

---

# برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

## KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

---

### التربية الريادية

في المدارس الثانوية والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي

## كتاب عمل المتدرب

إعداد

سميح جابر

تحرير

رانيا بخعازي

وائل غصن

ألكسندرا عيراني

منظمة العمل الدولية - جنيف

المكتب الإقليمي للدول العربية/بيروت - لبنان

مركز التدريب الدولي - تورين

حقوق النشر محفوظة © لمنظمة العمل الدولية 2013م

الطبعة الأولى بالعربية 2010

تتمتع هذه المنشورات بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم (2) المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف. ينبغي أن يوجّه أي طلب للحصول على حق نقل محتوياتها كافة أو ترجمتها أو اقتباسها إلى مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية، علماً أنّ المكتب يرحّب دائماً بهذه الطلبات إلاّ أنّه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها من دون إذن، على أن يُشار حسب الأصول إلى مصدرها.

كتاب عمل المتدرب

بيروت، منظمة العمل الدولية 2013

ISBN xxxxxx (print)

ISBN xxxxxx (web pdf)

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات المركز الإقليمي للدول العربية، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد منها للمادة التي تتضمنها على التعبير عن أي رأي كان من جانب المركز الإقليمي للدول العربية بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم أو لسلطات أي منها أو بشأن تعيين حدودها. ومسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم. ولا يمثل نشر هذه المطبوعة مصادقة من جانب المركز الإقليمي للدول العربية على الآراء الواردة فيها.

ويمكن الحصول على مطبوعات المركز وعلى قائمة أو لائحة بالمنشورات الجديدة من العنوان التالي:

International Training Center of the ILO

Viale Maestri del Lavoro 10

10127 Turin, Italy

Tel: +39 11 693-6693 Fax: +39 11 696-6352

Email: [publications@itcilo.org](mailto:publications@itcilo.org) <http://www.itcilo.org>

وللمطبوعات باللغة العربية بالإمكان الاتصال بالمكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية على العنوان التالي:

منظمة العمل الدولية

المكتب الإقليمي للدول العربية

شارع جوستينيان - القنطاري

ص.ب. 11-4088

رياض الصلح بيروت 11072150

بيروت - لبنان

شبكة الإنترنت: [www.ilo.org.lb](http://www.ilo.org.lb)

طبع في لبنان

## قائمة المحتويات

### الوحدة (1): ما هي الريادة؟ ..... Error! Bookmark not defined.

الموضوع (1): معنى الريادة ونطاقها. .... Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (1): مفهوم الريادة وعناصرها ونطاقها. .... Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (2): تغيّر الأوضاع في الحياة. .... Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (3): أهمية الريادة في الأعمال. .... Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (4): الموارد التي يحتاجها الرياديون لتنفيذ أفكارهم. .... Error! Bookmark not defined.

### الموضوع (2): وضع الأهداف الريادية. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (1): دراسة حالة. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (2): قروية صماء تصبح ريادية ناجحة. .... Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (1): تحديد الأهداف الريادية. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (3): وضع الأهداف الشخصية. .... Error! Bookmark not defined.

### الموضوع (3): مهارات إدارة الذات. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (1): تحقّق من مهارات إدارة الذات لديك. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (2): نشاط في إدارة الذات. .... Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (1): طرق تحسين مهارات إدارة الذات. .... Error! Bookmark not defined.

### الموضوع (4): إدارة الوقت. .... Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (1): تقنيات إدارة الوقت. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (1): تحليل طريقة استخدامك للوقت. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (1): كيف تمضي وقتك؟. .... Error! Bookmark not defined.

### الموضوع (5): مهارات صنع القرارات وحل المشكلات. .... Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (1): نظرة عامة على صنع القرارات وحل المشكلات. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (1): تقييم مهارات صنع القرارات وحل المشكلات. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (2): خريطة صنع القرارات وحل المشكلات. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (3): استمارة تقييم الحلول. .... Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (2): العصف الذهني وصنع القرارات. .... Error! Bookmark not defined.

### الموضوع (6): الإبداع والابتكار. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (1): قيم إمكاناتك الإبداعية. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (2): الأوصاف الثلاثة. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (3): الأفكار الجديدة من القديمة. .... Error! Bookmark not defined.

ورقة عمل (4): أخذ المبادرات المبتكرة. .... Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (1): الإبداع. .... Error! Bookmark not defined.

### الوحدة (2): لم الريادة في الأعمال؟ ..... Error! Bookmark not defined.

الموضوع (1): المؤسسات في مجتمك. .... Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (1): أنواع المؤسسات المختلفة. .... Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (2): المؤسسة الخضراء.....	Error! Bookmark not defined.
ورقة عمل (1): المؤسسات الصغيرة المحلية.....	Error! Bookmark not defined.
<b>الموضوع (2): الدافع الريادي.....</b>	Error! Bookmark not defined.
ورقة عمل (1): التقييم الشخصي.....	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (1): الدافع والاتجاهات (المواقف).....	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (2): المكافآت والجهود الريادية.....	Error! Bookmark not defined.
<b>الموضوع (3): أهمية الريادة في المجتمع.....</b>	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (1): عمليات الاقتصاد.....	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (2): دور الريادة في المجتمع.....	Error! Bookmark not defined.
ورقة عمل (1): دور الريادة في المجتمع.....	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (3): استجابة الرياديين لأهداف الأفراد والمجتمع.....	Error! Bookmark not defined.
ورقة عمل (2): مشغل جمال للملابس.....	Error! Bookmark not defined.
<b>الموضوع (4): المؤسسات الصغيرة.....</b>	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (1): المؤسسات الصغيرة والصغرى.....	Error! Bookmark not defined.
<b>الوحدة (3) من هم الرياديون؟.....</b>	Error! Bookmark not defined.
<b>الموضوع (1): تقييم الإمكانيات الريادية.....</b>	Error! Bookmark not defined.
ورقة عمل (1): اختبار ميولك الشخصية.....	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (1): الكفايات المطلوبة لريادة ناجحة في المؤسسات الصغيرة.....	Error! Bookmark not defined.
<b>الموضوع (2): تحديد الميزات الريادية.....</b>	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (1): تحديد الرياديين المحتملين.....	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (2): الميزات الريادية المهمة.....	Error! Bookmark not defined.
<b>الموضوع (3): القيادة الريادية.....</b>	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (1): أنماط القيادة.....	Error! Bookmark not defined.
ورقة عمل (1): لعب أدوار: حوار بين اثنين من الرياديين.....	Error! Bookmark not defined.
<b>الموضوع (4): مبادئ التفاوض.....</b>	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (1): عملية التفاوض.....	Error! Bookmark not defined.
ورقة عمل (2): الريادي ومدير المصرف.....	Error! Bookmark not defined.
ورقة عمل (3): نموذج فردي لتسجيل صفقات بيع/شراء التفاض.....	Error! Bookmark not defined.
<b>الموضوع (5): مهارات الإصغاء.....</b>	Error! Bookmark not defined.
ورقة عمل (1): التقييم الذاتي لمهارات الإصغاء.....	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (1): عملية الإصغاء الفعال.....	Error! Bookmark not defined.
ورقة عمل (2): مهارات الإصغاء.....	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (2): تطوير مهارات الإصغاء.....	Error! Bookmark not defined.
<b>الموضوع (6): خوض المخاطر.....</b>	Error! Bookmark not defined.
بيان معلومات (1): خوض المخاطرة المحسوبة.....	Error! Bookmark not defined.

بيان معلومات (2): إجراءات خوض المخاطرة المحسوبة..... **Error! Bookmark not defined.**

## الوحدة (4): كيف أصبح ريادياً؟ **Error! Bookmark not defined.**

**الموضوع (1): عمل الأشخاص لحسابهم الخاص.** **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (1): تأثير القيم الشخصية والاهتمامات والخبرات على العمل وطريقة العيش اللذين قد تختارهما ..... **Error! Bookmark not defined.**

ورقة عمل (1): العمل لدى الآخرين أو للحساب الخاص..... **Error! Bookmark not defined.**

ورقة عمل (2): فرص العمل للحساب الخاص..... **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (2): إيجابيات العمل للحساب الخاص وسلبياته..... **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (3): الأسباب التي تدعو للتوجه لإنشاء مؤسسات خاصة..... **Error! Bookmark not defined.**

**الموضوع (2): عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة.** **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (1): عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة ..... **Error! Bookmark not defined.**

**الموضوع (3): قرار الشخص بأن يصبح ريادياً.** **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (1): قرار الشخص بأن يصبح ريادياً ..... **Error! Bookmark not defined.**

ورقة عمل (1): التقييم الذاتي للميزات الريادية الشخصية..... **Error! Bookmark not defined.**

ورقة عمل (2): استمارة تقييم الخلفية الموجز..... **Error! Bookmark not defined.**

**الموضوع (4): الحفاظ على وجهة نظر ريادية.** **Error! Bookmark not defined.**

ورقة عمل (1): بصمتك البيئية- دليل تقريبي ..... **Error! Bookmark not defined.**

ورقة عمل (2): قصة بيار ضاهر - صاحب مشروع أخضر من لبنان..... **Error! Bookmark not defined.**

ورقة عمل (3): هل تتحلّى بالثقة؟..... **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (1): كن واثقاً من نفسك..... **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (2): تحسين الميزات الريادية..... **Error! Bookmark not defined.**

ورقة عمل (4): تحسين الميزات الريادية..... **Error! Bookmark not defined.**

## الوحدة (5): كيف أجد فكرة جيدة للمؤسسة؟ **Error! Bookmark not defined.**

**الموضوع (1): خطة عمل المؤسسة.** **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (1): أسئلة بشأن خطة عمل المؤسسة..... **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (2): هيكلية خطة عمل المؤسسة..... **Error! Bookmark not defined.**

**الموضوع (2): توليد الأفكار.** **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (1): لماذا يجدر بك توليد أفكار للمؤسسة؟..... **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (2): توليد فكرة المؤسسة..... **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (3): وقائع التغير المناخي..... **Error! Bookmark not defined.**

ورقة عمل (1): أفكار مؤسسات من التغيرات المناخية..... **Error! Bookmark not defined.**

ورقة عمل (2): تحويل شح الموارد الطبيعية والتلوث إلى أفكار ريادية..... **Error! Bookmark not defined.**

ورقة عمل (3): تحديد أفكار المؤسسات..... **Error! Bookmark not defined.**

ورقة عمل (4): وسائل الإعلام: الصحف/المجلات..... **Error! Bookmark not defined.**

**الموضوع (3): تحديد فرص الأعمال وتقييمها.** **Error! Bookmark not defined.**

بيان معلومات (1): فرص الأعمال ..... 28

### الوحدة (6): كيف أنظم المؤسسة؟ 31

#### الموضوع (1): اختيار سوق مناسبة 32

بيان معلومات (1): معلومات حول السوق ..... 32

بيان معلومات (2): دورة حياة المنتج ..... 37

بيان معلومات (3): إعرف منافسيك ..... 39

ورقة عمل (1): متجر وحيد لبيع المعدات واللوازم المعدنية ..... 41

بيان معلومات (4): إجراء مسح للسوق ..... 42

ورقة عمل (2): تخطيط النشاطات الترويجية ..... 44

بيان معلومات (5): تطوير خطة المبيعات ..... 45

ورقة عمل (3): تطوير خطة المبيعات ..... 46

#### الموضوع (2): اختيار موقع المؤسسة 49

بيان معلومات (1): تحديد موقع المؤسسة ..... 49

بيان معلومات (2): اختيار موقع محدد للمؤسسة ..... 52

ورقة عمل (1): اختيار موقع المؤسسة ..... 54

#### الموضوع (3): الأشكال القانونية لمليكة المؤسسات 55

بيان معلومات (1): أسئلة متعلقة بمليكة المؤسسة ..... 55

ورقة عمل (1): اختيار الشكل القانوني للمؤسسة ..... 58

بيان معلومات (2): منافع المؤسسات الجماعية مثل التعاونيات ..... 59

#### الموضوع (4): تحديد التكاليف التي تتكبدها المؤسسة 60

بيان معلومات (1): التكاليف المباشرة وغير المباشرة ..... 60

ورقة عمل (1): حساب تكاليف المواد المباشرة والسلعة أو الخدمة ..... 62

بيان معلومات (2): تصنيف التكاليف وفق فئاتها ..... 63

ورقة عمل (2): حساب تكاليف الاستهلاك ..... 66

ورقة عمل (3): التكاليف المباشرة وغير المباشرة وفئاتها ..... 67

#### الموضوع (5): الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسة 69

بيان معلومات (1): تقدير رأسمال البدء ..... 69

ورقة عمل (1): المدفوعات أو التكاليف التي ينبغي تغطيتها من رأس مال البدء ..... 71

ورقة عمل (2): البدء بمحل للحلويات ..... 73

#### الموضوع (6): الحصول على الأموال لإنشاء مؤسسة 75

ورقة عمل (1): دراسة حالة ..... 75

بيان معلومات (1): تمويل المؤسسة ..... 76

#### الموضوع (7): طرق الدخول إلى عالم الأعمال 81

بيان معلومات (1): طرق الدخول إلى عالم الأعمال ..... 81

ورقة عمل (1): أسئلة للرياديين ..... 83

**الوحدة (7): كيف أشغل المؤسسة؟..... 84****الموضوع (1): استخدام الأشخاص وإدارتهم..... 85**

- 85 ..... بيان معلومات (1): استخدام الموظفين الجدد وتوجيههم.....
- 88 ..... ورقة عمل (1): استخدام موظف جديد.....
- 90 ..... ورقة عمل (2): تحديد نقاط القوة الإدارية لدى الرياديين.....
- 91 ..... ورقة عمل (3): تفويض الصلاحيات.....
- 92 ..... ورقة عمل (4): ألقاب العمال اللازمين في المؤسسات المختلفة.....

**الموضوع (2): العمل اللائق للمستخدمين..... 94**

- 94 ..... بيان معلومات (1): العمل اللائق وأهميته.....
- 97 ..... بيان معلومات (2): ما هو الضمان الإجتماعي؟.....

**الموضوع (3): إدارة المبيعات..... 99**

- 99 ..... بيان معلومات (1): أهمية التواصل في عملية البيع.....
- 100 ..... بيان معلومات (1): التعامل مع الموردين.....

**الموضوع (5): استخدام التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة..... 103**

- 103 ..... بيان معلومات (1): التكنولوجيا في خدمة المؤسسات الصغيرة.....
- 104 ..... ورقة عمل (1): معايير اختيار التكنولوجيا المناسبة.....

**الموضوع (6): خضرة المؤسسات..... 106**

- 106 ..... ورقة عمل (1): ورشة عمر للنجارة.....
- 108 ..... ورقة عمل (2): إدارة النفايات.....
- 109 ..... بيان معلومات (1): النفايات.....
- 111 ..... بيان معلومات (2): النفايات.....
- 113 ..... بيان معلومات (3): مصادر الطاقة المتجددة.....

**الموضوع (7): إدارة الأموال..... 114**

- 114 ..... بيان معلومات (1): الأسئلة الرئيسية حول حفظ السجلات.....
- 117 ..... ورقة عمل (1): دفتر صندوق بسيط.....
- 118 ..... بيان معلومات (2): التوقعات المالية.....
- 121 ..... ورقة عمل (2): توقع التدفقات النقدية.....

**الموضوع (8): استخدام البيانات المالية..... 124**

- 124 ..... بيان معلومات (1): بيان الدخل (الأرباح والخسائر).....
- 125 ..... ورقة عمل (1): البيانات المالية لمحات أزهار الربيع في النصف الأول من عام 2012.....
- 128 ..... بيان معلومات (2): الميزانية العمومية.....

**الوحدة (8): ما هي الخطوات التالية لإنشاء مؤسسة؟..... 129****الموضوع (1): مصادر المعلومات والمساعدة..... 130**

- 130 ..... بيان معلومات (1): طبيعة المعلومات والمساعدات.....

**الموضوع (2): استكمال خطة عمل المؤسسة (المشروع)..... 134**

134	ورقة عمل (1): مقهى الجامعة.....
146	الموضوع (3): كيفية تفسير استنتاجات خطة عمل المؤسسة.....
146	بيان معلومات (1): كيفية تفسير استنتاجات خطة عمل المؤسسة.....
149	الموضوع (4): تقييم العوامل التي تواجه إنشاء مؤسسةٍ ما .....
149	بيان معلومات (1): أسئلة لتقييم مدى جاهزيتك لبدء مؤسسة.....
<b>151</b>	<b>نموذج خطة عمل المؤسسة.....</b>
153	الخلاصة التنفيذية Executive Summary .....
155	فكرة المؤسسة وسوقها.....
156	اعتبارات العمل اللائق.....
156	الاعتبارات البيئية.....
158	خطة التسويق - المنتج Product .....
159	خطة التسويق - السعر Price.....
160	خطة التسويق - المكان Place .....
161	خطة التسويق - الترويج Promotion .....
162	الشكل القانوني للمؤسسة Legal Form.....
162	طاقم العمل Organization and Staff.....
163	تنظيم مكان العمل Business organization .....
165	خطة المبيعات الشهرية Monthly Sales Plan.....
166	خطة التكاليف الشهرية Monthly Costs Plan .....
167	رأسمال البدء Start-up Capital.....
168	مصادر رأسمال البدء.....
169	خدمة القروض Debt Service .....
170	بيان الأرباح والخسائر التقديرية Estimated Profit and loss .....
171	خطة التدفق النقدي الشهري Monthly Cash Flow Plan.....
172	الميزانية العمومية التقديرية Estimated Balance Sheet .....



## 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.
- ← توفير التقنيات لتوليد الأفكار للمؤسسات، وتحديد فرص الأعمال وتقييمها واختيار الأنسب منها.

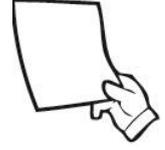
### موضوعات الوحدة:

الموضوع (1): خطة عمل المؤسسة

الموضوع (2): توليد الأفكار

الموضوع (3): تحديد فرص الأعمال وتقييمها

## الموضوع (1): خطة عمل المؤسسة



### 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 المتّاحة 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 أن سوقاً مناسبة تتوقّر 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 نوع 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 كلٍّ 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

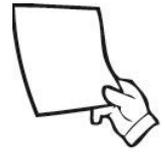
- ان تحمل اسم الشخص المتقدم بها
- يعتمد طول خطة العمل على طبيعة المؤسسة.

## 9- ماذا تتضمن 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



## بيان معلومات (2): هيكلية خطة عمل المؤسسة

عند تطوير أي خطة عمل لمؤسسة، من الضروري أن يكون المرء مقتنعاً أنّ التخطيط يشكّل عاملاً أساسياً في هذه العملية إذ أنه 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 معقولة عما تبيعه المؤسسة. ويتمثّل أهمّ عنصرٍ في هذا الجزء بوصف السبب الذي يجعل السلعة أو الخدمة المقدمة أفضل مما يقدّمه المنافسون.

### 4- تحليل المنافسة في السوق وخطة التسويق

يجدر إدراج المعلومات الآتية في هذا القسم: حجم السوق وقدرته على النمو، وحصّة المؤسسة المقدّرة من السوق والمنافسة الحالية والمحتملة، وفرص التوسّع باتجاه 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 ملكيتها وشكلها القانوني وهيكلية رأس المال، ووصف عملياتها الإنتاجية.

## 7- رأسمال المؤسسة ووضعها المالي

ينبغي الإشارة إلى رأس المال اللازم للبدء، فضلاً عن الموجودات والمطلوبات، بشكلٍ تظهر فيه نسبة مساهمة صاحب المؤسسة. إذ يتعين على كل من ينشئ مؤسسة أن يملك مبلغاً نقدياً معيناً، 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 المالية عن طريق ثلاثة أنواع من الوثائق هي: كشف الحساب الشخصي ورسالة توصية صادرة عن المصرف، وإقرار بالضرائب الخاصة، ورسائل توصية في مجال الأعمال.

يعدّ بيان الوضع المالي الشخصي كافة الموجودات الشخصية وفق قيمتها الحالية 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

### بيان معلومات (1): لماذا يجدر بك توليد أفكارٍ للمؤسسة؟



تتعدّد الأسباب التي تدعو الرياديين الحاليين والمستقبليين إلى توليد أفكار 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 تلبيةها. 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 والمتطلبات

يمنح الرياديون فرصةً لتلبية الطلب بأفكار 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 أساسيّة في أسواق اليوم في وجه نسبة 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 جوهريٌّ بالنسبة لهذه الشركات، وللحفاظ 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 بائدة (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

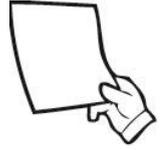
يقترن مفهوم دورة حياة المنتج بحقيقة أن (80%) من المنتجات الجديدة تفشل. لذلك، يترتب على الشركات أن تحاول توزيع المخاطر، وأن تتيح إمكانية الفشل الذي قد يحدث من وقت لآخر، عن طريق توليد أفكار جديدة بشكلٍ مستمرٍ.

## 8- مساعدة فئات معينة من الأفراد

قد تساعد الأفكار الريادية فئات معينة من الأفراد كالمسنين والمحرومين وأصحاب الاحتياجات الخاصة والفقراء والشباب. مثلاً، بروز مجالات سياحية جديدة، وإتاحة السياحة أمام المسافرين المسنين وذوي الاحتياجات الخاصة، 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.



## بيان معلومات (2): توليد فكرة المؤسسة

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 أشخاص أو منظمة ما لحلّ مشكلةٍ تمّ تحديدها، أو تلبية حاجات 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 أنها ليست سوى أداة
- الفكرة بحدّ ذاتها، ومهما كانت جيدة، ليست كافية لتحقيق النجاح

وبتعبير 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 وعيونه 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 يتمتع بالخبرة من خلال عمله في مشغل كبير لتصليح السيارات إلى افتتاح مؤسسته الخاصة لتصليح السيارات، أو الاتجار بالسيارات المستعملة. إذًا، تلعب خلفية الرياديين المحتملين دوراً أساسياً في قرارهم في الخوض في مؤسسة معيّنة، أو في نوع العمل الذي سيقومون بممارسته. وربما تشكّل مهاراتك وخبراتك أهم مورد بالنسبة إليك، ليس فقط من حيث توليد الأفكار، بل في الاستثمار فيها كذلك من أجل تطوير فرصة أعمال ناجحة.

وبالرغم من إعاقاتهم، يتمتع أصحاب الاحتياجات الخاصة 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 مستقلين، لقاء دفعهم رسوم الامتياز، والتزامهم بإجراءات التشغيل الموحدة. وقد يكون للامتياز أشكالاً مختلفة، لكن أهمها هو ذلك الذي يقدم 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 الأمريكية وأوروبا. ففي الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، ينتشر ما يزيد عن ألفي نوع من مؤسسات الامتياز، مستحوذةً بذلك على ما يفوق (300) مليار دولار أميركي من دخل المبيعات السنوية، وثلث مجموع المبيعات بالتجزئة. وبالإضافة إلى شراء امتياز ما، باستطاعة المرء تطوير مفهوم امتياز (Franchise concept) معيّن وبيعه. وتكثر الأدلة والكتيبات والجمعيات، بما فيها جمعية الامتيازات الدولية (International Franchise Association)، التي توفر المزيد من المعلومات بهذا الشأن.

### 5- وسائل الإعلام

تعد وسائل الإعلام مصدراً كبيراً للمعلومات والأفكار والفرص أيضاً. وتشكّل الصحف والمجلات 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 معيّنة على أساس مهارات محدّدة، كالحاسبة وتقديم الطعام أو الأمن، أو قد تكتشف مفهوماً جديداً يتطلّب مستثمرين كالامتياز.

### 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 والموزّعين، وأصحاب الامتيازات، علماً

أنهم يشكّلون مصادر ممتازة لأفكار المؤسسات والمعلومات، كما يوفّرون مساعدةً في إطلاقها. وقد يكون البعض منهم يبحث عن شخص يتمتع بمواصفاتك تحديداً ليكون شريكاً في العمل.

## 7- المسح الميداني

ينبغي أن تتمحور كلُّ أفكار المؤسسات الجديدة حول الزبائن. ويمكن التحقق 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، والموزّعين 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 يتمنّون بحسن إدراكهم لمتطلباتهم، أو لما لا يلاقي بيعاً. وأخيراً، عليك أن تتحدّث إلى أكبر عددٍ ممكنٍ 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 متجرّاً في شارع معيّن مثلاً، يمكنك أن تعتمد إلى مراقبة وإحصاء عدد الأشخاص الذين يعبرونه في أيام معيّنة، 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 البلدات إلى مطعمٍ 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 رياضي آخر ألعاب أولاد أحد أقربائه، بحثاً عن أفكار لتلبية حاجات فئة معيّنة من الزبائن.

## 8- شكاوى الزبائن

لقد أدّت شكاوى الزبائن وإحباطاتهم إلى إطلاق العديد من المنتجات أو الخدمات الجديدة. فكلّما اشتكى المستهلكون أو الزبائن من منتج أو خدمة ما بشكلٍ لاذع، أو عندما تسمع أحدهم يقول "كم أودّ لو..." أو "ليتي 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 منتجٍ أو خدمة جديدة يمكن بيعها إلى الشركة المعنية و/أو إلى الآخرين.

## 9- التغييرات في المجتمع

يشهد العالم تغييراً مستمراً، وقد يكون هذا التغيير تهديداً، غير أنّ معظم الرياديين يعتبرونه تحدّي 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 ممكنٍ من الأفكار.

## 11- البيئة الطبيعية

تؤمّن البحار السمك للغذاء، والملح للطبخ، والمياه، والحياد المرجانية والشواطئ لإجتذاب السياح والأصداف لصناعة الحلي والمجوهرات. أما الغابات فتؤمّن 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 الظل 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- التلوث

تتسبب معظم الأنشطة البشرية بالتلوث والنفايات. ويؤثر التلوث بدوره بشكل سلبي على صحة البشر والأنشطة الاقتصادية الأخرى. فالمصبغة التي ترمي المياه المبتذلة في النهر الذي يمدّ الناس بمياه الشرب تتسبب الأمراض لهم. أما مؤسسة تعبئة المياه في أسفل النهر فتخسر بدورها نشاطها. في المقابل، يمكن إعادة استخدام وتدوير المياه المبتذلة 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- التغير 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 التغير المناخي تغييراً في أنماط الأحوال الجوية على المدى الطويل.

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

وعندما يشير العلماء إلى قضية التغير المناخي، يعبرون عن قلقهم بشأن الإحترار العالمي من خلال **مفعول الدفيئة The Greenhouse Effect** الناتج من الأنشطة البشرية. ويُقصد بمفعول الدفيئة إرتفاع درجات الحرارة على الكرة الأرضية نتيجة وجود غازات في الغلاف الجوي (مثل أبخرة المياه، وثاني أكسيد الكربون، والميثان، والأكسيد النتريني) 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 إنبعاث غازات الدفيئة في الجو وبالتالي في إرتفاع حرارة الأرض.

### ▪ ما أسباب تكون غازات الدفيئة في الغلاف الجوي؟

تنبعث 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 تنبعث 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 للتغير المناخي؟

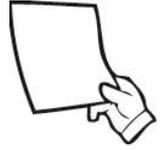
تُعتبر مكافحة التغير المناخي من أبرز التحديات التي تواجه البشرية اليوم. وعليه، يمكن للحكومات ومؤسسات الأعمال والمواطنين أن يساهموا في معالجة المشكلة. من هنا ضرورة اعتماد أفكار ريادية مبتكرة من أجل التأقلم مع الظروف المناخية المختلفة في العالم والتخفيف من الأضرار الحاصلة. وهكذا يتمكن الرياديون من إستنباط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

على ضوء ما تقدم، تحرص الحكومات والشركات الكبرى على الإستثمار في الطاقة الخضراء والتكنولوجيات الخضراء، إلى جانب اعتماد القوانين والأنظمة الرامية إلى رصد انبعاثات الكربون من المشاريع والأعمال والحدّ من التلوث والنفايات الناتجة منها. مثلاً، تُعتبر بعض الصناعات ملزمة، بموجب خطة تبادل الانبعاثات في الإتحاد الأوروبي، بالإبلاغ سنوياً عن انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وعن وسائل رصد الإتحاد الأوروبي لإمتثالها لرخص إطلاق الانبعاثات 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 والتغير المناخي على المدى الطويل الرياديين إلى تغيير أعمالهم وأقلمتها. ومن هذه التغيرات 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 تغير المتساقطات على المدى الطويل إلى تسميد وريّ الحقول أو الهجرة إلى مكان آخر حيث التربة جيدة والأمطار متوقعة.



## بيان معلومات (3): 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 سُجّلت السنوات الثمان الأكثر حرارة على المستوى القياسي (منذ العام 1850) إبتداءً 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%.



## ورقة عمل (1): أفكار مؤسسات من التغيرات المناخية

أفكار ريادية ممكنة للتأقلم مع التغيرات المناخية أو البيئية	المشاريع 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 نفاذ 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
	مشاريع ومعامل البناء تواجه شدة الحرارة في مواقع العمل نتيجة شدة موجات الحر في موسم الصيف

## 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	



## ورقة عمل (3): تحديد أفكار المؤسسات

### المقدّمة

- 1- تشكّل فكرة المؤسسة شرطاً أساسياً لتعهد 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 المهمّة، ومن ثم تُمنح (5) دقائق لعرض فكرتها أمام الصف بكامله.

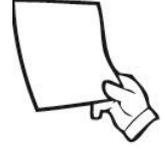


## ورقة عمل (4): وسائل الإعلام: الصحف/المجلات

على فريقك أن يحدّد سبع (7) أفكار لمؤسسات من المقالات ومن القسم المخصّص للفرص التجاريّة في صحيفة أو مجلة ما. وقد يتضمّن القسم التجاري منها إعلانات حول مؤسسات أعمال، أو آلات معروضة للبيع، بينما تصف مقالات أخرى أنواعاً جديدة من مؤسسات الأعمال، أو تعلن عن تغييرات في الأنماط السائدة، أو في حاجات الزبائن. ومن ثم، على الفريق أن يحدّد أسباب اهتمامه بكلّ من الأفكار المختارة. لديك (20) دقيقة لإنجاز هذه المهمة.

فكرة المشروع	سبب/أسباب الاهتمام بها
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	

## الموضوع (3): تحديد فرص الأعمال وتقييمها



### 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 غريبتها وتقييمها، بهدف تحديد أكثر الاقتراحات جاذبية وقابلية للتنفيذ، وينبغي السعي إلى تحقيقها.

### أ- ما هي فرص الأعمال؟

يمكن تحديد فرصة الأعمال ببساطة، بأنّها فكرة أو اقتراح استثمار جذاب، يتيح إمكانية توفير العائدات للشخص الذي يخوض المخاطرة. وتتمثّل 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 مهيةً له. كما قد تكون الفكرة سليمةً، ولكنّ مستوى المنافسة والموارد المطلوبة قد تجعلها غير جديرة بالملاحقة. وفي بعض الأحيان، قد تكون إحدى الأسواق مهيةً 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 الجيّدة

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

- **الطلب الفعلي (Real demand):** أي الاستجابة لحاجات أو متطلبات لم يتمّ تلبيتها، لزبائن يتمتّعون 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 المتوقّرة 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 غريزة الأفكار والفرص وتقييمها من حيث قابلية تنفيذها، بعد أن يتم تحديدها أو توليدها. وهي ليست بالمهمة السهلة، إلا أنها ضرورية للغاية في الوقت عينه، إذ أنها تشكل الفارق بين النجاح والفشل، وبين جمع ثروة أو خسارة كل ما يملكه المرء. وبالرغم من أنّ هذا التمرين لا يضمن النجاح، إلا أنه 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 أنهم مستعدون أو ميالون 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 بأن ذلك يتطلّب الكثير من العمل الشاق، فقد تريحهم، بعض الشيء، المقولة التي تقضي بأن البيانات المتوفرة حول الأسواق (حجمها، ميزات، المنافسين فيها وغيرها)، غالباً ما ترتبط بشكل عكسي بالإمكانات الحقيقية لفرصة معينة. وبتعبير آخر، إذا توفرت 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 المعلومات الثانوية)، بما في ذلك المكتبات الفنية، وغرف التجارة، ومراكز الترويج للاستثمارات، والوزارات الحكومية، 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 أنها لا تبقى مفتوحة إلى الأبد. وتتمو الأسواق بمعدلات مختلفة مع الوقت، وكلما كبر حجمها وأصبح أكثر استقراراً، لا تبقى الظروف فيها ملائمة كسابق عهدها. إذاً، التوقيت مهم، وتقضي المسألة بتحديد طول الفترة التي ستبقى فيه النافذة مفتوحة، وإذا كان من الممكن خلق الفرصة أو انتهائها قبل أن تُغلق النافذة.

### 3- الأهداف الشخصية لصاحب المؤسسة ومؤهلاته وخبراته

ينبغي أن يُطرح سؤال مهم على أي شخص 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 ألا يجازف فيه.

أما السؤال الثاني ذو الصلة فهو، هل يتمتع الريادي المُحتمل بالمؤهلات الضرورية (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 معينة 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. ويفسّر 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 التنافسيّة التي قد تتمثّل بتكاليف أدنى من حيث الإنتاج والتسويق مثلاً، أو بنوعيّة فضلى. 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 الحصريّة لسوق أو مزود ما، فارقاً أساسياً بين قرار استثمار إيجابي أو سلبي. وبتعبير آخر، إذا لم تستطع شركة إبقاء معظم منافسيها المحتملين خارج سوقها، أو إذا واجهت قيوداً مفروضة على الدخول، سيصعب عليها اعتبار تلك الفرصة جاذبة.

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

من شأن توفر 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 مسجّلة لا يضمن نجاحه، إلا أنه 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 للتعهدات التي تتطلب استثمارات عالية وأمدٍ طويلٍ للتسديد. كما أن تقلبات معدّلات التضخّم والصرّف، أو ضعف النظام القضائي، لا يشكّلان بشارة حسنة للاستثمارات، حتى ولو كانت عائداً مرتفعة. كما يؤثّر غياب أو توفّر البنى التحتيّة والخدمات (كالطرق والكهرباء وإمدادات المياه والاتصالات السلكيّة واللاسلكية والنقل وحتى المدارس والمستشفيات) على جاذبيّة أيّة فرصة في منطقة معيّنة.

## الوحدة (6): كيف أنظم المؤسسة؟

### أهداف الوحدة:

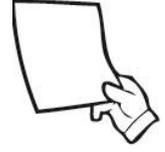
سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

- ← 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
- الموضوع (2): اختيار موقع المؤسسة
- الموضوع (3): الأشكال القانونية لملكية المؤسسات
- الموضوع (4): تحديد التكاليف التي تتكبدها المؤسسة
- الموضوع (5): الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسة
- الموضوع (6): الحصول على الأموال لإنشاء مؤسسة
- الموضوع (7): طرق الدخول إلى عالم الأعمال

## الموضوع (1): اختيار سوق مناسبة



### 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)<sup>1</sup>.

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 يتعاونون 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.

تعريف مأخوذ عن فيليب كوتلر، إدارة التسويق، منشورات ميلينيوم، 2002م<sup>1</sup>

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

لا يقر الكثير من الزبائن بأنهم يشتررون 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 بشكلٍ عام من غيرها. وبما أنّ الناس يعتبرون أنفسهم عقلانيين عادةً، فهم يميلون إلى التعبير عن الأسباب التي تدفعهم إلى الشراء بطرق منطقيّة جداً. لذلك، لكي يتمكّن أصحاب المؤسسات من تسويق سلعة أو خدمة ما بشكلٍ ناجح، عليهم أن يكونوا واعين للأسباب التي تدفع الزبائن إلى شراء أيّ منهما.

يمكن تجزئة السوق حسب مجموعات من المشترين، أو حسب خصائص محدّدة للزبائن مثل العمر والجنس والوضع العائلي والعمل والدخل والتوجّهات 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؟

يتعيّن 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 سنويّاً) سيتمكّنون من تحديد بعض الأمور مثل: ساعات العمل المُمكنة، وتوقيت عرض الإعلانات، وكميّة السلع التي ينبغي توفرها في أوقات معيّنة من السنة.

### هـ- كيف يشتري الزبائن؟

عندما يعرف صاحب المؤسسة كيفية تسديد الزبائن لأثمان المنتجات أو أجور الخدمات، يصبح قادراً على تحديد سياستي 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 مربحٍ 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 مشاكل 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 حيّ معين بإرسال إعلانات إلى الأشخاص الذين يسكنون على بعد كيلومتر ونصف أو أقلّ من المتجر).
- **التجزئة حسب الزبائن (Customer segmentation):** وتقضي بتحديد مجموعات الأشخاص الأكثر قابليةً لشرء 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 تتضمّن 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 تمثّل حجماً محتملاً وربحية مناسبة. لا يمكن أن تلبّي مؤسسة صغيرة كافة حاجات الناس، لذلك يجب تحليل السوق التي تعمل ضمنها، وقدراتها بغية التركيز على السوق المستهدفة.

يُستخدم **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):** ويتضمّن 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 حملات 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. وبكلام 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؟

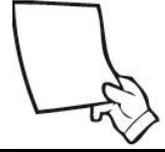
- هل يحرص الموظفون على تلبية حاجات الزبائن، وترك انطباع لديهم بأنهم قد يرغبون في العودة مجدداً؟
- هل يجد الزبائن مطلبهم، وبأسعار تنافسية؟

## 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:

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

يتعيّن على أصحاب المؤسسات رصد التغيرات التي تطرأ على التصرفات الاستهلاكية. فقد يكون عليهم تعديل سياساتهم وإجراءاتهم التسويقية أو تحسينها. ويشكّل توقّع التغييرات التي قد تحدث في السوق مهمة ضرورية إلا أنّها صعبة، لذلك، ينبغي جمع المعلومات حول السوق وتحليلها باستمرار.



## بيان معلومات (2): دورة حياة المنتج

يمر المنتج الجديد بسلسلة من المراحل تبدأ بإدخاله إلى السوق ومن ثم نموّه فنضوجه وأخيراً تراجعاه. ويُعرف هذا التسلسل بدورة حياة المنتج، ويرتبط بالتغييرات 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 ميزات 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 ميزات المنتج لإبراز نقاط اختلافه عن المنافسين.
- قد يتم خفض الأسعار بسبب المنافسين.
- قد يكون من الضروري توسيع التوزيع وإعطاء الحوافز.
- يشدّد الترويج على ميزات المنتج.

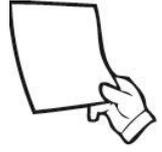
### 4- مرحلة التراجع Decline stage

فيما تتراجع المبيعات، يواجه صاحب المؤسسة خيارات متعدّدة مثل:

- المحافظة على المنتج من خلال إضافة مميزات جديدة.
- خفض التكاليف والأسعار والاستمرار في عرض المنتج.
- التوقّف 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.



## بيان معلومات (3): إعرف منافسك

ينبغي توقّع 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. وتتمثّل 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 منافسك

- أ- المنافسون المباشرون: ضع لائحة بأسماء كلّ منهم وعنوانه ونوع عمله.
- ب- المنافسون غير المباشرين: ضع لائحة بالأسماء والعناوين ونوع العمل الذي تمارسه كلّ 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- حدّد حجم المبيعات ودورة رأس المال لدى كلّ من منافسك.
- ب- صنّف منافسك وفق الأسعار ونوعيّة المنتج أو الخدمة والمنشآت والإعلانات والترويج والمبيعات.
  - ما الأسعار التي يطلبونها؟ وما نوعيّة بضاعتهم؟ وإلى أيّ مدى يقومون بالإعلانات؟
  - ما الخدمات الإضافيّة 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 تحقّق 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 عمليّات مؤسستك مع تلك المنافسة لها

أ- حدّد إيجابيات منتجاتك و/أو خدماتك من حيث الأسعار والأداء والنوعيّة 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:

- فإنّما أن تكون السوق واسعة بشكل كافٍ لاستيعاب مؤسستك والشركات الأخرى بشكلٍ مُريح،
- وإنّما أن تكون السوق غير قادرةٍ على تحمّل المنافسين كافة إلا أنّ مؤسستك ستكون أكثر كفاءة وأكثر فعاليّة.

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؟

## 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. وشجّعت 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 نكي في منتصف العمر. وبالرغم من نصيحة مدير أحد المصارف المحلية للسيد وحيد بالألا يترك وظيفته كمدرّس، إلا أنه تخلى 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 تجّار التجزئة المحليين إنّ المدينة لا تتسع 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.

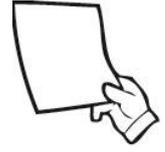
كان متجر السيد وحيد مكان العمل الوحيد الذي يبقى مفتوحاً بعد الساعة السادسة مساءً في أيام الأسبوع، إلا أنّ السيد وحيد لم يحقّق مبيعات كثيرة خلال هذه الساعات الطويلة.

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 يفتقر 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 بتأن 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؟



## 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 معيّن، عليك أن تتأكّد من وجود سوق كبيرة بالقدر الكافي لم تتم تلبية حاجاتها بعد. ويتعيّن 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 يقدمها 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. فلدَى إجراء مسحٍ 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.
- دَوِّن المعلومات فوراً بعد زيارة أحد الأشخاص. تجنب الكتابة أو مراجعة أوراقك لدى قيامك بمقابلة أحد الأشخاص.
- يشكّل وضع الأسئلة بشكلٍ متسلسل، والاشترك والالتزام بجمع المعلومات، عوامل أساسية لإجراء مسحٍ ناجحٍ للسوق.
- تتمثّل الطريقة الفضلى في التقدم إلى منافسيك بذهابك إليهم، وكأنّك 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.



## ورقة عمل (2): تخطيط النشاطات الترويجية

### الحالة (1): متجر عام

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

### الحالة (2): صيدلية

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

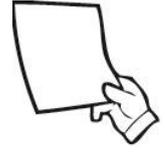
### الحالة (3): مكتبة

تحسّنت حركة الأعمال في مكتبك الصغيرة التي كان يملكها عمك المتوفّي، بعد أن تولّيت 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 ضخم في المنطقة بعد ثلاثة أسابيع، وترى أنّه سيوفّر لك فرصة لجذب الناس إلى مكتبك كذلك. كيف يُمكنك أن تبادر إلى تنظيم الإعلانات والترويج لمكتبك مسبقاً، للتأكد من توجّه 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 بأنّ أعمالك قد تسير بشكلٍ أفضل مع سكّان البلدة الصغيرة المُجاورة التي لا تحتوي على أية ورش أخرى لتصليح الأجهزة، وبالتالي لن تواجه فيها أية منافسة. وقد عمدت مؤخراً إلى شراء شاحنة مُستعملة لتسليم السلع التي يتم تصليحها، ولنقل بعض أدواتك لإجراء تصليحات طارئة في منازل السكّان. كما قمت باستخدام موظفٍ بدوام جزئي ليتولّى شؤون الورشة أثناء تنقّلك في الشاحنة. ولكنك إذا أردت الاحتفاظ بكلّ من الشاحنة والموظف فسيكون عليك توسيع نطاق مؤسستك إلى حدٍ ما. فكيف ستقوم بتصميم خطة ترويجية لاستقطاب المزيد من الزبائن؟



## 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 عددٌ 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.



## 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. فكلّهما 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 حدٍ سواء).

كما ستوفّر كافة العناصر الأخرى التي يشملها الزي، فضلاً عن الملابس الأخرى بشكلٍ فردي. وبما أنّ فريد خياط متخصص، فهما يخطّطان لتقديم خدمات إضافية إلى زبائنهما، 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، وعرضاهما على المسؤولين في المدارس فأعجبتهن، ووعدا بإدراج اسم مؤسسة ليلي وفريد على لافتحة 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 لافتحة المتاجر التي تعتبرها المدرسة مناسبة. إلا أنّ ليلي وفريد وجدا الميزات التنافسية التالية في مؤسستهما مقارنةً مع المتاجر الثلاثة الأخرى:

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

- توفير منتجات متعدّدة متكاملة (One stop-shop): لا يقدّم أي متجر آخر الأزياء والأحذية المطلوبة ضمن مجموعة متكاملة إلى المدرسة الجديدة. ولكن بعد أن يفتتح 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 يفضّلون 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، لأنّهم 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 نوعية متدنية من القماش. ولا يبدو أنّ أية مشاريع أخرى قد تنبّهت إلى هذه الفرصة.

ستبدأ المدرسة الابتدائية الجديدة ب (250) تلميذاً. وتتوقع التقديرات الحكومية الرسمية 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 مستند إلى الاستجابات. وقد أجريا استطلاعاً بين أهالي حوالي (250) مولوداً في ضاحية المدينة ينوون الالتحاق بالمدرسة الجديدة. وأظهرت النتائج أنّ (70%) من الأهالي حبّذوا فكرة توفّر مجموعة الزي بأسعار تنافسية قدرها (60) وحدة نقدية في متجر قريب، وأبدوا استعدادهم لشرائها. وأشار (20%) منهم أنّهم لم يفكروا بعد في شراء الزي المدرسي، 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 تباع 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 أُجريت معهم المقابلات، أنّهم يحسبون زياً واحداً لكل طفل في السنة الواحدة، فيما أبدى نصفهم الآخر تفاعلاً أكبر، وأشاروا إلى أنّهم يحسبون عادةً ما يعادل زياً ونصف لكل ولد في المرحلة الابتدائية. وبفضل هذه المعطيات الإحصائية، تمكّن فريد وليلى من تقدير كيفية توزيع مبيعات مجموعات الزي خلال السنة.

كما أنّهما حصلتا على أرقام مثيرة للاهتمام نُشرت مؤخراً لجمعية الخياطين في البلاد. فقد قدرت 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

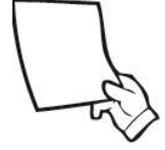
ضع خطة مبيعات للمشروع في السنة الأولى تتكون من العناصر الآتية:

- 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  $\pm 10\%$  وبواقع 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  $\pm 10\%$

فكر أيضاً في الأسئلة الآتية:

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

## الموضوع (2): اختيار موقع المؤسسة



### 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 أنّ 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 الإعتبارات 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 أصحاب الإحتياجات الخاصة أو الأشخاص الذين لا يملكون وسيلة نقل مستقلة فيواجهون معوقات على حد سواء، ما يحدّ 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 استمراريّتها. 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 أنّ 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 والسكّان والمنافسة عوامل بالغة الأهميّة 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 متنوّعة 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 السكّان نمواً أو انخفاضاً؟ فإذا كانت المنطقة تنمو بسرعة، لا شكّ أنها ستشمل عدداً كبيراً من العائلات الشابة. إننا 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 أقيمت خلال السنتين السابقتين المشابهة لمؤسستك. كما يجدر دراسة المنافسة غير المباشرة التي توفّر أنواعاً مماثلة من السلع والخدمات.

يتيح توفّر الشروط الثلاثة الآتية افتتاح أية 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 الأساسيّة التي ينبغي الأخذ بها في شتى أنواع المؤسسات: شروط البيع أو الإيجار والمنافسة ومواقف السيارات، وكلفة التشغيل في الموقع. وفضلاً عن هذه الاهتمامات الأساسيّة، 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 والنفاذ 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 ألاّ 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

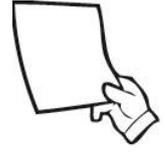
تشتري شركات البيع بالجملة المنتجات من المصنّعين بكميات كبيرة، وتعتمد إلى بيعها بكميات أقل إلى البائعين بالتجزئة. وينبغي مراعاة عاملين أساسيين لدى اختيار موقع لمتجر بيع بالجملة. يتمثل العامل الأول في خدمة النقل الجيدة بما في ذلك الطرقات والسكك الحديدية. بينما يقضي العامل الثاني بتواجد المنشآت الضرورية 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 تفرص 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 مثالياً 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 حدّ 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 سمانة 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 يتحقّق من منشآت النقل والمسافة الفاصلة عن المواد الأولية. إذ يشكّل القرب من الزبائن وتوفّر 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.



## 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 السيارات 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 يتعلق 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 يهتمهم فعلاً؟ وعليك أن تقابل منافع بعض المواقع بسيئاتها بالنسبة إلى مؤسستك.

لنفترض أنك وجدت أفضل المناطق المجاورة، وأفضل مناطق التسوّق بالنسبة لمؤسستك، وقد أمسيت مستعداً للبدء بالبحث عن مواقع معيّنة 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 كلّ منطقة.

تعتمد المتاجر الصغيرة للبيع بالتجزئة في المقاطعات المركزية وفي الضواحي، على حركة السير التي تولّدها 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 سيّما في محيط مراكز التسوّق والمتاجر الكبرى، وكن متنبهاً للطرق الأحادية الاتجاه، ولعرض الطرقات ومواقف السيّارات. وابحث عن أفضل أوضاع السير التي تتوافق مع حاجاتك. عندما تكون قد قأصت 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 للسيّارات

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

### د- البعد عن المناطق السكنية والمؤسسات الأخرى

يعد البعد عن المناطق السكنية أو مناطق المؤسسات الأخرى مهماً خاصّة بالنسبة إلى بعض أنواع المؤسسات. فقد يدفع ازدحام السير بعض الأشخاص إلى تقاضي تقاطع معيّن أو مركز تسوّق. 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، تتبع 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 أنّه يشير إلى مدى كثرة السيّارات التي تسلك هذه الطريق أو ستسلكها في المستقبل. وبشكلٍ عام، كلّما 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 زبونٍ على عجلة من أمره: "هل ستزداد زحمة السير بسبب السيّارات الراكنة في خطّ 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 تعتمد 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 معيّنة. فأحسن اختيار جيرانك.



## ورقة عمل (1): اختيار موقع المؤسسة

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

قرّر جمال أن يبدأ مؤسسته في بلدته الأم، 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.

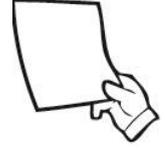
لا يتواجد في البلدة، حيث قرّرت سوزان البدء بمؤسستها، سوى محلّ عام واحد. ويعمل سكّان تلك البلدة على نصب المصايد وصيد الأسماك، كما أنّها تستضيف بعض المخيمات السياحيّة. وتتضمّن إحدى المجتمعات المحلية التي تبعد بضعة أميال عن البلدة حقلاً للبتروّل تعمل فيه شريحة كبيرة من سكّان البلدة وتعيش طيلة الأسبوع، ثم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

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

## سؤال للمناقشة

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

## الموضوع (3): الأشكال القانونية لمليّة المؤسسات



### بيان معلومات (1): أسئلة متعلّقة بمليّة المؤسسة

1- ما عدد أصحاب المؤسسات في الملكية الفرديّة وشركة التضامن والشركة محدودة المسؤولية والتعاونيّة؟

- أ- تعود المؤسسة ذات الملكية الفرديّة 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- التعاونيّة هي جمعية ينشئها مجموعة من الأشخاص الذين يشغلونها عن طريق منظمة ذات ملكية مشتركة وإدارة ديمقراطية.

2- ما الكلفة والإجراءات القانونيّة اللازمة من أجل إطلاق أنواع ملكيّات المؤسسات الأربعة؟

- أ- الملكية الفرديّة (Sole proprietorship): تتمثل المستلزمات الوحيدة بما يأتي:
  - الحصول على رخصة من أجل هذه المؤسسة بالتحديد.
  - تسديد الرسوم أو الضرائب المحددة.
 تعد الملكية الفرديّة، بسبب قيودها المحدودة، أسهل أنواع المؤسسات التي يُمكن إطلاقها، كما أنّ كلفتها الأوليّة قليلة جداً.
- ب- شركة التضامن (Partnership): عادة تكون كلفة تنظيم شركة التضامن متدنيّة. فإلى جانب أيّ رخص قد تلزم، يوصى بأن يكلف محامٍ مختص بوضع اتفاقية الشراكة بشكل خطي، تُعرف ببنود الشراكة. وينبغي أن تتضمن بنود الشراكة الأحكام الآتية على الأقل:
  - توزيع الخسائر أو الأرباح
  - التعويض على كلّ من الشركاء
  - توزيع الموجودات في حال خُلّت الشركة
  - فترة الشراكة
  - واجبات كلّ 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 تباع الشركة محدودة المسؤولية أسهماً إضافية من أجل الحصول على الأموال.

د- التعاونية (Cooperative): ليست كلفة تسجيل التعاونية 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 محامٍ مختصّ قبل اتخاذ أيّ 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 كافةً.

ب- شركة التضامن: يعد كلٌّ من أعضاء شراكة التضامن مسؤولاً كلياً عن ديون المؤسسة كاملةً بغضّ النظر عن قيمة استثماره الشخصي فيها، وتطال هذه المسؤولية الأملاك والموجودات الشخصية كافة. كما يكون كلٌّ من الشركاء مسؤولاً عن أعمال الشركاء الآخرين في ما يتعلّق 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 كلٌّ 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 أيٍّ 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: يتمّ هذا النوع من الشركات بمدة حياة مستقلة ومستمرّة، ولا يتم حلّها 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 يشكّل اتخاذ شخص واحد للقرارات الإدارية كافة نقطة سيئة.
- ب- شركة التضامن: يلعب كلٌّ 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 يتعيّن 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: يتعيّن على الشركاء كافة تسديد ضرائب الدخل الفردي وفق حصّتهم 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.



## ورقة عمل (1): اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

يعيش تامر في مجتمعٍ محليّ 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 صيفاً وشتاءً، كما يروج فيها صيد الأسماك وتجارها. 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.

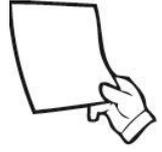
يدرس تامر فكرة إطلاق متجر لبيع المنتجات السياحية بما أنّ الطريق قد أوشكت على الانتهاء، مما سييسّهل قدوم السوّاح إلى المنطقة الراغبين في الاستجمام فيها، والاستفادة من نشاطات صيد الأسماك.

وقد أخذ تامر بالحسبان حسنات وسيئات الأساليب التي يمكنه من خلالها تنظيم مؤسسته من الناحية القانونية. ففكّر في إمكانية كونه صاحب ملكية فردية، لأنّه يحبّ 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 أية قروض، كما وسيتوفّر 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؟



## 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 يتشاركون 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 الاجتماعية:** 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 وأصحاب الإحتياجات الخاصة ضمن المجموعة الواحدة في حال بروز مشاكل مثل المرض أو وفاة فرد من الأسرة، إلخ.

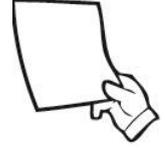
**تعزيز القوة التفاوضية:** تتمتع المجموعات بقوة تفاوضية أكبر مع الوكالات الحكومية، والمجتمعات المحلية، والعائلات والهيئات التجارية.

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

**إفادة أصحاب الإحتياجات الخاصة:** 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.

## الموضوع (4): تحديد التكاليف التي تتكبّدها المؤسسة

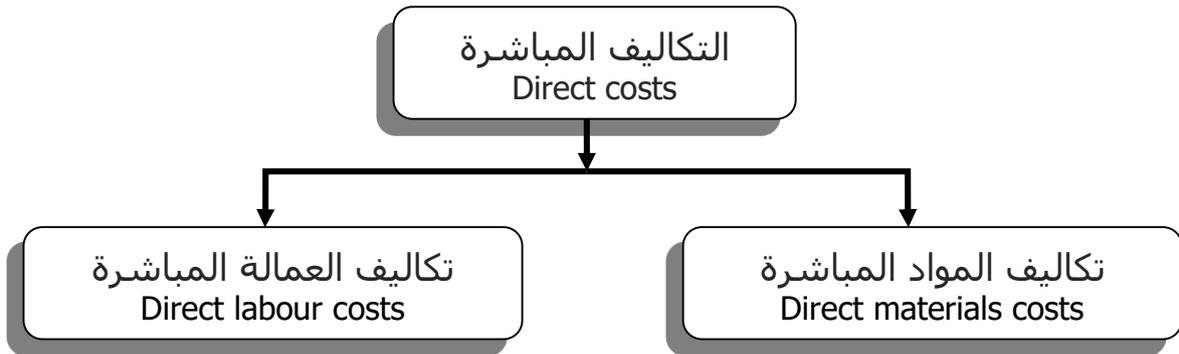


### بيان معلومات (1): التكاليف المباشرة وغير المباشرة

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 وجود 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. تتألّف 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.	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 بحيازة المواد الخام مثل نقلها من المورد إلى المؤسسة.

#### 2- التكاليف غير المباشرة

هي التكاليف التي لا تُعزى بشكلٍ مباشرٍ إلى سلعةٍ أو خدمةٍ محدّدة، كبذل إيجار المكتب، أو راتب المحاسب، أو الفوائد المترتّبة عن قرض مصرفي، أو فواتير الهاتف، أو تأمين السيارة والتأمين ضد الحرائق وغيرها. وللتبسيط، هي التكاليف الأخرى كافة المترتّبة عن نشاطات المؤسسة، والتي ليست تكاليف مباشرة. وتعد كافة النفقات المتّصلة 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، تُقسّم التكاليف غير المباشرة على عدد السلع، وتضاف هذه النسبة إلى التكاليف المباشرة بغية حساب الكلفة الإجمالية لكلٍ 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).

ليس من السهولة دائماً التمييز بين التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة. ففي حال الغراء المُستخدم في صناعة المفروشات مثلاً، فإنّ الكمية المُستخدمة منه لإنتاج كرسيٍّ واحد لا تمثّل سوى نسبة ضئيلة من سعره، لذلك تعتبر تكلفة الغراء تكلفة غير مباشرة. وفي السياق نفسه، إذا عمل مساعدٌ على خدمة عددٍ من العمّال، لا يُمكن أن يُعزّا راتبه إلى مُنتج واحدٍ فقط، ويُعتبر الراتب تكلفة غير مباشرة.

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

### 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

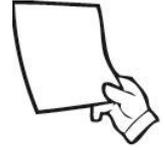
$$\frac{\text{إجمالي التكاليف غير المباشرة الشهرية}}{\text{إجمالي التكاليف المباشرة الشهرية لكل السلع أو الخدمات}} = \text{نسبة تحميل التكاليف غير المباشرة}$$

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.





## بيان معلومات (2): تصنيف التكاليف وفق فئاتها

يتعيّن على الرياديين معرفة المبلغ الإجمالي للتكاليف التي تتكبّدها مؤسساتهم في الشهر الواحد والسنة الواحدة. وتعد هذه المعلومات بالغة الأهمية، لأنها تُبيّن 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.

ويتعيّن 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
- الإجازة السنويّة
- الإجازة المرضيّة
- الضمان الاجتماعي

ويتبيّن من هذا السرد أنّ تكاليف طاقم العمل لا تقتصر على الرواتب أو الأجور. فغالباً يتم احتساب التكاليف الإضافية التي تنشأ علاوة على الرواتب على أنّها نسبة منها. وقد يختلف ذلك بين دولة وأخرى، فتكون متدنية نسبياً وقد تبلغ نسبة (40%) في الدول الصناعيّة التي تتمتع بشبكة أمان اجتماعي متطورة.

#### ب- تكاليف المواد (Material costs)

تتدرج جميع المواد المستخدمة لصناعة مُنتجٍ أو لتوفير خدمة ضمن فئة "تكاليف المواد". كما تحسب المواد التي لا تُستخدم لإنتاج مُنتجٍ، بل تكون ضروريّة لحسن سير المؤسسة مثل المستلزمات المكتبيّة أو مواد تنظيف المكاتب كتكاليف مواد أيضاً.

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 الشدّ، وخيوط 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 الآنفه الذكر ضمن فئة "التكاليف الأخرى". وتغطّي هذه التكاليف بشكلٍ أساسي الكهرباء والماء والهاتف والانترنت والتأمين والإيجار والإعلانات والنفقات الإدارية 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 الرأسماليّة.

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 لأنّها تتعطل باستمرار وتحتاج إلى التصليح، فإنه سينقاضي 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.

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

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 المقدّر (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 خطّة المبيعات عدد المنتجات أو الخدمات أو السلع المتوقّع إنتاجها أو بيعها، وتبرز أية تغيّرات موسميّة أو انخفاضات أو ارتفاعات في المبيعات. وبالتالي، ستتغيّر 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 الرأسمالية 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 العمالة												
تكاليف المواد												
المصروفات العامة												
إجمالي التكاليف التشغيلية												
التكاليف الرأسمالية												
مجموع التكاليف												

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





### ورقة عمل (3): التكاليف المباشرة وغير المباشرة وفئاتها

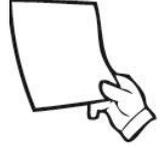
في عمود "نوع التكلفة" ضع حرف "م" أمام التكاليف المباشرة وحرف "غ" أمام التكاليف غير المباشرة. وفي عمود "فئة التكلفة" ضع حرف "ع" لتكاليف العمالة وحرف "م" لتكاليف المواد وحرف "أ" للمصروفات العامة وحرف "ر" للتكاليف الرأسمالية.

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		

## 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



### بيان معلومات (1): تقدير رأسمال البدء

إذا رغب أحدهم في البدء بمؤسسة ما، عليه أن يدرك أنّه 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 تُسَدّد 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 القانونيّة ورسوم الترخيص والتسجيل الأولي والتأمينات 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 أنّهم يحتاجون إلى مبالغ من المال لشراء الآلات أو الأدوات أو التجهيزات لدى إطلاقهم متجرٍ ما. غير أنّهم، 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 للسّلع 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 المتفرقة الأخرى

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 يبيعهها 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 شهوراً عدّة. وفي حال الإستخفاف برأس المال العامل، من الممكن أن يكون مشروع أحد رجال الاعمال مزدهراً مثلاً، وأن يفقر، 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 إضافيّة لتغطية النفقات التشغيلية غير المتوقّعة.

## 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

## 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 لزوجـة المالك
			ترويج المبيعات
			تجهيزات الكمبيوتر
			مواد البناء لورش العمل
			الأقساط المدرسية لأولاد الموظفين
			تركيب الهاتف
			فاتورة الهاتف الأولى
			استبدال مخزون السلع
			السفر إلى مزوّد الآلات
			تأمين السيارات للسنة الأولى
			كلفة صيانة الشاحنة
			فوائد القروض
			تسديد الأموال المُقترضة من الأصدقاء



## 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 أصحاب الإحتياجات الخاصة، 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) وبزاد 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 وماكينه نقد (صندوق) بقيمة (750 وحدة نقدية) وإلى مكتب صغير لها، وغرفة استراحة صغيرة للموظّفين، علماً أنّ كلفة المفروشات المُستعملة 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 منهكة 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 للتنفيذ، وأن بإمكانها تغطية (30%) من إجمالي الإستثمار. وقد تسنّت أمامها في تلك الفترة فرصة استئجار محلّ مناسب لمشروعها في منطقة من البلدة تتميّز عائلتها 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. وتخلّت السيدة روان عن عملها ما ان استلمت آلات المحل وتجهيزاته. وكانت قد خطّطت 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- وقرّرت استخدامهم ما أن تم تركيب الآلات، فبلغت قيمة رواتبهم الشهرية (350) وحدة نقدية. وقد دربتهم في الفترة التي سبقت افتتاح المحل.

تمّ 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 تقدّر التكاليف الأخرى من مياه وكهرباء وهاتف ووقود للسيارة ب (35) وحدة نقدية لكل منها. وتوخيّاً للحيطه، 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 قدّرت السيدة روان في خطة المبيعات الخاصة بها أنّ المحل سيبيع (60%) من إنتاجه داخل المحل فيما ستُباع 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 حدٍ؟ وكم سيصبح رأسمال المحل بعد التعديل؟ وما مقدار مساهمة روان ومقدار قرض البنك؟

## الموضوع (6): الحصول على الأموال لإنشاء مؤسسة

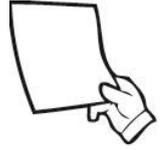


### ورقة عمل (1): دراسة حالة

تتمتع خريجة جديدة من معهد تقني بمؤهلات لا بأس بها في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. وتنوي 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 مال 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؟



## 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 ويذخروا قبل تحصيل المبلغ الكافي للبدء بمؤسساتهم.

##### ب- الأصدقاء والأقرباء

تشكّل أموال العائلة والأصدقاء والممولين المجازفين والمؤسسات الأخرى، أحد المصادر الراضية 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. وبفضل 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 ويثقون 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 متدنّياً 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 يُمكن إلى تطوير علاقة شخصية مع مصرف محلي.

## ثانياً: الاعتبارات التي ينبغي الأخذ بها لدى التّقدّم بطلب قرض

تعتمد مؤسسات الإقراض المختلفة إجراءات متغيرة ينبغي أن يلتزم بها المتقدم بطلب قرض. فبينما ترغب مؤسسات الإقراض في مساعدة المقرضين المحتملين، يجدر بها التحقّق، من جهة أخرى، من أنّه 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 المقرض 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):** يتمّ النظر في دخل مقدّم الطلب لتحديد قدرته على تسديد القرض. وتشمل القدرة أيضاً خبرة ومهارات ومعرفة المقرض في مجال تشغيل مؤسسته.
- **رأس المال (Capital):** يتمّ 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 توفّر 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 تمّ استيفاء الشروط الأخرى كافةً، قد لا يمنح المقرض القرض إذا لم تُلبَّ شروط الضمانة التي يفرضها المصرف. وينطبق ذلك بخاصة لدى التقدّم بقرض لمؤسسة ما للمرة الأولى. وقد يطلب المقرض كفالات مالية للشخص المقترض مقدمة من أشخاص يمتلكون القدرة المالية.

### ج- فترة التسديد

يعد هذا المطلب بالغ الأهمية من وجهة نظر كلّ من المقرض والمقرض. إذ يريد المقرض أن يتحقّق إذا كان عرض المقرض في التسديد واقعيًا. 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 لتقرّر إذا كان المتقدم بطلب قرضٍ يستحقّ 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 أنّ قرضه يستحقّ أن تنتظر 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 والتدفّق النقدي (Cash flow) عنصرين أساسيين في هذا السياق. إذ يشير التدفّق النقدي، كما التقديرات المالية والإحصائية، إلى إمكانية توليد المؤسسة لأموال 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

يتمتّع زبائن مؤسسة الإقراض الحاليون بموقع أقوى لدى تقدّمهم بطلب قرض للمؤسسة إذا كان القرض سيستعمل كرأس مال عام. ويعمد المصرف إلى درس السجلات المالية السابقة لزبائنه، التي تساعده 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. ويتمثّل قرارهم الرئيسي في تحديد مصدر المال الأنسب لتلبية حاجاتهم الحالية.

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 تترتب تكاليف باهظة من جراء بيع جزء من المؤسسة بهدف زيادة رأس المال الذي كان من الممكن اقتراضه. كما قد يكون القرض طويل الأمد باهظ الكلفة، فيؤدي ذلك إلى إعاقة العمليات. 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 ضرورية، أو من احتمال فقدانهم التحكم بمؤسستهم. ينبغي استخدام المعايير الآتية لتحديد أفضل مصدر لزيادة رأس المال في وضع 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 تتكبدها 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 المتوقع 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% x 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 تصفيتها 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 أنواع 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 المدّين يفرض واجبات على التدفّق النقدي ينبغي تلبيتها من أجل تقادي تقصير المؤسسة. وقد يؤدّي التقصير إلى تدابير عدّة مثل مصادرة الضمانات أو الإفلاس القصري. ويتمثّل مصدر التمويل الوحيد الذي لا ينطوي على أيّة 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 المتأّتي من التشغيل، وذلك وفقاً لما يراه صاحب المؤسسة مناسباً. قد يسبّب اعتماد المؤسسة الكلّي على الأرباح لتلبية حاجاتها لرأس المال بمبالغتها في توحيّ الحيطّة، من حيث تمديد مهلة السلف أو شراء مخزونٍ للبضائع. وقد تسبّب هذه القيود تقويت فرص في المبيعات. وقد يؤدّي 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 المُحتمل، أن يكون للممولين الداخليين والمقرضين التجاريين أيّ تأثير 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 المتوقّرة للمؤسسة؟

غالباً، تكون المؤسسة مقيدة في قدرتها على جمع رأس المال بسبب عدم توقّر مواردها المفضّلة. إذ لا يمكن للمؤسسة الحصول سوى على الموارد الماليّة المتوقّرة 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 تنطوي عليها، ومرونتها ومدى توقّرها. ولكن، أيّ من هذه المصادر يعدّ الأهم؟ وأيّ منها الأقلّ أهميّة؟ تعتمد الإجابات على كلّ حالة بذاتها، ففي حالات كثيرة، قد يكون توقّر 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 وأصحاب الاحتياجات الخاصة في الحصول على القروض؟

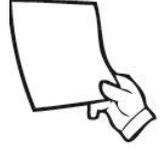
تواجه النساء وأصحاب الاحتياجات الخاصة، في أغلب الأحيان، صعوبة في الوصول إلى القروض. فالكثير من النساء يفتقرن إلى الموجودات والممتلكات مثل الأراضي المسجلة بأسمائهن، وبالتالي لا يمكنهن استخدام هذه الموجودات كضمانات. بالإضافة إلى ذلك، تنثني إجراءات طلب القرض المعقّدة الرياديين عن التقدم بطلبات من أجل الحصول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

أ- تستهدف مؤسسات التمويل المتناهي الصغر، في أغلب الأحيان، النساء وأصحاب الاحتياجات الخاصة، 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 أصحاب الإحتياجات الخاصة أيضاً صعوبات نتيجة الإعتقاد الخاطئ السائد لدى الكثير من مؤسسات الإقراض بأنهم يشكّلون فئة عالية المخاطر. وفي حال ظنّت بعض مؤسسات الإقراض/التسليف أن النساء وأصحاب الإحتياجات الخاصة 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 وأصحاب الإحتياجات الخاصة على البدء بمؤسساتهم الخاصة. وتستعين الحكومات أحياناً بهذه الموارد لإعطاء القروض إلى النساء الرياديات والرياديين من أصحاب الإحتياجات الخاصة.

## الموضوع (7): طرق الدخول إلى عالم الأعمال



### بيان معلومات (1): 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 متبعة، 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 أتمتع بالمؤهلات اللازمة؟

ويعد ثمن المؤسسة القائمة مسألة صعبةً. 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 أياً 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 الخاصة، بدلاً من شراء مؤسسات قائمة. ويعطي هذا الأسلوب الريادي المحتمل شعوراً بالرضا الشخصي، إلاّ 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 يطور بموجبه مانح حق الامتياز مؤسسة وينفذها، ومن ثم يقدم نسخة مطابقة عنها للمستفيد من حق الامتياز.

ويعتمد 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 لأي 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 لأن 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.



## 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 توفّرها 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 تتنافس المؤسسات المماثلة الأخرى؟
- 17- ما النصائح التي تقدمها للأشخاص الذين يفكّرون في البدء بمؤسساتهم الخاصة؟
- 18- ما أفضل وأساء 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 أصحاب الاحتياجات الخاصة؟
- 22- هل يواجه شخص من الجنس الآخر صعوبة في إدارة مؤسستك؟
- 23- ما هي الإعاقات لدى الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة 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 خضرنة عمليات المؤسسات ومنتجاتها، وإدارة النفائات، 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:

الموضوع (1): استخدام الأشخاص وإدارتهم

الموضوع (2): العمل اللائق للمستخدمين

الموضوع (3): إدارة المبيعات

الموضوع (4): التعامل مع الموردين

الموضوع (5): استخدام التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة

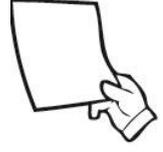
الموضوع (6): خضرنة المؤسسات

الموضوع (7): إدارة الأموال

الموضوع (8): استخدام البيانات المالية

## الموضوع (1): استخدام الأشخاص وإدارتهم

### بيان معلومات (1): استخدام الموظفين الجدد وتوجيههم



#### أ- عمليّة 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. وتشكل إجراءات الاستخدام والاختيار المُتَّبعة أحد أبرز العوامل المؤثرة في كثرة تنقل الموظفين في وظائفهم. فالطريقة التي يعتمدها 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 المُحتملين:

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

#### 2- إجراءات الاختيار

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

#### ب- استخدام الموظفين ذوي الاحتياجات الخاصة

يستخدم الرياديون الناجحون موظفين على أساس مهاراتهم، وحماسهم وخبرتهم. في المقابل، لا يجب استخدام الموظفين أو إقصاؤهم على أساس الجنس أو الإنتماء 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 الاحتياجات الخاصة أو من مجموعات أخرى.

لدى استخدام موظف من ذوي الاحتياجات الخاصة، يجب أن يتنبّه الريادي إلى النقاط التالية:

- يرغب المستخدمون من ذوي الاحتياجات الخاصة في الحصول، قدر الإمكان، على معاملة مشابهة للمستخدمين الآخرين. ولا يريدون التمايز عن غيرهم من حيث المعاملة الخاصة.

- أسوءُ بالمستخدمين الآخرين، يريدون أن يُنظر إليهم كأفراد يتمتعون بحاجات تدريبية محدّدة أثناء الوظيفة.
- يجب أن تتيح المؤسسات أدوات وتسهيلات أو معدات معيّنة 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 أصحاب الإحتياجات الخاصة.

### ج- عمليّة التوجيه (Orientation Process)

كقاعدة عامة، يجدر اصطحاب الموظّفين الجدد في يوم عملهم الأوّل في جولة في المؤسسة، حيث يتم تعريفهم إلى سائر الموظّفين، وإعطائهم نبذة عامة عن العمليّة بأسرها، وإطلاعهم بدقّة كيف تدخل وظيفتهم في نطاق التشغيل الكلّي للمؤسسة. وتتطلّب هذه المبادرات الصغيرة القليل من الجهد إلا أنّها توفّر الوقت والمال على المدى الطويل.

ومن الضروري أن ينطلق الموظّف الجديد في عمله بشكلٍ صحيح. فمن شأن التوجيه المناسب أن يُساعد بشكلٍ كبير، في الحصول على موظّف أكثر إنتاجيّة واستدامة. وفي هذا السياق يجب مراعاة ما يأتي:

1- أربع قواعد أساسية في توجيه الموظف الجديد:

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

2- ستة عوامل في التحضير لتوجيه الموظّف الجديد:

- الإلمام بالوظيفة
- الطلب من أحد الموظّفين الحاليين لعب دور المرشد
- إعداد تفصيلٍ بسيطٍ للوظيفة
- وضع جدول زمني للتدريب
- اتّخاذ ترتيبات بشأن موقع العمل
- تقييم عمل الموظّف الجديد بشكلٍ يومي.

### د- اعتبارات الموظّف (Employee Considerations)

فيما يأتي الاعتبارات التي تهم الموظّفين عند تعيينهم في المؤسسة

#### 1- خطط الأجور (Pay Plans)

تشكّل الأجور بالنسبة للموظّفين جزءاً أساسياً من وظيفتهم. فهم يتوقعون أن يعكس أجرهم المهارات والطاقة التي يوظّفونها 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 سياسة واضحة 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 لطاغم العمل، 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 وتفادي الحوادث.

وفي بعض الحالات، قد تدعو الحاجة إلى تعديل مساحة العمل لتكييفها وحاجات العامل من ذوي الإحتياجات الخاصة. 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 جيّدة وتدفئة وتبريد كافيين، بالإضافة إلى إنارة جيّدة، وشروط صحّية مناسبة ومنشآت صحّية. ومن الضروري كذلك، الاحتفاظ بالإسعافات الأولية، وبرقم هاتف أحد الأطباء في برامج الصّحة والسلامة في أيّ من المؤسسات.



## 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 عمليّة 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 أطلّع على الطلبات التي أتلّقها، فإذا بدا أحدها مثيراً للانتباه، سأدعو الشخص المعني إلى مقابلي.



## ورقة عمل (2): تحديد نقاط القوة الإدارية لدى الرياديين



ضع علامة (X) تحت الرقم في العمود المناسب الذي يشير إلى مدى أهمية كلٍ من نقاط القوة في ما يتعلّق بقدرات الريادي الإدارية

ما؛ (1) = نقطة ضعفٍ بشكلٍ أساسي. (4) = نقطة قوة إلى حدٍ ما؛ (3) = ليس نقطة قوة ولا نقطة ضعف؛ (2) = نقطة ضعف إلى حدٍ ما؛ (5) = نقطة قوة بشكلٍ أساسي؛

نقطة ضعف		نقطة قوة			عناصر التقييم
بشكلٍ أساسي		بشكلٍ أساسي			
1	2	3	4	5	
					1- يستمتع بالعمل مع أشخاصٍ آخرين
					2- يُعتبر شخصاً متحمساً وإيجابياً
					3- يحب مساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم
					4- لا تحبطه الأخطاء المُرتكبة والمشاكل المتعلقة بالوظيفة
					5- منظم وينهي مهامه في الوقت المحدد
					6- يتميز باستيعابه للأهداف الريادية
					7- مستعدٌ لبذل الجهود اللازمة لتعلّم مهارات جديدة
					8- يمكنه توصيل فكرته شفهيّاً إلى الآخرين
					9- يمكنه التعبير عن نفسه خطياً بكل ثقة
					10- يحب التحديات في العمل، ويستمتع في حلّ المشاكل
					11- لديه دافعية لتحقيق الأهداف الوظيفية
					12- يستمع إلى النقاط والتعليقات الأساسية التي يتقدّم بها موظفوه
					13- يمكنه التعاطي مع قدرٍ معقولٍ من ضغوط العمل والإحباطات
					14- قادرٌ على التكيف وبإمكانه تعديل وضعه وفقاً لتغيّر الدلائل والظروف
					15- يتقبّل النقد من دون أن يصبح عدائياً
					16- يمكنه توجيه النقد من دون إثارة استياء موظفيه
					17- يدرس وقع أعماله المُحتتم قبل اتّخاذ قراراته
					18- يقيم الموظفين بناء على أدائهم الوظيفي وليس على شعوره الشخصي نحوهم
					19- يقرّ بأهمية التخطيط



## ورقة عمل (3): تفويض الصلاحيات

بدأ سмир العمل لحسابه الخاص ببيع قطع غيار السيّارات منذ (10) سنوات، وقد نما عمله منذ ذلك الحين بشكلٍ ثابتٍ، إلى أن أصبح يستأجر اليوم مبنىً كاملاً، ويستخدم (23) موظفاً. ولم يعد يعمل لوحده، بل أضحي مسؤولاً عن كافة نواحي العمل بالإضافة إلى إدارة جميع الموظّفين. ولذلك أصبح منهمكا في العمل باستمرار، ولا يتوقّر لديه الوقت الكافي.

فكّر سмир في نشاطات مؤسسته، وقرّر تفويض صلاحيات إضافية لموظّفيه للأسباب الآتية: أ) يعمل لمدة (60) ساعة في الأسبوع بدلاً من (40) ساعة؛ ب) تدفعه ضغوط إنجاز كافة الأعمال إلى توجيه الانتقادات إلى بعض الموظّفين؛ ج) يعجز عن النوم بسبب مشاكل العمل. وقد قام مساء أمس بإعداد لائحة الصلاحيات الآتية التي يمكنه تفويضها لأربعة من موظّفيه:

- 1- إعداد تقرير أسبوعي يستلزم ثلاث ساعات من العمل، ويمكن تفويضه بسهولة إلى السيد (ر)، لكنّ ذلك سيفصح عن أرقام ماليّة لم يتم إطلاع الموظّفين عليها في ما مضى. ولا تحتوي تلك البيانات على أيّة معلومات سرّيّة، لكنّ سмир يشعر بأنّه قد يفقد السيطرة إذا اطّلع الجميع على النواحي الماليّة لمؤسسته.
- 2- عمل أسبوعي ممتع لطالما استمتع به. وقد ترغب الأنسة (ك) في أداء هذا العمل (ولعلّها ستجديه أكثر من سмир) لكنّ سмир يودّ الاحتفاظ به لأنّه يبقيه قريباً من موظّفيه، ويُسهّل عليه عملية التواصل. ويستغرق هذا العمل عادةً حوالي ساعتين في الأسبوع.
- 3- عمل روتيني أسبوعي لجرد المخزون في المستودع، يستغرق ساعة ونصف. وسبق لسмир أن حاول تفويض هذا العمل ولكنّه لم يلبث أن استعاده، لأنّ تدمّر الموظّف أزجه أكثر من قيامه به بنفسه. وفضلاً عن ذلك، قد يكون الجرد خاطئاً في بعض الأحيان مما يُجبره على إنجاز العمل بنفسه.
- 4- اتصالات هانقيّة (لمدّة ساعة) يومياً عند الرابعة من بعد الظهر لإبلاغ مزودي قطع الغيار عن البيانات. ولطالما رفض سмир تفويض هذا العمل، لأنّه إذا لم يكن دقيقاً، فسيتعرّض للنقد من صاحب أكبر شركة مزودة لقطع الغيار في المنطقة. إنما بإمكان السيد (ق) تولّي هذا العمل دون أن يُسبّب له أيّ إرهاق.
- 5- زيارة يومية (تستغرق 30 دقيقة) للنقابة التي ينتسب إليها لتسليم نتائج المسح الخاص الذي تجريه النقابة. وقد احتفظ سмир بهذا العمل لأنّه يمنحه فرصة تناول القهوة، ومناقشة أمور العمل مع أصحاب المؤسسات الآخرين.
- 6- اجتماع روتيني خاص للموظّفين الرئيسيين يُعقد مرّة في الأسبوع (لمدّة ساعة) علماً أنّ عدداً كبيراً من أصحاب المؤسسات الآخرين قد فوّضوا هذه المهمة إلى أحد موظّفيهم الرئيسيين. ومن شأن إحالة هذه المهمة إلى السيّد (ج) أن يوفّر له تدريباً جيّداً، لكنّ سмир قد احتفظ بها لنفسه حتى الآن لخشيته من حدوث تطوّرات في الاجتماع ينبغي أن يكون على اطلاع عليها.

## ورقة عمل (4): ألقاب العمال اللازمين في المؤسسات المختلفة



أكتب لائحة ألقاب العمال اللازمين لكلٍ من أنواع المؤسسات الواردة أدناه، وأشر أمام كل لقب بحرف "غ" لغير الماهر، وحرف "ش" لشبه الماهر وحرف "م" للماهر.



طبيعة المهارات

أنواع المؤسسات

مستشفى

غ (غير ماهر): القليل من التهيئة أو استخدام الأجهزة	1-
أو عدمهما	2-
ش (شبه ماهر): يلزمه بعض التدريب خلال العمل	3-
واستعمال بعض المعدات الخاصة	4-
م (ماهر): مدرب جيداً ويجيد استعمال أجهزة معقدة	5-
كثيراً	

## مدرسة

غ (غير ماهر): القليل من التهيئة أو استخدام الأجهزة	-1
أو عدمهما	-2
ش (شبه ماهر): يلزمه بعض التدريب خلال العمل	-3
واستعمال بعض المعدات الخاصة	-4
م (ماهر): مدرّب جيداً ويجيد استعمال أجهزة معقّدة	-5
كثيراً	

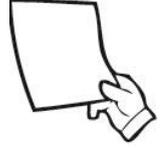
## سوبرماركت

غ (غير ماهر): القليل من التهيئة أو استخدام الأجهزة	-1
أو عدمهما	-2
ش (شبه ماهر): يلزمه بعض التدريب خلال العمل	-3
واستعمال بعض المعدات الخاصة	-4
م (ماهر): مدرّب جيداً ويجيد استعمال أجهزة معقّدة	-5
كثيراً	

## مطعم

غ (غير ماهر): القليل من التهيئة أو استخدام الأجهزة	-1
أو عدمهما	-2
ش (شبه ماهر): يلزمه بعض التدريب خلال العمل	-3
واستعمال بعض المعدات الخاصة	-4
م (ماهر): مدرّب جيداً ويجيد استعمال أجهزة معقّدة	-5
كثيراً	

## 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 بالحق في العمل اللائق: نساء ورجالاً، وشباباً وشيوخاً، ووطنيين ومهاجرين، سواء في الحقول أو المصانع أو المكاتب أو في منازلهم أو في منزلك أو في المجتمع.

يتمتع العمال بالحق 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 الإلتواء 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 أصحاب الإحتياجات الخاصة.

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 بالذل والإحباط والضعف على طالبي العمل و/أو المستخدمين الحاليين.

في حال قيام أصحاب المشاريع الريادية بمعاملة مستخدميهم بمساواة وبتقادي 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 والإجتماعية

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 التدايعات 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 إنخفاض 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- الإستقرار 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 بصالح المشروع 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. وتعرّز 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 وتنطبق 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.

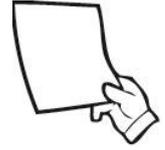
إلى هذا، يمكن للعمال إسماع صوتهم الجماعي من خلال إنشاء أو الإنضمام إلى النقابات التي تشكّل منظمة تجمع العمال من أجل تحقيق غايات مشتركة في مجالات أساسية مثل شروط وظروف العمل. وتقوم النقابات بالمفاوضة مع أصحاب العمل بالنيابة عن العمال وتتفاوض معهم بشأن الأجور وقواعد العمل وقواعد التوظيف والصرف وترقية العمل،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

في إطار العمل اللائق، يُقصد بالحوار الاجتماعي 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 الاجتماعي في رفع حاجاتهم وهواجسهم إلى الحكومة التي تلعب دوراً أساسياً في تحديد وتحسين شروط وظروف الإستخدام.



## بيان معلومات (2): ما هو الضمان الإجتماعي؟

الضمان الإجتماعي هو إعتقاد 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 الشيوخة وإعانات الأرمال. إلى هذا، يحقّ لجميع المستخدمين وأفراد أسرهم المعالين الإستفادة من الضمان الإجتماعي.

وفيما يأتي الخدمات التي يقدمها الضمان الاجتماعي:

### 1- حماية الصحة الاجتماعية

تشمل عادة الرعاية الطبية اللازمة نتيجة الإصابة بالمرض وفي حال الحمل والولادة وتبعاتها. 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 وتمثّل عادة جزءاً من الأجر الذي خسرته المستخدم.

### 5- الإعانات الخاصة بإصابات العمل

تمثّل 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 الأرمال 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 الوراثة أو الأرامل

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.

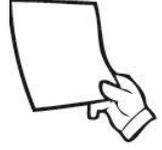
## 8- إعانات البطالة

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، والإجازات 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.

## الموضوع (3): إدارة المبيعات



### بيان معلومات (1): أهمية التواصل في عملية البيع

البيع عمليةً ثنائيةً 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 تكيّف رسالتك وأسلوبك التواصلي وفق شخصيّة الزبون المُحتمل ودوافعه للشراء. فمن خلال التواصل الفعّال، تبني علاقةً مع الزبون، مبنيةً على الثقة والأمانة، وسيرسي ذلك أسساً لعملية البيع الحاليّة، ولعمليّات 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 المنتجات 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، يوصّل البائع إلى زبائنه المُحتملين لمحة عنه وعن المُنتج 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، وعرّف عن نفسك وعن شركتك

**الخطوة 2:** حدّد سبب تقدمك للزبون المُحتمل

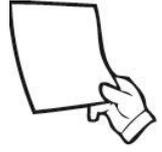
**الخطوة 3:** اعرض أو وصّف المنتج/الخدمة التي تبيعها

**الخطوة 4:** بيّن فوائد المنتج/الخدمة للزبون المُحتمل

**الخطوة 5:** تفاوض بشأن شروط البيع وظروفه

**الخطوة 6:** اطلب من الزبون المُحتمل اتّخاذ قرار بشأن شراء المُنتج/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.



## بيان معلومات (1): التعامل مع الموردين

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

### الخطوة (1): حدّد حاجات مؤسستك

بإجرائك مسح للسوق، تستطيع معرفة زبائنك، والسلع التي يريدها. 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
- كمّيّة المخزون التي ينبغي شراؤها من كلّ منتج
- السعر الذي ينبغي تسديده لقاء كمّيّات 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 مُحتملين.
- 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

اتّصل بالموردين إمّا بزيارة مكاتبهم شخصياً، أو الاتصال بهم هاتفياً، أو بإرسال رسائل إليهم. ويتعيّن على كلّ مورد مُحتمل تزويدك بمعلومات خطية بشأن أنواع السلع أو المواد أو المعدّات التي يوفّرها. وتشمل الأسئلة المحدّدة:

- هل يملك المورد ما تحتاج إليه بالنوعيّة والكمّيّة 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): إختَر أفضل الموردين

- قارن عروض الأسعار التي تلقّيتها من مختلف الموردين لتحديد ما يمكن أن يعرضه كلٌّ منهم. إذ يُشكّل عرض الأسعار جواباً خطياً عن أسئلتك. ففي عرض الأسعار، يزوّدك المورد بمعلومات مفصّلة عن السلع أو المواد أو المعدات والأسعار والدفعات والتسليم وغيرها من الشروط المتّصلة بطبيعتك.
- ويتعيّن على الريادي أن يقرّر ما الشروط والأولويات الأكثر أهمية لدى اختيار مورديه. هل هو الشراء الآجل؟ أم الفعاليّة؟ أم الأسعار أو الحسومات أو الخصومات أو غيرها من الاعتبارات؟ عند اتخاذك قرار بشأن الموردين الذين يلبّون حاجات المؤسسة أكثر من غيرهم:
- حاول التفاوض معهم للحصول على شروط أفضل
  - اختر أفضل الموردين لمؤسسة أعمالك.

#### الخطوة (5): أطلب 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 كلٌّ من المجموعات الكاملة؟
  - هل يمكنك طلب أقلّ من مجموعة واحدة كاملة؟

#### الخطوة (6): افحص السلع فور استلامها

دقّق 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 تنقلها معك.

قارن قسيمة الاستلام أو الفاتورة بالطلبية. وتحقّق من استلامك لكلّ ما هو وارد فيها في الوقت المحدّد. وإذا وقع أي خطأ بلّغ المورد بذلك على الفور، ولا توفّع قسيمة الاستلام، أو تُسدد ثمن السلع قبل معالجة المشكلة.

### الخطوة (7): دقّق الفاتورة

دقّق الفاتورة، لأنها تفصل ما اشتريته وتاريخ تسديد المبلغ المستحق للمورد، فضلاً عن طريقة الدفع.

احرص على أن تكون الفاتورة صحيحةً. فإذا كنت بصدد الشراء بالأجل، عليك أن تقارن الفاتورة بقسيمة الاستلام، ويجب أن تكون لائحة السلع أو المواد هي نفسها في الاثنتين. احرص على استلامك كلّ ما تدفع ثمنه، واحرص على أن تكون الأسعار وإجمالي المبالغ صحيحةً. وإذا لم تكن الفاتورة صحيحة، بلّغ المورد بذلك على الفور، وحدّد 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

### 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 الإنترنت 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 طويلاً الأمد من حيث الموارد التي لا تتوفر لدى معظم المؤسسات الصغيرة. ونظراً للمشاكل التشغيلية اليومية التي يواجهها الرياديون، لا يتوفر 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 مقاربة مهمة للتوزيع.

على ضوء ما تقدم، 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.<sup>2</sup>

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.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر، إدارة التسويق، منشورات الميليانيوم (2002)



## 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 فعاليّة وكفاءة شركة محاسبة تخدم (60) مؤسسة محلية.

1- **البساطة (Simple):** لكي تكون التكنولوجيا مناسبةً ينبغي أن تكون سهلة التشغيل. ويجب أن يتمكّن من استخدام هذه التكنولوجيا من تطبيقها دون مواجهة أيّة مشاكل.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2- **الفاعلية (Effectiveness):** تُقاس فاعلية التكنولوجيا بمدى تلبيتها 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.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## الموضوع (6): خضرة المؤسسات



### ورقة عمل (1): ورشة عمر للنجارة

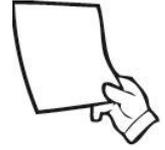
أنشأ عمر ورشة النجارة خارج المدينة. ويضم مستخدموه مجموعة من عمال الإنتاج ومحاسبة إسمها نغم تواجه مشاكل في استخدام الكمبيوتر الجديد. ويحرص عمر على بناء قدرات مستخدميه من خلال برامج التدريب. ونظراً إلى ارتفاع درجات الحر والحرارة الناتجة من الآلات، بادر عمر إلى تركيب مراوح في الورشة. كما قام عمر بتخزين المواد الخام (القضبان والألواح الخشبية) خارج الورشة والمنتجات النهائية أمام واجهة الورشة. لكن، نظراً إلى شدة هطول الأمطار، تتعرض بعض المواد الخام والمنتجات للتلف. وحرصاً على التحوط ضد إنقطاع/قلة الكهرباء بشكل متواصل، بادر عمر إلى شراء مولّد يعمل بالمازوت. أما بالنسبة إلى النشارة المتبقية بعد الإنتاج، يتم جمعها ورميها في منطقة قريبة من الورشة. في المقابل، شكا بعض الدكاكين في الجوار من الضجيج والغبار الناتج من ورشة عمر. بعد قراءتك لقصة ورشة عمر للنجارة، أكمل الجدول المبين على الصفحة اللاحقة بالمعلومات الآتية:

- ما هي عناصر الإنتاج أو المدخلات في ورشة عمر للنجارة؟
- ما التحديات التي يواجهها عمر بخصوص كل من عناصر الإنتاج؟
- ما التغييرات التي تقترحها بخصوص عناصر الإنتاج والتحديات المحددة من حيث:
  - ◀ هل يمكن التقليل منها؟ وكيف؟
  - ◀ هل يمكن إستخدامها بشكل مختلف؟ وكيف؟
  - ◀ هل يمكن إستبدالها؟ وبماذا؟

## عملية الخضونة

عملية الخضونة	التغييرات المقترحة			التحديات	عناصر الإنتاج (المدخلات)		
	هل يمكن إستبدالها؟ وبماذا؟	هل يمكن إستخدامها بشكل مختلف؟ وكيف؟	هل يمكن التقليل منها؟ وكيف؟				





## بيان معلومات (1): النفايات

ينتج كل فرد منا النفايات بشكل مباشر وغير مباشر. والنفايات 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 النفايات التي ننتجها أنماط إستهلاكنا. والأمر سيان بالنسبة إلى حجم النفايات المنتجة. فالمجتمعات التي تسجّل مستويات أعلى من الإستهلاك، والتي تجني فيها القوى العاملة مستويات دخل أعلى تنتج كمية أكبر من النفايات. وقد أظهر تحليل محتوى النفايات في الإقتصاديات العالية الدخل تدني معدلات النفايات العضوية بالمقارنة مع الإقتصاديات المتدنية الدخل.

إلى هذا، يتزايد إنتاج النفايات وبخاصة في المدن، ما يطرح مشكلة لجهة إستخدام مساحة متزايدة للتخلص من النفايات، كما أن حرق هذه النفايات قد يؤدي إلى إيجاد مشكلات بيئية خطيرة. وبالتالي، لا تُعتبر حاوية النفايات أداة سحرية لتحلّ المواد، فالنفايات تبقى حتى بعد التخلص منها، وتؤثر بشكل كبير على البيئة. ويتم نقل النفايات 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 النفايات 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؛
- إستخدام مساحات واسعة من الأراضي؛
- توفير ملاذ لنقلات 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 تحلّل كل من المواد المشار إليها أدناه عادة وقتاً أقل إن لم يتم تجميعها في المطامر. على سبيل المثال، يتحلّل الورق بأقل من شهر واحد في حال التعرّض لعوامل التحلّل 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.

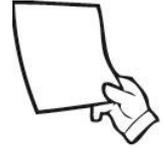
لكن هذه الطرق تستلزم إستثمارات ضخمة ولا تحلّ المشكلة بشكل فاعل. فالحرق، وإن تم بطريقة منظمة، ينتج عدد كبير من الغازات الخطيرة. وإلى جانب الآثار المضرة الناتجة من التخلص من النفايات، تشكّل النفايات مواد تم في السابق إستخراجها من الطبيعة وباتت اليوم عديمة الفائدة. وبالتالي، من الأفضل محاولة إعادة تدوير 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) كلغ 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!



## بيان معلومات (2): النفايات

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 النفايات

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

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

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

### 2- الإستراتيجية الثلاثية للتحكم بالنفايات The 3Rs

تُلحق عملية الإنتاج الضرر بالبيئة بطرق مختلفة بدءاً باستخراج المواد الخام وصولاً إلى استخدام الطاقة وإنتاج النفايات. ويمكن التقليل من إنتاج النفايات أولاً عن طريق تفادي إنتاج النفايات، 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 وتفادي 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 المربيات 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.

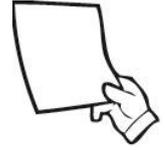
♻️ تساهم إعادة تدوير طن من الألومنيوم في خفض الإنفاق على الطاقة بنسبة (95%) بالمقارنة مع إنتاج الكمية نفسها من الألومنيوم.

♻️ 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 طبّقت بعض الشركات والأعمال الذكية أفكاراً مبتكرة ومرّحة 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.



## 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

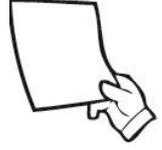
تُستخدم الطاقة الناتجة من المياه بشكل أساسي في إنتاج الكهرباء أي الطاقة الكهرومائية التي تستخدم الطاقة الناتجة من سقوط المياه.

### 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): الأسئلة الرئيسية حول حفظ السجلات



#### 1- لم الاحتفاظ بالسجلات؟

- ينص القانون على ضرورة احتفاظ كافة المؤسسات بأحد أنواع السجلات الخطية.
- 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؟

- 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.
- 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، لأنّهم عندما يشحنون بضاعتهم دون أن يكونوا قد استوفوا ثمنها من المؤسسة يكونون وكأنّهم يعطونه سلفة.
- وقد تشمل الأسئلة المحدّدة 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 ستكبّها؟
  - 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 تحقّق الربحية الأعلى؟ وتلك التي تحقّق الربحية الأدنى؟  
 ي- هل تستفيد من الحسومات الماليّة والتجاريّة، ومن التخفيضات على الإعلانات والتسويق؟

#### 4- أيّ نوعٍ من السجلات ينبغي أن تحتفظ بها المؤسسة الصغيرة؟

- أ- **جدول الرواتب (Payroll)**. يتعيّن على مالك المؤسسة أن يعرف المبلغ الذي يُدفع له ولموظفيه. وتستلزم هذه المعلومات وحدها تواجد نظام صغير للمحاسبة، حرصاً على دقّة المعلومات وترتيبها.
- ب- **الرصيد النقدي (Cash balance)**. يتعيّن على مالك المؤسسة أن يعرف المبلغ النقدي المتوفّر في أيّ 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 المستحقّة للتحويل (Accounts receivables)**. يمنح المالك، في ظروفٍ محدّدة، تسهيلات بالدفع إلى بعض زبائنه. وتُعرف المبالغ المُستحقّة 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 المتأخّرة السداد؟ ومتى ينبغي أن يفرض فائدة، في حال فرضها؟
- د- **الحسابات المستحقّة 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 يتمتّع المالك بالقدرة على التحكم بالمخزون، وإن كان ذلك في مؤسسة صغيرة للبيع بالتجزئة. فما المنتجات التي تلقى مبيعاً؟ وما المُنتجات الراكدة؟ وهل تتيّسّر 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)**. يتعيّن على المالك أن يقدّم بيانات ماليّة لغايات الضريبة. تُحتسب الضرائب على أساس الربح الذي تجنيه المؤسسة. فحتّى المؤسسة الصغيرة للبيع بالتجزئة ملزمة برفع بعض التقارير.
- ز- **البيانات الماليّة (Financial statements)**. يتعيّن 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، يتعيّن على أصحاب المؤسسات تقديم بيانات مالية من هذا النوع للمصرف، ولدى إقدامهم على بيع مؤسستهم، سيكون عليهم عرض البيانات الماليّة على المشتريين المُحتملين.

#### 5- من سيتولّى مسؤولية حفظ السجلات الماليّة؟

- أ- **حفظ السجلات بنفسك**. إذا كانت مؤسستك صغيرة، وكنت تتمتّع ببعض الخبرة، فقد تتمكّن من حفظ سجلات مؤسستك بنفسك. تذكّر أنّك أثناء قيامك بهذا العمل، قد تمنع نفسك من تأدية مهمة أخرى لمؤسستك، ولعلّها تكون مهمّة 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 يتعلق بهذا النظام، وأن تتمكن من التدخّل 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 أنّهم يحرّرون فواتير عن مبيعاتهم، ويشغّلون ماكينة النقد، ويؤدّون مهام حفظ السجلات بطرقٍ عدّة تكون واثقاً من دقّتها. وتقع على عاتقك مسؤولية تدريب هذا الفرد وتعليمه، وتقييم الأساليب التي يعتمدها.

**ج- توظيف محاسبٍ بدوامٍ كامل.** عندما تكون مؤسستك كبيرة بما فيه الكفاية، تكون في موقعٍ مناسبٍ لاستخدام شخصٍ 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، إلّا 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 عمليّات التدقيق السنويّة، وإعداد بيانات الأرباح والخسائر والميزانيّة العمومية، وصولاً إلى جداول الرواتب الأسبوعيّة، وتحليل المبيعات اليوميّة، 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 كاملةً 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.

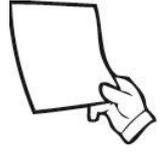


## ورقة عمل (1): دفتر صندوق بسيط

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) و4 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	نقد داخل (المدين) (+)	نقد خارج (الدائن) (-)	الرصيد الجاري
23	الرصيد في 23 كانون الثاني			3500
23	استلام قرضٍ نقدي	20500		
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)؟



## بيان معلومات (2): التوقعات المالية

سيكون الريادي الذي عمل على إعداد نظامٍ وافيٍّ ومناسبٍ 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 المستخرجة من حفظ السجلات أن تساعد في هذا التنبؤ، وبخاصة إذا واجهت المؤسسة تقلباتٍ موسمية.

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.

وسيتمكن 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 تفاعلي 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 يُبيّن المبلغ في صف "النقد المتوفّر في أول الشهر" في العامود الأول 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 يُعتمد إلى تسجيله في ذلك الشهر، بل يتم تسجيله في الشهر الذي يتوقع فيه استلام الجزء المتبقي منه على أنه دخلٌ.
- 3- يُسجّل النقد المتوقع 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 الصنفين 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 بالأجل، يُعتمد 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- تتمثّل 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 المتحقق خلال الشهر.
- 10- يحسب التدفق النقدي للأشهر الأخرى بالطريقة نفسها، ويسجّل المبلغ النقدي المدوّن في نهاية كل شهر على أنه المبلغ النقدي المتوقّر في بداية الشهر التالي.

### خطة التدفّق النقدي

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

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 السجلات بهدف التحديد الفوري لأيّ انحراف عن خطة التدفق النقدي.

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

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

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



## ورقة عمل (2): توقّع التدفّقات النقدية

يرغب فريد بإنشاء مؤسسة بناءٍ خاصة به. وتُظهر توقّعات التدفّقات النقدية الآتية بعض البيانات عن مؤسسته، حيث تحدّد أولاً المبلغ الذي سيحتاج إليه ليدير مؤسسته. وفي ما يأتي لائحة بالأجهزة التي ستحتاج شركة فريد إليها.

التكاليف	العناصر
3700	• شاحنة (دفع بالدواليب الأربعة)
1000	• ملحق لجرف التربة
50	• خزان إضافي للوقود
230	• مجرفة (3)
75	• فأس
300	• أدوات
50	• أدوات تسوية (2)
70	• خراطيم
5475	• المجموع

بالإضافة إلى مبلغ (5475) وحدة نقدية المطلوبة للمعدّات، سيلزم فريد (800) وحدة أخرى لإمدادات البناء و(1000) وحدة للتجهيزات المكتبية و(200) وحدة لإمدادات المكاتب. وبذلك يبلغ مجموع النفقات (7475) وحدة نقدية.

أعد فريد خطة بتوقعات التدفق النقدي من المبيعات في مشروعه وتكلفة هذه المبيعات والمصروفات العامة المبينة في أدناه. وقد أظهرت الخطة أنّ التدفق النقدي سيخضع لتقلّبات موسميّة كبيرة، فهو سيُدخل مبالغ نقدية كبيرة من شهر تشرين الثاني (نوفمبر) لغاية آذار (مارس)، إلا أنّه سيمرّ ببضعة أشهر بين المواسم، لن يكسب فيها الكثير من المال. وسيجني دخلاً متدنّياً في هذه الأشهر، وعليه أن يتدبّر أموره بما يكون قد كسبه سابقاً. وبينت الخطة وجود عجز متراكم بقيمة (2512) وحدة نقدية في نهاية شهر تشرين أول، وأن عليه حل هذه المشكلة.

## توقعات التدفق النقدي من المبيعات لأثني عشر شهراً من (1) نيسان/أبريل ولغاية (31) آذار/مارس

	نيسان	أيار	حزيران	تموز	أب	أيلول	ت 1	ت 2	ك 1	ك 2	شباط	آذار
النقد في بداية الشهر	0	118-	23-	234	434-	1102-	1607-	2512-	208	2928	9598	12518
النقد الداخل من المبيعات	2500	3000	3500	500	500	1000	1000	6000	6000	12000	6000	6000
النقد الداخل من مصادر أخرى	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
مجموع النقد الداخل	2500	3000	3500	500	500	1000	1000	6000	6000	12000	6000	6000
النقد الخارج:												
- كلفة السلع المُباعة (المواد والعمالة)	1175	1350	1575	275	275	450	450	900	900	1800	900	900
- المصروفات العامة	1443	1555	1668	893	893	1055	1455	2380	2380	3530	2180	2330
مجموع النقد الخارج	2618	2905	3243	1168	1168	1505	1905	3280	3280	5330	3080	3230
الفائض أو العجز	118-	95	257	668-	668-	505-	905-	2720	2720	6670	2920	2770
النقد في نهاية الشهر	118-	23-	234	434-	1102-	1607-	2512-	208	2928	9598	12518	15288

ما المبلغ الذي يحتاج إليه فريد لينشئ مؤسسته؟ سيحتاج إلى مبلغ كافٍ لتغطية تكاليف البدء، بالإضافة إلى مبلغ إضافي يُساعده على تخطي الأشهر الطويلة التي يكون دخله فيها منخفضاً.

تظهر توقعات التدفق النقدي السنوي لمشروع فريد أن أدنى نقطة هي في الشهر السابع من بداية المشروع، أي في تشرين الأول (أكتوبر)، حيث يقع فريد تحت عجز (2512) وحدة نقدية. وفي هذه المرحلة، يكون قد سدّد كافة فواتيره، ولكن لا زالت أمواله الخارجة كنفقات، تفوق أمواله الواردة من المبيعات. فإذا استمرّ هذا الوضع على حاله، لن يلبث فريد أن يخسر مؤسسته، ولكنّه يدرك أنّه يلزمه بعض الوقت لإثبات وجوده في السوق ورفع حساباته.

قد يقول معظم الرياديين: "يبدو أنّه سيلزمني حوالي (10000) وحدة نقدية لإنشاء مؤسستي، (7500) منها لتغطية تكاليف الإنشاء، و (2500) وحدة لتغطية التكاليف التي تفوق دخلي في شهر تشرين الأول (أكتوبر)". ولكنّ فريد أدكى من التفكير على هذا النحو، فهو يعلم أنّ الأموال التي ستستحقّ له من بعض العقود قد لا يتم تسديدها في الوقت المحدّد.

فبدلاً من حصوله "على مبلغ يكاد يكفي" للبدء، سيّتبّع فريد قاعدة ناجحة تعلّمها من المصرفي الذي يتعامل معه. فهو سيبدأ مؤسسته بما يكفي من الأموال لشراء المعدات والأجهزة الأساسية (7500 وحدة نقدية) زائد مرّة ونصف المبلغ الذي يعتقد أنّه سيلزمه لتغطية نفقاته في الأشهر الأولى. فإذا أضفنا على مبلغ (2500) وحدة نقدية نصف هذه القيمة، أي (1250)، تصبح القيمة الإجمالية لتغطية النفقات التشغيلية (3750) وحدة نقدية، وهكذا عوضاً عن حصوله على "مبلغ يكاد يكفي" ومن شأنه توريثه في بعض المشاكل، سيحاول الحصول على ما يكفي من المال لتحقيق النجاح، ويكون بذلك، قد خطّط لتوفير أموال إضافية لمعالجة أيّة مشاكل غير متوقّعة قد تطرأ. فإذا احتاج إلى تصليح شاحنته أو إذا ارتفع سعر الوقود، أو تأجّلت بعض عقود، سيظل قادراً على الاستمرار في مؤسسته.

عليك أن تقوم بالشيء نفسه في مؤسستك. فقبل أن تبدأ في البحث عن وسائل لتبسيط مهامك، أو للبدء في العمل بكلفة أدنى مما يلزم، حاول أن تعرف كم ستبلغ الكلفة الواقعية لتشغيل مؤسستك بالشكل الصحيح. وتذكّر أنّك إذا ضربت الرقم الأدنى الوارد في التدفق النقدي بنسبة (150%) أو حتى (200%)، فستكون أقرب إلى

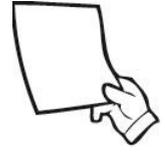
المبلغ الفعلي الذي ستنفقه في نهاية المطاف. فذلك هو المبلغ الفعلي الذي ستحتاج إليه لتشغيل مؤسستك. وإذا اتّبعْتَ هذه القاعدة، وفكّرت ملياً في النفقات التي عليك أن تُدرجها في توقّعات التدفّق النقدي، فلن تعاني من نقصٍ في رأس المال.

يسعى فريد الآن، إلى جمع مبلغ (7500) وحدة نقدية، وهو ما سيحتاجه باعتقاده لإطلاق مؤسسته، إضافةً إلى مبلغ (3750) وحدة الذي سيلزمه لتغطية النفقات التشغيلية (أي ما مجموعه 11250 وحدة نقدية).

بعد التباحث مع عددٍ من المصارف، نجح فريد في الحصول على قرضٍ لمدة ثلاث سنوات بقيمة (11250) وحدة، تسدّد على ست دفعات نصف سنوية بفائدة مقدارها (5%) على الرصيد المتبقي.

- كيف ستبدو توقّعات فريد الجديدة بشأن التدفّق النقدي بعد أخذ هذا القرض بالحسبان؟
- ما الذي ينبغي على فريد عمله إذا تبين أن النقد في نهاية أحد الشهور سالباً؟ أنظر شهر أيلول وتشيرين أول في خطة التدفق النقدي المبينة في المعين التدريبي (3).

## الموضوع (8): استخدام البيانات الماليّة



### بيان معلومات (1): بيان الدخل (الأرباح والخسائر)

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 المتوفّر 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.

## 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 بناء عليها وشراء التجهيزات الضرورية للمشروع. تعمل محلات أزهار الربيع على أساس البيع والشراء نقدا وبالأجل وتحتفظ 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

.....

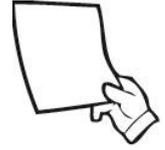
.....

مجموع حقوق الملكية

.....

مجموع المطلوبات وحقوق الملكية

.....



## بيان معلومات (2): الميزانية العمومية

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:

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

### 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 المصرفيّة والحسابات المستحقّة 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 أي لا يتم حساب استهلاك عليها.

### 2- المطلوبات Liabilities

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

- **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 المستحقّة 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.

## الوحدة (8): ما هي الخطوات التالية لإنشاء مؤسسة؟

### أهداف الوحدة:

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

- ← تحديد المعلومات الضرورية لإكمال خطط عمل المؤسسات التي يعملون على إعدادها ومصادر الحصول على هذه المعلومات.
- ← استكمال خطط عمل مؤسساتهم حسب النموذج المعتمد وإعداد المسودة النهائية لهذه الخطط.
- ← تحليل النتائج المالية ل خطة العمل بما فيها تحديد نقطة التعادل وتحليل الحساسية.
- ← تقييم مدى جاهزيتهم لبدء مؤسسات أعمال خاصة.

### موضوعات الوحدة:

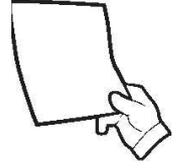
الموضوع (1): مصادر المعلومات والمساعدة

الموضوع (2): استكمال خطة عمل المؤسسة (المشروع)

الموضوع (3): كيفية تفسير استنتاجات خطة عمل المؤسسة

الموضوع (4): تقييم العوامل التي تواجه إنشاء مؤسسة ما

## الموضوع (1): مصادر المعلومات والمساعدة



### بيان معلومات (1): طبيعة المعلومات والمساعدات

#### أ- معلومات تسويقية (Marketing information)

##### 1- نوعها

- مزودو المواد والسلع والخدمات
- الزبائن - قدرتهم الشرائية
- منافسة المؤسسات الأخرى
- قنوات توزيع المنتج/ المنتجات
- ثمن السلع والخدمات
- الاستراتيجيات الترويجية
- فرص السوق

##### 2- مصادرها

- الزبائن
- الموردون
- الصحف وفهارس الأعمال
- المكتبات
- الجمعيات المهنية
- الأسواق التجارية
- الانترنت

#### ب- المعلومات التقنية (Technical information)

##### 1- نوعها

- مكاتب التصميم، والمنتجات والمواقع على شبكة الانترنت
- طبيعة المنتج/الخدمة التي تود الاستثمار فيه/ فيها
- الأدوات والأجهزة التي تلتزمك
- المواد اللازمة لعملية الإنتاج
- التكنولوجيا
- النصائح بشأن الموقع والمبنى

## 2- مصادرها

- الأصدقاء والزملاء
- مكتب/دائرة المقاييس
- جمعية الصناعيين
- معاهد تنمية الأبحاث الصناعية
- مؤسسات العقارات الصناعيّة
- الانترنت.

## ج- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Information and Communication Technology (ICT)

## 1- نوعها:

- أجهزة الحاسوب والبرمجيات والشبكات
- رزم البرمجيات الخاصة بالمُحاسبة والإنتاج
- مواقع المؤسسات على شبكة الإنترنت
- قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسات
- الانترنت
- الهواتف سواء كانت ثابتة أم خلية
- قابلية وصول أصحاب الإحتياجات الخاصة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

## 2- مصادرها:

- شبكات المؤسسات المحليّة
- المجالات التجارية
- المراجع
- الصحف التجارية
- المعارض التجارية
- المنظمات الخاصة بأصحاب الإحتياجات الخاصة

## د- المعلومات المالية (Financial information)

## 1- نوعها

- الموارد المالية اللازمة
- مصادر تمويل المؤسسات
- الظروف والاتجاهات الاقتصادية ضمن مجتمعك المحلي
- الرقابة الإداريّة والماليّة
- نُظُم المحاسبة وحفظ السجلات
- البرمجيات
- مُستلزمات التدقيق في الحسابات

- المسائل الضريبية
- صناديق الإعانات للبطالة
- شركات التأجير التمويلي (Leasing companies)
- جمعيات الادخار والقروض
- الصناديق الخاصة بالفئات الضعيفة
- الشركات التي تتمتع بحق الامتياز (Franchising companies)

#### 2- مصادرها

- صناديق رأسمال المخاطرة (Venture capital funds)
- المصارف والمؤسسات المالية الأخرى
- مؤسسات التمويل المتناهي الصغر (Microfinance institutions)
- القروض والمنح الإنمائية
- المؤسسات المالية التي تستهدف النساء
- صناديق الائتمان المشتركة
- أفراد العائلة والأصدقاء
- الموردون والقروض من مالكي المؤسسات الأخرى
- الانترنت

### هـ- المعلومات القانونية (Legal information)

#### 1- نوعها

- الشكل القانوني للمؤسسات
- كيفية ترخيص مؤسستك
- مسائل الملكية الفكرية
- تسجيل المؤسسة
- مواقع (مناطق) تواجد مؤسسات محدّدة
- العقود
- القوانين والأنظمة (العمالية، والتجارية وسواها)

#### 2- مصادرها

- الشركات القانونية
- الدوائر الحكومية ذات الصلة
- المكتبات
- الانترنت
- مزودو الخدمات الداعمة للأعمال
- تشريعات العمل
- الجمعيات المهنية
- منظمات أصحاب العمل
- منظمات العمّال

### و- المعلومات البيئية (Enviromental information)

**1- نوعها**

- المواد المستخدمة
- الطاقة المستخدمة
- المياه المستخدمة
- النفايات المنتجة (السائلة/ الصلبة/الغازية)
- فرص إعادة التدوير
- الأنظمة/ المعايير البيئية

**2- مصادرها**

- الجهات الموردة للمواد
- مرافق الطاقة والمياه
- مرافق جمع النفايات والتخلص منها
- معامل إعادة التدوير
- الوكالات البيئية المحلية/الوطنية

## الموضوع (2): استكمال خطة عمل المؤسسة (المشروع)

### ورقة عمل (1): مقهى الجامعة



تبلغ جانيت (25) عاماً من العمر. يدير والدها مشروعاً ناجحاً لتأجير معدّات البناء، بينما تدير والدتها معهداً للموسيقى. انتسبت جانيت في مرحلة دراستها الثانوية إلى نادي الحاسوب في المدرسة، كما تولت مهمة أمين السرّ في نادي الريادة الذي كان يسهّل تعريف طلاب المدرسة ببيئة الأعمال وتسهيل اندماجهم فيها. ومن خلال النادي، عملت جانيت في مقهى النجوم، وهو محل ناجح جداً يتمتّع بحق امتياز في تقديم المأكولات الصحيّة في المدينة، فاكتملت فيه خبرةً في الأساليب الحديثة لإدارة المقاهي من خلال عملها في كافة المجالات، وقيامها بمناقشة شؤون المشروع مع موظفي المقهى وصاحبه. وقد منحت شهادة خبرة لدى إنهاء مهمّتها في المقهى.

وبعد سنوات عدة، وكجزء من دراستها في المعهد في تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واختصاصها الثانوي في إدارة الفنادق الصغيرة، عملت على تصميم وتنفيذ نظام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الفنادق الصغيرة، وذلك في إطار البرنامج التطبيقي الإلزامي الواجب عليها إنجازه ضمن ثلاثة أشهر. ففاز مشروعها بالجائزة الأولى ضمن فئة الفنادق والضيافة في الأسبوع الوطني للرياديين الشباب المُبتكرين. وبعد تخرّج جانيت، عملت لفترةٍ وجيزةٍ في فندقٍ أربع نجومٍ، ثم حصلت على عقد لإدارة مقهى الجامعة الذي يقع مقابل البوابة الرئيسيّة للمعهد الخاص الذي كانت تدرس فيه سابقاً، والذي يشغل الطابق الأرضي والحديقة من المبنى المملوك للمعهد كعقارٍ تجاريٍّ يولّد له دخلاً.

وقد توصلت جانيت إلى تكوين فكرة أوضح عن المقهى وإلى جمع المعلومات بشأنه من خلال السجّلات التي قرأتها بشأنه، والمناقشات التي أجرتها مع رجال ونساء في جوار المقهى. فقد تولّى إدارة المقهى سابقاً رجل ولمدة (10) سنوات بموجب رخصة منحتها سلطات المدينة، إلاّ أنّه توجّه لاحقاً إلى تأسيس شركة لتصنيع المأكولات بهدف تموين المتاجر المحليّة، وقد هاجر مؤخراً للخارج، حيث نقل مؤسسته ووسّعها.

يستهدف المقهى بمساحته الشاسعة حوالي (3000) شخص من رواد المعهد (من موظّفين وعمّال ومتدريين) فضلاً عن (3000) شخصٍ من سكّان المدينة، بعضهم من المارة وبعضهم الآخر يعمل في المكاتب والمؤسسات المختلفة التي تقع في جوار المعهد. يفتح المقهى عند الساعة السابعة صباحاً، ويغلق أبوابه في تمام الساعة الثامنة مساءً، ويخدم حوالي (900) شخص في اليوم الواحد. يؤمّن المقهى خدمة التوصيل إلى زبائنه القريبين، وإمكانية تغليف الطعام لأخذه للخارج، فضلاً عن تقديمه للخدمة المباشرة في داخله (الخدمة الذاتية أو الخدمة بواسطة الندلاء). تتواجد أربعة مقاهٍ أخرى في الجوار في هذا الجزء من المنطقة الذي يزخر بالحركة. إلاّ أنّ المقهى الأول غالباً يكون مزدحماً لأنّه ليس فسيحاً بما فيه الكفاية، والثاني يتمتّع بحق امتياز دولي غير أنّ أسعاره مرتفعة للغاية. ويقع الثالث في الطابق الثالث من المبنى المُجاور، والرابع في شارع خلفي ويفتقر إلى الكراسي والطاولات. بالإضافة إلى ذلك، يقع مقهى الجامعة بالقرب من مركز اتصالات هاتفيّة ومقهى إنترنت يديرهما نادي الريادة التابع للمعهد.

يقدم المقهى مشروبات ساخنة، ووجبات خفيفة باردة وساخنة، وسلطات الفواكه والخضار والبطوطة، فضلاً عن الأطعمة الصحيّة الخالية من الدسم. وتُعتبر الأسعار المُعتمدة فيه مقبولة وضمن إمكانيّات زبائنه المستهدفين، ممّا ساهم في تأمين استمراريته طوال سنوات عمله.

تنوي جانيت المضي في تشغيل المقهى على حاله، غير أنّها تعتزم اتّباع الخطوات الآتية بهدف جذب المزيد من

الزبائن: تطوير نشرات ترويجية جميلة، ونصب لوحة إلكترونية تبث رسائل مسلية وملفتة للنظر، وتوفير أجواء موسيقية راقية، واستحداث خدمة توصيل الطعام للزبائن في الخارج، واستخدام السكاكين عالية الجودة والمفروشات المريحة، وتحسين التصميم العام من خلال تسهيل وصول مستخدمي الكراسي المتحركة إلى المقهى (تركيب رصيف منحدر عند الباب، وتكييف علو طاولات الكمبيوتر، وزيادة المساحة حول الطاولات)، وتحسين المظهر العام، والارتقاء بلياقة الموظفين وسرعة الخدمة، والحفاظ على معايير نظافة عالية، وتحسين الديكور الداخلي، وتقادي الازدحام بفصل مختلف أنواع الخدمات. كما تنوي الالتزام بالنشاطات الإضافية الآتية: التّكفل بتعليم عشرة أطفال من المركز المحلي للأطفال الأيتام في المدينة، والتبرّع لمؤسسة العجزة، وإرشاد النساء والرجال الراغبين في إنشاء مؤسسات خاصة بهم، وحضور اجتماعات لجنة الشؤون البيئية في المدينة والمشاركة فيها.

سيعمل في المقهى طاهيان (ويمكن استدعاء طهاة آخرين عند الحاجة)، وأمين صندوق، ومسؤول عن المخزن/المشتريات، وأربعة نداء وعاملان للتنظيف، وستتولى جانبية الإشراف عليهم جميعاً. يتمتع كافة الموظفين بالكفاءة إذ أنهم كانوا يعملون في المقهى منذ افتتاحه، ويسعى كلّ منهم إلى نيل شهادات في مجال عمله، إما في الإدارة الفندقية أو في تقديم الطعام.

وسيلزم المقهى، قبل إعادة افتتاحه رأس مال بدء قدره (100000) وحدة نقدية تملك جانبية نصفه من مدّخراتها، كما ستقرضها أمّها نصف القيمة المتبقية (25000) وحدة نقدية دون أية فائدة، وسيقرضها المصرف النصف الآخر (25000) وحدة نقدية بفائدة قدرها (10.8%) سنوياً، أي ما يعادل (225) وحدة نقدية تسدد شهرياً، ويسدد القرض على خمس سنوات بدفعات شهرية متساوية مقدارها (417) وحدة نقدية تقريباً (تضاف إليها الفائدة).

وستقوم جانبية باستخدام رأس المال على النحو التالي: (15000) وحدة نقدية لشراء مخزون بضائع ومواد وستحافظ على وجود هذا المخزون طيلة شهور السنة، و(27500) وحدة لشراء مركبة صغيرة و(12500) وحدة لمعدات وتجهيزات المستودع و(9000) وحدة للسكاكين و(15000) وحدة لأوعية الطهي و(11500) وحدة للأثاث، ومبلغاً نقدياً قدره (7000) وحدة، و(2500) وحدة لتغطية تكاليف التحضيرات السابقة لتشغيل المقهى. وقد حددت نسب الاستهلاك السنوية للاستثمارات الرأسمالية كما يأتي: للمركبة (10%) ومعدات وتجهيزات المستودع (20%) وللسكاكين (20%) وأواني الطبخ (20%) ولالأثاث (20%). أما تكاليف التحضيرات السابقة للتشغيل فسيتم تحميلها في الشهر الأول من انطلاق عمل المقهى.

وسيقوم المقهى بالبيع نقداً فقط. ويتوقع أن يحقق مجموع مبيعات قدره (30000) وحدة نقدية شهرياً بينما توازي تكلفة البضائع والمواد الغذائية التي يبيعها (15000) وحدة نقدية. وتتضمن المصروفات العامة الشهرية في المقهى ما يأتي: (5000) وحدة نقدية للأيدي العاملة و(1000) وحدة كبديل إيجار و(225) وحدة للمياه و(300) وحدة للهاتف و(350) وحدة للكهرباء و(250) وحدة للنقل و(650) وحدة للترويج و(400) وحدة لأعمال الصيانة والتنظيف و(100) وحدة للنفقات المتفرقة الأخرى. وتبقى هذه الأرقام ثابتة نسبياً طوال أشهر السنة. كما يقطع المقهى ضريبة شهرية بنسبة (20%) من الأرباح الصافية.

باستخدام المعلومات الواردة أعلاه، أجب عن الأسئلة الآتية في الفراغات الواردة بعد كلّ منها:

- 1- ما المعلومات الشخصية التي يمكنك أن تستخلصها عن جانبيت من دراسة الحالة؟
- 2- كيف بحثت جانبيت عن المعلومات التي ستساعدها في اتخاذ قرارها بإنشاء المقهى؟
- 3- لم تُعتبر فكرة جانبيت في العمل لحسابها الخاص عن طريق إنشاء المقهى سديدة؟
- 4- ما الشكل القانوني المقترح لمقهي الجامعة استناداً إلى المعلومات المتوفرة؟ وما إيجابياته؟
- 5- لم تفضّل جانبيت موقع مقهي الجامعة، وتعتبره ميزة أفضل مقارنة مع المواقع الأخرى؟
- 6- ما المهارات والميّنات والخبرات التي تتمتع بها جانبيت والتي تشير إلى قدرتها على إدارة المقهى بنجاح؟
- 7- ما المنتجات والخدمات التي تُباع في المقهى؟
- 8- إلى أيّ حدّ يمكنك القول أنّ المنتجات والخدمات التي تُباع في المقهى تلقى طلباً؟
- 9- من هم زبائن مقهي الجامعة المُحتملون؟

- 10- كيف تخطّط جانبيت للمحافظة على زبائن المقهى الأوائل؟
- 11- ما عدد الزبائن الذين ستم خدمتهم في المقهى يومياً؟
- 12- من أين يأتي زبائن مقهى الجامعة؟
- 13- ما حصة مقهى الجامعة من السوق؟
- 14- ما المؤشرات التي تعيد بتوفر فرص تحقيق النجاح للمقهى؟
- 15- ما الميّزات الإيجابية التي ستمكّن المقهى من تحقيق نجاح أكبر من منافسيه؟
- 16- ما الاستراتيجيات التي تعتمزم جانبيت توظيفها لجذب المزيد من الزبائن إلى المقهى؟
- 17- ما عدد الموظفين اللازمين لإدارة المقهى بشكلٍ فعّالٍ؟
- 18- ما الوظائف اللازمة لحسن سير المقهى والمهام والواجبات التي تتضمنها كل من هذه الوظائف؟

19- ما المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها الموظفون، والتي تشير إلى أنهم قادرون على تأدية مهامهم بشكلٍ فعالٍ؟

20- كيف يبدو الهيكل التنظيمي لمقهى الجامعة؟

21- ما الخدمات الخارجية أو المُحترفة التي ستستعين بها جانبك لدعم إدارتها للمقهى؟

22- ما الأجهزة والتسهيلات التي يتمتع بها المقهى، والتي من شأنها أن تسهّل توفيره للمُنتجات والخدمات ذات الجودة لزيائنه؟

23- ما المتطلبات التي ينبغي أن يتقيد بها المقهى لكي يتم تشغيله وفقاً للقوانين؟

24- ما رأس المال الإجمالي الذي تحتاج إليه جانبك لإنشاء المقهى؟

25- ما مقدار مساهمة جانبيت في رأس المال اللازم لتمويل المقهى؟

26- كم تبلغ قيمة رأس المال الذي تعتمزم اقتراضه؟

27- ما الإثباتات/الوثائق الداعمة التي تملكها جانبيت، والتي من شأنها أن تعزز جهودها في اقتراض الأموال اللازمة؟

28- ما السجلات والتقارير التي قد تلزمها لإدارة المقهى؟

29- كم سيكون إجمالي مبيعات المقهى في الشهر والسنة؟

30- ما النفقات التي ستترتب قبل البدء بتشغيل المقهى؟

31- كم ستبلغ قيمة رأس المال العامل اللازم لإدارة المقهى؟

32- ما المبلغ الإجمالي لقيمة الموجودات الثابتة اللازمة للمقهى عند انطلاق العمل؟ وما مقدار الاستهلاكات

السنوية لكل منها؟ وما مبلغ صافي هذه الموجودات (بعد حسم الاستهلاك) في نهاية السنة الأولى؟

33- ما الكلفة الإجمالية لكلٍ من مدفوعات المقهى الآتية؟

• تكاليف المبيعات الشهرية (العناصر والمأكولات)

• المصروفات العامة (العمالة والإيجار والمياه والكهرباء والهاتف والنقل والترويج والصيانة والنفقات المتفرقة)

34- كم ستبلغ مبيعات المقهى وتكاليفه في السنة الأولى؟ اعرض توقّعات مبيعات وتكاليف المقهى في كل من أشهر السنة الأولى.

35- كم ستبلغ قيمة المبلغ النقدي التي ستكون لدى المقهى في نهاية السنة الأولى؟ اعرض توقعات التدفق النقدي للمقهى للسنة الأولى.

36- كم ستبلغ قيمة الأرباح التي ستحقّقها جانبيت في نهاية السنة الأولى؟ اعرض بيان دخل مقهى الجامعة المتوقع في السنة الأولى.

37- كم ستبلغ صافي قيمة المقهى أو حقوق الملكية في نهاية السنة الأولى؟ اعرض ميزانية المقهى المتوقعة للسنة الأولى.

38- ما الربح الإجمالي/ هامش الربح الإجمالي للمقهى بالنسبة المئوية؟

39- ما المؤشرات التي تبين أن جانبيت، بصفتها صاحبة المؤسسة، مسؤولة اجتماعيا بإعطائها جزءاً من ثروتها للمجتمع؟

## توقعات المبيعات والتكاليف للسنة الأولى

الفئة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
المبيعات النقدية													
ناقص تكلفة المبيعات													
الربح الإجمالي													
مجموع المصروفات العامة													
فوائد القروض													
التكاليف السابقة للتشغيل													
تكاليف الاستهلاك													
مجموع التكاليف													
الربح الصافي													
الضرائب المقررة (20%)													
الربح الصافي بعد الضرائب													

## خطة التدفق النقدي للسنة الأولى

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الانطلاق	الأشهر
													أ- النقد في بداية المدة
													النقد الداخل:
													مدخرات جانبية
													قرض عائلي
													قرض مصرفي
													مبيعات نقدية
													ب- مجموع النقد الداخل
													النقد الخارج:
													شراء المخزون
													مركبة
													معدات وتجهيزات مخزن
													أواني الطبخ
													السكاكين
													الأثاث
													المصروفات العامة
													المصروفات السابقة للتشغيل
													الضريبة
													فوائد القرض
													قسط تسديد القروض
													ج- مجموع النقد الخارج
													د- الفائض/العجز (ب-ج)
													النقد في نهاية المدة (أ+د)

## بيان الأرباح والخسائر المخطّط له للسنة الأولى

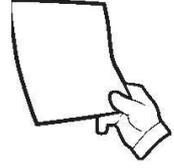
بيان الأرباح والخسائر المخطّط له للسنة الأولى	
_____	مبيعات نقدية
_____	تكلفة المبيعات
_____	<b>الربح الإجمالي</b>
	<b>التكاليف</b>
_____	الأيدي العاملة
_____	الإيجار
_____	المياه
_____	الهاتف
_____	الكهرباء
_____	النقل
_____	الترويج
_____	الصيانة
_____	نفقات متفرقة
_____	فوائد القروض
_____	تكاليف سابقة للتشغيل
_____	تكاليف الاستهلاك
_____	<b>مجموع التكاليف</b>
_____	<b>الربح الصافي</b>
_____	الضرائب المقدرة بنسبة ( % )
=====	<b>الربح الصافي بعد الضرائب</b>

## الميزانية التقديرية للمقهي في نهاية السنة الأولى

الميزانية التقديرية للمقهي في نهاية السنة الأولى		
المجموع	المبلغ	الموجودات
		الموجودات المتداولة
		نقدا في الصندوق
		مخزون
		مجموع الموجودات المتداولة
		صافي الموجودات الثابتة
		مركبة نقل
		معدات المستودعات
		السكاكين
		أواني الطهي
		الأثاث
		مجموع صافي الموجودات الثابتة
		<b>مجموع الموجودات</b>
		<b>المطلوبات وحقوق الملكية</b>
		المطلوبات المتداولة
		• .....
		• .....
		مجموع المطلوبات المتداولة
		المطلوبات طويلة الأجل
		رصيد قرض العائلة
		رصيد قرض البنك
		مجموع المطلوبات طويلة الأجل
		حقوق الملكية
		مساهمة جانبية
		أرباح مستحقة للمشروع
		مجموع حقوق الملكية
		<b>مجموع المطلوبات وحقوق الملكية</b>

## الموضوع (3): كيفية تفسير استنتاجات خطة عمل المؤسسة

### بيان معلومات (1): كيفية تفسير استنتاجات خطة عمل المؤسسة



قبل إنشاء مؤسسة ما، يتعيّن على الشخص الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل ستدرّ المؤسسة النقد الكافي لتسديد التزاماتها بشكلٍ دائمٍ؟
- ما حجم المُنتجات أو الخدمات التي يجب أن تبيعها المؤسسة لتغطية تكاليفها والبدء بجني الأرباح؟
- ماذا سيحصل إذا انخفضت الأرباح أو ارتفعت التكاليف؟

### 1- هل ستدرّ المؤسسة المال الكافي؟

لكي نتمكّن من الإجابة عن السؤال الأول، يجدر بنا أن نعرف أنّ على الريادي جني المال لتأمين معيشته وتسديد الضريبة على الدخل وتسديد القرض، في حال حصوله عليه، والفوائد المترتبة عنه بأقساطٍ منتظمة.

ومن شأن إلقاء نظرة على خطة التدفّق النقدي أن يوفّر معلومات عن الحالة النقدية.

تتضمّن التكاليف التشغيليّة تكاليف طاقم العمل، وإذا كان الريادي يعمل في مؤسسته الخاصة، عليه أن يُدرج راتبه الخاص ضمن فئة التكاليف هذه. لكن، قد لا يكون راتبه كافياً، وقد يحتاج إلى المزيد من المال، ويُمكنه عندئذٍ، أخذه من صافي الربح (في حال وجوده). وينبغي تسجيل هذا المبلغ ضمن فئة "أيّ نقدٍ خارج آخر" في خطة التدفّق النقدي.

على المؤسسة أن تسدّد الضرائب المفروضة على الأرباح، ويتم ذلك عادةً، في نهاية السنة الماليّة. وتحسب الضرائب في جدول التقدير الشهري لصافي الأرباح، وينبغي تضمين هذا المبلغ في خطة التدفّق النقدي ضمن فئة أيّ نقدٍ خارج آخر.

يتم تسديد القرض دائماً، على أقساطٍ منتظمة قد تكون شهريّة أو فصلية أو نصف سنويّة أو سنويّة تستحق فوائدها في الوقت نفسه. وتُسجّل الفوائد ودفعات التسديد كذلك، في خطة التدفّق النقدي.

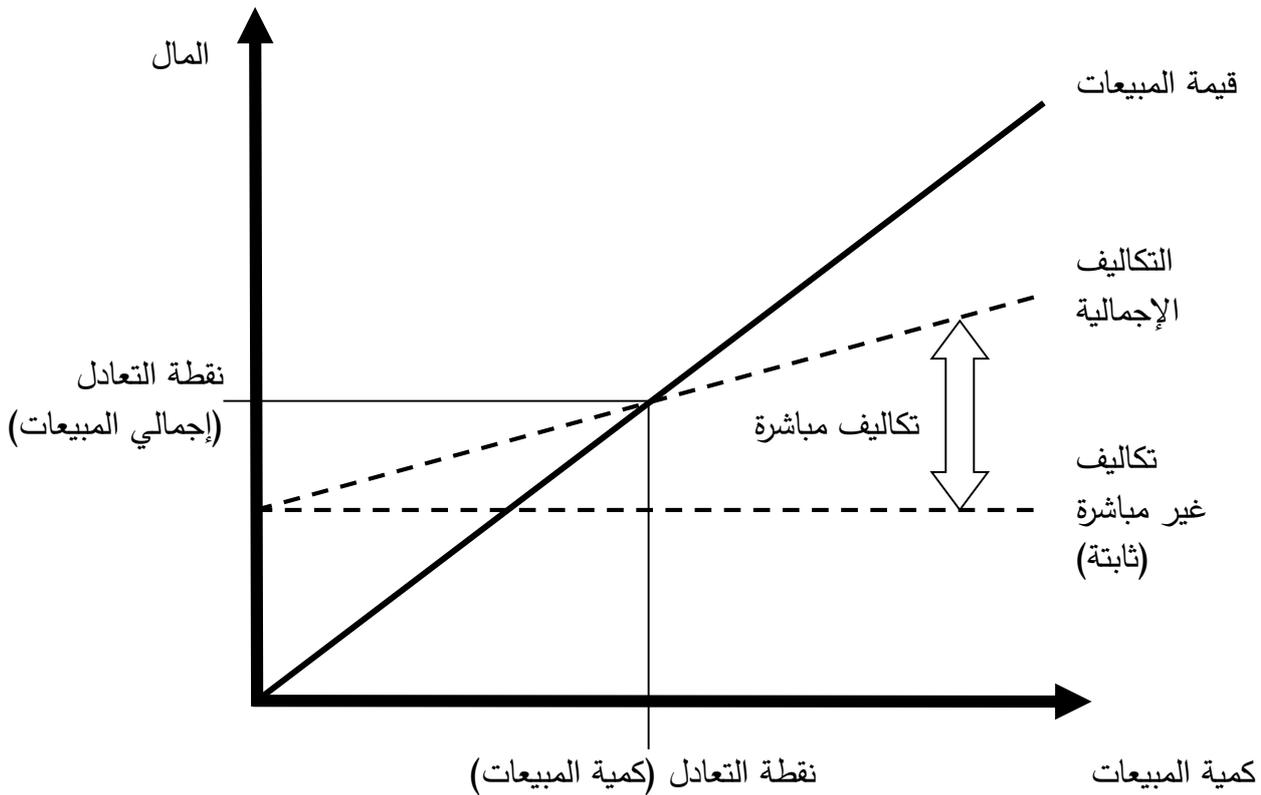
إذا كانت حصيلة "النقد في نهاية الشهر" إيجابية طوال فترة التخطيط، ستحتظى المؤسسة بفرصة كبيرة في العمل من دون مشاكل.

## 2- ما حجم المنتجات أو الخدمات التي يجب أن تباعها المؤسسة لتغطية تكاليفها والبدء بجني الأرباح؟

تُشكّل الإجابة عن هذا السؤال محور تحليل نقطة التعادل (Break-even Analysis).

تتساوى عائدات المبيعات، عند نقطة التعادل، مع مجموع التكاليف. ومن شأن كلّ عملية بيع إضافية أن تدرّ أرباحاً. لحساب نقطة التعادل، يجب معرفة المبلغ الإجمالي للتكاليف غير المباشرة (Indirect costs) (المعروفة أيضاً بالتكاليف الثابتة أو التكاليف العامة) وإجمالي التكاليف المباشرة (Direct costs) (المعروفة أيضاً بالتكاليف المتغيرة). ويُعرف الفارق بين سعر البيع للوحدة والتكاليف المباشرة لها بهامش المساهمة (Contribution margin). يُبيّن الرسم البياني أدناه العلاقة بين المبيعات والتكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف غير المباشرة}}{\text{هامش المساهمة}} = \text{التعادل}$$



يُبيّن الرسم البياني إجمالي المبيعات التي يجب أن تحققها المؤسسة، أو كمية السلع التي يجب أن تباعها، قبل أن تبدأ بجني الأرباح. وكلّما سارعت المؤسسة إلى تحقيق نقطة التعادل، كلّما كان ذلك أفضل.

### 3- ماذا سيحصل إذا انخفضت الأرباح أو ارتفعت التكاليف؟

من شأن تحليل نقطة التعادل أن يُبيّن تأثير ارتفاع السعر أو انخفاضه على نقطة التعادل هذه. فإذا سمح السوق بذلك، يمكن رفع السعر وتحقيق الربح قبل أوانه. ولكن السوق لا تسمح غالباً بارتفاع السعر. وإذا بلغ سعر السوق حداً لا توازي فيه المبيعات التكاليف سوى عند تحقيق (80%) أو (90%) من الأرباح، فيعني ذلك على الأرجح، أنّ المؤسسة لن تدر النقد الكافي لتسديد كافة التزاماتها.

ولمعرفة التأثير الصحيح لتغير الأسعار و/أو التكاليف على حالة النقد والربح، لا بدّ من إجراء تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis).

يقيس تحليل الحساسية وقع تغيير قيمة واحدة أو أكثر من المُدخلات الأساسية غير الأكيدة على نتائج المؤسسة. فيمكن مثلاً، اختيار قيمة سلبية وأخرى متوقّعة وثالثة إيجابية لإحدى المتغيّرات غير الأكيدة. ثم إجراء تحليل لمعرفة كيف تتغيّر النتائج عند حساب كلّ من قيم المتغيّرات الثلاث بدورها، بينما تبقى المتغيّرات الأخرى ثابتة. يكشف تحليل الحساسية المدى الذي يمكن أن تكون المؤسسة فيه مربحة أو غير مربحة، إذا تبين أنّ قيم المُدخلات في التحليل تختلف عمّا هو مفترض في مقارنة تقوم على إجابة واحدة لقياس قيمة المؤسسة.

**ويسهل القيام بهذا التحليل إذ يقتصر على عمليّات حسابيّة بسيطة.**

#### أ- تغيير المبيعات

الخطوة الأولى: يتم رفع إجمالي المبيعات المخطّط لها في خطة التدفّق النقدي بنسبة (5%) أو (10%)، بينما تظلّ جميع الأرقام الأخرى على حالها. وسيرتفع النقد في نهاية الشهر بنسبة موازية.

الخطوة الثانية: يتم تخفيض إجمالي المبيعات المخطّط لها بنسبة (5%) أو (10%). سينخفض النقد بنسبة موازية، فيتبيّن على الفور إذا كانت المؤسسة ستنفذ من المال. وإذا لم تكن تلك هي الحال، يكون لدى المؤسسة هامش لا بأس به.

#### ب- تغيير التكاليف

والآن علينا أن ننظر إلى التكاليف، وأن نكرّر الخطوات نفسها بزيادة التكاليف بنسبة (5%) و (10%)، مع إبقاء الأرقام الأخرى ثابتة. ستبيّن خطة التدفّق النقدي إذا كانت المؤسسة ستنفذ من المال أم لا.

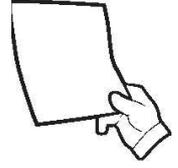
#### ج- تغيير المبيعات والتكاليف

ستتمثّل أسوأ الاحتمالات في انخفاض الأسعار وارتفاع التكاليف.

من شأن إعادة حساب خطة التدفق النقدي، أن تعطي إجابة بشأن الاحتمالات التي ستعشّل فيها المؤسسة. ويبيّن هذا التحليل مدى تأثر المؤسسة بالتغيرات. فإذا كان انخفاض الأسعار أو المبيعات بنسبة (10%) سيتسبّب بمشاكل نقدية من البداية، يتعيّن على الريادي إعادة النظر في هيكلية المؤسسة المخطّط لها، وأن يُفكّر في تدابير لتحسين الربحية.

## الموضوع (4): تقييم العوامل التي تواجه إنشاء مؤسسة ما

### بيان معلومات (1): أسئلة لتقييم مدى جاهزيتك لبدء مؤسسة



ستساعد إجاباتك عن الأسئلة الآتية في تحديد جاهزيتك لإنشاء مؤسسة معيّنة.

#### أ- المؤهلات الشخصية

- 1- لماذا تعتقد أنك من نوع الأشخاص الذين يمكنهم إنشاء مؤسسة معيّنة، وتشغيلها بشكلٍ ناجح؟
- 2- هل ستدعم عائلتك خططك في إنشاء المؤسسة؟
- 3- هل عملت سابقاً في مؤسسة مشابهة لتلك التي تنوي إنشاءها؟
- 4- هل تملك الخبرة الإشرافية أو الإدارية اللازمة لكي تعمل لحسابك الخاص؟
- 5- هل تلقيت تدريباً متخصصاً في مجال المؤسسة التي تعتزم إنشاءها؟

#### ب- الزبائن والسوق

- 1- هل أعددت خطة تسويقية؟
- 2- هل سيميز زبائنك بين مؤسستك ومؤسسات منافسيك؟
- 3- هل وضعت سياسة البيع بالأجل لزبائنك؟
- 4- ما التقنيات الإعلانية التي ستعتمدها لجذب الزبائن؟
- 5- كيف ستحدّد ما يريده زبائنك؟

#### ج- تشغيل المؤسسة

- 1- كيف ستحدّد الموظفين الذين ستستخدمهم في المؤسسة؟ وكيف ستختارهم وتدريبهم؟
- 2- كيف ستحدّد رواتب موظفيك ومنافعهم؟
- 3- هل يستطيع زبائنك الوصول إلى موقع المؤسسة (محطة باصات، ومواقف وغيرها)؟
- 4- هل تتوفر في مؤسستك مساحة للتوسّع لاحقاً؟
- 5- هل درست النواحي الإيجابية والسلبية للملكية الفردية أو التضامن، أو الشركة محدودة المسؤولية أو التعاونية؟
- 6- هل تعرف ما الأجهزة والإمدادات والمواد التي ستحتاج إليها؟ وكم ستبلغ كلفتها؟

#### د- الاحتفاظ بالسجلات

- 1- هل لديك نظام لحفظ السجلات من أجل تبيان الدخل والنفقات والمبيعات بالأجل والمشتريات بالأجل؟
- 2- هل تستطيع إعداد البيانات المالية وتحليلها؟
- 3- هل تعرف أنه من شأن فرض مراقبة جيّدة على المخزون والسجلات أن يخفّف من نفقات المؤسسة؟

- 4- هل تعرف كيفية الاحتفاظ بسجلات عن جداول الرواتب، وكيفية إعداد تقارير عن الضرائب والمدفوعات؟
- 5- هل ستحتاج إلى المساعدة في الاحتفاظ بسجلات مالية عن مؤسستك؟

### هـ- الاستعانة بالمساعدة الخارجية

- 1- هل ناقشت مع أحد المحاسبين شؤون مسك الدفاتر والإجراءات المالية الأخرى؟
- 2- هل ناقشت مع أحد المحامين المتطلبات والأنظمة القانونية الخاصة بمؤسستك؟
- 3- هل ناقشت مع أحد المصرفيين النواحي المالية لمؤسستك؟
- 4- هل ساعدك مستشارٌ ما في تطوير خطة عمل مؤسستك؟
- 5- هل ناقشت مع أصحاب مؤسسات آخرين ضمن مجتمعك المحلي التحديات التي تواجهها مؤسستك، والفرص المتاحة أمامها؟

### و- الموارد المالية

- 1- هل تملك المال الكافي لإنشاء مؤسسة وتشغيلها في أول ستة أشهر على الأقل؟
- 2- هل بإمكانك في السنوات الأربع التالية، ومن خلال عملك لدى أشخاص آخرين، أن تجني، مالا أكثر من ذلك الذي قد تكسبه من مؤسستك الخاصة؟
- 3- هل تعرف أيّ موردين سيقدمون لك أفضل الخدمات بأدنى الأسعار، وأفضل تدابير الشراء بالآجل؟
- 4- هل قمت بمقارنة كلفة شراء مؤسسة قائمة بكلفة إنشاء مؤسسة جديدة، استناداً إلى بيانات مالية؟
- 5- هل درست مصادر التمويل كافة؟

### ز- اختيار الشكل القانوني

- 1- ما المتطلبات القانونية التي تترتب عن إنشاء مؤسسة خاصة؟
- 2- كيف تعتمد التزامات مالك المؤسسة على الشكل القانوني لها؟
- 3- كيف يؤثر الشكل القانوني على حيازة رأس المال؟
- 4- ما تأثيرات الشكل القانوني للمؤسسة على الضرائب؟
- 5- كيف يعتمد استمرار المؤسسة على شكلها القانوني؟

### ح- الكفاءة والعوامل الخارجية

- 1- ما مدى كفاءة أسلوب الإنتاج المقترح والتكنولوجيا المتوقعة؟
- 2- ما مدى كفاءة استخدام الموارد الطبيعية؟
- 3- ما هي الآثار السلبية لنشاط المؤسسة على البيئة الطبيعية؟
- 4- هل يؤثر التغير المناخي والبيئي على المؤسسة؟ وكيف؟

## نمذج آطة عمل المؤسسة Standard Business Plan

إعداد:

---

التاريخ:

---

## قائمة المحتويات

Executive Summary	الخلاصة التنفيذية
	فكرة المؤسسة وسوقها
	اعتبارات العمل اللائق
	الاعتبارات البيئية
Product	خطّة التسويق - المنتج
Price	خطّة التسويق - السعر
Place	خطّة التسويق - المكان
Promotion	خطّة التسويق - الترويج
Legal Form	الشكل القانوني للمؤسسة
Organization and Staff	طاقم العمل
Business organization	تنظيم مكان العمل
Monthly Sales Plan	خطّة المبيعات الشهرية
Monthly Costs Plan	خطّة التكاليف الشهرية
Start-up Capital	رأس مال البدء
	مصادر رأس مال البدء
Debt Service	خدمة القروض
Estimated Profit and loss	بيان الأرباح والخسائر التقديرية
Monthly Cash Flow Plan	خطّة التدفّق النقدي الشهري
Estimated Balance Sheet	الميزانية العمومية التقديرية

## الخلاصة التنفيذية Executive Summary

اسم المؤسسة: \_\_\_\_\_

الشكل القانوني للمؤسسة: \_\_\_\_\_

عنوان المؤسسة: \_\_\_\_\_

الهاتف: \_\_\_\_\_ البريد الإلكتروني: \_\_\_\_\_

نوع المؤسسة:

تصنيعية  خدمات  بيع بالجملة  بيع بالتجزئة

وصف موجز لفكرة المؤسسة:

أولاً: السلع أو الخدمات التي ستوفرها المؤسسة

ثانياً: زبائن المؤسسة



## فكرة المؤسسة وسوقها

### وصف فكرة المؤسسة

(الحاجات المحددة، ومن هم الزبائن، ونوع السلع أو الخدمات لتلبية الحاجات، وكيفية الوصول إلى الزبائن، وغيرها)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### وصف السوق

(المنطقة الجغرافية، والبلدة، ونوع الزبائن، وحجم السوق الكلي، ووصف المنافسين، وحصّة المؤسسة الجديدة من السوق، وغيرها)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## اعتبارات العمل اللائق

(فيما يتعلق بسياسة التوظيف وبخاصة توظيف النساء وأصحاب الاحتياجات الخاصة وظروف العمل)

## الاعتبارات البيئية

1- تأثير السلع والخدمات التي ستوفرها المؤسسة (مخرجات المؤسسة) على البيئة

2- استخدام الموارد الطبيعية

2- استخدام الطاقة وإجراءات التوفير فيها

4- النفايات الناتجة عن المؤسسة واستراتيجيات التعامل معها

5- تأثير المؤسسة على البيئة (الضوضاء، الغازات، 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	السعر المقبول من الزبائن (الأعلى، الأوسط، الأدنى)	سعر المنافسين (الأعلى، الأوسط، الأدنى)	سعري	أسباب تحديد سعري	هامش التخفيضات (%)

## خطة التسويق- المكان Place

وصف الموقع المقترح للمؤسسة

---

---

---

---

---

---

---

---

سبب اختيار هذا الموقع

---

---

---

---

---

---

---

---

سيتم الوصول إلى الزبائن عن طريق البيع إلى:

- الأفراد  البائعين بالتجزئة  البائعين بالجملة  غيرهم

سبب اختيار هذا النوع من التوزيع:

---

---

---

---

---

---

---

---



## الشكل القانوني للمؤسسة Legal Form

سيكون الشكل القانوني للمؤسسة هو:

سبب اختيار هذا الشكل القانوني:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## طاقم العمل Organization and Staff

أولا: طاقم العمل المطلوب

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

ثانيا: تكاليف طاقم العمل (الشهرية)

المجموع	المنافع الأخرى	الضمان الاجتماعي	الراتب الشهري	الوظيفة	
					-1
					-2
					-3
					-4
					-5
					-6
				المجموع	

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

## تنظيم مكان العمل Business organization

أولاً: إجراءات تسهيل وصول ذوي الاحتياجات الخاصة للمتجر واستخدامهم لمرافقه العامة

---

---

---

---

---

---

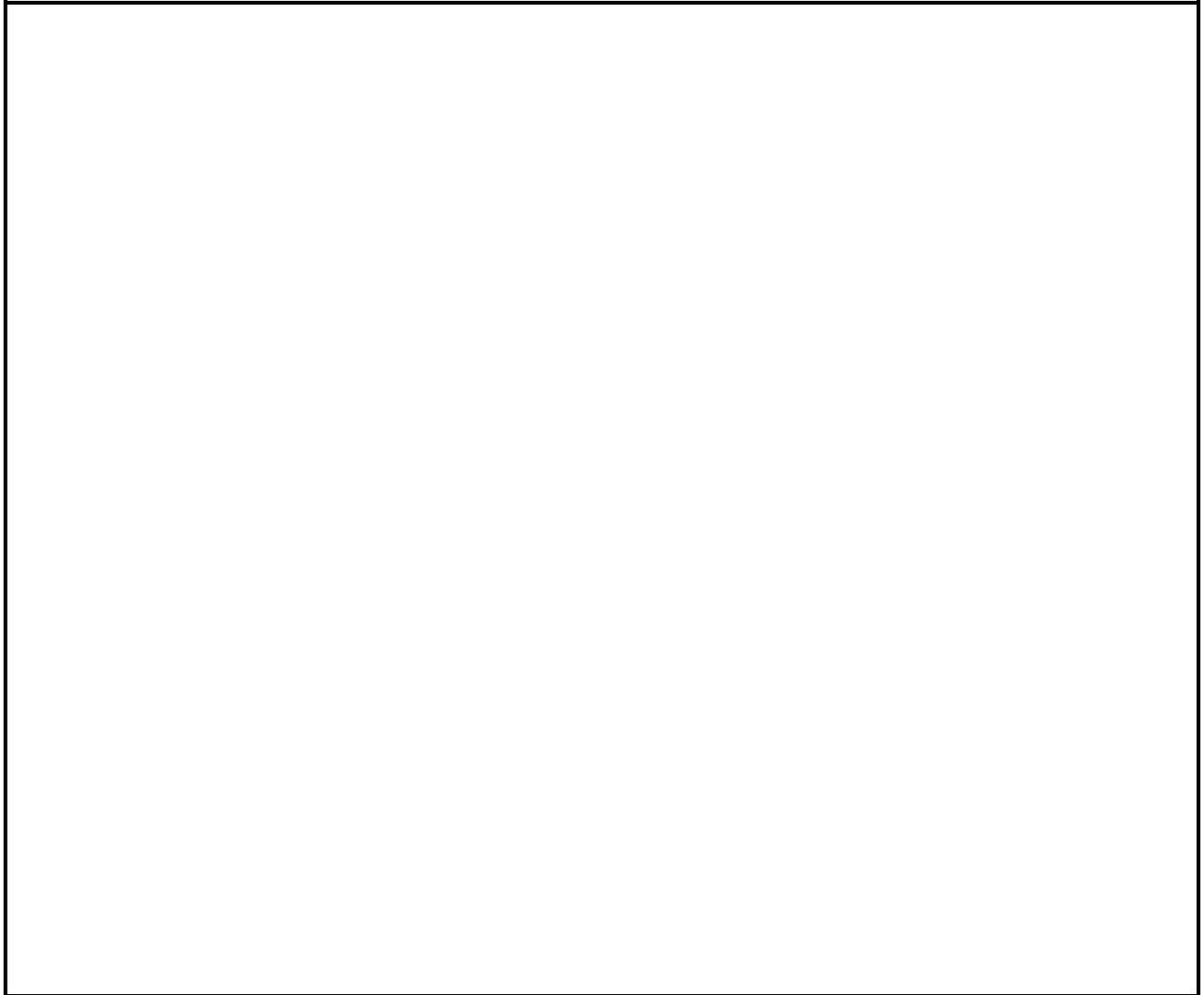
---

---

---

---

ثانياً: مخطط تصميم المتجر أو المكتب أو ورشة العمل



## خطة المبيعات الشهرية Monthly Sales Plan

كافة المنتجات أو نطاقها

الشهر	المنتج (1)			المنتج (2)			المنتج (3)			المنتج (4)			كل المنتجات
	سعر البيع	كمية المبيعات	إجمالي المبيعات	سعر البيع	كمية المبيعات	إجمالي المبيعات	سعر البيع	كمية المبيعات	إجمالي المبيعات	سعر البيع	كمية المبيعات	إجمالي المبيعات	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
المجموع													

وسع الجدول في حال وجود عدد أكبر من المنتجات

## خطة التكاليف الشهرية Monthly Costs Plan

تستند الخطة إلى خطة المبيعات الشهرية

الشهر	المنتج (1)			المنتج (2)			المنتج (3)			المنتج (4)			المنتجات كافة
	تكلفة الشراء/الإنتاج	كمية المبيعات	إجمالي التكلفة	تكلفة الشراء/الإنتاج	كمية المبيعات	إجمالي التكلفة	تكلفة الشراء/الإنتاج	كمية المبيعات	إجمالي التكلفة	تكلفة الشراء/الإنتاج	كمية المبيعات	إجمالي التكلفة	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
المجموع													

وسع الجدول في حال وجود عدد أكبر من المنتجات

## رأسمال البدء Start-up Capital

### 1. العناصر الاستثمارية

المبلغ	العناصر الاستثمارية
	أ- الأرض
	ب- المباني
	ج- الآلات والمعدات (اعمل قائمة منفصلة بالآلات والمعدات اللازمة وأسعارها)
	د- الأدوات والعدد (اعمل قائمة منفصلة بالأدوات والعدد اللازمة وأسعارها)
	هـ- النقل أو المركبات
	و- الأثاث (اعمل قائمة منفصلة بالأثاث اللازم وأسعاره)
	ز- الأجهزة المكتبية (اعمل قائمة منفصلة بالأجهزة المكتبية اللازمة وأسعارها)
	مجموع تكاليف شراء العناصر الاستثمارية (أ+ب+ج+د+هـ+و+ز)

### 2- رأس المال العامل

المبلغ	عناصر رأس المال العامل
	أ- التكاليف التشغيلية الشهرية (اعمل قائمة منفصلة بكافة بنود التكاليف التشغيلية الشهرية المتوقعة)
	ب- عدد الأشهر التي يتوقع بعدها أن يبدأ المشروع ببيع منتجاته أو خدماته
	مجموع رأس المال العامل (أ x ب)

### 3- تقدير رأسمال البدء

المبلغ	العناصر
	مجموع تكاليف شراء العناصر الاستثمارية (1)
	مجموع رأس المال العامل (2)
	رأسمال البدء (2+1)

## مصادر رأسمال البدء

## مصادر التمويل

النوع	المصدر	الشروط (الفترة/ الفائدة)	المبلغ
أسهم رأس المال	المُدخرات الشخصية		
	شريك (1)		
	شريك (2)		
القرض (1)	<input type="checkbox"/> قرض من العائلة		
	<input type="checkbox"/> قرض من الأصدقاء		
	<input type="checkbox"/> مقرضو الأموال		
القرض (2)	<input type="checkbox"/> جمعيات الإقراض		
	<input type="checkbox"/> برنامج إقراض حكومي		
	<input type="checkbox"/> قرض من المصرف		
مجموع التمويل			

## معلومات عن مصادر التمويل

## القرض (1)

اسم وعنوان الدائن، أو المؤسسة الدائنة: \_\_\_\_\_

الاتفاق بشأن القرض:  قيد المناقشة  تم وضعه بشكله النهائي المال متوفّر بتاريخ \_\_\_\_\_

## القرض (2)

اسم وعنوان الدائن، أو المؤسسة الدائنة: \_\_\_\_\_

الاتفاق بشأن القرض:  قيد المناقشة  تم وضعه بشكله النهائي المال متوفّر بتاريخ \_\_\_\_\_



## بيان الأرباح والخسائر التقديرية Estimated Profit and loss

التقدير الشهري للربح الصافي Monthly Estimation of Net Profit

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	السنة
مجموع المبيعات													
- تكلفة المبيعات أو تكلفة المواد المباشرة													
- تكلفة العمالة المباشرة													
الربح الإجمالي													
- المصروفات العامة													
- التكاليف الرأسمالية (فوائد القروض)													
- تكاليف الاستهلاك													
الربح الصافي قبل الضريبة													
- الضريبة													
الربح الصافي بعد الضريبة													

## خطّة التدفق النقدي الشهري Monthly Cash Flow Plan

الشهر	قبل التشغيل	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
أ- النقد في بداية الشهر													
النقد الداخـل													
+ حقوق الملكية													
+ القروض													
+ المبيعات													
+ أية مقبوضات أخرى													
ب- مجموع النقد الداخـل													
النقد الخارج													
الاستثمارات الرأسمالية													
+ المصروفات العامة													
+ فوائد القروض													
+ أية نفقات أخرى													
+ أية نفقات أخرى													
ج- مجموع النقد الخارج													
د- الفائض/العجز (ب-ج)													
النقد في نهاية الشهر (د+أ)													

## الميزانية العمومية التقديرية Estimated Balance Sheet

الميزانية العمومية التقديرية بتاريخ / / م		
المجموع	المبلغ	
<b>الموجودات</b>		
الموجودات المتداولة		
		• النقد
		• ديون للمؤسسة على الآخرين
		• المخزون
		<b>مجموع الموجودات المتداولة</b>
صافي الموجودات الثابتة		
		• الأراضي
		• المباني
		• المعدات والآلات
		• الأجهزة المكتبية
		• الأثاث والديكور
		• المركبات والسيارات
		• أخرى، حدد:
		<b>مجموع صافي الموجودات الثابتة</b>
		<b>مجموع الموجودات</b>
<b>المطلوبات وحقوق الملكية</b>		
المطلوبات المتداولة		
		• ديون على المؤسسة
		• ضرائب مستحقة غير مدفوعة
		• مدفوعات أخرى مستحقة على المؤسسة
		<b>مجموع المطلوبات المتداولة</b>
المطلوبات طويلة الأجل		
		• رصيد القرض العائلي
		• رصيد القرض المصرفي
		• رصيد قروض أخرى
		<b>مجموع القروض طويلة الأجل</b>
حقوق الملكية		
		• مساهمة المالك/المالكين
		• أرباح معاد استثمارها في المؤسسة
		<b>مجموع حقوق الملكية</b>
		<b>مجموع المطلوبات وحقوق الملكية</b>