

رؤية وإشراف عام على التنفيذ

د. علي بن يحيى آل سالم

عميد البرامج التحضيرية

وكيل العمادة للتطوير والجودة

د. أسامة بن عبد الرحمن القحطاني

إعداد

د. سعد عبد المجيد

د. جمال عبد العزيز الديسطي

أ. جهاد أحمد المساعدة

مهارات ريادة الأعمال

إصدار عمادة البرامج التحضيرية

1440-1441هـ

”بلادنا، المملكة العربية السعودية، قبلة المسلمين، والعمق العربي والإسلامي، ولدينا الكثير من الفرص الكامنة والثروات المتنوعة، وتكمن ثروتنا الحقيقية في مجتمعنا وأفراده، وديننا الإسلامي ووحدتنا الوطنية اللذان هما مصدر اعتزازنا وتميزنا. نحن على ثقة بأننا سنبنّي مستقبلاً أفضل بإذن الله، ونحيا وفق مبادئنا الإسلامية، ونستمر في تسخير طاقاتنا وإمكاناتنا في خدمة ضيوف الرحمن على أكمل وجه، ونعتز بالهوية الوطنية العريقة لبلادنا.”

”قيم راسخة، رؤية 2030”

<http://vision2030.gov.sa/ar/node/11>

المحتويات

الصفحة	الموضوع
8	الجلسة الأولى: ريادة الأعمال: المفاهيم والسمات
15	الجلسة الثانية: مهارات رائد الأعمال
25	الجلسة الثالثة: المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
33	الجلسة الرابعة: الإبداع وريادة الأعمال
44	الجلسة الخامسة: تحويل الأفكار إلى مشاريع
55	الجلسة السادسة: دراسة الجدوى للمشاريع الريادية
67	الجلسة السابعة: الخطة التسويقية للمشاريع الريادية
76	الجلسة الثامنة: الخطة التشغيلية للمشاريع الريادية
87	الجلسة التاسعة: إدارة العمليات وتطوير الأداء في المشاريع الصغيرة

عمادة البرامج التحضيرية

الرؤية

أن تكون البرامج التحضيرية بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية متفوقة على المستوى المحلي في توفير خدمات تعليمية إبداعية متميزة ذات جودة تضاهاى المعايير الإقليمية والدولية.

الرسالة

تُسخر عمادة البرامج التحضيرية جميع الإمكانيات، وتستثمر الموارد المتاحة كافة في سبيل إعداد طلاب مؤهلين يستطيعون التكيف مع التطورات العلمية والتقنية و الفكرية من خلال الارتقاء بقدراتهم الذاتية و صقل مهاراتهم و تعزيز روح القيادة لديهم بعد تهيئتهم وتسلحهم بالمهارات والمعرفة، بالاستناد إلى أحدث الأساليب والطرق العلمية المجربة محلياً وعالمياً، والمدعمة بخبرائنا المكتسبة، مع الالتزام التام بالعادات والقيم الإسلامية نحو تهيئة الجيل المؤهل الذي يستطيع مواصلة الدراسة الجامعية في جميع التخصصات بكل اقتدار، و من ثم المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية التنموية للوصول إلى التنمية المستدامة.

تصدير

يقصد بزيادة الأعمال توفير المصادر وتنظيم الموارد اللازمة والمتاحة وإدارة المخاطر والعوائد المرتبطة بالمشروعات المبتدئة. وتعد زيادة الأعمال أحد المجالات الهامة والطموحة التي تلقى اهتماما متزايدا من الدولة بالتركيز على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ظل برنامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030 التي تهدف في هذا المسار إلى تنويع مصادر الدخل، والتأكيد على الدور الكبير والمنتظر لهذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني ودفع عجلة التنمية، وتوسيع القاعدة الانتاجية، ورفع المساهمة في إجمالي الناتج المحلي.

كما أن فكرة مقرر مهارات زيادة الأعمال تأتي اتساقا مع توصيات المؤتمر الوطني الثاني للسنة التحضيرية في الجامعات السعودية، والذي نظمتها جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ممثلة في عمادة البرامج التحضيرية تحت عنوان "تكامل أدوار السنوات التحضيرية مع متطلبات سوق العمل" وذلك في الفترة 9-10/6/1438هـ. حيث أوصى المؤتمر بأهمية تهيئة الطلاب لسوق العمل من خلال إمدادهم بالمهارات والمتطلبات اللازمة لذلك.

الهدف العام لمقرر مهارات زيادة الأعمال بعمادة البرامج المشتركة:

نشر ثقافة الفكر الريادي والقيادة الريادية لإدارة الأعمال بين الطلبة وذلك لما للأنشطة الريادية دور محوري في نمو الاقتصاد وتأثير ذلك على الحراك الاقتصادي والاجتماعي.

مخرجات التعلم:

عند دراسة مقرر مهارات زيادة الأعمال سوف يتمكن الطالب/ه من:

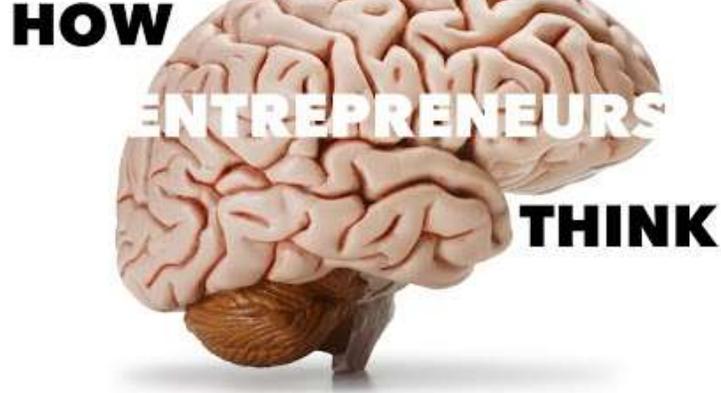
• التعرف على المشكلات العملية التي قد تواجهه عند التوجه للعمل في قطاعات

الأعمال المختلفة

- الإلمام بالأساليب المتبعة للتطبيق العلمي والواقعي للقواعد الإدارية
- كيفية تواصل الأفراد مع الإدارة والتعامل معها بفاعلية
- التعرف على الوظائف الرئيسية والمهمّة لريادة الأعمال: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة.
- التعرف على مصادر الأفكار لمشروع جديد وتطبيق مراحل تحويل الفكرة إلى فرصة عمل
- كيفية إدارة المشروعات الخاصة وما يرتبط بها من مهارات الابتكار والإبداع ودراسات الجدوى الاقتصادية.
- إعداد وكتابة الخطة التشغيلية
- اكتساب مهارات ريادة الأعمال والتسويق
- تطوير القدرة على إدارة المشاريع الصغيرة.
- التعرف على أسباب نجاح أو فشل المنشآت الصغيرة وكيفية المعالجة
- التعرف على صفات رائد الأعمال الناجح
- كيفية التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات والمخاطر.

الجلسة الأولى

ريادة الأعمال: المفاهيم والسمات



الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف الطالب/ة ريادة الأعمال المفاهيم والسمات

مخرجات التعلم:

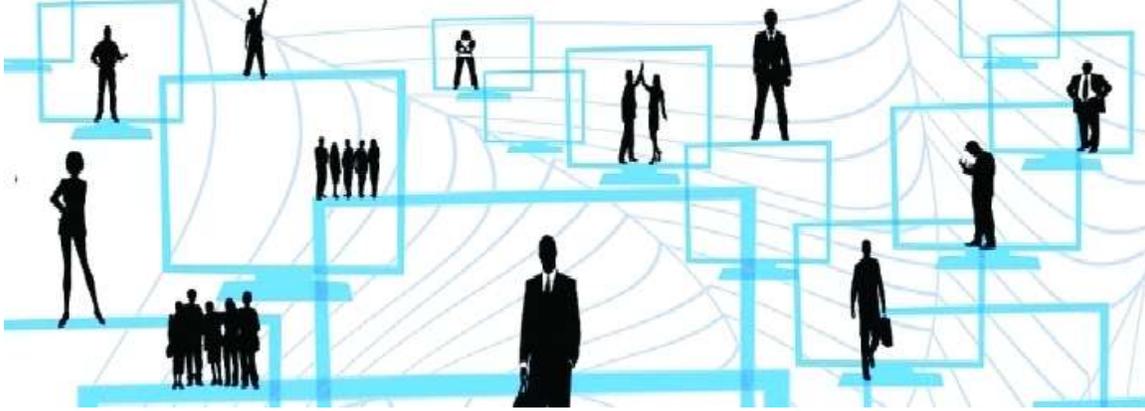
عزيزي الطالب/ة.....

يتوقع منك عند المشاركة في هذه الجلسة أن تكون قادراً - بإذن الله - على أن:

1. تذكر مفهوم ريادة الأعمال
2. تعرف من هو رائد الأعمال
3. تذكر أهمية ريادة الأعمال
4. تعدد سمات رائد الأعمال
5. توضح التحديات التي تواجه رواد الأعمال
6. تقيّم نفسك من حيث: خصائصك الشخصية، متطلباتك المهنية، مدى توافقك مع توقعات النجاح في الأعمال التجارية.

فلنفكر سوياً..!!

الريادة ليست سمة شخصية



الشيء الذي يجب أن نفهمه، أنه لا يوجد مجموعة مواصفات مشتركة يمكن التعرف عليها مسبقاً، بحيث إذا امتلكت هذه المواصفات فأنت من المتوقع أن تنجح في الريادة، نحن نتحدث عن درب يمكن لجميع الناس أن يسلكوه، فهو أمر مكتسب، وليس أمراً فطرياً.

يقول الريادي بيتر دروكر: "إنها ليست ميزة شخصية: خلال ثلاثين سنة، شاهدت أناس من ذوي الشخصيات والمزاجات المختلفة يواجهون التحديات الريادية بشكل جيد. بعض الرياديين أنانيون، والآخرين متعاونون لحد كبير. بعضهم سمين و بعضهم نحيف. بعضهم يعمل بقلق و بعضهم يعمل باسترخاء.. بعضهم لديهم شخصية ساحرة مرحة، وبعضهم لا يمتلكون شخصية أكثر من شخصية السمك المجدد."

لقد بدأت زوجة بيتر دروكر عملها التجاري الخاص في سن الثمانين عندما اكتشفت فجوة في سوق الأدوات المساعدة على السمع. كم يبدو هذا غريباً؟

ذات مرة سمعنا جواباً على سؤال: "ما هو الريادي؟" وكان الجواب: الريادي يبدو مثل الفيل. من الصعب وصفه ولكن عندما تراه ستعرفه!!!

وبالتالي، ربما يكون التعريف الوحيد الذي يصف و يشمل جميع الرياديين أنهم في الحقيقة يعملون بنفس الطريقة: يبدوون و يُشغَلون أعمالهم التجارية الخاصة. و بشكل أوسع: هم يتعرفون على فرصة، ويملكون الجرأة للعمل على تنفيذها. (نقلًا عن كتاب "الجميع قادرون")

مقدمة

إن رواد الأعمال الأكثر نجاحاً في العالم ليسوا هم الذين تقاعدوا من وظائفهم متحفزين لمطاردة فكرة سريعة ليصبحوا أغنياء، بل هم من لديهم عقلية ريادية للأعمال التجارية- فلهيهم وجهات نظر وقيم تسمح لهم بإحراز مكاسب عظيمة. ورجال الأعمال يأتون بأشكال وأحجام وأعمار مختلفة، ويمكن أن يكونوا من أي مكان. وهم، لا يرتدون زيّاً موحداً أو يحملون عضوية لنادي ريادة الأعمال. وإذا مررت بأحدهم في الشارع أو جلست بجانبه في مطعم، فعلى الأرجح لا تعرف كنهه.

فما الذي يجعل شخصا ما رائداً للأعمال؟

كنا نعتقد أن الناس أصبحوا رجال أعمال على أساس ما فعلوه. وكنا نعرف رواد الأعمال، في معظم الأحيان، على أنهم أولئك الناس الذين أنشأوا الشركات. وبينما لا يزال هذا الأمر صحيحاً، فإن مفهوم صورة رائد الأعمال قد تغيرت. والآن، نميل إلى رؤية رواد الأعمال على أنهم الأشخاص الذين يفكرون بطريقة خاصة جداً. إن الطريقة التي يفكر بها رواد الأعمال يطلق عليها العقلية الريادية. ففكرة الوصول إلى جذور كيفية تفكير رواد الأعمال جديدة نسبياً. وهناك العديد من البحوث والدراسات التي تتناول هذا الموضوع.

1- مفهوم ريادة الأعمال

تُعرف الريادة بأنها (النشاط الذي ينصب على إنشاء عمل حر ويقدم فعالية اقتصادية مضافة)، كما عرفها الشميمري بأنها (إنشاء عمل حرّ يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة).

2- تعرف من هو رائد الأعمال

هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة والإبداع لتحويل فكرة جديدة أو تطوير فكرة قائمة إلى مشروع ريادي.

3- أهمية ريادة الأعمال

- تساعد في دعم الاقتصاد الوطني من خلال طرح مشاريع جديدة في السوق.
- تساعد على تنمية التفكير الإبداعي للأفراد داخل المجتمع مما يساهم في استثمار الفرص المتاحة.
- تحفز الأفراد على تقبل مفهوم المخاطرة والتعرف على أساليب إدارتها.
- تساهم في توفير فرص وظيفية جديدة.
- تنمية ونشر مفهوم ثقافة العمل الحر.

4. سمات رائد الأعمال

تشتمل سمات رواد الأعمال الناجحين على:

الرؤية والتخطيط

تمثل الرؤية نقطة البداية والحلم بالنسبة للمشروع الجديد. لدى رائد الأعمال الناجح، الحلم الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى الطويل، وهو بمثابة القوة الدافعة التي تدفع المشروع إلى النجاح

الإبداع

رائد الأعمال شخص مبدع فهو دائم الإتيان بجديد أو إعادة تقديم القديم بصورة جديدة

المبادرة

يبادرون بصياغة الأهداف ووضعها موضع التنفيذ بكفاءة، ويسيطرون على الأحداث ويعتمدون على الحدس والبديهة في حل المشكلات.

الحماس

يتميز رواد الأعمال بالحيوية، وشدة التفاؤل والانفتاح على التغيير، كما يتمتعون بالسرعة واليقظة، ولا يميلون إلى الانزواء.

الثقة بالنفس

تُعد الثقة بالنفس والقدرة على الاستمرار من أكثر السمات شيوعاً بين رواد الأعمال الناجحين، فهم ليسوا بحاجة إلى رضا الآخرين عنهم، ولا يتأثرون سلباً بالأخطاء أو الزلات السابقة.

الحدس

ليس عليهم بالضرورة "معرفة كل شيء"، فكثير من رواد الأعمال الناجحين يميلون إلى الاعتماد على حدسهم، والثقة في "شعورهم الداخلي" عند اتخاذ القرارات.

العمل في فريق

فبدلاً من تأصيل علاقة تشبه تلك التي بين الكبير والطفل مع الموظفين، يقوم رواد الأعمال الناجحون ببناء علاقة "الند-الند"؛ ما يعزز من تماسك الفريق.

التعاطف

القدرة على "وضع نفسك مكان الآخرين" من السمات الأساسية لرواد الأعمال الناجحين، فبدون التعاطف لا يمكنك بناء الثقة، وبدون الثقة لن تتمكن من الحصول على أفضل جهد يمكن أن يبذله موظفوك.

جاذبية الشخصية

أصحاب “كاريزما” أقدر على إثارة المشاعر القوية في نفوس موظفيهم وتحفيزهم للعمل.

الحاجة للإنجاز

من الثابت أن الرغبة الشخصية في صياغة أهداف الفرد والسعي الحثيث لإنجازها من أهم القوى المحركة لدى الكثير من رواد الأعمال الناجحين.

الحاجة للاستقلال

هناك كثيرون تركوا وظائف تنفيذية كانوا ناجحين فيها؛ لرغبتهم الشديدة في أن يكون لهم عملهم الخاص، وأن يكونوا رؤساء أنفسهم. وذلك لا يعني أن رائد الأعمال يحرم منظمته من الكفاءات والخبرات المهنية المتميزة.

تحمل المخاطرة

رغم أن الشائع أن رواد الأعمال الناجحين مغرمون بتحمل المخاطر وتحدي المجهول، فإنهم في الحقيقة لا يتحملون سوى المخاطرة المحسوبة، فما يبدو للآخرين مرتفع المخاطر من الناحية الاستثمارية، قد يكون أقل البدائل المتاحة من حيث المخاطرة من وجهة نظر رائد الأعمال نفسه.

نشاط فردي

كيف ترى نفسك كرائد أعمال؟

الشغف والالتزام والطاقة تمكنا من التغلب على الكثير من العقبات. هناك عوامل حاسمة تساعد على أن نتوقع نجاح مشروع ما. وفيما يلي عدة أمور عامة يجب مراعاتها عند تقييم اهتماماتك وإمكاناتك الريادية. يمكن للمرء أن يتغلب على ما يعترضه من قيود مع احتفاظه بمزايا قوية في مجالات أخرى. وهناك طريقة أساسية للتغلب على قيودك وهي أن تحيط نفسك بالموارد التي سوف تساعدك على تعويض نقاط الضعف لديك. وكما هو الحال في كثير من الأحيان، فإن الرغبة والالتزام والطاقة تُمكننا من التغلب على الكثير من العقبات.

عند النظر إلى فكرة ما أو فرصة عمل تجاري فإنك في حاجة إلى الإجابة على العديد من الأسئلة حول نفسك، والمهارات الخاصة بك، والأمور غير المدركة الضرورية للنجاح (مثل الثقة بالنفس والمسؤولية). تأكد من أن تجيب على جميع الأسئلة التالية. حتى ولو لم تكن إجابتك بالإيجاب، فلا بأس في أن تعيد النظر فيها وتراجع كيفية تغيير أو تحسين إجابتك.

العناصر الآتية تعينك على تقييم ذاتك، وهي:

- الخصائص الشخصية
- المتطلبات المهارية
- التوافق مع توقعات النجاح

ضع علامة (✓) أمام العبارة أو الصفة التي تنطبق عليك:

م	العبارة أو الصفة	نعم تنطبق	لا تنطبق	التعليق وإجراءات التحسين
أولاً: حلل خصائصك الشخصية:				
1	هل أنت شخص مبادر من ذاتك؟			
2	هل لديك الإرادة والطاقة والانضباط الذاتي؟			
3	هل تستمتع باتخاذ القرارات؟			
4	هل أنت مخطط جيد، ويمكنك التكيف مع التغيير؟			
5	هل تدير أموالك بشكل جيد؟			
6	هل أنت على استعداد للعمل 12-14 ساعة يومياً، وفي كثير من الأحيان من 6 إلى 7 أيام في الأسبوع؟			
ثانياً: قم بتقييم متطلباتك المهارية:				
7	هل تتفاعل مع الآخرين بسهولة؟			
8	هل تعرف ما هي المهارات الخاصة التي تحتاجها لتكون ناجحاً في الأعمال التجارية التي ترغب في البدء بها؟ وهل تمتلك هذه المهارات؟			
ثالثاً: التوافق مع توقعات النجاح				
9	هل تأخذ ما تفعله على محمل الجد وتستمتع بما تقوم به؟			
10	هل لديك خطة لكل شيء بحيث تكون مرنة لاختبارها وتغيير ما يتطلب؟			
11	هل تعرف عملائك وتذكر كل شيء عنهم؟			
12	هل تجيد استخدام التكنولوجيا بمستوياتها المختلفة.			
13	هل يمكن الوصول إليك بسهولة؟			
14	هل أخذت في اعتبارك بناء السمعة الحسنة والصورة			

			الجيدة عن نفسك؟
			هل تتطلع إلى تطوير مكان عملك، والموظفين لديك، وتنظيم العمل، وتوظيف التكنولوجيا، والعروض التي تعكس صورة النجاح؟
			هل يمكنك ضبط، وتنقيح، وقياس، وتعديل الأهداف التي ترغب في تحقيقها باستمرار، مع توقع حدوث أخطاء؟

مؤشرات الأداء

عزيزي الطالب/ة، لمعرفة مدى استفادتك من جلسة "كيف تفكر ريادياً، الجزء الأول: رواد الأعمال وطرق تفكيرهم" قم بقياس مؤشرات الأداء الآتية من خلال مخرجات تعلّم الجلسة التدريبية:

م	مؤشر الأداء
1	أذكر بعض صفات رواد الأعمال وما يتميزون به.
2	وضح ما يراه رواد الأعمال وكيف يفكرون بطريقة مختلفة.
3	ما هو تقييمك لنفسك من حيث: خصائصك الشخصية، متطلباتك المهنية، مدى توافقك مع توقعات النجاح في الأعمال التجارية.

المصادر والمراجع

- هاشمي، سحر و بوبي (حزيران 2011). الجميع قادرون. ترجمه إلى العربية: م. جعفر تيسري حجير.

- كتاب مهارات ريادة الاعمال جامعة الملك سعود 2017م

<http://preneur-masr.com>

- 6 ways entrepreneurs think differently than the rest of us (August, 2015). <https://compass.ups.com/how-entrepreneurs-think-differently/>
- Jayson DeMers (SEPTEMBER 22, 2014). 10 Ways Entrepreneurs Think Differently. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/237547>

الجلسة الثانية

مهارات رائد الأعمال



الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف الطالب/ة بمهارات رائد الأعمال

نواتج التعلم:

عزيزي الطالب/ة.....

يتوقع منك عند المشاركة في هذه الجلسة أن تكون قادراً - بإذن الله - على أن:

1. تذكر المهارات المطلوبة من رائد الأعمال.
2. توضح بعض القدرات التي يجب أن تكون لدى رائد الأعمال.
3. تناقش وتعلق على أهم النصائح التي ذكرها رواد أعمال ناجحين خلال مشوارهم.

فلنفكر سوياً..!!

قصة نجاح الشيخ صالح الراجحي



كانت بداية الشيخ صالح الراجحي في دنيا المال والأعمال كحمال وتاجر للخردوات، في الصباح حمال بأجرة بسيطة، وبائع للخردوات بعد صلاة العصر، وذلك في الأربعينات الميلادية. بدأ حياته التجارية من الصفر ولم يكن في خلدته أن يكون ثروة بهذا الحجم. وكان كما قال "كنت أعمل في الصباح والمساء وأبيع وأشتري في أعمال بسيطة كبيع المفاتيح والأقفال وبعض الخردوات". وقاده بيعه للأقفال والمفاتيح إلى الإمساك بمفاتيح أحد أكبر الخزائن والبنوك في السعودية. ويضيف "كنت أشقى في بحثي عن لقمة العيش منذ ولادتي في البكيرية". أما عن بدايته مع الصرافة والبنوك فيقول "أنني كنت أجلس في إحدى الساحات في الرياض قديماً وأبسط لأقوم بصرف النقود للناس (تغيير العملة) بعد أن اتجهت إليها، وكان الناس يتهافتون على الصرافة البسيطة جداً. أفتتح أول مكان للصرافة عام 1366هـ، ومنها انطلقت مجموعة الراجحي التجارية التي أصبحت الآن إمبراطورية مالية لا يستهان بها.

انتقل إلى رحمة الله تعالى الشيخ صالح بن عبدالعزيز الراجحي، وذلك عند الساعة الثالثة والرابع من بعد ظهر اليوم السبت 1432/3/9 هـ الموافق 2011/2/12 م في مستشفى الحبيب بمدينة الرياض إثر سكتة قلبية عن عمر يناهز 88 عاماً. وللشيخ صالح الراجحي رحمه الله وقف من أكبر الأوقاف في المملكة، حيث خصص بعض ممتلكاته كوقف خيري منجز يصرف ريعه على المصارف المحددة بصك الوقفية، وهي 12 مصرف وتم تأسيس إدارة أوقاف صالح عبدالعزيز الراجحي.

مقدمة

مهارات ريادة الأعمال تجمع بين مجموعة من المهارات التقنية والإدارية والشخصية. وهي أيضاً "قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى عمل، والتي تشمل الإبداع والابتكار والمخاطرة، فضلا عن القدرة على تخطيط وإدارة المشاريع من أجل تحقيق الأهداف المرجوة". ويعتبر هذا أمراً حيوياً لتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي. إن تعزيز روح المبادرة يدعم إنشاء شركات جديدة ويحدث نمواً للأعمال التجارية. ومع ذلك، فإن مهارات ريادة الأعمال توفر أيضاً فوائد عديدة، ويمكن للناس استخدامها في حياتهم الشخصية، وفي أعمالهم إذ أنها تتضمن "الإبداع والمبادرة والمثابرة والعمل الجماعي وفهم المخاطر، والشعور بالمسؤولية".

المهارات المطلوبة من رواد الأعمال

لقد كانت مهارات ريادة الأعمال موضع نقاش كبير. وخلافاً لغيرها من المهارات الاقتصادية الهامة، فإن مهارات ريادة الأعمال لا ترتبط بمهنة معينة، أو تخصص، أو مؤهل. ومع ذلك، فإن زيادة التركيز على تعليم ريادة الأعمال وتنمية المهارات المتعلقة بها قد جلبت المزيد من التحليل والاتفاق على قدرات وكفايات ريادة الأعمال. وقد حددت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ثلاث مجموعات رئيسية من المهارات المطلوبة من رواد الأعمال، ألا وهي:

- المهارات التقنية: الاتصالات، ورصد البيئة، وحل المشكلات، وتطبيق التكنولوجيا واستخدامها، ومهارات التعامل مع الآخرين، والمهارات التنظيمية.
- إدارة الأعمال: التخطيط وتحديد الأهداف، وصنع القرار، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق، والمالية، والمحاسبة، والعلاقات مع العملاء، ومراقبة الجودة، والتفاوض، وإطلاق الأعمال التجارية، وإدارة التطوير، والاستجابة للمهارات الإجرائية.
- الريادة الشخصية: ضبط النفس والانضباط، وإدارة المخاطر، والابتكار، والمثابرة، والقيادة، وإدارة التغيير، وبناء شبكة العلاقات، والتفكير الاستراتيجي.

وهذه بعض القدرات التي يجب أن تكون لدى رائد الأعمال:

1. القدرة على أن تدير أموالك.

الأمر ببساطة، إذا كنت لا تستطيع إدارة المال، لا يمكنك إدارة الأعمال التجارية. هل تعرف أين تذهب أموالك كل شهر؟ هل تعيش بأقل مما تكسب؟ إذا كان الجواب على هذه الأسئلة بلا، سوف تصارع حتى تدير ميزانية أعمالك، كذلك.

2. القدرة على جمع المال.

عندما تتمكن من إدارة المال، هل يمكنك الحصول على المزيد؟ لكي تحصل على الاستثمار، فإنك لست بحاجة لتفهم من أين تحصل على المال فحسب، ولكن، وبشكل مقنع، كيفية صنع صندوق لحماية عملك التجاري بعيداً عن المخاطر أيضاً.

3: القدرة على تخفيف حدة التوتر لديك.

التوتر ليس مسألة مضحكة. إذا كنت تسمح لنفسك أن تشعر بالإحباط والاضطراب عندما تتعرض للنكسات، فإنك ستعاني كرائد أعمال. إن تعلمك كيفية استخدام التوتر لصالحك أمر ضروري.

4. القدرة على أن تكون منتجاً.

هذا موضوع كبير، لأنه لا يوجد طريقة واحدة صحيحة، تصلح للجميع، لتكون منتجاً. تعرف على أوقات ذروة الطاقة لديك، وأمورك الروتينية اليومية، والأدوات الإنتاجية التي تناسبك حتى يمكنك أن تبدع خطتك التي تقودك إلى النجاح.

5. القدرة على أن تجعل لك أصدقاء من رواد الأعمال.

وفقا لما قاله رائد الأعمال جيم رون، "أنت واحد من بين خمسة أشخاص تقضي معظم الوقت معهم." لذلك، أسأل نفسك: من تريد أن تكون؟ عليك القيام بتحسين احتمالات نجاحك من خلال العثور على رواد أعمال أصدقاء قادرين على فهم كفاحك، ويستطيعون تبصيرك عندما تكون في حاجة إلى ذلك.

6. القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف.

كرائد عمل، لست في حاجة أن تكون مثالياً في كل شيء. ومع ذلك، عليك أن تدرك مواطن القوة لديك ومواطن الضعف. وعند تقييمك هذا الأمر، سوف تكون على علم بكل شيء، من القرارات التجارية التي تقوم بها، إلى الشركاء الذين تجتذبهم، وحتى الموظفين الذين يعملون لديك.

7. القدرة على توظيف أناس فاعلون.

إن التحدث عن التوظيف أمر يسير، وهو من أهم المهارات لأي رائد أعمال. إن وجود أناس أقوياء في فريقك يمكنك من الوصول إلى نقاط قوة جديدة، كما يعمل أيضاً على بناء ثقافة للشركة تُرغّب الناس أن يكونوا جزءاً منها. إن توظيف الأشخاص المناسبين ضروري للوصول إلى ما تريد أن تصل إليه.

8. القدرة على تدريب موظفين جدد.

عندما تجلب شخصاً جديداً للعمل، فإن عملية وضعه في مكانه بشكل قوي ومناسب سيضمن له معرفة ما يجب عليه القيام به وما لا يجب. هذا الأمر سوف لا يساعد على الحفاظ على الشركة فحسب، بل يجعلك تنطلق في الاتجاه الصحيح، وسوف يزيد مستوى التزام الموظفين الجديين، ويعطيك الأسباب لمتابعة سوء الإدارة.

9. القدرة على إدارة الموظفين.

عندما يكون لديك الموظفين المناسبين، فإنك تحتاج إلى إدارتهم بشكل جيد. ومع بداية نمو عملك عليك أن تكون مديراً للجميع، وأن تدفع بالعمل ليكون فاعلاً. إذا كنت لا تعرف بالفعل كيفية الإدارة، عليك أن تقضي الوقت لمعرفة كيفية تحفيز، وتشجيع، وتطوير موظفيك.

10. القدرة على التعامل مع مواقع البحث عبر الإنترنت.

في البداية، عليك أن تقوم بعمل جميع أقسام الأعمال. وعندما تضع هذا في اعتبارك، هل عرفت أساسيات التعامل مع مواقع البحث عبر الإنترنت والتسويق الرقمي؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فإنك في حاجة إلى صقل هذه الجزئية والمهارة قبل إطلاق عملك التجاري.

11. القدرة على التواصل عبر شبكات التواصل الاجتماعية.

تمثل شبكات التواصل الاجتماعية جزءاً رئيسياً من استراتيجية تسويق أي عمل. فأنت لست في حاجة إلى فهم كل برنامج فحسب، بل عليك تسليح نفسك بأفضل الاستراتيجيات للحصول على بداية تشغيل جيدة وشعار شخصي يمكن ملاحظته على كل استراتيجية تقوم بها.

12. القدرة على التركيز على العملاء.

لكي يكون الأمر واضحاً، بدون عملائك، ليس لديك أي نشاط تجاري. تأكد أنك في جميع عروضك، ومنتجاتك، وخدماتك، تركز على احتياجات العملاء الفعلية. إذا كنت لا تعرفها، قم بالبحث عنها واشرح الأسئلة التي يمكنك من تقديم خدمة كبيرة للعملاء.

13. القدرة على إجراء تخفيضات في البيع (الأكازيون).

إن من المهم أن تسمح للعملاء أن يعرفوا أنك تفهم ما يعانون منه، ولكن عندما يصل الأمر إلى التخفيضات فإن العديد من رجال الأعمال يتعثرون. إذا كنت تشعر بالتوتر بشأن هذه الخطوة، حاول التسجيل في ورشة عمل عن المبيعات لتتعلم هذه المهارات التي تشد الحاجة إليها.

14. القدرة على اكتشاف الاتجاهات الجديدة.

الأعمال التجارية تسير على وتيرة سريعة، لذلك وجب عليك أن تمتلك القدرة على رؤية التغييرات القادمة في مجال الصناعة الخاصة بك. اجعل هذا الأمر نقطة تنطلق منها لتعرف المستجدات في مجال التكنولوجيا والتي يمكن أن تستفيد منها في مجال عملك.

15. القدرة على التعامل مع الفشل.

لا يوجد مشروع تجاري يسير في خط مستقيم للنجاح. إن معرفتك كيفية التعامل مع تقلبات السوق (الصعود والهبوط) أمر ضروري. تذكر أن كل شخص ناجح قد مر بعشرات المرات من الفشل قبل الحصول على المكسب. الفشل ليس هو النهاية - إنما مجرد نقطة للانطلاق نحو طريق النجاح.

16. الرغبة في تحسين عالمك.

في النهاية، فإن أفضل وأهم دافع هو إحداث تغيير إيجابي في العالم. عندما تركز عملك ونجاحك على تلك الأولوية القصوى، ستجد نفسك على استعداد لمواجهة أي عاصفة لتحقيق الهدف.

لا تدع هذه القائمة تخيفك أو تثبط عزيمتك. إن كونك رائد أعمال مهمة كبيرة، ولكن كل هذه المهارات يمكن تعلمها. إذا لاحظت أنك تفتقر إلى أي منها، ثابر للحصول عليها! نجاحك النهائي يعتمد على ذلك.

نشاط جماعي

يتناول هذا النشاط أهم المهارات التي تؤهلك لتصبح رجل أعمال ناجح من وجهة نظر العديد من رواد الأعمال. قم بقراءة النصائح والتوضيح، واكتب تعليقاً مناسباً أو خبرة مررت بها أو سمعت عنها.

نشرت إحدى المجلات المتخصصة مقالة بعنوان "أسرار تساعدك على أن تصبح رجل أعمال ناجح" وذكرت: أحياناً تغير نصيحة واحدة مفيدة من مسار حياة الإنسان حيث توضح له الطريق الصحيح نحو النجاح، وتناولت أهم عشر نصائح تلقتها من العديد من رواد الأعمال الناجحين خلال مشوارهم والتي ساعدتهم على النجاح وتجاوز التحديات.

أهم النصائح التي ذكرها رواد أعمال ناجحين خلال مشوارهم:

التعليق	التوضيح	النصيحة
	<p>– عادة ما يكون مؤسس النشاط لديه موهبة مسبقة مرتبطة بهذا النشاط، لذلك فهو يكون محباً له ومبدعاً فيه، فعلى سبيل المثال فإن معظم مديري شركات السيارات كانوا في الأصل عشاق للمركبات ولديهم الموهبة وبعض المعرفة التي تؤهلهم للنجاح في المجال، ومديري الفنادق لديهم حباً ومهارة في مجال الضيافة، وهذا الشغف بالمجال يؤهل صاحبه للابتكار والابداع في إدارته وتطويره.</p> <p>– لكن عندما يوكل صاحب النشاط موظفين آخرين في الإدارة فإنهم قد لا يتمتعون بنفس القدر من الشغف والحماس مما ينعكس سلباً على جودة المنتج/الخدمة، فيبدأ المستهلك بالشعور في فارق الجودة مما يضر بسمعة المنتج.</p> <p>– الحفاظ على النجاح أصعب من تحقيق النجاح، لذلك ينصح صاحب النشاط بالتركيز دائماً على إدارة شركته بنفس القدر من الحماس الذي بدأ به مشواره حتى يضمن استمرار تطوير ونجاح الشركة.</p>	<p>01- عدم فقدان الرؤية</p>
	<p>– الشخص وحده هو الذي يحدد القيمة الحقيقية لمواهبه وأفكاره وخدماته/منتجاته، فلا يتوقع أن يعطيه الآخرون القدر الذي يستحقه خاصة في مجال الأعمال المليء بالصفقات والمساومات، وكثيراً ما سيصادف عروضاً لا تتناسب مع قيمته الحقيقية، فيجب أن يدرك أنه هو الوحيد الذي يملك تحديد قيمة ذاته.</p> <p>– ويجب أن يقاوم ويكافح حتى يحصل على المقابل الذي يرى أنه يستحقه، "فما يصل إليه المرء يكون نتاج القيمة التي حددها لذاته".</p>	<p>02- الشخص هو الذي يحدد قيمته</p>
	<p>– من المهم للغاية أن يقوم رائد الأعمال بوضع توقعات محددة وتوضيحها بصورة كاملة للموظفين حتى يحقق</p>	<p>03- الوضوح والشفافية</p>

	<p>التواصل المطلوب بين رؤيته وأدائهم، فعندما تكون أهداف الإدارة واضحة أمام الموظفين فسيعلمون كيف يطورون أدائهم بالصورة الأمثل لتحقيق هذه الأهداف.</p> <p>- ويجب أن يتأكد دائماً من إعلام كافة أطراف العمل عند اتخاذ أي قرار لضمان عدم اقضاء أي موظف، والذي قد يكون أمهر موظفيه فلا تضيع عليه فائدة نصحه.</p>	
04- لا يمكن بلوغ الكمال	<p>- لا يمكن أن يحقق المرء الكمال في جميع أنشطته، لكن كل ما عليه هو منح التركيز الكامل للمهمة الحاضرة التي يقوم بها لإنجازها على أفضل نحو ممكن.</p>	
05- تجنب الإفراط في التحليل	<p>- "أحياناً لا يعرف الشخص القرار الصحيح، في هذه الحالة عليه أن يجعل القرار صحيحاً".</p> <p>- عندما لا يستطيع الشخص تحديد القرار الصائب فإنه يسرف في التفكير والتحليل ولا يتقدم أي خطوة للأمام، الأفضل من ذلك هو جمع أكبر قدر من المعلومات عن الموضوع واتخاذ القرار بشأنه سريعاً ثم تأتي المرحلة الأهم بتكريس كافة الجهود والإمكانات المتاحة لإنجاح هذا القرار وبلوغ الهدف المطلوب.</p>	
06- الإنصات	<p>- ليس المهم ما يقوله الإنسان إنما المهم هو قدر ما يفهمه الآخرون من حديثه.</p> <p>- فعلى الشخص تركيز جهده على إيصال الرسالة التي يريدتها إلى المستمع، كما أن عليه الإنصات الجيد للطرف الآخر حتى يفهم أسلوب تفكيره ويعرف كيف يبلغ رسالته على النحو الذي يستوعبه.</p>	
07- استغلال فترات الجراحة	<p>- من آن لآخر يعتري الإنسان فترات يشعر خلالها بالرغبة الشديدة في التغيير والجراحة على إحداث هذا التغيير، ويُنصح باستغلال هذه الفترات بتوجيه طاقاتها إلى مجال العمل، فيمكنه تجربة ابتكارات جديدة في مجال نشاطه، وسيفرز ذلك ابداعات لم يكن يتوقعها مما يساعد على تطوير وتنمية نشاطه.</p>	
08- الأفعال	<p>- الشركات تحتاج إلى التجديد المستمر بإضافة منتجات</p>	

	<p>وخدمات جديدة بانتظام مع تحسين أداء المنتجات الأقدم.</p> <p>– يسرف الكثيرون في التفكير والتأمل والتخطيط للمستقبل، لكن ينتهي بهم الأمر إلى عدم تنفيذ أيًا مما يخططون له، ويجب الكف عن هذا المنهج السلبي وتحويل الأفكار إلى أفعال وخطوات مادية ملموسة، فكل خطوة يتخذها الإنسان تفتح أمامه أبواب وفرص جديدة.</p>	<p>تولد الفرص</p>
	<p>– "إذا لم يكن هناك تجانس بين فريق العمل فإنه لا يوجد فريق عمل من الأساس".</p> <p>– وجدت إحدى التجارب أن فريق العمل الذي يتميز بالود والتجانس والثقة بين أفراده يكون أكثر إنتاجاً وإبداعاً، أما الفريق الذي لا يتمتع بهذه الصفة فيكون أدائه ضعيفاً مهما بلغ تميز ومهارة أفراده.</p> <p>– عند تشكيل فريق العمل يُنصح بانتقاء أفراد ذوي مواهب وقدرات مختلفة مع الحرص على الانسجام النفسي والفكري بين أفرادهم، فتلك "صفة ممتازة" لفريق عمل مبدع.</p>	<p>09- التناسق بين فريق العمل</p>
	<p>– جميع البشر يواجهون تحديات مستمرة سواء في حياتهم الشخصية أو المهنية، ورواد الأعمال بصفة خاصة يصادفون الكثير من العقبات على مدار مشوارهم، لكن افراط الإنسان في التركيز على المشكلة وانغماسه بها قد يعميه عن الفرص العديدة المتوفرة.</p> <p>– يجب التركيز على الجانب الذي يحرك النشاط، فبعض رواد الأعمال يركزون على الكثير من التفاصيل وينسون المحرك الرئيسي للنشاط، على سبيل المثال يعتبر "تويتر" منصة للتدوينات لكن العائد الرئيسي الذي يساعد على استمرار نشاطه هو الإعلانات والتدوينات التي ترعاها المؤسسات، وهذا ما يجب التركيز عليه.</p>	<p>10- التركيز على الفرص لا المشكلات</p>

مؤشرات الأداء

عزيزي الطالب/ة، لمعرفة مدى استفادتك من جلسة "مهارات رائد الأعمال، الجزء الأول: المهارات التقنية والريادة الشخصية" قم بقياس مؤشرات الأداء الآتية من خلال مخرجات تعلّم الجلسة التدريبية:

مؤشر الأداء	م
أذكر المهارات المطلوبة من رائد الأعمال.	1
وضح بعض القدرات التي يجب أن تكون لدى رائد الأعمال.	2
ضع تعليقاً مناسباً على أهم النصائح التي ذكرها رواد أعمال ناجحين خلال مشوارهم.	3

المصادر والمراجع

- موقع ريادة (2016/2/14). أسرار تساعدك على أن تصبح رجل أعمال ناجح. المنتدى الاقتصادي بالأردن. أموال. الموقع على شبكة العنكبوتية، الإنترنت:
<http://amwal-mag.com>

- EU Skills Panorama (2014). Entrepreneurial skills Analytical Highlight, prepared by ICF and Cedefop for the European Commission. Available at:
http://skillspanorama.cedefop.europa.eu/sites/default/files/EUSP_AH_Entrepreneurial_0.pdf
- Sujan Patel (FEBRUARY 9, 2015). The 17 Skills Required to Succeed as an Entrepreneur. Available at:
<https://www.entrepreneur.com/article/242327>

الجلسة الثالثة

المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال



الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف الطالب/ة المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال

نواتج التعلم:

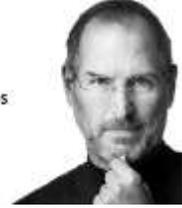
عزيزي الطالب/ة.....

يتوقع منك عند المشاركة في هذه الجلسة أن تكون قادراً - بإذن الله - على أن:

1. توضح العلاقة بين المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
2. تعرف مفهوم وسمات المشاريع الصغيرة
3. تعدد معايير تحديد المشروع الصغير
4. تناقش الاجراءات العملية للمشروع الصغير
5. توضح عوامل نجاح المشروع الصغير
6. تقيّم نفسك من خلال توقعاتك عن ريادة الأعمال.

فلنفكر سوياً..!!

محاولات و أخطاء ثم نجاح



هذه بعض من المحاولات والأخطاء التي قاسى منها العديد من مشاهير رواد الأعمال:

- ستيف جوبز، المؤسس المشارك لكمبيوتر أبل الأصلي، طُرد من الشركة التي كان يعمل بها.
- جيمس دايسون، مخترع مكنسة دايسون، فشل في أكثر من 5000 محاولة في اختراعه.
- توماس اديسون، واحد من أعظم المخترعين في كل العصور، قام بـ 10,000 محاولة فاشلة لاختراعه المصباح الكهربائي.
- فشل ريتشارد برانسون، مؤسس شركة فيرجين للخطوط الجوية، في النجاح مع أكثر من 400 شركة قبل العمل في شركة فيرجين غالاكتيك.
- ستيفن سبيلبرغ، المخرج السينمائي الشهير، عمل بمفرده بعد أن رفضته جامعة كاليفورنيا ثلاث مرات.
- بيل غيتس ومارك زوكربيرج، كلاهما تسرب من الكلية ليكون كل منهما شركته.
- والقائمة تطول.



مقدمة

إن التوجهات العالمية السائدة نحو تشجيع الانفتاح العالمي وما تتبعه من توجهات ومتغيرات مساندة في الوقت الحاضر كالعولمة والتجارة الإلكترونية وثورة الاتصالات والشركات المتعددة الجنسيات والخصخصة وغيرها، إن هذه العوامل مجتمعة حفزت كثير من الاقتصاديات نحو إعادة الهيكلة وإيجاد البيئة الملائمة لمواجهة هذه التحديات. وقد شجع ذلك كثيراً على نمو وإيجاد الهياكل الاقتصادية الكبيرة وخاصة في الدول المتقدمة

إلا أن اهتمام هذه الدول بالمنشآت الكبيرة لم يشغلها عن إعطاء أهمية للمنشآت والمشاريع الصغيرة بدرجات متباينة ومختلفة، ودعمها بالقدرات والإمكانات المتاحة، مع وضع استراتيجيات واضحة المعالم لتشجيعها. وبالنظر إلى الهياكل الاقتصادية لبعض الدول المتقدمة نجد أن المنشآت الصغيرة تمثل 90% من المنشآت المنتجة في الولايات المتحدة الأمريكية و 95% من المنشآت المنتجة في المملكة المتحدة، و 97% من المنشآت المنتجة في اليابان، وذلك يوضح تعظم الاهتمام بالمنشآت الصغيرة وقد أدركت العديد من الدول في العالم النامي أهمية وتكامل قطاع المنشآت الصغيرة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، مما دفعها إلى اتخاذ الطرق والوسائل لنمو هذا القطاع.

بدء النشاط التجاري – الأمور المغلوطة حول هذا الأمر

قبل أن نحلل وضعك ما إذا كنت رائد أعمال، دعونا نبدأ بعض الأمور المغلوطة التي تحيط ببدء الأعمال التجارية:

- كل ما تحتاجه هو فكرة جيدة لتكون رائد أعمال ناجح.
- إذا انطلقت بنفسك، لن تضطر إلى العمل بجدية أو لعدة ساعات طويلة.
- عليك أن تكون قادراً على استقطاع كل شيء حتى لا تقوم بدفع الضرائب.
- إذا عملت بشكل مستقل، لن تضطر إلى مراجعة رئيس العمل.
- أصحاب الأعمال يعملون ما يريدون عمله، وما يجدونه ممتعاً فحسب.

حقائق عن بدء العمل التجاري

الواقع مختلف تماماً عما هو في مخيلة بعض الناس عن العمل التجاري. أن تبدأ عملاً تجارياً فإن الأمر يتطلب العمل الشاق، ساعات عمل لا نهاية لها، وصبر لا نهاية له. فعندما تبدأ عملاً تجارياً، ليس لديك خيار إلا أن تكون متعدد المواهب والمهارات. لا يمكنك التركيز فقط على ما تعرفه، وما تجيده، وما تستمتع به. كرجل أعمال، فإنك في حاجة إلى تعلم كيفية ارتكاب الأخطاء، والتعلم منها. عليك المثابرة والتحدي،

ومحاولة اجتياز ما يجد فيه الكثير من الناس صعوبة عند القيام به. عليك الابتعاد عن الغرور، ومن الأجدى أن تبتلع زهوك بنفسك.

مفهوم وسمات المشاريع الصغيرة

وبحسب لجنة ولت شاير البريطانية فالمشروع الصغير هو ذلك المشروع الذي يقوم فيه شخص او اثنان فقط باتخاذ القرارات الرئيسية في مجالات التمويل والإنتاج والتسويق والخدمات والبيع دون مساعدة المتخصصين الذين يعملون في هذا المشروع.

وتتميز المشروعات الصغيرة بانخفاض رأسمالها وقلة عدد عمالها وصغر حجم مبيعاتها وقلة الطاقة اللازمة لتشغيلها. كما تتميز بارتباطها الوثيق بالبيئة واعتمادها على الخدمات المتوفرة محلياً وعلى تصريف منتجاتها في المنطقة التي تنشأ بها والمناطق المجاورة لها.

معايير تحديد المشروع الصغير

لقد تبين ان المعايير المستخدمة لتمييز المشاريع الصغيرة عن المشاريع المتوسطة والكبيرة قد تختلف من بلد لآخر، إذ ان كثي ار من المؤسسات قد تبدو كبيرة او صغيرة نسبياً تبعاً لاختلاف المعيار المستخدم، ومن أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشاريع الصغيرة والمشاريع الكبيرة ما يلي

1- معيار عدد العاملين

2 - معيار حجم أرس المال المستثمر

3- معيار الإيرادات

4- معيار القيمة المضافة

5- درجة التخصص في الإدارة

6- مستوى التقدم التكنولوجي

المجالات المختلفة لأنشطة المنشآت الصغيرة

يمكن للمنشآت الصغيرة أن تعمل في كافة المجالات الاقتصادية

1- المشروعات الصناعية : يمكن للفرد المبتدئ الذي يرغب في إنشاء مشروع صغير أن يبدأ بها ومنها صناعة

الملابس - صناعة مواد النظافة - صناعة الأواني الزجاجية - صناعة الآيس كريم وكذلك المخبوزات

2- المشروعات التجارية

مشروعات التجارة والوساطة سواء تجارة الجملة أو تجارة التجزئة أو التصدير والاستيراد . تاجر الجملة هو الذي يشتري البضاعة من المصنع ليبيعه إلى تاجر التجزئة ، أما تاجر التجزئة فهو الذي نشترى منه نحن كمستهلكين وكمثال على ذلك السوبر ماركت - الصيدليات - محلات الأثاث

3- المشروعات الخدمية

لا تتطلب المشروعات الخدمية استثمارات في المخزون السلعي أو في المعدات لذا نجد أن القطاع الخدمي جذاب لأصحاب المشروعات الصغيرة ، ومن أمثلة المشروعات

الصغيرة الخدمية : محلات التنظيف الجاف - المطاعم - محلات إصلاح الأحذية - مكاتب الترجمة - محلات إصلاح الأجهزة الكهربائية والالكترونية - الكوافير - الديكور - مكاتب السفر والسياحة هذه المشروعات لا تحتاج استثمارات ضخمة بالمقارنة بالمشروعات الصناعية.

4- المشروعات الزراعية : مشروعات انتاج المحاصيل الزراعية - انتاج الفواكهة والخضروات - الاستزراع السمكي

الشكل القانوني للمنشأة الصغيرة

يمكن للمنشأة الصغيرة أن تأخذ شكل المنشأة الفردية أو الشركة لكنها تتميز بالطابع الشخصي وذات رأسمال محدود.

١ - المنشأة الفردية:

هي المنشأة التي يديرها صاحبها بنفسه أو يستخدم غيره لذلك ، ويكون لصاحبها الهيمنة الكاملة على كل نشاطه. يعتمد نجاحها على قدرات صاحبها وشخصيته وعلى قيامه ببذل أقصى جهد في عمله.

٢ - الشركة:

شخص معنوي له وجود قانوني مستقل عن شخصيات الشركاء . يمكن تقسيم الشركات إلى نوعين : شركات الأشخاص وشركات الأموال .

- شركات الأشخاص: تقوم على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة بين الشركاء .

- شركات الأموال: تقوم على الاعتبار المالي أي على ما يقدمه كل مالك من أموال .

نشاط فردي

توقعاتك عن المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال:

تخيل نفسك رائد من رواد الأعمال، حاول أن تضع تقييماً لنفسك من خلال الاستبانة الآتية:

ضع علامة (✓) أمام العبارة أو الصفة التي تنطبق عليك حسب المقياس الذي أمامها:

م	العبارة او الصفة	دائماً	غالباً	أحياناً	مطلقاً
أولاً: إدارة الذات					
1	لدي ثقة بنفسي				
2	أعرف كيف أدير مشاعري				
3	لدي مثابرة عندما أقوم بعملتي				
4	لدي الدافع للتعلم				
5	يمكنني إدارة التوترات الناتجة عندما أقوم بأداء مهام متعددة				
ثانياً: إدارة التعامل مع الآخرين					
6	أنا صادق في أفعالي				
7	أشارك المعلومات مع الآخرين				
8	أصرف بطريقة مهنية في عملي				
9	أنا إنسان خير. أحافظ على مصالح الآخرين				
10	أنا موثوق بي. أعمل بشكل متناسق				
11	أعبر عن تفاهمي وتعاطفي				
12	أعرف كيف أضع نفسي في علاقة مع الآخرين				
13	أنا حازم في أفعالي				
14	أنا قادر على استخدام وبناء شبكات من العلاقات				
ثالثاً: إدارة المشروع					
15	أبحث عن المستجدات				
16	أنا قادر على رؤية فرص العمل				
17	أستطيع أن أبادر				
18	أعرف كيف أحدد الأهداف المقبولة				

				أعرف كيفية تنسيق ومزامنة الأنشطة	19
				أستطيع تحديد الموارد المطلوبة لإنجاز المشروع	20
				يمكنني رصد وتقييم وتقديم التغذية الراجعة	21
				لدي صورة شاملة عن المشروع	22
				يمكنني التنسيق بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى	23
				أعرف كيف أتعامل عندما تلتبس الأمور	24
رابعاً: إدارة المحتوى					
				أستطيع التواصل بشكل واضح	25
				أنا حاسم ولكن بطريقة بناءة	26
				لدي خبرة في الشراكة في العمل	27
				أصغي إلى ما يقوله الآخر بفاعلية	28
				احترام الآخرين، وأقدر قيمهم	29
				أنا قادر على التوصل إلى حلول جديدة	30
				أعرف كيف أضع حدود في التفاوض مع الآخرين	31
				أستطيع التعرف على مصادر المشكلات والتعارضات	32
				أوظف استراتيجيات الحالة المربحة (أفوز- ويفوز الآخر) لكل الأطراف بدلاً من استراتيجيات الفوز-الخسارة	33
خامساً: الإدارة الفنية التقنية					
				أعرف كيفية استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية (تويتر، الفيسبوك)	34
				أعرف التكنولوجيات التي تتضمنها المنتجات الجديدة	34
				لدي معرفة عن إدارة الملكية الفكرية	36
				أعرف كيفية القيام بتحليل المخاطر	37
				أنا قادرة على بناء الميزانيات	38

مؤشرات الأداء

عزيزي الطالب/ة، لمعرفة مدى استفادتك من جلسة "كيف تفكر ريادياً، الجزء الثاني: مكونات العقلية الريادية" قم بقياس مؤشرات الأداء الآتية من خلال مخرجات تعلم الجلسة التدريبية:

م	مؤشر الأداء
1	عرّف مفهوم المشروع الصغير .
2	وضح مفهوم وسمات المشاريع الصغيرة
3	تناقش الشكل القانوني للمنشأة الصغيرة
4	عدد المجالات المختلفة لأنشطة المنشآت الصغيرة

المصادر والمراجع

- السكارنة، بلال خلف، المشاريع الصغيرة والريادة 2006
<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=51061>
- الشميميري ، احمد ، المبيريك ، وفاء ، ريادة الاعمال 2010
<http://faculty.ksu.edu.sa/alshum/DocLib9/Forms/AllItems.aspx>

الجلسة الرابعة

الإبداع وريادة الأعمال



الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف الطالب/ة بأهمية الإبداع والابتكار في ريادة الأعمال

نواتج التعلم:

عزيزي الطالب/ة.....

يتوقع منك عند المشاركة في هذه الجلسة أن تكون قادراً - بإذن الله - على أن:

1. تحدد مفهوم الفكرة الإبداعية.
2. توضح الوسائل اللازمة لتنمية الإبداع.
3. تعدد عوامل بيئة العمل المبدعة.
4. تشرح العلاقة بين الابتكار وريادة الأعمال.

فلنفكر سوياً..!!

من محامية إلى صاحبة كوفي شوب



هذه القصة عن محامية تدعى " شانيتل لودسكي " ذهبت إلى مدينة لندن لتقوم بممارسة عملها في مهنة المحاماة. ولكن عشقها للعمل في تقديم الطعام للآخرين جعلها تتحول إلى عمل آخر، إذ قامت أثناء دراستها بإنشاء مطعم مع أحد الشركاء، وما أن أكملت دراسة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة لندن حتى اغتنمت الفرصة للقيام بعمل تحبه، بعد أن وجدت أن في السوق فرص عديدة عندما لاحظت أن الجامعة التي تدرس فيها لا يوجد بها كوفي شوب، على الرغم من احتياج ورغبة الطلاب في أن يكون بالجامعة مكان جيد لتناول المشروبات والوجبات الخفيفة. قامت "شانيتل" بوضع خطة لتقديم القهوة والطعام غير العضوي. وكان مشروعاً ناجحاً بالفعل، وهو ما فتح أمامها أبواب التجارة التي كانت تتطلع إليها.

مقدمة

الإبداع يعتبره الكثير من أهم السمات التي يتمتع بها رائد الأعمال، حيث أن هذه السمة تعزز قدرة رائد الأعمال على التفكير المبدع، وتحليل المشكلات، وسعة الأفق وغيرها من المهارات اللازمة لريادة الأعمال. أما الابتكار فإنه يمثل أحد المجالات المهمة التي يمكن أن تعزز ريادة الأعمال، وتشجع الاستثمارات، لذا يقدم هذا الكتيب خلفية واضحة عن الإبداع كأحد سمات ريادة الأعمال وكيفية تنميته مع توضيح العلاقة بين الابتكار وريادة الأعمال.

هذه الجلسة تستعرض مفهوم الإبداع والمداخل التي تحدد هذا المفهوم. كما يستعرض موضوع التفكير والإبداع وسمات المبدع والعوامل التي تدعم الإبداع، وأخيراً عوائق الإبداع.

مفهوم الإبداع:

لقد تعددت وتنوعت المداخل الخاصة بتعريف الإبداع ، وبشكل عام يوجد مدخلان:

المدخل الأول: يرى أن الإبداع عملية فكرية أو موهبة منحها الله للإنسان وقد تظهر هذه الموهبة أو تظل كامنة، لذا فهي بحاجة إلى التعزيز والشحذ كي يمكن توظيفها والاستفادة منها.

الإبداع: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم.

المدخل الثاني: يعتبر الإبداع نشاط أو عملية تقود إلى إنتاج يتصف بالجودة والأصالة والقيمة من أجل الفرد أو المجتمع أو العالم.

الإبداع: عملية معقدة من العمليات العقلية/الذهنية تستدعي توليد الأفكار/المفاهيم الجديدة أو الأصيلة.

ما هي الفكرة الإبداعية ومن هو المبدع؟

يتم تحديد الفكرة الإبداعية وفق العوامل التالية:

- 1- فكرة تجذب الانتباه، وتمس في الآخرين حاجات يتم إشباعها بأسلوب مبتكر.
- 2- الفكرة التي تصلح للتطبيق، بما يسمح باختيارها وتوافر عناصرها تسمح بتقديمها وقياس فاعليتها.
- 3- فكرة لا تتعارض مع القيم والقواعد المتبعة ويمكن تطبيقها بأساليب متاحة.

الإبداع والابتكار تعبيران مترادفان:

الابتكار إنتاج أي شيء جديد، من حل مشكلة، أو تعبير فني. والجدّة هنا أمر نسبي، فما يُعدّ جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى آخرين. والطفل في كثير من أعباه مبتكر أصيل، وكذا من يخترع جهازاً أو يضع نظاماً اجتماعياً أو اقتصادياً جديداً.

وأما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره. كثير من الباحثين يجعل الإبداع والابتكار مترادفين، إذ العبرة بوجود السمات العقلية والنفسية التي تؤهل صاحبها للإتيان بالجديد. فالإبداع أو الابتكار هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتّصف بالجدّة والأصالة والقيمة بالنسبة للمجتمع.

التفكير والإبداع:

الإبداع مرتبط بالطريقة التي يفكر بها الفرد حيث يختلف الناس في أسلوب تفكيرهم. وقد ظهرت العديد من النماذج المتخصصة في تفسير أساليب التفكير، ومن أهمها نموذج نصفي المخ، حيث يتميز النصف الأيسر بالتحليل والمنطق بينما النصف الأيمن بالإبداع والفن. ونتناول هذا الموضوع بمزيد من التوضيح:

النصف الأيمن للمخ: متخصص في النماذج والأنماط والإدراك والصور الخيالية والحقيقية. يرى هذا النصف الأشياء كوحدة واحدة، فهو يقوم بتجميع واستيعاب كافة أجزاء الموقف في صورة كلية واحدة، لذلك فهو متخصص في الاستقراء بدلا من الاستدلال. هذا النصف مقر للحدس والخيال وهو ليس كافياً لوحده فالتفكير الإبداعي يحتاج إلى استخدام نصفي المخ بتوازن.

النصف الأيسر للمخ: متخصص في التحليل والأرقام والتفكير المنطقي. هذا النصف لا يمكنه رؤية الأشياء ككل، ويركز على الجزء من الكل، أي أنه متخصص في المعاينة المنطقية للأجزاء، ولهذا السبب لا ينظر إليه على أنه مساهم رئيسي في توليد الأفكار.

الوسائل اللازمة لتنمية الإبداع

لتنمية الإبداع الناتج عن استخدام نصفي المخ بتوازن ينبغي تدريب المخ وتمرينه من خلال:

- التأمل والتفكير
- الاحتكاك بالمبدعين
- حل المشاكل بطريق إبداعية
- حل الألغاز الموجهة لعضلات المخ المختلفة
- السفر والاطلاع على تجارب الآخرين
- النظر في التاريخ والتأمل
- قراءة قصص المبدعين
- تحليل أي مشكلة قبل حلها
- تنمية المواهب والهوايات (رسم - تأليف...)
- تنمية القدرات (كمبيوتر - مهارات سمعية...)

المنتج الإبداعي Innovative Product

إن أي عملية إبداع ينتج عنها منتج إبداعي وهذا المنتج قد يكون مادياً ملموساً (منتج صناعي، منتج فني)، وقد يكون غير ملموس (منتج أدبي أو معرفي)، كما قد يكون ابتكاراً لأسلوب أو طرق جديدة أو تنمية مهارات أو توليد أفكار جديدة.

سمات المبدع:

1- الأصالة Originality

وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى. ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي، داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها".

2- الطلاقة Fluency

هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي.

3- المرونة Flexibility

وتعني القدرة على التكيف السريع مع المواقف أو المشاكل المستجدة. وهي بذلك عكس التصلب والجمود. فالشخص المبدع مطالباً بأن يكون على درجة عالية من المرونة حتى يكون قادراً على تغيير حالته العقلية لكي تناسب الموقف الإبداعي.

4 - الحساسية للمشكلات: Sensitivity to Problems

وتعني أن لديه إحساس مرهف للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد. ويرى في الأشياء ما لا يراه الآخرون، إذ ينظر المبدع إلى الأشياء من زوايا متعددة ومبتكرة ويفكر بعمق وشمولية. يمكن تنمية هذا الجانب من الإبداع من خلال التدريب والتمرين على إضافة تفاصيل وتعديلات على أشياء مألوفة.

ولعل من أشهر الاستراتيجيات المقترحة لتنمية الحساسية للمشاكل "طريقة القبعات الست" التي ابتكرها ادوارد دي بونو، الذي قسم التفكير عند الإنسان إلى ستة أنماط:

1. القبة البيضاء: وتشير إلى التفكير المحايد، التفكير في معلومات محايدة لا إيجابية ولا سلبية كالتفكير في مكان إقامة المشروع، الأسعار والكميات والتكاليف، والبيئة المحيطة.
2. القبة الصفراء: وتشير إلى التفكير الإيجابي، عند ارتدائها نفكر في الجوانب الإيجابية للمشروع.
3. القبة السوداء: وتشير إلى التفكير التشاؤمي، وعند ارتدائها نفكر في الجوانب السلبية للمشروع كالخسائر التي يمكن أن نتكبدها والصعوبات التي سنواجهها.
4. القبة الحمراء: وتشير إلى التفكير العاطفي، وعند ارتدائها نفكر في المشروع بشكل عاطفي بدون النظر إلى العوامل المنطقية والإيجابيات والسلبيات. ما الذي يدفعك لخوض غمار هذا المشروع؟ هل تشعر بالفخر عند تبنيك لهذا المشروع؟
5. القبة الخضراء: وترمز إلى التفكير الإبداعي، وعند ارتدائها نبحث عن أفكار جديدة لم يسبق أن طرقت، كأصل المشروع وسلبياته وكيفية تجاوزها وتحويلها إلى إيجابيات؟
6. القبة الزرقاء: وترمز إلى التفكير الشمولي، ويأتي دورها للتحقق من استعمال جميع أنماط التفكير. فقبل إنهاء عملية التفكير يطرح السؤال: هل استخدمنا جميع الأنماط؟ هل هناك نمط يحتاج إلى مزيد من البحث والتفكير؟

5- مواصلة الاتجاه: Maintaining of Direction

وتعني أن الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تثير المواقف الخارجية، والتي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف.

عوامل دعم الإبداع:

بحسب جمعية الإدارة الأمريكية فإن 91% من الأطفال مبدعون، وأن 2% من البالغين مبدعين، وبين هاتين الفئتين العمريتين 88% يفتقدون الإبداع. التقدم في العمر يعني اكتساب المزيد من العلم والمعرفة في حدود البيئة المحيطة بالفرد. هذه العملية الاجتماعية تغرس لدينا الإبداع الطبيعي. ولكي نكون كباراً مبدعون يجب أن نتعلم كيف ندير ما تعلمناه خلال سنوات التكوين في حياتنا، ومن حسن الحظ أنه يمكننا أن نعيد اكتساب كل الإبداع الذي كنا نمتلكه ونحن أطفال.

وعليه فإن تنمية الإبداع لدى الفرد مرتبط بنوعين من البيئة: البيئة الداخلية للإنسان، والبيئة الخارجية المحيطة به:

(أ) البيئة الداخلية للإنسان: هي العوامل المرتبطة بطبع الإنسان وقدراته الشخصية، وتتأثر بالعوامل المرتبطة بالبيئة التي ينشأ فيها الإنسان. وبالتالي تعزز البيئة المحيطة بالفرد السمات الشخصية المبدعة أو تثبطها وتضعفها. من السمات الداخلية التي تحتاج للتعزيز التفكير الحر، التحدي والحماس، والخيال.

(ب) البيئة الخارجية للإنسان: وتمثل المحيط الذي يعيش فيه الإنسان، ومنه البيئة الاجتماعية كالأُسرة وبيئة المدرسة والجامعة وبيئة العمل والبيئة الاقتصادية والسياسة العامة. فإذا تميزت هذه البيئات بالإيجابية وتوفرت الفرص المتكافئة والحوافز والدوافع والاهتمام بالإنجاز فإن ذلك يترجم بتنمية الإبداع وتشجيعه والعكس صحيح.

كيفية تنمية الإبداع والابتكار

لا ينحصر الإبداع في مجال معين أو علم معين، كما أنه لا يرتبط بالمستوى التعليمي الرفيع، وإنما يعني في المقام الأول أن هذا الفرد قد ارتفع في معرفته عن مستوى التذكر إلى مرتبة الفهم والتطبيق والتحليل، والرغبة في التغيير، إذ يعد الإبداع نتاجاً للاعتماد على النفس بالتعلم الذاتي في تحصيل المعارف، فلا يكتفي الفرد بالملفات والمراجع والكتب المقررة، وإنما يبدأ بعملية البحث بالقراءة والتزود بالمعرفة والتردد على المكتبات وطلب المزيد من المعلومات في مجال تخصصه.

مراحل الإبداع

يرى "ولاس" و "ماركسبري" أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباينة، تتولد أثنائها الأفكار الجديدة، وهذه المراحل هي:

1. مرحلة الإعداد أو التحضير: ويتم فيها تحديد المشكلة، حيث يتم فحصها من جميع الجوانب، ويشمل ذلك تجميع المعلومات والمهارات والخبرات، عن طريق الذاكرة، والقراءات ذات العلاقة، ثم تصنيفها عن طريق ربط عناصر المشكلة مع بعضها.
2. مرحلة الكمون: وهي مرحلة تريث وانتظار، وفيها يتحرر العقل من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، ويحدث فيها التفكير العميق والمستمر بالمشكلة.
3. مرحلة الإشراق: وفيها تنبثق شرارة الإبداع، وولادة الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.
4. مرحلة التحقيق: وفيها يختبر المبدع الفكرة ويعيد النظر فيها، ثم يجرب الحل، ويتحقق من نجاحه.

عوائق الإبداع

عوائق الإبداع قد تكون ظاهرة أو غير ظاهرة، أو تكون ناتجة من البيئة أو بفعل صفات خلقية لدى الإنسان. عوامل قد تعيق الإبداع:

1- التقييم المتوقع Expected evaluation

تركيز الأفراد على تقييم أعمالهم من قبل الآخرين يقلل من درجة الإبداع لديهم، كما أن البعض يخشى الوقوع في الخطأ أو ضياع الوقت أو المال أو الأذى أو الاستهزاء أو السخرية من قبل الآخرين.

2- المراقبة والإشراف Surveillance

إنتاج الأفراد الذين يشعرون بخضوعهم للمراقبة أقل إبداعاً وإتقاناً من الأفراد الذين لا يشعرون بذلك لأن تركيزهم ينصب على الالتزام والتقييد بمعايير الرقابة من الحرية ومحاولة الإبداع.

3- المكافأة Reward

من يؤدي عمله لأجل مكافأة أو تقدير تكون درجة إبداعه أقل ممن يقوم به دون انتظار مكافأة أو تقدير.

4- الاختيار المقيد Restricted choice

من يقوم بمهام محددة ومقيدة بشروط أقل إبداعاً ممن يُترك له حرية اختيار المهام وبالكيفية التي يرغبها.

5- التوجه الخارجي Extrinsic Orientation

الأفراد الذين يهتمون بالعوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المهمات التي يقومون بها أقل إبداعاً من الأفراد الذين يهتمون بالعوامل الداخلية التي تؤثر عليهم في تلك المهام.

الابتكار وريادة الأعمال

أثبتت الأبحاث أن نسبة كبيرة من الابتكارات تم التوصل إليها بواسطة رواد الأعمال، وخاصة في قطاع المشروعات الصغيرة، وهي أن هناك ارتباطاً وثيقاً ومتبادلاً بين الابتكار وريادة الأعمال، فمن المهم الاهتمام بهذين العنصرين من قبل صناع القرار وواضعي السياسات. ومن المقترحات في هذا السياق:

- وضع سياسة عامة لتشجيع ريادة الأعمال والابتكار تساهم فيها الجهات المختصة
- وضع سياسة ابتكارية تشجع تحويل المعرفة الى قيمة اقتصادية وتجارية
- تشجيع حاضنات التقنية التي تساهم في تنمية الابتكارات وتحويلها الى مشروعات
- تهيئة البيئة التعليمية المشجعة على الابتكار في مؤسسات التعليم العام والعالي
- تشجيع الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص لاحتضان وتبني الابتكار
- تشجيع الشراكة بين المؤسسات العلمية والتجارية لخلق مشروعات ابتكارية
- استقطاب التمويل اللازم لتشجيع الحاضنات والابتكارات وريادة الأعمال والمراكز التقنية

يتفق علماء الإدارة والاقتصاد على أن رائد الأعمال هو من يتمكن من استثمار التغيرات الدائمة في البيئة المحيطة بشكل مبدع. وهذه التغيرات يمكن أن تكون تقنية، كثرة تقنية الحاسب، كما قد تكون ثقافية كانهيار الاشتراكية. رائد الأعمال الناجح هو من يستطيع استثمار أحدث التطورات التكنولوجية في عالم الاستثمار.

نشاط فردي

هذه الاستبانة لقياس قدرتك الإبداعية وإمكانية انخراطك في المستقبل كرائد أعمال. نأمل قراءة كل محور/عبرة ووضع علامة (✓) امام الاجابة/ العبرة التي تراها مناسبة لك بدقة وموضوعية.

م	المحور / العبرة	مدى التوافر				
		تتوفر بدرجة كبيرة جداً	تتوفر بدرجة كبيرة	تتوفر بدرجة متوسطة	تتوفر بدرجة ضعيفة	تتوفر بدرجة ضعيفة جداً
القدرات العامة المميزة للشخصية المبدعة						
1	أستطيع أن أناقش وأحاور بمهارة.					
2	لا أميل إلى تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
3	أستطيع أن أقنع الآخرين عند النقاش.					
4	يمكنني إنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					
الطلاقة الفكرية						
5	أستطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة.					
6	يمكنني طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
7	أستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
8	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
المرونة الذهنية						
9	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية.					
10	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
11	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
12	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.					
13	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					
الحساسية للمشكلات						
14	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
15	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.					

				أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	16
				أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	17
				أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	18
				الإحتفاظ بالاتجاه أو الهدف	
				أركز على أي فكرة تبقيني في الاتجاه الصحيح.	19
				أستغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها عند حل مشكلة ما.	20
				لا أتنازل عن أهدافي.	21
				أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح.	22
				اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	23
				قبول المخاطرة	
				أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	24
				أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	25
				لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.	26
				أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	27
				أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال، ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.	28
				الأصالة	
				أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين.	29
				أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل.	30
				أحرص على توسيع اهتماماتي وأقلل الغموض، وأعمل بجدية على فكه وتحليله.	31
				لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة.	32
				التحليل والربط	
				لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	33
				لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	34
				أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	35

المصدر: (بتصرف) علي، أمينة عبد القادر، و الحاكم، علي عبد الله (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية.

مؤشرات الأداء

عزيزي الطالب/ة، لمعرفة مدى استفادتك من جلسة "الإبداع وريادة الأعمال" قم بقياس مؤشرات الأداء الآتية من خلال مخرجات تعلم الجلسة التدريبية:

م	مؤشر الأداء
1	حدد مفهوم الفكرة الإبداعية.
2	وضح الوسائل اللازمة لتنمية الإبداع.
3	عدد عوامل بيئة العمل المبدعة.
4	اشرح العلاقة بين الابتكار وريادة الأعمال.

المصادر والمراجع

- علي، أمينة عبد القادر، و الحاكم، علي عبد الله (2015م). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية. عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية. المجلد 16 (1) 176-198.
- شعبان، هيثم عبد الكريم (د.ت). الإبداع والابتكار وريادة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.
- الأخصر، خراز (2011م). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد. الجزائر.
- العجلة، توفيق عطية توفيق (2009م). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- محمد، نيفين حسين (2016م). دور الابتكار والإبداع في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول. وزارة الاقتصاد، الإمارات العربية المتحدة.
- مراد، زايد (2010م). الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر.

الجلسة الخامسة

تحويل الأفكار إلى مشاريع



الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف الطالب/ة بكيفية تحويل الأفكار إلى مشاريع

نواتج التعلم:

عزيزي الطالب/ة.....

يتوقع منك عند المشاركة في هذه الجلسة أن تكون قادراً - بإذن الله - على أن:

1. تشرح مراحل تحويل الأفكار إلى فرص لعمل المشاريع.
2. تعدد العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح في مواصلة العمل الحر.
3. توضح الصفات والقدرات والخصائص الشخصية وأثرها على نجاح رائد الأعمال.
4. تذكر مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع.

فلنفكر سوياً..!!

فكرة حولته من سجين بانس إلى مليونير!!



ذات الليلة كان المجرم الأسمر "كلايد بيزلي Clyde L Beasily" يُشاهد إحدى مباريات لعبة الجولف التي يهواها كثيراً عبر التلفاز في زنزانته في السجن، ولكن لسوء الحظ توقفت المباراة بسبب هطول الأمطار الغزيرة مما جعل الفتى يتبرّم ويتذمر وهنا قفزت في ذهنه فكرة مدهشة! ماذا لو قام بتحول هذه الرياضة إلى لعبة جولف مُصغرة تُشبهها

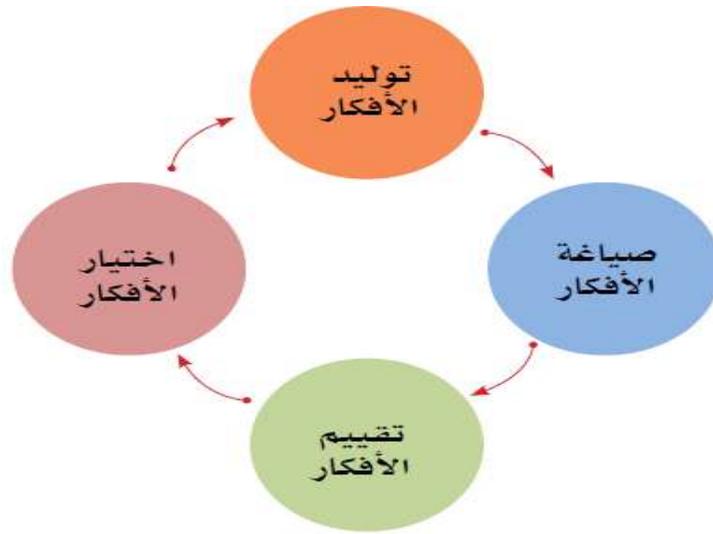
يطلق عليها اسم "جولف الطاولة Table Golf"، ولكنها تُلعب على طاولة كبيرة كما هو الحال في لعبة "تنس الطاولة"، وتكون مزيجاً من لعبة الجولف ولعبة البلياردو!! أخذ "كلايد" يضع التصميمات والتخيلات للعبة الجديدة، ويرسمها على الورق، ويضع لها القوانين، والحدود، ومساحة الطاولة، وغيرها من التفاصيل. وبعد أن أدى عقوبة السجن لمدة 11 عاماً وأطلق سراحه خرج لبحث عن طريقة لتنفيذ فكرته.

توجه إلى محل لبيع الأدوات والمعدات، وقام بشراء مايلزمه لتطبيق فكرته بقيمة حوالي 200 دولار، وعاد إلى منزله، وعكف ليالي طويلة في صنع النموذج الأولي للفكرة الذي قام بتجربته واختباره بنفسه عدة مرات، ثم طلب من سكان منطقته من أطفال ومراهقين وشبان أن يجربوا نموذجة الجديد المُبتكر. فما كان منهم إلا أن أبدوا جميعاً إعجابهم الشديد باللعبة الجديدة. بدأ "كلايد" يطرح فكرته، في النوادي الرياضية والمتاجر الترفيهية وأماكن التسلية، لعله يجد من يتبناها. ولكن للأسف، رفضت العديد من الهيئات والنوادي حتى الاستماع إليه. لكنه لم ييأس، واستمر يكافح بصبر وإصرار. وذات يوم اقترح عليه أحد أصحاب المحلات عرض لعبته الجديدة في معرض البلياردو الموسمي الأمريكي الذي يُقام في مدينة لاس فيجاس، وكان هذا المعرض في يوليو عام 2003م. وفي ذلك المعرض، انبهرت إحدى شركات تصميم طاولات البلياردو بالفكرة وقامت بتصميم اللعبة وتسويقها، وبدأت في الانتشار بين المُستهلكين بسرعة مدهشة، ووضعت أسعاراً للعبة الجديدة تتراوح ما بين 150 دولار إلى 700 دولار أمريكي. وفي عام 2005م تجاوزت مبيعات اللعبة التي صممها "السجين السابق" الخمسة ملايين دولار أمريكي، وذلك بعد أن قام بوضع الكثير من الخيارات والتطويرات في تصميماتها. أصبح "كلايد" الآن رجل أعمال مليونير شهير، وما زال حتى يومنا هذا مصمماً على إلقاء مُحاضرات تشجيعية في مناسبات عديدة، يحكي فيها قصة حياته، التي بدأها مُدمناً خارجاً عن القانون، ووصل به الحال أن يكون رجل أعمال ناجح مُبتكر، ولديه عدة ملايين من الدولارات!

مقدمة

هناك موازنة بين الفكرة وتنفيذ الفكرة، فمعظم الناس يأتون بأفكار عن العمل التجاري ويأتون بانتظام بهذه الأفكار، لكنهم لا ينفذونها، معظم هذه الأفكار جيدة ويمكن تطويرها إلى عمل تجاري ناجح لكنها لا تتجاوز مرحلة التفكير.

هناك عدة طرق تقود رائد الأعمال لتحويل الفكرة إلى مشروع، ومن هذه الطرق تلك الطريقة التي طورها فريق الرخصة الدولية لريادة الأعمال في تحديد مراحل تحويل الأفكار إلى فرص. يمكن اختصار هذه المراحل إلى أربع مراحل، تظهر بالشكل التالي:



مراحل تحويل الأفكار إلى فرص

أولاً : توليد الأفكار:

الوصول إلى فكرة المشروع الصغير هي نقطة البداية والأساس لنجاحه. فعندما تصل إلى فكرة معينة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن هذه الفكرة قابلة للتطبيق ويمكن تحويلها إلى مشروع واقعي حقيقي. والأفكار الجيدة هي تلك الأفكار المتناسبة مع البيئة والنابعة من رائد الأعمال نفسه وطورها بذاته وليست تلك المنقولة أو المقلدة حرفياً من الآخرين.

ثانياً : صياغة الأفكار:

يقصد بصياغة الفكرة، القدرة على شرح الفكرة والتعبير عنها بشكل واضح يحدد معالمها ويصف مكوناتها. ويتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تنضج ويمكن وضع تعريف لها. ومن الأفكار التي تعين على التعبير عن الفكرة وضع توصيف لها والغرض منها ثم تصنيفها باستخدام مهارات التفكير.

وفي هذه المرحلة يعرض رائد الأعمال أفكاراً مختلفة لمشروعاته وفق المعايير العامة الآتية:

1. أن تكون واقعية
2. أن تكون قابلة للقياس
3. أن تكون محددة
4. أن تكون قابلة للتنفيذ

فيجب أن لا تكون الفكرة المراد تنفيذها خيالية، بل يجب أن تكون فكرة واقعية ممكنة التحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة، والقدرات المتوفرة، والوقت المحدد، فلا فائدة من وضع أفكار يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتها أو أنها ضرب من الأماني والخيال. كما يجب أن تكون قابلة للقياس والمتابعة حتى يتم تقويمها ومعرفة ما إذا كان هناك تفسير أو عدم تقدم أو انحراف عن المسار المطلوب.

ثالثاً : تقييم الأفكار:

ليس بالضرورة أن تكون كل فكرة مشروعاً ناجحاً، أو أن تكون فرصة استثمارية جيدة؛ بمعنى أنه ليست كل فكرة ترد إلى ذهنك من الممكن أن تتطور لكي تصبح فرصة استثمارية لمشروع ريادة أعمال ناجح. فالفكرة مهما تعلقت بها وتحمست لها لا بد أن تخضع للتقييم، حتى لا يؤدي هذا الحماس إلى الفشل. لذا لا بد من أن تخضع الفكرة للتقييم وفق معايير محددة تساعد على الاختيار السليم للفكرة المناسبة. ووفق المعايير التي تتبناها الجمعية السعودية لريادة الأعمال، فإن رائد الأعمال يمكنه تقييم الفكرة من خلال هذه المعايير الخمسة:

المعيار المالي: مدى قدرتك المالية لتحويل الفكرة إلى مشروع

المعيار البشري: توفر الكفاءات البشرية للمشروع

المعيار التسويقي: جاذبية الفكرة ووجود طلب كافي في السوق للمنتجات

المعيار الشخصي: مدى حماسك ورغبتك بالقيام بالمشروع

المعيار المعرفي: خبراتك ومعرفتك في مجال المشروع

رابعاً : اختيار الفكرة:

في هذه المرحلة الأخيرة يتم تحديد الخيار المناسب، ثم القيام بزيارة واستشارة أشخاص يديرون أو يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات. فالاستشارة تنوير أساسي للمسيرة وقبلها الاستشارة وطلب العون من المولى القدير، فما كما ورد في الأثر ما خاب من استخار ولا ندم من استشار. وفي هذه المرحلة من المهم أن يقوم رائد الأعمال بترتيب الأفكار وإعداد جدول زمني محدد بالأهداف والإجراءات والأمور الواجب إنجازها لكل مرحلة من مراحل المشروع.

مكونات إنشاء الأعمال

هناك ثلاثة عوامل رئيسية لتحقيق النجاح في مزاوله العمل الحر ولا بد من مراعاة التوازن بين هذه العوامل:

العامل الأول: صاحب العمل نفسه: المكون "العامل" الأساسي الأول الذي يضمن النجاح هو رائد الأعمال نفسه صاحب العمل بما لديه من صفات وقدرات شخصية ومهارات فنية وإدارية ومهارات تساعده في التعامل وبناء علاقات إنسانية مع الآخرين.

العامل الثاني: البيئة: لا بد من توفر بيئة محفزة داعمة مشجعة، ولا بد من توفر مناخ وظروف اجتماعية واقتصادية ومعلوماتية من شأنها تحقيق نجاح المنشأة الصغيرة.

العامل الثالث: المنشأة: يجب ان تتوفر مجموعة من العوامل داخل المنشأة ليتم تشغيلها بنجاح، من ذلك توفر الموارد المادية والمعنوية اللازمة لإنشاء المشروع، وتوفر المهارات والقدرات الإدارية الضرورية للنهوض بالمشروع واستمراره.

مصادر الأفكار لإنشاء مشروع صغير

كلما زاد عدد المنشآت التي يفكر بها رائد الأعمال كلما كان ذلك أفضل، لأن كثرة الأفكار تحمي المستثمر من أي قرار متسرع. الأفكار الممتازة ممكن أن تأتي من المجموعات التي تضم الأشخاص مع بعضهم، من المعلمين، من زيارة الشركات الأخرى، من دفتر الملاحظات الخاصة، من مؤتمرات الصناعة، من التعامل مع العملاء والمنافسين، ومن دراسة الاقتراحات المقدمة إلى الشركات.

لكن في معظم الاحيان تبدأ منشآت العمال الصغيرة بفكرة لأحد الأفراد وتأتي هذه الفكرة من خلال الخبرة الشخصية بالسوق التي يرغب أن يعمل من خلالها. فالمشروع ينشأ اعتماداً على التقديرات الشخصية لصاحبه بالنسبة لحجم الطلب والسوق، وكذلك خبرته الشخصية بمصادر مستلزمات الإنتاج والعمالة وتقديراته للأرباح والخسائر.

أهم مصادر الأفكار لإنشاء المشاريع الصغيرة:

1. الخبرة الشخصية لها دور كبير في الإيحاء بأفكار لمشروعات ناجحة حيث أن فكرة أي مشروع يمكن أن تنشأ مما يسمى برأس المال البشري، والتي تنبع من الخبرة السابقة للمستثمر سواء خبرته التعليمية، أو العملية والتدريبية .

إن العنصر الأساسي لمزاوله النشاط التجاري هو توفر بعض القدرات الذاتية لدى رائد الأعمال:

- القدرة على التحمل ومدى تقبل عنصر المخاطر.
- روح العزيمة والإصرار والمثابرة.
- القدرة على التعامل مع الآخرين وإنشاء علاقات حسنة.
- التأهل العلمي.
- الخبرة المكتسبة.

2. التعليم والتدريب الذي يتلقاه الشخص لشحنه وصل مهارته في التفكير الإبداعي.
3. المصادر الرسمية كالكتيبات والأدلة التي تصدرها المرافق والمؤسسات ذات العلاقة، مثل دليل الفرص الاستثمارية الذي تصدره الغرفة التجارية، وقائمة الواردات، حيث يمكن اختيار سلعة من القائمة تعمل المنشأة على إنتاجها وتوزيعها محلياً.
4. المعرفة بالعلاقات الصناعية داخل قطاع الصناعة، إذ يمكن للمستثمر أن ينشئ مشروعاً، إما ليستفيد من منتجات مشروعات أخرى قائمة كمدخلات لمشروعه، أو أن ينتج منتجاً يمثل مستلزماً لإنتاج لمشروعات قائمة.
5. التقليد والمحاكاة. عند القيام بإنشاء منشأة باستخدام هذا الأسلوب فإن صاحب المنشأة يحمل درجة عالية من المخاطرة لارتفاع المعروض من المنتج في السوق، لذا ينصح عند استخدام هذا الأسلوب التنوع في المنتج أو دخول أسواق جديدة.

خطة المشروع:

ما هو الهدف من عملنا التجاري؟ ما هو اتجاهنا؟ أين نقف نحن الآن؟ كيف نصل؟ إن من أهم الخطوات التي يجب اتخاذها في المراحل الإعدادية الأولى للمشروع هي إعداد خطة المشروع. والخطة هي "أداة تنظيم و تحليل و تقييم للمعلومات التي تم جمعها بمعرفة صاحب المنشأة حيث تصف هذه الخطة جميع الخطوات اللازمة للإعداد لبدء المشروع وتشغيله".

أما المعوقات التي قد تواجه المنشآت الصغيرة هي:

- أ- عدم وجود معلومات كافية يمكن الرجوع إليها.
- ب- ضعف الدراسات المسبقة.

لذلك يجب التأكيد على أهمية إجراء هذه الدراسة لتلافي المخاطر أو الفشل. وقد نجد أن هناك اختلاف في المسميات حول دراسة الجدوى، فمنهم من يطلق عليها دراسة الجدوى الاقتصادية، أو خطة المنشأة، أو التخطيط للمشروع.

تشمل هذه الدراسة العديد من العناصر الآتية:

1- مقدمة تشمل خلفية عامة عن المنشأة.

2- أهداف المنشأة، وشكلها القانوني.

3- وصف المنشأة، والذي يشمل أحياناً:

- الدراسة التسويقية: تركز هذه الدراسة على معرفة السوق المحتمل للمشروع ومدى قدرته على استيعاب منتجات المنشأة، وتحديد: أ- السوق المستهدف ب- خصائص السوق الديموغرافية ج- قنوات التوزيع د- الأسعار
- الدراسة الفنية: تتعلق هذه الدراسة بتحديد احتياجات المنشأة الجديدة مثل: الأراضي- المباني - الآلات والمعدات العمالة.
- الدراسة التمويلية: تشمل تقدير حجم الاستثمار اللازم.
- الدراسة التنظيمية: وتشمل الهيكل الإداري للمشروع.

خيارات إنشاء المشروع الصغير

يمكن لرائد الأعمال مراجعة النقاط الآتية للتوصل للقرار الصحيح نحو اختيار مشروعه التجاري:

- 1- التركيز على البحث عن المعلومات حول المشروع، ومن ذلك تحليل السوق والبحث عن الفرص المتاحة فيه.
- 2- التعلم من الشركات القائمة الناجحة، وأن يطرح على نفسه أسئلة، مثل: ما هو النشاط الذي سأقوم به، وهل سأقدم منتج أم خدمة؟ في الغالب تكون المشاريع الخدمية اقل تكلفة في التأسيس من المشاريع الإنتاجية، إذ لا يتطلب الأمر مواد خام وآلات تصنيع.
- 3- تعرف على مهاراتك وخبراتك، فالمشروع الناجح هو الذي يتناسب مع خبراتك الوظيفية ومهاراتك الشخصية. عليك ادراك مهاراتك وخبراتك قبل أن تختار مشروعك.
- 4- ادرس الخيارات المتاحة، فيمكنك التفكير في البدء بمشروع جديد، أو شراء مشروع قائم، أو الحصول على حق امتياز، أو إدارة مشروع من المنزل. لكل إستراتيجية نقاط قوة ونقاط ضعف يجب دراستها وتحليلها ثم تحديد الإستراتيجية الأكثر ملائمة لمشروعك.
- 5- حدد الخيار المناسب، ثم قم بزيارة واستشارة أشخاص يديرون أو يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات مثل الامتياز، أو العمل من المنزل.
- 6- توكل على الله ثم انطلق.

والسؤال الآن: هل يمكن تطبيق فكرتك؟

أن 60% من المشروعات الجديدة تفشل في أن تجد طريقها الصحيح، ويرجع ذلك إلى اقتناع أصحابها بالفكرة إلى الحد الذي يجعلهم يؤمنون بنجاحها عاطفياً وليس علمياً واقتصادياً، ولتلافي ذلك على رائد الأعمال الاستجابة المستفيضة لثلاث أسس هامة قبل البدء بالمشروع:

أولاً- المنشأة الصغيرة: ما هي منشأتك؟ ما هو النشاط الذي ستقدمه؟ وما حجمها؟ وما هي إمكانياتها المالية والبشرية؟ وكيف يمكن ان تتميز عن الغير؟

ثانياً - العملاء: من سيشتري منك؟ ما هي صفاتهم الديموغرافية؟ ما هو حجم السوق؟ كيف ستقنع العملاء؟

ثالثاً - المنافسون: من هم المنافسون؟ ما هي نقاط قوتهم؟ وما هي نقاط ضعفهم؟ ولماذا سيختارك العملاء ويتركونهم؟

مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع

(1) اختيار المشروع المناسب:

- استخدم دفتر ملاحظات
- كون قائمة بالمشروعات التي تروق لك
- قارن الاختيارات بمدى خبرتك
- استخدم أحلام اليقظة البناءة
- فكر في أثر المشروع على أهدافك الشخصية والأسرية

(2) اختبر افتراضاتك:

- قم بزيارة المشاريع التي تهتمك
- تعامل مع أحد مصادر المعلومات
- ادرس المنشورات التجارية
- ناقش افكارك مع أصدقائك وعائلتك
- قم بزيارة إدارة المشروعات الصغيرة واحصل على منشوراتها

(3) اعمل على تطوير مهاراتك الإدارية:

- احضر ورشة عمل حول إنشاء المشاريع الصغيرة

- تعلم كيف تتعامل مع الكمبيوتر
- تعلم تطبيقات مهارات الكمبيوتر على المشروع الصغير
- تواصل على الدوام مع شبكة الانترنت
- ابدأ في الاختبارات التمويلية ودراساتها

كيف تقلل من مخاطر بدء المشروع في الإدارة

1. اكتسب الخبرة في الإدارة وفي نوعية المنشأة التي تخطط لها. اجمع بين الخبرة والعمل والدراسة لتحقيق بداية ناجحة.
2. قم بالتخطيط مسبقاً فالخطة المكتوبة تساعدك على تجنب المخاطر.
3. شجع دعم الأسرة لك. من الضروري أن تبدي الأسرة الاستعداد للمساعدة المعنوية خاصة في بداية المنشأة.
4. قوة الاحتمال والإصرار مهمة للغاية. فمن الطبيعي أن تصادفك الصعوبات فلا تستسلم وتصاب بالإحباط.
5. تجنب القرارات المتسرعة واستخدم الحقائق في بناء قراراتك.
6. اتبع نقاط قوتك وركز على اهتماماتك.
7. لا تخجل من ترك المنشأة إذا أثبتت الحقائق ضرورة ذلك.

مصادر المعلومات لإنشاء المشروع الجديد

- لا بد لرائد الأعمال من البحث في مصادر المعلومات حول العديد من الأبعاد الواجب معرفتها لاكتمال دراسة المشروع:
- 1- الغرف التجارية، لديها ثروة من المعلومات.
 - 2- المعارض التجارية ذات العلاقة بمشروعك، وهو ما سيمكنك من الاتصال بمئات الأشخاص الذين يقومون بما تريد القيام به بنجاح.
 - 3- المجالات التجارية الخاصة بصناعتك، واحصل على الأعداد السابقة منها لتكون قادراً على ملاحظة التوجهات الصناعية ومعرفة الأخطاء لتجنبها.
 - 4- المقابلات الشخصية والبحث عن الخبرات، حاول استهداف العملاء المستخدمين للمنتج أو الخدمة والمنافسون المحتملون.
 - 5- استشارة الخبراء في إدارة الأعمال في الجامعات، واستفد من الجمعيات المهنية في مجال الأعمال.

- 6- التواصل مع الجهات الداعمة لرواد الأعمال والمنشآت الصغيرة، والاستفادة من خدماتهم الاستشارية والمعلوماتية والتسهيلات التي يقدمونها.
- 7- المكتبات المتخصصة والعامّة مصدر أساس للمعلومات.
- 8- شارك في المجموعات والمنتديات المهتمة بزيادة الأعمال عبر الانترنت.

نشاط جماعي

هذه مجموعة من المشروعات الصغيرة التي يمكنك الاختيار منها، أو تأتي بفكرة مشروع جديدة: بقالة بيع المواد الغذائية، محل فطائر ومعجنات، محل بيع البقوليات بالتجزئة، محل بيع اكسسوارات الفتيات، مشروع مكتبة لبيع الكتب، محل قرطاسية وأدوات مكتبية، مشروع وسيط عقاري، مطعم فول وفلافل، تصنيع المنظفات المنزلية، محل بيع أدوات منزلية، محل لبيع الطيور وأسماك الزينة، مشروع تربية الدواجن المنزلية، محل بيع ألعاب الأطفال، محل بيع جوارات وكومبيوتر، مشروع غسيل السيارات، مغسلة ملابس، مشروع توصيل الطلبات للزبائن بالاتفاق مع الأسواق التجارية، تصميم مواقع إلكترونية، إعداد برامج حفلات الزواج،... إلخ.

ما المشروعات التي تخطر ببالك (غير المذكورة أعلاه):

نأمل تعبئة البيانات والإجابة عن الأسئلة من حيث خياراتك أو رؤيتك والتعليق المناسب لما تراه:

التعليق	ما هي خياراتك أو رؤيتك؟	تطوير الفكرة إلى مشروع
		أولاً: اختيار المشروع:
		أكتب قائمة بالمشروعات المناسبة لك.
		حدد مشروعاً واحداً من بين خياراتك.
		أسباب اختيارك لهذا المشروع؟
		هل أنت مقتنع شخصياً بالمشروع؟ وهل توافق الأسرة عليه؟
		ثانياً: اختبر افتراضاتك:
		مع من في أسرتك ناقشت المشروع؟
		ما هي المعلومات التي حصلت عليها عن المشروع (في الإنترنت، المجلات، الكتب،... إلخ).
		ماذا وجدت بعد دراسة المنشورات التجارية عن هذه النوعية من المشاريع؟

		ثالثاً: اعمل على تطوير مهاراتك الإدارية:
		ماهي ورش العمل التي حضرتها أو ترغب في حضورها حول إنشاء المشاريع الصغيرة؟
		ما هي البرامج التي تجيد استخدامها في الكمبيوتر؟
		ما هي التطبيقات التي يمكن أن تطور مهاراتك في الكمبيوتر للعمل على مشروع صغير؟

مؤشرات الأداء

عزيزي الطالب/ة، لمعرفة مدى استفادتك من جلسة "تحويل الأفكار إلى مشاريع" قم بقياس مؤشرات الأداء الآتية من خلال مخرجات تعلم الجلسة التدريبية:

م	مؤشر الأداء
1	اشرح مراحل تحويل الأفكار إلى فرص لعمل المشاريع.
2	عدّد العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح في مزاوله العمل الحر.
3	وضح الصفات والقدرات والخصائص الشخصية وأثرها على نجاح رائد الأعمال.
4	أذكر مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع.

المصادر والمراجع

- شعبان، هيثم عبد الكريم (ب. ت). تحويل الأفكار إلى مشاريع، جامعة المجمعة. متاح على الموقع الإلكتروني للجامعة <http://faculty.mu.edu.sa>
- علولو، وسيم جلو الصادق (1435هـ). مقرر ريادة الأعمال. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن، والمبيريك، وفاء بنت ناصر (1437هـ - 2016م). مبادئ ريادة الأعمال لغير المتخصصين، الطبعة الأولى، الرياض.
- الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن، والمبيريك، وفاء بنت ناصر (2010م). ريادة الأعمال. جامعة الملك سعود، الرياض.

الجلسة السادسة

دراسة الجدوى للمشاريع الريادية



الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف الطالب/ة بدراسة الجدوى للمشاريع الريادية

نواتج التعلم:

عزيزي الطالب/ة.....

يتوقع منك عند المشاركة في هذه الجلسة أن تكون قادراً - بإذن الله - على أن:

1. تذكر مفهوم دراسة الجدوى.
2. توضح أهمية دراسة الجدوى.
3. بين أهداف دراسة الجدوى.
4. تعدد متطلبات وأساسيات الجدوى.
5. تشرح الإطار العام لتحليل جدوى المشروع..

مقدمة

يعتبر موضوع دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الاستثمارية أحد فروع الاقتصاد الإداري، أو اقتصاديات الأعمال. وهذا الموضوع يهدف إلى ترشيد القرار الاستثماري بوجوب قيام المشروع الاقتصادي على دعائم الصلاحية الاقتصادية والفنية. تهتم هذه الدراسات بمدى جدوى إنشاء المشروع المقترح قبل تنفيذه بطريقة علمية. فالقرار الاستثماري الرشيد لا بد أن تسبقه دراسات توضح وجود سوق كاف يتم فيه تصريف إنتاج المشروع وإمكانية تنمية هذا السوق، وأيضاً توافر الخامات والأيدي العاملة و البنية الأساسية اللازمة، بالإضافة إلى توافر مصادر التمويل بالقدر الكاف وفي الوقت المناسب. والأهم من ذلك كله أن هذا المشروع سيحقق في النهاية عائداً يتناسب مع طبيعة المشروع ودرجة المخاطرة التي يتضمنها، إن عملية إعداد جدوى المشروع هي سلسلة من الدراسات التي تمكن القائمين بها في النهاية بالتوصية بتنفيذ المشروع أو صرف النظر عنه. وهذه الدراسات تتطلب بالضرورة معلومات تختلف من مشروع لآخر حسب طبيعة المشروع وحجمه، ولهذا فإن أي محاولة لإعداد دليل أو مرشد لتحليل الجدوى يجب ألا ينظر إليها أكثر من كونها عامة. ويرجع ذلك إلى أن القرارات والمعلومات المطلوبة تختلف باختلاف المشروعات الخاصة للدراسة.

فلنفكر سوياً..!!

قصة نجاح مؤسس شركة تويوتا



عندما كان عبد الطيف جميل يعمل حمالاً في ميناء جدة براتب لا يتعدى ستة ريالاً ونصف اضطر لترك الوظيفة ليعمل عند شخص آخر في نفس الميناء لأجل زيادة نصف ريال عن راتبه السابق.

وكان له مع رفيقه عبد الله هاشم قصة ، وهو الشخص الذي عمل حمالاً في الميناء نفسه وبحكم عمله مع البضائع والتجار والشركات قام عبد الله هاشم بالتسويق لبعض الدراجات النارية اليابانية من نوع هوندا، وكان يقود دراجته الهوندا في أحياء جدة وشوارعها القديمة للتسويق لهذه الدراجة التي ذاع صيتها بين الناس ولاقت اهتماماً كبيراً.

قام بعدها عبداللطيف جميل بترك عمله ليعمل بالتسويق لدراجة نارية من شركة أخرى هي دراجة (تويوتا) لكنها لم تصل لشهرة دراجة هوندا في ذلك الوقت، وكان يوزع المنشورات وهو يقودها في أحياء جدة حتى اكتسبت سمعة جيدة ما زلت تتنامى فيما بعد.

أما اليوم فلم تكتف شركة عبداللطيف جميل بتربعها على عرش أكبر وكيل لشركة تويوتا في الشرق الأوسط بل انها اضحت موزعا لشركة تويوتا في الصين وموزع رئيسي لقطع غيار سيارات تويوتا في المملكة المتحدة بل باتت تمتلك حصة لا يستهان في شركة تويوتا الأم في اليابان مما ساهم في اذكاء نجاح شركة عبداللطيف جميل في تكوين ثروة كبيرة لمؤسسها الذي توفي قبل سنوات فيما اخذ أبنائه فيما بعد ترتيبهم في قائمة المليارديرات العرب.

وتعتبر شركة عبداللطيف جميل من أكبر الداعمين لفكر السعودية، ومحاربة البطالة، ومن أجل ذلك أسست صندوق عبداللطيف جميل للتأهيل المهني والحرفي، والذي تدرّب من خلاله الكفاءات، وتوفّر بذلك فرص العمل للشباب السعودي.

أولاً: مفهوم دراسة الجدوى:

تعرف دراسة الجدوى للمشروع بأنها تلك المجموعة من الدراسات التي تسعى إلى تحديد مدى صلاحية مشروع استثماري أو مجموعة من المشروعات الاستثمارية من عدة جوانب: سوقية، فنية، مالية، تمويلية، اقتصادية، اجتماعية... الخ.

ثانياً: أهمية دراسات الجدوى:

تتجلى أهمية دراسة الجدوى في صناعة القرار الاستثماري بالنسبة للعديد من الأطراف يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- بالنسبة للمستثمر الفرد: تعتبر دراسة الجدوى أداة لاتخاذ القرار الاستثماري الرشيد، حيث تساعد على الوصول إلى اختيار أفضل البدائل الاستثمارية باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن.
- 2- بالنسبة للبنك: تساعد دراسة الجدوى البنك التعرف على ظروف وأحوال البيئة التي يعمل فيها المشروع من خلال المعلومات المتاحة ومراحل نمو تلك البيئة والتفاعل معها.
- 3- بالنسبة للدولة: إن القيام بتنفيذ بعض الفرص الاستثمارية دون القيام بدراسة الجدوى يترتب عليه ضياع الموارد الاقتصادية، وأمام الحاجيات المتزايدة لأفراد المجتمع تساهم دراسة الجدوى في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية على المستوى القومي وذلك بتحديد الفرص الاستثمارية المتاحة على المستوى الكلي ثم ترتيب تلك الفرص حسب أهميتها وأولويتها.

ثالثاً: أهداف دراسات الجدوى:

تسعى دراسات الجدوى إلى تحقيق عدة أهداف نذكر أهمها:

- 1- اختيار المشروعات الاستثمارية التي تحقق أكبر نفع صافي للمجتمع.
- 2- إتاحة الفرصة لاختيار المشروعات التي تساهم في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية مثل البطالة، عجز ميزان المدفوعات، عدم عدالة توزيع الدخل.
- 3- تمثل دراسة الجدوى بالنسبة للبنوك كمستند يثبت ربحية المشروع وكفاءته وقدرته على سداد القرض.
- 4- من الأهداف الفرعية الأخرى، الحصول على ترخيص بإقامة المشروع من الجهات الحكومية المختصة، فصاحب المشروع يتعين عليه تقديم دراسة الجدوى إلى الجهات الحكومية المختصة

والتي بدورها تقوم بتعديلات على هذه الدراسة لتختبر مستوى الربحية القومية أو الاجتماعية للمشروع.

رابعاً: متطلبات وأساسيات دراسة الجدوى:

يعتبر قرار الاستثمار سليماً إذا كان قادراً على تحقيق أهدافه الأساسية، لذا تتوقف سلامة ودقة النتائج التي تقدمها دراسة الجدوى على نوعية البيانات والمعلومات ومصادقيتها، وعلى قدرة القائمين على الدراسة في توظيف خبراتهم ومعارفهم في تحليل جدوى المشروع.

كما يتعين أيضاً على القائم بدراسة الجدوى أن يكون ملماً بمجموعة من الأساسيات تتمثل خاصة في التالي:

- 1- الإلمام بالتوجه الاستراتيجي: بمعنى توافر المرونة في الاستراتيجية الأساسية للمشروع، والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات والمخاطر في عالم الأعمال.
- 2- المعرفة التامة بنطاق المشروع: ويعني ضرورة تحديد نطاق المشروع تحديداً دقيقاً حتى يمكن وضع التقديرات الخاصة بتكاليف المشروع، ويشمل تحديد نطاق المشروع جميع الأنشطة المقرر تنفيذها في موقع المنشأة، والأنشطة والعمليات المساعدة المتعلقة بالإنتاج والعمليات الخاصة بمعالجة المخلفات وآثار التلوث، وكذا الأنشطة المتعلقة بنقل وتخزين المدخلات والمخرجات بكافة أشكالها خارج الموقع.
- 3- الاختيار بين البدائل والتحقق منها: تعدد البدائل المتاحة أمام القائمين على دراسة الجدوى، فهناك بدائل تتعلق باختيار التكنولوجيا، وبدائل تتعلق بالمعدات وأخرى بالطاقة الإنتاجية وموقع المشروع والتمويل وغيرها، وأمام هذا التعدد في البدائل تقوم دراسة الجدوى ببحثها واختيار أنسبها مع تقديم المبررات.
- 4- الحصول على البيانات اللازمة وجودتها: يعتبر عامل الوقت والتكلفة أحد العوامل المحددة لنوعية البيانات المعتمدة في دراسة الجدوى، لهذا يجب توخي الدقة والسلامة في هذه البيانات، وذكر مصادر جمعها بغرض التحقق منها والرجوع إليها كلما تطلب الأمر ذلك.

ويمكن القول أن تحليل جدوى المشروع يمكن أن يتم من خلال الإطار العام التالي:

أولاً: تحديد فكرة المشروع:

تعتبر الدراسة الأولية لتشخيص فرصة الاستثمار نقطة البداية التي يتم الانطلاق منها نحو المراحل اللاحقة للاستثمار. وهناك العديد من المجالات المختلفة التي يمكن أن تنبثق عنها فكرة المشروع لتحديد فرصة الاستثمار. وتتنوع هذه المجالات تبعاً للقطاعات الاقتصادية والنشاطات الخاصة بها. ويتطلب هذا في البداية إعداد دراسة أولية مكثفة حول الموضوع تعطي فكرة عامة عن المشروع المقترح، وتتضمن:

- وصف عام للمشروع وتحديد الهدف من إقامته.
- نوع وحجم الإنتاج أو الخدمة التي يقدمها.
- مدى توفر المستلزمات المادية والبشرية له.
- تحديد الموقع الجغرافي للمشروع بشكل تقريبي.
- تخمين تقريبي أولي لحجم الاستثمارات المطلوبة.

تُقدم هذه الدراسات التشخيصية إلى الجهة المستثمرة لاتخاذ القرار المناسب بشأن السير بدراسة المشروع من عدمه.

ثانياً: دراسة الجدوى المبدئية:

وتسمى هذه الدراسة في بعض الأحيان بدراسة ما قبل الاستثمار. ويكون الغرض منها هو توضيح الهدف الرئيسي من إقامة المشروع وإعطاء فكرة أولية واضحة عن مستلزماته المادية والمالية والبشرية، وكذلك المنافع والمردودات المتوقعة منه بصورة تقريبية، بحيث تساعد نتائج هذه الدراسة على اتخاذ قرار حاسم بشأن المضي في إعداد دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية التفصيلية والتي تكلف مبالغ معينة.

كما تستخدم هذه الدراسات من قبل الجهات التخطيطية لغرض الوقوف على المؤشرات الاقتصادية للمشروع وتحديد جدواه الاقتصادية بموجب معايير الاستثمار المعتمدة وكذلك مقارنته بالمشايخ البديلة للتمكن من تحديد تسلسل الأولويات للمشايخ المقترح إدخالها في الخطط الاستثمارية التي تبناها أو قد تدعمها الدولة.

عناصر الدراسة التمهيديّة:

1. وصف المنتج (السلعة أو الخدمة):

- خصائص المنتج
- المنتجات المكملّة
- الحاجات التي يلبّيها المنتج
- البدائل المتاحة

2. وصف السوق:

- حجم الإنتاج الكلي في الدولة
- حجم الصادرات والواردات من المنتج
- حجم الاستهلاك الحالي
- حجم الاستهلاك المتوقع
- عدد المنشآت المنافسة
- هيكل الأسعار

3. وصف المتغيرات العامة:

- القرب من الأسواق ومصادر المواد الأولية
- المياه والطاقة
- العمالة من حيث الحجم والمهارات
- وسائل النقل وكلفتها
- القوانين المالية والإدارية

4. معلومات أخرى:

- البعد الاجتماعي
- الآثار البيئية

5. تقديرات التكلفة:

- تقدير كلفة الاستثمار في الأصول بأنواعها بالإضافة إلى الكلفة التشغيلية

6. تقدير الأرباح:

- (الأرباح المتوقعة = الإيرادات المتوقعة - التكاليف المتوقعة)

- تقدير أرباح المشروع

- تقدير أرباح المشاريع المشابهة

7. مصداقية الدراسة التمهيديّة:

- تعتمد على المعلومات المكتيبة

- لا تستند إلى التحليل العميق

- قليلة التكاليف

- يجب التوقف عن إكمال الدراسة إذا ظهر ما يبرر رفض المشروع.

ثالثاً: دراسة الجدوى التفصيلية وتتضمن:

(أ) الدراسة التسويقية للمشروع:

تعتبر دراسة الجدوى التسويقية أساس دراسة الجدوى التفصيلية، إذ على نتائجها تتم متابعة بقية تلك الدراسات أو يتخذ قرار بالتوقف عن متابعتها، كما أن لها صلة وثيقة بمختلف مراحل دراسة الجدوى إذ أن الكثير من القرارات الخاصة بدراسة الجدوى الفنية لا يمكن أن تتخذ إلا بعد الرجوع إلى نتائج الدراسة

التسويقية، فالمنتج لا يمكن أن ينتج حجما معيناً من المنتجات حتى يتعرف على الطاقة الاستيعابية للسوق وتقدير الطلب على منتجات المشروع، وتتمثل فيما يلي:

- دراسة العوامل المحددة للطلب على منتجات المشروع المقترح.
- تقدير الطلب الحالي والمتوقع لمنتجات المشروع.
- تقدير حجم السوق من خلال تقدير حجم الطلب.
- تقدير الحصة المتوقعة لمنتجات المشروع من السوق المحلية.
- دراسة الآثار الناجمة عن إنتاج السلع المكملة والبديلة للسلع المنتجة.

ومن خلال الدراسة السوقية يتم تقدير الإيرادات الكلية المتوقعة للمشروع .

(ب) الدراسة الفنية والهندسية للمشروع:

من خلال هذه الدراسة يتم عمل دراسة مستقلة لها يطلق عليها دراسة الجدوى الفنية للمشروع وتجهيز المعلومات اللازمة لتحديد التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب الإنتاجية التي يمكن استخدامها واختيار الأسلوب المناسب منها.

❖ تختلف الاساليب الانتاجية التي يمكن بها انتاج الكمية اللازمة حسب حجم الطلب والمقدر باقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة الي عنصرين:

- نوع المعدات: حيث تؤثر علي كلا من الطاقة الانتاجية للمشروع وكمية العمل الانساني ونوعيته.
- نوعية الموارد: حيث تؤثر علي كثافة العمل ومستوي المهارة (مواد خام - نصف مصنعة - مصنعة).

❖ مصادر المعرفة الفنية: الخبرة السابقة - المعارف ذوي الصلة بالنشاط - المنتجين للسلع - موردي الآلات والخامات - الفنيين والمتخصصين.

❖ اختيار الفن الانتاجي الملائم للمشروع وذلك في ضوء الاتي:

- الكمية المطلوب انتاجها.
- خطوات الانتاج.
- الادوات والمعدات اللازمة لكل خطوة والتجهيزات اللازمة.
- كمية المواد المستخدمة في كل خطوة.
- الوقت اللازم أو المهارة.
- عدد العمال ومواصفاتهم.

- احتياجات المشروع من الطاقة (كهرباء غاز - مياة) وتكلفتها.
- تحديد الاحتياجات البيئية.
- تحديد موقع المشروع ومدى قربه من الاسواق ووسائل المواصلات والمرافق الرئيسية والمساحة المطلوبة.

(ج) الدراسة المالية للمشروع.

تهدف إلى ترجمة الدراسات السابقة الأخرى (دراسة الجدوى التسويقية، دراسة الجدوى الفنية والهندسية) إلى تقديرات مالية، وتشمل هذه الدراسة التكاليف الاستثمارية للمشروع وتكاليف التشغيل السنوية، وكذا الإيرادات السنوية على مدى العمر الإنتاجي الافتراضي المتوقع للمشروع، وتحديد كيفية تمويل المشروع المتمثل في رأس المال المدفوع من قبل المستثمرين ورأس المال المقترض، وسعر الفائدة، ويتم تقييم هذه الدراسة باستخدام مفهوم التدفقات النقدية.

تنقسم مصادر التمويل الي قسمين:

القسم الأول: مصادر التمويل بالطريقة المباشرة:

وهي التي تقوم فيها المؤسسة المقترضة على إصدار حقوق مالية على نفسها كالأسهم و السندات.

القسم الثاني: مصادر التمويل بالطريقة غير المباشرة:

وهي التي يدخل فيها طرف ثالث ويتمثل في الوسطاء الماليين، وفي هذه الطريقة تقوم المؤسسات المالية بإصدار أصول مالية والقيام ببيعها للمقترضين مقابل موارد مالية.

(د) التقييم الاقتصادي للمشروع.

ويقصد به قياس مدى قدرة المشروع على ان يحقق عائداً مناسباً لحجم التمويل، وتستخدم فيه عدة مؤشرات لتحديد ذلك منها:

▪ فترة الاسترداد:

تلك الفترة التي يمكن ان يسترد المستثمر أمواله من خلال صفات التدفقات المالية السنوية. وهي اجمالي الاستثمارات على متوسط الربح السنوي قبل حساب الاهلاك.

▪ المعدل العائد المتوسط للمشروع:

وهو مقارنة العائد من المشروع بعائد الفرص البديلة أي متوسط صافي الربح المحاسبي علي متوسط قيمة الاستثمار.

▪ معدل العائد الداخلي:

سعر الخصم الذي تتساوى عنده قيمة الاستثمار المبدئ مع القيمة الحالية للتدفقات السنوية طول العمر الافتراضي للمشروع. وهو سعر الخصم الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات الخارجة مع القيمة الحالية للتدفقات الداخلة.

نشاط جماعي

من خلال ما درسته عن دراسات الجدوى والموضوعات السابقة التي تناولت المشروعات وبعد أن تختار مع المجموعة مشروعاً لدراسة جدواه قم بتعبئة البيان التالي:

الإجابة والتعليق	البيان
	اسم المشروع
	الهدف من إقامة المشروع
	دراسة الجدوى المبدئية:
	هل توجد عوائق اجتماعية أو قانونية أمام المشروع؟
	ما مدى حاجة السوق إلى المشروع؟
	ما مدى توافر عوامل إنتاج المشروع الأساسية (تحديد الخامات /الخدمة) التي سيحتاجها المشروع ومدى توفرها وجودتها، وكذلك العمالة التي سيعتمد عليها المشروع ومعدل الأجور السائد؟
	ما هو حجم الاستثمار المطلوب وتكلفة التشغيل؟
	مبدئياً ما هي الأرباح المتوقعة من المشروع؟
	ما هي المشاكل التي قد تواجه المشروع؟ حدد أنواع المخاطر التي يمكن أن تترتب على التنفيذ على أرض الواقع؟
	حدد المرحلة التي تحتاج إلى تركيز كبير في دراسة الجدوى الاقتصادية مثل: السوق: الإنتاج: التمويل: عناصر أخرى:
	حدد التكاليف المقدرة للدراسة التفصيلية للجدوى.
	دراسة الجدوى الاقتصادية:
	دراسة الجدوى السوقية:

	نتائج دراسة العرض والطلب في السوق بالنسبة للسلعة / الخدمة التي سينتجها المشروع؟
	نتائج دراسة هيكل السوق وحجمه؟
	نتائج تحديد حجم المبيعات (المنتج محلي أم مستورد)؟
	نتائج التعرف على مدى استقرار السوق والسياسات السوقية للمنافسين؟
	ما هو نصيب المشروع في السوق؟
	دراسة الجدوى الفنية:
	نتائج دراسة وتحليل موقع المشروع؟
	نتيجة تحديد العملية الإنتاجية والمساحات المطلوبة منها؟
	ما أسفرت عنه دراسة احتياجات المشروع من معدات؟
	ما أسفرت عنه دراسة احتياجات المشروع من خامات مستلزمات؟
	ما أسفرت عنه دراسة احتياجات المشروع من الطاقة؟
	ما أسفرت عنه دراسة احتياجات المشروع من الأثاث؟
	ما أسفرت عنه دراسة احتياجات المشروع من وسائل النقل؟
	ما هو تقديرك للتكاليف الاستثمارية للمشروع؟
	ما هو تقديرك لاحتياجات المشروع من العمالة المباشرة والكوادر التنفيذية؟
	ما هو تقديرك لتكاليف التشغيل النمطية والقياسية؟
	دراسة الجدوى التمويلية:
	حدد رأس المال الذي ستشارك به أنت؟
	حدد رأس المال الذي سيشرك به الشركاء؟
	أكتب الجدول الزمني المقترح لدفع رأس المال:
	أكتب الجدول الزمني للحصول على القروض:
	أكتب الجدول الزمني لسداد القروض:
	أكتب قائمة بالمصادر المالية واستخداماتها:
	وضح كيفية عمل موازنة بين الموارد والاستخدامات النقدية؟
	دراسة الجدوى الاجتماعية:
	ما مدى تأثير مشروعك على نمو الدخل القومي؟
	ما مدى إتاحة المشروع لتشغيل العمالة؟
	هل قمت باستطلاع رأي سكان المنطقة عن المشروع؟

مؤشرات الأداء

عزيزي الطالب/ة، لمعرفة مدى استفادتك من جلسة "دراسات الجدوى وإمكانية التطبيق" قم بقياس مؤشرات الأداء الآتية من خلال مخرجات تعلّم الجلسة التدريبية:

م	مؤشر الأداء
1	أذكر مفهوم دراسة الجدوى.
2	وضح أهمية دراسة الجدوى.
3	بين أهداف دراسة الجدوى.
4	عدد متطلبات وأساسيات الجدوى.
5	اشرح الإطار العام لتحليل جدوى المشروع.

المصادر والمراجع

- اسطفان، صباح (2008م). دراسات الجدوى الاقتصادية والأساليب الكمية لتقييم المشاريع الصناعية، بغداد . متاح على الشبكة العنكبوتية sabahkachachi.googlepages.com
- داود، نعيم نمر (2011م). دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية، الأردن.
- زردق، أحمد عبدالرحيم، و بسيوني، محمد سعيد مبادئ (2011م). دراسات جدوى، برنامج محاسبة البنوك والبورصات. جامعة بنها.
- عبدالحميد، عبدالمطلب (2006م). دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة .
- عبدالعظيم، حمدي (1996م). دراسات الجدوى الاقتصادية في البنك الاسلامي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط 1، القاهرة.
- عطية، علي محمد (2008م). دراسات الجدوي الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة.
- محمد، إبراهيم محمد (2006م). كيفية إعداد دراسة جدوى لمشروع صغير، وزارة الصناعة والتجارة المصرية، القاهرة.
- ملوخية، أحمد محمد، والحداد، سعدية مصطفى (2005م). أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مكتبة بستان المعرفة، القاهرة.
- نور الدين، تمجدين (2009-2010). دراسات الجدوى الاقتصادية بين المتطلبات النظرية والإشكالات العملية. مجلة الباحث العدد 07 - 2010/2009م، جامعة ورقلة، الجزائر.

الجلسة السابعة

الخطة التسويقية للمشاريع الريادية



الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف الطالب/ة بالخطة التسويقية

نواتج التعلم:

عزيزي الطالب/ة.....

يتوقع منك عند المشاركة في هذه الجلسة أن تكون قادراً - بإذن الله - على أن:

1. تذكر مفهوم التسويق والبيع .
2. توضح أهمية تحليل السوق.
3. تبين المزيج التسويقي.

فلننظر سوياً..!!

قصة نجاح شركة أوبر



شركة أوبر uber من الشركات التي استطاعت تحقيق نجاح كبير في مجال خدمة نقل الأفراد من مكان إلى آخر (تاكسي عند الطلب). وتبدأ القصة عندما كان مؤسس شركة ترافيس كالنيك Travis Kalanick مسافر إلى باريس لحضور مؤتمر لو ويب Le Web Paris،

وفوجئ أثناء سفره بأمطار وثلوج عاصفة، إلى جانب البرد الشديد. ونظراً للظروف الجوية القاسية لم يستطع "ترافيس" وصديقه المؤسس "جارت" الحصول على سيارة تاكسي لتوصيلهما إلى الفندق. ومن هنا جاءت الفكرة، تطبيق إلكتروني يربط سائقي سيارات الأجرة مع الزبائن بضغطة زر واحدة وبدون الحاجة للبحث أو الانتظار. وبعد دراسة الجدوى للمشروع قاما بتلك المهمة يدوياً إذ لم تتاح الفرصة بعد لتوفير تطبيق أوبر، وكان المتاح في ذلك الوقت هو الاتصال، أو التعامل من خلال خدمة الرسائل Google Doc إذ يقوم الزبون بإدخال بياناته لحجز السيارة أو الشاحنة حسب طلبه. وبعد دراسة السوق والعمل عن طريق الرسائل الخاصة وبيانات جوجل، اتضحت فكرة أن هناك ملائمة كبيرة بين المنتج والسوق Product Market Fit، وقام فريق العمل من خلالها بإنشاء تطبيق أوبر uber في مدة ثلاثة أشهر، ثم العمل بعد ذلك بشكل كبير على تحسين التصميم؛ وهي تجربة فريدة، تتطلب القيام بذلك العمل يدوياً من رسائل نصية وجمع للبيانات، وهذا يعني الفهم بشكل دقيق ما يحتاجه التطبيق في المستقبل. فأول ما يلاحظه الزبون عند استخدامه للتطبيق هو البساطة والعمل بطريقة الضغطة الواحدة One Click. عندما بدأت أوبر uber، بالتوسع عملت على التوفير والاقتصاد في مواردها البشرية والمادية بشكل كبير، فشخص واحد يكفي ليطلق الخدمة في مدينة ما. لم يكن الأمر بالهين فما يلاحظه الزبون من بساطة الحجز والاستعلام كان خلفه جهود كبيره عانى مبدعوها من عقبات وتعقيدات في بداية عملهم وهو ما جعلهم يأتون بحلول سحرية!

مقدمة

وظيفة التسويق تعنى بجميع الأنشطة والإجراءات والخطط المرتبطة بانسياب المنتجات من المنتج إلى المستهلك. لا تحظى وظيفة التسويق لدى المنشآت الصغيرة بالاهتمام اللازم، لذا فضعف هذه الوظيفة يعتبر من المعوقات التي تواجهها هذه المنشآت.

المنشآت الصغيرة وعملية التسويق:

- المنشأة الصغيرة تخدم سوق محدودة، ويترتب على ذلك القرب من العملاء وتقديم خدمات شخصية وتوافر المعرفة بالسوق والعملاء مما يوفر تكاليف جمع المعلومات.
- ارتفاع تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة نتيجة عدم القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة مما يزيد من سعر المنتج.
- نظرا لمحدودية مصادر التمويل تلجأ المنشأة إلى استخدام أساليب الترويج غير المكلفة كالبيع الشخصي ورضا العملاء للترويج للسلعة.

المزيج التسويقي: أهميته وعناصره :

يقوم التسويق الحديث على قاعدة أن المستهلك هو نقطة البداية وعليه يجب معرفة احتياجاته للعمل على تقديم ما يشبع هذه الحاجات ويحقق الربح للمنشأة. كما يقوم على مبدأ التكامل بين جميع الوظائف داخل المنشأة. وعلى ضوء ذلك يتم وضع الخطط اللازمة لعناصر المزيج التسويقي، وهي:

- 1- تخطيط المنتج
- 2- التسعير
- 3- الترويج
- 4- التوزيع

ونتناول عناصر المزيج التسويقي بشيء من التفصيل:

تخطيط المنتج:

مفهوم المنتج يشمل جانبيين هما، السلع، والخدمات:

- السلع: وهي المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة.
 - الخدمات: وهي المنتجات غير الملموسة التي تحقق منفعة مباشرة للمستهلك.
- ويمكن تقسيم السلع والخدمات إلى مجموعتين أساسيتين هما السلع الاستهلاكية ويقصد بها السلع التي يشتريها المستهلك النهائي بغرض استخدامها. أما السلع الصناعية فهي التي يشتريها المشتري الصناعي بغرض استخدامها في إنتاج سلع أو خدمات للمساعدة في عملية الإنتاج.

خطوات تقديم المنتجات الجديدة:

- 1- جمع الأفكار
- 2- غربلة الأفكار
- 3- تقويم الأفكار والاختيار من بينها
- 4- اختبار السوق
- 5- طرح المنتج في السوق

التسعير :

يُعد التسعير من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنشأة نظراً لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج ومكوناته. وهو من أول ما يقيمه المستهلك ويستند إليه في قرار الشراء. فكم من منتج فشل في السوق بسبب سياسة تسعيره الخاطئة، لذلك تولي المنشآت الناضجة أهمية كبيرة لسياسة التسعير وكيفية وضعها.

أهداف التسعير:

1. التسعير بهدف تعظيم الربح: وتتميز حينها الأسعار بالارتفاع لتحقيق أقصى ربح ممكن في الأجل القصير.
2. التسعير بهدف تحقيق حجم مبيعات كبيرة: وتتميز الأسعار حينها بالانخفاض نسبياً لغرض الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق المستهدفة.
3. التسعير بهدف الحفاظ على استقرار السوق: وتتميز الأسعار حينها بالانخفاض للسعي إلى ثبات الأسعار كحماية للمنشأة في الأجل الطويل.

العوامل الواجب مراعاتها عند وضع سياسة التسويق:

1. متغيرات المزيج التسويقي: أي أن يتم التوازن بين السعر والجودة و منافذ التوزيع وكذلك حجم أنشطة الترويج المصاحبة.
2. طبيعة المنافسة في السوق: حيث يختلف التسعير في السوق الاحتكارية عنه في سوق المنافسة الكاملة .
3. توقعات المشترين: أي مراعاة حساسية المستهلك تجاه السعر المطروح ومدى مناسبته للمنتج.
4. توقعات الوسطاء والموزعين: من عمولات مقابل المساهمة في تصريف المنتج.
5. التكاليف الإنتاجية: لتحقيق الربح لا بد أن يغطي السعر تلك التكاليف في الأجل القصير أو الطويل.
6. القوانين والتنظيمات: لا بد للمنشأة من مراعاتها عند تسعير المنتجات التي تضع الدولة لها سقف أعلى.

الترويج:

هو عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكهم. ويتضمن الترويج خمسة عناصر تسمى بالمزيج الترويجي وهي:

- 1- الإعلان
- 2- البيع الشخصي
- 3- الدعاية والنشر
- 4- تنشيط المبيعات (هدايا، عينات، مسابقات..إلخ)
- 5- التسويق المباشر.

التوزيع :

هو المهمة التي من خلالها يتم نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير . وعن طريقه يتم خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الحياة. وتعتبر قرارات اختيار منافذ التوزيع من القرارات ذات الأهمية الاستراتيجية بالنسبة للمنشأة لأن الخطأ في اختيار منفذ التوزيع المناسب للمنتج قد يؤدي إلى الفشل الذريع.

موقع المشروع وأثره على التسويق:

يشمل اختيار موقع المنشأة ثلاثة عناصر، هي:

1. إجراءات تحديد الموقع: تحديد الموقع المناسب يتطلب إجراء دراسة حصر أكبر عدد ممكن من المواقع المتاحة والملائمة لطبيعة النشاط الذي سيزاول مع حصر ما يتمتع به كل موقع من خصائص وظروف وعناصر مثل: مدى توفر المواد الأولية، وسائل المواصلات، الأيدي العاملة،...إلخ.
- إجراء دراسة شاملة للتركيز على عدد محدد من المواقع مع استبعاد المواقع التي لا تصلح لإقامة المنشأة.

2. البدائل المتاحة لاختيار الموقع: تختلف البدائل المتاحة لاختيار موقع المشروع الصغير باختلاف نوعيته، ومن أهمها:

- المناطق الصناعية (المدن الصناعية) - مناطق وسط المدينة
- المراكز التجارية داخل المدينة - مناطق أخرى

3. عوامل اختيار الموقع: العوامل الواجب مراعاتها لاختيار الموقع المناسب للمشروع الصغير:

- 1- القرب من مصادر المواد الأولية
- 2- القرب من مناطق تجمع العمال
- 3- القرب من طرق النقل والمواصلات
- 4- توافر المرافق العامة

- 5- القرب من مصادر التمويل
- 6- القرب من المتعاملين (العملاء والموزعين)
- 7- القرب من المشروعات ذات العلاقة
- 8- القرب من الأماكن التي يقيم فيها المستهلكون
- 9- القرب من مصادر القوى المحركة
- 10- العوامل الشخصية (قرب المنشأة من مسكن صاحبها أو من مسقط رأسه)
11. نوع المنتجات المتوقع توزيعها، وهي:
- السلع الميسرة: وهي السلع التي يرغب المستهلك الحصول عليها من أقرب مكان، وبالتالي فالعملاء المتوقعين هم السكان المحليين، لذا تقام المنشآت المنتجة لهذه السلع في مواقع قريبة من العملاء مثل البقالات المنتشرة في الأحياء السكنية.
 - سلع التسوق: وهي السلع التي يكون المستهلك على استعداد للذهاب الى السوق للتعرف على الاصناف والأنواع المتوفرة منها، لذا من المهم ان يكون موقع المنشأة قريباً من محلات التوزيع في وسط المدينة أو في المركز التجارية.
 - السلع الخاصة: وهي السلع التي تحتاج إلى معرفة فنية عند شرائها وهي تمتاز بارتفاع ثمنها وانخفاض معدل دورانها، لذا ليس مهماً أن يكون موقع المنشأة قريب من مكان إقامة العميل.

الخطة التسويقية

من محتويات الخطة التسويقية:

1. تحديد المنتج: وصف المنتج أو الخدمة التي يوفرها المشروع بالتفصيل والسمات التي تميز هذا المنتج ومزاياه.
2. وصف العميل: والذي يمكن أيضاً تلخيصه بالأمور التالية (عدد الزبائن - أنواع الزبائن - الأمور التي تحدد القيم في السوق - عملية اتخاذ القرار).
3. شرح سياسة الأسعار مقارنة بالمنافسين: وصف استراتيجيات التسعير المتبعة وطريقة الدفع مقارنة بالمنافسين.
4. كيفية التوزيع وخدمة العملاء: تحديد كيفية بيع المنتج وطرق التوزيع.
5. السوق المستهدفة: وصف للسوق التي يستهدفها المشروع.
6. دراسة المنافسة في السوق: إدراج المعلومات المتعلقة بالمنافسين الذين يقدمون خدمات أو منتجات تشابه مع ما يقدمه المشروع وتحديد نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم، والحصة السوقية لمنتجاتهم.

نشاط جماعي

من خلال ما درستَه عن الخطة التسويقية والموضوعات السابقة التي تناولت المشروعات وبعد أن تختار مع المجموعة مشروعاً لدراسة جدواه قم بتعبئة البيان التالي:

أولاً: الخطة التسويقية Marketing Plan

اسم المشروع:

نشاط المشروع:

صياغة فكرة المشروع:

الشعار: (Logo)

1 - تحليل السوق Market Analysis

أ- المنافسون competitors

المنافسون	منتجاتهم	مناطق مشروعاتهم	مناطق التسويق	السعر مرتفع - وسط - منخفض	الجودة مرتفعة - متوسطة - منخفضة

نقاط ضعف المنافسين	نقاط قوة المنافسون

ب - المستهلكون Consumers

	من هم؟ قطاع حكومي - قطاع خاص - تجار جملة - تجار تجزئة - أفراد
	هل المقدم لهم بالسوق من خدمات أو منتجات يلبي احتياجاتهم؟
	القدرة الشرائية (قوية - معتدلة - ضعيفة)
	التطلعات (الجودة - السعر - الجودة والسعر معاً)
	ماهي التحسينات والإضافات المطلوب إدخالها على المنتج / الخدمة؟

ج - ميزتك التنافسية Competitive Advantage

نقاط قوتك

2 - المزيج التسويقي 4 P's : (Marketing Mix)

العنصر	الوصف
المنتج	

	السعر
	الترويج
	المكان

مؤشرات الأداء

عزيزي الطالب/ة، لمعرفة مدى استفادتك من جلسة "إدارة العمليات وتطوير الأداء" قم بقياس مؤشرات الأداء الآتية من خلال مخرجات تعلّم الجلسة التدريبية:

م	مؤشر الأداء
1	أذكر عناصر المزيج التسويقي وأهميته.
2	ناقش مكونات الخطة التسويقية.
3	وضح أهمية تحليل السوق.

المصادر والمراجع

- ترزي، أمل (2009م). كيف تبدأ مشروعك الصغير، ط1، مركز العمل التنموي.
- شعبان، هيثم عبد الكريم، فريق الإدارة والمحاسبة والتسويق. متاح على الشبكة العنكبوتية: <http://faculty.mu.edu.sa/hshaaban/Business%20Entrepreneurship>
- كاسب، سيد، كمال الدين، جمال (2007). المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- المغربي، محمد الفاتح (2016م). بحوث في التسويق، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
- مقرر ريادة الاعمال (د. ت). جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

الجلسة الثامنة

الخطة التشغيلية للمشاريع الريادية



الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف الطالب/ة بكيفية إعداد الخطة التشغيلية للمشاريع الريادية

نواتج التعلم:

عزيزي الطالب/ة.....

يتوقع منك عند المشاركة في هذه الجلسة أن تكون قادراً - بإذن الله - على أن:

1. توضح مفهوم ومكونات الخطة التشغيلية.
2. تذكر أهداف الخطة التشغيلية.
3. تعدد عناصر الخطة التشغيلية.
4. توضح خطوات وضع الخطة التشغيلية.

فلنفكر سوياً..!!

الخطة التشغيلية في مطار الملك عبد العزيز في موسم الحج



مع تزايد أعداد الحجاج يرفع مطار الملك عبدالعزيز استعداداته لاستقبال ضيوف الرحمن عبر مجمع صالات الحج والعمرة، ومن خلال خطة تشغيلية تم إعدادها منذ وقت مبكر والتي تشمل تجهيز صالات السفر والمساحات، وتأمين الأجهزة والمعدات وصيانتها، والتأكد من جاهزية تشغيل "كاونترات" خدمة ضيوف الرحمن التابعة للجوازات والجمارك، وشركات الطيران وسيور الأمتعة، وبوابات الفحص الأمني. وتقوم إدارة المطار بتوفير الإمكانيات والتقنيات الحديثة والمساحات اللازمة لمرافق مجمع صالات الحج والعمرة التي تسهم في تقليص مدة إجراءات المسافرين القادمين عبر المجمع إلى 25 دقيقة كمعدل لإنهاء إجراء قدوم الحجاج، إضافة إلى جدولة رحلات الحج التابعة لشركات الطيران بشكل يحد من تزامن الرحلات ويضمن انسيابية الحركة داخل الصالات. والإجراءات التي يتخذها المطار، حسب الخطة التشغيلية، تتضمن معايير قياسية مقننة بدءاً بوصول الرحلة إلى المطار ودخول الحجاج والمعتزمين إلى صالات القدوم، حيث يتم استقبالهم لتلقي التعليمات والخدمات الصحية اللازمة، مروراً بمنطقة الجوازات وخدمات الأمتعة والجمارك، ليتم استقبالهم بعدها من قبل هيئة الحصر والتوزيع ومن ثم التوجه إلى مكة المكرمة. ومن العوامل التي تشارك في نجاح الخطة التشغيلية توفير الطاقة البشرية في جميع المواقع التشغيلية، والتأكد من سلامة الإجراءات وإنهائها في زمن قياسي، والتنسيق الفوري مع مشغل الصالات لمواجهة أي عوائق خلال مرحلة التشغيل.

مقدمة

إن المنشأة الصغيرة في سوق المنافسة شبيهة بالدراجة النارية التي تسير وسط الزحام، حيث أنه من السهل عليها أن تراوغ السيارات المجاورة لكنها في نفس الوقت معرضة للدهس والمخاطر من سيارات الشحن الكبيرة. كما أن هذه المخاطر تزداد كلما زادت مسافة الرحلة. لذا فإن المنشآت الصغرى تتطلب تخطيطاً فعالاً أكثر من غيرها حتى تستطيع أن تسير في الطريق بأمان واتزان حتى يمكن أن تتجنب مخاطر السير مع الشاحنات الكبرى.

مفهوم الخطط التشغيلية:

الخطط التشغيلية هي الوسائل المناسبة والمحددة التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى أهدافها. والخطط التشغيلية أو الإجرائية هي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والاجراءات المتعلقة بتنفيذ المبادرات والتوقيينات الزمنية بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ.

مكونات الخطط التشغيلية

وتتكون الخطط التشغيلية من الآتي:

- الخطوات أو الإجراءات المطلوبة.
- الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح.
- البرنامج الزمني لتنفيذ الخطوات أو الإجراءات.
- الموارد التي سيتم تخصيصها للتنفيذ.
- الآلية التي ستتبع لجمع المعلومات عن التقدم في كل مرحلة.

أهداف الخطة التشغيلية

الهدف الأول والرئيس من الخطط التشغيلية هو تحديد ماذا يجب أن يتم تنفيذه لتحقيق الأهداف المخطط لها. ومن الأهداف الأخرى اختبار مدى صلاحية الخطة للتنفيذ. فنحن عادة نضع أهدافنا وفقاً للنتائج المرجوة دون أن نتأكد أنها أهداف قابلة للتحقيق أساساً.

وعند وضع الخطط التشغيلية علينا تحديد الآتي:

- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ضمن الفترة الزمنية المتاحة.
- مدى امتلاك المؤسسة للمعرفة والمهارة المطلوبة لتنفيذ الخطة.
- مدى القدرة على الوصول إلى المعلومات اللازمة والضرورية.

- مدى وجود بدائل اخرى تحتاج إلى التركيز.

شروط يجب ان تتوافر عند وضع أهداف الخطة التشغيلية:

- تحديد الغرض من المشروع: فالمشروع يسعى للوصول إلى نتائج واضحة ومحددة، والغرض منه هو إيجاد حل لمشكلة مجتمعية أو سد احتياج مجتمعي.
- واقعية أهداف المشروع: يشترط في أهداف المشروع أن تكون قابلة للتحقق، وتتعامل مع الواقع وهو ما يتطلب توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للمشروع قبل البدء فيه، أو وضع خطة قابلة للتنفيذ.
- تحديد التوقيت الزمني والنطاق الجغرافي للمشروع: للمشروع بداية ونهاية، ويتم تنفيذه داخل سياق محدد وفي نطاق جغرافي محدد.
- تفرد المشروع عن غيره: تنشأ المشروعات من خلال إنتاج أفكار إبداعية تهدف إلى سد احتياج معين أو إيجاد حل لمشكلة محددة.
- تضمنه على قدر من المغامرة: تتمايز وتباين المشروعات عن بعضها البعض، وعليه فإنها تحتوى على قدر ليس بسيطاً من حالة عدم التأكد والمخاطرة.
- قابليته للتقييم: يتم تخطيط المشروع ووضع أهداف محددة قابلة للقياس، وعليه فإن مخرجاته لابد أن تكون قابلة للتقييم.
- التوضيح المرحلي للتشغيل: يتكون المشروع عادة من مجموعة من المراحل المتنوعة.

مدى أهمية التخطيط الجيد للعمل:

1. يساعد التخطيط على كشف جوانب العمل التي لم تخضع إلى رقابة كافية.
2. يوضح جوانب القوة والضعف في المنشأة.
3. الخطة المحكمة هي بمثابة الإطار العام الواضح الذي سيسعى جميع العاملين العمل من خلاله.
4. التخطيط الجيد يطور ويدعم نظام المعلومات في المنشأة.
5. يوفر التخطيط الأساسات اللازمة لاتخاذ القرار وبالتنبؤ قصير الأجل.
6. وجود خطة متكاملة يسهل على الشركة الحصول على تمويل خارجي.

عناصر الخطة التشغيلية

- (1) الاهداف: وضع اهداف المشروع الرئيسية من أهم العناصر التي تحدد النتائج المتوقعة التي يجب الوصول اليها، وبعد تحديد الاهداف نقطة البداية للجهود التخطيطية السابقة.
- (2) الافتراضيات: وهي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع مستقبلا، ويعد التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضيات التخطيط، مثل التنبؤ بكمية العمل، مستويات العمل، مستويات الاجور.
- (3) البرامج: هي مجموعة من النشاطات لتحقيق خطة ذات غرض محدد، وتعمل على تفعيل الاستراتيجية الموضوعة للمشروع.
- (4) الميزانية: هي ترجمة لبرامج المنشأة في صورة رقمية حيث تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة، كأن نضع ميزانية للإعلان، وأخرى للحوافز، وثالثة للبحث والتطوير.
- (5) مرونة الخطة: قد تتعر الخطة ويصعب التنفيذ بسبب بعض الظروف التي لم يتم التنبؤ بها، لذلك لابد من وضع خطط بديلة حتي يمكن معالجة المشاكل والتصرف في حالة حدوث تغيرات داخل الخطة التشغيلية.

خطوات وضع الخطة التشغيلية

أولاً: تعريف النشاط التجاري:

يقدم هذا الجزء اسم المشروع، والنشاطات المقترحة، المالكون، الموقع، الشكل القانوني، نشاطات المشروع. وينقسم النشاط من حيث الغرض إلى:

(أ) أنشطة إنتاجية: أساسها التحويل، بمعنى تحويل خامة إلى منتج نهائي أو بسيط، والقيمة المضافة بمعنى زيادة قيمة المخرجات (الناتج) عن المدخلات (عناصر الإنتاج)، والتماثل بمعنى تطابق كل مواصفات الوحدات المنتجة.

(ب) أنشطة خدمية: أساسها القيام نيابة عن العميل بخدمة، كأن يقوم بها بنفسه، أو لا يستطيع القيام بها بنفسه.

(ج) أنشطة تجارية: أساسها شراء و بيع وتوزيع سلعة مصنعة، أو عدة سلع مختلفة، واعادة استثمار الربح (الفرق بين سعر الشراء والبيع).

ثانياً: الأهداف الرئيسية:

وهي تلك الأهداف التي نسعى لتحقيقها خلال فترة الخطة من حيث:

- التسويق
- التمويل
- الإنتاج

ثالثاً: الأهداف الفرعية وتشمل دراسة الاتي:

- دراسة السوق: هي دراسة المشروعات المنافسة في السوق، ووضع قائمة بأسمائها وأحجام ونصيب كل منها في السوق.
- خطة التسويق: دراسة أهم جوانب القوة والضعف عند مقارنة منتجاتنا وخدماتنا بالمنتجات المنافسة، من حيث السعر والجودة والضمان وخدمة ما بعد البيع وشروط التسليم والتعاقدات.
- الموظفين: وهم العاملين المناسبين في المشروع والذين يعملون على إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- الإدارة العليا: وتتضمن جميع الوظائف والأنشطة التي تقوم بها إدارة المشروع لضمان تشغيله بصورة جيدة.
- الخلفية المالية للمنشأة: ما هي قدرتنا وامكانياتنا الحقيقية في النواحي الإنتاجية والتمويلية والكفاءات البشرية وإمكانية تنوع المنتجات والخدمات.

ومن أهم الجوانب التي يجب مراعاتها عند اعداد الخطة التشغيلية:

1. تقدير مشاركة جميع الأطراف والمستفيدين في إعداد الخطط الفرعية والتقارير.
2. وضع جدول زمني مقبول وملائم.
3. الاتصال والتواصل المستمر لاستعراض ما تم إنجازه مع جميع الأطراف.
4. استطلاع رأي القيادات بالأقسام والإدارات.
5. تحديد المبادرات التي تحتاج إلى دعم تمويلي.
6. مراعاة التوثيق الدقيق والمنتظم لجميع الأنشطة المرتبطة بتنفيذ الخطة التشغيلية.
7. تحديد أوجه تصحيح أية انحرافات أو جوانب قصور تواجه تنفيذ المبادرات.
8. الاعتماد على نموذج واضح ومتكامل لتوثيق الخطة التشغيلية.

تفاصيل الخطة

تنقسم الخطة لعدة أقسام تمثل قطاع العمل مثل:

- 1- المبيعات والتسويق
- 2- الإنتاج والمشتريات
- 3- الخدمات
- 4- الإدارة والموظفين

مراقبة تنفيذ الخطة

يمكن مراجعة تنفيذ الخطة شهريا لكل قسم، حيث يراجع ما يلي:

1. مناقشة ما تم تحقيقه
2. المشاكل التي تحتاج إلى حلول
3. مراجعة فروض الخطة
4. مراقبة المبيعات والأرباح
5. مراجعة توقعات التدفقات النقدية

نشاط جماعي

من خلال ما درسته عن دراسات الجدوى والموضوعات السابقة التي تناولت المشروعات وبعد أن اخترت مع المجموعة مشروعاً ودرست جدواه قم بتعبئة النموذج التالي:

نموذج لخطة تشغيلية مختصرة لمشروع صغير

	1- اسم المشروع:
	2- مجال (نشاط) المشروع:
	3- موقع المشروع:
	4- أكتب وصفاً مختصراً عن المشروع:
	5- معلومات عن السوق:
مواقعهم:	أ- من هم زبائنك المستهدفين؟
عدددهم:	
بيان بالمنافسين المباشرين:	ب- من هم منافسوك المباشرون والحصة (الشريحة) السوقية المقدرة لكل منهم؟

الحصة السوقية المقدرة:			
		ج- ما حصتك السوقية المقدرة؟	
		د- كيف يختلف المنتج أو الخدمة التي تقدمها عن الآخرين؟	
هـ- ما التسعيرة التي وضعتها للمنتج أو الخدمة؟ اختر الإجابة المناسبة:			
لا	نعم	1. سعر أقل من المنافسين	
لا	نعم	2. سعر أعلى من المنافسين	
لا	نعم	3. التسعير على أساس التكلفة مضافاً إليها هامش ربح	
و- ما هي المنافذ البيعية لديك؟ ارسم شكلاً يبين خريطة توزيع المنافذ.			
		ز- كيف ستلبي وتشجع الطلب، وتتفوق على المنافسين، وتقوم بالتشغيل عند مستوى الربح؟	
6- المعلومات الفنية:			
1- ارسم شكلاً أو خريطة تدفق عملية التصنيع لديك أو اجراءات التشغيل.			
2- ما هي التجهيزات والمعدات المطلوبة والتكاليف الاستثمارية المقابلة.			
التجهيزات والمعدات المطلوبة		تكلفة الاستثمار	
7- المعلومات الإدارية والتنظيمية:			
المرتبات والأجور		العدد	الوظيفة
سنوياً	شهرياً		

أ- ما هو النشاط القانوني للمؤسسة؟ ومن هم المؤسسون؟

ب- ارسم خريطة التنظيمية.

ج- ماهو الجدول الزمني لأنشطة واعمال إنشاء المشروع؟

النشاط	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

8- المعلومات المالية:

أ- إعداد القوائم المالية التالية للثلاث سنوات القادمة.

1- قائمة الدخل التقديرية (جدول الإيرادات المقدرة)

2- قائمة التدفق النقدي التقديرية					
3- قائمة الميزانية					
ب- أكتب تحليلاً مالياً لكل ما يلي:					
1- سيولة الشركة ككل					
أ- نسبة التداول:					
ب - نسبة السيولة السريعة:					
2- درجة المديونية					
نسبة المديونية:					
3- الربحية					
أ- معدل العائد على الاستثمار					
ب- معدل العائد على حقوق الملكية					
ت- نسبة المصروفات التشغيلية إل المبيعات					
9- الإيرادات المقدرة					
السنوات					البيات
الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	
					المبيعات
					ناقصاً تكلفة المبيعات
					مجمل الربح
					ناقصاً مصروفات التشغيل
					صافي الدخل من العمليات
					ناقصاً ضرائب الدخل
					صافي الدخل بعد الضرائب

المصدر (بتصرف) د. الشميمري 20% نموذج خطة 20% مبدئية/13 DocLib/alshum/faculty.ksu.edu.sa

مؤشرات الأداء

عزيزي الطالب/ة، لمعرفة مدى استفادتك من جلسة "الخطة التشغيلية للمشاريع الريادية" قم بقياس مؤشرات الأداء الآتية من خلال مخرجات تعلم الجلسة التدريبية:

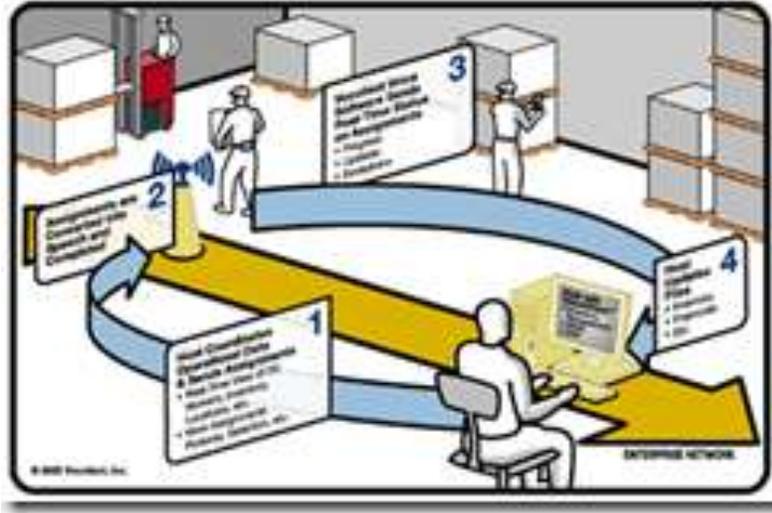
م	مؤشر الأداء
1	وضح مفهوم ومكونات الخطة التشغيلية.
2	أذكر أهداف الخطة التشغيلية.
3	عدد عناصر الخطة التشغيلية.
4	وضح خطوات وضع الخطة التشغيلية.

المصادر والمراجع

- إدارة المشروعات التنموية، الدليل التدريبي (سبتمبر 2010م). إعداد مركز موارد التنمية RDC - قسم التدريب والدعم الفني. القاهرة. متاح على الشبكة العنكبوتية:
<https://documents.tips/documents/-55d59d08bb61eb26538b473c.html>
- بشير، محمد الفاتح محمد (2014م). مبادئ الإدارة. ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشميمري، احمد عبدالرحمن، المبيريك، وفاء ناصر (2014م). ريادة الاعمال. ط3، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجلسة التاسعة

إدارة العمليات وتطوير الأداء في المشاريع الصغيرة



الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف الطالب/ة بإدارة العمليات وتطوير الأداء في المؤسسات والشركات

نواتج التعلم:

عزيزي الطالب/ة.....

يتوقع منك عند المشاركة في هذه الجلسة أن تكون قادراً - بإذن الله - على أن:

1. تذكر الجوانب الأساسية لإدارة عمليات المشاريع.

2. توضح المراحل التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية.

3. تبين دور النظام المالي في المنشأة الصغيرة.

4. تذكر عناصر المزيج التسويقي وأهميته.

5. تناقش مكونات الخطة التسويقية.

6. تعدد الخطوات الأساسية لأسلوب معايير العمل.

7. توضح المقصود من تقارير الأداء.

فلنفكر سوياً..!!



الأنشطة والمهام الأساسية لمؤسسة البريد السعودي



- تقديم الخدمات البريدية والمنتجات المتنوعة للعملاء.
- تطوير أساليب حديثة لقبول البريد وجمعه ومعالجته ونقله وتوزيعه بما يضمن وصوله إلى المرسل إليه خلال فترة محددة، وفقاً للمعايير الدولية المتعارف عليها.
- إنشاء شركات تابعة لها والمساهمة في تأسيس شركات تقوم بأداء أنشطة ذات علاقة بطبيعة أعمالها أو المشاركة فيها.
- وضع البرامج وتطوير الخدمات الالكترونية التي تحقق أهداف الحكومة والتجارة الالكترونية.

المهام الفرعية لاستراتيجية مؤسسة البريد السعودي

- إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى.
- وضع الأهداف والبرامج وآليات التنفيذ لتحقيق أهداف الاستراتيجية، وتحسين وتطوير وتقديم الخدمات والمنتجات البريدية القائمة.
- تنويع المنتجات والخدمات من خلال إدخال خدمات جديدة ذات قيمة مضافة منها "جامعي، مريح، السوق الالكتروني وغيرها من الخدمات المتعددة.
- الاستمرار في التطوير والتحديث لمنافذ البيع "المكاتب الأمامية" وتجهيزها بأحدث الأجهزة والمعدات والآلات لتيسير وانتظام تقديم الخدمات للمستفيدين.
- العمل على نشر الخدمات والمنتجات البريدية الشمولية وتغطية المدن والمحافظات والقرى في المملكة بتلك الخدمات.
- مواكبة المستجدات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات والاستفادة منها في تطوير مستوى الأداء لتقديم الخدمات والمنتجات البريدية.

مقدمة

يعرف المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة. أما إدارة عمليات المشروع فهي قيادة المشروع من بدايته مروراً بتطبيقه ووصولاً إلى انتهائه. والإدارة أساس النجاح، وربما توفرت الفكرة الإبداعية للمشروع ورأس المال المستثمر لكن يبقى فريق الإدارة هو العامل الحاسم في نجاح المشروع .

إدارة عمليات المشاريع

لإدارة المشروع ثلاثة جوانب رئيسية:

- أهداف ونتائج
- موارد
- إجراءات وعمليات

أولاً: إدارة الموارد البشرية:

يتكون فريق الإدارة في المشاريع الصغيرة من مالك المشروع والعاملين معه، وتتمثل الإدارة بالمالك الذي قد يفوض جزء من سلطاته لشخص يثق فيه. من المهم أن يمتلك المدير / المالك عدد من المهارات القيادية اللازمة للقيام بإدارة العاملين في المنشأة، كما أن إدارة العنصر البشري تعاني من ارتفاع معدل دوران العنصر البشري، وتتصف بالخصائص التالية:

- قدرة محدودة على اجتذاب عاملين جدد والاحتفاظ بالعاملين الحاليين نتيجة لمحدودية الإمكانيات.
- دفع أجور ومزايا محدودة مما يحد من قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وبالتالي يرتفع معدل الدوران.
- ضعف خبرة وتخصص المديرين في الإدارة مما يحد من قدرتهم على التعامل مع متطلبات التعيين والتدريب للعاملين الجدد.
- اكتساب العاملين خبرات متعددة نتيجة عدم تخصصهم في عمل محدد.

دور إدارة الموارد البشرية:

تهتم إدارة الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة بتحسين وتطوير التوافق والانسجام والتكامل بين الأفراد وبين الأعمال والأنشطة. وتؤثر طبيعة ونوعية هذا التوافق على العديد من التغيرات مثل الأداء الوظيفي

والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل وتطوير المهارات الفردية . لذا فإن إدارة المنشأة تهتم باختيار وتدريب العاملين الجدد وتقويم أدائهم والاهتمام بترقية العاملين واستقطاب الأفراد وتخطيط الموارد البشرية. كما أنها تلعب دور أساسي في تحديد الرواتب والأجور وتوصيف العمل ودعم الروح المعنوية للعاملين وما يتعلق بالسلامة والأمن المهني.

الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية:

- 1- تحليل الوظائف
- 2- تخطيط الموارد البشرية
- 3- التدريب والتوظيف
- 4- تحديد الرواتب والأجور
- 5- وضع نظام الحوافز
- 6- تقويم الأداء
- 7- الترقية والتنقل

تخطيط الموارد البشرية:

عند تكوين فريق العمل للمشروع الصغير لابد لرائد الأعمال من تقدير احتياجاته من الأفراد كما ونوعا خلال السنة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها. تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بالمراحل التالية:

1. دراسة أهداف تنظيم العمل: للتعرف على الاعتبارات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من القوة العاملة كالمستوى التكنولوجي المستخدم، وسياسات تنويع المنتجات، وعدد الورديات، وعدد ساعات العمل، ومعدلات الأداء، لأهمية كل ذلك على عدد العمالة المطلوبة.
2. تقدير الطلب: يتم اختيار الفرد المناسب وتعيينه بناء على جانبين هما:
 - تحديد نوعية ومواصفات الأفراد المطلوبين.
 - تحديد عدد الأفراد المطلوبين لإدارة وتشغيل المشروع.
3. التنبؤ بالعرض: ويتطلب القيام بما يلي:
 - تحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على العمالة.
 - تحليل عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على العمالة.
 - تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة.
 - تحليل سياسة الترقية وهيكل التنمية الإدارية.
 - تحليل معدل الدوران.
4. تحديد الفائض أو العجز من العمالة: ويقصد بذلك تحديد
 - الفائض أو العجز الكمي في العمالة
 - الفائض أو العجز النوعي في العمالةويتم ذلك بمقارنة العمالة المطلوبة بالعمالة المعروضة.
5. كيفية مواجهة الفائض أو العجز:

في حالة الفائض يكون امام المنشأة استراتيجيتان:

- إعادة تدريب وتأهيل التخصصات الأخرى إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة.
 - تبني سياسة الاستغناء باستخدام معايير اختيار متشددة إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة.
- أما في حالة العجز فالاستراتيجيات المتاحة هي:
- تنشيط الاستقطاب والتساهل في معايير الاختيار.
 - رفع مستوى الأجور والمكافآت.
 - تكثيف التدريب ورفع الانتاجية.
 - تكبير واثراء الوظائف والاستخدام التكنولوجي المكثف.

ثانيا - الإدارة المالية للمشروع:

هي مجموعة العناصر والمكونات التي يوفرها ويجمعها القائمون على المشروع ويستخدمونها بشكل يمكنهم من تحقيق أهداف المشروع (الآلات - المباني - رأس المال - المواد - الطاقة... إلخ).
النظام المالي في المنشأة الصغيرة مهم لكونه يساعد في:

1- قياس نتائج الأعمال

2- اتخاذ القرارات

3- تحقيق الرقابة على الموارد والمصروفات

4- متابعة الوضع المالي للمنشأة

لإنشاء نظام مالي ملائم في المنشأة لابد من توفر المقومات التالية:

1- المستندات

2- الدفاتر والسجلات المحاسبية

3- القوائم المالية

من المهم الاحتفاظ بجميع المستندات المالية الخاصة بالمنشأة مثل:

- فواتير الشراء - فواتير البيع - صور الشيكات - كشوف الحساب البنكي

هذه المستندات هي المصدر الأول للقيود في السجلات المحاسبية، كما أنها تحدد المسؤول عن حدوث العمليات .

الدفاتر والسجلات المحاسبية:

يتم فيها إثبات جميع المعاملات والعمليات من واقع المستندات وتختلف هذه الدفاتر باختلاف طبيعة النشاط في المنشأة وحجمها ودرجة تحليل البيانات. من أهم هذه الدفاتر:

1- الدفاتر اليومية: لتسجيل العمليات المحاسبية اليومية مثل المبيعات، المقبوضات النقدية، المشتريات، المصروفات والمدفوعات.

- 2- دفتر الأستاذ: سجل لإثبات وتسجيل العمليات المالية موزعة على شكل حسابات حيث يتم ترحيل العمليات من دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ بشكل منتظم.
- 3- القوائم المالية: وتشمل قائمة الدخل وقائمة المركز المالي:
- قائمة الدخل هي قائمة مالية تشمل إيرادات المنشأة ومصروفاتها والفرق بينهما إما ربح وإما خسارة.
 - قائمة المركز المالي (الميزانية) وهي القائمة التي تظهر مركز المنشأة المالي في لحظة ما، وهي تبين حالة المنشأة وحقوقها وما عليها من التزامات من خلال إظهار الموجودات (الأصول) والخصوم (المطلوبات).

متابعة وتطوير الأداء

أهمية متابعة الأداء:

تشمل وظيفة المدير التخطيط والتنظيم والتوجيه ومتابعة الأداء، ومن ثم فإن متابعة الأداء تعتبر من الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المدير أثناء تأديته لوظائفه، إذ بدون أن يقوم المدير بمتابعة أداء الأعمال التي هو مسؤول عنها فإنه لن يعرف فيما إذا كان قد حقق أهداف الخطة التي وضعها أم لا. فمتابعة الأداء عملية ضرورية لكل مدير، إذ أنها تعمل على التأكد من أن ما تحقق فعلاً مطابق لما هو موجود في الخطة، إذن فالهدف الرئيسي من متابعة أداء المشروع هو التأكد من أن الأداء الفعلي يتمشى مع ما تم تحديده في الخطط الموضوعة.

وعلى هذا الأساس فلا يكون متابعة الأداء فقط بعد انتهاء التنفيذ، بل يجب أن يكون أيضاً عند نقاط أو مراحل معينة أثناء التنفيذ يجرى تحديدها مقدماً، حيث أن متابعة الأداء إذا اقتضت عند نهاية التنفيذ فقط قد يكون من الصعب علاج أية أخطاء تكتشف فيما بعد أو القيام بأية أعمال تطويرية.

صفات النظام الجيد لمتابعة الأداء:

- يجب أن يتوفر في نظام متابعة الأداء صفات معينة حتى يمكن اعتبار هذا النظام جيداً وفعالاً، وحتى يتمكن من تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، وتتلخص أهم هذه الصفات فيما يلي:
- التبليغ الفوري للانحراف.
 - فالنظام الجيد لمتابعه الأداء يجب أن يحمل في طياته وجوب التبليغ الفوري حال اكتشاف حدوث الانحراف، كما يجب أن يتضمن أسماء المسؤولين الذين يفترض تبليغهم عن الانحرافات حال وقوعها.
 - تناسب التكلفة مع العائد.

- النظام الجيد لمتابعة الأداء يجب أن تتناسب فيه تكلفة نظام متابعة الأداء مع العوائد المتوقع الحصول عليها من تطبيق ذلك النظام.
- الوضوح وسهولة الاستيعاب.
 - يجب أن يتوفر في النظام الجيد لمتابعة الأداء شرط الوضوح وسهولة الاستيعاب من قبل القائمين على تنفيذ هذا النظام، فلا يتوقع النجاح إذا كان القائمون على تنفيذه لا يفهمون طريقة التطبيق.
 - القابلية للتعديل والتطوير.
 - يجب أن يتوفر في النظام الجيد لمتابعة الأداء القابلية للتعديل والتطوير تمثيا مع أي تغير يحدث في الظروف المحيطة.
 - الملائمة والتناسب مع حجم المشروع.
 - فالمشروع الصغير يحتاج إلى نظام أقل تعقيدا من المشروع الكبير.
 - المرونة وعدم الجمود.

أساليب متابعة أداء المشروع:

أسس معايير العمل:

أهم الخطوات الأساسية لأسلوب معايير العمل:

1. وضع معايير الأداء. حيث تعكس معايير الأداء مستوى الأداء المطلوب لكي يتمكن المشروع من تحقيق أهدافه، وقد يتم التعبير عن معايير الأداء بصورة رقمية مثل عدد الوحدات المنتجة أو المباعه، أو قد يتم التعبير عنها في صورة مبالغ أو قيم مثل الإيرادات أو هامش صافي الربح.
 2. ويعد تحديد المعايير من أهم الأسس في عملية دراسة كفاءة الأداء، بالإضافة إلى كونها أكثر صعوبة في الوقت ذاته، ويشمل هذا المعيار جوانب ثلاثة، هي:
 - تحديد ماهية المعايير.
 - تحديد معدلات المعايير.
 - اختيار المعيار أو المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء.
- ويشترط عند وضع المعايير للأداء أن تكون هذه المعايير واضحة وغير معقدة بحيث يكون من السهل على القائمين على التنفيذ فهمها واستيعابها.
3. قياس الأداء الفعلي. وتأتي هذه الخطوة بعد انتهاء الفترة المحددة والتي قد تكون أسبوعاً أو شهراً أو عدة شهور أو سنة. ومن السهل قياس الأداء الفعلي لتلك الأعمال التي تصل إلى نتائج ملموسة مثل الكميات المنتجة أو التي تم بيعها، ولكن من الصعب قياس الأداء الفعلي للأعمال التي تحقق نتائج غير

لمموسة مثل الأعمال الإدارية، ودرجة الرضاء الوظيفي، ومدى ثقة المجتمع في المشروع وإدارته وأداءه.

4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية. في هذه الخطوة وبعد أن تم قياس الأداء الفعلي يتم مقارنة هذا الأداء مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً، ومن ثم الوصول إلى النتيجة المتوقعة عن وجود أو عدم وجود أية انحرافات عن الخطة. وعادة ما يتم وضع حدود مسموح بها للمعايير، فإذا كان الانحراف ضمن هذه الحدود المسموح بها فإنه يتم التغاضي عنه لأنه ضمن الحدود الطبيعية.

5. تصحيح الانحرافات. هذه الخطوة الأخيرة التي تقوم بها الإدارة تتضمن اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأن الانحرافات، وذلك بعد أن تقوم بتحديد أسبابها وتحليل أسبابها، وقد تكون الانحرافات سلبية أو ايجابية، فإذا كانت سلبية فإن الإدارة تقوم بتحليل أسبابها وتفسير ظروف وقوعها، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها، أما إذا كانت إيجابية فإنه يجب العمل على دعمها وتعزيزها.

تقارير سير الأداء:

تختلف تقارير سير الأداء من مشروع لآخر حسب حجم المشروع وظروف العمل وطبيعة الصناعة أو القطاع الذي يتم فيه المشروع. ونتناول هنا طرق جمع المعلومات عن سير العمل، وأنواع التقارير، ومجالات تقارير سير الأداء.

أولاً: طرق جمع المعلومات عن سير الأداء.

حتى تتمكن من متابعة أداء المشروع لابد من الحصول على بيانات كافية ودقيقة عن النتائج الفعلية التي تم تحقيقها. ومن أهم طرق جمع المعلومات:

1- طريقة الملاحظة.

ويقوم المسؤول عند إتباعه لطريقة الملاحظة بعدة زيارات شخصية إلى مواقع العمل لكي يطلع على سير الأمور، ومن خلال مشاهداته وملاحظاته يمكنه أن يتابع أداء المرؤوسين والأعمال. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتميز بالسرعة في الحصول على المعلومات الضرورية عن مدى تقدم العمليات، إلا أنها تحتاج إلى وقت طويل حتى يستطيع المدير أن يغطي كافة الأنشطة التابعة لإدارته، بالإضافة إلى أن زيارة المدير إلى مواقع العمل قد تفسر على أساس عدم ثقة المدير في المشرفين والمرؤوسين التابعين له.

2- طريقة المقابلة الشخصية.

تتمثل المقابلة الشخصية في مقابلة المدير المسؤول لمرؤوسيه سواء عن طريق المحادثة الشخصية أو الاجتماعات، ولذلك يتم فيه اتصالات مباشرة وجهاً لوجه وتعتبر محادثة أو اتصال ذو اتجاهين.

3- سجلات المشروع.

هناك الكثير من السجلات التي توجد داخل أقسام المشروع والتي تعطى المدير فكرة عن كيفية سير الأداء في تلك الأقسام.

4- تقارير سير الأداء.

تعتبر عملية متابعة أداء المشروع بحد ذاتها غير كافية إذا لم تتضمن الإبلاغ عن أي انحرافات موجودة تم اكتشافها إلى المدير المسؤول، وكلما كبر حجم المشروع وزاد عدد العاملين فيه فإن الحاجة تزداد إلى وجود نظام كفاء للتقارير يحدد أسسها وينظمها. وتتميز طريقة تقارير سير الأداء عن غيرها من الطرق بالميزات التالية:

- يتمكن كاتب التقرير من تخطيط ما سيكتبه سواء من حيث موضوع التقرير أو شكله أو أسلوبه.
- يتمكن كاتب التقرير من مراجعته تقريره وعرضه للأفكار الرئيسية والأفكار الفرعية للموضوع.
- يعطى فرصة أكبر للقارئ كي يستوعب ما يعجز عن استيعابه من المرة الأولى، فيعيد قراءة التقرير أكثر من مرة حتى يتمكن من استيعاب محتواه.
- يمكن استخدام التقارير المكتوبة في المستقبل كدليل أو إثبات على حادثة محددة أو موضوع معين.

ثانياً: أنواع التقارير.

هناك نوعان من التقارير، التقارير الشفوية والتقارير الكتابية:

- 1- التقارير الشفوية: يجرى تبليغها شخصياً أو عن طريق الهاتف، وتشمل الأسباب التي أدت إلى الانحرافات وتحليل لهذه الأسباب ومن ثم اقتراحات للقضاء على أسباب الانحرافات.
- 2- التقارير الكتابية: عادة ما يكون هناك أسس موضوعة لتنظيم عملية كتابته التقارير من حيث شكلها ومواعيد كتابتها والشخص الذي يرفع إليه كل تقرير منها.

خصائص التقارير الكتابية الجيدة:

- كثيراً من التقارير تكتب ولا يُفهم ما يقصده الكاتب منها، أو قد تُفهم ولكن ليس بالضبط كما قصده الكاتب، وحتى يكون التقرير جيداً يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية:
- الوضوح والبساطة، فكلما كانت اللغة المستخدمة في التقرير واضحة كلما ساعد ذلك على فهم مضمون التقرير.
 - مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للشخص الذي يرفع إليه التقرير، وذلك بعدم استخدام المصطلحات الفنية المعقدة والتي من الممكن تفادى تضمينها في التقرير.

- السرعة في رفع التقرير، وخاصة في الأمور المستعجلة والتي تنطوي على وجود انحرافات خطيرة أو أمور مستعجلة كالنقص في مخزون المواد الخام والذي يؤثر على استمرارية الإنتاج.
- الاختصار غير المخل بالمعنى وبالأفكار الرئيسية بقدر الإمكان وتجنب التطويل الممل والذي يؤدي إلى فقد القارئ لتركيزه واهتمامه أثناء قراءة التقرير.
- الدقة في سرد الأرقام وتوخي إيراد الحقائق المتأكد منها أو المثبتة بدليل أو برهان.
- التركيز على الهدف من كتابه التقرير أثناء كتابته، وهل الهدف من التقرير التزويد بالمعلومات فقط، أم إعطاء فكرة عن نتائج العمل، أم تقديم اقتراحات أو توصيات ، وبناء على ذلك يورد كاتب التقرير المعلومات المتعلقة بالهدف من التقرير.

وقد تتخذ التقارير الكتابية احد الأشكال التالية.

- تقارير رقمية. إذ تحتوى هذه التقارير على أرقام فقط كالتقارير المحاسبية، وقد تتضمن هذه التقارير أرقاما مجردة أو علاقات بين الأرقام كمعدلات أو نسب.
- رسوم بيانية. تستخدم الرسوم البيانية والتي هي عبارة عن ترجمة لأرقام على هيئة أعمدة أو دوائر في التقارير الكتابية حيث تظهر النتائج بوضوح، وتوفر وقت المدراء للنظر في تفاصيل الأرقام.
- تقارير إنشائية. والتي تستخدم للتوضيح وبيان مدى تقدم العمليات بطريقة إنشائية وبدون استخدام الأرقام.

- التقارير التي تستخدم أكثر من شكل من الأشكال السابقة.

وهذا هو الحال في معظم التقارير الكتابية حيث قد تستخدم الطريقة الإنشائية بالإضافة إلى الأرقام أو الرسوم البيانية.

ثالثاً: مجالات تقارير سير الأداء.

هناك عدة أسس لتقديم التقارير، فقد يتم تقديمها على أساس زمني أي كل فترة معينة (كل شهر ، كل ربع سنه. . .). وقد يتم تقديمها على أساس المهام، أي أنه يتم إعداد تقرير وقت انتهاء كل مهمة من المهام المحددة في المشروع أو قد يتم تقديمها على أساس المشاريع، خاصة المشاريع الضخمة والتي تشمل أكثر من موقع. وعموماً فإن أهم المجالات التي تغطيها التقارير قد تشمل:

- التقارير المحاسبية، وهي التقارير المتعلقة بنتائج أعمال المشروع المحاسبية وتصور الوضع المالي له، وتشمل التقارير المحاسبية أيضاً التقارير التي تتعلق بالموارد المالية والنفقات والإيرادات.
- التقارير الإنتاجية، أي التقارير المتعلقة بعمليات الإنتاج، وقد تشمل التقارير الإنتاجية: تقارير أوقات الإنتاج - تقارير كميات الإنتاج - تقارير تكاليف الإنتاج - تقارير جودة الإنتاج - تقارير أوامر الإنتاج - تقارير الوقت الضائع - تقارير نسبة التالف من المواد.

- التقارير التسويقية، يجب الاهتمام بمتابعة أداء أنشطة التسويق وذلك لما لها من أهمية وأثر كبير على نتائج أعمال المشروع.
- تقارير مجال الأفراد، وتتضمن: تقارير الاختيار والتعيين - تقارير التدريب والتطوير - تقارير الروح المعنوية.

وبناءً على ما يُقدم من تقارير إلى المدير (أو صاحب المشروع) يمكن وضع خطة، بمشاركة فريق العمل، للعمل على تطوير الأداء والارتقاء بمستوى الإنتاجية أو الخدمات المقدمة.

نشاط جماعي

قم مع المجموعة بزيارة منشأة من المنشآت الصغيرة، وحاول بلطف ولباقة أن تحصل على معلومات عن تلك المنشأة، وعليك أن تذكر لمن تقابلهم أن الغرض من تعبئة الاستبانة هو للتدريب وأعمال البحث وليس لغرض آخر حتى تكسب ثقتهم.

نأمل وضع علامة (√) في المربع الذي يقابل الرقم المختار أمام العبارة/السؤال.
مفتاح الأرقام:

(1) يوجد (2) لا يوجد (3) غير واضح

(1) الموارد البشرية

م	العبارة / السؤال	1	2	3
1	لدى إدارة الموارد البشرية خطة واضحة لتنظيم العمل			
2	تختار الإدارة الشخص المناسب للوظيفة المناسبة			
3	لدى الإدارة سياسة واضحة لهيكلية التنمية الإدارية			

(2) الإدارة المالية

م	العبارة / السؤال	1	2	3
4	لدى الإدارة المالية طريقة لقياس نتائج الأعمال			
5	يوجد بالمنشأة نظام مالي واضح (مستندات، دفاتر وسجلات محاسبية، قوائم مالية)			
6	تحفظ الإدارة بجميع المستندات المالية (فواتير شراء وبيع، صور شيكات، كشوف الحساب البنكي)			

(3) التسويق

م	العبارة / السؤال	1	2	3
7	يوجد خطة للمزيج التسويقي (تخطيط المنتج أو الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع)			
8	يوجد بالمنشأة خطة للترويج للمنتج / السلعة / الخدمة (إعلان، دعاية، تسويق مباشر... إلخ)			

			9	موقع المنشأة مناسب لتسويق المنتج / السلعة / الخدمة
			10	يوجد لدى المنشأة خطة تسويقية (تحديد المنتج، وصف العميل، شرح الأسعار مقارنة بالمنافسين، كيفية التوزيع وخدمة العملاء، السوق المستهدفة، دراسة المنافسة في السوق)

(4) متابعة أداء المشروع

3	2	1	م	العبارة / السؤال
			11	يوجد معايير واضحة لأسلوب العمل تعكس مستوى الأداء المطلوب
			12	يوجد قياس للأداء الفعلي بشكل واضح (أسبوعي، شهري، ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي)
			13	يوجد قياس للأداء الفعلي الذي يتم مقارنته مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً
			14	تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأن الإنحرافات

(5) القيادة ومشاركة العاملين

3	2	1	م	العبارة / السؤال
			15	تشجع الإدارة العاملين على أداء الأعمال
			16	أسلوب العمل واضح لجميع العاملين
			17	يشارك العاملون في خطط المؤسسة وتطويرها
			18	تقوم المنشأة بتدريب وتطوير أداء العاملين
			19	تشجع المنشأة العاملين على تحديد المشكلات التي تقابلهم
			20	تشجع المنشأة توظيف التقارير الشفوية والكتابية لتطوير العمل

مؤشرات الأداء

عزيزي الطالب/ة، لمعرفة مدى استفادتك من جلسة "إدارة العمليات وتطوير الأداء" قم بقياس مؤشرات الأداء الآتية من خلال مخرجات تعلّم الجلسة التدريبية:

م	مؤشر الأداء
1	أذكر الجوانب الأساسية لإدارة عمليات المشاريع.
2	وضح المراحل التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية.
3	بيّن دور النظام المالي في المنشأة الصغيرة.
4	أذكر عناصر المزيج التسويقي وأهميته.
5	ناقش مكونات الخطة التسويقية.
6	عدد الخطوات الأساسية لأسلوب معايير العمل.
7	وضح المقصود من تقارير الأداء.

المصادر والمراجع

- أبو النواعم، عبد الحميد مصطفى (2001م). إدارة المشروعات الصغيرة. دار الفجر للنشر، الأردن.
- السلمي، علي محمد (1999م). المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد العزيز، عماد محمد، أحمد، حسن حسين (د.ت). إدارة المشروعات، أكاديمية الجامعات الاهلية، برامج الامم المتحدة، القاهرة.
- علام، سمير (1993م). إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مركز التعليم المفتوح، جامعة القاهرة.
- الغمري، نايف صلاح (1429هـ). المؤسسات الصغيرة: إدارتها ومؤشرات نجاحها. ط3، دار حافظ، جدة، المملكة العربية السعودية.
- المعهد الامريكي للمقاييس القومية معهد ادارة المشروعات (2000م). الدليل المعرفي لادارة المشروعات، الاصدار الثالث.

تم بحمد الله