محرراً بذلك أصحاب المؤسسة من تكاليف ومخاطر غير ضروريّة، أو من احتمال فقدانهم التحكم بمؤسستهم.

ينبغي استخدام المعايير الآتية لتحديد أفضل مصدر لزيادة رأس المال في وضعٍ محدّد:

أ- الكلفة (Cost)

ما منافع القرض بالمقارنة مع كلفته؟ تُقاس كلفة القرض عادة بتأثيرها على ما يكسبه مالكو المؤسسة الحاليون، ولا يقتصر ذلك على النفقات الإضافية التي تتكبّدها المؤسسة.

فلنأخذ مثلاً، حالة شركةٍ عليها الاختيار بين قرضٍ قيمته (20000) وحدة نقدية بفائدة (10%)، وبين بيع (25%) من أسهمها لجمع مبلغ (20000) وحدة نقدية. ففي الحالة الأولى، من المتوقّع أن تدفع المؤسسة فائدة قدرها (2000) وحدة نقدية سنوياً، ممّا سيخفّض دخلها الصافي ب (2000) وحدة نقدية دون حساب الضرائب. وإذا كانت المؤسسة تتوقّع مثلاً كسب (30000) وحدة نقدية، فإنّ الإنفاق على الفائدة سيخفّض كسبها لغاية (28000) وحدة نقدية.

وفي حال اعتماد خيار أسهم رأس المال، ستبلغ قيمة الدخل الصافي (30000) وحدة نقدية بسبب عدم خضوعه لأية فائدة. غير أنّ (22500) وحدة نقدية منه فقط ستعود إلى صاحب المؤسسة، بما أنّ ال (7500) وحدة نقدية ($25\% \times 30000$) ستمثّل مساهمة حاملي الأسهم الجدد. وبالتالي، سيكون دخل المؤسسة أكثر في حال اعتماد خيار أسهم رأس المال، لكنّ مساهمة مالك أو مالكي المؤسسة الحاليين فيه ستكون أدنى.

ولكل مصدر من مصادر رأس المال كلفته الخاصة. فقد تؤدّي المصادر الداخليّة مثل، بيع الأصول أو تصفيّتها إلى خسارة الدخل بعد تصريف المخزون، أو إلى زيادة تكاليف التشغيل، في حال تمّ بيع الآلات للحصول على مبلغ نقديّ. لذا ينبغي دراسة التكاليف المترتبة عن كلّ من مصادر التمويل قبل اتّخاذ أيّ قرار في هذا السياق.

ب- المخاطرة (Risk)

أي المصادر تعرّض المؤسسة إلى أدنى درجة من المخاطر؟

تنطوي زيادة رأس المال على أنواعٍ عدّة من المخاطر. فقد يسبّب استعمال سلفة تجارية استياء الممّون أو تضرّر وضع الشخص التسليفي. وبما أنّه ينبغي إعادة تسديد المال المُقترض مع الفائدة، فإنّ رأس المال المدبّن يفرض واجبات على التدفّق النقدي ينبغي تلبينها من أجل تقادي تقصير المؤسسة. وقد يؤديّ التقصير إلى تدابير عدّة مثل مصادرة الضمانات أو الإفلاس القصري. ويتمثّل مصدر التمويل الوحيد الذي لا ينطوي على أية مخاطر للمؤسسة بأسهم رأس المال، بما أنّ المستثمر في الأسهم هو من يخوض المخاطرة وليس المؤسسة.

ج- المرونة (Flexibility)

هل ستحدّ الشروط التي يفرضها مصدر القروض من مرونة السعي إلى الحصول على رأس مالٍ إضافي، أو إلى استخدام رأس المال المتأثري من التشغيل، وذلك وفقاً لما يراه صاحب المؤسسة مناسباً.

قد يسبب اعتماد المؤسسة الكلي على الأرباح لتلبية حاجاتها لرأس المال بمبالغتها في توكّي الحيطّة، من حيث تمديد مهلة السلف أو شراء مخزونٍ للبضائع. وقد تسبّب هذه القيود تقويت فرص في المبيعات. وقد يؤدي استخدام التسليف التجاري كمصدر لرأس المال الأساسي إلى اعتماد المؤسسة المفرط على عددٍ قليل من الممّونين، والى عجزها عن الاستفادة من أسعار أفضل من مزوّدين آخرين.

د- التحكم (Control)

هل من الممكن أن يؤثّر القرض سلباً على تحكّم صاحب المؤسسة بالمؤسسة؟ وإلى أيّ مدى يمنع فقدان التحكم صاحب المؤسسة عن اتخاذ قرارات تشغيليّة تصبّ في مصلحتها؟

من غير المُحتَمَل، أن يكون للممولين الداخليين والمقرضين التجاريين أيّ تأثيرٍ على تحكّم أصحاب المؤسسة الحاليين بها. ويخوّل المستثمرون في أسهم رأس المال عادةً بالتحكّم في عمليّات الشركة إلى حدّ معيّن، إنّما لا يشارك المقرضون في أعمال المؤسسة، وليسوا مخولين قانوناً بالتصويت في ما له صلة بشؤون الشركة محدودة المسؤولية كما هي حال حاملي الأسهم العاديين.

هـ- التوفّر (Availability)

ما المصادر الماليّة المتوفّرة للمؤسسة؟

غالباً، تكون المؤسسة مقيدة في قدرتها على جمع رأس المال بسبب عدم توفّر مواردها المفضّلة. إذ لا يمكن للمؤسسة الحصول سوى على الموارد الماليّة المتوفّرة لها بغضّ النظر عن المصدر الذي قد تعتبره الأنسب.

و- وزن عوامل التقييم Weighing evaluation factors

ينبغي تقييم مصادر رأس المال من حيث كلفتها والمخاطر التي تتطوي عليها، ومرونتها ومدى توفّرها. ولكن، أيّ من هذه المصادر يعدّ الأهم؟ وأيّ منها الأقلّ أهميّة؟ تعتمد الإجابات على كلّ حالة بذاتها، ففي حالات كثيرة، قد يكون توفّر المصدر ذا أهميّة كبيرة. وفي حالات أخرى، قد تشكّل الكلفة العامل الحاسم. ولا يمكن أن يتّخذ صاحب المؤسسة قراراً حكيماً، إلا بعد تحصيل كافة الوقائع ذات الصلة وتحليلها.

رابعاً: كيف يمكن زيادة فرص النساء والأشخاص ذوي الإعاقة في الحصول على القروض؟

تواجه النساء والأشخاص ذوو الإعاقة، في أغلب الأحيان، صعوبة في الوصول إلى القروض. فالكثير من النساء يفتقرن إلى الموجودات والممتلكات مثل الأراضي المسجلة بأسمائهن، وبالتالي لا يمكنهن استخدام هذه الموجودات كضمانات. بالإضافة إلى ذلك، تنثني إجراءات طلب القرض المعقّدة الرياديين عن التقدم بطلبات من أجل الحصول على قروض. وفيما يأتي بعض الإجراءات الممكنة للتعامل مع هذه العوائق:

أ- تستهدف مؤسسات التمويل المتناهي الصغر، في أغلب الأحيان، النساء والأشخاص ذوي الإعاقة، وتقدم لهم القروض لتمويل رأسمال البدء أو رأس المال التشغيلي.

ب- لا يمكن أن يكون الريادي متأكداً من الحصول على قرض، لكن إن أحسن الإستعداد لدى الذهاب إلى مؤسسة تسليف/إقراض، تكون حظوظه في الحصول على قرض أوفر.

ج- يواجه الأشخاص ذوي الإعاقة أيضاً صعوبات نتيجة الإعتقاد الخاطيء السائد لدى الكثير من مؤسسات الإقراض بأنهم يشكّلون فئة عالية المخاطر. وفي حال ظنّت بعض مؤسسات الإقراض/التسليف أن النساء والأشخاص ذوي الإعاقة يشكّلون فئة عالية المخاطر، قد تدعو الحاجة إلى برامج معيّنة لتأمين رأس المال لهم. وتجدر الإشارة إلى وجود برامج مماثلة في بلدان كثيرة ترمي إلى تشجيع النساء والأشخاص ذوي الإعاقة على البدء بمؤسساتهم الخاصة. وتستعين الحكومات أحياناً بهذه الموارد لإعطاء القروض إلى النساء الرياديات والرياديين من الأشخاص ذوي الإعاقة.

الوحدة (6): الموضوع (6)

معين تدريبي (6)



اهتمامات المسؤول عن القروض

- 1- هل يمكن للمؤسسة أن تسدّد القرض؟
- 2- كيف سيتم تسديد القرض؟
- 3- كيف ينوي المُقرض توظيف مال القرض؟
- 4- ما هو نوع القرض؟
 - اقتراض تجاري
 - اقتراض قصير الأمد
 - اقتراض طويل الأمد
 - تمويل رأس المال بالأسهم
- 5- هل ستحقق مبيعات المؤسسة المُخطّط لها أرباحاً، وستمكن من تسديد القرض؟

الموضوع (7): طرق الدخول إلى عالم الأعمال بيان معلومات (1)

الوحدة (6): الموضوع (7)

طرق الدخول إلى عالم الأعمال

1- شراء مؤسسة قائمة

إذا لم يسبق لشخصٍ معيّن أن امتلك مؤسسة، فإن إقدامه على شراء مؤسسة قائمة وتشغيلها سيتضمّن إيجابيات كثيرة بالنسبة إليه، مثل وجود مجموعة من الزبائن، وإجراءات عمل متبّعة، وموظّفين مدربين، ومخزون وموقع قائم، ومؤسسة لها اسمها في السوق.

هناك أسئلة كثيرة يتعيّن على الريادي المحتمل طرحها بشأن أيّ مؤسسة معروضة للبيع وهي:

- لماذا أريد شراء هذه المؤسسة؟
- لماذا يريد صاحب المؤسسة بيعها؟
- هل ستحظى المؤسسة بمستقبل جيد حيث هي، وبطريقة عملها الحالية؟
- هل سأكون سعيداً في إدارة هذه المؤسسة؟
- هل أتمتّع بالمؤهلات اللازمة؟

ويعدّ ثمن المؤسسة القائمة مسألة صعبة. لذا، عليك أن تأخذ بالحسبان ما الذي ستحظى به لقاء المال الذي تدفعه.

- فهل ستحصل على الأرض والمبنى؟
- هل ستشتري المخزون والتجهيزات والإمدادات؟
- هل تشتري اسم المؤسسة، وحقوق استعمال ذلك الاسم إلى الأبد؟
- هل تدفع لصاحب المؤسسة الحالي لقاء عدم إنشائه مؤسسة أخرى في الجوار؟

وتتعدّد سبل تقدير ثمن المؤسسة. ويمكنك تقدير ثمنها المعقول بمقارنتها بعددٍ من المؤسسات المماثلة، ولكنّ أيّاً كان المبلغ الذي تدفعه، سيكون بمثابة استثمار توظّفه في المؤسسة الجديدة.

2- إنشاء مؤسسة جديدة

يرى معظم الأشخاص الذين يريدون أن يصبحوا ريادةيين أنّ الأسلوب الأفضل بالنسبة إليهم يتمثّل في إنشاء مؤسساتهم الخاصّة، بدلاً من شراء مؤسسات قائمة. ويعطي هذا الأسلوب الريادي المحتمل شعوراً بالرضا الشخصي، إلّا أنّها تقترن عادة، بخوض مخاطر عالية نسبياً بالمقارنة مع شراء مؤسسة قائمة.

ويعني إنشاء مؤسسة جديدة تخصيص الكثير من الوقت للتخطيط، ودراسة السوق المُحتملة للسلع والخدمات التي ستبيعها المؤسسة الجديدة.

3- الحصول على حق امتياز

حق الامتياز هو نظام يطوّر بموجبه مانح حق الامتياز مؤسسة وينفّذها، ومن ثمّ يقدّم نسخة مطابقة عنها للمستفيد من حق الامتياز.

ويعمد المستفيد من حق الامتياز إلى افتتاح مؤسسته بالاستناد إلى فكرة مؤسسة مانح الامتياز لقاء رسمٍ معيّن. وبالمقابل يتلقّى المستفيد من حق الامتياز تدريباً، كما يحصل على مبدأ التسويق، والاسم التجاري للسلعة أو الخدمة. وبنال كذلك ضماناً من مانح الامتياز، بأنّه لن يسمح لأيّ مستفيدٍ آخر من حق الامتياز نفسه أن يعمل في المنطقة نفسها.

وتندرج هذه البنود كافة في عقد الامتياز الذي يكون ملزماً للطرفين. ويحدّد حق الامتياز من نسبة المخاطرة لأنّ المنتج يكون معروفاً في السوق، ولكنّه من جهة أخرى يحدّد من صنع القرارات الريادية، ويقلّص هامش الأرباح لأنّه يقضي بدفع رسمٍ أو نسبةٍ من المبيعات الإجمالية.

الوحدة (6): الموضوع (7)



معين تدريبي (1)

إيجابيات وسلبيات شراء مؤسسة قائمة

السلبيات	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"> ■ قد يكون المنتج أو الخدمة في سوقٍ متراجعةٍ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ مخاطرة أقل
<ul style="list-style-type: none"> ■ إمكانية نمو محدودة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ حرية شخصية لا بأس بها
<ul style="list-style-type: none"> ■ قد تكون الديون عالية جداً أو المخزون كبيراً جداً 	<ul style="list-style-type: none"> ■ حصول دخل من المبيعات فور شراء المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> ■ قد تكون البضائع قديمة الطراز 	<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود علاقات مع الموردين والمصارف
<ul style="list-style-type: none"> ■ قد يكون للبائع دوافع خفية لإقدامه على البيع، على سبيل المثال، حصول تراجع في أداء المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> ■ خدمة أو منتج رائج بين الزبائن، وطريقة تشغيل مُعتمدة، وموظفون موجودون واسم قائم
<ul style="list-style-type: none"> ■ قد تكون سمعة المؤسسة سيئة في الجوار ■ قد يكون موقع المؤسسة سيئاً 	<ul style="list-style-type: none"> ■ قد يكون الموقع ممتازاً

الوحدة (6): الموضوع (7)



معين تدريبي (2)

إيجابيات وسلبيات إنشاء مؤسسة جديدة

السلبيات	الإيجابيات
■ مخاطر عالية في إنشاء مؤسسة جديدة	■ احتمال تكبّد نفقات وتكاليف بدء أقل
■ الحاجة إلى الكثير من التخطيط الشخصي والعملي	■ حرية شخصية أكبر
■ قد يكون من الضروري إيجاد الزبائن، وتطوير العلاقات معهم	■ القدرة على الدخول إلى سوق جديدة أو إدراج منتج جديد
■ قد تواجه منافسة شديدة من المؤسسات القائمة	■ القدرة على تغيير الممارسات التي تتبّعها المؤسسة، أو تغيير وجهتها بسرعة
■ قد يصعب تأمين التمويل لفترة بدء طويلة	■ إمكانية اعتماد عمليات جديدة منذ المرحلة الأولى

الوحدة (6): الموضوع (7)



معين تدريبي (3)

إيجابيات وسلبيات الحصول على حق امتياز

الإيجابيات	السلبيات
■ مخاطرة أقل في فترة البدء	■ قدرة أقل على صنع القرارات الريادية
■ تكاليف الاستثمار في فترة البدء معروفة	■ تمثل رسوم الامتياز تكلفة إضافية على المؤسسة
■ إطلاق جيد للمنتج أو الخدمة في السوق	■ عدم إمكانية إدخال منتج جديد من موردين آخرين
■ مفهوم تسويق تم اختباره	■ اعتماد قوي على مانح الامتياز
■ تأمين مانح الامتياز للتدريب	■ إذا خسر مانح الامتياز في السوق، فستواجه مؤسستك خسارة في السوق كذلك

الوحدة (6): الموضوع (7)



ورقة عمل (1)

أسئلة للرياديين

- 1- ما الذي /من دفعك للبدء بمؤسستك الخاصة؟
- 2- ما كانت أهدافك من البدء بمؤسستك الخاصة؟
- 3- كيف حدّدت فكرة مؤسستك؟
- 4- ما المنتج أو الخدمة التي توقّرها مؤسستك؟
- 5- ما الخبرة التي كنت تتمتع بها في مجال الأعمال قبل البدء بمؤسستك؟
- 6- ما المشاكل التي واجهتها لدى البدء بمؤسستك وتشغيلها؟
- 7- كيف تمكنت من حل هذه المشاكل؟
- 8- ما مصادر التمويل التي كانت لديك للبدء بمؤسستك؟
- 9- ما المساهمات التي تقدّمها مؤسستك لرفاه المجتمع المحلي؟
- 10- هل يملك أحد أعضاء عائلتك مؤسسة خاصة؟
- 11- من زبائنك الأساسيون وكيف تروج لمؤسستك؟
- 12- من هو/من كان معلّمك الخاص؟
- 13- كيف أثّرت خلفيتك الشخصية على قرارك بالبدء بمؤسستك الخاصة؟
- 14- هل سبق أن فشلت في مؤسسة خاصة أنشأتها؟
- 15- كيف تستخدم أرباحك؟
- 16- كيف تنافس المؤسسات المماثلة الأخرى؟
- 17- ما النصائح التي تقدمها للأشخاص الذين يفكّرون في البدء بمؤسساتهم الخاصة؟
- 18- ما أفضل وأسوأ شيء من كونك صاحب مؤسسة خاصة؟
- 19- كم تمضي من الوقت كل أسبوع على الأنشطة المتعلقة بمؤسستك؟
- 20- هل تعاني من أي إعاقة اضطررت إلى تجاوزها كصاحب مؤسسة؟
- 21- ما التعديلات التي أدخلتها على مبنى أو موقع مؤسستك لصالح الزبائن والمستخدمين من الأشخاص ذوي الإعاقة؟
- 22- هل يواجه شخص من الجنس الآخر صعوبة في إدارة مؤسستك؟
- 23- ما هي الإعاقات لدى الأشخاص ذوي الإعاقة التي تمنعهم من إدارة مؤسسة كمؤسستك؟
- 24- هل لديك شريك أو شركاء في مؤسستك؟
- 25- في حال كان لديك شريك، من هو؟
- 26- كيف يتم توزيع/إدارة المهام والأرباح بين الشركاء؟
- 27- ما نوع الموارد الطبيعية التي تستخدمها مؤسستك؟
- 28- ما هو تأثير مؤسستك على البيئة الطبيعية؟

الوحدة (7)

كيف أشغل المؤسسة؟

أهداف الوحدة:

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

- ← استخدام الأشخاص وإدارتهم بطريقة صحيحة.
- ← تحديد مفهوم العمل اللائق للمستخدمين وأهميته في تحقيق نجاح المؤسسة.
- ← تحديد مهارات البيع الصحيحة وأهميتها.
- ← تحديد أهمية الموردين ودورهم في المؤسسة والتعامل الصحيح معهم.
- ← اختيار التكنولوجيا المناسبة للمؤسسة وفق المعايير الصحيحة.
- ← تحديد إجراءات خضرة عمليات المؤسسات ومنتجاتها، وإدارة النفايات، واستخدام الطاقة المتجددة.
- ← تحديد الأدوات اللازمة لإدارة أموال المؤسسة واستخدام دفتر الصندوق، وإعداد خطة التدفق النقدي.
- ← حساب الأرباح والخسائر (قائمة الدخل) للمؤسسة، وإعداد الميزانية العمومية لها.

موضوعات الوحدة:

118	الموضوع (1): استخدام الأشخاص وإدارتهم
127	الموضوع (2): العمل اللائق للمستخدمين
133	الموضوع (3): إدارة المبيعات
136	الموضوع (4): التعامل مع الموردين
140	الموضوع (5): استخدام التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة
144	الموضوع (6): خضرة المؤسسات
154	الموضوع (7): إدارة الأموال
162	الموضوع (8): استخدام البيانات المالية

الوحدة (7): الموضوع (1)

الموضوع

(1):

استخدام

الأشخاص

وإدارتهم

بيان معلومات (1)

استخدام الموظفين الجدد وتوجيههم

أ- عملية الاستخدام (The Hiring Process)

تعد عملية استخدام الموظف الجديد بالأهمية نفسها بالنسبة لصاحب المؤسسة كما للشخص المستخدم. فهي إما تكون بدايةً لعلاقة لها منافعها على نحو متبادل، أو بداية سلسلة طويلة من الأخطاء.

وتشكّل إجراءات الاستخدام والاختيار المتبعة أحد أبرز العوامل المؤثرة في كثرة تنقل الموظفين في وظائفهم. فالطريقة التي يعتمد عليها أصحاب المؤسسات في إعلانهم عن المناصب، وتعاطيهم مع طلبات العمل، وإجراء المقابلات، واختيار العمال الجدد وإدخالهم إلى العمل، هي عوامل تندرج ضمن الجهود المؤدية إلى خفض دوران الموظفين أي انتقالهم من أعمالهم، وتشمل ما يأتي:

1- مصادر الموظفين المحتملين:

- من داخل المؤسسة
- إعلانات عن الموظفين المطلوبين
- وكالات التوظيف
- المعاهد التربوية
- الموظفون السابقون
- الموظفون الحاليون

2- إجراءات الاختيار

- استمارة طلب عمل
- إجراء المقابلة
- التدقيق في المراجع
- امتحان مهارات مقدّم الطلب

ب- استخدام الأشخاص ذوي الإعاقة

يستخدم الرياديون الناجحون موظفين على أساس مهاراتهم، وحماسهم وخبرتهم. في المقابل، لا يجب استخدام الموظفين أو إقصائهم على أساس الجنس أو الإلتزام الإثني أو الإعاقة. في بعض البلدان، قد تتواجد قوانين

وطنية أو محلية تلزم المؤسسات بتوظيف نسبة معينة من العمال من مجموعة إثنية محددة أو من ذوي الإعاقة أو من مجموعات أخرى.

لدى استخدام موظف من ذوي الإعاقة، يجب أن يتنبه الريادي إلى النقاط التالية:

- يرغب المستخدمون من ذوي الإعاقة في الحصول، قدر الإمكان، على معاملة مشابهة للمستخدمين الآخرين. ولا يريدون التمايز عن غيرهم من حيث المعاملة الخاصة.
- أسوأً بالمستخدمين الآخرين، يريدون أن يُنظر إليهم كأفراد يتمتعون بحاجات تدريبية محددة أثناء الوظيفة.
- يجب أن تتيح المؤسسات أدوات وتسهيلات أو معدات معينة بحيث يستطيع جميع المستخدمين أداء عملهم بفعالية. وفي المقابل، قد تتوافر برامج حكومية أو غير حكومية من أجل دعم المؤسسات ومساعدتها في تأمين المعدات الضرورية أو صناديق للتدريب الوظيفي أو سواها من الحوافز الرامية إلى التشجيع على توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة.

ج- عملية التوجيه (Orientation Process)

كقاعدة عامة، يجدر اصطحاب الموظف الجديد في يوم عملهم الأول في جولة في المؤسسة، حيث يتم تعريفهم إلى سائر الموظفين، وإعطائهم نبذة عامة عن العملية بأسرها، وإطلاعهم بدقة كيف تدخل وظيفتهم في نطاق التشغيل الكلي للمؤسسة. وتتطلب هذه المبادرات الصغيرة القليل من الجهد إلا أنها توفر الوقت والمال على المدى الطويل.

ومن الضروري أن ينطلق الموظف الجديد في عمله بشكل صحيح. فمن شأن التوجيه المناسب أن يساعد بشكل كبير، في الحصول على موظف أكثر إنتاجية واستدامة. وفي هذا السياق يجب مراعاة ما يأتي:

1- أربع قواعد أساسية في توجيه الموظف الجديد:

- تهيئة الموظف
- التعريف بالعمل
- اختبار الموظف تحت الإشراف
- المتابعة

2- ستة عوامل في التحضير لتوجيه الموظف الجديد:

- الإلمام بالوظيفة
- الطلب من أحد الموظفين الحاليين لعب دور المرشد
- إعداد تفصيل بسيط للوظيفة
- وضع جدول زمني للتدريب

- اتخاذ ترتيبات بشأن موقع العمل
- تقييم عمل الموظف الجديد بشكل يومي.

د- اعتبارات الموظف (Employee Considerations)

فيما يأتي الاعتبارات التي تهتم الموظفين عند تعيينهم في المؤسسة

1- خطط الأجور (Pay Plans)

تشكل الأجور بالنسبة للموظفين جزءاً أساسياً من وظيفتهم. فهم يتوقعون أن يعكس أجرهم المهارات والطاقة التي يوظفونها في مؤسسة ما. فإذا رغب أصحاب المؤسسات في جذب عمالٍ مناسبين واستبقائهم، عليهم أن يُراعوا معدلات الأجور التي تدفعها الشركات الأخرى لوظيفةٍ مماثلة.

2- المنافع الإضافية (Fringe Benefits)

إنّ الإجازات المرضية والعطل هي إحدى المنافع الإضافية التي تلقى الترحيب الأكبر لدى الموظفين. وينبغي أن يعدّ أصحاب المؤسسات سياسةً واضحةً بشأن المنافع الإضافية كافة.

3- علاقات الموظفين (Employee Relations)

لا تقتصر سعادة الموظفين على الأجور الجيدة والمنافع فحسب، إذ أنّ ما يهتمهم أكثر هو شعورهم بالرضا في الوظيفة. ويتعيّن على أصحاب المؤسسات تأمين المحيط المادي الأفضل لطاقتهم والعمل، والحرص على قيام تواصلٍ ثنائيٍّ دائمٍ معه.

4- ظروف العمل (Working Conditions)

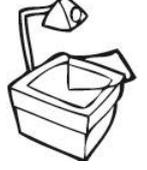
ينبغي أن يولي أصحاب المؤسسات اهتماماً حقيقياً لصحة موظفيهم وراحتهم وسلامتهم إضافةً إلى ظروف العمل اللائقة. فمن شأن البيئة المؤاتية أن تُساهم في تحفيز الفعالية، واعتماد المواقف الإيجابية وتفايدي الحوادث.

وفي بعض الحالات، قد تدعو الحاجة إلى تعديل مساحة العمل لتكييفها وحاجات العامل من ذوي الإعاقة. وفي أغلب الأحيان، تعود هذه التغييرات، مثل تركيب درابزين على السلالم أو توسيع الممرات لصالح مستخدمي الكراسي المتحركة، بالفائدة على الجميع.

كما يجدر تزويد موقع العمل بتهوية جيدة وتدفئة وتبريد كافيين، بالإضافة إلى إنارة جيدة، وشروط صحية مناسبة ومنشآت صحية. ومن الضروري كذلك، الاحتفاظ بالإسعافات الأولية، وبرقم هاتف أحد الأطباء في برامج الصحة والسلامة في أيّ من المؤسسات.

الوحدة (7): الموضوع (1)

معين تدريبي (2)



الأسباب الداعية إلى استخدام الأشخاص ذوي الإعاقة

- يمكنهم أن يكونوا مستخدمين صالحين وجديرين بالثقة
- يحتمل بقاؤهم في الوظيفة أكثر من غيرهم
- يزيد من معنويات القوى العاملة
- مصدر غير مستغل من المواهب والمهارات

الوحدة (7): الموضوع (1)

ورقة عمل (1)



استخدام موظف جديد

يدير جمال ورشة لصيانة السيارات التي يملكها منذ عشرين عاماً. ويقوم بإنجاز كافة الأعمال بنفسه من حيث: خدمة السيارات وتصليح المحركات، وتصليح الإطارات، ومسح وتنظيف أرضية الورشة ومسك الدفاتر. كما يتمتع جمال بشخصية ودية للغاية، ويجتهد في عمله ويحسن معاملته زبائنه. وقد شهدت ورشته نمواً على مرّ السنين، وحقق درجة من النجاح بات فيها عاجزاً عن إنجاز كافة المهام بنفسه. لذا قرّر استخدام مساعد، إلا أنّ ذلك ليس بالقرار السهل لأنّه كان معتاداً على العمل وحده. يعلم جمال مدى المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة في المنطقة في توظيف عمال مناسبين والحفاظ عليهم، ولكنّه يعتقد أنّه لو عالج عملية الاستخدام كما ينبغي، فلن يواجه المشاكل التي تعاني منها الورش الأخرى. وقد أخذ يفكّر كما يأتي:

"إنني أواجه مشكلتين في الحقيقة. تكمن الأولى في إيجاد الشخص المناسب، والثانية في الحفاظ عليه بعد تدريبه، لأنّه من السهل أن يفقد المرء عماله الماهرين، فقد يُحاول أصحاب الورش الأخرى سلبه مني بعد استكمال تدريبه. ولذلك حرصاً مني على توظيف الشخص المناسب، عليّ القيام بما يأتي:

- 1- التفكير في المهام والواجبات التي أريد أن يتولى العامل المساعد إنجازها، وتلك التي أرغب في الاستمرار في القيام بها شخصياً.
- 2- تدوين جميع المهام والواجبات التي يتعيّن على العامل الجديد إنجازها، ووصف كلّ منها بالتفصيل بحيث يعرف العامل المساعد الأعمال المتوقّعة منه تحديداً.
- 3- تحديد مواصفات الشخص الذي أبحث عنه ومؤهلاته، فأنا لا أريد أن يظنّ الجميع بأنهم مؤهلون للوظيفة. فورشتي مهمة، وأنا بحاجة إلى شخص يتمتّع بالخبرة في مجال أعمال خدمة وصيانة السيارات والمحركات ويعرف كيف يخدم الزبائن ويبقيهم راضين.
- 4- بعد إتمام هذه الخطوات، سأكتب إعلاناً عن الوظيفة، وأنشر الخبر عن حاجتي إلى عاملٍ مساعد. يُمكنني أن أنشر الإعلان في أنحاء القرية، وأن أضعه في صحيفة البلدة المجاورة. وكلّما كثر عدد مقدّمي الطلبات، سأحظى بفرصة أفضل في إيجاد الشخص الذي أحتاج إليه لأداء الوظيفة.

وقد وضع جمال الإعلان الآتي:

مطلوب: مساعد ميكانيكي في ورشة تصليح سيارات

يتوفر لدينا فرصة عمل لمساعد ميكانيكي جيد وصادق ويمكن الاعتماد عليه.

العمر بين (20) و (45) عاماً.

يجب أن يكون لديه خبرة سابقة في ورش تصليح السيارات.

الرجاء تقديم الطلب خطياً أو الاتصال بورشة جمال لتصليح السيارات.

هاتف: 123456

5- سوف أتعامل مع مقدّمي الطلبات على النحو الآتي:

(أ) سوف أطلع على الطلبات التي أتلّقها، فإذا بدا أحدها مثيراً للانتباه، سأدعو الشخص المعني إلى مقابلتي.

(ب) سأجري مُقابلة مع الأشخاص الذين يأتون إلى الورشة. فقد مضى لي فترة طويلة في هذا المجال، وأظنّ أنني سأدرك إذا كان الشخص مناسباً للعمل في الورشة ما أن أراه، ولكنني سأطرح عليه الكثير من الأسئلة للمزيد من التأكد.

(ج) عند قناعتني بالشخص، سأطلب منه القيام بخدمة بعض الزبائن، وتشحيم سيارة وتغيير الزيت وغيرها من الأعمال. فقد يزعم الكثير من الأشخاص أنّهم يجيدون القيام بأمرٍ معيّن، ولكن قد يتبيّن خلاف ذلك متى تمّ إخضاعهم للتجربة. وسيتيح لي ذلك فرصة إدراك مدى حاجة الشخص المعني إلى التدريب، فأنا لا أمانع من تدريب شخص ما، ولكن لا يُمكنني أن أكرّس سنة من وقتي لهذا الغرض.

6- ثم سأختار المرشّحين الذين أعتبرهم الأفضل من حيث مهاراتهم وقدرتهم على تلبية المواصفات المطلوبة للوظيفة وسأتحقّق منهم. فعليهم أن يخبروني أين عملوا في السابق، ومن أين يأتون، ومن هم الأشخاص الذين يعرفونهم جيّداً. فقد رأيت كيف خُدع بعض أصحاب الورش في الماضي، إذ أنّهم عمدوا إلى استخدام أشخاصٍ بدوا بارعين في البدء ولكنهم ما لبثوا أن اكتشفوا أنّهم تسبّبوا بالمشاكل. لذا سوف أتحقّق أولاً لأرى إذا كان لدى أيّ من الأشخاص الذين يعرفون مقدّم الطلب (وخاصةً رب عمله الأخير) معلومات سيئة بشأنه. وسأقوم بزيارة أصحاب العمل السابقين بنفسي، لأنّ عدداً كبيراً منهم لا يُحبّ تناول المسائل الشخصية على الهاتف أو عبر الرسائل.

7- ثم سأختار أفضل شخص للعمل، ولن أستثني أحد الأشخاص المُصابين بعجزٍ من احتمالاتي، طالما أنّ إعاقة لا تؤثر على أدائه. لا يلزمني سوى موظّفٍ واحد لذا سأعرض الوظيفة على الشخص الذي أراه قادراً على أداء الوظيفة على أفضل نحوٍ. وسأعرض أجراً جيّداً له، وإذا طالب مقدّم الطلب بالمزيد، قد أقبل بذلك. يدفع بعض المشغلين علاوةً لمساعدتهم لقاء كلّ سيارة يشحّمونها أو يزيّتونها ولكن هذا الأسلوب ليس نافعاً باعتقادي، لأنّ الموظّف سيحاول إقناع الزبائن بتسليمه سيّارتهم حتى ولو لم تكن بحاجة للصيانة، وقد يخسر بعض أصحاب الورش الكثير من الزبائن بهذه الطريقة.

8- إذا حظيت بمساعدٍ جيّد، سأحرص على إبقائه سعيداً. وأعتقد أنني إذا كنت رب عمل جيّد، فسيلازم الموظف عمله. فصاحب العمل الجيد بحسب رأيي هو من:

- (أ) يفهم الآخرين
- (ب) لا يلاحق العمّال عن كثب في أثناء عملهم
- (ج) يفوض العامل بعض الصلاحيات
- (د) يجلس مع عماله ويعالج أمور العمل معهم بين الحين والآخر
- (هـ) يُصغي جيّداً
- (و) يكون مُنصفاً مع العامل عندما يحسن إنجاز عمله.

انني واثقٌ من أنني إذا اتّبعت هذه الخطوات، فسأحظى بمساعد جيّد يمكنني الحفاظ عليه.

أسئلة للمناقشة

- 1- ما الخطوات التي اتّبعها جمال لدى قيامه باستخدام موظّف؟ عددها وناقشها.
- 2- هل تتفق مع جمال في الرأي بشأن صاحب العمل الجيد؟
- 3- هل تعتقد أن القدرة على إدارة الأشخاص، هي إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يتحلّى بها صاحب المؤسسة؟
- 4- ماذا يُقصد بعبارة " إدارة الموظّفين"؟

الوحدة (7): الموضوع (1)



معين تدريبي (3)

الميّزات الشخصية للمسؤول عن إدارة الموظّفين

التوجيهات: اعطِ مثالا عن حالة عملية قد تنطبق عليها كلٌّ من الميزات الشخصية التالية:

• القدرة على التصرف	• المرونة	• القدرة على التكيف
• تفهم الآخرين	• العلاقات الإنسانية	• الانتباه
• القدرة على المساندة	• النضج	• الثقة بالنفس
• القدرة على التدريب والتوجيه	• الانفتاح	• التواصل
• قدرة التحمّل	• التفاؤل	• الإبداع
• التعاطف مع الآخرين	• الصبر	• الاندفاع
• القدرة على الإصغاء	• القدرة على الإقناع	• الحماسة
• القدرة على خوض المخاطر	• رباطة الجأش	• التقييم

الوحدة (7): الموضوع (1)



معين تدريبي (4)

إرشادات لإدارة الموظفين

لدى إدارة أصحاب المؤسسات لموظفيهم:

يجدر بهم أن: يكونوا مثابرين

يكونوا منصفين وصادقين

يعززوا الحماسة في العمل

يشجّعوا طرح الأسئلة

يشجّعوا الموظفين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم

ينمّوا لدى الموظفين الشعور بالثقة

يتركوا الباب مفتوحاً

يصغوا بامعان

يتقبّلوا الفروق الفردية

يكونوا مثلاً جيداً

يراعوا شعور الآخرين

يجدر بهم ألا: يكونوا مجادلين

يكونوا مستبدين

يكونوا كثيري الطلبات

يكونوا غير منطقيين

يغطّوا الحقائق

يثنوا الموظفين عن تقديم المبادرات الخاصة

يثنوا الموظفين عن تقديم الأفكار

يفكّروا بالنيابة عن موظفيهم

يهملوا توضيح التوجيهات

يفضلوا أحد الموظفين على غيره

يوبّخوا أحد الموظفين أمام الآخرين

يلوموا المستخدمين على مشاكل المؤسسة

الوحدة (7): الموضوع (2)

الموضوع

(2): العمل

اللائق

للمستخدمين بيان معلومات (1)

العمل اللائق وأهميته

من المهم إتاحة فرص العمل اللائق للمستخدمين الحاليين والحديثي التوظيف. ومن الأساسي توفير العمل المنتج في شروط وظروف من الحرية والكرامة الإنسانية والإنصاف والأمان.

يتمتع جميع العمال بالحقوق في العمل اللائق: نساء ورجالاً، وشباباً وشيوخاً، ووطنيين ومهاجرين، سواء في الحقول أو المصانع أو المكاتب أو في منازلهم أو في منزلهم أو في المجتمع.

يتمتع العمال بالحقوق في الوصول إلى الإستخدام بحرية ومن دون إكراه وترك الوظيفة من دون الخوف من التعرض لعقوبة.

وفي ما يلي العناصر الأساسية للعمل اللائق:

1- المساواة في الوصول إلى الإستخدام من دون تمييز

يجب أن يكون جميع المتقدمين بطلبات التوظيف ما فوق الحد الأدنى لسن الإستخدام المحدد للمهنة ويجب تقييمهم على أساس خبراتهم ومهاراتهم الفنية والشخصية أو أي معايير أخرى ذات صلة بالوظيفة المعروضة. ولا يجوز تفضيل أو إقصاء المتقدمين بطلبات التوظيف على أساس الجنس أو الدين أو الرأي السياسي أو الإنتماء النقابي أو العرق أو اللون، حيث يؤدي ذلك إلى الإنتقاص من المساواة في المعاملة وتكافؤ الفرص. على سبيل المثال، قد يحدث التمييز عندما تستثني إعلانات الوظائف أو تحجب طلبات العمل عن العمال المتأهلين ما فوق سن معينة أو عن الأشخاص ذوي الإعاقة.

ونظراً إلى التمييز في مسائل مثل إختيار المتدربين أو المشاركين في فعاليات خارجية، يستحيل تطوير الكفاءات والمهارات، ويتم حجب المكافآت عن العمال المتميزين فيغلب الشعور بالذلل والإحباط والضعف على طالبي العمل و/أو المستخدمين الحاليين.

في حال قيام أصحاب المشاريع الريادية بمعاملة مستخدميهم بمساواة وبتفادي المعاملة التفضيلية، يساعدون في الحفاظ على بيئة عمل سليمة وفي التخفيف من التوتر والإجهاد.

2- عدالة الدخل والأجر المتساوي عن العمل ذي القيمة المتساوية

يعمل الأفراد أو يبحثون عن عمل بهدف كسب الرزق. ولا يجب أن يقلّ الأجر المعروض عن الحد الأدنى للأجور المحدد لضمان تمتع العمال وأسرهم بمستوى عيش كريم أو سبل عيش مقبولة. كما يجب أن يتقاضى

النساء والرجال الذين يشغلون الوظيفة نفسها أو يؤدون المهام ذاتها أجراً متساوياً. وهذا ينطبق على الراتب الأساسي وأي منافع نقدية إضافية أخرى مثل العلاوات.

3- التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية

تُعتبر ساعات العمل المعقولة عنصراً من عناصر العمل اللائق. من هنا أهمية بلوغ الحد الأدنى للمعيشة من دون الحاجة إلى العمل لساعات إضافية نظراً إلى الحاجة إلى تحقيق التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية. فالتفاوت بين الحياة العملية والحياة الأسرية يؤثر سلباً وبشكل أساسي على المرأة نظراً إلى كثرة مسؤولياتها المرتبطة برعاية الأطفال والأقرباء والواجبات المنزلية. وعادة ما تُجبر المرأة على الاختيار بين الترقية الوظيفية وإنجاب الأطفال وتحمل التداعيات على دخلها وإعانات العمل المستقبلية، بخلاف الرجال الذين نادراً ما يواجهون خيارات مماثلة. على سبيل المثال، يُعتبر ضمان أو تسهيل الوصول إلى مرافق العناية بالأطفال ضرورياً من أجل ضمان التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية.

4- الضمان الاجتماعي

الضمان الاجتماعي هو اعتماد الإجراءات الرسمية من أجل ضمان أمن الدخل الأساسي لجميع من يحتاج إلى الحماية ويهدف التخفيف من الفاقة وتدارك المعاناة من خلال التعويض إلى حد ما عن خسارة أو انخفاض الدخل بسبب العجز عن العمل أو الوصول إلى العمل المجزي نتيجة الحالات الطارئة التالية: المرض والبطالة والشيخوخة وإصابة العمل والمسؤوليات الأسرية والأمومة والعجز أو وفاة المعيل والوصول إلى الرعاية الطبية.

5- الاستقرار والأمن الوظيفي

يُعتبر الأمن الوظيفي جانباً مهماً من جوانب العمل اللائق. فخطر خسارة الوظيفة أو الخوف من خسارتها هو أمر مجهد، حيث تترتب على خسارة الوظيفة كلفة إقتصادية تتجاوز خسارة الأجر، ولو تم إيجاد وظيفة جديدة بسرعة. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن المستخدمين الذين يشعرون بالأمان في وظيفتهم يسعون إلى الإرتقاء بالمشروع الذي يعملون لحسابه.

6- العمل في شروط وظروف آمنة

ينطوي كل عمل على درجة من الخطر تتفاوت تبعاً لنوع العمل، وقطاع العمل، وخصائص العمال، إلخ. ويمكن للمخاطر أن تتخذ أشكالاً مختلفة: مهام متكررة وساعات عمل طويلة أو غير نمطية (العمل أثناء الليل) والتعرض لمواد ضارة والضجيج (العمل في ورشة بناء) والضغط النفسي والإعتداء الجسدي والتحرش الجنسي. وعليه، من الضروري أن يحرص الريادي على عمل مستخدميه في بيئة آمنة تساعد في صون وتعزيز رفاههم الجسدي والعاطفي.

7- الحرية النقابية وحق المفاوضة الجماعية

يتمتع أصحاب العمل والمستخدمون بالحق في إنشاء نقاباتهم الخاصة من أجل تعزيز مواقفهم والدفاع عن حقوقهم ومصالحهم. وتُعزّز منظمات أصحاب العمل والعمال المشاركة في المفاوضات والنقاشات ذات الصلة بقضايا العمل. فالمفاوضة الجماعية في إطار جو من الحرية النقابية مفيدة بالنسبة إلى أصحاب العمل والعمال وتطبق على جميع المفاوضات بين أصحاب العمل والعمال وتحدّد شروط وظروف الاستخدام بالنسبة إلى

العمال. وتساهم المفاوضة الجماعية في ضمان العدالة في الأجور وشروط وظروف العمل من خلال إسماع "صوتهم الجماعي". أما بالنسبة إلى أصحاب العمل، تساعد المفاوضة الجماعية في ضمان إستقرار العلاقات الصناعية من خلال المحافظة على السلام الصناعي.

إلى هذا، يمكن للعمال إسماع صوتهم الجماعي من خلال إنشاء أو الإنضمام إلى النقابات التي تشكل منظمة تجمع العمال من أجل تحقيق غايات مشتركة في مجالات أساسية مثل شروط وظروف العمل. وتقوم النقابات بالمفاوضة مع أصحاب العمل بالنيابة عن العمال وتتفاوض معهم بشأن الأجور وقواعد العمل وقواعد التوظيف والصرف وترقية العمل، والإعانات وسلامة مكان العمل والسياسات ذات الصلة.

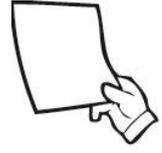
في المقابل، تلعب منظمات أصحاب العمل دوراً مباشراً في عملية المفاوضة الجماعية وتشارك في التأثير على قضايا سوق العمل مثل القضايا المذكورة أعلاه.

8- المشاركة في الحوار الإجماعي

في إطار العمل اللائق، يُقصد بالحوار الإجماعي مختلف أنواع تبادل المعلومات والمفاوضات بين ممثلي الحكومات وأصحاب العمل والعمال بشأن المسائل ذات الإهتمام المشترك.

ويساهم العمال وأصحاب العمل من خلال المشاركة في الحوار الإجماعي في رفع حاجاتهم وهوажسهم إلى الحكومة التي تلعب دورها دوراً أساسياً في تحديد وتحسين شروط وظروف الإستخدام.

الوحدة (7): الموضوع (2)



بيان معلومات (2)

ما هو الضمان الإجتماعي؟

الضمان الإجتماعي هو إعتداد الإجراءات الرسمية من أجل ضمان أمن الدخل الأساسي لجميع من يحتاج إلى الحماية. ويشمل جميع إجراءات الحماية، سواء النقدية أو العينية، الرامية إلى تلبية الحاجات الأساسية مثل الوصول إلى الرعاية الطبية، والإعانات المرضية النقدية، وإعانات البطالة، والإعانات الطبية، وإعانات الأمومة النقدية، والإعانات الأسرية، والإعانات الخاصة بإصابات العمل، وإعانات البطالة، وإعانات الشيخوخة وإعانات الأرامل. إلى هذا، يحق لجميع المستخدمين وأفراد أسرهم المعالين الإستفادة من الضمان الإجتماعي.

وفيما يأتي الخدمات التي يقدمها الضمان الإجتماعي:

1- حماية الصحة الاجتماعية

تشمل عادة الرعاية الطبية اللازمة نتيجة الإصابة بالمرض وفي حال الحمل والولادة وتبعاتهما. كما تشمل الرعاية الطبية الوقائية. وبشكل عام، يجب توفير الرعاية الطبية بهدف صون وتحسين واستعادة صحة المستخدم وأفراد أسرته وقدرته على العمل. وتشمل الإعانات الطبية عادة ما يلي: الرعاية الطبية العامة والمتخصصة، والأدوية، والإستشفاء عند اللزوم، والعناية بالأسنان وإعادة التأهيل الطبي.

2- خطط حماية الأمومة

تشمل الإعانات الطبية، ومخصصات حماية الاستخدام، ومخصصات حماية صحة الأم والجنين، وتأمين إستراحات معقولة للأمهات المرضعات أثناء دوام العمل، إلى جانب الإعانات النقدية خلال فترة إجازة الأمومة.

3- إعانات المرض

هي إعانات نقدية تُصرف للمستخدم العاجز عن العمل جراء إصابته بمرض مؤقت. وفي حال عدم تعافي المستخدم، تتوقف الإعانات المرضية بعد إنقضاء فترة محددة.

4- إعانات الإعاقة

هي شكل من أشكال التأمين التي تسمح بالإستعاضة عن خسارة الأجر في حال تسبب الإعاقة بعجز دائم عن العمل (وبالتالي كسب الأجر). وهي إعانات نقدية تُصرف على أساس شهري وتمثل عادة جزءاً من الأجر الذي خسره المستخدم.

5- الإعانات الخاصة بإصابات العمل

تمثل الإعانات التي يستفيد منها المستخدم في حال وقوع حوادث صناعية أو مهنية تجعله عاجزاً عن العمل. وتشمل الإعانات الطبية، وإجازة المرض المدفوعة، وإعانات الإعاقة على المدى الطويل إلى جانب إعانات الأرملة في حال وفاة المستخدم جراء حادث صناعي أو مهني. وقد تشمل الأمراض المهنية مشاكل الجهاز التنفسي التي تصيب المستخدم نتيجة التعرض للغازات السامة في المصنع ولفترة طويلة.

6- إعانات الشيخوخة

هي المدفوعات النقدية الدورية التي تُدفع لكل عامل سدّد إشتراكاته لصندوق الضمان الإجتماعي لعدد كاف من السنوات (ما لا يقل عن 15 عاماً في كثير من البلدان). وتُصرف هذه الإعانات لدى بلوغ سن التقاعد أي 64 عاماً تقريباً في معظم البلدان. كما تساعد هذه الإعانات العامل على إعالة نفسه وأفراد أسرته المعالين لدى التقاعد من الوظيفة.

7- إعانات الورثة أو الأرملة

هي مدفوعات دورية نقدية تُصرف للأرملة والأطفال المعالين للمستخدم الذي يموت نتيجة حادث غير مرتبط بالعمل. وتتوقف الإعانات عادة في حال زواج الأرملة من جديد ولدى بلوغ الأطفال سن مغادرة المدرسة أو لدى الإنتهاء من مرحلة التعليم العالي.

8- إعانات البطالة

هي مدفوعات صندوق الضمان الإجتماعي إلى العاطلين عن العمل. وتعوّض هذه المنافع عادة عن خسارة الأجر بشكل متناسب تقريباً مع الراتب المدفوع سابقاً. وتُعطى إعانات البطالة بشكل عام فقط للمسجلين على قائمة العاطلين عن العمل وشرطاً ضمان بحثهم عن عمل وإستعدادهم للعمل (مثلاً أشخاص من دون وظيفة حالية أو طلاب).

9- المنافع الأسرية (المسماة أيضاً إعانات الطفولة)

هي إعانات نقدية أو عينية (مثلاً الوجبات الغذائية المدرسية، وإجازات المدفوعة) الممنوحة للأسر ذات الأطفال المعالين. ويتم صرف هذه المنافع عادة حتى بلوغ الأطفال سن مغادرة المدرسة أو حتى الإنتهاء من مرحلة التعليم العالي في بعض البلدان.

الوحدة (7): الموضوع (2)



معين تدريبي (2)

أهمية الضمان الاجتماعي بالنسبة لأصحاب العمل

- تأمين دخل المستخدمين في حال التسريح من العمل
- زيادة سلامة وإنتاجية المستخدمين
- تحويل العبء المالي الناتج من دفع الإعانات من صاحب العمل إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي
- ضمان المساواة من حيث الأجر بين الرجال والنساء
- التخفيف من دوران العمال
- ضمان ولاء المستخدمين

الموضوع (3): إدارة المبيعات

الوحدة (7): الموضوع (3)

معين تدريبي (1)

خصائص البائعين الناجحين

- 1- متوجّهون نحو تحقيق النتائج
- 2- مندفعون جدا
- 3- يتحلّون بالثقة بالنفس
- 4- يظهرون بمظهر مهني
- 5- صادقون
- 6- يمكن الاعتماد عليهم
- 7- يعرفون المنتجات جيدا
- 8- مستمعون جيدون ويطرحون الأسئلة بطريقة مناسبة
- 9- متحمّسون
- 10- شخصياتهم ودودة
- 11- قادرون على التواصل
- 12- اجتماعيون
- 13- لطفاء

الوحدة (7): الموضوع (3)

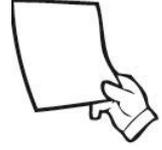


معين تدريبي (2)

صفات الزبائن المحتملين

- الزبون المُحتمل شخصية مهمة جدا "VIP" للمؤسسة
- لا يعتمد الزبون المُحتمل على أي من المؤسسات
- أهمية النظر للزبائن المُحتملين بأنهم لا يعطلون أعمال المؤسسة، فقد يصبحون زبائن فعليين لها
- لا تُعتبر المؤسسة وكأنّها تؤدي خدمة للزبائن المُحتملين
- لدى تلبيتها لحاجاتهم، بل هم من يؤدّون خدمة لها بإتاحتهم هذه الفرصة لها
- ينبغي التعامل مع الزبائن المحتملين ومراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم الخاصة، شأنهم شأن الآخرين
- ينبغي عدم تحدّي ذكاء الزبائن المحتملين، فهم أصحاب الكلمة الأخيرة في أيّ جدالٍ
- الزبائن المحتملون أشخاص لديهم رغباتهم وحاجاتهم، وعلى المؤسسة تلبيتها.

الوحدة (7): الموضوع (3)



بيان معلومات (1)

أهمية التواصل في عملية البيع

البيع عمليةٌ ثنائية الاتجاه، كما هو حال التواصل الفعّال، فالبيع فنٌّ أكثر من كونه مهارة. وينبغي أن تجيد طرح الأسئلة والإصغاء لكي تفهم حاجات زبونك واهتماماته. وعليك أن تكيف رسالتك وأسلوبك التواصلية وفق شخصية الزبون المُحتمل ودوافعه للشراء. فمن خلال التواصل الفعّال، تبني علاقةً مع الزبون، مبنيةً على الثقة والأمانة، وسيبرسي ذلك أساساً لعملية البيع الحالية، ولعمليات البيع المستقبلية.

إلى هذا، يعتمد النجاح في البيع على قدرة الريادي على: (أ) جذب انتباه الشاري؛ (ب) تحديد حاجات ورغبات ومشاكل وغايات العملاء والزبائن؛ (ج) إبراز سبل تلبية المنتج أو الخدمة لهذه الحاجات؛ (د) حلحلة المشاكل التي تمنع العملاء والزبائن من الشراء؛ (هـ) السؤال عن عمل الزبائن والعملاء.

أما نجاح المؤسسة فيعتمد على فنّ البيع. ففي حال استفاد الرياديون من فرصة خدمة الناس، وتلبية حاجاتهم وحلّ مشاكلهم، تكون النتيجة إرضاء العملاء والزبائن. وعندما يكون العملاء والزبائن راضين، يواصلون التعامل مع الريادي صاحب المؤسسة ويوصون الآخرين بمنتجاته وخدماته.

أيّاً كان نوع المؤسسة، يجب أن يركّز الريادي ليس فقط على إنتاج السلع أو الخدمات، بل وأيضاً على بيع المنتج أو الخدمة على حدّ سواء. فالريادي بائع بمعنى أنه يبيع دوماً منتجاته/خدماته إلى العامة، وبالتالي يجب أن يحافظ على صورة مبيعاته أينما ذهب ومهما فعل في المجتمع.

أثناء عملية البيع، يوصلّ البائع إلى زبائنه المُحتملين لمحة عنه وعن السلعة أو الخدمة التي يبيعهها. ويمكن اعتبار هذه العملية كسلسلة خطوات تتطوي كلّ منها على مستوى أعلى من التواصل (Communication).

الخطوة 1: تقدّم إلى الزبون المُحتمل، وعزّف عن نفسك وعن شركتك

الخطوة 2: حدّد سبب تقدمك للزبون المُحتمل

الخطوة 3: اعرض أو وصّف السلعة/الخدمة التي تبيعها

الخطوة 4: بيّن فوائد السلعة/الخدمة للزبون المُحتمل

الخطوة 5: تفاوض بشأن شروط البيع وظروفه

الخطوة 6: اطلب من الزبون المُحتمل اتّخاذ قرار بشأن شراء السلعة/الخدمة

الخطوة 7: عند شروع الزبائن بشراء مُنتجك أو خدمتك، اعمل على تطوير استراتيجيات قد تساعدك على استبقائهم. وقد أفادت إحدى دراسات البحوث أنّ كلفة استقطاب زبون جديد تضاهي (10) عشرة أضعاف كلفة الاحتفاظ بزبونٍ قديم.

الوحدة (7): الموضوع (4)

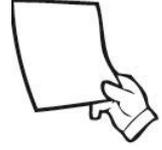
الموضوع (4): التعامل مع الموردين

معين تدريبي (1)

أهمية الموردين

- تزويد المؤسسة بالمواد والسلع والخدمات اللازمة
- إعفاء أصحاب المؤسسات من مهمة تخزين المواد والسلع، وبذلك يساعدون في تفادي تجميد أموال هذه المؤسسات.
- تقديم معلومات عن السوق والمنتجات الجديدة.
- تقديم التدريب الفني للعاملين في المؤسسات.
- المساهمة في تمويل المؤسسات عن طريق توفير المواد والسلع والخدمات بالتسليف أو بالتقسيط.
- يساهم تنافس الموردين في خفض أسعار المواد والسلع والخدمات وتحسين الجودة.

الوحدة (7): الموضوع (4)



بيان معلومات (1)

التعامل مع الموردين

يتعيّن على الرياديين اتباع إجراءات محدّدة لدى شراء السلع والمواد والمعدّات من الموردين (Suppliers).

الخطوة (1): حدّد حاجات مؤسستك

بإجرائك مسح للسوق، تستطيع معرفة زبائنك، والسلع التي يريدونها. وستحدّد حاجات الزبائن ما يأتي:

- المواد والأجهزة التي ستحتاج إليها مؤسستك لإنتاج السلع التي يتم بيعها للزبائن
- السلع التامة الصنع (Finished goods) التي يتم شراؤها من الموردين لإعادة بيعها للزبائن
- كمية المخزون التي ينبغي شراؤها من كلّ منتج
- السعر الذي ينبغي تسديده لقاء كمّيات السلع التي يتم شراؤها من الموردين
- الفترات المحدّدة التي يتعيّن فيها استلام السلع والمواد من الموردين.

الخطوة (2): حدّد الموردين المحتملين

حدّد الموردين الذين يبيعون السلع أو المواد أو المعدّات التي تحتاج إليها من خلال:

- سؤال الأشخاص العاملين معك وأصدقائك في العمل وغيرهم. حاول معرفة من أين يشتري منافسوك.
- الاتصال بالمنظّمات الداعمة للمؤسسات الصغيرة، فعلى سبيل المثال، قد يكون بإمكان غرفة التجارة المحليّة أن تُحدّد الموردين الصادقين والموثوق بهم.
- مراجعة الصحف والمجلّات والصحف التجارية ومؤسسات الأعمال الواردة في دليل الهاتف بحثاً عن أسماء وعناوين موردين مُتحمّلين.
- تحديد السلع أو المواد أو المعدّات التي يعرضها كلّ من الموردين، فضلاً عن الأسعار والتخفيضات والتسليف وخدمات التسليم.
- تحديد إلى أي مدى يمكن الاعتماد على كلّ من الموردين بمساعدة الرياديين الآخرين. فعلى سبيل المثال: هل يُسلّم المورد بضاعته في الوقت المحدّد عادةً؟ هل يقبل المورد السلع أو المعدّات المُسترجعة؟ إلى أي مدى يتقبل المسؤولية عن جودة السلع أو المواد؟ هل هو صادق في تعامله المهني؟

الخطوة (3): اتصل بالموردين

اتصل بالموردين إما بزيارة مكاتبهم شخصياً، أو الاتصال بهم هاتفياً، أو بإرسال رسائل إليهم. ويتعين على كل مورد مُحتمل تزويدك بمعلومات خطية بشأن أنواع السلع أو المواد أو المعدات التي يوقرها. وتشمل الأسئلة المحددة:

- هل يملك المورد ما تحتاج إليه بالنوعية والكمية المطلوبتين؟
 - ما أصغر كمية يمكنك شراؤها؟
 - هل ستدفع نقداً أم يمكنك الشراء بالآجل؟
 - ما حد التسهيلات التي يُمكنك الحصول عليها؟ وما المهلة الزمنية التي يجدر بك التسديد ضمنها؟
 - هل يُمكنك الحصول على حسومات إذا أقدمت على شراء كميات كبيرة أو سدّدت المبلغ المستحق بسرعة؟
 - ما نسبة الحسم التي يُمكنك الحصول عليه؟
 - هل سيؤمّن المورد توصيل البضائع إلى مؤسستك؟
 - كم الوقت اللازم للتسليم بعد تقديم الطلبية؟
 - هل يتم توفير خدمة التسليم المجاني، أم يتم ذلك لقاء مبلغ من المال؟
- ملاحظة:** احرص على الحصول على إجابة خطية من المورد. اطلب منه عرض أسعار خطي. ففي حال وقعت أيّ خلافات بينك وبين مورديك في مرحلة لاحقة، سيُسهّل عرض الأسعار الخطي معالجة تلك المشاكل.

الخطوة (4): اختر أفضل الموردين

قارن عروض الأسعار التي تلقيتها من مختلف الموردين لتحديد ما يمكن أن يعرضه كلٌّ منهم. إذ يُشكّل عرض الأسعار جواباً خطياً عن أسئلتك. ففي عرض الأسعار، يزودك المورد بمعلومات مفصلة عن السلع أو المواد أو المعدات والأسعار والدفوعات والتسليم وغيرها من الشروط المتصلة بطلبك.

ويتعين على الريادي أن يقرّر ما الشروط والأولويات الأكثر أهمية لدى اختيار مورديه. هل هو الشراء الآجل؟ أم الفعالية؟ أم الأسعار أو الحسومات أو الخصومات أو غيرها من الاعتبارات؟ عند اتخاذك قرار بشأن الموردين الذين يلّون حاجات المؤسسة أكثر من غيرهم:

- حاول التفاوض معهم للحصول على شروط أفضل
- اختر أفضل الموردين لمؤسسة أعمالك.

الخطوة (5): اطلب السلع

اطلب السلع، لكن احرص على أن تكون طلبيتك خطية. فكّر ملياً في الكميات التي تحتاج إليها:

- ما أصغر كمية يمكنك أن تطلبها؟

- كم تحتوي كلُّ من المجموعات الكاملة؟
- هل يمكنك طلب أقلّ من مجموعة واحدة كاملة؟

الخطوة (6): افحص السلع فور استلامها

دقق في السلع فور استلامها. يُرسل المورد عادةً قسيمة استلام مع السلع أو المواد، وتبين هذه القسيمة تفاصيل السلع. سيطلب منك المورد التوقيع على قسيمة الاستلام فور استلامك للبضائع كإثباتٍ على ذلك. ويُرسل بعض الموردين فاتورةً بدلاً من قسيمة الاستلام، وعليك أن تقارن السلع مع العناصر الواردة في الفاتورة. وإذا قمت باستلام السلع أو المواد شخصياً من مكتب المورد، يتعيّن عليك التدقيق في نوعية البضائع وجودتها قبل أن تنتقلها معك. قارن قسيمة الاستلام أو الفاتورة بالطلبية. وتحقق من استلامك لكلّ ما هو وارد فيها في الوقت المحدد. وإذا وقع أي خطأ بلّغ المورد بذلك على الفور، ولا توقع قسيمة الاستلام، أو تُسدد ثمن السلع قبل معالجة المشكلة.

الخطوة (7): دقق الفاتورة

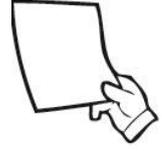
دقق الفاتورة، لأنها تفصل ما اشتريته وتاريخ تسديد المبلغ المستحق للمورد، فضلاً عن طريقة الدفع. احرص على أن تكون الفاتورة صحيحةً. فإذا كنت بصدد الشراء بالآجل، عليك أن تقارن الفاتورة بقسيمة الاستلام، ويجب أن تكون لائحة السلع أو المواد هي نفسها في الاثنتين. احرص على استلامك كلّ ما تدفع ثمنه، وحرص على أن تكون الأسعار وإجمالي المبالغ صحيحةً. وإذا لم تكن الفاتورة صحيحة، بلّغ المورد بذلك على الفور، وحدد أفضل طريقة لمعالجة المشكلة.

الخطوة (8): سدّد مدفوعاتك

سدّد مدفوعاتك للمورد نقداً أو بواسطة شيك أو تحويل مصرفي. احرص على حصولك على إيصال كإثبات على الدفع.

الموضوع (5): استخدام التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة

الوحدة (7): الموضوع (5)



بيان معلومات (1)

التكنولوجيا في خدمة المؤسسات الصغيرة

تحدث التكنولوجيا تغييراً مستمراً في طلبات الزبائن. وتلجأ المؤسسات إلى استخدام تكنولوجيا حديثة لإنتاج منتجات وخدمات جديدة. وينبغي أن يدرك الرياديون أنه من شأن اعتماد التطورات التكنولوجية الحديثة مثل الانترنت والهواتف الخليوية، أن يزيد من تبادل المعلومات، وقد يكون لها تأثيراً على تشغيل مؤسساتهم. وقد لا يعي الرياديون طبيعة وتأثير الابتكارات التكنولوجية الجديدة، ولكن يتعين عليهم أن يحاولوا تحديد التطورات التقنية التي من المحتمل أن تؤثر بشكل كبير على تشغيل مؤسساتهم. وعليه، تسترعي التكنولوجيا التي تساهم في زيادة الكفاءة وخفض الكلفة اهتمام المؤسسات. وتتوافر بعض التكنولوجيات، مثل لمبات توفير الطاقة أو مواد العزل المحسنة، التي يسهل اعتمادها ووصول المؤسسات الصغيرة إليها.

تتميز المؤسسات الصغيرة بالمرونة، وبقدرتها على ابتكار منتجات جديدة وإدخالها إلى الأسواق. لكنّها من جهة أخرى، قد لا تتمتع بالخبرة أو الوقت أو رأس المال، لتطوير منتج جديد وتسويقه. وينبغي أن تكون المؤسسة الصغيرة واقعية في حكمها على الطلب على منتج جديد، والنواحي المالية لتطوير سوق جديدة، والوقت اللازم لإدخال تكنولوجيا جديدة.

وبالتخطيط والتنبؤ، قد يكون من الممكن توقع بعض التغييرات التكنولوجية التي قد تؤثر على بيع المنتجات الموجودة، وعلى القدرة على تطوير منتجات جديدة. ويستلزم شراء التكنولوجيا الجديدة مثل أجهزة الحاسوب، التزاماً طويل الأمد من حيث الموارد التي لا تتوفر لدى معظم المؤسسات الصغيرة. ونظراً للمشاكل التشغيلية اليومية التي يواجهها الرياديون، لا يتوقّر لديهم سوى القليل من الوقت للقيام بالتخطيط على المدى البعيد، بالرغم من أنّ التكنولوجيا الجديدة قد تؤثر بشكل كبير على مؤسساتهم في المستقبل.

وفي المناطق التي يميل فيها العملاء والزبائن إلى اقتناء أجهزة كمبيوتر، أو في حال كنت تباع في منطقة جغرافية كبيرة، قد يكون التسويق عبر الإنترنت وسيلة لجذب العملاء والزبائن الذين لا يرغبون في التنقل، أو الذين لا يملكون الوقت من أجل الذهاب إلى متاجر التجزئة. وعليه، قد تكون المبيعات عبر الإنترنت مقارنة مهمة للتوزيع.

على ضوء ما تقدّم، تتمتع التجارة الإلكترونية، أي العمليات التجارية عبر الإنترنت بمنافع بالنسبة إلى العملاء والمؤسسات بما فيها السهولة، والتوفير، والقدرة على الاختيار، والخدمات المفصلة على قياس الفرد والمعلومات.³

ويتعين على الشركات الأصغر حجماً أن تعمل على تطوير المنتجات والأسواق في المجالات التي يكون لديها فرص للنجاح والتنافس فيها. ونظراً لنقص الموارد المالية لدى هذه الشركات، ينبغي أن يتمكن الرياديون من التفاعل بسرعة مع التغييرات في السوق، وأن يعيروا اهتماماً لحاجات زبائنهم المستقبلية.

³ فيليب كوثر، إدارة التسويق، منشورات الميلينيوم (2002)

الوحدة (7): الموضوع (5)

ورقة عمل (1)



معايير اختيار التكنولوجيا المناسبة

يتحدد مدى ملاءمة التكنولوجيا للاستخدام في المؤسسة الصغيرة بناء على عدد من المعايير. اشرح، فيما يتعلّق بالخصائص السبع الآتية، كيف يُمكن أن يزيد استخدام نظام محاسبي محوسب من فعالية وكفاءة شركة محاسبة تخدم (60) مؤسسة محلية.

1- البساطة (Simple): لكي تكون التكنولوجيا مناسبةً ينبغي أن تكون سهلة التشغيل. ويجب أن يتمكن من يستخدم هذه التكنولوجيا من تطبيقها دون مواجهة أية مشاكل.

2- الفاعلية (Effectiveness): تُقاس فاعلية التكنولوجيا بمدى تلبيةها لأهداف المُستخدم.

3- التوفّر (Availability): قد تكون بعض التكنولوجيا مناسبةً لغايات محدّدة، لكنها ليست متوفّرة محلياً. فعلى سبيل المثال، قد تكون تكنولوجيا المعلومات الأكثر مناسبة لبعض المهام، لكنها قد لا تكون متوفّرة محلياً.

4- المرونة (**Flexibility**): مع تغيّر الزمن، تختلف المتطلبات التكنولوجية. لذا ينبغي أن تكون التكنولوجيا المناسبة مرنة بما فيه الكفاية، للتكيف مع الأزمنة المتغيرة في المستقبل.

5- الاستدامة (**Durable**): تتطلب التكنولوجيا المُستدامة قدرًا أقل من الصيانة والتصلّيات.

6- الكفاءة (**Efficiency**): يجب أن تكون التكنولوجيا فاعلة في استخدامها للموارد.

7- الفاعلية من حيث الكلفة (**Cost effectiveness**): ينبغي تبرير كلفة التكنولوجيا بنسبة الأرباح التي تحقّقها. وينبغي أن تفوق الأرباح الإجماليّة كلفة التكنولوجيا.

الوحدة (7): الموضوع (5)



معين تدريبي (1)

أسئلة بشأن التكنولوجيا

- 1- كيف سيزيد اعتماد تكنولوجيا جديدة من حصة المؤسسة في السوق؟
- 2- كيف ستؤثر التكنولوجيا على أرباح المؤسسات على المدى القصير والبعيد؟
- 3- هل تم إجراء دراسة للسوق لتحديد الطلب على المنتج الجديد؟
- 4- إذا تم اعتماد هذه التكنولوجيا لإنتاج منتج جديد، كم من الوقت سيتطلب تقبل الزبائن لها؟
- 5- هل يتوفر الموظفون والمواد ورأس المال لإنتاج المنتج الجديد وتسويقه؟
- 6- هل يتمتع الريادي بقدر كافٍ من المعرفة والخبرة لإدخال التكنولوجيا الجديدة إلى المؤسسة؟
- 7- كيف ستؤثر التكنولوجيا الجديدة على حجم المؤسسة والتشغيل الحالي لها؟
- 8- كيف سيتفاعل المنافسون إزاء إدخال التكنولوجيا الجديدة؟
- 9- كيف تساعد التكنولوجيا الريادي في توفير الوقت أو في القيام بعمله بكفاءة أكبر؟
- 10- كيف تساعد التكنولوجيا في التقليل من استخدام المواد الخام/ المدخلات والتقليل من الآثار السلبية على البيئة الطبيعية؟

الوحدة (7): الموضوع (6)

الموضوع

(6):

خضرنة

المؤسسات بيان معلومات (1)

النفائيات

ينتج كل فرد منا النفائيات بشكل مباشر وغير مباشر. والنفائيات هي مواد لا نعتبرها ذات قيمة أو فائدة وبالتالي نلجأ إلى التخلص منها.

نحن نتخلص من بقايا الطعام، والورق، والعلب، والزجاجات وسواها من المواد. في الواقع، يكشف محتوى النفائيات التي ننتجها أنماط إستهلاكنا. والأمر سيان بالنسبة إلى حجم النفائيات المنتجة. فالمجتمعات التي تسجل مستويات أعلى من الإستهلاك، والتي تجني فيها القوى العاملة مستويات دخل أعلى تنتج كمية أكبر من النفائيات. وقد أظهر تحليل محتوى النفائيات في الإقتصاديات العالية الدخل تدني معدلات النفائيات العضوية بالمقارنة مع الإقتصاديات المتدنية الدخل.

إلى هذا، يتزايد إنتاج النفائيات وبخاصة في المدن، ما يطرح مشكلة لجهة استخدام مساحة متزايدة للتخلص من النفائيات، كما أن حرق هذه النفائيات قد يؤدي إلى إيجاد مشكلات بيئية خطيرة. وبالتالي، لا تُعتبر حاوية النفائيات أداة سحرية لتحلّل المواد، فالنفائيات تبقى حتى بعد التخلص منها، وتؤثر بشكل كبير على البيئة. ويتم نقل النفائيات عادة بشكل خارج عن السيطرة إلى المطامر التي قد تكون قريبة من الأنهار والبحار والغابات من أجل التخلص منها بشكل نهائي. وتختلف هذه المطامر من حيث مستويات الرقابة فيها. وعليه، تُعتبر المطامر الأكثر إضراراً بالبيئة المطامر حيث يتم التخلص من النفائيات من دون فرز أو ضغط أو تغطية. وقد تحدث نتائج سلبية كثيرة جراء الطمر منها:

- تلوث المياه الجوفية والطبقات الحاملة للمياه؛
- تلوث التربة؛
- إنتاج الميثان بشكل مكثّف (غازات الدفيئة التي تحتبس الحرارة)؛
- تلوث الهواء نتيجة عمليات الحرق في الهواء الطلق؛
- استخدام مساحات واسعة من الأراضي؛
- توفير ملاذ لناقلات المرض مثل الجرذان والذباب.

وقد تؤثر النتائج السلبية المذكورة أعلاه بشكل سلبي على الأنشطة السياحية والزراعية، وتلحق الضرر بصحة المواطنين المقيمين في الجوار.

هل تعرف الوقت اللازم لتحلّل كل مادة من المواد التالية؟ لنلق نظرة عليها:

يستغرق تحلل كل من المواد المشار إليها أدناه عادة وقتاً أقل إن لم يتم تجميعها في المطامر. على سبيل المثال، يتحلل الورق بأقل من شهر واحد في حال التعرّض لعوامل التحلل مثل الهواء والمياه. وفي حال تجميع النفايات في المطامر، يتم عزل النفايات عن العوامل المذكورة.



حرصاً على الحدّ من الآثار الجانبية الضارة الناتجة من طمر النفايات، تلجأ المطامر المنظمة/الخاضعة للرقابة إلى استخدام تقنيات كثيرة، حيث يتم عزل النفايات عن المياه الجوفية، ويتم جمع الغازات المنبعثة، وفرز النفايات بحسب الفئات، وتصريف السوائل الفائقة السمية الناتجة من النفايات (السوائل المرشحة).

في بعض المدن، تم اعتماد تقنية الحرق من أجل الحدّ من كميات النفايات المنقولة إلى المكبات. ويُقصد بالحرق تقنية قائمة على حرق النفايات بطرق منظمة. ويمكن لبعض المحارق إنتاج الطاقة من الإحتراق، وتُسمى هذه العملية بعملية تحويل النفايات إلى طاقة.

لكن هذه الطرق تستلزم إستثمارات ضخمة ولا تحلّ المشكلة بشكل فاعل. فالحرق، وإن تم بطريقة منظمة، ينتج عدد كبير من الغازات الخطيرة. وإلى جانب الآثار المضرة الناتجة من التخلص من النفايات، تشكّل النفايات مواد تم في السابق إستخراجها من الطبيعة وباتت اليوم عديمة الفائدة. وبالتالي، من الأفضل محاولة إعادة تدوير بعض أنواع النفايات قدر الإمكان قبل إرسالها إلى الحرق. مثلاً، يمكننا إعادة تدوير الورق باعتباره أكثر نوع من أنواع النفايات المعاد تدويرها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

يوفر كل طن من الورق المصنّع من المواد المعاد تدويرها بدلاً من المواد الخام:

- (17-31) شجرة التي تستوعب (80) حتى (145) كغ من ثاني أكسيد الكربون من الهواء سنوياً، ما يساهم في التخفيف من مفعول الدفيئة، باعتبار أن الأشجار تحتبس الكربون الموجود في الجو وتخزّنه في خلاياها لفترات طويلة.
- (26.500) لتر من المياه، أي ما يكفي الفرد للإستحمام (176) مرة. وتجدر الإشارة إلى أن عملية تصنيع الورق تستهلك كميات أكبر من المياه للطن الواحد بالمقارنة مع أي منتج آخر.
- (4.210) كيلووات ساعة من الكهرباء. وتكفي هذه الكمية من أجل إنارة منزل بثلاثة غرف لسنة كاملة، أي توفير الطاقة بواقع (60%).

يؤثر تصنيع الورق من الخشب الخام بشكل سلبي على الموارد الطبيعية، فهو يستهلك طنين إلى ثلاثة أطنان ونصف من الأشجار من أجل صناعة طن واحد من الورق.

يمكن استخدام الورق لنحو سبعة أجيال؛ ويمكن إعادة تدويره حتى سبع مرات. ويعني ذلك أن الأثر البيئي الناشئ من برنامج إعادة تدوير الورق يعادل سبعة أضعاف الأرقام المذكورة أعلاه!

الوحدة (7): الموضوع (6)



معين تدريبي (1)

خزنة المؤسسات

1- إحصاء جميع عناصر الإنتاج (الطاقة والمياه والمواد، إلخ)

مثال: إعداد جدول شهري بكمية المدخلات الضرورية

2- استخدم عناصر الإنتاج بطريقة أكثر كفاءة:

- ما الذي يمكن التقليل منه؟

(المواد الخام، الكهرباء)

- كيف يمكن تغيير "أساليب العمل"؟

(طريقة الإنتاج، وتغيير السلوك)

- ما الذي يمكن استبداله؟

(إستبدال المولّد العامل بالمازوت بألواح الطاقة الشمسية)

3- إحصاء جميع المنتجات الثانوية (النفايات)، وفكر في كيفية التقليل منها، وإعادة إستخدامها، وإعادة تدويرها

4- إحرص على إنتقال/ تحوّل عادل لمصلحة العمال

مثال: بناء القدرات من خلال إعادة تدريب العمال

الوحدة (7): الموضوع (6)

معين تدريبي (2)



الإستراتيجية الثلاثية للتحكم بالنفايات The 3Rs

الأكثر استحساناً

1 التقليل
Reduce

2 إعادة الاستخدام
Reuse

3 إعادة التدوير
Recycle

التخلص
Dispose

الأقل استحساناً

ملاحظة: ذكر المتعلمين أن الاستراتيجية الأفضل هي تفادي انتاج النفايات، وفي حال عدم إمكانية ذلك يمكن استخدام الاستراتيجية الثلاثية بالتدرج حسب المخطط أعلاه.

الوحدة (7): الموضوع (6)

معين تدريبي (3)



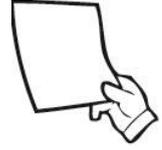
دورة المدخلات والمخرجات

- استخراج المواد
- الإنتاج / التصنيع
- النقل
- الاستخدام
- إعادة الإستخدام
- التخلص
- إعادة التدوير



الوحدة (7): الموضوع (6)

بيان معلومات (2)



النفائات

جميع الأشياء التي تستخدمها مصنوعة من المواد المستخرجة من الطبيعة. حاول التفكير في الورق الذي تقرأه الآن. فقد تم قطع الأشجار من أجل إنتاجه. وفي ما يلي جدول بكميات المواد الخام الضروري استخراجها من الطبيعة لإنتاج بعض المنتجات:

المنتج	المواد الخام الضرورية
1.000 كلغ من الورق (تعادل 400 رزمة من الورق قياس A4)	17 شجرة
1.000 كلغ من الألومنيوم	5.000 كلغ من المعادن الخام الأولية (البوكسيت)
1.000 كلغ من الزجاج	1.300 كلغ من الرمل ومن كربونات الصوديوم
1.000 كلغ من البلاستيك	آلاف اللترات من النفط

1- تصنيف النفائات

عندما ننتج النفائات، تكون المحصلة خليطاً من النفائات العضوية وغير العضوية. ويمكن أن يعيق ذلك عملية إعادة التدوير الطويلة التي تبدأ بفرز النفائات.

♻️ النفائات العضوية: تتكوّن من النفائات البيولوجية مثل النفائات الخضراء ونفائات البساتين والأغذية والنفائات الحيوانية. ونظراً إلى خصائصها، تسمى هذه النفائات أيضاً "نفائات رطبة". وهي قابلة للتحلل أكثر من النفائات غير العضوية ويمكن تحويلها إلى مجموعة مختلفة من المنتجات المفيدة مثل السماد (الكومبوست).

♻️ النفائات غير العضوية: تشمل المعادن والزجاج والبلاستيك. ويمكن إعادة تدوير نسبة عالية من النفائات غير العضوية. وتسمى النفائات غير العضوية أيضاً "نفائات جافة". وبالتالي، يجب فصلها عن النفائات العضوية من أجل تسهيل إعادة تدويرها.

2- الإستراتيجية الثلاثية للتحكم بالنفائات The 3Rs

تُلحق عملية الإنتاج الضرر بالبيئة بطرق مختلفة بدءاً باستخراج المواد الخام وصولاً إلى استخدام الطاقة وإنتاج النفائات. ويمكن التقليل من إنتاج النفائات أولاً عن طريق تفادي إنتاج النفائات، وفي حال عدم إمكانية ذلك، يتم اعتماد الإستراتيجية الثلاثية The 3Rs: وهي التقليل وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير. ويمكن القيام بهذه الأنشطة في منازلنا ومشاريعنا.

أ- التقليل Reduce

هو المرحلة الأهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تغيير أنماط سلوكنا. على سبيل المثال، شراء السلع المعمرة وتفاذي إستبدالها بالسلع "المبتكرة" في السوق.

ب- إعادة الإستخدام Reuse

هي طريقة أخرى تهدف إلى تجنب إنتاج النفايات حيث يمكن استخدام الأغراض القديمة بطرق جديدة. مثلاً، يمكن استخدام مستوعبات المرببات كحاويات للأطعمة لأغراض الإستخدام المنزلي.

ج- إعادة التدوير Recycle

هي الأولوية الثالثة في الإستراتيجية الثلاثية. ويمكن القيام بها في حال إستحالة التقليل وإعادة الإستخدام. ويمكن لإعادة التدوير إنتاج مواد خام جديدة من النفايات. بمعنى آخر، ما نعتبره نفايات قد يكون مفيداً لإنتاج أغراض جديدة. وهي تشمل أساليب إنتاج مواد جديدة من المواد المستخدمة. وعليه، تحول إعادة التدوير دون التخلص من النفايات واستخراج المواد الخام. كما تُدرج المواد في إطار عملية دورية. وهذا يعني إمكانية إعادة استخدام المواد المستخدمة لإنتاج زجاجة واحدة من أجل إنتاج زجاجة أخرى أو حتى مواد زجاجية أخرى.

تُعتبر إعادة التدوير فرصة عظيمة لمعالجة كمية كبيرة من النفايات. كما تتيح المواد الخام بكلفة أقل. إلى هذا، تساهم إعادة التدوير في التقليل من استهلاك الطاقة المستخدمة لإنتاج مواد جديدة، وبالتالي في التقليل من الآثار السلبية على البيئة إلى جانب إعادة إستخدام كمية كبيرة من المواد المرشحة للرمي.

♻️ تساعد إعادة تدوير طن من الألومنيوم في توفير الطاقة التي يمكن استخدامها لتشغيل جهاز التلفاز لثلاث (3) ساعات.

♻️ تساهم إعادة تدوير طن من الألومنيوم في خفض الإنفاق على الطاقة بنسبة (95%) بالمقارنة مع إنتاج الكمية نفسها من الألومنيوم.

♻️ تساهم إعادة تدوير طن من الورق في خفض الإنفاق على الطاقة بنسبة (71%) بالمقارنة مع إنتاج الكمية نفسها من الورق.

♻️ يكفي وفر الطاقة جراء إعادة تدوير زجاجة واحدة لتشغيل لمبة بقوة (100) واط لأربع (4) ساعات.

3- أداء المشروع من خلال التقليل وإعادة الإستخدام

الإنتاج نشاط ملوّث جداً يشمل المواد الخام المستخرجة من الطبيعة، ويخلف مخرجات مضرّة بالبيئة من خلال سلسلة الإنتاج حيث تزداد النفايات مع زيادة الإنتاج. وقد طبقت بعض الشركات والأعمال الذكية أفكاراً مبتكرة ومريحة من أجل التقليل من الآثار السلبية على البيئة. وقد اعتمدت هذه الشركات نماذج إنتاج تشمل التقليل من استخدام المواد الخام واسترداد المنتجات القديمة من خلال إعادة استخدام بعض أجزاء منها. وتؤدي هذه الممارسات إلى التقليل من إنتاج النفايات. إلى هذا، يجب احترام الإستراتيجية الثلاثية من خلال إستراتيجية التقليل وإعادة الإستخدام قبل إعادة التدوير، لأن إعادة التدوير قد تشمل أساليب صناعية تؤثر أيضاً بشكل سلبي على البيئة.

الوحدة (7): الموضوع (6)

معين تدريبي (4)



القواعد الأساسية للإستدامة البيئية

قاعدة التجديد (في ما يخص مدخلات المشروع)

أن لا يتجاوز إستخدام الموارد الطبيعية معدل تجديد الإمدادات المحلية (مثلاً ضرورة ضمان ثبات الغطاء الحرجي).

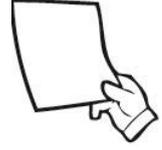
قاعدة الإستيعاب (في ما يخص مخرجات المشروع)

أن لا تتجاوز النفايات والمياه المبتذلة وتلوّث الهواء قدرة الطبيعة على الإستيعاب، وبالتالي قدرتها على تطهير التلوّث. ولعلّ الحل الأمثل هو إعادة تدوير النفايات الناتجة من عملية الإنتاج.

قاعدة الإستبدال

في ضوء إستخدام معظم المشاريع لنوع من أنواع الموارد غير القابلة للتجدد، تقضي إستراتيجية الإستدامة باستبدال الموارد غير القابلة للتجدد بالموارد القابلة للتجدد.

الوحدة (7): الموضوع (6)



بيان معلومات (3)

مصادر الطاقة المتجددة

يتم إنتاج الطاقة المتجددة من الموارد الطبيعية مثل أشعة الشمس، وحرارة الأرض، والرياح، والأمطار، والكتلة الاحيائية والمد والجزر. وتُعتبر هذه المصادر قابلة للتجدد لأنها تجدد نفسها بسرعة وتتوافر عادة بشكل مستمر.

1- الطاقة الهوائية

تم استخدام الرياح لمئات السنوات من أجل تسيير السفن في المحيطات ومن أجل ضخ المياه وطحن الحبوب. وفي المرحلة الأخيرة، تم استخدام الرياح كمصدر نظيف وآمن لإنتاج الكهرباء. واليوم، يمكن استخدام تيارات الهواء لتشغيل التربينات التي تقوم بدورها بتوليد الكهرباء. في المقابل، تُعتبر المناطق التي تهب وتشتد فيها الرياح وتهب بشكل مستمر مثل المرتفعات والمواقع البحرية من المناطق المفضلة لتكريب تربينات الهواء.

2- الطاقة الحرارية الأرضية

تتكوّن الطاقة الحرارية الأرضية من الحرارة في جوف الأرض التي تتسبّب في تفجّر الينابيع الساخنة والسخانات والبراكين. وقد استخدمت بعض البلدان هذه الطاقة لآلاف السنوات كمصدر لتسخين المياه والطبخ والتدفئة. في المقابل، يمكن إنتاج الكهرباء من البخار الناتج من حرارة الأرض الجوفية.

3- الطاقة الشمسية

الطاقة الشمسية هي الطاقة الناتجة من الشمس. ويتم تصميم مجمّعات الطاقة الشمسية وألواح الطاقة الشمسية من أجل إحتباس كمية من طاقة الشمس وتحويلها إلى حرارة أو كهرباء. وبالتالي، تُعتبر الطاقة الشمسية طريقة رائجة اليوم من أجل توليد الكهرباء لتسخين أحواض السباحة أو المباني إلخ.

4- الطاقة المائية

تُستخدم الطاقة الناتجة من المياه بشكل أساسي في إنتاج الكهرباء أي الطاقة الكهرومائية التي تستخدم الطاقة الناتجة من سقوط المياه.

5- طاقة الكتلة الاحيائية

تنتج طاقة الكتلة الاحيائية من محاصيل إنتاج الطاقة أو النفايات. ويمكن إنتاج الحرارة والكهرباء والوقود المخصّص لوسائل النقل من النبات والنفايات مثل المخلفات الزراعية، ونبات الأحراج والنفايات البشرية العضوية. كما تُعتبر الأغذية التي نأكلها والنباتات التي تموت ورقائق الخشب والطحالب البحرية مصادر طاقة الكتلة الاحيائية.

الموضوع (7): إدارة الأموال

بيان معلومات (1)

الوحدة (7): الموضوع (7)

الأسئلة الرئيسية حول حفظ السجلات

1- لم الاحتفاظ بالسجلات؟

- أ- ينص القانون على ضرورة احتفاظ كافة المؤسسات بأحد أنواع السجلات الخطية.
- ب- يُمكن أن تُجيب السجلات الوافية عن الأسئلة الآتية:
- ما نسبة الأرباح التي تجنيها المؤسسة؟
 - كم تبلغ قيمة المؤسسة؟
 - كم تبلغ القيمة التي يدين بها الزبائن الدائنون للمؤسسة؟
 - ما المبلغ الذي تدين به مؤسسة الأعمال لدائنيها؟
 - ما الضريبة التي يجب أن تدفعها المؤسسة؟

2- كيف يُمكن وضع نظام لحفظ السجلات؟

- أ- قبل إرساء نظامٍ مناسبٍ لحفظ السجلات، ينبغي الاستعانة بمساعدة أحد المحاسبين. وإذا كان المالك لا يستطيع تحمّل كلفة استخدام محاسب، فلن يتمكن من تحمّل تكاليف المؤسسة.
- ب- قد يعد المحاسب نظاماً مناسباً للسجلات يكون مفصلاً وفق حاجات المؤسسة.

3- ما المعلومات التي سيرغب الآخرون معرفتها بشأن الموارد المالية للمؤسسة؟

- سيرغب الكثيرون في الإطلاع على الموارد المالية للمؤسسة. فقد يُبدي المصرفيون اهتماماً للأمر بسبب تقدّم صاحب المؤسسة بطلب الحصول على قرضٍ مالي. وقد يكون جُباة الضرائب مهتمّين في ظروف المؤسسة، شأنهم شأن الشركاء والأقرباء وغيرهم من المقرضين المُحتملين. وسيرغب الموردون كذلك في الإطلاع على ظروف الشركة المالية، لأنهم عندما يشحنون بضاعتهم دون أن يكونوا قد استوفوا ثمنها من المؤسسة يكونون وكأنهم يعطونه سلفة.
- وقد تشمل الأسئلة المحددة التي قد يطرحونها:
- أ- كم تملك من المال؟ وما المبلغ الذي تدين به؟ وكم تساوي؟
- ب- كم بلغ دخلك في العام الماضي؟
- ج- كم حجم مبيعاتك نقداً ومبيعاتك بالأجل؟
- د- كيف كان وضع سجلات تحصيل الديون لديك؟
- هـ- ما مجموع "المصروفات العامة"؟ وما نسبة المبيعات الإجمالية التي يمثّلها؟
- و- ما النفقات التي ستنكبّها؟
- ز- ما القيمة الحالية (السوقية) للمباني والأجهزة والمعدّات والآلات والتجهيزات وغيرها من الموجودات؟

- ح- ما أكثر عناصر المخزون مبيعاً؟ وأدناها مبيعاً؟
- ط- ما الأقسام التي تحقق الربحية الأعلى؟ وتلك التي تحقق الربحية الأدنى؟
- ي- هل تستفيد من الحسومات المالية والتجارية، ومن التخفيضات على الإعلانات والتسويق؟

4- أي نوع من السجلات ينبغي أن تحتفظ بها المؤسسة الصغيرة؟

- أ- **جدول الرواتب (Payroll)**. يتعين على مالك المؤسسة أن يعرف المبلغ الذي يُدفع له ولموظفيه. وتستلزم هذه المعلومات وحدها تواجد نظام صغير للمحاسبة، حرصاً على دقة المعلومات وترتيبها.
- ب- **الرصيد النقدي (Cash balance)**. يتعين على مالك المؤسسة أن يعرف المبلغ النقدي المتوفر في أي من الأوقات، لتحديد إذا كان من الممكن تسديد الفواتير. ترد الأموال إلى الشركة وتخرج منها يومياً، ولكن أصحاب المؤسسة لن يعرفوا ما يمكنهم تحمّله من مدفوعات في غياب السجلات.
- ج- **الحسابات المستحقة للتحويل (Accounts receivables)**. يمنح المالك، في ظروفٍ محدّدة، تسهيلات بالدفع إلى بعض زبائنه. وتُعرف المبالغ المستحقة للتحويل بالحسابات المدينة، وهي سجلات ذات أهمية بالغة. ولكن كيف سيعرف المالك بدونها متى يجدر به إرسال فاتورة وبأية قيمة؟ ومتى عليه إيقاف التسهيلات؟ ومتى عليه أن يبذل جهوداً قصوى لتحويل الفواتير المتأخرة السداد؟ ومتى ينبغي أن يفرض فائدة، في حال فرضها؟
- د- **الحسابات المستحقة الدفع (Accounts payables)**. يُعرف مبلغ المال الذي تدين به مؤسسة أعمال لغيرها (مثل الموردين) بالحسابات الدائنة. وينبغي تسديد هذه الفواتير في أوانها لسببين: (1) قد يحصل المرء أحياناً على حسمٍ نقديّ في حال تسديد فاتورة في أوانها، (2) على المرء أن يحافظ على سمعة جيّدة بين الأشخاص الذين يتعامل معهم. ولكنّه قد يرتكب الأخطاء في غياب السجلات الدقيقة.
- هـ- **سجلات المخزون (Inventory records)**. يجب أن يتمتع المالك بالقدرة على التحكم بالمخزون، وإن كان ذلك في مؤسسة صغيرة للبيع بالتجزئة. فما المنتجات التي تلقى مبيعاً؟ وما المنتجات الراكدة؟ وهل تتيسر الإمدادات بكميات مناسبة؟ يمكن لأصحاب المؤسسات حفظ هذه المعلومات في ذهنهم، ولكن ليس بالقدر الكافي لأداء الأعمال التي من شأنها أن تدرّ ربحاً.
- و- **متطلبات الحكومة (Government requirements)**. يتعين على المالك أن يقدم بيانات مالية لغايات الضريبة. تُحتسب الضرائب على أساس الربح الذي تجنيه المؤسسة. فحتى المؤسسة الصغيرة للبيع بالتجزئة ملزمة برفع بعض التقارير.
- ز- **البيانات المالية (Financial statements)**. يتعين على مالك المؤسسة أن يُعدّ مرّة في السنة على الأقلّ بياناً مالياً شاملاً عن مؤسسته، ويشبه ذلك خضوع المرء لكشفٍ صحيّ سنوي. فكم كانت المؤسسة ناجحة من حيث المبيعات الإجمالية؟ كم بلغت نفقاتها؟ كم بلغت الأرباح قبل الضرائب وبعدها؟ ما الذي قد يقوم به المالك لتحسين سير الأمور في السنة المقبلة؟ فلدى اقتراضهم للمال، يتعين على أصحاب المؤسسات تقديم بيانات مالية من هذا النوع للمصرف، ولدى إقدامهم على بيع مؤسستهم، سيكون عليهم عرض البيانات المالية على المشتريين المحتملين.

5- من سيتولّى مسؤولية حفظ السجلات المالية؟

- أ- **حفظ السجلات بنفسك.** إذا كانت مؤسستك صغيرة، وكنت تتمتع ببعض الخبرة، فقد تتمكن من حفظ سجلات مؤسستك بنفسك. تذكر أنك أثناء قيامك بهذا العمل، قد تمنع نفسك من تأدية مهمة أخرى لمؤسستك، ولعلها تكون مهمة لا يمكن أن ينجزها أحد سواك. لذلك، عليك أن تخطّط لتفويض وظائف حفظ السجلات لشخص آخر بأسرع ما يمكن. لكن ينبغي عليك أن تظل واعياً في ما يتعلّق بهذا النظام، وأن تتمكن من التداخل في أية لحظة إذا غادر الشخص المسؤول عن حفظ السجلات عمله، أو في حال كان مريضاً.
- ب- **تعيين مساعد.** إذا قمت باستخدام أشخاص آخرين، فقد تكون إحدى الوظائف الأولى التي قد تفوضها إلى أحد موظفيك هي حفظ كافة السجلات أو بعضها. ويتولّى جميع الموظفين بعض المسؤولية في حفظ السجلات بما أنهم يحزرون فواتير عن مبيعاتهم، ويشغّلون ماكينة النقد، ويؤدّون مهام حفظ السجلات بطرق عدّة تكون واثقاً من دقتها. وتقع على عاتقك مسؤولية تدريب هذا الفرد وتعليمه، وتقييم الأساليب التي يعتمدها.
- ج- **توظيف محاسب بدوام كامل.** عندما تكون مؤسستك كبيرة بما فيه الكفاية، تكون في موقع مناسب لاستخدام شخص مؤهل، يكون في غالبية الأوقات أكثر إطلاعاً منك على السجلات. ويصعب على بعض رجال الأعمال تفويض المهام لغيرهم في هذا مجال، فهم يشعرون بضرورة مراقبة السجلات عن كثب، إلا أنّ ذلك يُربك الشخص المعني بحفظ السجلات في أغلب الأحيان، ويُضعف موقعه. لذلك عليك أن تحدد ما تريد، وأن تدع الشخص المسؤول عن السجلات يؤدّي عمله.
- د- **التعاقد مع خدمات خارجية.** يكثر عدد الشركات التي تقدّم خدمات متعدّدة لحفظ السجلات. وتشمل عمليات التدقيق السنوية، وإعداد بيانات الأرباح والخسائر والميزانية العمومية، وصولاً إلى جداول الرواتب الأسبوعية، وتحليل المبيعات اليومية، ومراقبة المخزون وتحليله.
- هـ- **قسم المحاسبة.** إذا أتاح حجم المؤسسة ذلك، يمكنك أن تحظى بقسم محاسبة خاص يرأسه مدقّق في الحسابات، أو موظّف في الشركة، عادةً ما يكون أمين الصندوق. ويتعيّن على هذا القسم أن يمسك مجموعة كاملة من الدفاتر تشمل الحسابات الدائنة والمدينة، وحسابات دفتر الأستاذ العامة (General ledger accounts). ويمكن الاستعانة بمعدّات آليّة أو معلوماتيّة لحفظ السجلات وفقاً لحجم المعلومات المطلوبة.

6- هل يُعتبر الخلط بين مال المؤسسة ومال الأسرة ممارسةً جيدة؟

يجب دوماً الفصل بين مال المؤسسة والمال الخاص. فعندما يتم الخلط بين مال المؤسسة ومال الأسرة، قد يتم صرف المال على النفقات الخاصة. وبنهاية الشهر، لن يتمكن الرياديون من معرفة إذا ما كانت المؤسسة تحقّق أو لا تحقّق الربح.

الوحدة (7): الموضوع (7)

ورقة عمل (1)



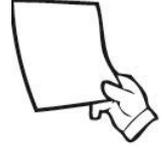
دفتر صندوق بسيط

أنشأ جابر مؤسسته منذ ثلاث سنوات، ويرغب بتوسيعها، فحصل من المصرف على قرض بتاريخ 23 كانون الثاني (يناير). فيما يأتي لائحة بالعمليات التجارية التي قامت بها مؤسسته في الفترة بين 23 كانون الثاني (يناير) و 4 شباط (فبراير). فإذا كان جابر يملك (3500) وحدة نقدية في المؤسسة بتاريخ 23 كانون الثاني (يناير)، كم سيكون المبلغ النقدي الذي سيكون لديه في 4 شباط (فبراير)؟

التاريخ	العملية المالية	(المدين) نقد داخل (+)	(الدائن) نقد خارج (-)	الرصيد الجاري
23	الرصيد في 23 كانون الثاني			3500
23	استلام قرضٍ نقدي	2050		0
24	دفعة نقدية للسيد رامي لقاء المبنى والأرض	8000		
24	شراء أجهزة	2875		
24	شراء خردوات ومثبتات	895		
25	شراء إمدادات	175		
25	شراء بضائع	42 75		
28	بيع بضائع	125		
28	شراء بضائع	150		
28	سحب مبلغ نقدي للاستعمال الشخصي	175		
31	بيع بضائع	3101		
31	دفع فاتورة الكهرباء	1500		
2	دفع أجر المساعد بدوام جزئي	86		
2	بيع بضائع	125		
3	بيع بضائع	116		
3	دفع أجور تصليحات	65		
4	شراء بضائع	203		
4	دفع رسوم الشحن	13		
4	الرصيد النهائي			

ادخل العمليات المالية في المكان الصحيح، واحسب الرصيد النهائي في 4 شباط (فبراير)؟

الوحدة (7): الموضوع (7)



بيان معلومات (2)

التوقعات الماليّة

سيكون الريادي الذي عمل على إعداد نظامٍ وافٍ ومناسب لحفظ السجلات، على اطلاعٍ دائمٍ بأداء مؤسسته السابق والحالي. لكن عليه التأكد من قدرته على دفع كافة الموجبات التي ستترتب عليه لاحقاً مثل الرواتب والمواد والفوائد وتسديد ديون الموردين أو القروض المصرفية الخ. ومن شأن الأرقام المُستخرجة من حفظ السجلات أن تساعد في هذا التنبؤ، وبخاصة إذا واجهت المؤسسة تقلباتٍ موسميّة.

تستعمل خطة التدفق النقدي (Cash flow plan) في التنبؤات المالية. وتستند هذه الخطة، كما يُشير اسمها، إلى النقد المتدفق إلى المؤسسة والنقد المتدفق خارجها. ويُعتبر المال المُودع في الحسابات المصرفية نقداً لدى وضع خطة التدفق النقدي.

تأتي المبالغ النقدية المُتدفقة إلى المؤسسة، في أغلب الأحيان، من بيع المُنتجات أو السلع أو الخدمات. وقد ترد كذلك تدفقات نقدية داخلية أخرى من القروض المصرفية، أو التسهيلات المالية، أو بيع المعدات القديمة، أو العائدات الضريبية وغيرها. أما النقد الخارج، فيهدف بنوعٍ خاصٍ، إلى تغطية الرواتب والتكاليف التشغيلية والتكاليف الرأسمالية.

وسيمكن الريادي، بفضل خطة المبيعات (Sales plan)، من معرفة إجمالي مبيعاته المتوقع، وكلفة إنتاج السلع أو شرائها. وتمكن خطة التدفق النقدي الشهرية الريادي من تقدير النقد المتوقع دخوله إلى المؤسسة، والمبلغ الواجب دفعه شهرياً. ويُساعد ذلك رجل الأعمال على تقادي نفاذ النقد من مؤسسته.

كيفية إعداد خطة التدفق النقدي

يبين الجدول أدناه شكل خطة التدفق النقدي النموذجية.

يتعين على الريادي الذي يرغب في وضع خطة تدفق نقدي أن يتبع الخطوات الآتية تباعاً:

- 1- عليه أن يتحقق من المبلغ المالي المتوفّر في صندوق النقد، وفي حساب الشركة المصرفي، وأن يُبين المبلغ في صف "النقد المتوفّر في أوّل الشهر" في العمود الأوّل المعنون "الشهر 1". ويُمثّل هذا المبلغ المالي رأس المال العامل عند بدء المؤسسة.
- 2- ثم يتم تسجيل المبيعات الإجمالية المقدّرة استناداً إلى خطة المبيعات في الصف التالي "النقد الوارد من المبيعات". فإذا قضت الخطة بأن يكون قسمٌ من المبيعات بالآجل، لا يُعمد إلى تسجيله في ذلك الشهر، بل يتم تسجيله في الشهر الذي يتوقع فيه استلام الجزء المتبقي منه على أنه دخلٌ.
- 3- يُسجّل النقد المتوفّر من عمليات أخرى مثل القرض المصرفي، أو الفوائد المتحققة عن أموال المؤسسة المودعة في المصرف، في صف "النقد الوارد من عمليات أخرى".

- 4- يُشكّل مجموع الصفين أعلاه مجموع النقد الوارد في ذلك الشهر ويتم تسجيله في صف "مجموع النقد الداخل"؟
- 5- يتم تسجيل مجموع تكاليف العمالة الشهرية، بما فيها تكاليف الضمان الاجتماعي وغيرها من منافع، فضلاً عن راتب مالك المؤسسة، في الصف المعنون "النقد الخارج لتغطية تكاليف العمالة".
- 6- تختلف تكاليف المواد المباشرة أو السلع وفق خطة المبيعات، وإذا كان متوقعاً أن تتم أي من عمليات الشراء بالآجل، يُعمد إلى تسجيل النقد الخارج عند استحقاق تسديد الدين.
- 7- تُسجّل سائر المبالغ النقدية الخارجة التي يتعيّن على المؤسسة تسديدها مثل المصروفات العامة وفوائد القروض، والضرائب والرخص. ويشمل ذلك أيضاً الأموال الموظّفة في الاستثمارات المُخطّط لها لذلك الشهر.
- 8- يُضاف مجموع بنود النقد الخارج السابقة ويتم تسجيله في صف "مجموع النقد الخارج".
- 9- تتمثل الخطوة الأخيرة في حساب خطة التدفّق النقدي للشهر الأوّل بطرح مجموع النقد الخارج من مجموع النقد الوارد، وسينتج عن ذلك قيمة الفائض أو العجز المتوقّع في نهاية الشهر. ويحسب النقد في نهاية الشهر بجمع النقد في بداية الشهر مع الفائض أو العجز المتحقّق خلال الشهر.
- 10- يحسب التدفّق النقدي للأشهر الأخرى بالطريقة نفسها، ويسجّل المبلغ النقدي المدوّن في نهاية كل شهر على أنّه المبلغ النقدي المتوقّر في بداية الشهر التالي.

خطة التدفّق النقدي

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الشهر	
												أ- النقد في أوّل الشهر	
												النقد الداخل خلال الشهر	
													من المبيعات
													من القرض
												من العمليات الأخرى	
												ب- مجموع النقد الداخل خلال الشهر	
												النقد الخارج خلال الشهر:	
													تكاليف العمالة
													تكاليف المواد المباشرة
													المصروفات العامة
													استثمارات مخططة (شراء معدات مثلاً)
												أخرى	
												ج- مجموع النقد الخارج خلال الشهر	
												د- الفائض/العجز خلال الشهر (ب-ج)	
												النقد في نهاية الشهر (د+ج)	

تُغطّي خطة التدفّق النقدي عادة فترة (12) شهراً تماشياً مع السنة الماليّة. ولكن ينبغي إسناد التوقعات إلى بيانات واقعيّة. تعتمد الفترة على طبيعة المؤسسة، ويمكن بالتالي إعداد خطة التدفق النقدي الشهري لفترة أقصر إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

ينبغي تحديث خطة التدفّق النقدي الشهري استناداً إلى البيانات الواردة في السجّلات بهدف التحديد الفوري لأيّ انحراف عن خطة التدفق النقدي.

إذا تبيّن من خطة التدفق النقدي بأنّه من المُحتمل أن ينفذ المال من المؤسسة في أيّ من الأشهر المقبلة، يُمكن لصاحب المؤسسة اتّخاذ التدابير الآتية:

زيادة النقد الداخل عن طريق:	خفض النقد الخارج عن طريق:
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة المبيعات • تقليل التسهيلات المعطاة للزبائن • الحصول على تسهيلات مصرفية زائدة • بيع جزء من استثمارات المؤسسة • طلب المال من أحد الأصدقاء 	<ul style="list-style-type: none"> • خفض التكاليف التشغيلية • إيجاد مورد أقل كلفة • التفاوض بشأن الحصول على تسهيلات بالدفع من الموردين • التفاوض بشأن تمديد فترة القرض • تأجيل الاستثمار المخطّط له

وغالبا، يُطلب من الراغبين ببدء المؤسسة تنبؤ التدفّق النقدي لمدّة (12) شهراً، أو لفترة تتناسب مع مدّة القرض المصرفي في حال تقدّمهم بطلب قرض من المصّر

الموضوع (8): استخدام البيانات الماليّة

الوحدة (7): الموضوع (8)

بيان معلومات (1)

بيان الدخل (الأرباح والخسائر) or Profit and Loss Statement

يُساعد بيان الدخل في تحديد إذا كانت المؤسسة تجني ربحاً أو تتكبّد خسارة في فترة زمنيّة محدّدة، تمتد من شهرٍ إلى سنة. وكلّما حسبت أرباحك وخسائرِك على فتراتٍ متقاربة، كلما تمكنت من معرفة الوضع المالي لمؤسستك بشكلٍ أسرع.

تتألّف عملية حساب بيان الدخل من خمس خطوات محدّدة هي الآتية:

- 1- إيرادات المبيعات (Sales): بما فيها البيع نقداً وبالأجل
- 2- تكلفة السلع المُباعة (Cost of Goods Sold): وهي المبلغ الذي تدفعه المؤسسة لقاء السلع التي باعتها؛ ويُمكن حسابه بإضافة قيمة السلع التي تم شراؤها في الفترة المحددة إلى قيمة المخزون الأولي من هذه السلع (يُمكن الحصول على قيمة المخزون الأولي من بيان الدخل السابق) ومن ثم طرح قيمة المخزون المتوقّر منها في نهاية الفترة.
- 3- إجمالي الربح (Gross Profit): يتم حسابه بطرح تكلفة السلع المُباعة (المواد المباشرة وتكلفة العمالة المباشرة) من المبيعات.
- 4- المصروفات العامة (Expenses): وتتضمّن تكاليف العمالة غير المباشرة وغيرها من التكاليف التشغيليّة.
- 5- تكاليف الاستهلاك (Depreciation): يتم حسابها عادة سنوياً كما تم شرحه سابقاً. وفي حالة إعداد بيان الدخل لفترات أقل من سنة، على سبيل المثال شهرياً يتم حساب تكاليف الاستهلاك الشهرية بقسمة تكاليف الاستهلاك السنوية على (12) شهراً.
- 6- صافي الربح/الخسارة (Net Profit or Loss): وهو المبلغ المتبقي بعد طرح المصروفات وتكاليف الاستهلاك من إجمالي الربح. ويُبيّن هذا الرقم إذا كانت المؤسسة تجني ربحاً أو تتكبّد خسائر.
- 7- الضرائب المستحقة على الأرباح (Income Tax): يتم حساب الضرائب على الأرباح الصافية للمؤسسة على أساس نسبة مئوية منها تتراوح من 10% إلى 30% تبعاً للشكل القانوني للمؤسسة وحسب القوانين المطبقة في البلد.

الوحدة (7): الموضوع (8)



ورقة عمل (1)

البيانات المالية لمحلات أزهار الربيع في النصف الأول من عام 2012

تأسست محلات أزهار الربيع في بداية عام 2011 برأسمال قدره (20000) وحدة نقدية وقرض مصرفي قدره (6000) وحدة نقدية يتم تسديده على أقساط شهرية قدرها (100) وحدة نقدية. وقد تم شراء أرض للمشروع بقيمة (10000) وحدة نقدية وإنشاء وبناء عليها وشراء التجهيزات الضرورية للمشروع. تعمل محلات أزهار الربيع على أساس البيع والشراء نقدا وبالأجل وتحفظ بسجلات مالية منظمة.

في نهاية شهر حزيران من عام 2012 أعدت محلات أزهار الربيع بيان الدخل للشهور الستة الأولى من العام اعتمادا على ما يأتي:

- بلغ إجمالي المبيعات النقدية (60000) وحدة نقدية وإجمالي المبيعات الآجلة (20000) وحدة نقدية.
- بلغت قيمة المخزون في بداية العام 2012 (11700) وحدة نقدية وقيمة المخزون في نهاية شهر حزيران 2012 (1700) وحدة نقدية.
- إجمالي المشتريات من الأزهار خلال الشهور الستة من العام (50000) وحدة نقدية
- إجمالي تكاليف الرواتب والأجور (10000) وحدة نقدية وتكاليف الكهرباء (1500) وحدة نقدية وتكاليف الإعلانات (700) وحدة نقدية والنفقات الأخرى (800) وحدة نقدية
- إجمالي تكاليف الاستهلاك للشهور الستة الأولى من العام (400) وحدة نقدية
- صافي قيمة المبنى بعد خصم الاستهلاك للشهور الستة الأولى من عام 2012 (7400) وحدة نقدية وصافي قيمة التجهيزات (3400) وحدة نقدية.
- بتاريخ 30 حزيران 2012 بلغ إجمالي النقد المتوفر لدى محلات أزهار الربيع مبلغ (8200) وحدة نقدية وإجمالي الديون المستحقة لهم (1300) وحدة نقدية.
- بلغ إجمالي الديون المستحقة عليهم لصالح الموردين مبلغ (1000) وحدة نقدية بالإضافة إلى مقدار الضرائب على الأرباح المستحقة عليهم عن الشهور الستة الأولى لعام 2012م.
- يتم حساب مقدار الضريبة على الأرباح بنسبة (10%) من الأرباح الصافية.
- بلغ رصيد قرض البنك مبلغ (4400) وحدة نقدية بعد تسديد كافة الأقساط المستحقة عليهم حتى تاريخه.

المطلوب

- 1- إعداد بيان الدخل لفترة الشهور الستة الأولى من عام 2012م باستخدام النموذج المرفق.
- 2- إعداد الميزانية العمومية للمحلات في نهاية حزيران 2012م باستخدام النموذج المرفق.

نموذج بيان الدخل (الأرباح والخسائر) للفترة _____

إيرادات المبيعات

البيع نقداً

البيع بالأجل

مجموع المبيعات

كلفة السلع المُباعة

المخزون أول المدة

+ المُشتريات

= كلفة البضائع المعروضة للبيع

- المخزون آخر المدة

= كلفة السلع المُباعة

إجمالي الربح

المصروفات العامة

الرواتب/الأجور

الكهرباء

الإعلانات

النفقات الأخرى

مجموع المصروفات العامة

تكاليف الاستهلاك

صافي الربح/الخسارة

الضرائب المقدرة (10%)

صافي الربح/الخسارة بعد الضريبة

نموذج الميزانية العمومية

بتاريخ: _____

الموجودات

صافي قيمة الموجودات الثابتة

الأرض

صافي قيمة المبنى

صافي قيمة الأجهزة

صافي قيمة الأثاث

صافي قيمة المركبات

.....

.....

.....

.....

.....

مجموع الموجودات الثابتة

الموجودات المتداولة (الجارية)

النقد (في الصندوق والبنك)

الحسابات المستحقة للتحويل

المخزون

.....

.....

.....

مجموع الموجودات المتداولة

.....

مجموع الموجودات

المطلوبات وحقوق الملكية

المطلوبات المتداولة (الجارية)

الحسابات المستحقة للدفع

الضرائب المستحقة للدفع

.....

.....

.....

مجموع المطلوبات المتداولة (الجارية)

المطلوبات طويلة الأمد

رصيد القروض المصرفية

رصيد القروض العائلية

.....

.....

مجموع المطلوبات طويلة الأمد

.....

مجموع المطلوبات

حقوق الملكية

رأس المال المستثمر

الأرباح المحتجزة أو الخسائر

.....

.....

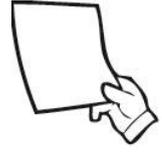
مجموع حقوق الملكية

.....

مجموع المطلوبات وحقوق الملكية

.....

الوحدة (7): الموضوع (8)



بيان معلومات (2)

الميزانية العمومية (The Balance Sheet)

الميزانية العمومية هي بيان مالي يُبيّن ما تملكه، وما تدين به مؤسستك في أي يوم من حياتها. وتختلف الأرقام الماليّة الواردة في الميزانية العمومية من يوم لآخر، بسبب الأموال الواردة إلى المؤسسة والخارجة منها باستمرار. ويتم إعداد الميزانية العمومية أساساً لتحديد إذا كانت المؤسسة تجني أرباحاً أو تتكبّد خسائر. وفيما يأتي المعادلة المستخدمة لإعداد الميزانية العمومية:

حقوق الملكية	+	المطلوبات	=	الموجودات
--------------	---	-----------	---	-----------

1- الموجودات Assets

وتتضمن كلّ ما تملكه المؤسسة من نقد وأجهزة وأبنية ومخزون.

- **الموجودات المتداولة أو الجارية (Current Assets):** وتتضمن النقد وكل ما يُمكن تحويله إلى نقد في غضون (12) شهراً. وتتضمن الموجودات الجارية النقد والحسابات المصرفية والحسابات المستحقة للتحويل (ما يدين به الآخرون لك) والمخزون.
 - **الموجودات الثابتة (Fixed Assets):** وهي الموجودات التي لا يُمكن تحويلها إلى نقد بسهولة (في غضون 12 شهراً). وهي عناصر تقتنيها المؤسسة لاستخدامها على المدى البعيد، وتشمل الأراضي والأبنية والآلات والأجهزة والمركبات.
- ملاحظة:** يتم تسجيل صافي قيمة الموجودات الثابتة، أي القيمة بعد خصم قيمة الاستهلاك حسب النسب المسموح بها بموجب القوانين مع ملاحظة أن قيمة الأراضي تبقى ثابتة اي لا يتم حساب استهلاك عليها.

2- المطلوبات Liabilities

وتتضمن كلّ ما تدين به المؤسسة، وقد تشمل القروض وإشعارات الدائنين والضرائب والرهون.

- **المطلوبات المتداولة أو الجارية (Current Liabilities):** هي كلّ ما تدين به وينبغي تسديده من خلال استخدام موجودات متداولة. وهي عادة العناصر التي ينبغي إعادة تسديدها في غضون (12) شهراً بما في ذلك الضرائب والقروض والفواتير المستحقة للدائنين.
- **المطلوبات الطويلة الأمد (Long-term Liabilities):** وهي كلّ دين لا يُمكن سداه في غضون (12) شهراً مثل الرهن ورصيد القروض المصرفية طويلة الأمد.

3- حقوق الملكية Owners' equity

وهي ما تملكه المؤسسة فعلياً بعد طرح المطلوبات من الموجودات. وتشمل حقوق الملكية الاستثمار الأولي للمالكين (مساهمة أصحاب المشروع) وأرباحهم المُحتجزة أو خسائرهم (Retained earnings) أي التي لم يتم توزيعها على المساهمين (أصحاب المؤسسة). وكلما كان الفرق بين الموجودات والمطلوبات أكثر كلما كان الوضع المالي للمؤسسة أفضل.