
برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

التربية الريادية

في المدارس الثانوية ومعاهد التدريب المهني والتقني والتعليم العالي

الوحدة (٥)

كيف أجد فكرة جيدة للمؤسسة؟

اعداد

جورج مانو

روبرت نيلسون

جون ثيونغو

كلاوس هافتندورن

تحرير

رانيا بخعازي

سميح جابر

منظمة العمل الدولية - جنيف

المكتب الإقليمي للدول العربية/بيروت - لبنان

مركز التدريب الدولي - تورين

حقوق النشر محفوظة © لمنظمة العمل الدولية ٢٠١٥م

الطبعة الأولى بالعربية ٢٠٠٦

الطبعة الثانية بالعربية ٢٠٠٩

الطبعة الثالثة بالعربية ٢٠١٥

تتمتع هذه المنشورات بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم (٢) المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف. ينبغي أن يوجه أي طلب للحصول على حق نقل محتوياتها كافة أو ترجمتها أو اقتباسها إلى مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية، علماً أنّ المكتب يرحب دائماً بهذه الطلبات إلاّ أنّه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها من دون إذن، على أن يُشار حسب الأصول إلى مصدرها.

تعرف إلى عالم الأعمال

بيروت، منظمة العمل الدولية ٢٠١٥

ISBN 978-92-2-628207-0 (print)

ISBN 978-92-2-628207-0 (web pdf)

Also available in English:

Know About Business, ISBN 92-9049-396-8, Turin, 2011

لا تتطوي 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 Lavarò 10

10127 Turin, Italy

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

Email: 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. ٤٠٨٨ - ١١

رياض الصلح بيروت ١١٠٧٢١٥٠

بيروت - لبنان

شبكة الإنترنت: www.ilo.org/arabstates

طبع في لبنان

الوحدة (٥)

كيف أجد فكرة جيدة للمؤسسة؟

أهداف الوحدة:

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

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

موضوعات الوحدة:

- الموضوع (١): خطة عمل المؤسسة..... ٤
- الموضوع (٢): توليد الأفكار ١٤
- الموضوع (٣): تحديد فرص الأعمال وتقييمها..... ٤٠

الموضوع (١): خطة عمل المؤسسة

الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد مفهوم خطة عمل المؤسسة وأهميتها وفائدتها ومتى ومن يعدها.
- تحديد هيكلية خطة عمل المؤسسة وأجزائها والنماذج التي تتضمنها.
- تحديد تسلسل إعداد خطة عمل المؤسسة في سياق دراسة موضوعات برنامج كاب.

التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد نسخ ورقية أو إلكترونية من نموذج خطة عمل المؤسسة لتوزيعها على مجموعات المتعلمين.

عرض الأسباب

- بعد إدراك المتعلمين للدور الذي تؤديه خطة عمل المؤسسة، ومرورهم بالنماذج التي تتضمنها وتسلسل تعبئتها، سيصبحون قادرين على إكمال أجزائها المختلفة في سياق دراستهم لموضوعات برنامج كاب.

النشاطات

- ١- عرض الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٢- بين للمتعلمين أنهم سيقومون في هذا الفصل بإعداد مشروعات لخطط عمل مؤسسات بشكل فردي أو ضمن فرق عمل صغيرة.

بيّن لهم أن الجلسة التدريبية ستساعدهم في إعداد خطط عمل مؤسساتهم. اتفق مع المتعلمين على طريقة العمل لإعداد خطط عمل مؤسساتهم، هل هي ضمن فرق عمل صغيرة أو فردية. وبناء على ذلك، نظّم كشفا بالفرق وأعضائها أو الأفراد.

٣- بالاستعانة بالمعِين التدريبي (١)، اجرِ نقاشاً بشأن كلِّ من الأسئلة الواردة في خطة عمل المؤسسة. أطلب من المشاركين قراءة بيان المعلومات (١) للمزيد من المعلومات.

٤- ناقش مع المتعلمين العناصر الأساسية التي تتكون منها خطة العمل مستعينا بالمعِين التدريبي (٢). أطلب من المشاركين قراءة بيان المعلومات (٢) للمزيد من المعلومات.

٥- ورّع نسخا من نموذج خطة عمل المؤسسة على المتعلمين واستعرضها معهم. يمكنك توزيع نسخة إلكترونية لنموذج الخطة لاستخدامها في سياق تطوير خطط عمل مؤسساتهم. بيّن ارتباط النماذج التي تتضمنها الخطة بالموضوعات المختلفة التي تتضمنها وحدات برنامج كاب، مستعينا بالمعِين التدريبي (٣).

٦- إعرض على المتعلمين نمودجا لخطة عمل مؤسسة معدة من سنوات سابقة أو من إعدادك. سيشكل النموذج مثالا للخطط التي سيقومون بإعدادها.

الوحدة (٥): الموضوع (١)

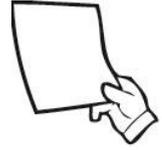


معين تدريبي (١)

أسئلة بشأن خطة عمل المؤسسة

- ١- ما هي خطة عمل المؤسسة؟
- ٢- لماذا يتم إعداد خطة عمل المؤسسة؟
- ٣- متى يتم إعداد خطة عمل المؤسسة؟
- ٤- ما أنواع المؤسسات التي يتم إعداد خطط عمل لها؟
- ٥- من يعد خطة عمل المؤسسة؟
- ٦- كيف يتم إعداد خطة عمل المؤسسة؟
- ٧- بماذا تفيد خطة عمل المؤسسة؟
- ٨- كيف تبدو خطة عمل المؤسسة؟
- ٩- ماذا تتضمن خطة عمل المؤسسة؟
- ١٠- كيف يتم تنظيم خطة عمل المؤسسة؟

الوحدة (٥): الموضوع (١)



بيان معلومات (١)

أسئلة بشأن خطة عمل المؤسسة

١- 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 المتاحة في مؤسسة معيّنة للمؤسسات التمويلية أو المستثمرين.
- برنامج عملٍ مفصّل يحدّد كلا من النواحي الممكن التفكير فيها في مؤسسة أعمالٍ مقترحة.

٢- 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 تتوفر لمُنتجك أو خدمتك
- مقارنة أداء المؤسسة الحالي والمتوقّع

٣- 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

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

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

٥- 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 يتوقَّر على شبكة الانترنت بعض الأمثلة بهذا الخصوص.

٦- 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

٧- 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

٨- كيف تبدو خطة عمل المؤسسة؟

- يتم طباعتها ووضعها في ملفٍ جميل
- من المتوقِّع 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.

٩- ماذا تتضمن خطة عمل المؤسسة؟

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

١٠- كيف يتم تنظيم خطة عمل المؤسسة؟

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

الوحدة (٥): الموضوع (١)

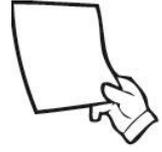


معين تدريبي (٢)

عناصر وهيكلية خطة العمل

- ١- الخلاصة التنفيذية
- ٢- الخلفيّة الشخصيّة والمؤهلات
- ٣- المنتجات التي توفرها المؤسسة
- ٤- تحليل المنافسة في السوق وخطة التسويق
- ٥- خطة الإنتاج والتكاليف والمبيعات
- ٦- الشكل القانوني للمؤسسة ووصفها
- ٧- رأسمال المؤسسة ووضعها المالي

الوحدة (٥): الموضوع (١)



بيان معلومات (٢)

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 أنّه يساعد الرياديين على تحديد أهداف المؤسسة الجديدة المقترحة على المدى البعيد والقصير. وتؤدي خطة عمل المؤسسة إلى ما يأتي بنوع خاص:

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

١- 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.

٢- الخلفية الشخصية والمؤهلات

ينبغي أن يكون العنصر الأول في خطة عمل المؤسسة هو وصفٌ 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.

٣- المنتجات التي توفرها المؤسسة

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

٤- تحليل المنافسة في السوق وخطة التسويق

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

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

٥- 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.

٦- 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.

٧- رأسمال المؤسسة ووضعها المالي

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

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

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

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

الوحدة (٥): الموضوع (١)



معين تدريبي (٣)

ارتباط خطة العمل بموضوعات كاب وتسلسل إعدادها

الموضوعات	الوحدة	نموذج خطة العمل
الموضوع (٢): توليد الأفكار الموضوع (٣): تحديد فرص الأعمال وتقييمها	الوحدة (٥)	فكرة المؤسسة
الموضوع (١): اختيار سوق مناسبة الموضوع (٢): اختيار موقع المؤسسة	الوحدة (٦)	خطة التسويق: المنتج والسعر والمكان والترويج خطة المبيعات
الموضوع (٣): الأشكال القانونية لملكية المؤسسات	الوحدة (٦)	الشكل القانوني
الموضوع (٤): تحديد التكاليف التي تتكبدها المؤسسة	الوحدة (٦)	خطة التكاليف
الموضوع (٥): الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسة	الوحدة (٦)	رأسمال البدء
الموضوع (٦): الحصول على الأموال لإنشاء مؤسسة	الوحدة (٦)	مصادر رأسمال البدء
الموضوع (١): استخدام الأشخاص وإدارتهم	الوحدة (٧)	التنظيم وطاقم العمل
الموضوع (٧): إدارة الأموال	الوحدة (٧)	خطة التدفق النقدي
الموضوع (٨): استخدام البيانات المالية	الوحدة (٧)	بيان الأرباح والخسائر التقديرية
الموضوع (٨): استخدام البيانات المالية	الوحدة (٧)	الميزانية العمومية التقديرية
الموضوع (٢): استكمال خطة عمل المؤسسة (المشروع)	الوحدة (٨)	إعداد مسودة خطة عمل المؤسسة

الموضوع (٢): توليد الأفكار

الوقت المقترح

- (٣) ثلاث ساعات

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد أهمية وجود فكرة جيدة للمؤسسة كشرط أساسي لتحقيق انطلاقة ناجحة لمؤسسة قائمة أو جديدة.
- تحديد مصادر أفكار المؤسسات بما فيها الاجتماعية.
- توليد أفكار المؤسسات من مصادرها المختلفة وبخاصة من التحديات الاجتماعية والمناخية والبيئية.

التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- المستلزمات الخاصة بالنشاط (١٠).

عرض الأسباب

- تعد الفكرة الجيدة للمؤسسة أساسية لإطلاق مؤسسة ناجحة، والمحافظة على تنافسيّتها بعد ذلك. بيد أنّ الأفكار الجيدة لا تطرأ، بكل بساطة، في بال الريادي، بل تكون حصيلة عمله الشاق وجهوده، وفي أغلب الأحيان إبداعه كذلك.

النشاطات

١- وضح للمشاركين أن فكرة المؤسسة هي نقطة انطلاقها، وسر نجاحها أو فشلها. وعليه يجب اختيار الفكرة الجيدة بحرص وعناية. وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.

٢- أطلب من المتعلمين تعريف مصطلح فكرة المؤسسة. دون أجوبتهم باختصار على اللوح أو لوحة الأوراق. أعرض المعين التدريبي (١)، وناقش أية نواحي لم يتم التطرق إليها للتوصل إلى مفهوم مشترك حول المصطلح.

٣- أطلب من المتعلمين تحديد سبب أهميّة توليد الأفكار . ضع قائمة بأجوبتهم على اللوح القلاب. إستخدم المعين التدريبي (٢) لإجراء مقارنة بين قائمة المتعلمين، والنقاط المقترحة في المعين التدريبي، مناقشاً المسائل الأساسية، بما في ذلك ضرورة توليد أفكار للمؤسسة قبل إنشائها وبعده.

بيّن للمتعلمين أنه يجب على الرجال والنساء اختيار أفكار ريادية لمؤسساتهم على أساس مهاراتهم واهتماماتهم، بصرف النظر عن رأي الناس ببعض قطاعات الأعمال التي قد يعتبرونها مناسبة أكثر للنساء أو للرجال أو للأشخاص ذوي الإعاقة، أو بصرف النظر عن الصور النمطية الأخرى السائدة في المجتمع. اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) كواجب منزلي.

٤- أطلب من المتعلمين اقتراح مصادر وسبل يمكنهم توليد أفكار للمؤسسات من خلالها. دونها على السبورة أو على اللوح القلاب. اعرض المعين التدريبي (٣) وقارنه بأجوبة المتعلمين. ثم اجر مناقشة حول النقاط الأساسية مدعومة بالأمثلة والتوضيحات.

٥- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٢) وقم بمناقشة سريعة لتوضيح الافكار وتبيان الفرق بين التخطيط لمؤسسة عادية ومؤسسة اجتماعية. قسّم المشاركين الى مجموعات صغيرة (من اربع الى ستة افراد) ويفضل أن يكون أعضاء كل مجموعة متقاربين، أي من نفس البلد أو المدينة أو البيئة المجتمعية كي يكون لديهم إلى حد ما نظرة متقاربة عن المشاكل الاجتماعية التي تواجههم. اطلب من كل مجموعة اختيار من التحديات العشرة المبينة أكبر ثلاثة تحديات تواجهها مجتمعاتهم. وليقدم اذا اتاح الوقت ممثل عن كل فريق بشكل سريع تلك التحديات وأسباب اختيارها.

٦- اطلب من كل فريق أن يختار التحدي الذي يرغب في التصدي له واستخدام الخطوات المحددة في بيان المعلومات (٢) من أجل بلورة فكرة لمؤسسة اجتماعية. ويجب أن يحاول كل فريق تحديد كل من النقاط المبينة في المعين التدريبي (٤). ويمكنك أن تطلب من كل فريق أن يعرض فكرته لمدة ثلاث دقائق وفي نهاية العروض يقرر كل من المشتركين أي مشروع سوف يستثمر به. ويمكن تقديم جائزة رمزية للفريق الفائز باكبر عدد مستثمرين. في النهاية قم بنقاش سريع حول النقاط التالية:

أ- على اي أساس قرّر كل فرد في أي مشروع سوف يستثمر؟ هل بناء على المردود المادي او الاجتماعي او الاثنين؟

ب- هل واجهت الفرق صعوبة في ايجاد آلية عمل لكل شركة تنتج ما يكفي للاستمرارية والتوسع؟

ج- هل يعتقد المشاركون ان كل المشاكل الاجتماعية يمكن ان تحل عبر شركات اجتماعية ام ان هناك بعض القطاعات التي من الصعب التعامل معها الا عن طريق الحكومات والمنظمات غير الحكومية وغير الربحية؟

٧- إسأل المتعلمين عن أنواع التهديدات الناتجة من شح ونضوب وتلوث الموارد الطبيعية. استعن ببيان المعلومات (٣) لإظهار بعض الحقائق المتعلقة بالتغير المناخي. إعرض كيفية تأقلم المؤسسات مع التغيرات المناخية مستعينا بالمعين التدريبي (٥).

أطلب من المتعلمين ضمن مجموعات صغيرة اقتراح كيفية تأقلم المؤسسات مع التغيرات المناخية والبيئية وعن الأفكار الريادية للمؤسسات الخضراء التي يمكن استنتاجها من هذه التغيرات وتسجيل نتائج عملهم حسب النموذج المبين في ورقة العمل (١). أطلب من ممثلي المجموعات عرض نتائج عمل مجموعاتهم. يمكنك توزيع النقاط الواردة في ورقة العمل على المجموعات لاختصار الوقت.

- ٨- أطلب من المتعلمين ضمن مجموعات صغيرة اقتراح أفكار ريادية خضراء استجابة لتهديدات وشح الموارد الطبيعية الواردة في ورقة العمل (٢). ناقش عمل المجموعات مستعينا بالمعين التدريبي (٦).
- ٩- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٢) كواجب منزلي لمزيد من الاطلاع على الموضوع.
- ١٠- ذكّر المتعلمين بمفهوم ومبادئ عصف الأفكار باستخدام المعين التدريبي (٧). وبهدف إكساب المتعلمين بعض الخبرة في استعمال هذه التقنيّة، أعطهم خمس دقائق لإيجاد اثنتي عشرة وجهة استخدام على الأقل لأحد العناصر الآتية (اختر موضوعاً واحداً فقط):

- صحف قديمة
- صناديق (مصنوعة من الكرتون أو الخشب)
- أحجار قرميد
- عواميد/قضبان
- ثياب قديمة
- أو أي مادة أخرى من اختيارك

١١- بعد ذلك، قسّم المتعلمين إلى فرق صغيرة من (٤) أو (٥) أشخاص، وقلّ لهم أنهم سيقومون بعدد من التمارين لإعطائهم بعض التمرّس في استعمال المفاهيم والتقنيّات التي تمّت مناقشتها لغاية الآن، مستعينا بورقة العمل (٣). ويمكنك إجراء مسابقة لتحديد أفضل فكرة بشأن المؤسسة.

يجب أن يلاحظ المدرس تجمع الشبان والشابات في مجموعة معينة، أو تركيزهم على نوع معين من الأفكار الريادية. مثلاً، هل يتساوى الشبان والشابات ضمن المجموعات من حيث القدرة على التعبير والمشاركة في تمرين العصف الذهني؟ وهنا يجب عليه معالجة اية اختلافات وإبراز طرق استفادة الشبان والشابات من أفكارهم المتبادلة.

١٢- أحضِر إلى الصف عدداً كافياً من الصحف (العائدة إلى الأسبوع الماضي) من دور إصدار مختلفة، واطلب من المتعلمين استخدامها فيما يعملون على ورقة العمل (٤) ضمن مجموعات مؤلّفة من ثلاثة إلى أربعة أشخاص.

تطبيقات المتعلمين على إعداد خطة عمل المؤسسة

١٣- أطلب من المتعلمين العمل على توليد أكبر عدد من أفكار المؤسسات التي سيعملون على إعداد خطط عمل لها في سياق دراستهم لموضوعات كاب. يمكن عمل ذلك في المنزل أو جزئياً في الجلسة التدريبية.

١٤- أطلب من المتعلمين عرض قائمة بالأفكار التي توصلوا إليها ومناقشة هذه الأفكار.

الوحدة (٥): الموضوع (٢)



معين تدريبي (١)

ما هي فكرة المؤسسة؟

■ تتمثل فكرة المؤسسة باستجابة شخصٍ أو أشخاص أو منظمة ما، لحلّ مشكلةٍ تمّ تحديدها، أو لتلبية حاجات تمّ إدراكها في البيئة (الأسواق، والمجتمع المحلي، وغير ذلك)

■ تشكّل الفكرة الجيدة الخطوة الأولى في تحويل رغبة الريادي وإبداعه إلى فرصة مؤسسة أعمال.

الوحدة (٥): الموضوع (٢)

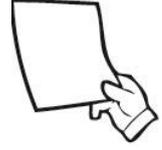


معين تدريبي (٢)

لماذا يجدر بك توليد الأفكار للمؤسسات؟

- ١- لأنك تحتاج إلى فكرة جيدة للبدء بمؤسسة جديدة
- ٢- لتلبية حاجات السوق
- ٣- لمواكبة التغير في رغبات الزبائن وحاجاتهم
- ٤- للبقاء في الطبيعة مع المنافسين
- ٥- لاستخدام التكنولوجيا للقيام بأعمال أفضل
- ٦- بسبب دورة حياة المنتج
- ٧- لتوزيع المخاطر وتقليل إمكانية الفشل
- ٨- لمساعدة فئة معينة من الأفراد المحرومين كالمسنين والفقراء والأشخاص ذوي الإعاقة والشباب
- ٩- للاستجابة للتهديدات الطبيعية وشح الموارد الطبيعية وتلوثها.

الوحدة (٥): الموضوع (٢)



بيان معلومات (١)

لماذا يجدر بك توليد أفكارٍ للمؤسسة؟

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

١ - لأنك تحتاج إلى فكرة

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

٢ - 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.

٣ - لمواكبة تغيير الأنماط السائدة والمتطلّبات

يمنح الرياديون فرصةً لتلبية الطلب بأفكار ومنتجات وخدمات جديدة.

٤ - 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.

٥ - 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 جوهرّي بالنسبة لهذه الشركات، ولل الكثير من غيرها في الأسواق الشاملة اليوم.

٦- بسبب دورة حياة المنتج المحدودة Product life cycle

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

٧- لتوزيع المخاطر وتقليل إمكانية الفشل

يقترن مفهوم دورة حياة المنتج بحقيقة أن (٨٠٪) 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.

٨- مساعدة فئات معينة من الأفراد

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

٩- الاستجابة للتهديدات الطبيعية وشح الموارد الطبيعية

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

الوحدة (٥): الموضوع (٢)

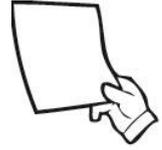


معين تدريبي (٣)

مصادر أفكار المؤسسات

- ١- الابداع والابتكار
- ٢- الهوايات والاهتمامات
- ٣- المهارات والخبرات الشخصية
- ٤- الامتيازات
- ٥- وسائل الإعلام (الصحف والمجلات والتلفزيون والانترنت)
- ٦- معارض مؤسسات الأعمال
- ٧- المسح الميداني
- ٨- شكاوى الزبائن
- ٩- التغيرات في المجتمع
- ١٠- العصف الذهني
- ١١- البيئة الطبيعية
- ١٢- التلوث
- ١٣- التغير المناخي

الوحدة (٥): الموضوع (٢)



بيان معلومات (٢)

توليد فكرة المؤسسة Generating a Business Idea

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

أ- ما هي فكرة المؤسسة؟

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

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

وبتعبيرٍ آخر، إنّ الفكرة، ومهما كانت مهمة، ليست سوى أداة ينبغي تطويرها وتحويلها إلى فرصة مؤسسة قابلة للتنفيذ. فمن بين كل (٣٠) 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:

١- الإبداع والابتكار

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

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

٢- 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.

٣- المهارات والخبرات الشخصية

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

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

٤- الامتيازات

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

وقد شهد مجال الامتيازات في الثمانينات وبداية التسعينات نمواً كبيراً، فأصبح بذلك أسلوباً رائجاً للدخول في الأعمال بالنسبة لملايين المؤسسات، التي أخذت تنطلق في الولايات المتحدة الأميركيّة وأوروبا. ففي الولايات المتحدة الأميركيّة وحدها، ينتشر ما يزيد عن ألفي نوع من مؤسسات الامتياز، مستحوذةً بذلك على ما يفوق (٣٠٠) مليار دولار أميركي من دخل المبيعات السنوية، وثلاث مجموع المبيعات بالتجزئة. وبالإضافة إلى شراء امتياز ما، باستطاعة المرء تطوير مفهوم امتياز (Franchise concept) معيّن وبيعه. وتكثر الأدلة والكتيّبات والجمعيات، بما فيها جمعية الامتيازات الدولية (International Franchise Association)، التي توفرّ المزيد من المعلومات بهذا الشأن.

٥- وسائل الإعلام

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

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

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

٦- معارض مؤسسات الأعمال

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

٧- المسح الميداني

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

يمكنك أن تبدأ بالتحدّث إلى عائلتك وأصدقائك لاكتشاف ما يروّنه ضرورياً أو مطلوباً، لكنّه غير متوقّر. أو على سبيل المثال، إذا كانوا غير راضين عن منتج موجود أو خدمة قائمة، وما التحسينات أو التغييرات التي يرغبون فيها. وبعد ذلك، يمكنك التوجّه إلى التحدّث مع أشخاص يشكّلون جزءاً من سلسلة التوزيع، أي المصنّعين والبائعين بالجملة، والمورّعين والوكلاء والبائعين بالتجزئة. وقد يكون مفيداً لك، أن تعتمد مسبقاً إلى تحضير مجموعة من الأسئلة لإدراجها في الاستبيان أو المقابلة معهم. وبسبب اتصال أفراد قناة التوزيع الوثيق بالزبائن، فإنّهم يتمتّعون بحسن إدراكهم لمتطلباتهم، أو لما لا يلاقى 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 معينة، ومقارنته بمواقع أخرى. وإذا وقع اهتمامك على منطقة يرتادها السياح، يمكنك إطلاق أو تسويق منتجات حرفية. أو من الممكن كذلك، أن تلاحظ افتقار إحدى الطرق السياحية أو البلديات إلى 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 ريادي آخر ألعاب أولاد أحد أقربائه، بحثاً عن أفكار لتلبية حاجات فئة معينة من الزبائن.

٨- شكاوى الزبائن

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

٩ التغيرات في المجتمع

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

١٠- العصف الذهني

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

١١- البيئة الطبيعية

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

١٢- التلوّث

تتسبب معظم الأنشطة البشرية بالتلوّث والنفايات. ويؤثر التلوّث بدوره بشكل سلبي على صحة البشر والأنشطة الاقتصادية الأخرى. فالمصبغة التي ترمي المياه المبتذلة في النهر الذي يمدّ الناس بمياه الشرب تسبّب الأمراض لهم. أما مؤسسة تعبئة المياه في أسفل النهر فتخسر بدورها نشاطها. في المقابل، يمكن إعادة استخدام وتدوير المياه 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.

١٣- التغيّر المناخي

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

ومن أبرز التغيرات المناخية التي تشهدها الكرة الأرضية هو **الإحترار العالمي Global Warming**، ويُقصد به متوسط الإرتفاع في حرارة الأرض، الذي يتسبب بدوره في التغيرات المناخية. فقد يؤدي إرتفاع حرارة الأرض إلى تغيّر 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 التغيّر 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 النثري) تحبس بعضاً من طاقة الشمس لتدفئة الكرة الأرضية، كما هو الحال في البيوت البلاستيكية المستخدمة لأغراض الزراعة المحمية.

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

▪ ما أسباب تكون غازات الدفيئة في الغلاف الجوي؟

تتبعث غازات الدفيئة إلى الغلاف الجوي من المصادر الأساسية الآتية:

◀ يساهم الأشخاص في انبعاث غازات الدفيئة في الغلاف الجوي عند الطبخ أو التسخين أو استخدام مكيف الهواء أو إشعال الضوء أو مشاهدة التلفزيون. فمن أجل أداء هذه الوظائف، يستخدمون الكهرباء التي تأتي من معامل الطاقة التي تستخدم بمعظمها الفحم والنفط لتوليد الكهرباء. كما 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 إنبعاث غازات الدفيئة في الهواء لدى استخراج الفحم من الأرض، وعندما تقوم بإنتاج السلع التي نشتريها ونستخدمها يومياً.

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

▪ كيف يستجيب الرياديون للتغيّر المناخي؟

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

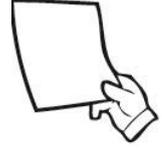
على ضوء ما تقدم، تحرص الحكومات والشركات الكبرى على الإستثمار في الطاقة الخضراء والتكنولوجيات الخضراء، إلى جانب اعتماد القوانين والأنظمة الرامية إلى رصد إنبعاثات الكربون من المشاريع والأعمال والحدّ من التلوث والنفايات الناتجة منها. مثلاً، تُعتبر بعض الصناعات ملزمة، بموجب خطة تبادل الإنبعاثات في الإتحاد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

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

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

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

الوحدة (٥): الموضوع (٢)



بيان معلومات (٣)

مصادر أفكار المؤسسات الاجتماعية وكيفية التخطيط لها

أ- من أين يستمد الريادي الاجتماعي فكرة مؤسسته الاجتماعية؟

في عالم اليوم حيث تتراكم المشاكل الاجتماعية والبيئية، وحيث يرى معظم الناس عوائق شبه مستحيلة في وجه المساعي لتحسين حياة البشر، يرى الرياديون الاجتماعيون على خلاف ذلك فرصا كثيرة لخلق حلول جديدة للتغلب على تلك المشاكل. وفي الكثير من الأحيان يقدم الرياديون الاجتماعيون بتفكيرهم غير التقليدي وحلولهم المبتكرة ونظرتهم للمشاكل كفرص، نماذج جديدة للعمل تكسر النمطية في عالم الاعمال والتنمية على حد سواء، بحيث يكونون هم الذين يفتحون الطريق للآخرين ويؤسسون لأنماط عمل جديدة لم تكن متبعة من قبل. وفي ما يلي نستعرض بعض التحديات الأساسية^١ التي تواجه العالم اليوم والتي يستخرج منها الرياديون الاجتماعيون افكارهم لأعمال مجتمعية جديدة:

١- التحديات السكانية

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

٢- التحديات الاقتصادية

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

٣- التحديات الغذائية

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

^١ هذه التصنيفات مقتبسة عن كتاب "The Power of Unreasonable People" لجون الكينغتون وبامبلا هارتيغان، هارفرد بيزنس بريس.

٤- تحديات نقص الموارد الطبيعية

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

٥- التحديات المناخية

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

٦- التحديات الصحية

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

٧- تحديات نوعية (جندرية)

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

٨- تحديات تعليمية

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

٩- تحديات الهوية الرقمية

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

١٠- تحديات أمنية

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

ب- كيف يخطط الريادي الاجتماعي لمؤسسته الاجتماعية؟

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الوحدة (٥): الموضوع (٢)



معين تدريبي (٤)

تحديد فكرة المؤسسة الاجتماعية والتخطيط المبدئي لها

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

الوحدة (٥): الموضوع (٢)



بيان معلومات (٤)

وقائع التغيّر المناخي

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

٢- ٢٠٠٠-٢٠٠٩ هو العقد الأكثر حرارة في تاريخ البشرية.

إرتفعت حرارة الأرض نحو ٠,٦ درجة مئوية خلال السنوات المئة المنصرمة. وقد سجّلت السنوات الثمان الأكثر حرارة على المستوى القياسي (منذ العام ١٨٥٠) إبتداء من العام ١٩٩٨، حيث كان العام ٢٠٠٥ أكثر الأعوام حرارة.

٣- سجّلت مستويات البحار في العالم إرتفاعاً سريعاً.

• توقعت الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغيّر المناخ إرتفاع مستويات البحار بمقدار يتراوح بين ١٨ و ٥٩ 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 ١,٥ متراً، قد تختفي جزر بأكملها تقريباً.

٤- 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 ١٥٠ مليون بحلول العام ٢٠٥٠.

٥- تدعو الحاجة إلى إستثمارات ضخمة في حال أردنا التأقلم مع التغيرات المناخية المتوقعة.

٦- يسجّل عدد الكوارث المناخية تزايداً.

بلغ المتوسط السنوي للكوارث المناخية (١٩٥) كارثة ما بين العام ١٩٨٧ والعام ١٩٩٨، فيما بلغ (٣٦٥) كارثة خلال الفترة الممتدة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٦ أي بزيادة قدرها ٨٧%.

الوحدة (٥): الموضوع (٢)



معين تدريبي (٥)

كيف تتأقلم المشروعات مع التغيرات المناخية والبيئية؟

المزارعون

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

المشروعات في المناطق المعرضة للفيضانات

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

الصيادون في المناطق التي تشهد إفراطاً في إستغلال الموارد السمكية

⇐ تحديد حصص الصيد

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

⇐ تستثمر في مصنع لمعالجة مياه الصرف.

الوحدة (٥): الموضوع (٢)

ورقة عمل (١)



أفكار مؤسسات من التغيرات المناخية

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

الوحدة (٥): الموضوع (٢)

ورقة عمل (٢)



تحويل شح الموارد الطبيعية والتلوث إلى أفكار ريادية

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

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

الوحدة (٥): الموضوع (٢)



معين تدريبي (٦)

أفكار ريادية خضراء استجابة لشح الموارد الطبيعية وتلوثها

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

الوحدة (٥): الموضوع (٢)



معين تدريبي (٧)

العصف الذهني

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

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

القواعد الأربع للعصف الذهني

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

الوحدة (٥): الموضوع (٢)

ورقة عمل (٣)



تحديد أفكار المؤسسات من المهارات والخبرات

المقدمة

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

النشاط (١)

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 (٢)

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 (١٥) دقيقة لإنجاز هذه المهمة، ومن ثم تُمنح (٥) دقائق لعرض فكرتها أمام الصف بكامله.

الوحدة (٥): الموضوع (٢)

ورقة عمل (٤)



وسائل الإعلام: الصحف/المجلات

على فريقك أن يحدّد سبع (٧) 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 (٢٠) دقيقة لإنجاز هذه المهمّة.

فكرة المشروع	سبب/أسباب الاهتمام بها
١-	
٢-	
٣-	
٤-	
٥-	
٦-	
٧-	

الموضوع (٣): تحديد فرص الأعمال وتقييمها

الوقت المقترح

- (١) ساعة

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد مفهوم فرصة الأعمال وتمييزها عن فكرة المؤسسة.
- تحديد عناصر تقييم فرصة الأعمال واستخدامها لتقييم واختيار الفرصة المناسبة.

التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

عرض الأسباب

- يشكّل تعرّف إلى فرصة أعمال بالترافق مع القدرة على الاستجابة لها بشكل فعّال أساس البدء بتعهّدات أعمال ناجحة والمحافظة عليها. وهي ميزة يتّصف بها الرياديون الناجحون. ولا يشمل ذلك توليد الأفكار أو تحديد الفرص فحسب، بل غربلتها وتقييمها كذلك، بهدف تحديد أكثر الاقتراحات جاذبية وقابلية للتنفيذ.

النشاطات

- ١- أطلب من المتعلمين تعريف مصطلح "فرصة أعمال" واعرّض المعين التدريبي (١) للتوضيح. وفي هذا السياق، ميّز بين الفكرة والفرصة.
- ٢- أطلب من المتعلمين وضع لائحة بالعناصر التي تشملها عملية تحديد فرص الأعمال وتقييمها. قارن اللائحة بالمعين التدريبي (٢)، واطلب منهم قراءة بيان المعلومات (١) كأساس مرجعي لهذه المناقشة.

٣- إعرض نموذج تقييم فرص الأعمال الجيدة المقترح مستعينا بالمعين التدريبي (٣) وناقش طريقة استخدامه مع المتعلمين. يمكنك نقل النموذج على اللوح القلاب.

تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم

٤- أطلب من المتعلمين اختيار أفضل ثلاث أفكار من قائمة الأفكار التي حدّدوها لمؤسساتهم، والتي يعتبرونها فرص أعمال محتملة.

٥- أطلب منهم تقييم فرص الأعمال المحتملة باستخدام النموذج المقترح للتقييم، واختيار الفرصة الأفضل التي سيبنون خطط مؤسساتهم عليها.

٦- أطلب من المتعلمين عرض نتائج عملهم على الصف، وناقش ذلك للوصول إلى فهم أوضح للموضوع.

٧- أطلب من المتعلمين إكمال بند وصف فكرة المؤسسة في نموذج خطة عمل المؤسسة في المنزل.

الوحدة (٥): الموضوع (٣)



معين تدريبي (١)

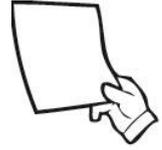
ما هي فرصة الأعمال؟

يمكن تحديد فرصة الأعمال ببساطة، بأنّها فكرة أو اقتراح استثمار جذاب، يتيح إمكانيّة توفير العائدات للشخص الذي يخوض المخاطرة. وتتمثّل هكذا فرص بمتطلبات الزبائن، وتؤدي إلى تأمين سلعة أو خدمة، تولّد أو تضيف قيمة لمشتريها، أو مستخدميها النهائي.

التمييز بين الأفكار والفرص

- قد لا تشكل الفكرة الجيدة بالضرورة فرصة أعمال جيدة. فعلى سبيل المثال، إن أكثر من (٨٠٪) من كافة المؤسسات الجديدة تفشل.
 - إذاً ما الذي يحوّل فكرة ما إلى فرصة أعمال؟
 - متى فاق الدخل التكاليف تتحقق الأرباح، وتتحول الفكرة إلى فرصة أعمال.
- لذا، يجب دراسة ميزات فرص الأعمال الجيدة بتمعّن.

الوحدة (٥): الموضوع (٣)



بيان معلومات (١)

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

لكن الفكرة الجيدة لا تشكّل بالضرورة فرصة أعمال جيّدة. فعلى سبيل المثال، قد يبتكر المرء منتجاً مميزاً من الناحية التقنية، إنّما قد لا تكون السوق مهيأة له. كما قد تكون الفكرة سليمة، ولكن مستوى المنافسة والموارد المطلوبة قد تجعلها غير جديرة بالملاحقة. وفي بعض الأحيان، قد تكون إحدى الأسواق مهيأة للفكرة، ولكن عائد الاستثمار لا يكون مقبولاً. وللمزيد من التأكيد على هذه النقطة، ينبغي الأخذ بالحسبان، أن ما يزيد عن (٨٠٪) من كافة المنتجات الجديدة تبوء بالفشل. ولا شك أنّ الفكرة كانت قد بدت جيّدة لمبتكريها أو داعميها، إلا أنّها لم تصمد أمام اختبار السوق.

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

ب- ميزات فرص الأعمال الجيدة

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

- **الطلب الفعلي (Real demand):** أي الاستجابة لحاجات أو متطلبات لم يتمّ تلبيتها، لزبائن يتمنّعون 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 المتوفرة الأخرى، أو أفضل منها، من وجهة نظر الزبون.
- تلبية الأهداف (Meet objectives): أي أن تلبي 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 غزبة 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 تشكّل 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:

١- 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 مستعدّون أو ميّالون لممارسة هذا الخيار. وبالتالي، تظهر كذلك الحاجة لدراسة إمكانية توفير ما يريده الزبون، بالسعر والمكان والوقت المناسبين.

ويجدر كذلك أخذ حجم السوق للفرصة ومعدل نموه في الحسبان. إذ يكمن الوضع المثالي في سوقٍ كبيرة ونامية، حيث قد يمثل 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 بأنّ البيانات المتوفرة حول الأسواق (حجمها، ميزاتها، المنافسين فيها وغيرها)، غالباً ما ترتبط بشكل عكسي بالإمكانات الحقيقية لفرصة معيّنة. وبتعبير آخر، إذا توقّرت بيانات السوق بسهولة، وإذا أظهرت إمكانات كبيرة، فمن المرجح أن يدخل عددٌ 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 الحكوميّة، والجامعات والسفارات الأجنبية والإنترنت والصحف وما إلى ذلك.

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

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

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

٣- الأهداف الشخصية لصاحب المؤسسة ومؤهلاته وخبراته

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

أما السؤال الثاني ذو الصلة فهو، هل يتمتع الريادي 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".

٤- فريق الإدارة وتوفر الموظفين المؤهلين

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

٥- تقييم المنافسة

لكي تكون الفرصة جذّابة، عليها أن تتميّز ببعض الفوائد التنافسية التي قد تتمثّل بتكاليف أدنى من حيث الإنتاج والتسويق مثلاً، أو بنوعية أفضل. وبالإضافة إلى ذلك، قد تشكّل القيود المفروضة على الدخل، التي قد تتمثّل بمبالغ رؤوس أموال كبيرة مطلوبة، والحماية كبراءات الاختراع، أو العمل التنظيمي، والميزة التعاقدية كالحقوق الحصرية لسوق أو مزوّد 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 الدخل، سيصعب عليها اعتبار تلك الفرصة جذّابة.

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

من شأن توفير 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 يتوفر طبعاً سوق للفكرة/المنتج/الخدمة. فعلى سبيل المثال، بالرغم من أنّ تسويق منتج مبتكر على أساس تكنولوجيا مسجلة لا يضمن نجاحه، إلا أنه يولد بالتأكيد ميزة تنافسية هائلة.

٧- بيئة العمل

تؤثر البيئة التي ستعمل فيها المؤسسة على جاذبية أية فرصة تأثيراً كبيراً. ولا يقتصر معنى البيئة في سياقنا هذا على المساحات الخضراء فحسب (أي البيئة الطبيعية التي ترتدي أهمية كبرى أو أهمية متزايدة)، بل تشمل الأطر السياسية والاقتصادية والجغرافية والقانونية والتنظيمية. فعدم الاستقرار السياسي مثلاً، يجرّد فرص الأعمال من جاذبيتها في عدّة بلدان، وبخاصة، بالنسبة للتعهّدات التي تتطلب استثمارات عالية وأمدّ طويل للتسديد. كما أن تقلبات معدّلات التضخّم والصرّف، أو ضعف النظام القضائي، لا يشكّلان بشارة حسنة للاستثمارات، حتى ولو كانت عائداتها مرتفعة. كما يؤثر غياب أو توفير البنى التحتية والخدمات (كالطرق والكهرباء وإمدادات المياه والاتصالات السلكية واللاسلكية والنقل وحتى المدارس والمستشفيات) على جاذبية أية فرصة في منطقة معينة.

الوحدة (٥): الموضوع (٣)



معين تدريبي (٢)

تقييم فرصة الأعمال

ليست مهمة سهلة، فمن بين كل حوالي (٣٠) فكرة للمؤسسات، قد تبرز فقط فرصة أعمال جيّدة واحدة

يجب أن تأخذ فرصة الأعمال الجيّدة العناصر الآتية بعين الاعتبار:

- ١- توفر السوق، أي الطلب الحقيقي الحالي على سلعة أو خدمة معيّنة وحجم هذا الطلب
- ٢- طول واستمرارية السوق "نافذة الفرصة"
- ٣- الأهداف الشخصية للريادي: الدافع والمؤهلات والخبرات
- ٤- توفر فريق الإدارة والعاملين المؤهلين
- ٥- تقييم المنافسة
- ٦- إمكانية الوصول إلى رأس المال
- ٧- توفر الموارد الأخرى مثل المواد والأدوات والمعدات
- ٨- مناسبة البيئة للفرصة (الطبيعية والسياسية والاقتصادية والجغرافية والقانونية والتنظيمية)

الوحدة (٥): الموضوع (٣)



معين تدريبي (٣)

نموذج تقييم فرص الأعمال

فرص الأعمال الثلاث الأفضل			الدرجة القصى للمعيار	معايير التقييم	الرقم
الفرصة ٣	الفرصة ٢	الفرصة ١			
				وجود سوق أو طلب حالي وحجمه	١
				طول واستمرارية السوق	٢
				الأهداف الشخصية لصاحب المؤسسة: الدافع الشخصي والمؤهلات والخبرات	٣
				توفر فريق الإدارة والموظفين المؤهلين	٤
				تقييم المنافسة	٥
				إمكانية الوصول إلى مصادر التمويل (رأس المال)	٦
				توفر الموارد الأخرى مثل المواد والأدوات والمعدات	٧
				مناسبة البيئة للفرصة (الطبيعية والسياسية والاقتصادية والجغرافية والقانونية والتنظيمية)	٨
				مجموع الدرجات	