

---

# برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

## KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

---

### التربية الريادية

في المدارس الثانوية والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي

## الوحدة (٦)

# كيف أنظم المؤسسة؟

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 ٢٠١٥

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 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. ٤٠٨٨ - ١١

رياض الصلح بيروت ١١٠٧٢١٥٠

بيروت - لبنان

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

طبع في لبنان

## الوحدة (٦)

# 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 (١): اختيار سوق مناسبة ..... ٤
- الموضوع (٢): اختيار موقع المؤسسة ..... ٢٩
- الموضوع (٣): الأشكال القانونية لملكيّة المؤسسات ..... ٤٠
- الموضوع (٤): تحديد التكاليف التي تتكبدها المؤسسة ..... ٥٠
- الموضوع (٥): الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسة ..... ٦١
- الموضوع (٦): الحصول على الأموال لإنشاء مؤسسة ..... ٧٣
- الموضوع (٧): طرق الدخول إلى عالم الأعمال ..... ٨٩

## الموضوع (١): اختيار سوق مناسبة

### الوقت المقترح

- (٦) ساعات

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد مفهوم السوق والمعلومات الواجب معرفتها عن الزبائن المحتملين.
- تحديد مفهوم التسويق وعناصر المزيج التسويقي التي تمكن من تلبية حاجات الزبائن.
- تحديد المنافسين وتقييم نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.
- تحديد إجراءات مسح السوق.
- تحديد الأنشطة الترويجية المناسبة للمؤسسة.
- إعداد خطة المبيعات للمؤسسة.

### 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

- تزداد فرص نجاح المؤسسة إذا استندت إلى سلعة أو خدمة يشتريها عددٌ كافٍ من الزبائن لتوليد الأرباح، أو بكلامٍ آخر، سوقاً تتلاءم مع السلع أو الخدمات التي تقدّمها.
- يعود سبب فشل الكثير من المؤسسات الصغيرة إلى الخلل في تحديد المنتج والسوق. فقد تؤدي حماسة صاحب المؤسسة إلى إغفاله مفهوماً أساسياً للغاية هو الآتي: "إنّ الهدف الرئيسي من أيّ مؤسسة هو إرضاء حاجات الزبون ورغباته". وقبل البدء بأيّ مؤسسة، من الضروري تحديد توفر السوق لسلعة أو خدمةٍ ما.
- إن الغاية من هذا الموضوع هي مناقشة عناصر السوق، والتعرّف إلى خصائص الزبائن والمنافسين فيها. وتوضّح دراسة السوق حجم الحصّة من السوق التي يمكن لرجال أو نساء الأعمال أن يتوقعوها للسلع أو الخدمات التي يودّون بيعها. وتعد هذه الدراسة في غاية الأهميّة، عندما ينوون البدء بمؤسسة معيّنة، لأنّ كافة القرارات المتعلقة بالمساحة اللازمة للمؤسسة، والتجهيزات والمواد والسلع الجاهزة الصنع التي ينبغي شراؤها، فضلاً عن العمّال الواجب توظيفهم، تعتمد على تقديرٍ واقعي للسوق التي تنوي المؤسسة العمل ضمنها.

## النشاطات

- ١- بيّن أهمية الموضوع عن طريق عرض النقاط الواردة في بند "عرض الأسباب" في أعلاه. وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعيار التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٢- أطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١). أجر نقاشاً في الصف حول الأسئلة الخمسة الواردة في المعيار التدريبي (١). وفي النهاية اطرح السؤال الأخير الآتي: "لماذا يتعيّن على أصحاب المؤسسات أن يكون لديهم إدراك تام لحاجات الزبائن، قبل البدء بمؤسساتهم؟"
- ٣- إعرض المعيار التدريبي (٢)، وناقش الإجابات عن كلّ من الأسئلة الخمسة الواردة فيها. قسّم المتعلمين إلى مجموعات، واطلب منهم أن يحدّدوا "الأسئلة الخمسة" في سوق معيّنة للمؤسسات، مثل: ورشة لتصليح السيارات، أو فرن، أو محل للألبسة، أو مخزن أو مكتبة أو مشغل حرفي للأعمال اليدوية. أطلب من كلّ مجموعة أن تشارك الاستنتاجات التي توصلت إليها مع باقي الصف.
- عرض المعيار التدريبي (٣) وقارن بين استنتاجات المجموعات.
- ٤- عرض المعيار التدريبي (٤) واطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٢)، ثم اطلب منهم اختيار منتج يحبونه ومناقشة دورة حياة هذا المنتج.
- ٥- أطلب من المتعلمين ضمن مجموعات عمل صغيرة استكمال ورقة العمل (١) لإعطاء مثال عن شخص يبدأ مؤسسة معيّنة دون أن يجري دراسة للسوق، واطلب من المتعلمين مناقشة الأسئلة الآتية:
  - أ- لماذا فشل مشروع السيد وحيد؟
  - ب- ما الخطوات التي كان على السيد وحيد إتباعها قبل البدء بمؤسسته؟
 بناءً على دراسة حالة السيد وحيد، شدّد على أهميّة إجراء مسح للسوق لدى البدء بمؤسسة معيّنة. واطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٣) وبيان المعلومات (٤)، كأساس لموضوع النقاش.
- ٦- ورّع ورقة العمل (٢). قسّم المتعلمين إلى فرق عمل صغيرة. اطلب من كلّ فريق إعداد استراتيجيات ترويجية لزيادة البيع في المتاجر الأربعة. ناقش الإجابات ضمن الصف.
- ٧- ناقش مع المتعلمين بيان المعلومات (٥)، وأشرح لهم سبب أهميّة المبيعات.
- ٨- ورّع ورقة العمل (٣) ونظّم المتعلمين ضمن مجموعات مؤلّفة من ثلاثة إلى خمسة أشخاص. أطلب منهم تطوير خطة للمبيعات بناءً على استنتاجات مسح السوق الواردة في ورقة العمل. ثم اطلب من المتعلمين عرض خطة المبيعات التي وضعوها ومناقشة استنتاجاتهم. اشرح للمتعلمين ما يلي:
  - أنّه يمكن توقّع المبيعات إلى حدّ معيّن فقط حتى ولو كانت الحسابات جيّدة.
  - أنّ دقّة الحسابات تعتمد على نوعيّة المعطيات المعتمدة.
  - ليست المعلومات التي توفرها دراسة السوق دقيقة دائماً، وبالتالي ينبغي أخذ مختلف الاحتمالات بعين الاعتبار عند التخطيط.
  - يبقى سلوك اللاعبين الآخرين ودخول اللاعبين الجدد إلى السوق يشكّل مخاطرة أساسية في أيّ مؤسسة. ويصعب احتساب مثل هذه التأثيرات، أو إجراء البحوث بشأنها، غير أنّها أساسية لنجاح مؤسسة معيّنة.

- يمكن لصاحب المؤسسة التخفيف من حدّة المخاطرة لدى البدء بمؤسسة ما من خلال إجراء حسابات/دراسة دقيقة للسوق. غير أنّ البدء بمؤسسة معينة يظل يشكّل مخاطرة في تلك الحال، لأنّه من غير الممكن توقّع التأثيرات كافّة.

## مبيع الزي المدرسي

من المُحتمل أن يرتفع إجمالي مبيعات مؤسسة فريد وليلى للزي المدرسي بشكل ملحوظ، بسبب ازدياد عدد تلاميذ المدرسة كلّ عام. وبالمقارنة مع ذلك، من المتوقّع أن يبلغ إجمالي المبيعات في السنة الرابعة أربعة أضعاف ما كان عليه في السنة الأولى. وسيبقى الطلب على تعديل الملابس على الأرجح في المستوى نفسه، غير أنّ النزوح من الضاحية وإليها، قد يُحدث تغييراً في مستوى الطلب. وبناء على الأرقام المتوقّرة، يمكن حساب إمكانيّات كثيرة. ويتم عرض حلّين ممكنين على الصفحة اللاحقة.

## تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم

٩- أطلب من المتعلمين إكمال البنود الآتية من خطة التسويق لمؤسساتهم في الجلسة التدريبية أو في المنزل:

- خطة المنتج والسعر.
- خطة الترويج.
- خطة المبيعات.

## خطة المبيعات بافتراض أن الحصة في السوق هي (٧٠٪) وأن مجموعة الزي كاملة تُباع لكل ولد

إجمالي المبيعات السنوية: (١٧٥) زيا بسعر (٦٠) وحدة نقدية لكل زي وبقيمة إجمالية (١٠٥٠٠) وحدة نقدية، ومع معدل مبيعات بنقص (-١٠٪) = (١٥٧,٥) زي بقيمة (٩٤٥٠) وحدة نقدية، ومع معدل مبيعات بزيادة (+١٠٪) = (١٩٢,٥) زي وبقيمة (١١٥٥٠) وحدة نقدية

المجموع	ك١	ت٢	ت١	أيلول	آب	تموز	حزيران	أيار	نيسان	آذار	شباط	ك٢	
النسبة	%١٠٠	%١٠	%٢	%٢	%١٠	%٤٠	%١٣	%٣	%٢	%٢	%٩	%٥	%٢
إجمالي قيمة المبيعات	١٠٥٠٠	١٠٥٠	٢١٠	٢١٠	١٠٥٠	٤٢٠٠	١٣٦٥	٣١٥	٢١٠	٢١٠	٩٤٥	٥٢٥	٢١٠
قيمة المبيعات بنقص - ١٠٪	٩٤٥٠	٩٤٥	١٨٩	١٨٩	٩٤٥	٣٧٨٠	١٢٢٨,٥	٢٨٣,٥	١٨٩	١٨٩	٨٥٠,٥	٤٧٢,٥	١٨٩
قيمة المبيعات بزيادة + ١٠٪	١١٥٥٠	١١٥٥	٢٣١	٢٣١	١١٥٥	٤٦٢٠	١٥٠١,٥	٣٤٦,٥	٢٣١	٢٣١	١٠٣٩,٥	٥٧٧,٥	٢٣١

## خطة المبيعات بالافتراض أن الحصة في السوق هي (٩٠٪) وأن مجموعة زي ونصف تُباع سنوياً لكل ولد

إجمالي المبيعات السنوية: (٣٣٧,٥) زيا بسعر (٦٠) وحدة نقدية للزي وبقيمة إجمالية (٢٠٢٥٠) وحدة نقدية، ومع معدل مبيعات بنقص (-١٠٪) = (٣٠٣,٧٥) زي بقيمة (١٨٢٢٥) وحدة نقدية، ومع معدل مبيعات بزيادة (+١٠٪) = (٣٧١,٢٥) زي بقيمة (٢٢٢٧٥) وحدة نقدية

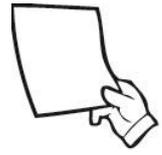
المجموع	ك١	ت٢	ت١	أيلول	آب	تموز	حزيران	أيار	نيسان	آذار	شباط	ك٢	
النسبة	%١٠٠	%١٠	%٢	%٢	%١٠	%٤٠	%١٣	%٣	%٢	%٩	%٥	%٢	
إجمالي قيمة المبيعات	٢٠٢٥٠	٢٠٢٥	٤٠٥	٤٠٥	٢٠٢٥	٨١٠٠	٢٦٣٢,٥	٦٠٧,٥	٤٠٥	٤٠٥	١٨٢٢,٥	١٠١٢,٥	٤٠٥
قيمة المبيعات بنقص - ١٠٪	١٨٢٢٥	١٨٢٢,٥	٣٦٤,٥	٣٦٤,٥	١٨٢٢,٥	٧٢٩٠	٢٣٦٩,٢٥	٥٤٦,٧٥	٣٦٤,٥	٣٦٤,٥	١٦٤٠,٢٥	٩١١,٢٥	٣٦٤,٥
قيمة المبيعات بزيادة + ١٠٪	٢٢٢٧٥	٢٢٢٧,٥	٤٤٥,٥	٤٤٥,٥	٢٢٧,٥	٨٩١٠	٢٨٩٥,٧٥	٦٦٨,٢٥	٤٤٥,٥	٤٤٥,٥	٢٠٠٤,٧٥	١١١٣,٧٥	٤٤٥,٥

## خدمات التعديلات في الزي المدرسي بافتراض نسبة ٨٪ من الأشخاص البالغ عددهم ٨٠٠٠ شخص يحتاجون لتعديل الزي

إجمالي المبيعات السنوية: (٦٤٠) زيا بسعر (٨) وحدات نقدية لكل زي وبقيمة إجمالية (٥١٢٠) وحدة نقدية، ومع معدل مبيعات بنقص (-١٠٪) = (٥٧٦) زيا بقيمة إجمالية (٤٦٠٨) وحدة نقدية، ومع معدل مبيعات بزيادة (+١٠٪) = (٧٠٤) أزياء بقيمة إجمالية (٥٦٣٢) وحدة نقدية

المجموع	ك١	ت٢	ت١	أيلول	آب	تموز	حزيران	أيار	نيسان	آذار	شباط	ك٢	
النسبة	%١٠٠	%١٠	%٩	%٨	%٦	%٨	%٨	%٩	%٨	%٩	%٨	%٩	
إجمالي قيمة المبيعات	٥١٢٠	٥١٢	٤٦٠,٨	٤٠٩,٦	٣٠٧,٢	٤٠٩,٦	٤٠٩,٦	٤٦٠,٨	٤٠٩,٦	٤٦٠,٨	٤٠٩,٦	٤٦٠,٨	٤٦٠,٨
قيمة المبيعات بنقص - ١٠٪	٤٦٠٨	٤٦٠,٨	٤١٤,٧٢	٣٦٨,٦٤	٢٧٦,٤٨	٣٦٨,٦٤	٣٦٨,٦٤	٤١٤,٧٢	٣٦٨,٦٤	٤١٤,٧٢	٣٦٨,٦٤	٤١٤,٧٢	٤١٤,٧٢
قيمة المبيعات بزيادة + ١٠٪	٥٦٣٢	٥٦٣,٢	٥٠٦,٨٨	٤٥٠,٥٦	٣٣٧,٩٢	٤٥٠,٥٦	٤٥٠,٥٦	٥٠٦,٨٨	٤٥٠,٥٦	٥٠٦,٨٨	٤٥٠,٥٦	٥٠٦,٨٨	٥٠٦,٨٨

الوحدة (٦): الموضوع (١)



## بيان معلومات (١)

## معلومات حول السوق

## (١) 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>١</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.

## (٢) ما الذي ينبغي معرفته عن الزبائن المحتملين؟

## أ- من الزبائن؟

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

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

<sup>١</sup> تعريف مأخوذ عن فيليب كوتلر، إدارة التسويق، منشورات ميلينيوم، ٢٠٠٢م

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

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

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

## ب- ما الذي يريده الزبائن؟

يسهل على أصحاب المؤسسات، لدى قيامهم بتقسيم السوق ضمن مجموعات، تحديد أيٍّ 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 سنوياً) سيتمكّنون من تحديد بعض الأمور مثل: ساعات العمل الممكنة، وتوقيت عرض الإعلانات، وكمية السلع التي ينبغي توفّرها 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 سياسته البيع الآجل والتسعير التي سيعتمدها في مؤسسته.

## و- أين يمكن الحصول على المعلومات حول الزبائن؟

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

## ٣) ما هو التسويق؟

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

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

### أ- دراسة السوق Market research

من شأن إتباع برنامجٍ صغيرٍ لدراسة السوق بناءً على قائمة أسئلة 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 قابليّةً لشراء المنتج قبل محاولة اجتذاب زبائن جُدد.

### ج- تحديد استراتيجية التسويق Marketing strategy

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

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

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

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

- **المنتجات (السلع والخدمات) (Product):** قد تشمل الاستراتيجيات الفعّالة التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة التركيز على مجموعة ضيقة من السلع، وتطوير سلعة أو خدمة في غاية التخصص، أو تأمين مجموعة من السلع والخدمات تتضمن مدى استثنائياً من الخدمات.
- **الترويج (Promotion):** ويتضمن الإعلانات وفن البيع فضلاً، عن نشاطات ترويجية أخرى. إنّ فنّ البيع الجيّد 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. وبكلامٍ آخر، يستلزم الموقع ذات الكلفة المتدنية وحركة المرور الخفيفة إنفاقاً أكبر على الإعلانات.
- وتتميّز طبيعة السلعة/الخدمة كذلك، بأهميتها لدى اتخاذ القرارات المتعلقة بالموقع. فإذا كان نوع المشتريات يعتمد على العفوية بمعظمه (مثل المياه الغازية أو الحلويات)، فسيكون لحركة المرور الكثيفة والموقع الظاهر أهمية كبيرة. ومن ناحية أخرى، يعد الموقع أقلّ أهمية بالنسبة للسلع/الخدمات التي يكون الزبائن مستعدين لبذل مجهود خاص للحصول عليها (مثل تجهيزات الفنادق).
- **السعر (Price):** يشكّل تحديد مستوى الأسعار و/أو سياسات التسعير (بما في ذلك سياسات البيع الآجل) العامل الأساسي المؤثر في العائد الإجمالي. ويقترن ارتفاع الأسعار بشكلٍ عام بتوفّر كميات أقل والعكس بالعكس. غير أنّ المؤسسات الصغيرة يمكنها في أغلب الأحيان المطالبة بأسعار أعلى بسبب الخدمات الشخصية التي تستطيع تقديمها.

## ٤) 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 الأقل.

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؟

## (٥) 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 الآجل.
- 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 مهمّة ضرورية إلا أنّها صعبة، لذلك، ينبغي جمع المعلومات حول السوق وتحليلها باستمرار.

الوحدة (٦): الموضوع (١)

معين تدريبي (١)



## أسئلة بشأن المعلومات حول السوق

- ١- ما هي السوق؟
- ٢- ما الذي ينبغي أن يعرفه الرياديون عن الزبائن المحتملين؟ ومن أين يمكن الحصول على المعلومات عنهم؟
- ٣- ما هو التسويق؟
  - ما هي دراسة السوق؟
  - ما هو التسويق الهادف؟
  - ما هي استراتيجية التسويق؟
  - ما هو المزيج التسويقي؟
- ٤- كيف يمكن تقييم الأداء التسويقي؟
- ٥- ما العوامل المؤثرة على السوق الاستهلاكية؟

الوحدة (٦): الموضوع (١)

معين تدريبي (٢)



## الأسئلة الخمسة عن الزبائن (Five Ws)



من اين؟

ماذا؟

متى؟



من؟

لماذا؟

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

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

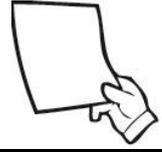
الوحدة (٦): الموضوع (١)



## معين تدريبي (٣)

العناصر	العوامل	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ العدد (الزيادة والانخفاض) التحركات (إلى الداخل وإلى الخارج)، العمر (المعدّل والتوجّهات)، الوضع العائلي (الأعداد والتوجّهات).</li> <li>▪ عدد المدارس (المراحل كافة)، المستويات التعليمية (المعدل، التوجّهات).</li> <li>▪ الأعداد والتركيبية والتوجّهات</li> <li>▪ مستويات الدخل الفردي، الملكية (الأراضي والمنازل والسيارات ورؤوس الأموال)</li> <li>▪ العمر، البدايات، أنماط الملكيات، أعداد وحدات الإيجار، التوجّهات</li> </ul>	<p>السكان</p> <p>التربية</p> <p>البنية العائلية الوضع الاقتصادي والاجتماعي</p> <p>الإسكان</p>	<p>١- من زبائني؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مسح السوق (النظامية)</li> <li>▪ ملاحظات غير نظامية</li> </ul>	السلعة أو الخدمة	٢- ماذا يريدون؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يوميا</li> <li>▪ يوم قبض رواتبهم</li> <li>▪ المناسبات الخاصة</li> </ul>	وقت الشراء	٣- متى يشترون؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ السوق المفتوحة</li> <li>▪ سهولة الوصول إليه وصديق للمستخدم (الأشخاص ذوي الإعاقة وأهالي الأطفال الصغار والمسنين)</li> <li>▪ كيفية الوصول (المواصلات)</li> <li>▪ الموقع المناسب (العوامل الشخصية)</li> <li>▪ اهتمامات المجتمع المحلي</li> </ul>	الموقع	٤- من أين يشترون؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ القوة الشرائية للسكان</li> <li>▪ العادات والتوجّهات الشرائية</li> <li>▪ استبدال البضائع المستعملة</li> <li>▪ الحصول على أحدث تكنولوجيا</li> </ul>	الطلب الفعلي	٥- لماذا يشترون؟

الوحدة (٦): الموضوع (١)



## بيان معلومات (٢)

## دورة حياة المنتج The Product life cycle

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

## ١- 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.

## ٢- مرحلة النمو Growth stage

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

## ٢- مرحلة النضوج Maturity stage

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

#### ٤- 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.

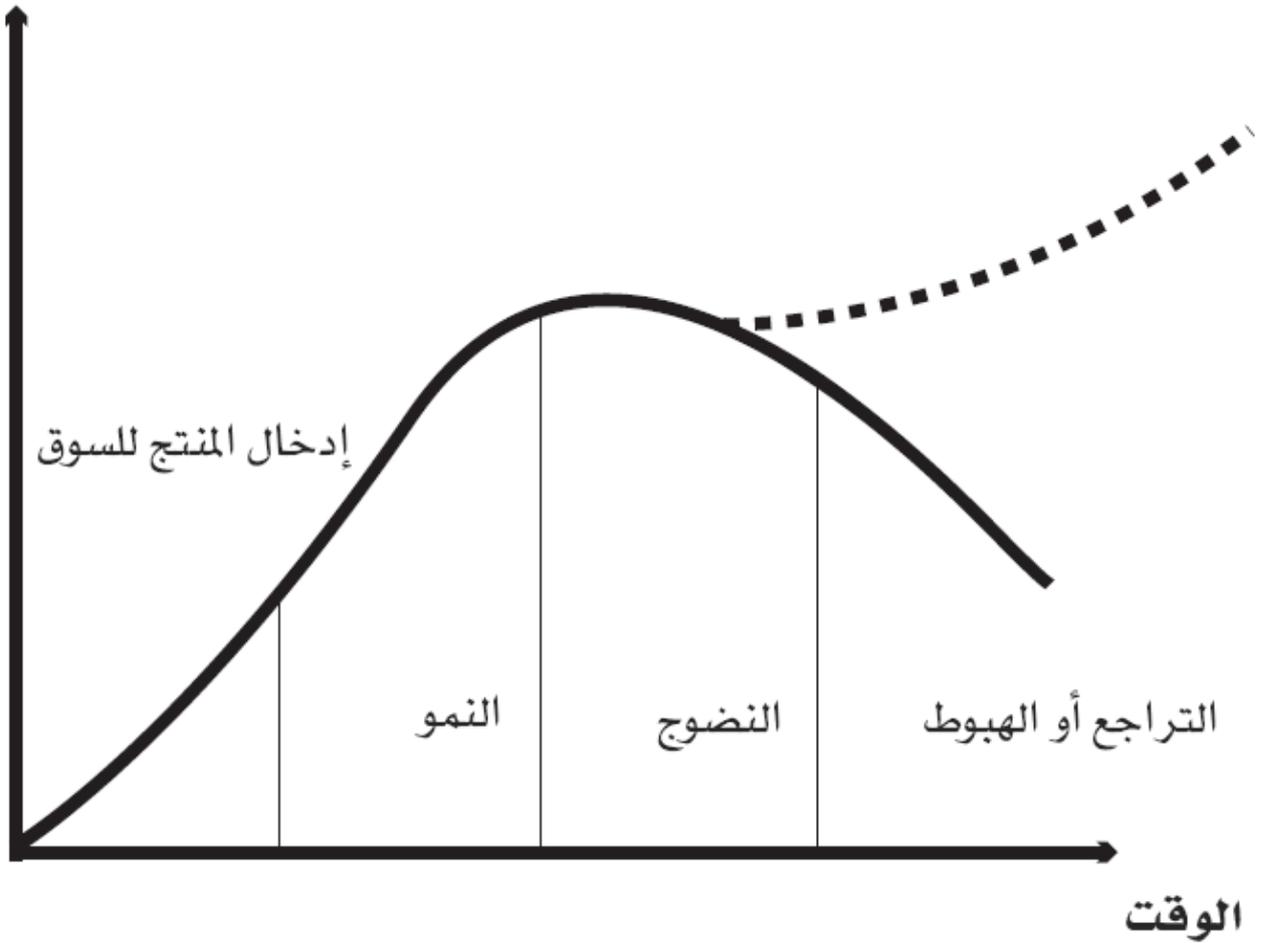
الوحدة (٦): الموضوع (١)

معين تدريبي (٤)

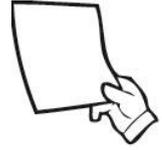


## دورة حياة المنتج

المبيعات



الوحدة (٦): الموضوع (١)



## بيان معلومات (٣)

## إعرف منافسيك

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:

## ١- حدّد منافسيك

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

## ٢- 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؟

## ٣- حلّل المؤسسات القائمة

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

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

• هل عمليات الإنتاج والتجهيزات لديهم حديثة؟ هل يحظى موظفهم بتدريب جيّد؟ 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 قيمة في هذا الشأن عن طريق إجراء تحليلٍ دقيقٍ لأساليب التشغيل على أساس مبيعات الشركة.

## ٤- قارن عمليّات مؤسستك مع تلك المنافسة لها

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

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

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

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

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

الوحدة (٦): الموضوع (١)



## ورقة عمل (١)

## متجر وحيد لبيع المعدات واللوازم المعدنية

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

علم السيد وحيد من أحد أصدقائه أنّ مخزوناً للأدوات المعدنية واللوازم معروض للبيع في المدينة إثر وفاة صاحب المتجر، وأنه يمكنه شراء مجموعة من المعدات والخردوات المعدنية لقاء مبلغ (٢٠٠٠) وحدة نقدية. وبعد دراسة الإمكانيات المتاحة في مدينته، وجد أنّ بإمكانه استئجار متجر فارغ يقع بين محلين للبيع بالتجزئة، أحدهما متجر للمواد الغذائية، والآخر لبيع المعدات المعدنية والخردوات كان قد أنشئ منذ فترة طويلة، ويملكه رجل أعمال ذكي في منتصف العمر. وبالرغم من نصيحة مدير أحد المصارف المحلية للسيد وحيد بآلا يترك وظيفته كمدرّس، إلا أنّه تخلّى عن التدريس، وسحب مدّخراته التي تبلغ (٥٠٠٠) وحدة نقدية، ووظّفها في مؤسسته لبيع المعدات واللوازم المعدنية.

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

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

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

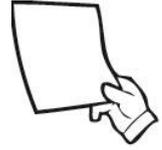
لم يجتذب السيد وحيد سوى القليل من الزبائن الذين شكّلوا مخاطرة مالية غير مضمونة، إذ راحوا يأخذون قطعاً صغيرة بالأجل، بدلاً من تسديد ثمنها نقداً في متجر المعدات المعدنية الآخر. وسرعان ما اكتشف السيد وحيد أنّ مخزون بضاعته قد نفذ، وأنّه يفقر إلى مبلغ نقدي يمكّنه من شراء مخزون جديد، فلم يكن بإمكانه اقتراض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

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

الوحدة (٦): الموضوع (١)



## بيان معلومات (٤)

## 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 تتأكد 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؟

## ١- 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.

## ٢- مصادر المعلومات

يمكن تقسيم مصادر المعلومات إلى:

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

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

## ٣- ملاحظات مفيدة بشأن إجراء مسح للسوق

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

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

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

الوحدة (٦): الموضوع (١)



ورقة عمل (٢)

## تخطيط النشاطات الترويجية

### الحالة (١): متجر عام

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

### الحالة (٢): صيدلية

تسير الأعمال في صيدليتك بشكل جيد 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 (٣): مكتبة

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

- المخزون الذي تركه عمك كبير جداً، كما أن وتيرة بيعه بطيئة للغاية
- لا زلت بحاجة إلى استقطاب زبائن جدد إذا أردت لمكتبك أن تنمو. سيتم افتتاح متجر ثياب ضخم في المنطقة بعد ثلاثة أسابيع، وترى أنه 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 (٤): 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 بشكل أفضل مع سكّان البلدة الصغيرة المجاورة 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 موظف بدوام جزئي ليتولّى شؤون الورشة أثناء تنقّلك في الشاحنة. ولكنك إذا أردت الاحتفاظ بكلّ من الشاحنة والموظف فسيكون عليك توسيع نطاق مؤسستك إلى حد ما. فكيف ستقوم بتصميم خطة ترويجية لاستقطاب المزيد من الزبائن؟

الوحدة (٦): الموضوع (١)



## بيان معلومات (٥)

## 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	ك ٢	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	أيلول	ت ١	ت ٢	ك ١
كمية المنتج ١												
سعر الوحدة												
قيمة مبيعات المنتج ١												

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

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

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

الوحدة (٦): الموضوع (١)



ورقة عمل (٣)

## 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 (٧٠) كلم (٤٠ 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 بالتحقّق 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 (٦٠) وحدة نقدية (للفتيات والفتيان على حدّ سواء).

كما ستتوفّر كافة العناصر الأخرى التي يشملها الزي، فضلاً عن الملابس الأخرى بشكلٍ فردي. وبما أنّ فريد خياط متخصص، فهما يخطّطان لتقديم خدمات إضافية إلى 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، وعرضاها على المسؤولين في المدارس فأعجبتهما، ووعدا بإدراج اسم مؤسسة ليلي وفريد على لائحة المتاجر التي توصي بها المدارس.

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

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

- **الموقع (Location):** يتوقّعان أن يشكّل موقع المؤسسة ميزته الأساسية. إذ ما من متجر آخر يقع في الضاحية، أو ضمن مسافة قدرها (٣) كلم من المدرسة.

• توفير منتجات متعدّدة متكاملة (One stop-shop): لا يقدّم أي متجرٍ 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 (٦٠) وحدة نقدية. غير أنّه يتعيّن عليهما أن يأخذا بالحسبان أنّ منافسيهما قد يتمكنوا من خفض أسعارهم كذلك بفعل ارتفاع المنافسة. لذا أجرى فريد وليلى بحثاً بشأن الأماكن التي يشتري منها منافسوهما موادهم الأولية، والأسعار التي يشترونها بها. وليست المنافسة شديدة للغاية في مجال الأزياء المدرسية/وتعديلها. إذ يبدو أنّ الزبائن يفضلون التعامل مع المتاجر التي تقع على مقربة من المدرسة أو من منازلهم. ويفترض فريد وليلى أنّ أصحاب المتاجر الأخرى في المدينة راضون عن حصصهم في السوق، لأنهم يبذلون جهوداً قليلةً 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 (٧) كلم (٤ أميال تقريباً) - كما أنّه يستخدم نوعيّة متدنّية من القماش. ولا يبدو أنّ أيّة مشاريع أخرى قد تنبّهت إلى هذه الفرصة.

ستبدأ المدرسة الابتدائية الجديدة ب (٢٥٠) تلميذاً. وتتوقع التقديرات الحكوميّة الرسميّة أنّ يزداد عدد التلاميذ تدريجياً خلال السنوات الأربع الأولى إلى أن يبلغ (١٠٠٠) تلميذ، 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 مسحٍ مستندٍ إلى الاستجابات. وقد أجرى استطلاعاً بين أهالي حوالي (٢٥٠) مولوداً في ضاحية المدينة ينوون الالتحاق بالمدرسة الجديدة. وأظهرت النتائج أنّ (٧٠٪) من الأهالي حبّبوا فكرة توفّر مجموعة الزي بأسعار تنافسية قدرها (٦٠) وحدة نقدية في متجرٍ قريب، وأبدوا استعدادهم لشرائها. وأشار (٢٠٪) منهم أنّهم لم يفكروا بعد في شراء الزي المدرسيّ، بينما أجاب (١٠٪) أنّهم سيبحثون عن السّعر الأدنى، وأنّهم مستعدّون لقطع مسافات طويلة بهدف توفير بعض المال.

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

كما أنّهما حصلوا على أرقام مثيرة للاهتمام نُشرت مؤخراً لجمعية الخياطين في البلاد. فقد قدرّت الجمعية أنّه من بين كلّ (١٠٠) شخص، تبرز الحاجة لما يعادل ثمانية تعديلات في الملابس، بينما يبلغ معدّل سعر التعديل الذي تعتمده الجمعية (٨) وحدات نقدية.

وسيكون متجر فريد وليلى أقرب متجر خياطة لحوالي (٨٠٠٠) شخص، كما أمنت الجمعية كذلك أرقاماً حول معدّل توزيع بيع خدمات التعديل في السنة، كما هو مبين في الجدول (١).

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

الجدول (١): معدّل مبيعات الزي المدرسي والتعديلات في الملابس في السنة الأولى

المجموع	ك ١	ت ٢	ت ١	أيلول	آب	تموز	حزيران	أيار	نيسان	آذار	شباط	ك ٢
الزي المدرسي	١٠%	٢%	٢%	١٠%	٤٠%	١٣%	٣%	٢%	٢%	٩%	٥%	٢%
أعمال التعديل	١٠%	٩%	٨%	٨%	٦%	٨%	٨%	٩%	٨%	٩%	٨%	٩%

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

- ١- خطة المبيعات من الزي بافتراض حصة سوق تساوي ٧٠% من حجم السوق، وبنسبة زيادة أو نقص في المبيعات تساوي  $\pm 10\%$
- ٢- خطة المبيعات من الزي بافتراض حصة سوق تساوي ٩٠% من حجم السوق وبنسبة زيادة أو نقص في المبيعات تساوي  $\pm 10\%$  وبواقع زي ونصف لكل تلميذ سنوياً
- ٣- خطة المبيعات من تعديل الزي بافتراض نسبة ٨% من السكان البالغ عددهم ٨٠٠٠ شخص يحتاجون لتعديل الزي لأولادهم، وبنسبة زيادة أو نقص في المبيعات تساوي  $\pm 10\%$

فكّر أيضاً في الأسئلة الآتية:

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

## الموضوع (٢): اختيار موقع المؤسسة

### الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد أهمية اختيار الموقع المناسب للمؤسسة.
- تحديد العوامل التي تؤثر في اختيار الموقع المناسب أي المجتمع المحلي للمؤسسة.
- تحديد العوامل التي تؤثر في اختيار موقع محدد للمؤسسة ضمن المجتمع المحلي.

### 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

- يعد اختيار موقع المؤسسة أحد العوامل البالغة الأهمية في نجاح المؤسسة الصغيرة أو فشلها، فضلاً عن أنه أحد اهتمامات الريادي الرئيسيّة. ففي حالات عدة، قد يقتصر بحث الريادي على إيجاد أقرب لافتة تفيد بشغور موقع عملٍ ما. ينبغي أن يدرك المتعلمون ما المعلومات المطلوبة، والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات صائبة بشأن اختيار موقع للمؤسسة. وينبغي التشديد على أنه في الوقت الذي قد يتيح الموقع الجيد استمرارية هامشية للمؤسسة، فقد يقضي الموقع السيء حتى على المؤسسات المخطّط لها على أفضل نحو.
- يجب أن يكون مبنى المؤسسة سهل الوصول إليه من حيث المدخل والمخرج وبخاصة بالنسبة إلى الأشخاص ذوي الإعاقة، وأهالي الأطفال الصغار والمستئين.

### النشاطات

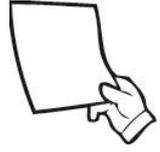
- ١- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.

- ٢- بيّن أهمية اختيار الموقع المناسب أو المجتمع المحلي للمؤسسة وأهمية اختيار الموقع ضمن ذلك المجتمع لضمان نجاح المؤسسة واستمرارها. بيّن أيضاً أهمية سهولة الوصول للموقع من حيث المدخل والمخرج بالنسبة للأشخاص ذوي الإعاقة، وأهالي الأطفال الصغار والمسنين.
- ٣- إسأل المتعلمين عن العوامل المهمة في اختيار موقع المؤسسة، وسجل إجاباتهم على اللوح القلاب. لخص الموضوع باستخدام المعين التدريبي (١). أطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) في المنزل.
- ٤- قسم المتعلمين إلى مجموعتين واجر نقاشاً حيث تدافع فيه إحدى المجموعتين أو تدحض العبارة التالية: ليس الموقع مهماً لأنّ الناس سيبدلون قسارى جهدهم لقصد الخدمة أو المنتج الجيد الذي يريدونه بالفعل.
- ٥- اطلب من المتعلمين العمل ضمن مجموعات صغيرة لدراسة بيان المعلومات (٢) ومناقشته، والخروج بالعوامل المهمة التي تؤثر في اختيار الموقع لمؤسسة محددة. أطلب من ممثلي المجموعات عرض نتائج عملهم، ولخص الموضوع باستخدام المعين التدريبي (٢) للمناقشة.
- ٦- قسم المتعلمين إلى مجموعات صغيرة واطلب منهم قراءة دراسة الحالة في ورقة العمل (١) ومناقشة أي المواقع أفضل؟ موقع جمال أو موقع سوزان؟ ولماذا؟ اجر نقاشاً في الصف حول إجاباتهم.

### تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم

- ٧- أطلب من المتعلمين العمل لتحديد موقع المؤسسة التي يعملون على إعداد خطة عملها في سياق دراستهم لموضوعات برنامج كاب، وإكمال البند المتعلق بالمكان من خطة التسويق في نموذج خطة عمل المؤسسة. أطلب من المتعلمين عرض نتائج عملهم، وناقش ذلك مع الصف.

الوحدة (٦): الموضوع (٢)



## بيان معلومات (١)

### 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 تقيد بشغور موقع عملٍ 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 نحوٍ.

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 ملاءمة موقع المؤسسة. ويبرز عاملان أساسيان لدى اختيار موقع المؤسسة:

- تحديد المجتمع المحلي للمؤسسة
- اختيار موقع معين داخل ذلك المجتمع المحلي

قد تختلف الاعتبارات بين الرجال والنساء من حيث اختيار موقع المؤسسة. فالكثير من الرجال والنساء يعملون من منازلهم أو قرب منازلهم بسبب المسؤوليات الأسرية وأحياناً بسبب المخاوف على الأمن الشخصي، ولا سيما النساء. أما الأشخاص ذوو الإعاقة أو الأشخاص الذين لا يملكون وسيلة نقل مستقلة فيواجهون معوقات على حد سواء، ما 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.

### ١- 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 حدٍ بعيدٍ، على حركة الزبائن لتأمين استمراريتها. ويتّعين 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 مستعدّون 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.

## ٢- 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 ٨٠٪ 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 السكان 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 منافسك عبر جمع المعلومات عن نقاط ضعفهم ونقاط القوة لديهم. فعليك أن تحدّد عدد منافسك، وما موقعهم، كما عليك أن تعرف عدد المؤسسات التي فتحت أو أوقفت خلال السنتين السابقتين المشابهة لمؤسستك. كما يجدر دراسة المنافسة غير المباشرة التي توفّر أنواعاً مماثلة من السلع والخدمات.

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

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

## ٣- اختيار الموقع وفق أنواع المؤسسات

### أ- شركات البيع بالتجزئة Retail firms

بات تأمين مواقف للسيارات والنفاز إلى الطرقات العامة الأساسية مشكلة أساسية للكثير من بائعي التجزئة. ويعاني بائعو التجزئة في المتاجر الكبرى مشاكل أقل من سواهم في ما يتعلّق بمواقف السيارات. لذا يتعيّن عليهم أن يأخذوا بالحسبان أنواع المؤسسات التي تحيط بالموقع. فقد أشارت الدراسات مثلاً أنّه 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. ويتعيّن عليه أن يطرح السؤال التالي: "هل يتجّه المشاة في هذا الموقع إلى وسيلة نقل عامة أو إلى مسرح محليّ؟" إذ أن أولئك الذين يقصدون المسرح لا يتوقّفون عادة للقيام بالمشتريات.

### ب- شركات البيع بالجملة Wholesale firms

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

### ج- شركات الخدمات Service firms

يعد اختيار موقع بالقرب من متجر تسوّق كبير مثاليّاً بالنسبة لمشاريع الخدمات، غير أنّه 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، لأنّ 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 سمانّة وصيدلية خياراً صائباً. غير أنّ هذا الموقع قد لا يكون مناسباً لطبيب الأسنان الذي لا يحتاج إلى حركة سير، ومكان توقّف ملائم من شأنهما تحقيق نجاح محلّ 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 المدني عوامل أخرى بالغة الأهمية. كما عليك التفكير بحاجات الموقع المستقبلية والحالية لدى قيامك بدراسة العوامل العامة والخاصة لموقع مؤسسة معينة.

الوحدة (٦): الموضوع (٢)

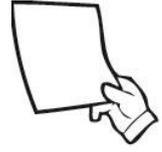


معين تدريبي (١)

## تحديد موقع المؤسسة

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

الوحدة (٦): الموضوع (٢)



## بيان معلومات (٢)

## 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:

## ١- الإرشادات المتعلقة باختيار موقع محدد

يوصى باتباع الإرشادات الآتية لدى اختيار موقع للمؤسسة:

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

## ٢- العوامل الخاصة المتعلقة بالموقع

## أ- حركة واتجاه السير

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

لنفترض أنك وجدت أفضل المناطق المجاورة، وأفضل مناطق 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، كلّما ازدادت المبالغ التي تنفقها على الموقع الجيّد، قلّت 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 قلّصت خياراتك إلى عددٍ قليلٍ من المواقع، عليك أن تحدّد مدى أهميّة حركة السير لنجاح مؤسستك. وقد ترغب في أخذ العوامل الآتية بالحسبان وفقاً للأهميّة التي توليها لحركة السير.

## ب- توفر وسائل النقل العامة

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

## ج- توفر مواقف للسيارات

يعد توفرّ مواقف 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 ينفك 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، تباع بضاعتها إلى الزبائن المارين الذين قد يرغبون في شراء بعض الأغراض، وهم في طريقهم من المنزل أو إليه.

فعلى سبيل المثال، يشتري الناس الصّحف والوقود في طريقهم إلى العمل، بينما يشترون الطعام، ويستلمون حاجاتهم من محلّ 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 السيّار العائد باتجاه المنازل.

## و- عرض الشارع

قد يكون عرض الشارع مهماً كذلك، إذ أنه يشير إلى مدى كثرة السيارات التي تسلك هذه الطريق أو ستسلكها في المستقبل. وبشكلٍ عام، كلما اتسعت الطريق، 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 السيارات الراكنة في خطٍ مزدوج؟"

## ز- الموقع ضمن المبنى

يتميّز أيضاً الجزء من المبنى الذي تختاره موقعاً لمؤسستك بأهميته، فتكون الزاوية مثلاً أكثر بروزاً من وسط المبنى إذ يمكن ملاحظتها بسهولة أكبر عند تقاطع الطرق إلا أنّ معدّلات الإيجار فيها عادة ما تكون أعلى. وقد يساعد جيرانك كثيراً إذا أحسنت اختيار موقعك. فقد 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 معينة. فأحسن اختيار جيرانك.

الوحدة (٦): الموضوع (٢)



معين تدريبي (٢)

## إرشادات لاختيار موقع محدّد للمؤسسة

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

الوحدة (٦): الموضوع (٢)



## ورقة عمل (١)

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

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

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

لا يتواجد في البلدة، حيث قرّرت سوزان البدء بمؤسستها، سوى محلّ عام واحد. ويعمل سكّان تلك البلدة على نصب المصايد وصيد الأسماك، كما أنّها تستضيف بعض المخيمات السياحيّة. وتتضمّن إحدى المجتمعات المحليّة التي تبعد بضعة أميال عن البلدة حقلاً للبتروك تعمل فيه شريحة كبيرة من سكّان البلدة وتعيش طيلة الأسبوع، ثم تعود إلى منازلها وعائلاتهما 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 قدّرت أنّ عدد السكّان كافياً لإبقاء المتجرين ناشطين طيلة السنّة، وهي تعتقد أنّ بإمكانها تحقيق النجاح إذا أنشأت متجرها في تلك البلدة، وقدّمت الأنواع المناسبة من البضائع.

## سؤال للمناقشة

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

## الموضوع (٣): الأشكال القانونية لمليّة المؤسسات

### الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد الأنواع الأساسية الأربعة لمليّة المؤسسات وإيجابياتها وسلبياتها.
- تحديد المنافع التي توفرها التعاونيات.

### 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

- تتمثل إحدى القرارات الأولى التي يتعين على صاحب المؤسسة الصغيرة اتخاذها في تحديد الشكل القانوني لمليّة المؤسسة. غير أنّ القرار الأول قد لا يكون نهائياً. إذ قد تنمو المؤسسة مع الوقت، ويقوم بتغيير عملياتها، كما قد تُحدث الأوضاع المالية والضريبية تغييراً في حسنات وسيئات مختلف أنواع المليّات القانونية.

- يتم تنظيم غالبية مؤسسات الأعمال ضمن إحدى الأشكال القانونية الآتية: المليات الفردية، أو شركات التضامن، أو الشركات محدودة المسؤولية أو التعاونيات. وينبغي أن يتمتع المتعلمون بحدٍ أدنى من المعرفة في ما يتعلق بكافة أشكال المليات القانونية المتوفرة، وأن يكونوا على بينة من حسنات كلّ من أشكال الملية وسيئاتها. كما ينبغي أن يسعوا إلى الحصول على استشارة قانونية متخصصة لدى اتخاذهم القرار بشأن الشكل القانوني الذي ينبغي اعتماده.

- يعرف هذا الموضوع بحسنات كلّ من أشكال الملية القانونية وسيئاتها بالنسبة إلى ستة من مجالات اهتمام المؤسسة:

(١) الكلفة والإجراءات القانونية الضرورية من أجل إطلاق المؤسسة.

(٢) مسؤولية صاحب المؤسسة (أو أصحابها).

(٣) استمرارية المؤسسة.

(٤) إدارة المؤسسة.

(٥) كيفية الحصول على رأسمال إضافي.

(٦) الضرائب.

## النشاطات

١- بيّن أهمية اختيار الشكل القانوني المناسب لملكية المؤسسات لما لذلك من أثر عليها.

٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.

٣- إسأل المتعلمين عن الأشكال المختلفة لملكية المؤسسات حسب معرفتهم، وسجل إجاباتهم على اللوح القلاب. لخص الموضوع ببيان الأشكال الأربعة الرئيسية الآتية:

- المؤسسة الفردية
- شركة التضامن
- الشركة ذات المسؤولية المحدودة
- التعاونية

٤- أطلب من المتعلمين ضمن أربع مجموعات صغيرة دراسة بيان المعلومات (١) لتحديد خصائص وإيجابيات وسلبيات الأشكال الأربعة الرئيسية محددًا شكلاً لكل مجموعة. أطلب من ممثلي المجموعات عرض نتائج عمل مجموعاتهم، وناقش مع الصف كلاً من الأسئلة الثمانية الرئيسية المتعلقة بملكية المؤسسات. اعرض المعين التدريبي (١) والمعين التدريبي (٢) واطلب من المتعلمين مناقشة إيجابيات كلّ من الأشكال القانونية لملكية المؤسسة وسلبياتها، ومقارنة أجوبتهم مع تلك الواردة فيها.

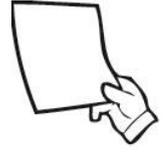
٥- اطلب من المتعلمين قراءة المعلومات الواردة في ورقة العمل (١) والإجابة عن السؤالين الواردين في أسفل ورقة العمل.

٦- اعرض المعين التدريبي (٣) الذي يوضح بعض الأسباب التي تدفع بالرياديين والرياديات إلى تفضيل المؤسسات الجماعية مثل التعاونيات، وناقش هذه الأسباب مع المتعلمين. أطلب منهم الاطلاع على بيان المعلومات (٢) في المنزل لمزيد من المعلومات.

## تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم

٧- أطلب من المتعلمين العمل لإكمال البند المتعلق باختيار الشكل القانوني لمؤسساتهم ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها في سياق دراستهم لبرنامج كاب.

الوحدة (٦): الموضوع (٣)



## بيان معلومات (١)

## أسئلة متعلّقة بملكيّة المؤسسة

١- 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 المرخّص 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.

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

- أ- الملكية الفرديّة (Sole proprietorship): تتمثّل 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. فالإلى 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 حُلّت 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): كلفة تسجيل التعاونية ليست مرتفعة. وهي تقضي بوضع اتفاقية تعاونية خطية، ومن ثم إيداعها لدى السلطات الحكومية المختصة.

### ٣- لماذا ينبغي استشارة محام عند البدء بمؤسسة جديدة؟

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

### ٤- 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 بغض 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.

### ٥- 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 المُصاب بالعجز، أو المُنسحب.

- 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- التعاونيّة: تتمتع التعاونيّة بمدة حياة مستقلة.

## ٦- كيف تؤثر البنية القانونيّة على إدارة المؤسسة؟

- أ- الملكية الفرديّة: يستطيع المالك الفردي إدارة المؤسسة كما يشاء، طالما أنّه لا ينتهك القوانين. وقد يشكّل اتّخاذ شخصٍ واحدٍ للقرارات الإدارية كافة نقطة سيئة.
- ب- شركة التضامن: يلعب كلّ من الشركاء في شركة التضامن دوره الإداري، كما تتوزّع الواجبات في ما بينهم. وقد تساهم قدراتهم ومعارفهم ومُجمعة 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 القانونيّة 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 الأوليّة ورسوم الإيداع، وعقد اجتماعات رسمية من أجل معالجة تفاصيل معيّنة تتعلّق بالتشغيل والتنظيم.
- د- التعاونيّة. ينتخب أعضاء التعاونيّة الأفراد المعنيين بإدارتها.

## ٧- كيف تؤثر البنية القانونيّة على الضرائب؟

- أ- الملكية الفرديّة: ينبغي تسديد ضرائب الدخل الفردي على كافة أرباح المؤسسة.
- ب- شركة التضامن: يتعيّن على الشركاء كافة تسديد ضرائب الدخل الفردي وفق حصّتهم الفرديّة 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- التعاونيّة. تدفع التعاونيّة الضّرائب وفقاً للأنظمة الحكومية المعتمدة.

الوحدة (٦): الموضوع (٣)



معين تدريبي (١)

## أسئلة متعلّقة بملكيّة المؤسسة

- ١- ما عدد أصحاب المؤسسات في الملكية الفرديّة والتضامن والشركة محدودة المسؤولية والتعاونيّة؟
- ٢- ما الكلفة والإجراءات القانونيّة اللازمة من أجل إطلاق أنواع ملكيّات المؤسسات الأربعة؟
- ٣- لماذا ينبغي استشارة محامٍ عند البدء بمؤسسة جديدة؟
- ٤- ما المسؤوليّة المترتبة عن أنواع ملكيّات المؤسسات الأربعة؟
- ٥- كيف تؤثر الملكية القانونيّة على استمراريّة المؤسسة؟
- ٦- كيف تؤثر البنية القانونيّة على إدارة المؤسسة؟
- ٧- كيف تؤثر البنية القانونيّة على الضرائب؟
- ٨- كيف تؤثر البنية القانونيّة على شروط التوظيف؟

الوحدة (٦): الموضوع (٣)



معين تدريبي (٢)

## إيجابيات الأشكال القانونية المختلفة للملكيات وسلبياتها

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

الوحدة (٦): الموضوع (٣)



## ورقة عمل (١)

## اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

يعيش تامر في مجتمعٍ محليٍّ صغيرٍ منذ عشر سنوات خلت. وتقع بلدته، التي يبلغ عدد سكانها (٢٧٥) شخصاً، على ضفة النهر الكبير الذي يمر بالبلاد. وتشتهر المدينة بطبيعتها وشاطئ نهرها الجميل، وطقسها المعتدل صيفا وشتاء، كما يروج فيها صيد الأسماك وتجاريتها. غير أنّ الطريق القديمة التي يسلكها السكان ضيقة ووعرة، وتجعلها أمطار الربيع والشتاء غير سالكة في بعض الأماكن. ويُصار حالياً إلى تشييد طريق جديدة في المنطقة، من المفترض أن تُستكمل في غضون أربعة أشهر.

يدرس تامر فكرة إطلاق متجر لبيع المنتجات السياحية بما أنّ الطريق قد أوشكت على الانتهاء، مما سيسهّل 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. ففكر في إمكانية كونه صاحب ملكية فردية، لأنّه يحبّ أن يكون سيّد نفسه. وقد بلغ مجموع مُدخراته (٤٢٠٠) وحدة نقدية، كما يمكنه اقتراض المبلغ الكافي للبدء بمؤسسته الصغيرة.

ولكنّ فكرة الشراكة تستهويه كذلك، إذ يمكن أن يؤمّن شريكٌ ما أو شريكان اثنان المال الإضافي اللازم لإطلاق مشروعٍ أوسع. ويمكنه كذلك إطلاق شركة محدودة المسؤولية وأن يبيع حصصها. وفي تلك الحالة سيزداد المبلغ المتوفّر لديه دون أن يكون عليه تسديد أيّة قروضٍ، 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 سكّان المجتمع قد يستفيد من المشروع.

## أسئلة

١- أيّ نوع من ملكيات المؤسسات قد تختار لو كنت تامر؟

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

الوحدة (٦): الموضوع (٣)



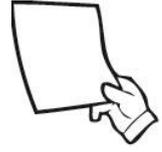
معين تدريبي (٣)

## منافع المؤسسات الجماعية مثل التعاونيات

- ١- الموارد المالية المشتركة
- ٢- الإمدادات المشتركة للمدخلات
- ٣- التسويق المشترك
- ٤- وفورات الحجم
- ٥- منافع العناقيد (التجمعات) الصناعية
- ٦- نقل المعرفة
- ٧- تجاوز الحواجز الإجتماعية
- ٨- الدعم المتبادل
- ٩- تعزيز القوة التفاوضية
- ١٠- سهولة الوصول إلى الخدمات والتدريب
- ١١- إفادة الأشخاص ذوي الإعاقة

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

الوحدة (٦): الموضوع (٣)



## بيان معلومات (٢)

## منافع المؤسسات الجماعية مثل التعاونيات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## الموضوع (٤): تحديد التكاليف التي تتكبّدها المؤسسة

### الوقت المقترح

- (٤) أربع ساعات

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تمييز التكاليف المباشرة بنوعيتها المواد المباشرة والعمالة المباشرة والتكاليف غير المباشرة.
- حساب تكاليف المواد المباشرة لسلعة أو خدمة.
- تحديد مفهوم تكلفة الاستهلاك وحسابها.

### 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.
- تحضير مثال حساب تكاليف المواد المباشرة للسلعة التي ستعمل مع المشاركين على تحديد تكاليف المواد المباشرة لها في الخطوة (٣) من النشاطات.

### عرض الأسباب

- يتعيّن على الريادي الذي يدير مؤسسة أعماله أن يُسدّد فواتير كثيرة لقاء السلع والخدمات التي يحتاج إليها للمؤسسة، مثل المواد الأولية، وأثاث المكاتب، وفواتير الهاتف، ورواتب العمّال وغيرها، وتُعرف هذه النفقات بالتكاليف. ومن شأن معرفة هذه التكاليف أن يوفّر مراقبةً أفضل، وأن يُبقي التكاليف منخفضةً.
- يتعيّن على الريادي أن يعرف بدقة تكاليف السلع أو الخدمات التي سيبيعها. فإذا فاقت كلفتها الحد الذي يكون الزبون مستعداً لدفعه مقابل المنتج، أو إذا فاقت أسعار المنافسين، فلن يكون الريادي قادراً على بيعها. وفي هذه الحال، يتعيّن عليه خفض التكاليف.

### النشاطات

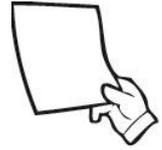
- ١- ناقش مع المتعلمين أهمية معرفة الريادي للتكاليف في مؤسسته، وارتبطها مع الأرباح التي تحققها المؤسسة. لخص بأن أي خفض للتكاليف سيزيد من أرباح مؤسسته.

- ٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعيار التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٣- وضح للمتعلمين مفهوم التكاليف المباشرة (المواد والعمالة) والتكاليف غير المباشرة. استخدم سلعا موجودة في غرفة الصف كقارورة ماء أو كرسي أو طاولة لتوضيح مفهوم التكاليف المباشرة وغير المباشرة. اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) كواجب منزلي للحصول على معلومات عن خلفية الموضوع.
- ٤- قسّم المتعلمين إلى فرق مؤلفة من (٤) أو (٥) اشخاص لتحديد تكاليف المواد المباشرة لسلعة على سبيل المثال: كرسي أو طاولة أو خدمة مثل: خدمة صبغ الشعر. اطلب من الفرق استخدام النموذج المبين في ورقة العمل (١). اطلب من ممثلي الفرق عرض نتائج عملهم وناقش ذلك مع الصف للتأكد من فهم المتعلمين للموضوع.
- ٥- استخدم بيان المعلومات (٢) لشرح فئات التكاليف المختلفة. أول اهتماماً خاصاً لتكاليف الاستهلاك وكيفية حسابها عن طريق عرض مثال على ذلك.
- ٦- اطلب من المتعلمين ضمن مجموعات عمل صغيرة حساب قيمة الاستهلاك للعناصر المحددة في ورقة العمل (٢) باستخدام نموذج حساب الاستهلاك المبين في ورقة العمل.
- ٧- قسّم المتعلمين إلى فرق مؤلفة من (٤) أو (٥) أشخاص لإكمال ورقة العمل (٣)، واطلب منهم تحديد نوع بنود التكاليف من حيث كونها تكاليف مواد مباشرة أو تكاليف عمالة مباشرة أم تكاليف غير مباشرة وتحديد فئة كل نوع من هذه التكاليف. اطلب من ممثلي الفرق عرض نتائج عملهم على الصف وناقش إجاباتهم للتأكد من فهم المتعلمين للفرق بين التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.

### تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم

- ٨- اطلب من المتعلمين إكمال البنود الآتية ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها في سياق دراستهم لبرنامج كاب:
- خطة تكاليف المواد المباشرة للسلع أو الخدمات التي ستقدمها المؤسسة.
  - إعداد خطة التكاليف الثابتة في المؤسسة.
  - إعداد جداول بعناصر المعدات والآلات، والأثاث، والتجهيزات المكتبية، والمركبات، وتكاليف شرائها، وحساب قيمة استهلاكها السنوية، وقيمتها في نهاية السنة، مستخدماً نموذج حساب الاستهلاك المبين في ورقة العمل (٢).

الوحدة (٦): الموضوع (٤)



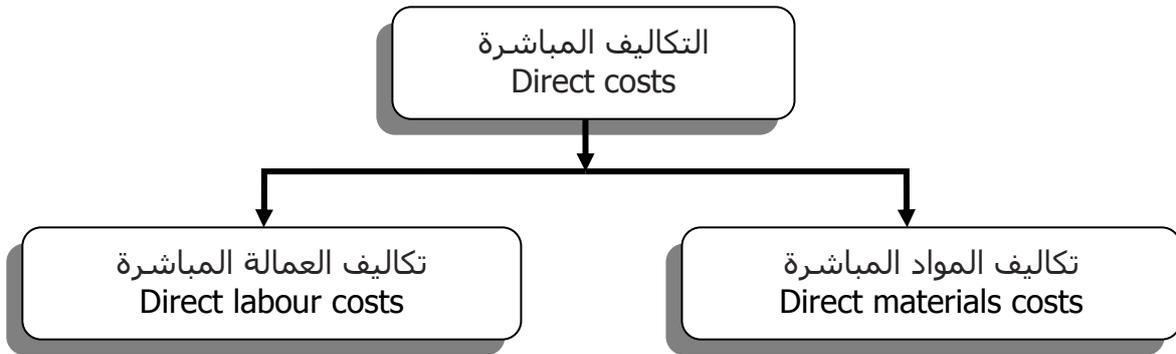
## بيان معلومات (١)

## التكاليف المباشرة وغير المباشرة

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

## ١- التكاليف المباشرة

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



تكاليف العمالة المباشرة	تكاليف المواد المباشرة
وتشمل أجور جميع العمّال والمساعدين المعنّيين 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، بشكل عام، عدداً من المواد المختلفة. تكون تكاليف العمالة المباشرة متغيرة إذا دفعت مقابل الوحدات المنتجة وثابتة إذا كانت تدفع كرواتب شهرية بغض النظر عن الإنتاج.	كل ما ينفق على جميع العناصر التي تصبح جزءاً من سلعة معينة، أو تُستخدم لإنتاج خدمة، أو يتم شراؤها بهدف إعادة بيعها، يندرج ضمن إطار فئة تكاليف المواد المباشرة. وتشمل هذه التكاليف المباشرة التكاليف المتعلقة بحياسة المواد الخام مثل نقلها من المورد إلى المؤسسة. وتكون هذه التكاليف متغيرة لأنها تتغير بتغير الإنتاج.

## ٢- التكاليف غير المباشرة

هي التكاليف التي لا تُعزى بشكل مباشر إلى سلعة أو خدمة محدّدة، كبديل إيجار المكتب، أو راتب المحاسب، أو الفوائد المترتبة عن قرض مصرفي، أو فواتير الهاتف، أو تأمين السيارة والتأمين ضد الحرائق وغيرها. وللتبسيط، هي التكاليف الأخرى كافة المترتبة عن نشاطات المؤسسة، والتي ليست تكاليف مباشرة. وتعد كافة النفقات المتصلة بطاقم العمل في مؤسسات البيع بالجملة أو بالتجزئة تكاليف غير مباشرة.

وللتمكن من حساب التكاليف التصنيعية العائدة لسلعة أو خدمة واحدة، ينبغي توزيع التكاليف غير المباشرة بشكلٍ نسبي. فإذا كانت المؤسسة تنتج سلعة أو خدمة واحدة، أو إذا كانت السلع متشابهة إلى حدٍ ما، مثل الكراسي أو الأسرة أو السراويل أو القمصان، تُقسّم التكاليف غير المباشرة على عدد السلع، وتضاف هذه النسبة إلى التكاليف المباشرة بغية حساب الكلفة الإجمالية لكلٍّ من العناصر. ويتم حساب التكاليف غير المباشرة في مشاريع الخدمات، بشكلٍ عام، على أساس ساعات العمل، بما فيها الوقت الذي تتم تمضيته في تسليم الخدمات. وتُعرف التكاليف غير المباشرة كذلك بالتكاليف العامة (Overhead costs) أو التكاليف الثابتة (Fixed costs)

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

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

### معلومات إضافية

لحساب التكاليف غير المباشرة للسلعة أو الخدمة نقوم بما يأتي:

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

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

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

أولاً: احسب نسبة تحميل التكاليف غير المباشرة

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

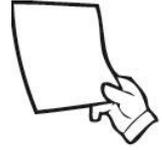
ثانياً: احسب التكاليف غير المباشرة للسلعة أو الخدمة كما يأتي:

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

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



الوحدة (٦): الموضوع (٤)



## بيان معلومات (٢)

## 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 معيّنة نسبةً عاليةً دون أيّ مبرّر. ولدى توقّر هذه المعلومات لدى الريادي، يمكنه أن يُحاول خفض التكاليف، وأن يزيد من قدرته التنافسية.

ويتعيّن على الشخص الذي يبدأ مؤسسته أن يتنبأ التكاليف الإجماليّة لها في سنة واحدة على الأقلّ، لمعرفة فيما إذا كانت المبيعات المخطّط لها تغطي التكاليف أم لا.

## ١- 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:

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

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

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

## ب- تكاليف المواد (Material costs)

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

يتمّ التمييز في الإنتاج بين أنواع مختلفة من المواد:

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

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

### د- التكاليف الرأسماليّة (Capital costs)

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

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

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

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

كيف يتم حساب قيمة الاستهلاك؟

يتم حساب الاستهلاك ببساطة تامة بقسمة سعر الآلة أو السيارة التي تم شراؤها حديثاً على عمر الآلة المتوقع. فإذا تم شراء شاحنة صغيرة لتسليم البضائع مثلاً لقاء (١٢٠٠٠) وحدة نقدية، وكان عمر الشاحنة المتوقع خمس سنوات.

سيكون استهلاكها السنوي (١٢٠٠٠) وحدة نقدية/٥ = (٢٤٠٠) وحدة نقدية في السنة الواحدة.

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

النسبة الاستهلاكية السنوية (%)	العمر المتوقع بالسنوات	البنود الاستثمارية
٥	٢٠	المباني
١٠ - ١٢,٥	٨ - ١٠	الآلات البسيطة
٢٠ - ٣٣,٣	٣ - ٥	الآلات الخاصة
١٠ - ١٢,٥	٨ - ١٠	المركبات
٣٣,٣	٣	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 ١٢٣
سنة الحيازة (الشراء)	٢٠٠٨
سعر الشراء (بما في ذلك تكاليف التسليم)	(١٠٠٠٠) وحدة نقدية
العمر المقدر (المتوقع)	(٤) سنوات
نسبة الاستهلاك (%)	٢٥%
قيمة الاستهلاك في السنة	(٢٥٠٠) وحدة نقدية

## ٢- 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	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	المجموع
تكاليف المواد المباشرة (المتغيرة)												
أجور العمالة												
المصروفات العامة (التكاليف الثابتة)												
تكاليف الإهلاك												
التكاليف المالية (فوائد القرض)												

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



الوحدة (٦): الموضوع (٤)

ورقة عمل (٣)



## التكاليف المباشرة وغير المباشرة وفئاتها

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

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

الوحدة (٦): الموضوع (٤)



## تكملة ورقة عمل (٣)

## 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 الصحيّ لموظفي المكتب
		عرض بيع على منتج واحدٍ
		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 الصحيّ لمشغلي الآلات
		السماذ في مشروع زراعي
		فاتورة الكهرباء والماء
		كتيّبات التدريب في دورة تدريبية
		المشروبات في المطعم

## الموضوع (٥): الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسة

### الوقت المقترح

- (٤) أربع ساعات

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تمييز المدفوعات السابقة للتشغيل ومدفوعات التشغيل الأولية.
- تقدير رأسمال البدء (المال اللازم لإنشاء المؤسسة) بشقيه رأس المال الاستثماري ورأس المال العامل للمؤسسة.

### 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

- يتطلب إنشاء مؤسسة ما كميّة معيّنة من الأموال ينبغي إنفاقها قبل أن تبدأ نشاطات الأعمال بتوليد الدخل من المبيعات. وغالباً، يستخفّ الرياديون المحتملون بقيمة المبلغ الضروري، لأنهم لا يأخذون بالحسبان الإنفاق على العناصر الاستثمارية مثل، الآلات والتجهيزات والسيارات وما إلى ذلك. فهم لا يدركون أنّ دخل المبيعات لا يغطّي في الأسابيع أو الأشهر الأولى من عمليات التشغيل (أي التجارة أو الصناعة أو تقديم الخدمات) نفقات المؤسسة. وقد يؤدي ذلك إلى حصول مشكلة نقص في السيولة قد تُعيق صاحب المؤسسة عن تسديد رواتب العاملين أو مستحقّات الموردين.
- غالباً، يفوق المبلغ اللازم كرأس مال للبدء، المبلغ الذي يكون في تصرف رجل الأعمال. وبما أنّه ينبغي تأمين الفارق من مصادر أخرى، على صاحب المؤسسة أن يعرف المبلغ الذي قد يلزم بالتحديد.

### النشاطات

- ١- وضح أهمية تحديد رأس المال اللازم لبدء المؤسسة والآثار السلبية عن عدم تحديده بطريقة صحيحة مستعينا بالأسباب الواردة في الفقرة السابقة (عرض الأسباب).
- ٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.

٣- إشرح للمتعلّمين الفرق بين المدفوعات أو التكاليف السابقة للتشغيل، ومدفوعات أو تكاليف التشغيل الأولية، والعوامل التي تحدّد فترة التشغيل الأولية مستعينا بالمعيار التدريبي (١). أطلب منهم قراءة بيان المعلومات (١) كواجب منزلي.

٤- قسّم المتعلّمين إلى مجموعات صغيرة، واطلب منهم تصنيف عناصر المدفوعات المدرجة في ورقة العمل (١) إلى مدفوعات سابقة للتشغيل أو إلى مدفوعات تشغيل أوليّة، أو إلى أنواع أخرى من المدفوعات. وبعد انتهائهم، أجر نقاشاً معهم حول كلّ من عناصر المدفوعات.

٥- أطلب من المتعلّمين استكمال ورقة العمل (٢) ضمن مجموعات مؤلّفة من (٤) أو (٥) أشخاص والإجابة عن الأسئلة. تأكّد من استيعاب المتعلّمين لوقت انتهاء المرحلة السابقة للتشغيل ووقت ابتداء مرحلة التشغيل الأولية. واطلب من كلّ مجموعة أن تعرض استنتاجاتها.

٦- ناقش مع الصف إجابات المجموعات عن الأسئلة الثلاثة الأولى باستخدام المعينات التدريبية (٢) و (٣) و (٤) التي تبيّن الحل النموذجي لورقة العمل. للتوصل إلى فهم مشترك حول ورقة العمل.

٧- إجابة عن السؤال الرابع، بيّن أن على السيدة روان زيادة رأس مالها العامل في الشهر الثاني لأنها تخطط لتوصيل المأكولات إلى المنازل بما يعادل ٤٠% من الإنتاج، وسيقوم الزبائن بالتسديد في غضون أسبوعين. ولضمان وجود نقد كافي لدى المحل، ينصح بزيادة مخزون المواد الأولية بنسبة ٤٠% لتعويض المواد التي لن يتم تسديدها من الزبائن أي بقيمة ٦٠ وحدة نقدية. وبالتالي يصبح إجمالي قيمة المخزون ٢١٠ وحدة نقدية. كما يمكنها زيادة المبلغ لتغطية أية تكاليف طارئة.

### تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم

٨- أطلب من المتعلمين إكمال البنود الآتية ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها في سياق دراستهم لبرنامج كاب:

- إعداد قائمة بمصاريف التأسيس اللازمة للمؤسسة.
- إكمال قائمة بالآلات والمعدات بما فيها المركبات (أو السيارات) اللازمة للمؤسسة التي تم إعدادها في الموضوع السابق.
- إكمال قائمة الأدوات والعدد اليدوية اللازمة للمؤسسة التي تم إعدادها في الموضوع السابق.
- إكمال قائمة الأثاث اللازم للمؤسسة التي تم إعدادها في الموضوع السابق.
- إكمال قائمة الأجهزة المكتبية اللازمة للمؤسسة التي تم إعدادها في الموضوع السابق.
- إعداد قائمة مفصلة بكافة بنود التكاليف والمصروفات الشهرية المتوقعة في المؤسسة.
- تقدير رأس المال العامل اللازم للمؤسسة
- تعبئة نموذج رأسمال البدء من نموذج خطة عمل المؤسسة.

الوحدة (٦): الموضوع (٥)



معين تدريبي (١)

## تقدير رأس مال البدء

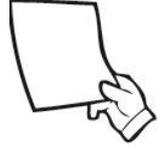
### ١- المدفوعات أو التكاليف السابقة للتشغيل (رأس المال الاستثماري)

- العناصر الاستثمارية التي تعمر أكثر من عام (المعدات والآلات والأثاث وشراء الأبنية وتجهيزات الورشة والمكتب)
- مصاريف التأسيس التي تدفع لأول مرة عند التأسيس (الرخص والتسجيل والاستشارات القانونية والتسويقية وغيرها)

### ٢- مدفوعات أو تكاليف التشغيل الأولية أو رأس المال العامل

- الرواتب والأجور
- بدل إيجار مبنى المؤسسة
- المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج أو السلع المخصصة للبيع ومخزونها
- تكاليف الخدمات (الكهرباء والماء والاتصالات والمحروقات)
- تكاليف الصيانة
- تكاليف النقل والمواصلات
- المصروفات المتفرقة
- أية مبالغ تدفع مقدما كالتأمينات المستردة

الوحدة (٦): الموضوع (٥)



## بيان معلومات (١)

## تقدير رأسمال البدء

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

ويقوم الفارق بين هاتين الفئتين من المدفوعات على اللحظة التي 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 (٣٠٪) من رأس مال البدء من موارده الخاصة.

## ١- 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 وامتدادات المياه والكهرباء والهاتف والترويج والإعلانات قبل الإفتتاح إلخ.
- تكاليف تركيب الآلات وتدريب الموظفين على استعمالها (إذا كانت قبل التشغيل).

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

## ٢- مدفوعات أو تكاليف التشغيل الأولية أو رأس المال العامل Working capital

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

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

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

في معظم الأحيان، يتم الاستخفاف بالحاجة إلى رأس المال العامل، إذ يعتبر الناس أنهم سيحصلون على المال مباشرة. وتكون تلك هي الحال غالباً في الأنشطة التجارية، غير أنه يتعيّن على صاحب المتجر أن يحتفظ بمخزون من السلع إذ لا يمكنه استبدال كلّ سلعة 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 شهراً 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.

الوحدة (٦): الموضوع (٥)

ورقة عمل (١)



## المدفوعات أو التكاليف التي ينبغي تغطيتها من رأس مال البدء

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

الوحدة (٦): الموضوع (٥)



## تكملة ورقة العمل (١)

## المدفوعات أو التكاليف التي ينبغي تغطيتها من رأس مال البدء

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

الوحدة (٦): الموضوع (٥)



## ورقة عمل (٢)

## 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 (١٥٠) وحدة نقدية. ولطالما أرادت السيدة روان افتتاح محلّ خاص بها للحلويات لذلك أخذت تحتفظ بما استطاعت توفيره من أموالها في حساب للادخار.

وقد وضعت لائحة بالآلات والتجهيزات التي قد تحتاجها للبدء بمحلها الخاص، إلى جانب كلفة تجديد المرافق والمباني، لتسهيل وصول الزبائن والعملاء إليها بمن فيهم الشخاص ذووا الإعاقة، واستيفاء شروط السلامة والأمان، وإلى إجراء بحثٍ بشأن أسعارها. فقد كان الفرن الكهربائي أكثر الآلات كلفة (ثمنه ٣٥٠٠ وحدة نقدية). كما ارتأت أنّها ستحتاج إلى آلة عجن (٥٠٠ وحدة نقدية) وموازن (٣٠٠ وحدة نقدية) وأوعية وصحون وعلب وأدوات يدوية (ثمنها ١٩٥ وحدة نقدية) فضلاً عن الأثاث لمحل الحلوى مثل الطاوات والرفوف (٥٥٠ وحدة نقدية) ويزاد كبير (٣٥٠ 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 (٧٥٠ وحدة نقدية) وإلى مكتب صغير لها، وغرفة استراحة صغيرة للموظفين، علماً أنّ كلفة المفروشات المستعملة اللازمة في هاتين الغرفتين ستبلغ (٧٥٠) وحدة نقدية تقريباً. وحرصاً على استيعاب مزيد من الزبائن والعملاء، يجب إدخال تعديلات على الباب الأمامي بكلفة (١٤٠) وحدة نقدية لتسهيل دخول عربات الأطفال والكراسي المتحركة.

بعد إجراء تقييم للسوق، قرّرت البدء بمؤسستها الخاصة. كانت السيدة روان منهمة للغاية في تلك الفترة إذ كان عليها استكمال خطة عمل مؤسستها، وتقييم الإستثمار ورأس المال العامل، والحصول على المال من المصرف. وقد انتهت خطة العمل خلال شهر واحد. وأظهرت الخطة أن مؤسستها قابلة للتنفيذ، وأن بإمكانها تغطية (٣٠٪) من إجمالي الإستثمار. وقد تسنّت أمامها في تلك الفترة فرصة استتجار محلّ مناسب لمشروعها في منطقة من البلدة تتميز عائلاتها بدخلها المتوسط مشكّلة بذلك قاعدة استهلاكية جيّدة. وسيتمّ إخلاء المحل في غضون شهرين ومبلغ إيجاره (١٨٠) 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 ٨٠ 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 (١٥٠) وحدة نقدية، كما أن التأمين على المتجر إلزامياً، ويتطلب مبلغاً قيمته (١٠٠) 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 (٢٠٠) وحدة نقدية.

اختارت السيدة روان موظفيها للعمل في المحل - فتاتان وشاب - وقرّرت استخدامهم ما أن تم تركيب الآلات، فبلغت قيمة رواتبهم الشهرية (٣٥٠) 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 (٧٥) وحدة نقدية، فيما تُقدّر التكاليف الأخرى من مياه وكهرباء وهاتف ووقود للسيارة ب (٣٥) وحدة نقدية لكل منها. وتوخيّاً للحبطة، ستبدأ السيدة روان بمخزون يكفي لأسبوعين من الإنتاج.

وقبل أن تبدأ بمؤسستها، قرّرت السيدة روان اللجوء إلى بعض الاعلانات الصغيرة، وقد استطاعت أن تحصل على عرضٍ من إحدى الوكالات سيكلفها (٢٨٠) وحدة نقدية للحملة الإعلانية بمجملها.

وتخطط السيدة روان كذلك لإدارة خدمة تأمين المأكولات إلى المنازل، ممّا دفع بها إلى شراء سيارة مستعملة قيمتها (٣٨٠٠) وحدة نقدية، وتوظيف سائقٍ براتب (١٦٠) وحدة نقدية شهرياً. كما سيكلفها تأمين تلك السيارة (٦٥) وحدة نقدية سنوياً.

لقد قدّرت السيدة روان في خطة المبيعات الخاصة بها أنّ المحل سيبيع (٦٠٪) من إنتاجه داخل المحل فيما سنباع نسبة (٤٠٪) 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:

١- ضع جدولاً بالخطوات التي تنوي روان القيام بها لإنشاء المحل وحدد متى تنتهي المرحلة السابقة للتشغيل وتبدأ مرحلة التشغيل الأولى.

٢- ضع جدولاً بالمدفوعات السابقة للتشغيل أو بنود رأس المال الاستثماري واحسب المجموع.

٣- ضع جدولاً بالمدفوعات التشغيل الأولية أو بنود رأس المال العامل واحسب المجموع.

٣- كم بلغ رأس مال البدء لمحل روان؟ وما المبلغ الذي ستساهم به من مدخراتها؟ وما قيمة القرض المطلوب من البنك؟

٤- 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؟

الوحدة (٦): الموضوع (٥)



معين تدريبي (٢)

## ١- جدول زمني بخطوات إنشاء محل روان

الرقم	الخطوات	الوقت / الفترة الزمنية
١	استكمال خطة عمل المؤسسة	في غضون شهر واحد
٢	استئجار المحل	بعد إكمال خطة العمل
٣	التفاوض مع بعض المصارف والحصول على القرض	الحصول على القرض بعد شهر من إعداد خطة العمل
٤	طلب الآلات والتجهيزات	بعد الحصول على القرض أي بعد شهر من إكمال خطة العمل
٥	تسجيل المحل وتسجيل إمدادات الماء والكهرباء والهاتف	بعد الاستئجار
٦	تأمين المحل	بعد الاستئجار
٧	استلام المحل	بعد شهرين من استئجاره
٨	استلام الآلات والتجهيزات	بعد ثلاثة أشهر من طلبها (بعد شهر من استلام المحل)
٩	تخلي روان عن عملها	بعد استلامها للآلات (بعد شهر من استلام المحل)
١٠	تركيب الآلات في المحل	أسبوعان من استلامها للآلات
١١	الحملة الإعلانية	قبل البدء بالمؤسسة
١٢	تحديد موعد فتح المحل	بعد شهر من استلام الآلات
١٣	تعيين الموظفين	بعد تركيب الآلات (بعد أسبوعين من استلام الآلات)
١٤	التشغيل التدريبي للمحل	لمدة أسبوعين بعد تركيب الآلات وقبل افتتاح المحل.
١٥	شراء مخزون (لمدة أسبوعين)	بعد تركيب الآلات
١٦	تدريب الموظفين	خلال أسبوعين من استلام الآلات وقبل افتتاح المحل
١٧	افتتاح المحل	بعد أسبوعين من التشغيل التجريبي
١٨	شراء سيارة مستعملة لتأمين المأكولات إلى المنازل	بعد شهر من افتتاح المحل
١٩	تأمين السيارة المستعملة	بعد شراء السيارة

الوحدة (٦): الموضوع (٥)



معين تدريبي (٢)

## ٢- المدفوعات أو التكاليف السابقة للتشغيل لمحل روان للحلويات

المبلغ	العناصر أو التكاليف
٠	تكاليف شراء الأرض
٠	تكاليف شراء المبنى
٠	تكاليف شراء الآلات/التجهيزات
٢٥٠٠	▪ فرن
٥٠٠	▪ آله عجن
٣٠٠	▪ ميزان
٢٥٠	▪ براد
١٩٥	▪ أوعية وصحون وعلب وأدوات يدوية
٠	▪
٢٨٠٠	تكاليف شراء المركبات
٠	تكاليف شراء الأثاث وتجهيزات المكاتب
٥٥٠	▪ أثاث مكثبي
٧٥٠	▪ تجهيز غرفة المبيعات
٧٥٠	▪ مفروشات لاستراحة الموظفين
٠	▪
٠	مصرفات التأسيس
٨٠	▪ رسوم تسجيل المؤسسة
٠	▪ رسوم الاستشارات
٥٠	▪ التمديدات الكهربائية
٥٠	▪ تمديدات المياه
٥٠	▪ تمديدات الهاتف
٢٠٠	▪ تركيب الآلات
١٤٠	▪ تعديلات في البوابة
٠	▪
٠	تكاليف تدريب الموظفين (قبل التشغيل)
٢٨٠	تكاليف الإعلانات (قبل التشغيل)
١١٥٤٥	<b>المجموع أو رأس المال الاستثماري</b>

الوحدة (٦): الموضوع (٥)



معين تدريبي (٤)

## ٣- مدفوعات أو تكاليف التشغيل الأولى لمحل روان للحلويات

مبلغ التشغيل الأولي	المدة	المبلغ	عناصر المدفوعات أو التكاليف
٥٤٠	٣ شهور	١٨٠/الشهر	بدل إيجار المحل
٠		لم تحدد لها راتب	راتب المالك
٨٧٥	٢,٥ شهر	٢٥٠/الشهر	أجور الموظفين
٣٢٠	٢ شهر	١٦٠/الشهر	أجرة سائق السيارة
٠			مخزون أولي يتكوّن من:
١٥٠	أسبوعان	٧٥/الأسبوع	▪ المواد الأولية
٠			▪ المنتجات شبه الجاهزة
٠			▪ السلع الجاهزة
٠			▪ اللوازم المكتبية (القرطاسية)
٠			▪
٦٥	سنة	٦٥/السنة مقدما	تكاليف تأمين السيارة
٧٠	٢ شهر	٢٥/الشهر	تكاليف وقود السيارة
١٠٥	٣ شهور	٣٥/الشهر	فواتير الكهرباء
١٠٥	٣ شهور	٣٥/الشهر	فواتير المياه
١٠٥	٣ شهور	٣٥/الشهر	تكاليف الاتصالات (الهاتف)
٠		لم تحدد بعد	تكاليف الصيانة
٠		لم تحدد بعد	تكاليف الترويج
٠		لم تحدد بعد	الفوائد المصرفية
٠		لم تحدد بعد	تكاليف متفرقة أخرى
٢٣٣٥			<b>مجموع رأس المال العامل</b>

٢٣٣٥ =	رأس المال العامل	١١٥٤٥ =	رأسمال الاستثمار
		١٣٨٨٠ =	رأسمال البدء
	(بعد التعديل لمواجهة البيع بالآجل والطوارئ)	١٤٠٠٠ =	رأسمال البدء
	(حوالي ٣٠ % من رأسمال البدء)	٤٠٠٠ =	مساهمة روان
		١٠٠٠٠ =	قرض البنك

## الموضوع (٦): الحصول على الأموال لإنشاء مؤسسة

### الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد المصادر المختلفة لتمويل رأس المال اللازم لبدء مؤسسة وإيجابياتها وسلبياتها.
- تحديد الاعتبارات التي من شأنها زيادة فرص صاحب المؤسسة للحصول على قرض من المصرف أو مؤسسة التمويل.
- تحديد العوائق التي تواجه النساء والأشخاص ذوي الإعاقة في سياق سعيهم للحصول على قروض وإجراءات تلافيها.

### 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

- يتمتع عددٌ كبيرٌ من أصحاب المؤسسات الصغيرة المحتملين بأفكارٍ وخططٍ جيدة لمؤسساتهم. غير أنهم قد يكتشفون أنّ رأس المال اللازم للبدء بمؤسساتهم ليس متوفراً لديهم بعد. ونتيجة لذلك، يبقى الكثير من المؤسسات الصغيرة المحتملة غير عامل. لذا يتعيّن على المتعلمين أن يدركوا أنواع التمويل المتوفرة أمام أصحاب المؤسسات المحتملين. وينبغي التشديد على أنّه من شأن الإعداد والتخطيط السليمين أن يزيدا من إمكانية الحصول على رأس المال اللازم.
- لا شكّ أنّه يتعيّن على أصحاب المؤسسات أن يستثمروا مبالغ كبيرة من أموالهم الشخصية في مؤسساتهم. إنما يمكنهم الحصول على قسمٍ من رأس المال اللازم للبدء بتشغيل المؤسسة عن طريق الائتمان. ويحدّد هذا الموضوع المصادر الممكنة للحصول على رأس المال الأولي، كما يقم اقتراحات حول كيفية التحضير للحصول على تمويلٍ للقروض أو الائتمان.

## النشاطات

- ١- قدّم الموضوع عن طريق توضيح أن صاحب المؤسسة المحتمل قد يجد أنه لا يملك المال الكافي لبدء مؤسسته بعد أن يكمل خطة عملها، وبالتالي يجب عليه البحث عن مصادر لتمويلها.
  - ٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعيار التدريبي المعد لهذا الغرض.
  - ٣- إسأل المتعلمين عن المصادر التي يمكنهم الحصول منها على رأس المال المطلوب إذا رغبوا في إنشاء مؤسسات خاصة بهم. سجّل إجاباتهم على اللوح القلاب، ولخص الموضوع مستعينا بالمعيار التدريبي (١).
  - ٤- إعرض المعيار التدريبي (٢)، وناقش إيجابيات تمويل رأس المال بالأسهم أو من الديون (بالاقتراض) وسلبياتها.
  - ٥- استخدم المعيار التدريبي (٣) لمناقشة المعايير التي يستخدمها المسؤول عن القروض في المصرف أو مؤسسة التمويل لتقييم طلب القرض.
  - ٦- استخدم المعيار التدريبي (٤) وناقش مع الصف العوائق والصعوبات التي تواجه النساء والأشخاص ذوي الإعاقة للوصول إلى القروض.
  - ٧- استخدم المعيار التدريبي (٥) لمناقشة معايير تقييم مصادر القروض للمؤسسات.
  - ٨- أطلب من المتعلمين، ضمن مجموعات عمل صغيرة، استكمال ورقة العمل (١)، والإجابة عن الأسئلة المطلوبة. وناقش هذه الإجابات مع الصف.
  - ٩- أطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) لتزويدهم بمعلومات عن خلفية الموضوع في المنزل.
  - ١٠- ادعُ مسؤولاً عن القروض في أحد المصارف للتحدّث أمام الصف. وقبل موعد زيارته، أطلب من الصف صياغة بعض الأسئلة لطرحها عليه. يمكن إرسال هذه الأسئلة مسبقاً إلى الضيف المتحدّث ليستند إليها في مداخلته، أو يمكن استخدامها كأساس لجلسة أسئلة وأجوبة تتم في أثناء الزيارة. وقد تشمل الأسئلة المحاور الأساسية الآتية:
- أ- ما أهمّ العوامل التي يبحث عنها المسؤول عن القروض في طلب قرضٍ لمؤسسة صغيرة؟
  - ب- إلى أيّ مدى يكون من الضروري أن يتوفّر لدى مقدّم طلب القرض رأس مال أو أملاك أو أسهم لاستثمارها في المؤسسة الجديدة؟
  - ج- هل تحظى بعض المؤسسات بحظوظ أكبر من سواها في الحصول على قروضٍ للبدء؟ وفي تلك الحال، هل يعتمد الاختلاف بينها على المبلغ المطلوب من أجل البدء بالمؤسسة، أو على احتمال نجاح تلك المؤسسة؟
  - د- ما بعض السبل التي قد يحصل بواسطتها الفرد على تمويل لرأس المال إذا افترضنا أنه عاجز عن ادّخار المال من دخله الحالي؟
  - هـ- ما بعض الاعتبارات المهمة التي يجدر بمقدّم الطلب مراعاتها لدى اختياره المصرف الذي يعترزم الاقتراض منه؟

- و- إلى أيّ مدى يؤثر تصنيف مدى تأهل مقدّم الطلب للاقتراض على قرار المسؤول عن القروض بإعطائه قرضٍ لمؤسسته الصغيرة؟
- ز- هل لدى المصرف أية اعتبارات أو برامج خاصة لإقراض النساء والأشخاص ذوي الإعاقة؟

### تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم

١١- أطلب من المتعلمين تحديد مصادر الحصول على رأس المال اللازم لمؤسساتهم التي يعملون على إعداد خطط عملها في سياق دراستهم لبرنامج كاب. أطلب منهم تحديد البنوك أو مؤسسات التمويل الممكنة التي قد تعطيهم القروض ومراجعتها أو زيارة موقعها على شبكة الانترنت للاستفسار عن شروط منح القروض وتكاليفها.

١٢- إكمال البنود المتعلقة بالقرض في نموذج خطة عمل المؤسسة، وجدول تسديد القرض مستعينا بالمعلم، أو باستخدام جداول حساب أقساط القروض وتكاليفها الموجودة على مواقع البنوك على شبكة الانترنت.

الوحدة (٦): الموضوع (٦)



معين تدريبي (١)

## مصادر تمويل المؤسسة

### ١- تمويل رأس المال بالأسهم

- المُدخرات أو الممتلكات الشخصية
- قروض من العائلة والأصدقاء
- الحصول على شريك أو أكثر
- الأرباح غير الموزعة من المؤسسة

### ٢- التمويل بالإقراض أو بالإئتمان

- المصارف
- مؤسسات التمويل الصغيرة
- المؤسسات الحكومية
- التسليف التجاري أو الشراء بالآجل (بالتقسيط)

الوحدة (٦): الموضوع (٦)



معين تدريبي (٢)

## تمويل رأس المال بالأسهم وتمويل الديون

نوع التمويل	الإيجابيات	السلبيات
<b>تمويل رأس المال بالأسهم</b>		
أ- استعمال المدخرات الشخصية	١- الاحتفاظ بكل الأرباح ٢- التخفيف من حجم الديون ٣- احتمال الخسارة يعطي دافعاً للنجاح ٤- يُظهر حسن النية للمقرضين	١- احتمال الخسارة ٢- قد يتطلب تضحيات شخصية ٣- خسارة العائدات من استعمال المدخرات في استثمارات أخرى
ب- إشراك الأصدقاء والعائلة	١- إدخال المزيد من المبالغ النقدية ٢- من الممكن اقتراض مبلغ أكبر ٣- تقاسم المخاطر المالية	١- التخلي عن جزء من الأرباح ٢- التخلي عن جزء من الملكية
ج- تأسيس شركة تضامن	١- مصدر سهل للنقد ٢- ضغوط وقيود أقل ٣- سهولة التسجيل والإنشاء	١- خطر تدهور العلاقة الشخصية ٢- قد يشجع التدخل غير المرغوب في العمل
د- إنشاء شركة محدودة المسؤولية	١- جمع مبلغ أكبر من المال ٢- تقاسم المخاطر المالية ٣- التخفيف من المسؤولية القانونية ٤- التوفير الضريبي	١- التخلي عن جزء من الأرباح ٢- التخلي عن جزء من التحكم والملكية.
هـ- إنشاء تعاونية	١- تمكين الفقراء من جمع الموارد المالية ٢- تقاسم المخاطر المالية	١- تقاسم الأرباح ٢- التشارك في صنع القرارات المالية
و- العمل مع المؤسسات المالية	١- يتم إنشاؤها لمساعدة المؤسسات الصغيرة ٢- تُوفّر القروض	١- تراعي المؤسسات المتوسعة
<b>تمويل رأس المال بالاقتراض من مؤسسات الإقراض</b>		
أنواع الاقتراض كافة	١- سهولة الحصول عليها نسبياً ٢- التحكم بالمؤسسة وبملكيته. ٣- إعادة الدفع في وقت أكثر ملاءمة ٤- قد تؤدي إلى توفير الأموال ٥- قد تكون التكاليف قابلة للاقتطاع الضريبي ٦- يتيح التضخم تسديد القروض بقيمة أقل من الأموال	١- تكاليف فوائد عالية ٢- خطورة عدم كفاية الأرباح لقيمة قسط القرض ٣- ينبغي مشاركة المعلومات المالية والسرية ٤- قد يفرض المقرض قيوداً أو مهلاً زمنية على المقرض

الوحدة (٦): الموضوع (٦)



معين تدريبي (٢)

## معايير تقييم طلب القرض

**أ- مدة القرض والغاية منه**

**ب- تلبية مقدم القرض لمعايير الإقراض الخمسة 5Cs**

- الطبع Character
- القدرة Capacity
- رأس المال Capital
- الظروف Conditions
- الضمانات Collaterals

**ج- فترة التسديد**

**د- خطة المشروع**

**هـ- الغرض من القرض**

الوحدة (٦): الموضوع (٦)



معين تدريبي (٤)

## العوائق التي تواجه النساء والأشخاص ذوي الإعاقة في الحصول على القروض

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

## الإجراءات المتخذة لتسهيل حصول النساء والأشخاص ذوي الإعاقة على القروض

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

الوحدة (٦): الموضوع (٦)

معين تدريبي (٥)



## معايير تقييم مصادر القروض

أ- الكلفة Cost

ب- المخاطرة Risk

ج- المرونة Flexibility

د- التحكم Control

هـ- التوفّر Availability

و- وزن معايير التقييم Factors' weights

الوحدة (٦): الموضوع (٦)

ورقة عمل (١)



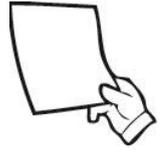
## دراسة حالة

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

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

- ١- كم تبلغ كلفة أجهزة الحاسوب الخمسة لمقهى الإنترنت؟
- ٢- هل ستمكّن من الحصول على ائتمان من المتجر، حيث ستشتري أجهزة الحاسوب؟
- ٣- ما رأس المال الذي ستحتاج إليه لتمويل مقهى الإنترنت؟
- ٤- من أين يمكنها اقتراض المال؟
  - أ- رأس المال
  - ب- التمويل بواسطة الإقراض أو الائتمان
- ٥- في حال تعيّن عليها أن تطلب قرضاً من أحد المصارف، كيف يمكنها أن تزيد من حظوظها في الحصول على القرض؟
- ٦- هل تكون في وضع أفضل يخولها الحصول على قرض من البنك لو أنّ لديها شريك رجل؟

الوحدة (٦): الموضوع (٦)



## بيان معلومات (١)

## 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 والتّخطيط 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).

## ١- تمويل رأس المال بالأسهم

يتم تمويل رأس المال بالأسهم من المصادر الآتية:

## أ- المدّخرات الشخصية

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

## ب- الأصدقاء والأقرباء

تشكّل أموال العائلة والأصدقاء والممولين المجازفين والمؤسسات الأخرى، أحد المصادر الرائدة 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 شريكٍ أو أكثر. ويفضل مساهمات الشركاء الماليّة، يصبح من الأسهل تحصيل المبلغ المطلوب بالكامل. إلا أنّه من الضروري أن يكون الشركاء على توافق، وقد لا يكون ذلك سهلاً في بعض الأحيان. وبما أنّ الكثير من الأشخاص الذين يبدأون بمؤسساتهم الخاصّة يودّون اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، قد لا تكون الشراكة فكرةً سديدة بالنسبة لهم.

## ٢- 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 متدنياً جداً. وهي في أغلب الأحيان، لا تُقرض المال سوى لزيائنها الذين تعرفهم منذ فترة طويلة. فإذا كان أحد الأشخاص ينوي اقتراض المال في المستقبل، فمن الأفضل له أن يسعى بأسرع ما يُمكن إلى تطوير علاقة شخصية مع مصرف محلي.

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

تعتمد مؤسسات الإقراض المختلفة إجراءات متغايرة ينبغي أن يلتزم بها المتقدّم بطلب قرضٍ. فبينما ترغب مؤسسات الإقراض في مساعدة المُقرضين المُحتملين، يجدر بها التحقق، من جهة أخرى، من أنّه سيسدّد دينه وفق ما اتفق عليه. ومن الضروري استيعاب العوامل الآتية التي تتم مراعاتها لدى تقييم طلب قرضٍ 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 توفر القروض. كما تتضمن الهدف من القرض المطلوب، هل هو للتوسع، أم لشراء معدات جديدة، أم لبدء مؤسسة جديدة؟
- **الضمانات (Collateral):** هل يملك الريادي موجودات لضمان القرض مثل عقار (ملكية)، ومستحقات، ومخزونات أو معدات؟ وينبغي أن تكون هذه الضمانات مقبولة بالنسبة للمقرض. فحتى ولو تمّ استيفاء الشروط الأخرى كافةً، قد لا يمنح المقرض القرض إذا لم تُلبّ شروط الضمانة التي يفرضها المصرف. وينطبق ذلك بخاصة لدى التقدّم بقرض لمؤسسة ما للمرة الأولى. وقد يطلب المقرض كفالات مالية للشخص المقرض مقدّمة من أشخاص يمتلكون القدرة المالية.

### ج- فترة التسديد

يعد هذا المطلب بالغ الأهمية من وجهة نظر كلّ من المقرض والمقرض. إذ يريد المقرض أن يتحقّق إذا كان عرض المقرض في التسديد واقعياً. ويمكنه القيام بذلك عن طريق التقديرات الإحصائية والمالية، وأن يقدم النصح إلى مقدّم الطلب لجهة تحديد فترة تسديد واقعية وتفاصيل 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 تنظر فيه مؤسسة الإقراض. ويعمل المقرض دائماً على تقييم خطة العمل، ثم يتوصّل إلى استنتاجاته الخاصة، أو يعدّ دراسة جدوى خاصّة 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 لأموالٍ تفوق التكاليف المترتبة عنها. وستوضّح هذه النتائج للمقرض إذا كان القرض آمناً، وإذا كان المقرض قادراً على تسديده وفق الشروط المتفق عليها.

### هـ- الغرض من القرض

يتمتّع زبائن مؤسسة الإقراض الحاليون بموقع أقوى لدى تقدّمهم بطلب قرض للمؤسسة إذا كان القرض سيُستعمل كرأس مال عام. ويعمد المصرف إلى درس السجلات المالية السابقة لزبائنه، التي تساعد على اتخاذ قراره بشأن الخطوة التي سيعتمدها. وإذا كان الزبون ينوي البدء بمؤسسة جديدة، سيكون عليه اتّباع 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 المتوفّرة لأصحاب المؤسسات. ويتمثل قرارهم الرئيسي في تحديد مصدر المال الأنسب لتلبية حاجاتهم الحاليّة.

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

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

#### أ- الكلفة (Cost)

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

فلنأخذ مثلاً، حالة شركةٍ عليها الاختيار بين قرضٍ قيمته (٢٠٠٠٠) وحدة نقدية بفائدة (١٠٪)، وبين بيع (٢٥٪) من أسهمها لجمع مبلغ (٢٠٠٠٠) وحدة نقدية. ففي الحالة الأولى، من المتوقع أن تدفع المؤسسة فائدة قدرها (٢٠٠٠) وحدة نقدية سنوياً، ممّا سيخفّض دخلها الصافي ب (٢٠٠٠) وحدة نقدية دون حساب الضرائب. وإذا كانت المؤسسة تتوقّع مثلاً كسب (٣٠٠٠٠) وحدة نقدية، فإنّ الإنفاق على الفائدة سيخفّض كسبها لغاية (٢٨٠٠٠) وحدة نقدية.

وفي حال اعتماد خيار أسهم رأس المال، ستبلغ قيمة الدخل الصافي (٣٠٠٠٠) وحدة نقدية بسبب عدم خضوعه لأيّة فائدة. غير أنّ (٢٢٥٠٠) وحدة نقدية منه فقط ستعود إلى صاحب المؤسسة، بما أنّ ال (٧٥٠٠) وحدة نقدية ( ٢٥٪ x ٣٠٠٠٠) 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 تودّي 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 أنواعٍ عدّة من المخاطر. فقد يسبّب استعمال سلفة تجارية استياء الممّون أو تضرّر وضع الشخص التسليفي. وبما أنّه ينبغي إعادة تسديد المال المُقترض مع الفائدة، فإنّ رأس المال المدبّن يفرض واجبات على التدفّق النقدي ينبغي تلبينها من أجل تقادي تقصير المؤسسة. وقد يؤديّ التقصير إلى تدابير عدّة مثل مصادرة الضمانات أو الإفلاس القصري. ويتمثّل مصدر التمويل الوحيد الذي لا ينطوي على أيّة مخاطر للمؤسسة بأسهم رأس المال، بما أنّ المستثمر في الأسهم هو من يخوض المخاطرة وليس المؤسسة.

**ج- المرونة (Flexibility)**

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

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

**د- التحكم (Control)**

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

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

**هـ- التوفّر (Availability)**

ما المصادر الماليّة المتوفّرة للمؤسسة؟

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

**و- وزن عوامل التقييم Weighing evaluation factors**

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

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

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

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

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

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

الوحدة (٦): الموضوع (٦)



معين تدريبي (٦)

## اهتمامات المسؤول عن القروض

- ١- هل يمكن للمؤسسة أن تسدّد القرض؟
- ٢- كيف سيتم تسديد القرض؟
- ٣- كيف ينوي المُقرض توظيف مال القرض؟
- ٤- ما هو نوع القرض؟
  - اقتراض تجاري
  - اقتراض قصير الأمد
  - اقتراض طويل الأمد
  - تمويل رأس المال بالأسهم
- ٥- هل ستحقق مبيعات المؤسسة المُخطّط لها أرباحاً، وستمكن من تسديد القرض؟

## الموضوع (٧): طرق الدخول إلى عالم الأعمال

### الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد إيجابيات وسلبيات شراء مؤسسة قائمة أو إنشاء مؤسسة جديدة أو تشغيل مؤسسة تتمتع بحق امتياز.
- التعرف على عناصر قصة نجاح أحد أصحاب المؤسسات من خلال استضافة ريادي.

### 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.
- التنسيق المسبق مع أحد أصحاب المؤسسات ودعوته للقاء المتعلمين للحديث عن تجربته في تحديد فكرة/فرصة أعمال مؤسسته وكيفية تحويلها إلى مؤسسة ناجحة.

### عرض الأسباب

- يستطيع الرياديون اختيار إنشاء مؤسسة جديدة، أو شراء مؤسسة قائمة، أو الحصول على حق امتياز. وينبغي أن يعرف المتعلمون إيجابيات وسلبيات كلٍ من الخيارات الثلاثة التي يمكنهم اعتمادها لكي يصبحوا رياديين.

### النشاطات

١- بيّن للمتعلمين أهمية اختيار الاستراتيجية المناسبة لإنشاء مؤسسة عن طريق المعرفة الدقيقة بإيجابيات وسلبيات كل استراتيجية. وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.

٢- استخدم المعين التدريبي (١) لعرض ومناقشة إيجابيات وسلبيات شراء مؤسسة قائمة.

٣- استخدم المعين التدريبي (٢) لعرض ومناقشة إيجابيات وسلبيات إنشاء مؤسسة جديدة.

٤- استخدم المعين التدريبي (٣) لعرض ومناقشة إيجابيات وسلبيات الحصول على حقّ امتياز.

اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) في المنزل.

٥- قسّم المتعلمين إلى ستّ مجموعات، واطلب منهم أن يجروا نقاشاً بشأن:

أ- إيجابيات إنشاء مطعم جديد

ب- سلبيات إنشاء مطعم جديد

ج- إيجابيات شراء مطعم قائم

د- سلبيات شراء مطعم قائم

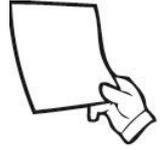
هـ- إيجابيات الاستفادة من حقّ الامتياز من أجل افتتاح مطعم جديد

و- سلبيات الاستفادة من حقّ الامتياز من أجل افتتاح مطعم جديد

واطلب من كلّ مجموعة أن تعرض أمام الصف إيجابيات وسلبيات إنشاء مطعم جديد، أو شراء مطعم قائم، أو الاستفادة من حقّ الامتياز من أجل افتتاح مطعم جديد. ناقش عمل المجموعات مع الصف للتأكد من فهم الجميع للموضوع.

٦- أخبر المتعلمين أنه ستتاح لهم الفرصة للقاء أحد الرياديين الناجحين في الحصة المقبلة، وأنه ينبغي عليهم تحضير الأسئلة التي سيسألونها له وتنظيم عملية توجيه هذه الأسئلة. ناقش مع المتعلمين الأسئلة المقترحة المبينة في ورقة العمل (١) لاختيار أهم هذه الأسئلة وتوزيعها عليهم لسؤال الريادي عنها.

الوحدة (٦): الموضوع (٧)



## بيان معلومات (١)

## طرق الدخول إلى عالم الأعمال

## ١- 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 متّبعة، 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؟

ويعدّ 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 أيّاً كان المبلغ الذي تدفعه، سيكون بمثابة استثمار توظّفه في المؤسسة الجديدة.

## ٢- إنشاء مؤسسة جديدة

يرى معظم الأشخاص الذين يريدون أن يصبحوا ريادةيين أنّ الأسلوب الأفضل بالنسبة إليهم يتمثّل في إنشاء مؤسساتهم الخاصّة، بدلاً من شراء مؤسسات قائمة. ويعطي هذا الأسلوب الريادي المحتمل شعوراً بالرضا الشخصي، 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 ستبنيها المؤسسة الجديدة.

### ٣- الحصول على حق امتياز

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

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

وتندرج هذه البنود كافة في عقد الامتياز الذي يكون ملزماً للطرفين. ويحدّد حق الامتياز من نسبة المخاطرة 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.

الوحدة (٦): الموضوع (٧)



معين تدريبي (١)

## إيجابيات وسلبيات شراء مؤسسة قائمة

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

الوحدة (٦): الموضوع (٧)



معين تدريبي (٢)

## إيجابيات وسلبيات إنشاء مؤسسة جديدة

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

الوحدة (٦): الموضوع (٧)



معين تدريبي (٣)

## إيجابيات وسلبيات الحصول على حق امتياز

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

الوحدة (٦): الموضوع (٧)



## ورقة عمل (١)

## أسئلة للرياديين

- ١- ما الذي /من دفعك للبدء بمؤسستك الخاصة؟
- ٢- ما كانت أهدافك من البدء بمؤسستك الخاصة؟
- ٣- كيف حدّدت فكرة مؤسستك؟
- ٤- ما المنتج أو الخدمة التي توقّرها مؤسستك؟
- ٥- ما الخبرة التي كنت تتمتع بها في مجال الأعمال قبل البدء بمؤسستك؟
- ٦- ما المشاكل التي واجهتها لدى البدء بمؤسستك وتشغيلها؟
- ٧- كيف تمكنت من حل هذه المشاكل؟
- ٨- ما مصادر التمويل التي كانت لديك للبدء بمؤسستك؟
- ٩- ما المساهمات التي تقدّمها مؤسستك لرفاه المجتمع المحلي؟
- ١٠- هل يملك أحد أعضاء عائلتك مؤسسة خاصة؟
- ١١- من زبائنك الأساسيون وكيف تروج لمؤسستك؟
- ١٢- من هو/من كان معلّمك الخاص؟
- ١٣- كيف أثّرت خلفيتك الشخصية على قرارك بالبدء بمؤسستك الخاصة؟
- ١٤- هل سبق أن فشلت في مؤسسة خاصة أنشأتها؟
- ١٥- كيف تستخدم أرباحك؟
- ١٦- كيف تتنافس المؤسسات المماثلة الأخرى؟
- ١٧- ما النصائح التي تقدمها للأشخاص الذين يفكّرون في البدء بمؤسساتهم الخاصة؟
- ١٨- ما أفضل وأسوأ شيء من كونك صاحب مؤسسة خاصة؟
- ١٩- كم تمضي من الوقت كل أسبوع على الأنشطة المتعلقة بمؤسستك؟
- ٢٠- هل تعاني من أي إعاقة اضطررت إلى تجاوزها كصاحب مؤسسة؟
- ٢١- ما التعديلات التي أدخلتها على مبنى أو موقع مؤسستك لصالح الزبائن والمستخدمين من الأشخاص ذوي الإعاقة؟
- ٢٢- هل يواجه شخص من الجنس الآخر صعوبة في إدارة مؤسستك؟
- ٢٣- ما هي الإعاقات لدى الأشخاص ذوي الإعاقة التي تمنعهم من إدارة مؤسسة كمؤسستك؟
- ٢٤- هل لديك شريك أو شركاء في مؤسستك؟
- ٢٥- في حال كان لديك شريك، من هو؟
- ٢٦- كيف يتم توزيع/إدارة المهام والأرباح بين الشركاء؟
- ٢٧- ما نوع الموارد الطبيعية التي تستخدمها مؤسستك؟
- ٢٨- ما هو تأثير مؤسستك على البيئة الطبيعية؟