

الثقافة المالية

الجزء الثاني الصف الحادي عشر



الفرع الأدبي



ISBN: 978-9957-84-869-9



9 789957 848699

المطبعة الوطنية



إدارة المناهج والكتب المدرسية

الثقافة المالية

الجزء الثاني الصف الحادي عشر الفرع الأدبي

إعداد

وزارة التربية والتعليم

بالتعاون مع

البنك المركزي ومؤسسة إنجاز

الناشر

وزارة التربية والتعليم

إدارة المناهج والكتب المدرسية

يسر إدارة المناهج والكتب المدرسية استقبال آرائكم وملاحظاتكم على هذا الكتاب على العناوين الآتية: هاتف:

٤٦١٧٣٠٤/٥-٨، فاكس ٤٦٣٧٥٦٩، ص. ب: ١٩٣٠، الرمز البريدي: ١١١١٨،

أو بوساطة البريد الإلكتروني: Email: humanities.Division@moe.gov.jo.

قررت وزارة التربية والتعليم تدريس هذا الكتاب في مدارس المملكة الأردنية الهاشمية جميعها، بناءً على قرار مجلس التربية والتعليم رقم ٢٠١٩/١٠٠، تاريخ ٢٠١٩/٧/٢٣، بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

جميع الحقوق محفوظة لوزارة التربية والتعليم

عمّان - الأردن / ص.ب: ١٩٣٠

التحرير العلمي : فاطمة عريوة العبادي
منال عبد الكريم الخياط
كامل إبراهيم أبوسالم

التحرير اللغوي : نضال أحمد موسى
الإنّـتـاج : د. عبد الرحمن سليمان أبو صعيلىك

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية:

٢٠١٩/٧/٣٨٥٥م

ISBN: 978-9957-84-869-9

٢٠١٦م / ٢٠١٧م

١٤٤٠هـ / ٢٠١٩م

الطبعة الأولى

الطبعة الثانية

قائمة المحتويات

الدرس	الموضوع	الصفحة
الفصل الدراسي الثاني		
الوحدة الثالثة		
الأول	مشروع صغير	٩
الثاني	الفكرة	٢٠
الثالث	هدف المشروع	٣٣
الرابع	نموذج العمل التجاري	٤٠
الخامس	جدوى مشروع	٥٣
السادس	دراسة الجدوى السوقية	٦٥
السابع	دراسة الجدوى الفنية	٧٦
الثامن	دراسة الجدوى المالية	٨٧
التاسع	مرحلة إنشاء المشروع	١٠٦
العاشر	تسويق منتجي	١١٦
الحادي عشر	المتابعة والتقييم	١٢٤
الوحدة الرابعة		
تأسيس الشركات		
الأول	الشركات وأنواعها	١٤٤
الثاني	هوية الشركة (الاسم، الرؤية، الرسالة، الرمز، الشعار)	١٥٤
الثالث	التراخيص والتسجيل	١٦٦
الرابع	عوامل نجاح الشركة	١٧٧
الخامس	تصفية الشركات وإفلاسها	٢٠٣



الفصل الدراسي الثاني



٣

الوحدة الثالثة

مشروعي



- هل تعلم أن للمشروع دورة حياة تمرُّ بمراحل عدَّة؟
- هل سمعت بدراسة الجدوى من قبل؟ ممَّ تتكوَّن هذه الدراسة؟
- هل سبق أن استخدمت نموذج التحليل الرباعي (SWOT)؟ ما عناصره؟

المقدمة

تعاني معظم دول العالم مشكلة البطالة، وهو ما جعل الاستثمار في المشروعات الصغيرة محط أنظار الجميع؛ إذ إنها تمثل دعامة أساسية لأي توجه تنموي. تُعدُّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة العصب الرئيس لاقتصاد الدول المتقدمة والنامية في آن معاً؛ ذلك أنها تُسهم إسهاماً فاعلاً في توفير فرص العمل، وزيادة الإنتاجية، وتوليد الدخل ومضاعفته، وتمثل وسيلة لتحفيز التشغيل الذاتي والعمل الخاص، فضلاً عن انخفاض التكلفة الرأسمالية نسبياً لبدء النشاط فيها. وتأسيساً على ذلك، فقد أصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة اليوم محور اهتمام السياسات الصناعية التي تهدف إلى تخفيض معدلات البطالة في الدول النامية والدول المتقدمة صناعياً؛ ما يُسهم في تنمية اقتصادها الوطني، ويزيد حجم الاستثمار الداعم لإنشاء المشروعات المتنوعة التي تُوفّر المزيد من فرص العمل في مختلف مجالات الحياة.

نتائج التعلُّم من الوحدة

يُتوقَّع من الطالب بعد دراسة هذه الوحدة أن يكون قادراً على:

- تمييز مراحل دورة حياة المشروع بعضها من بعض.
- تحديد فكرة المشروع.
- صياغة أهداف المشروع وفقاً لمواصفات الهدف الذكي.
- تعرُّف عناصر دراسة الجدوى للمشروع.
- إعداد نموذج العمل التجاري للمشروع.
- إعداد نماذج دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع.
- إعداد الخطة التسويقية للمنتج المشروع.
- تصميم النموذج الأولي للمنتج.
- إعداد خطة المتابعة لإجراءات المشروع.
- اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين المشروع وتطويره.
- إعداد نموذج التحليل الرباعي للمشروع.

الدرس الأول مشروعك الصغير

تعرفنا سابقاً أن كل فرد قادر على توليد فكرة معينة بطرائق مُتعدّدة، ثم العمل على تطوير هذه الفكرة لتصبح مشروعاً قائماً على أرض الواقع، وسنتعرّف الآن مفهوم المشروع الصغير، والمراحل التي يمرُّ بها من لحظة تحديد الفكرة حتى الانتهاء من صنع المنتج وبيعه للزبائن المستهدفين. ولما كانت أحلامنا المستقبلية هي ما يدفعنا إلى التفكير في إيجاد الحلول المختلفة بطريقة خلاقة مُبتكرة تُسهم في إنشاء العديد من المشروعات، فإنه يتعيّن علينا أن نعي المسار الذي نسلكه في سبيل تحقيق هذه الأحلام، بما يضمن اغتنام الفرص المتاحة، والتغلب على جميع التحديات والعقبات التي نواجهها.



النشاط (١)

لنحدد حلمنا المستقبلي.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تحديد حلم حياتك المستقبلي.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على ورقة العمل (١-٣): حلمي المستقبلي.
- تتضمن ورقة العمل مساراً يتعين عليكم الوصول إلى نهايته، وفي أثناء عبوره ستجدون بعض المحطات التي يجب عليكم تخطيها، وذلك بالوفاء بمتطلبات كل محطة، والإجابة عن استفساراتها؛ لتتمكنوا من الوصول إلى المحطة التي تليها، وهكذا إلى أن تصلوا إلى نهاية المسار.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- ناقش المعلم في العوامل التي ستساعدك على تحقيق حلمك المستقبلي.

يوضح الشكل الآتي مسارك في أثناء العبور لبناء مستقبلك وتحقيق حلمك الذي تطمح إليه، وستقابلك أربع محطات مختلفة يتعين عليك اجتيازها للوصول إلى نهاية المسار، حيث تلتقي بمستقبلك الذي ينتظر منك أن تحققه.

- في المحطة الأولى، ستجد أنت وزملاؤك في المجموعة صندوقاً يحتوي على ١٥٠٠ دينار أردني، ويجب عليكم استثمار هذا المبلغ في مشروع صغير مربح.
- في المحطة الثانية، ستجدون ٣ حواجز تعيق مساركم؛ لذا يتعين عليكم التخلص منها لمتابعة المسير. وهذه الحواجز هي:

- ١- عدم امتلاككم المهارات اللازمة لتنفيذ المشروع.
 - ٢- عدم كفاية المبلغ الذي بين أيديكم لتنفيذ المشروع.
 - ٣- وجود منافسين أقوىاء لكم في السوق.
- في المحطة الثالثة، ستلتقون بشخصين مرّاً بتجارب في أثناء مسيرتهما العملية.

الأول: سيُخبركم أن المتابعة في مسار مليء بالمخاطر والمُعوقات يُكلفكم الكثير من الجهد والوقت والمال دون جدوى، فيُثبِّط من عزيمتكم؛ ما يجعل بعض أعضاء الفريق يُفكرون في الانسحاب. ومهمتكم هي إيجاد الحلول لاستعادة هؤلاء الأعضاء.

والثاني: سيُخبركم أن المسار سالك دائماً، وأن الحياة واردة، وأنه يتعيّن عليكم الاقتناع والرضا بما تصلون إليه فقط، وهو ما يجعل بعض أعضاء الفريق يُقبلون على العمل بفتور بعيداً عن شغف الابتكار والتجديد. ومهمتكم هي إيجاد الطرائق المناسبة لشحن طاقات الفريق واستعادة شغفهم.

• في المحطة الرابعة، ستجدون حراساً يحملون لوحة كُتِبَ فيها: «أقتعني بمنتجك لأجعلك تعبر الطريق ومهمة كل منكم هي أن يُبين للحراس القيمة المضافة لمنتجك لكي يسمحوا له بالعبور.



ورقة العمل (٣-١): حلمي المستقبلي.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف مفهوم المشروع الصغير.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة من أربع مجموعات.
 - جهّز أنتَ وأفراد مجموعتك ورقة بيضاء وقلمًا.
 - اكتب أنتَ وأفراد مجموعتك أكبر قدر ممكن من الكلمات المفتاحية التي ترتبط بمفهوم المشروع الصغير.
- ستتبادل المجموعات أوراقها كالآتي:
- تتبادل المجموعتان الأولى والثانية ورقتيهما معًا.
 - تتبادل المجموعتان الثالثة والرابعة ورقتيهما معًا.
 - اطلع أنتَ وأفراد مجموعتك على ورقة العمل الخاصة بالمجموعة الأخرى، واقرأوا الكلمات المفتاحية، ثم اعملوا على صياغة تعريف لمفهوم المشروع الصغير، مستخدمين أكبر قدر ممكن من الكلمات المفتاحية المدونة في الورقة.
 - استعدّ وأفراد مجموعتك ورقتكم الأصلية.
 - اطلع أنتَ وأفراد مجموعتك على التعريف المُصاغ، ثم عدّلوا عليه كما ترونه من وجهة نظركم.
 - اعرض أنتَ وأفراد المجموعة تعريفكم أمام أفراد المجموعات الأخرى.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تمييز مراحل دورة حياة المشروع.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- ادرس أنت وأفراد مجموعتك الحالة (١-٣): دورة حياة المشروع، ثم أجبوا عن الأسئلة التي تليها.
- ناقش أفراد المجموعات الأخرى في إجابات مجموعتك.

عاد أحمد من مدرسته، فوجد أخته الكبرى سارة تُرتّب خزانة ملابسها، وتضع الملابس القديمة التي لم تعد تناسبها جانباً، وقد دار بينهما الحوار الآتي:

أحمد: ما الذي تفعلينه يا سارة؟

سارة: أرتّب خزانة ملابسي كما ترى يا أحمد.

أحمد: لماذا تضعين هذه الملابس جانباً؟

سارة: أود التخلص منها لأنها لم تعد تناسبني؛ فبعضها أصبح مقاسه صغيراً عليّ، وبعضها الآخر تالف.

أحمد: وماذا ستفعلين بها؟

سارة: سأرميها؛ فهي لا تصلح لشيء.

أحمد: ولكن هذه الملابس تبدو رائعة وجميلة!

سارة: أجل، لكنها لا تناسبني الآن.

أحمد: هل أستطيع أخذها يا سارة، فقد خطرت على بالي فكرة جميلة؟

سارة: بماذا ستفيدك؟

أحمد: سأعيد تشكيلها، وأصنع منها قطعاً على شكل حقائب وملابس أخرى بطريقة جاذبة.

سارة: وكيف ذلك؟

أحمد: تعرفين يا سارة أن هوايتي الرسم والتصميم وإعادة تشكيل المشغولات الورقية والبلاستيكية لاستخدامها في أغراض أخرى غير تلك التي وجدت لأجلها؛ فأنا أصمم حافظات الطعام، وحافظات الأقلام، والحقائب المتنوعة، وغير ذلك من التصميمات الفنية التي تستعمل للزينة.

سارة: ماذا ستشكل من هذه الملابس يا أحمد؟

أحمد: سأعيد تشكيلها وتصميمها لأصنع منها ملابس أخرى بطريقة مختلفة، وأعمل منها منتجات جديدة قد تفيد بعض الناس في مجالات عدة، مثل: أدوات الزينة، والحقائب، وألعاب الأطفال. وقد أعمل على دمجها معاً لإنتاج ملابس جديدة وغير ذلك، ثم أبيعها لمن يرغب في شرائها بأسعار معقولة.

سارة: ولكن هذا يتطلب منك الكثير من العمل والجهد، فهل تتوقع أن يشتري الناس ما تنتجه؟

أحمد: دعينا نستشر والدنا، ونر ما قد ينصحنا به.

سارة: والدي العزيز، لدى أحمد فكرة رائعة، هي إعادة تدوير الملابس القديمة، وعمل منتجات مختلفة منها، ثم بيعها لمن يرغب في شرائها، وهذا يعني أن فكرته ستكون مشروعاً صغيراً يحقق له دخلاً إضافياً.

الوالد: رائع يا أحمد! إن فكرتك تتمثل في إعادة تدوير الملابس القديمة، ولكن، هل تعرف المراحل التي سيمر بها المشروع لتصبح فكرتك حقيقة يمكن تطبيقها على أرض الواقع؟

أحمد: لا يا أبي، فما هذه المراحل؟

الوالد: يمر أي مشروع بأربع مراحل متتالية، هي:

أ- مرحلة تحديد المشروع: وفيها تُحدد الفكرة التي يراد تطبيقها بناءً على مشكلة معينة وسد حاجة.

وفكرتك يا أحمد قامت على حاجة أختك سارة إلى التخلص من الملابس القديمة، شأنها في ذلك شأن العديد من الأفراد الذين يعانون المشكلة نفسها.

ب- مرحلة تخطيط المشروع: توضع في هذه المرحلة خطة تتضمن الإجراءات والأنشطة التي سيقوم بها فريق العمل لتنفيذ فكرة المشروع بعد إجراء العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بإمكانية تطبيق الفكرة على أرض الواقع، ومدى فائدتها وتحقيقها للأرباح. وأنت يا بني بحاجة إلى التأكد أن فكرتك تناسب الأفراد المستهدفين، وأنهم يرغبون في شرائها، وأن عائداتها مجدية بحيث تستعيد تكاليف الإنتاج، وتحقق الربح.

ج- مرحلة إنشاء المشروع: تشمل هذه المرحلة بدء تكليف الأفراد العاملين في المشروع بالتنفيذ الفعلي لمختلف الأنشطة والمهام التي خطط لها سلفاً، ومتابعة العمل وتقييمه للتأكد أنه يسير ضمن ما هو مخطط له، وأنه لا توجد مشكلات تعوق سير العمل في المشروع. وهنا يتعين عليك يا أحمد تعيين فريق العمل، وتحديد المهام المنوطة بكل فرد من أفراد.

د- مرحلة التشغيل وبدء العمل في المشروع: وفيها يصبح المشروع جاهزاً للإنتاج، حيث تُنفَّذ جميع الأنشطة المخطط لها في مدة زمنية مُحدَّدة تُعرَف بدورة الإنتاج. ولهذا، اعمل يا بني في هذه المرحلة على إنتاج القطع الجديدة من الملابس القديمة، ثم بيعها للزبائن؛ سعياً إلى الحصول على إيرادات تفي بتكلفة الإنتاج، وتحقيق الأرباح المنشودة.

أحمد: شكراً يا أبي على هذه المعلومات. وأنت يا سارة، هل ستساعديني على إنجاح هذه الفكرة وتحويلها إلى مشروع حقيقي؟

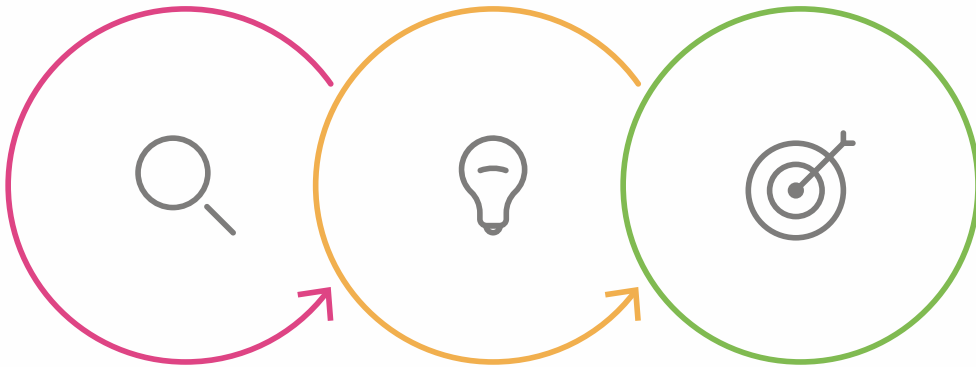
سارة: نعم يا أخي، ولكن، من أين سنبدأ؟

أحمد: سنبحث عن معلومات تتعلق بالمراحل التي يمرُّ بها المشروع، والإجراءات التي تدرج تحت كل مرحلة منها، وسنضع خطة عمل لذلك، وسيكون النجاح حليفنا بإذن الله.

دراسة الحالة (١-٣): دورة حياة المشروع.

- أجب وأفراد مجموعتك عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما الفكرة التي خطرت على بال أحمد؟
- ٢- كيف يُمكن لأحمد أن يُحوِّل فكرته إلى مشروع قائم على أرض الواقع؟
- ٣- ما المراحل التي يمرُّ بها المشروع؟
- ٤- ما الإجراءات التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع؟



السعي نحو حلم المستقبل

إن تحقق الأحلام مرتبط بإصرار الفرد على متابعة المسير في طريق واضح الخطى، والسعي إلى تحقيق هذه الأحلام ضمن الإمكانيات المتاحة في ظل الظروف المحيطة به، والاستفادة من خبرات الحياة التي يمرُّ بها. ولهذا، لا بُدَّ للفرد أن يأخذ العوامل الآتية بالحسبان:

١- اغتنام الفرص الاستثمارية، وتوفير التمويل اللازم لفكرة المشروع.

٢- تخطيط المشروع تخطيطاً جيداً.

٣- امتلاك المهارات اللازمة لإدارة المشروع.

٤- الإصرار والتحدي.

٥- المخاطرة.

٦- العمل ضمن الفريق.

٧- الإقناع.

مفهوم المشروع الصغير

توجد تعريفات عدّة لمفهوم المشروع الصغير، ويُمكن إجمالها في التعريف الآتي:

عمل مُخطّط له، يتضمّن مجموعة من الأنشطة المحدّدة وظيفياً ومكانياً واقتصادياً، وصولاً إلى نتائج مُحدّدة لتحقيق مهمة هادفة في حدود موازنة معينة، وإطار زمني مُحدّد.

مراحل دورة حياة المشروع

لكل مشروع - سواء كان صغيراً أو كبيراً، بسيطاً أو معقداً - دورة حياة خاصة به، تبدأ بنقطة، وتنتهي بأخرى؛ ما يساعد على إدارة المشروع، وزيادة فرص نجاحه وتطويره.

تتضمّن دورة حياة المشروع المراحل الآتية:

أ- مرحلة تحديد المشروع: تبدأ هذه المرحلة بفكرة يقترحها الزبائن أو العاملون في المشروع، بحيث تكون الأرباح المُتوقّعة التي قد تجنيها الفكرة أكثر من التكاليف التي تُنفق لأجل تنفيذها.

ب- مرحلة تخطيط المشروع: تتضمّن هذه المرحلة وصفاً تفصيلياً للأهداف التي سيتمُّ إنجازها، ودراسة إمكانية تنفيذها على أرض الواقع. وهنا يتعيّن معرفة فائدة المشروع، وجدواه من الناحية الاقتصادية لصاحبه أو للمجتمع، فضلاً عن اختيار فريق العمل، وإعداد خطة العمل اللازمة لتنفيذ الأنشطة الخاصة بالمشروع.

ج- مرحلة إنشاء المشروع: يُقصد بذلك إظهار المشروع وعناصره وأجزائه على أرض الواقع، وكذلك تكليف الأفراد بتنفيذ المهام الموكولة إليهم بكل وضوح وبساطة، بحيث يستطيع كل فرد أداء ما عليه. تتطلب هذه المرحلة من أصحاب المشروع متابعة فريق العمل بصفة دائمة للتحقق من عدم وجود مشكلات تُعوق سير العمل في المشروع.

د- مرحلة التشغيل وبدء العمل في المشروع: في هذه المرحلة، يصبح المشروع جاهزاً للإنتاج وممارسة النشاط الذي وُجد لأجله، حيث تُنفذ جميع الأنشطة المُخطَّط لها في مدَّة زمنية مُحدَّدة تُعرَف بدورة الإنتاج.

تجدر الإشارة إلى أن كل مرحلة من المراحل السابقة تُحتَّم علينا القيام بعمليتي المتابعة والتقييم.



نشاط بيتي:



استعن بشبكة الإنترنت أو بأحد أفراد أسرتك للحصول على معلومات إضافية عن مراحل دورة حياة المشروع، ثم اكتب تقريراً عنها، موضحاً فيه مخطط الدورة، ثم شاركه مع المعلم والزملاء.



١- توجد أمور عدّة يجب مراعاتها عند السعي إلى تحقيق حلم المستقبل، اذكر أربعة منها.

٢- برأيك، ما الفرق بين مرحلة إنشاء المشروع ومرحلة التشغيل وبدء العمل في المشروع؟

٣- حدّد المرحلة التي يتم فيها كل إجراء من الإجراءات الآتية:

المرحلة التي يتم فيها الإجراء	الإجراء	الرقم
	اختيار فريق العمل.	١
	تنفيذ الدورة الإنتاجية.	٢
	تكليف الأفراد بالمهام.	٣
	تحديد الفكرة.	٤

الدرس الثاني الفكرة

٢

عند تحديد فكرة المشروع، لا بُدَّ من صياغتها ووصفها في صورة مُسَوَّدة أولية؛ لكي يتمكن مُعدُّو المشروع من فهم جميع التفاصيل المتعلقة بالمشروع، والنتائج المُتَوَقَّعة من تنفيذه، ثم وضع الإجراءات والأنشطة اللازمة لعمل المُنتَج بما يخدم رغبات الفئة المستهدفة، وهو ما يُسهِّل عمليتي المتابعة والتقييم. تعرَّفنا سابقاً العديد من الطرائق الخاصة بِسَبْرِ الأفكار وتوليدها. غير أنه ليس مهماً اختيار طريقة مُحدَّدة بعينها لتوليد الفكرة ، وإنما المهم هو أن تقي الفكرة المراد تحقيقها بحاجات المجتمع، وتخدم أفرادهِ، أو تكون حلاً لمشكلة معينة. قد تكون فكرة المشروع إمَّا إنتاج سِلعة مثل إنتاج الملابس او المواد الغذائية، وإمَّا تقديم خدمة مثل حجز تذاكر الطائرة أو الحجز في الفندق باستخدام التطبيقات الذكية.



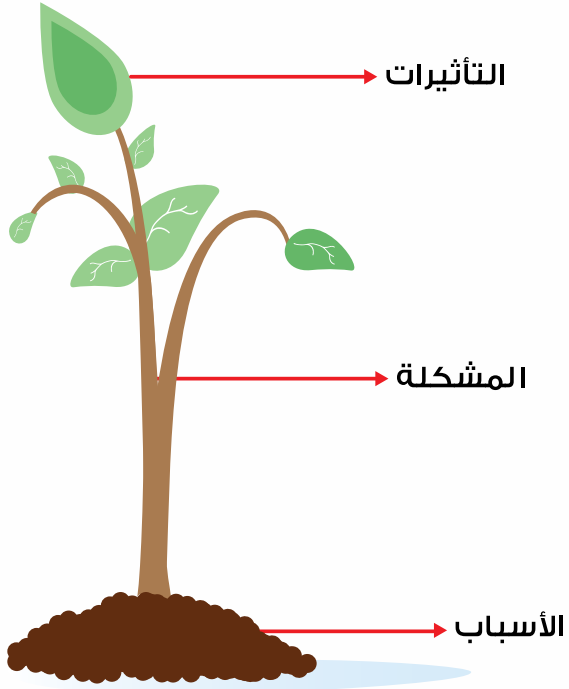
النشاط (١)

تحليل المشكلة.

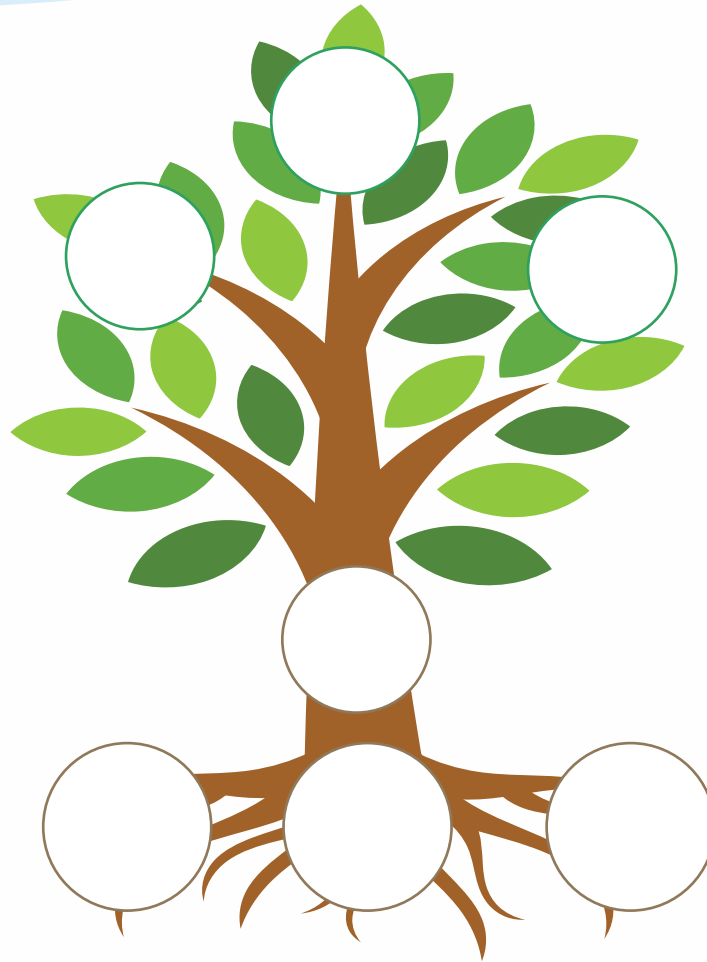
الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تحليل مشكلة معينة.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على ورقة العمل (٣-٢): الفكرة.
- اتفق أنت وأفراد مجموعتك على تحديد مشكلة ما يواجهها المجتمع.
- املا أنت وأفراد مجموعتك الفراغ في نموذج (شجرة المشكلات) المدرج في ورقة العمل، بحيث تُكتب المشكلة في المكان المخصص لذلك، وهو ساق الشجرة.
- حدد أنت وأفراد مجموعتك الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلة (أي، لماذا تحدث هذه المشكلة؟)، ثم اكتبها في المكان المخصص لذلك، وهو جذر الشجرة في نموذج (شجرة المشكلات).
- حدد أنت وأفراد مجموعتك التأثيرات الناجمة عن هذه المشكلة، ثم اكتبها في المكان المخصص لذلك، وهو أغصان الشجرة في نموذج (شجرة المشكلات).
- أعد أنت وأفراد مجموعتك صياغة العبارات التي كُتبت في نموذج (شجرة المشكلات) لتصبح إيجابية، وذلك باقتراح حلول مناسبة للمشكلة وأسبابها وآثارها.
- دُون أنت وأفراد مجموعتك جميع المقترحات التي ستتخذ بوصفها حلولاً للمشكلة المختارة.
- أعد أنت وأفراد مجموعتك النظر في الحلول التي كُتبت، ثم أنشئ قائمة تحوي أهم الأفكار التي تستوحيها من هذه الشجرة للمشروعات.
- اختر أنت وأفراد مجموعتك فكرة المشروع المناسبة التي يُمكن تنفيذها على أرض الواقع ضمن الإمكانيات المتاحة.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى.



تذكر أن الساق في نموذج (شجرة المشكلات) تمثل المشكلة، وأن جذور الشجرة تمثل الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة، وأن الأغصان والأوراق تمثل الآثار أو النتائج المترتبة على وجود المشكلة.



ورقة العمل (٢-٣): الفكرة.

النشاط (٢)

هل فكرتي مجددة؟

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تحديد مدى جدوى الفكرة التي اخترتها أنت وزملاؤك في النشاط السابق.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- ناقش أنت وأفراد مجموعتك الأسئلة الآتية، ثم اطلع على الجدول (١-٣): معايير تقييم وصف الفكرة، ثم ضع إشارة (✓) إذا كانت الإجابة (نعم)، وإشارة (✗) إذا كانت الإجابة (لا):
- ١- هل فكرة المشروع تحل المشكلة التي حُدِّدت فعلاً؟ وضح إجابتك.
- ٢- ما المبررات التي أدت إلى ظهور فكرة المشروع؟
- ٣- هل تُعدُّ الفكرة واقعية وتتناسب مع الإمكانيات المتاحة؟ وضح إجابتك.
- ٤- هل يُمكن تطبيق الفكرة من دون مخالفتها للأحكام الشرعية، أو القوانين والأنظمة وسياسات الدولة، أو عادات المجتمع وتقاليد وثقافته، أو المنظومة الأخلاقية؟
- ٥- هل يُمكن توفير رأس المال المطلوب لتطبيق الفكرة؟ ما المصدر المتاح لتوفيره؟ وضح إجابتك.
- ٦- برأيك، هل تكلفة المشروع مرتفعة؟ وضح إجابتك.
- ٧- برأيك، هل تُحقِّق فكرة المشروع ربحاً يفي بالتكاليف؟ وضح إجابتك.
- ٨- ما الصعوبات والتحديات التي ستواجهها في أثناء تطبيقك فكرة المشروع؟
- ٩- هل يلحق المشروع ضرراً بالبيئة؟ وضح إجابتك.

الرقم	المعيار	نعم	لا
١	فكرة المشروع تُمثِّل حلاً حقيقياً مناسباً للمشكلة.		
٢	مُبرِّرات ظهور الفكرة واضحة.		
٣	فكرة المشروع واقعية.		
٤	فكرة المشروع قابلة للتطبيق على أرض الواقع.		
٥	تكلفة الفكرة ممكنة.		
٦	الفكرة تُحقِّق ربحاً.		
٧	الفكرة صديقة للبيئة.		
٨	تجاوز الصعوبات التي تعترض الفكرة ممكن.		
٩	إمكانية توفير رأس المال المطلوب.		

الجدول (١-٣): معايير تقييم وصف الفكرة.

- اعرض أنت وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى.



تحديد المشكلة

عند محاولة إيجاد فكرة المشروع، ابدأ دائماً البحث في محيطك، واكتب قائمة تحوي المشكلات التي يواجهها الأفراد، ثم اختر منها مشكلة يُمكنك إيجاد الأفكار المناسبة لها، التي تجعلها مفتاحاً لاستحداث المشروعات المختلفة وتطويرها، مراعيًا حقيقة أن أفكار المشروعات تنشأ غالبًا نتيجةً لما يأتي:

١- الطلب وحاجات الأفراد غير المشبعة، مثل الحاجة إلى وجود مركز يُدرَّب الفرد على مهارات الحياة المختلفة لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين.

٢- المشكلات التي تعترض حياة الأفراد والمجتمعات، مثل: مشكلة التنقل من مكان إلى آخر، ومشكلة نقص المياه.

٣- نقص التسهيلات التسويقية للسلع، مثل: النقل، والتخزين، والتعبئة، أو صعوبة الوصول إلى سلعة معينة؛ إمّا لعدم توافر الحملات الدعائية، فلا يُتعرَّف إلى وجودها، وإمّا لإنتاجها في أماكن بعيدة يصعب الوصول إليها.

٤- وجود موارد مادية وبشرية غير مستغلة، وتوافر فرصة لاستثمارها في عمليات الإنتاج، مثل الموارد المادية المُخصَّصة للاستثمار في مشروعات تفيد المجتمع وأفراده.

إن استخدام نموذج (شجرة المشكلات) يُحتمُّ عليك تحديد المشكلة الرئيسة، ثم بيان الأسباب التي أدت إلى ظهورها، وحصر الآثار المترتبة على وجودها، ثم التعبير عن هذه المشكلة وأسبابها وآثارها بصورة إيجابية؛ لتكون كلُّ منها حلًّا أو اقتراحًا لفكرة مشروع جديد. ولا يتعيَّن عليك - في نهاية المطاف - سوى تدوين هذه المقترحات في قائمة، ثم المفاضلة بينها لاختيار أفضلها وأنسبها وفقًا لتطلعاتك وإمكانياتك. فمثلاً، إذا تمثَّلت المشكلة في تراكم الملابس القديمة، فإنه يُمكن مناقشتها وفقًا لنموذج (شجرة المشكلات) على النحو الآتي:



بعد تحديد المشكلة وأسبابها وآثارها، سنعكس الآن المشكلة والأسباب والآثار بصورة إيجابية لتصبح كالآتي:



عند البدء بتحليل هذه الأفكار، فإننا نجد أنفسنا بصدد إيجاد العديد من المشروعات الجديدة التي تساعد على التخلص من مشكلة تراكم الملابس القديمة كما في الأفكار الآتية:

- ١- إنشاء بنك ملابس قديمة للمحتاجين.
 - ٢- إنشاء محل لبيع الملابس القديمة بأسعار جيدة.
 - ٣- إعادة تدوير الملابس القديمة.
 - ٤- إعداد نشرات إرشادية تحث على الاستهلاك الرشيد.
 - ٥- إعداد مركز تدريبي لتدريب الأفراد على كيفية الموازنة بين الدخل والنفقات.
 - ٦- إنتاج خزائن تشغل حيّزًا صغيرًا، لكنها تتسع للعديد من قطع الملابس.
- بعد تحديد بعض الأفكار للمشروعات التي تعالج مشكلة تراكم الملابس القديمة، سننظر في أيها يُمكن تنفيذه على أرض الواقع في ظل الإمكانيات المتاحة، وأيها يخدم الأفراد ويعود علينا بالفائدة والنفع.

وصف فكرة المشروع

بعد اختيار فكرة المشروع، يجب عمل وصف توضيحي لهذه الفكرة. فمثلاً، في مشروع إعادة تدوير الملابس القديمة، يجب وصف هذه الفكرة بصورة يُمكن فهمها من خلال نص بسيط يتضمّن جملاً تُبيّن هدف المشروع وما ستنتجُه فكرة المشروع، وفي ما يأتي مُقترح لوصف فكرة المشروع المختارة:

إعادة تدوير الملابس القديمة

يهدف هذا المشروع إلى إعادة استخدام الملابس القديمة التالفة التي تُسبب الفوضى، وتشغل حيّزًا كبيرًا عند تخزينها بلا فائدة، بحيث يستفاد منها في عمل مُنتجات جديدة مُبتكرة لأغراض أخرى غير الملابس، مثل: الحقائب، وحافظات الأقلام، والسجاد، والشراشف، والأغطية، والستائر. ويكون ذلك بجمع قطع الملابس القديمة التالفة من المنازل، أو شرائها بأثمان زهيدة، ثم إعادة تصنيعها بطرائق غير مألوفة، ثم بيعها بعائد ربح لكافة الأفراد من مختلف الأعمار في منطقة العاصمة. وتبلغ تكلفة المشروع ما قيمته ٥٠٠٠ دينار، تتمثل في استئجار محل، وشراء الأدوات والآلات، وأجور الأفراد العاملين في مهن الرسم والتصميم والحياسة وغيرها.

المعايير الواجب مراعاتها عند الحكم على جدوى فكرة المشروع:

- ١- التأكد أن فكرة المشروع تُمثّل حلاً ناجعاً مناسباً للمشكلة التي تمّ تحديدها. فمثلاً، فكرة إعادة تدوير الملابس القديمة هي حل فعلي مناسب للحدّ من مشكلة تراكم الملابس القديمة التالفة.
- ٢- تحديد المُبررات التي أدّت إلى ظهور فكرة المشروع. فالمُبرر لفكرة إعادة تدوير الملابس القديمة - مثلاً - هو مساعدة الأفراد على التخلص من الملابس القديمة.
- ٣- واقعية الفكرة؛ إذ لا بُدّ أن تكون فكرة المشروع واقعية لا خيالية، بحيث تتواءم مع الواقع والإمكانات المتاحة. فمثلاً، فكرة إعادة تدوير الملابس القديمة بشكل إبداعي هي فكرة واقعية.
- ٤- إمكانية تطبيق الفكرة على أرض الواقع، وعدم مخالفتها لأيّ من الأحكام الشرعية، أو سياسات الدولة، أو القوانين والأنظمة، أو ثقافة المجتمع، أو المنظومة الأخلاقية. فمثلاً، فكرة إعادة تدوير الملابس القديمة هي فكرة يُمكن تطبيقها؛ نظراً إلى عدم مخالفتها أحكام الشرع، وعدم تعارضها مع سياسات الدولة وقوانينها وأنظمتها، فضلاً عن تناغمها مع ثقافة المجتمع والمنظومة الأخلاقية.
- ٥- تقدير تكلفة صنع المُنتجات التي تُمثّلها فكرة المشروع بحيث تكون مناسبة. فمثلاً، عند تقدير تكلفة فكرة إعادة تدوير الملابس القديمة، فإننا نجد أنها مناسبة؛ لأنها تقتصر على إيجار محل، وشراء بعض الآلات، وجمع الملابس القديمة من المنازل بصورة لائقة مجاناً، أو مقابل أثمان زهيدة.
- ٦- تحقيق الربح؛ إذ لا بُدّ أن تُحقّق فكرة المشروع الأرباح، وتستعيد التكاليف. فعند النظر في فكرة إعادة تدوير الملابس القديمة، سيتمّ تصنيع مُنتجات أخرى من هذه الملابس، ثم بيعها بأسعار جيدة، وجني الأرباح، واسترداد تكاليف الإنتاج.
- ٧- دراسة الصعوبات والتحديات التي سيواجهها أصحاب الفكرة في أثناء تطبيقهم فكرة المشروع؛ إذ ينبغي لأصحاب المشروع دراسة جميع الاحتمالات الممكنة للتحديات والعقبات والصعوبات التي سيواجهونها، ليتمكنوا من وضع الخطط البديلة لذلك وتخطيها، فمثلاً، في مشروع إعادة تدوير الملابس القديمة، يُمكن التفكير في بعض الصعوبات المُتمثلة في الآتي:
 - أ- عدم تقبّل الأفراد فكرة التخلي عن بعض قطع الملابس القديمة. ويُمكن حلّ هذه المعضلة بشراء الملابس منهم بثمان بسيط.
 - ب- عدم تمكّن أعضاء الفريق من الالتقاء لصنع المُنتجات. ويُمكن حلّ هذه المعضلة باستئجار محل أو شرائه.

ج- عدم وجود أفراد في الفريق يمتلكون المهارات الكافية لإنجاز بعض الأعمال، مثل: الحياكة، والرسم. ويُمكن حلُّ هذه المعضلة بتوظيف بعض الأيدي الماهرة، والاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لقاء أجر مادي معين.

٨- ارتباط الفكرة بالبيئة؛ إذ يجب أن تكون فكرة المشروع صديقة للبيئة، لا ضارّة بها. ففي مشروع إعادة تدوير الملابس القديمة، لا توجد أيُّ مخلفات ضارة بالبيئة يُمكن أن تتجم عن عملية الإنتاج والتصنيع، ولا سيما أن هدف المشروع هو التخلص من القطع البالية والتالفة والقديمة التي تشغل حيّزًا بلا جدوى.

٩- تأمين رأس المال اللازم لتطبيق فكرة المشروع، ومناسبته لأصحاب المشروع، وتوافره لديهم، أو تحصيله بالطرائق الممكنة؛ على ألا يكون رأس المال هذا كبيرًا بحيث يتعدّر توفيره. ففي مشروع إعادة تدوير الملابس القديمة، نجد أن رأس المال المطلوب مناسب بحيث يستطيع أصحاب الفكرة تأمينه والحصول عليه.



نشاط بيتي:



ابحث عن مشكلة يعانيها أهالي المنطقة التي تقطن فيها، ثم شاركها مع أفراد أسرتك، وناقشهم في أسبابها وآثارها، محاولين التوصل إلى حل مناسب لها، ثم اكتب تقريراً عن ذلك، ثم شاركه مع المعلم والزملاء.



١ - ما الأمور التي يجب مراعاتها عند إنشاء فكرة المشروع؟

٢ - عدد مكونات شجرة المشكلات، مبيّنًا ما يمثله كل مكون منها.

٣ - ما المعايير التي يمكن بها تحديد مدى جدوى فكرة المشروع؟

٤ - لاحظت إيمان أن سكان المنطقة التي تعيش فيها يعانون مشكلة نقص القرطاسية والأدوات المدرسية لدى الطلبة، مثل: الدفاتر، والأقلام، والمساطر، وغير ذلك مما يلزم الطلبة لمتابعة تعلّمهم في المدرسة؛ ذلك أنهم يستغرقون وقتًا في الحصول عليها بسبب بُعد السوق عن المنطقة. برأيك، كيف يمكن مساعدة إيمان على إيجاد حل لهذه المشكلة بناءً على نموذج (شجرة المشكلات)؟

الدرس الثالث هدف المشروع

٣

بعد اختيار فكرة المشروع، يجب تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، فما الهدف؟ وكيف يُمكن صياغته صياغة صحيحة؟ وهل توجد خصائص معينة لصياغة الهدف؟ وإذا كانت توجد خصائص معينة لصياغة الهدف، فما هي؟
للإجابة عن هذه التساؤلات، سنُنَفِّذ الأنشطة الآتية:



النشاط (١)

مفهوم الهدف.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف مفهوم الهدف.

التعليمات:

- فكّر وحدك في تعريف لمفهوم الهدف من وجهة نظرك الخاصة.
- ناقش زميلك في التعريف الذي وضعته لمفهوم الهدف.
- شارك جميع الطلبة في هذا التعريف.



الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف أهمية وضوح الهدف.

التعليمات:

- استمع إلى القصة الآتية من المعلم:

«كان أحد المدربين يُدرّب تلاميذه على الرماية بعد أن وضع لهم نموذجًا لطائر من الخشب، قائلًا إن الهدف هو عين الطائر، ثم طلب إليهم التصويب على الهدف واحدًا تلو الآخر.

بدأ المعلم بالتلميذ الأول، فسأله قبل أن يرمي: ماذا ترى؟ وأشار بيده إلى الهدف، أجاب التلميذ: إنني أرى طائرًا يا أستاذ، فقال المعلم: صوّب ثم ارم، فرمى ولم يصب الهدف.

ثم جاء دور التلميذ الثاني، فسأله المعلم: ماذا ترى؟ أجاب التلميذ: إنني أرى طائرًا يا أستاذ، فقال المعلم: صوّب نحو الهدف ثم ارم. ولمّا رمى فشل في إصابة الهدف.

ظل التلاميذ يُصوّبون ويرمون من دون أن يصيبوا الهدف حتى جاء دور التلميذ الأخير، فصوّب نحو الهدف، ولمّا سأله المعلم السؤال المعتاد: ماذا ترى؟ أجاب التلميذ: إنني أرى عين الطائر يا أستاذ، فقال المعلم: ارم، فرمى وأصاب سهمه عين الطائر. وهكذا أصاب التلميذ الأخير الهدف المنشود لأنه رأى هدفه أولاً، وصوّب عليه قبل أن يرمي؛ فالذي يعرف هدفه ويراه جيدًا يعرف على أي شيء يُصوّب، ويعرف كيف يمكنه ذلك، ومتى يُصوّب، ويعرف أيضًا حق المعرفة طريق الوصول إليه»

- أجب عن السؤال الآتي:

ما الدروس المستفادة من هذه القصة؟

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تمييز خصائص الهدف الذكي.

التعليمات:

- جهّز ورقة بيضاء وقلمًا.
- صُغْ هدفًا واضحًا لفكرة مشروعك.
- مرّر ورقتك إلى زميلك الذي بجانبك، ثم تسلّم منه ورقته.
- اقرأ الهدف المكتوب فيها.
- بين مدى اشتغال الهدف الذي كتبه زميلك في الورقة على خصائص الهدف الذكي التي يُمثّلها الجدول (٢-٣): خصائص الهدف الذكي، وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب.
- استعدّ ورقتك، ثم اقرأ الملاحظات التي كتبها لك زميلك بخصوص هدفك.
- ناقش المعلم والزملاء في النتائج التي توصّلت إليها.

الرقم	المعيار	نعم	لا
١	الدقة والتحديد (Specific).		
٢	قابليته للقياس (Measurable).		
٣	إمكانية تحقيقه (Achievable).		
٤	ارتباطه بحياتك (Relevant).		
٥	وجود إطار زمني مُحدّد له (Timely).		

الجدول (٢-٣): خصائص الهدف الذكي.

الهدف: هو الشيء الذي يراد الوصول إليه، وما يسعى الفرد إلى تحقيقه.

إن وضوح الهدف يُعزّز فرص النجاح لديك. وحين يكون الهدف مُغيبًا، فإنك ستبدو مثل الشخص الذي يدور في حلقة مُفرّغة، ولا يعرف الوجهة المقصودة، ولا يصل إلى أيّ نتائج تُذكر. فهدفنا في الحياة يُمثّل القوة التي تقودنا دائمًا نحو الأفضل، وهو الذي يمنحنا فرصة ترك بصمتنا الخاصة في هذه الحياة، وهو أيضًا الأداة التي تجعلنا مُميزين عن الآخرين.

الهدف الذكي

لكي يكون الهدف ذكيًا (SMART): يجب أن تتوافر فيه المعايير والخصائص الآتية:

- ١- الدقة والتحديد (Specific): يجب أن يكون الهدف مُحدّدًا لا عامًّا ومُبهمًا، وأن يُكتب بوضوح، ويُمكن فهمه بسهولة.
- ٢- القابلية للقياس (Measurable): يجب أن يكون للهدف نتائج نهائية يُمكن قياسها كميًا (عدد، وقت، نسبة مئوية...)، وأن يقاس التقدم أولاً بأول، وتظهر النتيجة النهائية من دون لبس.
- ٣- إمكانية التحقق (Achievable): يجب أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق لا مستحيلًا أو خياليًا، وأن تتوافر المهارات والقدرات والموارد والإمكانات اللازمة لتحقيقه، فضلًا عن مواجهة العقبات المُتوقّعة التي تعيق عملية تحقيقه.
- ٤- الارتباط بالحياة (Relevant): يجب أن يكون الهدف ذا علاقة وارتباط بأهداف حياتك الشخصية، وأن يتوافق مع قيمك الشخصية؛ أي التأكّد أن الوقت والمال والجهد المُستثمر في تحقيق هذا الهدف سيكون مُثمرًا.
- ٥- له إطار زمني مُحدّد (Timely): يجب أن يكون الهدف مُحدّدًا بإطار زمني واضح له بداية ونهاية.

المثال:

إنتاج ٢٠٠ قطعة من المُنتج بجودة عالية، وتكلفة منخفضة، وسعر مناسب، لتحقيق ربح مقداره ٢٠٠٠ دينار خلال الأشهر الثلاثة الأولى.

وبذلك نجد أن هذا الهدف هو هدف ذكي؛ لأنه يطابق خصائص الهدف الذكي.



دفتر اهدا في

- مُستعينًا بأفراد أسرته، حدّد مجموعة من الأهداف الذكية، بحيث تحاكي مناحي الحياة الاجتماعية والفكرية المختلفة، مراعيًا أن الأهداف قد تكون قريبة المدى أو بعيدة المدى.
- احتفظ بالأهداف في غرفتك، وتذكّر أنه يتعيّن عليك لتحقيق الهدف أن:
 - تكتب الهدف (كتابة الهدف هي ٥٠ ٪ من تحقيقه).
 - تقرأ الهدف دائمًا، وبخاصة قبل النوم (١٥ ٪).
 - تُفكّر في الهدف حتى يصبح جزءًا منك (١٥ ٪).
 - تضع الهدف تحت التطبيق تدريجيًا (٢٠ ٪).

الأهداف:

١- وضح المقصود بالهدف.

٢- اذكر خصائص الهدف الذكي.

٣- صاغت هدى الهدف الآتي:

«دراسة ٦ ساعات يومياً للحصول على معدل ٨٥ ٪ فأكثر في امتحان الثانوية العامة نهاية العام الحالي».

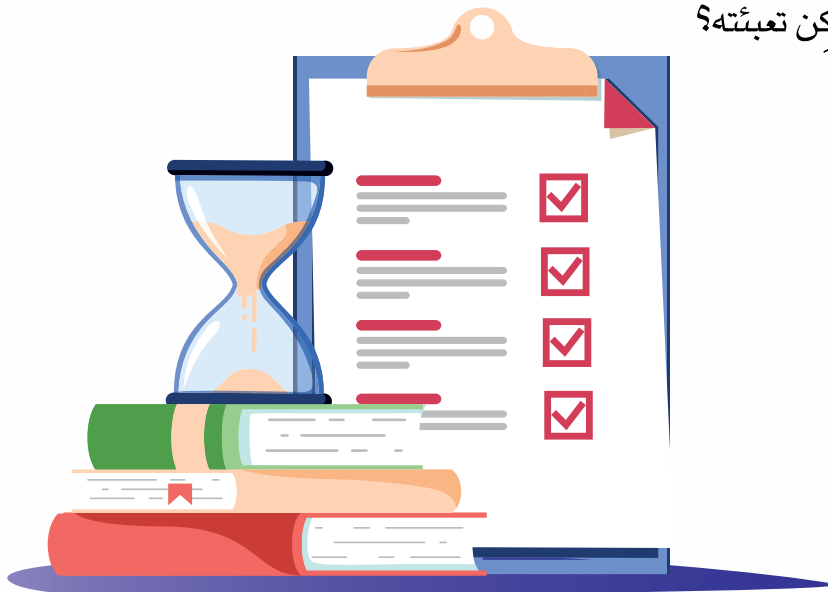
هل يُعدُّ الهدف الذي صاغته هدى ذكياً أم لا؟ وضح إجابتك.

الدرس الرابع نموذج العمل التجاري

٤

إن مجرد ابتكار فكرة تلبى حاجة معينة في السوق المستهدف، أو تحل مشكلة معينة من وجهة نظر أصحابها، لا يُعدُّ كافيًا من الناحية العملية؛ إذ يجب التأكد من مدى جدوى فكرة المشروع، ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة، والحصول على الربح المتوقع. ولتحديد هذه الجدوى، لا بُدَّ من إعداد الدراسات اللازمة التي تتمثل في دراسة كلٍّ من السوق المستهدف لمنتجات المشروع، وما يتعلق بالزبائن والمنافسين، ثم تحديد المتطلبات الفنية المتمثلة في الأدوات والمواد والموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المشروع، إضافةً إلى تحديد الجوانب المالية المتمثلة في تحديد التكاليف المختلفة، ورأس المال المطلوب، ومدى الأرباح المتوقعة للمشروع. وهذه الدراسات الثلاث معًا مجتمعة تُمثِّل ما يُسمَّى دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع.

ولما كانت هذه الدراسات تحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل وتكلفة مادية، فإنه يجب أولاً النظر إلى جدوى المشروع بصورة مبدئية مبسطة غير مكلفة لا تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين. وعليه، فقد تمَّ ابتكار نموذج العمل التجاري الذي يُعدُّ مدخلاً يُوجِّه أصحاب المشروعات إلى دراسة الجدوى، فما المقصود بنموذج العمل التجاري؟ وما مكوّناته؟ وكيف يُمكن تعبئته؟



النشاط (١)

مفهوم نموذج العمل التجاري.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف مفهوم نموذج العمل التجاري.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على الشكل (١-٣): مخطط نموذج العمل التجاري.
- ناقش المعلم في الأسئلة الآتية:
 - ١- كم مكوناً في النموذج؟
 - ٢- ما المكونات التي يتضمنها النموذج؟
 - ٣- برأيك، ما الرابط بين هذه المكونات؟ وضح إجابتك.
 - ٤- إذا طُلب إليك وصف هذا النموذج، فهل تصفه على أساس أنه جدول، أم شكل، أم مخطط؟ وضح إجابتك.
 - ٥- برأيك، هل يوضح هذا النموذج الأسلوب الذي سيتبعه أصحاب فكرة المشروع لتعريف الزبائن والمستثمرين بأهمية المنتجات المقترحة من خلال توضيح المزايا (القيمة) التي تجعل منتجاتهم تفوق مزايا منتجات المنافسين؟ وضح إجابتك.
 - ٦- صف كل مكون من هذه المكونات، موضحاً علاقته بفكرة المشروع.
- صغ أنت وأفراد مجموعتك تعريفاً لمفهوم نموذج العمل التجاري.
- حدّد أنت وأفراد مجموعتك مكونات نموذج العمل التجاري الأساسية.
- اعرض أنت وأفراد المجموعة تعريفكم أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- ناقش المعلم في النتائج التي تتوصل إليها المجموعة.

مُخطَّط نموذج العمل التجاري.

الشركاء الرئيسيون	الأنشطة الرئيسة	القيمة المُقترَحة	العلاقة بالزبائن	شرائح الزبائن
	الموارد الرئيسة		قنوات التوزيع	
هيكل التكاليف			مصادر الإيرادات	

الشكل (١-٣): مُخطَّط نموذج العمل التجاري.

مُكوّنات نموذج العمل التجاري.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تمييز مُكوّنات نموذج العمل التجاري.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- جهّز أنتَ وأفراد مجموعتك ورقة بيضاء وقلمًا.
- ادرس أنتَ وأفراد مجموعتك المعلومات المدوّنة في البطاقة التي يختارها لكم المعلّم، والتي تتضمّن وصفًا لأحد مُكوّنات نموذج العمل التجاري.
- لخص أنتَ وأفراد مجموعتك أهم المعلومات الواجب توافرها في مُكوّن نموذج العمل التجاري المُحدّد لكم على شكل نقاط رئيسة.
- دوّن أنتَ وأفراد مجموعتك المعلومات التي تتوصّلون إليها في الورقة البيضاء.
- اعرض أنتَ وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصّلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- ناقش المعلّم في النتائج التي تتوصّل إليها المجموعة.



أولاً: القيمة المقترحة، أو العرض المُقدّم (Value Proposition).

أراد سامر تصميم نموذج العمل التجاري الخاص بفكرته والهدف المتعلق بها، فقرّر أن يوضّح القيمة المقترحة للزبائن المستهدفين من فكرته، وماهية المنتجات التي سيقدّمها لهم. وقد استشار صديقه سالم في هذا الموضوع، فبيّن له أن القيمة المقترحة تتمثّل في إظهار الفائدة الرئيسة من المنتج؛ أي بيان الحاجة التي يتناولها، أو المشكلة التي قدّم حلاً لها، ثم إظهار الخصائص الملموسة التي تُشكّل كيان المنتج، مثل: تصميمه، وشكله، ولونه، وبعض المزايا التي تخص المنتج، ثم بيان الخدمات الإضافية التي تُعزّز شراء الزبائن لهذا المنتج معنوياً، مثل: شعور الفرد بالتميز لامتلاكه منتجاً ذا جودة عالية، أو علامة تجارية (ماركة) مشهورة، وخدمات ما بعد البيع مثل توافر الصيانة المجانية أو التركيب المجاني.

البطاقة رقم (١).

ثانياً: شرائح الزبائن (Customers Segments).

أرادت دعاء تصميم نموذج العمل التجاري الخاص بفكرتها، فقرّرت تحديد شريحة الزبائن المستهدفين، واستشارت لذلك والدها المتخصّص في مجال تأسيس المشروعات الصغيرة، وقد أشار عليها أن تُحدّد أولاً الزبائن الذين قد يرغبون في شراء منتجاتها من السوق المراد استهدافه كاملاً، ثم تقسيمهم إلى شرائح (مجموعات) بناءً على معايير عدّة، مثل: الحاجات المشتركة، والخصائص الديموغرافية، من مثل: العمر، والجنس، ومعدل الدخل، أو طرائق الوصول إلى الزبائن، وذلك بتقسيم الأسواق إلى محلية، وإقليمية، وعالمية، وغير ذلك.

البطاقة رقم (٢).

ثالثًا: قنوات التوزيع (Channels).

أراد أحمد تصميم نموذج العمل التجاري الخاص بفكرته. وعندما قرّر تحديد قنوات التوزيع (الآليات) التي سيستخدمها في إيصال المنتج إلى الزبون، واجه صعوبة في ذلك، فاستشار أصدقاءه الذين أخبروه أن قناة التوزيع ضرورية لإيصال المنتجات إلى الزبون، وأنه يتعين عليه تحديد إذا كانت قناة التوزيع تتمثل في مكان خاص بها مثل المتجر الذي يبيع المنتجات مباشرة للزبون، أو أنها ستكون بيعًا بالتجزئة؛ أي توزيع المنتجات على أصحاب المتاجر الأخرى الذين سيعملون على إيصالها إلى الزبون، فتكون بذلك قناة التوزيع غير مباشرة.

البطاقة رقم (٣).

رابعًا: العلاقة بالزبائن (Customer Relationship).

أرادت سعاد تصميم نموذج العمل التجاري الخاص بفكرتها. وعندما قرّرت تحديد العلاقة بالزبائن، استشارت صديقتها زينة لاختيار أكثر الطرائق مناسبة لعمل علاقة بالزبائن. وقد أشارت عليها زينة أن تكون العلاقة بالزبائن في بداية المشروع علاقة مباشرة وجهًا لوجه، ثم يتعين عليها تطوير هذه العلاقة لتصبح بالتواصل عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي؛ ما سيتيح لها تعرّف آراء الزبائن ووجهات نظرهم من خلال التغذية الراجعة التي يُقدّمونها عن المنتجات، والاستفادة منها في تحسين المنتج وتطويره.

البطاقة رقم (٤).

خامسًا: مصادر الإيرادات (Revenue Stream).

قرّر هيثم تحديد مصادر الإيرادات في نموذج العمل التجاري الخاص بفكرة مشروعه، فاستشار صديقه فارس الذي بيّن له أن الإيرادات تتمثل في المبالغ المالية التي يحصل عليها لقاء تقديم منتجاته للزبائن؛ إمّا بوصفها ثمنًا للبيع، وإمّا بوصفها رسوم استخدام مدّة معينة (الإيجار)، وإمّا بوصفها رسوم اشتراك مثل اشتراكات الإنترنت.

البطاقة رقم (٥).

سادسًا: الموارد الرئيسية (Key Resources).

قرَّرت إيمان تحديد الموارد الرئيسية في نموذج العمل التجاري الخاص بفكرة مشروعها، فدَوَّنت جميع الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع وصنع المُنتجات بصورتها النهائية. وقد تمثَّلت هذه الموارد في ما يأتي:

- الموظفون وفريق العمل اللازم لتنفيذ العمليات المطلوبة لصنع المُنتج.
- الآلات والمعدات والأدوات اللازمة.
- التراخيص اللازمة لتنفيذ المشروع.
- رأس المال المطلوب، وكيفية الحصول عليه.

البطاقة رقم (٦).

سابعًا: الأنشطة الرئيسية (Key Activities).

قرَّر بلال تحديد الأنشطة الرئيسية لمشروعه ضمن نموذج العمل التجاري الخاص بفكرة مشروععه، فاستشار أصدقاءه الذين أوضحوا له أن الأنشطة الرئيسية تتمثَّل في الإجراءات والمهام التي يتمُّ تنفيذها من لحظة البدء بتنفيذ المشروع حتى صنع المُنتج بصورته النهائية، مثل: عمليات الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والتوزيع، وإيصال المُنتج إلى الزبائن. وقد كتب بلال الأنشطة الآتية في نموذج العمل التجاري:

- شراء الأقمشة والخيوط الملونة.
- حياكة الملابس.
- الحملة الإعلانية والتسويقية.
- بيع ما صُنِع من ملابس للزبائن.

البطاقة رقم (٧).

ثامناً: هيكل التكاليف (Cost Structure).

حددت لبنى هيكل التكاليف الخاص بفكرة مشروعها ضمن نموذج العمل التجاري، فبيّنت التكاليف التي تظل ثابتة طوال مدة تنفيذ المشروع مثل حاجتها إلى شراء مبنى خاص بمشروعها، وبيّنت أيضاً التكاليف التي تتغير بتغير حجم الإنتاج، مثل: تكلفة المواد الخام، وتكلفة الخدمات الإنتاجية، من مثل: الماء، والكهرباء، والإنترنت، والهاتف.

البطاقة رقم (٨).

تاسعاً: الشركاء الرئيسيون (Key Partners).

حدّد بسام الشركاء الرئيسيين لفكرة مشروعها التي تتمثل في إنشاء مدرسة خاصة ضمن نموذج العمل التجاري، وقد توصل إلى أنه بحاجة إلى رخصة لذلك من وزارة التربية والتعليم، ومكتبة لشراء حاجات المدرسة من القرطاسية.

البطاقة رقم (٩).



النشاط (٣)

إعداد نموذج العمل التجاري.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على إعداد نموذج العمل التجاري الخاص بمشروعك.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على الشكل (٣-٢): مخطط نموذج العمل التجاري لأحد المشروعات.
- املأ أنت وأفراد مجموعتك الفراغ بما هو مناسب في نموذج العمل التجاري الذي يصف فكرة مشروعكم.
- ناقش أنت وأفراد مجموعتك المعلم في النتائج التي تتوصلون إليها، ثم استمعوا إلى التغذية الراجعة منه.

شرائح الزبائن	العلاقة بالزبائن	القيمة المقترحة	الأنشطة الرئيسية	الشركاء الرئيسيون
زوار الحديقة	شخصي	خدمة سريعة في تقديم عصير منعش	صنع العصير	إدارة الحدائق
	قنوات التوزيع		التسويق	
	كشك البيع		البيع	
	WWW.			
			الموارد الرئيسية	
			المكونات	
			البائعون	
			المعدات	
مصادر الإيرادات		مبيعات أكواب العصير	هيكل التكاليف	
			المطويات	المعدات
			الرواتب	المكونات

الشكل (٣-٢): مخطط نموذج العمل التجاري لأحد المشروعات.

- ناقش أنت وأفراد مجموعتك المعلم في ما يأتي:

نموذج العمل التجاري: مخطط بصري يصف التصور المبدئي للأسلوب الذي سيتبعه أصحاب المشروع في صنع القيمة المقترحة من المنتج الذي يخدم الفئة المستهدفة من الزبائن، والاستفادة منها في تحقيق النجاح والربح المتوقع من المشروع.

مكونات نموذج العمل التجاري: يتكوّن نموذج العمل التجاري من تسعة أجزاء أساسية تشمل المجالات الأربعة للعمل التجاري، التي تتمثل في كل من: الزبائن (شرائح الزبائن، العلاقة بالزبائن)، القيم المقترحة، والبنية التحتية، (الأنشطة، الشركاء، الموارد)، والقدرة المالية (مصادر الإيرادات، هيكل التكاليف). وفي ما يأتي الأجزاء التسعة التي يتألف منها نموذج العمل التجاري:

١- القيمة المقترحة، أو العرض المقدّم (Value Proposition) .

٢- شرائح الزبائن (Customer Segments) .

٣- قنوات التوزيع (Channels) .

٤- العلاقة بالزبائن (Customer Relationships) .

٥- مصادر الإيرادات (Revenue Streams) .

٦- الموارد الرئيسية (Key Resources) .

٧- الأنشطة الرئيسية (Key Activities) .

٨- هيكل التكاليف (Cost Structure) .

٩- الشركاء الرئيسيون (Key Partners) .



نشاط بيتي:

ابحث في شبكة الإنترنت عن نموذج العمل التجاري لأحد المشروعات، ثم ادرس تفاصيله، ثم شارك المعلم والزملاء في ما تتوصل إليه.



١- وضح المقصود بنموذج العمل التجاري.

٢- ما الفرق بين قنوات التوزيع والعلاقة بالزبائن، مُعزِّزاً إجابتك بمثال على كلٍّ منهما؟

٣- يوجد العديد من مصادر الإيرادات لأي مشروع، اذكر ثلاثة منها.

٤- في ما يأتي بعض الموارد الرئيسة والأنشطة الرئيسة التي تخص أي مشروع:

أيها يُصنّف ضمن الموارد الرئيسة، وأيها يُصنّف ضمن الأنشطة الرئيسة؟

الصف	الموارد الرئيسة والأنشطة الرئيسة
	الآلات
	شراء المواد الخام
	المعدات
	رأس المال
	الحملة الإعلانية والتسويقية
	القوى العاملة
	المواد الخام
	بيع الملابس للزبائن
	التراخيص اللازمة
	التسويق

الدرس الخامس جدوى مشروع

0

بعد اعتماد نموذج العمل التجاري الذي يُوَضِّح فكرة المشروع، والذي يعرض تصوراً مبدئياً لجدواها وإمكانية تطبيقها ومدى تحقيقها الربح المتوقع، يجب التحقق من أن فكرة المشروع ستكون مجدية عند تطبيقها على أرض الواقع بصورة فعلية مؤكدة قبل الشروع في تنفيذها، وذلك بعمل بعض الدراسات اللازمة، وإعداد التقارير التي تُبَيِّن جدوى تنفيذ المشروع، والتي تتمثل في تحديد تصنيف المشروع؛ أي بيان أنشطة المشروع الرئيسة (صناعية، خدمية، تجارية...)، وتحديد أنشطته عن طريق الوصف المختصر للمُنتَجات المُقدَّمة، وتحديد المهارات والخبرات لصاحب المشروع أو الشركاء، وتحديد موقع المشروع، وتوضيح الشكل القانوني للمشروع من حيث التراخيص والتصاريح. ولمعرفة هذا كله، لا بُدَّ من عمل دراسة جدوى للمشروع، فما المقصود بدراسة الجدوى؟ وما عناصرها؟



دراسة الجدوى.

النشاط (١)

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف مفهوم دراسة الجدوى.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- جهّز أنتَ وأفراد مجموعتك ورقة بيضاء وقلمًا.
- اكتب أنتَ وأفراد مجموعتك عبارة (دراسة الجدوى) في أعلى منتصف الصفحة في السطر الأول.
- اكتب أنتَ وأفراد مجموعتك صفتين مرتبطتين بدراسة الجدوى في السطر الثاني من الصفحة.
- اكتب أنتَ وأفراد مجموعتك ثلاثة أفعال مرتبطة بدراسة الجدوى في السطر الثالث من الصفحة.
- اكتب أنتَ وأفراد مجموعتك جملة مُكوّنة من أربع كلمات فقط تُعبّر عن دراسة الجدوى.
- اعرض أنتَ وأفراد مجموعتك كل ما كتبته أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- ناقش المعلم في مفهوم دراسة الجدوى.

النشاط (٢)

عناصر دراسة الجدوى.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تمييز عناصر دراسة الجدوى.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على ورقة العمل (٣-٣): عناصر دراسة الجدوى، ثم أجيبوا عن السؤال الوارد فيها.
- ناقش المعلم في الإجابات.

تتضمن عملية إعداد دراسة الجدوى لأي مشروع تحديد كل مما يأتي:

- رغبات الفئة المستهدفة، وحاجاتها، وميولها، وقدراتها الشرائية.
- الأرباح التي يمكن أن يحققها المشروع.
- المواد الخام والمواد الأولية لصنع المنتج.
- الخطة الزمنية لتنفيذ المشروع.
- موقع المشروع، ومتطلباته.
- مواطن القوة ومواطن لدى المنافسين.
- رأس المال اللازم لتمويل المشروع، وكيفية الحصول عليه.
- التكاليف التي تلزم المشروع.
- نقطة التعادل التي تعني وصول المنتج إلى مرحلة تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف.
- الميزة التنافسية لمنتجات المشروع التي تبين الخصائص التي تميز هذه المنتجات من غيرها.
- الهيكل التنظيمي لفريق العمل.
- الموارد البشرية (القوى العاملة) في المشروع.
- حجم العرض والطلب في السوق المستهدف.
- المهام والأنشطة لكل عضو في فريق العمل.

المطلوب:

إذا علمت أن عناصر دراسة الجدوى للمشروع تتمثل في الدراسة السوقية، والدراسة الفنية، والدراسة المالية، فصنّف الجوانب السابقة ضمن ما يناسبها من عناصر الجدوى وفقاً للجدول الآتي:

الدراسة السوقية	الدراسة الفنية	الدراسة المالية

ورقة العمل (٣-٢): عناصر دراسة الجدوى.



طرائق جمع البيانات.

النشاط (٣)

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تحديد طرائق جمع البيانات المتعلقة بالمشروع.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- حدّد أنت وأفراد مجموعتك الطرائق التي يُمكن بها جمع البيانات اللازمة للمشروع.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك ما توصّلتُم إليه أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- ناقش المعلم في ما توصّلتُم إليه المجموعة.



النشاط (٤)

التجهيز لدراسة جدوى المشروع.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على التجهيز لدراسة الجدوى الخاصة بمشروع مجموعتك.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- املأ أنت وأفراد مجموعتك الفراغ بما هو مناسب في الجدول (٣-٣): التجهيز لدراسة جدوى المشروع، وفقاً لما يأتي:
- ١- تحديد أداة جمع المعلومات.
- ٢- تصميم محتوى أداة جمع المعلومات.
- ٣- تحديد الزمن اللازم للبدء بجمع المعلومات باستخدام تلك الأداة من السوق المستهدف، وذلك خلال المدة الزمنية التي ستُنفَّذ فيها عملية جمع المعلومات (خلال ثلاثة أيام مثلاً؛ من الساعة الثانية ظهراً إلى الساعة الخامسة مساءً).
- ٤- توزيع المهام والأدوار بين أعضاء الفريق في أثناء جمع المعلومات من السوق المستهدف.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى.

أداة جمع البيانات:		كتابة اسم الأداة التي ستستخدمها في جمع البيانات (مقابلة، استبانة...).
الشكل والمحتوى لأداة جمع البيانات:		وضع محتوى الأداة (الاستبانة كاملة، أو أسئلة المقابلة).
زمن تنفيذ عملية جمع البيانات:		تحديد الوقت المخصص لجمع البيانات.
توزيع المهام والأدوار على أعضاء الفريق:	المهمة أو الدور	عضو الفريق المسؤول عن أداء المهمة أو الدور
	طباعة أداة جمع البيانات:	كتابة اسم العضو الذي سيقوم بالمهمة (أشرف، سامر...).
	جمع البيانات من السوق والفئة المستهدفة:	كتابة اسم العضو الذي سيقوم بالمهمة (أشرف، سامر...).
	تحليل النتائج:	كتابة اسم العضو الذي سيقوم بالمهمة (أشرف، سامر...).

الجدول (٣-٣): التجهيز لدراسة جدوى المشروع.



تأتي مرحلة دراسة الجدوى بعد تحديد الفكرة التي تولدت لدى صاحب المشروع بوصفها فرصة للاستثمار. ويُقصد بكلمة (جدوى) الفائدة أو العائد المتوقع من الفكرة، الذي قد يكون مادياً مثل الربح، أو اجتماعياً مثل إشباع حاجة للمجتمع، أو تشغيل العمال بوصف ذلك حلاً لمشكلة البطالة، أو تلبية حاجات السوق المحلية مثل إنتاج سلعة معينة، أو تقديم خدمة ما.

تُعرف دراسة الجدوى بأنها سلسلة من الدراسات التي يجريها القائمون على المشروع لجمع المعلومات المتعلقة بمشكلة معينة وتحليلها، ثم ابتكار حل لها على نحو مُفصّل (تقدير العوائد، وتحديد تكلفة الإنتاج، وغير ذلك)؛ لتقرير إذا كان المشروع المقترح يُمكن تحقيقه اقتصادياً، ويستحق التطوير.

عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع

تتكوّن دراسة الجدوى الاقتصادية لأيّ مشروع من ثلاثة عناصر رئيسة، هي:

١- **الدراسة السوقية:** تهتم هذه الدراسة بتعرّف العوامل المحيطة بالمنتج (سلعة، أو خدمة) في السوق، وتتمثّل في إجراء تحليل دقيق للسوق المتوقع لمنتجات المشروع. تُعرف الدراسة السوقية بأنها عملية التحقق من وجود حاجة أو طلب أو فجوة في السوق لفكرة المشروع، وذلك عن طريق جمع المعلومات التي تشمل ما يأتي:

- الفجوة المتوقعة بين حجم الطلب وحجم العرض في السوق.
- الزبائن المستهدفون، وخصائصهم.
- طرائق توزيع المنتج ودراسته في السوق المحلي.
- المنافسون ومواطن القوة ومواطن الضعف لديهم.
- نقاط القوة ونقاط الضعف في المنتج قياساً على المنتجات المنافسة.

٢- **الدراسة الفنية:** تهتم هذه الدراسة بمعرفة جميع الحاجات والمتطلبات اللازمة لتصنيع المنتج، مثل: المواد الخام، والمعدات، وآلات الإنتاج ومواصفاتها ومصادر الحصول عليها، وكذلك تحديد العمالة المطلوبة، وموقع المشروع، ومساحته.

٣- **الدراسة المالية:** تهتم هذه الدراسة بتحديد جميع العمليات المالية المتعلقة بالمشروع، بما في ذلك جمع المعلومات الخاصة بتقدير تكاليف إنشاء المشروع ورأس مال المشروع وحجم التمويل اللازم، وتشغيله، وكيفية الحصول على التمويل اللازم له (رأس المال)، وحسن استخدامه، واستمراره مدة معينة لتحقيق عائد يعتمد عليه صاحب المشروع في استمرارية نشاطه ذاتياً. أمّا إذا كان المشروع غير قابل للتمويل، فإن دراسة أخرى تبدأ لتقليل الفجوة بين الأموال اللازمة للتمويل والإمكانات التمويلية المتاحة، أو التفكير في بديل آخر قابل للتمويل. وفي حال لم تتوافر الإمكانات اللازمة للتمويل، فلا مفرّ

عندئذ من اتخاذ قرار بالإلغاء والتوقف عن الدراسة بغض النظر عن جدوى المشروع الاقتصادية. يراعى عند دراسة جدوى المشروع المناحي والجوانب المتعلقة بالبيئة، ومدى تأثير البيئة بعد تنفيذ المشروع، وذلك بإجراء تقييم بيئي للمشروع يُحدّد أثر الإنتاج في المشروع أو المنتج الجديد في البيئة، ويبيّن كيفية معالجة مخلفات المشروع وأثرها في البيئة، ويعنى بأمن الأفراد العاملين في المشروع وسلامتهم.

طرائق جمع البيانات

للحصول على المعلومات المتعلقة بكل عنصر من عناصر دراسة الجدوى، لا بُدّ من جمع هذه المعلومات من مصادرها المختلفة التي تتمثّل في ما يأتي:

أولاً: البيانات الأولية.

يُقصد بها البيانات التي يحصل عليها الباحث من خلال طرائق يُصمّمها بنفسه لجمع المعلومات اللازمة. ومن هذه الطرائق:

- ١- الملاحظة: أي مراقبة سلوكيات الزبائن، وتدوين الملاحظات.
- ٢- المقابلة: يُقصد بها تجهيز مجموعة من الأسئلة، ثم طرحها على الزبائن المستهدفين.
- ٣- استطلاع الرأي عن طريق الاستبانة: يتم ذلك بتصميم بعض الأدوات (مثل الاستبانة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة أو النقاط التي تتطلب إجابات واضحة لها)، ثم توزيعها على مجموعة من الأشخاص، واسترجاعها منهم بعد تعبئتها، ثم تحليل ما ورد فيها من بيانات. وفي ما يأتي مثال على جزء من استبانة:

المعلومات الديموغرافية

الرجاء ملء الفراغ بما هو مناسب في ما يأتي:

الجنس:	☐ ذكر. ☐ أنثى.
العمر:	☐ ٢٤ - ١٦ ☐ ٣٩ - ٢٥ ☐ ٥٩ - ٤٠ ☐ ٦٠ فأكثر.
المستوى التعليمي:	☐ ثانوية فما دون. ☐ دبلوم متوسط. ☐ جامعي. ☐ دراسات عليا.
الدخل:	☐ أقل من ٢٠٠ دينار. ☐ ٢٠٠ - ٥٠٠ دينار. ☐ ٥٠١ - ١٠٠٠ دينار. ☐ أكثر من ١٠٠٠ دينار.

المعلومات المتعلقة بالميول والرغبات

الرجاء وضع إشارة (✓) داخل المربع المناسب المحاذي لكل عبارة، واختيار إجابة واحدة فقط للتعبير عن مدى موافقتكم عليها:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تهتم بشراء المنتجات ذات الجودة العالية.					
٢	تفضل شراء المنتجات ذات السعر المنخفض.					
٣	تفضل الشراء من الباعة الذين يقدمون خدمات جيدة للزبائن.					
٤	تفضل الشراء من الأماكن القريبة من منزلك.					

ثانياً: البيانات الثانوية.

يُقصد بها البيانات التي يجمعها أشخاص أو جهات أخرى، ويُمكن الاستفادة منها في أغراض البحث، مثل: البيانات التي تُنشر في الصحف ومحطات التلفاز والإذاعة ووكالات الإعلان، والتقارير التي يُعدها مندوبو المبيعات بخصوص رضا الزبائن عن السلعة، والبيانات والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئات والمؤسسات الاقتصادية والصناعية والتجارية والزراعية والأجهزة الحكومية المختلفة.



نشاط بيتي:



ابحث في شبكة الإنترنت عن نموذج لإحدى الاستبيانات التي صُمِّمت لاستطلاع رأي الزبائن بخصوص مُنتَج ما، ثم شاركه مع مع المعلم والزملاء.



١ - وضح المقصود بدراسة الجدوى.

٢ - حدّد عناصر دراسة الجدوى، موضحاً البيانات التي تُدرّس في كل عنصر منها.

٣ - عدّد طرائق جمع المعلومات، ثم هاتِ مثالاً على كلٍّ منها.

٤ - برأيك، هل يُمكن إجراء الدراسة الفنية قبل الدراسة السوقية؟ وضح إجابتك.

الدرس السادس دراسة الجدوى السوقية

٦

تعرفنا سابقاً أن الدراسة السوقية تُعنى بتعرُّف طبيعة السوق الذي ستُقدَّم فيه المنتجات، والزبائن المستهدفين وخصائصهم؛ لتقرير إذا كانوا سيُقبلون على شراء هذه المنتجات أم لا، وكذلك التعرف إلى المنافسين ومواطن قوتهم وضعفهم، وغير ذلك من الأمور التي تُحتمُّ على أصحاب المشروعات وضع السياسات المناسبة التي تُمكنهم من التغلُّب على منافسيهم في السوق، واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن. والآن، سنتعرَّف كيفية إعداد الدراسة السوقية للتأكد من جدوى فكرة المشروع ونجاحه.

النشاط (١)

الدراسة السوقية.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرُّف كيفية إعداد الدراسة السوقية للمشروع.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- ادرس أنت وأفراد مجموعتك الحالة (٣-٢): قصة أمجد وحنان.
- املأ أنت وأفراد مجموعتك الفراغ بما هو مناسب في نموذج الدراسة السوقية الجدول (٣-٢) الذي حدَّده المعلم.
- ناقش أنت وأفراد مجموعتك المعلم في النتائج التي تتوصلون إليها.

قصة أمجد وحنان

لاحظ كلٌّ من أمجد وحنان وجود نقص في المحتوى التعليمي الموجه إلى الأطفال باللغة العربية؛ سواء كان مقروءًا، أو مسموعًا، أو على هيئة ألعاب، وأن ما يشاهده الأطفال في التلفاز أو شبكة الإنترنت غير مناسب لفئتهم العمرية أو لثقافتهم؛ فبدأ كلٌّ منهما يفكر في تقديم محتوى عربي يُمثل هويتنا وثقافتنا بصورة ترفيهية مفيدة، ويسهل استيعابه، ويناسب الطبيعة الاجتماعية والثقافية العربية، بحيث يثق به الآباء والأمهات.

والآن، يحاول كلٌّ منهما ابتكار فكرة لمشروع تقوم على عمل مُنتجات مختلفة لسدّ هذه الحاجة. وبالرغم من أنهما اكتشفا نفس المشكلة، فإن لدى كلٍّ منهما حلاً مختلفاً؛ إذ يفكر أمجد في تقديم محتوى عربي موجه إلى الأطفال عن طريق شبكة الإنترنت، ببناء منصة تعليمية (موقع إلكتروني)، في حين تفكر حنان في تصميم مجموعة ألعاب تعليمية ذات محتوى عربي تباع في متجر تجاري للألعاب التعليمية.

بعد أن تولدت الفكرة لدى كلٍّ منهما، أخذوا يفكران في تعرّف السوق المستهدف والزبائن المتوقعين لمنتجاتهما، فبدأوا بجمع البيانات المتعلقة بذلك.

عمل أمجد على جمع المعلومات عن طريق الإعلانات في شبكة الإنترنت، وذلك بتصفح المواقع الإلكترونية، مثل: جوجل، وفيسبوك، وغيرهما. أمّا حنان فصمّمت استبانة، ثم طبعت منها نسخاً عدّة (لأن نسخة واحدة لا تكفي للحصول على البيانات بصورة دقيقة)، ثم وزعتها على عدد من العائلات التي لديها أطفال، وأجرت أيضاً بعض المقابلات لعدد مُحدّد من العائلات لتعرّف الطريقة التي يفكرون فيها بصورة أكثر دقة؛ ما الذي ينظرون إليه عند شراء الألعاب؟ ما شكلها؟ ما سعرها؟ ما الذي يفضلون شراءه لأولادهم في المراحل العمرية المختلفة؟ وغير ذلك من الأمور التي ستساعدها على تصميم منتجاتها بصورة تناسب الزبائن.

وبناءً على البيانات التي جمعها أمجد، فقد استطاع أن يُحدّد زبائنه المستهدفين بفئة الأطفال من عمر ٦ سنوات إلى ١٨ سنة، ممّن يملكون أجهزة إلكترونية شخصية تُمكنهم من فتح المنصة بغض النظر عن موقعهم الجغرافي. وقد لاحظ أن الزبائن مهتمون بجودة المحتوى العربي أكثر من اهتمامهم بسعره. وبعد أن انتهى من تحليل هذه البيانات، تبيّن له أن الزبائن المحتملين هم من أسر متوسطة الدخل إلى عالية الدخل، وأنهم يُشددون على أهمية الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم في التحسين، والأخذ بها. ووجد أيضاً أن نسبة المهتمين بالسعر هي ٣٠٪، ونسبة المهتمين بجودة المنتج هي ٩٠٪، ونسبة المهتمين بالخدمة والعلاقات هي ٦٠٪، في حين أن نسبة المهتمين بمكان توافر المنتج هي ٢٠٪.

أمّا حنان فوجدت أن الزبائن المهتمين بشراء ألعاب يدوية ترفيهية تعليمية ذات محتوى عربي هم أسَر الأطفال من عمر ٦ سنوات إلى ١٣ سنة، وهذا يعني أن السوق المستهدف لهذا المشروع محدود جغرافياً. وبعد أن حلّت حنان البيانات التي جمعتها، تبَيَّن لها أن نسبة المهتمين بالسعر هي ٥٠٪، ونسبة المهتمين بجودة المنتج هي ٧٠٪، ونسبة المهتمين بالخدمة والعلاقات هي ٤٠٪، في حين أن نسبة المهتمين بمكان توافر المنتج هي ٦٠٪.

وبعد أن درس أمجد السوق المستهدف دراسة مستفيضة، وجد أن فكرته مُبتَكِرة، وأنه لا يوجد منافسون له حتى هذه اللحظة. أمّا حنان فلاحظت وجود ٣ منافسين لديهم الفكرة نفسها:

الأول: يُصمَّم ألعاباً إلكترونية ذات محتوى ترفيهي عربي، فيه متعة وإثارة للأطفال، لكنه غير تعليمي؛ فلا يُحقِّق الأهداف التعليمية المنشودة.

الثاني: يُصمَّم ألعاباً يدوية في متناول الجميع، تتضمن محتوى باللغة العربية للأطفال، لكنه غير تعليمي؛ فلا يُحقِّق الأهداف التعليمية المنشودة.

الثالث: يُصمَّم ألعاباً إلكترونية ذات محتوى تعليمي عربي، فيه متعة وإثارة للأطفال، لكنه غير ترفيهي؛ ما يؤدي إلى شعور الأطفال بالملل.

بعد تفكير عميق، قرَّر أمجد أن يُقسِّم سوقه إلى فئتين؛ الأولى: أسَر الأطفال التي تعيش في الوطن العربي، وترغب في محتوى عربي يساعد أطفالها على التعلم في سن مبكرة. والثانية: الأفراد العرب الذين يعيشون في دول غير عربية، ويرغبون في توفير فرصة لأطفالهم لتعلم اللغة العربية. وقد لاحظ أمجد أن كلتا الفئتين تحتاج إلى محتوى مختلف؛ لذا بدأ يُفكِّر في القيمة المُقترحة لكل فئة، فوجد أن القيمة المُقترحة للفئة الثانية تتمثَّل في اكتساب أطفالهم اللغة والثقافة العربية، خلافاً للفئة الأولى التي ترغب في إيجاد بديل للمحتوى العربي الذي يتعلَّمه أطفالهم، والذي لا يناسبهم في هذه السن المبكرة.

قرَّر أمجد اختيار أسلوب البيع المباشر للزبون، وذلك باستخدام قناة توزيع إلكترونية تكون خاصة به من دون وجود وسيط بينه وبين الزبون. وهو يستطيع أيضاً البيع بطريقة غير مباشرة عن طريق تخزين المحتوى التعليمي على أقراص مرنة، ثم بيعها لبعض المُورِّدين، مثل أصحاب المحال التي تُعنى ببيع المعدات الإلكترونية، الذين سيبيعونها مباشرة للزبون. أمّا حنان فقرَّرت إيصال مُنتجاتها إلى الزبائن مباشرة عن طريق متجرها، ويُمكنها بعد ذلك أن تعرضها عن طريق المتاجر الإلكترونية المتوافرة.

دراسة الحالة (٢-٣): قصة أمجد وحنان.

- أجب عن السؤالين الآتيين:

١- برأيك، ما الأمور التي يتعين على أمجد وحنان معرفتها عند دراستهما السوق؟

٢- كيف جمع كل منهما البيانات اللازمة لمشروعيهما؟

بيانات الزبائن				
				السن:
				الجنس:
				مستوى التعليم:
				مستوى الدخل:
				الحاجات:
				الرغبات:
				المنطقة الجغرافية:
الموقع	الخدمة والعلاقات	الجودة	السعر	نسبة الأهمية التي يُمثِّلها كلُّ مِمَّا يأتي للزبون:
%	%	%	%	
المعلومات المتعلقة بالمنتج				
				طبيعة المنتج (سلعة، خدمة):
				الهدف العام للمنتج:
				القيمة المضافة للمنتج:

المعلومات المتعلقة بالسوق		
		خصائص السوق: - القابلية للنمو والتوسع. - حجم التنافس.
		طبيعة العرض والطلب: - وجود طلب على المنتج في السوق المستهدف. - وجود عرض على المنتج في السوق المستهدف. - العلاقة بين العرض والطلب على المنتج.
		حجم المبيعات في السوق: - هل سيكون حجم البيع للمنتجات كبيراً أم متوسطاً أم ضعيفاً مع بيان السبب؟
		الميزة التنافسية (الخصائص والقيم التي تجعل المنتج مُمَيَّزًا ومُنَافِسًا لمنتجات الآخرين):
المعلومات المتعلقة بالمنافسين		
مواطن الضعف	مواطن القوة	المنافسون

المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين								
مناطق تسويق المنافسين	منطقة مشروع المنافسين	النوعية			السعر			الحصة السوقية المقدرة
		غير مقبولة	متوسطة	جيدة	منخفض	متوسط	مرتفع	النسبة المئوية

المعلومات المتعلقة بقنوات التوزيع	
	موقع المشروع:
	كيفية الوصول إلى الزبائن:
	قنوات التوزيع المستخدمة:

الجدول (٣-٣): نموذج الدراسة السوقية.

النشاط (٢)

إعداد دراسة الجدوى السوقية.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على إعداد دراسة الجدوى السوقية لمشروعك.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- استخدم أنتَ وأفراد مجموعتك المعلومات التي جمعتها وفقاً لأداة جمع المعلومات التي صُمِّمت سابقاً.
- أعدَّ أنتَ وأفراد مجموعتك دراسة الجدوى السوقية الخاصة بمشروعكم، مستخدمين نموذج الدراسة السوقية في النشاط السابق.
- ناقش أنتَ وأفراد مجموعتك المعلّم في النتائج التي تتوصّلون إليها.
- اعرض أنتَ وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصّلون إليها بحيث يتم استعراض ما يأتي:
 - ١- أداة جمع المعلومات.
 - ٢- محتوى أداة جمع المعلومات.
 - ٣- الإجراءات التي اتُّبعت في جمع المعلومات.
 - ٤- توزيع المهام والأدوار على أفراد الفريق في أثناء جمع المعلومات من السوق المستهدف.
 - ٥- تحديد الزمن اللازم للبدء بجمع المعلومات باستخدام تلك الأداة من السوق المستهدف، كأن يكون - مثلاً- ثلاثة أيام، من الساعة الثانية ظهراً إلى الساعة الخامسة مساءً.
- ناقش أنتَ وأفراد مجموعتك المعلّم في النتائج التي تتوصّلون إليها.

الدراسة السوقية

تعرفنا سابقاً أن السوق يُمثل نقطة البداية الطبيعية لأي نشاط اقتصادي. ويُعرف السوق بأنه المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري في أوقات معينة.

ولما كانت الدراسة السوقية تركز ارتكازاً كبيراً على تعرف طبيعة السوق المستهدف، ودراسة صفات الزبائن أو الفئة المستهدفة، فإنه يجب التفكير في الأمور الواجب مراعاتها لفهم الزبون، وفهم السوق، وفهم المنافسين، وهذا يتطلب الحصول على معلومات خاصة بكل منهم، يُمكن تحديدها كالاتي:

أولاً: فهم طبيعة السوق المستهدف.

لتعرف السوق المستهدف وخصائصه وفهم طبيعته، لا بُدَّ من تعرف كل ممَّا يأتي:

- ١- نظام السوق ومؤسساته.
 - ٢- العرض والطلب.
 - ٣- قنوات التوزيع المتوافرة فيه.
 - ٤- الخدمات التسويقية المختلفة.
 - ٥- درجة المنافسة في السوق.
 - ٦- حجم المبيعات المتوقعة.
 - ٧- حجم السوق المستهدف؛ إذ يتعين على صاحب المشروع تحديد حجم السوق المستهدف لمشروعه. وحتى يتمكن من ذلك؛ يجب عليه أن يقوم بالآتي:
- تحديد إجمالي السوق المرغوب (Total Addressable Market: TAM) ، وهو السوق كاملاً.
 - السوق الذي يُمكن خدمته (Served Available Market: SAM) ، وهو جزء (شريحة) من السوق الإجمالي الذي أنت مهتم به.

• السوق المستهدف (Target Market: TM) ، وهو يُمثل جزءاً من الشريحة السابقة.

إذا فرضنا أن أحد الأفراد في المملكة الأردنية الهاشمية قرّر إنشاء مشروع لإنتاج الملابس، فهذا يعني أنه يستهدف جميع الأفراد في المملكة. ولكن، إذا قرّر أن تكون المنتجات للإناث فقط، فهذا يعني أن حجم إجمالي السوق المرغوب، حيث يتم استثناء فئة الذكور، ويتعين عليه عندئذٍ تصميم ملابس للإناث من مختلف الأعمار. ولكن، إذا قرّر أن يقتصر إنتاج الملابس على النساء الحوامل، فإنه بذلك يُحدّد السوق الذي يُمكن خدمته. وهنا سيقبل العدد، فيتمكن من حصر أعداد النساء الحوامل في السوق الذي يُمكن

خدمته، غير أنه لن يستطيع تلبية حاجات جميع النساء الحوامل. ولكن، إذا قرّر إنتاج هذه الملابس للنساء الحوامل العاملات اللاتي يردن الظهور بمظهر لائق، فإنه يكون بذلك قد حصر العدد بشريحة مُصَغَّرة مُحدَّدة تُمثِّل السوق المستهدف، وعندئذ يستطيع دراسة خصائص الفئة المستهدفة بكل يسر وسهولة. بعد تحديد حجم السوق المستهدف، تُحدَّد الحصة السوقية المُقدَّرة. والحصة السوقية لمشروع معين تتمثَّل في النسبة المئوية لمجموع مبيعات مُنتَج المشروع إلى إجمالي مبيعات المُنتَجات المماثلة في السوق. فمثلاً، إذا بلغت مبيعات مُنتَج غذائي معين لمشروع ما ١٠٠ ألف وحدة سنوياً، وكان إجمالي مبيعات المُنتَج الغذائي الإجمالي في نفس السوق ٥ ملايين وحدة من المُنتَج سنوياً، فإن نسبة مبيعات هذا المشروع من المُنتَج هي: $(100,000 \div 5,000,000) = 2\%$ ، وهذا يعني أن نسبة الحصة السوقية لهذا المشروع تبلغ ٢٪ من إجمالي السوق.

ثانياً: فهم طبيعة الزبائن وصفاتهم.

لتعرّف طبيعة الزبائن المستهدفين وصفاتهم، لا بُدَّ من تعرّف كلٍّ ممّا يأتي:

- ١- تحديد الزبون، وفهم طبيعته وطريقة تفكيره واتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء.
- ٢- تحديد صفات الزبون وما يتعلق بها، مثل: ذوقه، الألوان المفضلة لديه، طبيعة المنطقة الجغرافية التي يعيش فيها، والسلوكيات التي يتبعها، وطبيعة الأطعمة والأشربة التي يُقبَل عليها، والمواد الترفيهية التي تجذبه، وطبيعة الألبسة التي يختارها، والقدرة الشرائية لديه، ومستوى دخله.
- ٣- تحديد الحاجة التي يسعى الزبون إلى سدّها، أو تحديد الرغبات التي يطمح في الحصول عليها.
- ٤- تحديد القيمة التي يسعى الزبون إلى الحصول عليها من المُنتَج.
- ٥- تحديد قنوات التوزيع التي سيتمُّ عن طريقها إيصال المُنتَج إلى الزبون.

ثالثاً: فهم طبيعة المنافسين وصفاتهم.

لتعرّف طبيعة المنافسين وصفاتهم، لا بُدَّ من تعرّف كلٍّ ممّا يأتي:

- ١- حجم التنافس في السوق، وذلك بتحديد عدد المنافسين، وتعرّف مواطن القوة ومواطن الضعف لدى كلٍّ منهم، وبيان كيفية التغلُّب على مُنتَجات المنافسين.
- ٢- تحديد الميزة التنافسية لمُنتَجات المشروع؛ أي أن يكون للمشروع ما يُميّزه من غيره، ويؤدي إلى زيادة ربحيته. وقد تكون الميزة بالسعر، أو بالجودة، أو بالتغليف، أو بالتوزيع. ومن الأمثلة على ذلك: المصنع الذي لديه منافذ توزيع في بلاد عدّة، والتاجر الذي يستورد أدوات التكنولوجيا الحديثة قبل غيره.



استفسر من أحد أقاربك أو أفراد أسرتك ممَّن يشتغلون في مجال الأعمال والمشاريع عن المعلومات الواجب مراعاتها عند دراسة السوق المستهدف، ثم اكتب تقريراً عن ذلك، ثم شاركه مع المعلم والزملاء.



١- وضح المقصود بالسوق.

٢- توقّع أصحاب مشروع لإنتاج المواد التجميلية الطبيعية أن تصل مبيعاتهم إلى ٥٧٠ ألف وحدة من المنتج سنوياً. وعند دراستهم السوق المستهدف وجدوا أن إجمالي المبيعات السنوية لهذا المنتج يبلغ ١٠ ملايين وحدة. ما الحصة السوقية المتوقعة للمنتج في هذا السوق؟

٣- اذكر أربعاً من المزايا التنافسية لبعض المنتجات التي تجعل الزبائن يُقبلون على شرائها دون غيرها.

٤- برأيك، لماذا تُعدّ معرفة القدرة الشرائية للزبائن أمراً ضرورياً عند دراسة السوق؟

الدرس السابع دراسة الجدوى الفنية

V

تُعَدُّ دراسة الجدوى الفنية عنصراً أساسياً من عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية لأيِّ مشروع، وتعتمد الدراسة الفنية كثيراً على البيانات والمعلومات المستقاة من الدراسة السوقية. تكمن أهمية الدراسة الفنية للجدوى في تحديد حجم المشروع، وزمن تنفيذه، واختيار موقعه، وتحديد متطلبات إنشائه من المواد الخام والأدوات والمعدات والعمالة اللازمة لصنع مُنتَجاته؛ ما يساعد على تقرير إذا كانت دراسة الجدوى ستُسكِّل أو تتوقف.



النشاط (١)

ماهية دراسة الجدوى الفنية للمشروع.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرُّف ماهية دراسة الجدوى الفنية لأيِّ مشروع.

التعليمات:

- اطلع على الجدول (٣-٤): نموذج دراسة الجدوى الفنية للمشروع.
- ناقش المعلم في محتويات الجدول.

مواصفات المنتج الفنية					
الشكل:		وصف شكل المنتج؛ هل هو مربع، أم دائري، أم أسطواني، أم مستطيل؟ فمثلاً، عند وصف شكل الطاولات، نقول: سيتمُّ صنع طاولة ذات أشكال دائرية ومستطيلة ومربعة.			
اللون:		وضع لون مُحدَّد للمنتج، مثل: الأصفر، أو الأحمر، أو خليط من مجموعة ألوان. فمثلاً، عند تحديد اللون الخاص بالطاولة، نقول: سيتمُّ صنع طاولات ذات ألوان جاذبة زاهية، مثل: الأزرق، والأحمر، والأصفر، والأخضر.			
القياس:		تحديد الطول بـ ٢٠ سم، والعرض بـ ٢٠ سم مثلاً. عند تحديد قياسات المنتج، لا بُدَّ من بيان قياساته إن وُجدت. فمثلاً، عند الحديث عن مُنتجات مثل الطاولات، فإنه يُمكن تحديد قياسها بالطول والعرض، لا بالحجم، فنقول: إن طول هذه الطاولة وعرضها مثلاً: ١٠٠ سم × ٥٠ سم، أو ١٥٠ سم × ١٠٠ سم، أو ٦٠ سم × ١٥٠ سم.			
طريقة التعبئة:		يدوية، آلية.			
نوع التغليف:		كرتون مقوَّى، ورق هدايا، تغليف حراري، أو بلاستيكي، أو زجاجي.			
المواد الخام اللازمة للإنتاج					
المادة الخام	المواصفات	المصدر	السعر	مدى توافرها	البديل
خشب الزان:	صُلْب قوي.	شركة الفارس.	١٠ دنانير للوح الواحد.	متوافر.	خشب البلوط.
خشب الأرز:	لين.	شركة الأمل.	١١ ديناراً للوح الواحد.	غير متوافر.	خشب السنديان.

الآلات والمعدات اللازمة للإنتاج					
الآلات والمعدات	المواصفات	المصدر	السعر	مدى توافرها	البديل
المنشار:	آلي لقطع الخشب.	شركة سالي.	٦٠ ديناراً للوحدة الواحدة.	متوافر.	
العملية الإنتاجية					
فمثلاً، خطوات الإنتاج لصنع طاولة هي: - التصميم. - تقطيع الأخشاب. - التصنيع والتشكيل لهيئة الطاولة. - الدهان والتزيين.					
الطاقة الإنتاجية (حجم الوحدات أو عدد الوحدات التي يُمكن إنتاجها من المنتج في مدّة زمنية معينة): ١- ما الطاقة الإنتاجية التي يُمكن تحقيقها؟ ٢٠ طاولة كل ٥ أسابيع مثلاً. ٢- هل توجد مرونة في الطاقة الإنتاجية؟ (قصوى، عادية، دنيا).					
مكان الانتاج					
أين تحدث العمليات الإنتاجية؟	هل مكان الإنتاج ملك أم إيجار؟	ما مدى قربه من الخدمات؟	ما مدى قربه من منافذ التوزيع؟	ما شكل التنظيم الداخلي لمكان الإنتاج؟	

تحدث العمليات الإنتاجية في المصنع.	مكان الإنتاج ملك (٢٠٠٠٠ دينار).	مكان الإنتاج قريب جداً من الخدمات.	مكان الإنتاج قريب جداً من منافذ التوزيع.	شكل التنظيم الداخلي لمكان الإنتاج: ثلاثة طوابق؛ الطابق الأول للتصنيع، والطابق الثاني لاستقبال الزبائن، والطابق الثالث لعرض المنتجات.
------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	--	--

القوى العاملة (الموارد البشرية)

المسمى الوظيفي	المهارات المطلوبة	العدد	طبيعة الفرد العامل (مُدَرَّب، غير مُدَرَّب)	أجر الفرد الواحد في الشهر	أماكن إقامة القوى العاملة	طريقة وصول القوى العاملة إلى موقع المشروع
نجّار.	التقطيع، والتصميم، والتشكيل، والتركيب.	٥ أفراد.	مُدَرَّب.	٢٥٠ ديناراً.	منطقة مجاورة قريبة.	المواصلات العامة.
مدير.	الإدارة، والقيادة.	فرد واحد.	مُدَرَّب.	٨٠٠ دينار.	منطقة مجاورة قريبة.	سيارة خاصة.
محاسب.	الأمر المحاسبية والمالية.	فرد واحد.	مُدَرَّب.	٤٠٠ دينار.	منطقة مجاورة قريبة.	المواصلات العامة.

الخدمات الإنتاجية
حدّد أيّ الخدمات الآتية تلزمك: الماء، الكهرباء، الإنترنت، الهاتف؟ هل تحتاج إلى جميع هذه الخدمات أم إلى بعضها؟
هل تحتاج إلى عمليات صيانة؟ نعم، أحتاج إلى صيانة الآلات والمعدات.
هل تحتاج إلى عمليات حراسة؟ نعم، أحتاج إلى حراسة المصنع ليلاً.
هل تحتاج إلى عمليات تخزين؟ نعم، أحتاج إلى تخزين المنتّجات لحين توزيعها، وأحتاج إلى تخزين المواد الخام لحين استخدامها في التصنيع.
هل تحتاج إلى استشارات معينة؟ لا، لا أحتاج إلى استشارات معينة.
هل تحتاج إلى عمليات النظافة؟ نعم، أحتاج إلى تنظيف المبنى، ومكان التصنيع، والآلات، ومرافق المبنى.

الجدول (٣-٤): نموذج دراسة الجدوى الفنية للمشروع.



النشاط (٢)

تعبئة نموذج دراسة الجدوى الفنية للمشروع.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعبئة نموذج دراسة الجدوى الفنية لأي مشروع وفقاً للمنتج المراد إنتاجه.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- تخيل أنت وأفراد مجموعتك أنكم أصحاب مشروع يُنتج أوعية حافظة للطعام لفئة الطلبة في المدارس، وأنكم الآن بصدد إعداد دراسة الجدوى الفنية للمشروع، التي تتطلب منكم بيان العديد من الأمور المتعلقة بإنتاج السلع المطلوبة على نحو ينافس منتجات بقية المجموعات الأخرى، بحيث تكون مواصفاتها جاذبة لأكبر عدد ممكن من الزبائن.
- فكر أنت وأفراد مجموعتك في أفضل المواصفات لهذه الأوعية، بحيث تُحددون جميع المتطلبات اللازمة لإنتاجها من حيث: مكان الإنتاج، والموارد المادية والبشرية المتمثلة في المواد والأدوات اللازمة للتصنيع وفريق العمل الذي ستوكل إليه المهام، والمواصفات الفنية لشكل المنتج النهائي، والخدمات الإنتاجية الأخرى.
- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على الجدول (٣-٥): دراسة الجدوى الفنية لأوعية حفظ الطعام، ثم املاؤا الفراغ فيه وفقاً لمنتجاتكم المتمثلة في أوعية حفظ الطعام لطلبة المدارس.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى.

مواصفات المنتج الفنية					
الشكل	اللون	القياس	الحجم	طريقة التعبئة	نوع التغليف
المواد الخام اللازمة للإنتاج					
المادة الخام	المواصفات	المصدر	السعر	مدى توافرها	البديل
الآلات والمعدات اللازمة للإنتاج					
الآلات والمعدات	المواصفات	المصدر	السعر	مدى توافرها	البديل
العملية الإنتاجية					
خطوات الإنتاج (العمليات التي يمرُّ بها المنتج ليصبح في صورته النهائية جاهزاً للبيع).					
الطاقة الإنتاجية (حجم الوحدات أو عدد الوحدات التي يُمكن إنتاجها من المنتج في مدَّة زمنية معينة):					
١- ما الطاقة الإنتاجية التي يُمكن تحقيقها؟					
٢- هل توجد مرونة في الطاقة الإنتاجية؟ (قصوى، عادية، دنيا).					
مكان الإنتاج					
مكان حدوث العمليات الإنتاجية	طبيعة مكان الإنتاج (ملك، إيجار)	مدى قرب مكان الإنتاج من الخدمات	مدى قرب مكان الإنتاج من منافذ التوزيع	شكل التنظيم الداخلي لمكان الإنتاج	

العمالة (الموارد البشرية)						
المُسَمَّى الوظيفي	المهارات المطلوبة	العدد	طبيعة الفرد العامل (مُدَرَّب، غير مُدَرَّب)	أجر الفرد الواحد في الشهر	أماكن إقامة القوى العاملة	طريقة وصول القوى العاملة إلى موقع المشروع
الخدمات الإنتاجية						
هل تحتاج إلى خدمات الماء، والكهرباء، والإنترنت، والهاتف؟						
هل تحتاج إلى عمليات صيانة؟						
إذا كنت بحاجة إلى عمليات صيانة، فما هي؟						
هل تحتاج إلى عمليات حراسة؟						
إذا كنت بحاجة إلى عمليات حراسة، فما هي؟						
هل تحتاج إلى عمليات تخزين؟						
إذا كنت بحاجة إلى عمليات تخزين، فما هي؟						
هل تحتاج إلى استشارات معينة؟						
إذا كنت بحاجة إلى استشارات معينة، فما هي؟						
هل تحتاج إلى عمليات النظافة؟						
إذا كنت بحاجة إلى عمليات النظافة، فما هي؟						

الجدول (٣-٥): دراسة الجدوى الفنية لأوعية حفظ الطعام.

دراسة الجدوى الفنية

تتضمن دراسة الجدوى الفنية تحديد كل ما يلزم المشروع من مواد خام وأدوات ومعدات وعمّال ومتطلبات أساسية لبدء تنفيذ المشروع وتشغيله بصنع المنتجات المطلوبة ضمن المواصفات المحددة على نحو ينافس منتجات الآخرين في السوق المستهدف. وتأسيساً على ذلك، فإن دراسة الجدوى الفنية مهمة لأنها تُحدد كل ما يلزم لصنع المنتجات، وإخراجها بشكلها النهائي، ثم بيعها للزبائن؛ ما يساعد على تقدير التكاليف اللازمة لتنفيذ المشروع. وفي ما يأتي المعايير الواجب مراعاتها عند إجراء دراسة الجدوى الفنية للمشروع:

- ١- المكان الذي سيتم فيه الإنتاج، وتحديد حجمه، وموقعه، وطبيعته (ملك، إيجار).
- ٢- الأدوات، والمعدات، والآلات المطلوبة، ومواصفاتها، وتكلفتها.
- ٣- القوى العاملة (فريق العمل)، والأجور أو الرواتب المستحقة لهم.
- ٤- المواد الخام، وكمياتها، وتكلفتها.
- ٥- الخدمات الإنتاجية الأخرى، وتكلفتها.
- ٦- وصف العملية الإنتاجية من حيث: خطوات الإنتاج، والطاقة الإنتاجية.

النشاط (٣)

إعداد دراسة الجدوى الفنية للمشروع.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على إعداد دراسة الجدوى الفنية لمشروع مجموعتك.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- أعد أنت وأفراد مجموعتك دراسة الجدوى الفنية لمشروعكم، مستخدمين الجدول السابق.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى، ثم استمعوا إلى التغذية الراجعة من المعلم.



ابحث في شبكة الإنترنت عن نماذج أخرى لدراسة المشروع الفنية، وأطلع على أهم المعلومات التي وردت فيها، ملاحظاً أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين النموذج الذي تعرّفته في الدرس، ثم شارك المعلم والزملاء في ما تتوصّل إليه.



١- وضح المقصود بدراسة الجدوى الفنية للمشروع.

٢- ما المعايير الواجب مراعاتها عند إجراء دراسة الجدوى الفنية للمشروع؟

٣- لماذا تُعدُّ عملية تحديد الأدوات والمعدات والمواد الخام والقوى العاملة وغير ذلك من متطلبات المشروع أمراً ضرورياً؟

الدرس الثامن

دراسة الجدوى المالية



بعد الانتهاء من دراسة الجدوى الفنية للمشروع، تأتي مرحلة دراسة الجدوى المالية، التي تهدف إلى تحديد حجم التمويل اللازم والأمثل للمشروع (ذاتي، قرض). تتطلب هذه الدراسة جمع المعلومات الخاصة بتقدير تكاليف إنشاء المشروع وتشغيله، وكيفية الحصول على التمويل اللازم وحسن استخدامه، وتحقيق عائد يعتمد عليه صاحب المشروع في ضمان استمرار المشروع مدّة معينة.

النشاط (١)

التمييز بين أنواع التكاليف.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على التمييز بين أنواع التكاليف.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- حلّ أنت وأفراد مجموعتك أسئلة ورقة العمل (٣-٤): أنواع التكاليف.
- ناقش أنت وأفراد مجموعتك أفراد المجموعات الأخرى في إجابات الأسئلة.
- ناقش معلمك في أنواع التكاليف.

ترغب مروة في تأسيس مشروعها الخاص بإنتاج الأزياء الشعبية للسياح في المنطقة، وقد قدّرت تكلفة هذا المشروع بنحو ٢٠٠٠ دينار، مُوزَّعة على النحو الآتي: تكلفة استخراج التراخيص اللازمة، وتكلفة استشارة مُتخصِّص في دراسة الجدوى، وتكلفة الاستشارة القانونية، وتكلفة الإعلان عن المشروع، وتكلفة تدريب العمالة، وتكلفة استئجار غرفة، وتكلفة آلي خياطة، وأجر مساعدتين لها في التطريز، ومصرف الكهرباء والماء، والاشتراك الشهري للإنترنت (ستُروّج لمنتجاتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي)، وتكلفة الأقمشة، وتكلفة الخيوط المتنوعة، ومصرف صيانة الآلات.

- ١- أيُّ هذه التكاليف ستُدفع مرّة واحدة فقط عند تأسيس المشروع؟ ماذا نُسمّي هذه التكاليف؟
- ٢- أيُّ هذه التكاليف ستُدفع بصورة مستمرة طوال مدّة تشغيل المشروع وتنفيذه؟ ماذا نُسمّي هذه التكاليف؟

٣- أيُّ هذه التكاليف تُعدُّ ثابتة بحيث لا تتغير طوال مدّة تنفيذ المشروع؟

٤- أيُّ هذه التكاليف متغيرة وغير ثابتة؟

٥- ما المقصود بالتكاليف الثابتة؟

٦- ما المقصود بالتكاليف المتغيرة؟

٧- كيف يُمكن حساب تكلفة الإنتاج الكلية؟

- ٨- إذا علمت أن مجموع التكاليف الثابتة هو ١٥٠٠ دينار، وأن التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة هي ٥ دنانير، فكم تبلغ قيمة التكاليف الكلية لهذا المُنتج في حال بيعت ٧٠٠ وحدة؟

ورقة العمل (٣-٤): أنواع التكاليف.



النشاط (٢)

تحديد سعر المنتج.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تحديد سعر المنتج.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- ناقش المعلم في المفهومين الآتين:
- السعر: التعبير النقدي لقيمة السلعة في وقت ومكان معينين، وهو يمثل إيرادات المشروع.
- التسعير: عملية تحديد سعر المنتج.
- حدّد أنت وأفراد مجموعتك السعر المناسب لمنتجكم، مبيّنًا الطريقة التي استخدمت في تحديد هذا السعر.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- ناقش المعلم في طريقة تحديد سعر المنتج.

النشاط (٣)

تقدير الإيرادات.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تقدير حجم الإيرادات المتوقعة للمشروع خلال مدة زمنية محدّدة.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- انظر أنت وأفراد مجموعتك في نموذج الدراسة السوقية لمشروعكم، ثم اطلعوا على الحصة السوقية المقدّرة لكم في السوق المستهدف.
- ناقش أنت وأفراد مجموعتك ورقة العمل (٣-٥): تقدير الإيرادات، ثم أجيبوا عن أسئلتها.
- ناقش المعلم في إجابات الأسئلة.

تقدير إيرادات المشروع

أراد عامر إنشاء مشروع خاص بإنتاج الأطعمة الصحية. وبعد أن انتهى من دراسة السوق المستهدف، وتعرّف حجم التنافس فيه، قدّر إجمالي المبيعات من الأطعمة الصحية في السوق المستهدف بـ ٥,٠٠٠,٠٠٠ طبق سنوياً، وحدّد نسبة الحصة السوقية للمنافسين كآتي:

المنافس الأول: ٥٪، المنافس الثاني: ٢٠٪، المنافس الثالث: ١٥٪، المنافس الرابع: ١٥٪، المنافس الخامس: ٢٥٪. وعليه، فقد قدّرت نسبة الحصة السوقية لعامر بـ ٢٠٪. وقد توقع عامر أن يلقى مُنتجَه إقبالاً من الزبائن؛ لأنه سيُحضّر المُكوّنات التي تدخل في تصنيع هذا المُنتج وفقاً لرغبة الزبون وذوقه.

- ١- ما نسبة الحصة السوقية لعامر من إجمالي المبيعات في السوق المستهدف؟
- ٢- إذا بلغ سعر الطبق الواحد دينارين ونصف دينار، فكم ستبلغ إيرادات عامر؟
- ٣- إذا ارتفعت المبيعات المُتوقّعة إلى ٦,٠٠٠,٠٠٠ طبق سنوياً، فكم ستبلغ حصة عامر من إجمالي المبيعات في السوق؟
- ٤- إذا أصبح سعر الطبق الواحد ٣ دنانير، فكم ستبلغ إيرادات عامر؟
- ٥- إذا انخفضت المبيعات المُتوقّعة إلى ٤,٠٠٠,٠٠٠ طبق سنوياً، فكم ستبلغ حصة عامر من إجمالي المبيعات في السوق؟

ورقة العمل (٣-٥): تقدير الإيرادات.

النشاط (٤)

مفهوم نقطة التعادل.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف مفهوم نقطة التعادل.

التعليمات:

- أجب عن الأسئلة الآتية:
- ١- إذا كان حجم الإيرادات أكبر من حجم التكاليف، فما الناتج؟ ماذا نُسَمِّي هذا الناتج؟
- ٢- إذا كان حجم الإيرادات أقل من حجم التكاليف، فما الناتج؟ ماذا نُسَمِّي هذا الناتج؟
- ٣- إذا كان حجم الإيرادات مساوياً لحجم التكاليف، فما الناتج؟ ماذا نُسَمِّي هذا الناتج؟
- ناقش زميلك في إجابات الأسئلة السابقة.
- شارك أنتَ وزميلك الإجابات المناقشة مع بقية الطلبة.
- صُغ تعريفاً لمفهوم نقطة التعادل، ثم ناقشه مع معلّمك.

النشاط (٥)

حساب نقطة التعادل.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على حساب نقطة التعادل لمشروع مجموعتك.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- ناقش المعلم في ما يأتي:
- المعادلة الرياضية التي تستخدم في تحليل نقطة التعادل هي:
- نقطة التعادل بالوحدات = التكاليف الثابتة ÷ هامش الربح.
- حيث إن:
- هامش الربح = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة.
- ناقش أنتَ وأفراد مجموعتك ورقة العمل (٦-٣): تحليل نقطة التعادل.
- اعرض أنتَ وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- ناقش أنتَ وأفراد مجموعتك المعلم في الإجابات، ثم استمعوا إلى التغذية الراجعة منه.

تحليل نقطة التعادل

إذا علمت أن مشروع خالد الإنتاجي التجاري يُنتج سِلعة من المواد الطبيعية، وأن بيانات تكاليف هذا المشروع الخاصة هي كالآتي:

- سعر البيع للوحدة الواحدة: ١٥ دينارًا.
 - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة: ٩ دنانير.
 - التكاليف الثابتة: ١٥٠٠ دينار.
- فأجب عن الأسئلة الآتية:
- ١- جد نقطة التعادل بالتعادل بالوحدات.
 - ٢- إذا توقّع خالد تحقيق ربح سنوي مقداره ١٢٠٠ دينار، فما حجم المبيعات الذي يُحقّق ذلك؟
 - ٣- إذا تغيّر سعر بيع الوحدة الواحدة ليصبح ١٣ دينارًا، فما نقطة التعادل بالوحدات؟

ورقة العمل (٣-٦): تحليل نقطة التعادل.



النشاط (٦)

إعداد الدراسة المالية.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على إعداد الدراسة المالية لمشروعك.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- املأ أنتَ وأفراد مجموعتك الفراغ بما هو مناسب في الجدول (٣-٦): دراسة الجدوى المالية.
- حلّ أنتَ وأفراد مجموعتك ما توصّلتُم إليه من نتائج، ثم قدّموا وصفاً لمدى جدوى المشروع من الناحية الربحية.
- اعرض أنتَ وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصّلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- استمع أنتَ وأفراد مجموعتك إلى التغذية الراجعة من المعلم.



ج- تكاليف ثابتة أخرى، مثل: إيجار المحل.				
نوع التكلفة	التكلفة الشهرية	التكلفة السنوية = التكلفة الشهرية × ١٢		
		المجموع:		
مجموع التكاليف الثابتة = مجموع تكلفة الأدوات والمعدات + مجموع تكلفة أجور العمالة المطلوبة + مجموع التكاليف الثابتة الأخرى.				
ثالثاً: التكاليف المتغيرة.				
أ- تكلفة المواد الخام.				
المواد الخام	قيمة الوحدة الواحدة بالدينار	عدد الوحدات اللازمة	التكلفة الشهرية = (قيمة الوحدة × عدد الوحدات)	التكلفة السنوية = (التكلفة الشهرية × ١٢)
			المجموع:	
ب- التكاليف المتغيرة الأخرى، مثل: الاشتراكات الشهرية.				
نوع التكلفة	التكلفة الشهرية	التكلفة السنوية = التكلفة الشهرية × ١٢		
		المجموع:		
مجموع التكاليف المتغيرة = مجموع تكلفة المواد الخام + مجموع التكاليف المتغيرة الأخرى.				
رابعاً: تكلفة المشروع الكلية = التكاليف التأسيسية + التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.				

خامساً: حجم التمويل اللازم للمشروع.

١- مصادر تمويل المشروع.

أ- الشركاء.

النسبة المئوية	الاسم / الجهة	القيمة	المصدر
			الشريك الأول
%			الشريك الثاني
	المجموع:		

ب - الاقتراض بغرض التمويل (أفراد / شركات مُموّلة / بنوك).

النسبة المئوية	القيمة	المصدر
%		
	المجموع:	

ج- دعم الأقارب والأصدقاء.

النسبة المئوية	القيمة	المصدر
%		
	المجموع:	

٢- طريقة السداد.			
المدّة الزمنية لسداد قيمة القرض	مدّة استحقاق القسط (كل أسبوع، شهر، شهران، ثلاثة أشهر...)	قيمة القسط	جهة الإقراض/ التمويل/ الدعم
سادسًا: الإيرادات.			
الحصة السوقية المقدّرة لمشروعك في السوق.			
الإيراد الكلي من بيع المنتج = الكمية المبّعة × سعر الوحدة الواحدة	الكمية المبّعة	سعر الوحدة الواحدة	الكمية المنتّجة
مجموع الإيرادات الكلي:			
سابعًا: الربح.			
الربح = الإيرادات - التكاليف.			

الجدول (٦-٣): دراسة الجدوى المالية.

الدراسة المالية

تُعنى الدراسة المالية بتحديد حجم التمويل اللازم لتنفيذ المشروع، وذلك بتحديد جميع التكاليف التي تُنفق على المشروع من لحظة تأسيسه حتى تنفيذ دورة الإنتاج الأولى.

يُمكن تصنيف التكاليف إلى ثلاثة أنواع، هي:

١- التكاليف التأسيسية: النفقات التي يتحملها المشروع مرّة واحدة عند تأسيسه، مثل: تكلفة الأراضي والمباني، وتكلفة الاستشارات القانونية والتصاريح وإعداد دراسة الجدوى.

٢- التكاليف التشغيلية: النفقات التي يتحملها المشروع لإتمام عمليات الإنتاج خلال مدّة زمنية معينة، وهي تنقسم إلى قسمين:

أ- التكاليف الثابتة: النفقات التي يتحملها المشروع، وتشمل جميع الأنشطة غير المرتبطة بالإنتاج. وهي تظل ثابتة في مجموعها، ولا تتغير بتغيّر حجم الإنتاج خلال مدّة زمنية معينة، مثل: إيجار المحال، وتكلفة الآلات والمعدات، ورواتب الموظفين، والاشتراكات الشهرية. غير أن حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة تتغير بتغيّر حجم الإنتاج. فمثلاً، إذا زاد حجم الإنتاج، فإن التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة ستقل.

ب- التكاليف المتغيرة: النفقات التي تُصرف في المشروع، وترتبط مباشرة بالمنتج، وتتغير في مجموعها بتغيّر حجم الإنتاج خلال مدّة زمنية معينة؛ فكلما زاد عدد الوحدات المنتجة زادت التكاليف. غير أن حصة الوحدة الواحدة من التكاليف المتغيرة تظل ثابتة عند تغيّر حجم الإنتاج، مثل: تكلفة المواد الخام والعمل المباشر، وتكلفة الخدمات الإنتاجية من مثل: الماء، والكهرباء، والإنترنت، والهاتف.

التكاليف المتغيرة = التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة $\times$ عدد الوحدات المنتجة.

٣- تكلفة الإنتاج الكلية: وهي تساوي التكاليف التأسيسية + التكاليف التشغيلية (التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة).

طرائق تحديد الأسعار

توجد طرائق عدّة لتحديد أسعار الوحدة الواحدة من المنتج، وتعدّ طريقة التسعير على أساس التكلفة أبسط هذه الطرائق وأكثرها شيوعاً حيث إن:

السعر = إجمالي تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج + نسبة هامش الربح المحددة

= (إجمالي التكاليف $\div$ عدد الوحدات المتوقع بيعها) + نسبة هامش الربح المحددة.

وفي هذه الحالة، إذا لم تكن التوقعات ودراسة التكاليف دقيقة، فإنها ستؤدي إلى خسارة المؤسسة، وعدم

تحقيق هامش الربح المُحدّد للتكاليف.

ربح المشروع: يُمكن حساب ربح المشروع بحساب إيرادات المشروع كاملة، ثم طرح جميع التكاليف منها:
الربح = الإيرادات - التكاليف.

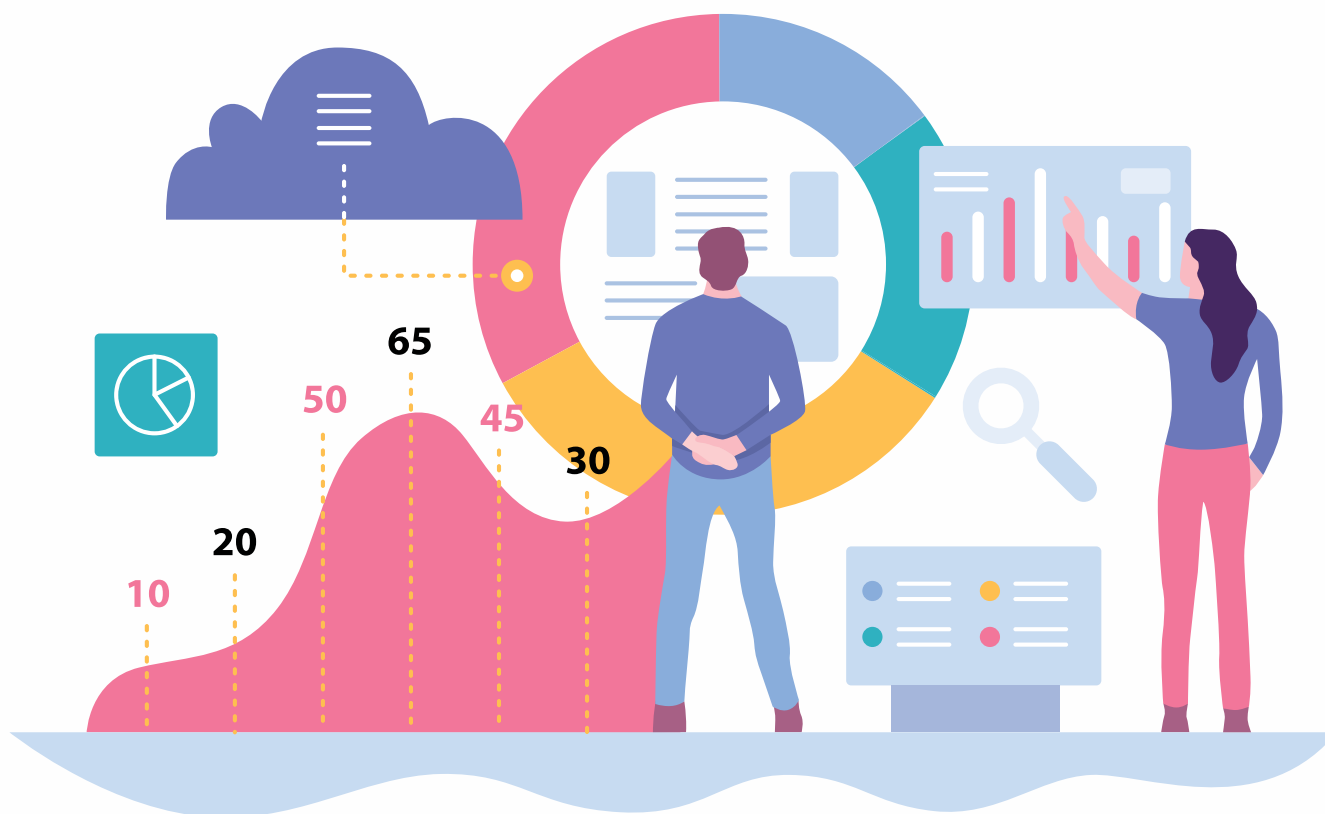
نقطة التعادل: النقطة التي يتساوى عندها حجم الإيرادات التي يُحقّقها المشروع مع حجم التكاليف التي يُنفقها (أي لا يوجد ربح ولا خسارة).

يستعمل أسلوب تحليل نقطة التعادل لتحقيق هدفين رئيسين، هما:

أ- الحكم على سلامة المشروع ونجاحه مالياً؛ لأنه يقيس حجم المبيعات اللازم للوفاء بجميع النفقات.

ب- التخطيط عن طريق توقّع حجم المبيعات اللازم للوصول إلى مستوى معين من الأرباح.

يُذكر أن نقطة التعادل تمثّل الحدّ الذي يجب أن يتخطاه المشروع لتحقيق الأرباح.



إجابات أسئلة ورقة العمل (٣-٥): تقدير الإيرادات.

١- ما نسبة الحصة السوقية لعامر من إجمالي المبيعات في السوق المستهدف؟
 نسبة الحصة السوقية لعامر من إجمالي المبيعات في السوق المستهدف هي ٢٠٪.

٢- إذا بلغ سعر الطبق الواحد دينارين ونصف دينار، فكم ستبلغ إيرادات عامر؟
 حجم المبيعات لمشروع عامر = إجمالي المبيعات في السوق المستهدف $\times$ الحصة السوقية لمشروع عامر
 $500000 \times 20\% =$
 $100000 =$ وحدة من المنتج.

إيرادات المشروع = حجم المبيعات $\times$ سعر الوحدة الواحدة من المنتج
 $100000 \times 2,5 =$
 $250000 =$ دينار سنوياً.

٣- إذا ارتفعت المبيعات المتوقعة إلى ٦,٠٠٠,٠٠٠ طبق سنوياً، فكم ستبلغ حصة عامر من إجمالي المبيعات في السوق؟

إجمالي مبيعات مشروع عامر = إجمالي المبيعات في السوق $\times$ الحصة السوقية لمشروع عامر
 $6000000 \times 20\% =$
 $1200000 =$ طبق.

٤- إذا أصبح سعر الطبق الواحد ٣ دنانير، فكم ستبلغ إيرادات عامر؟
 إيرادات المشروع = حجم المبيعات $\times$ سعر الوحدة الواحدة من المنتج

$3 \times 100000 =$
 $300000 =$ دينار سنوياً.

٥- إذا انخفضت المبيعات المتوقعة إلى ٤٠٠٠,٠٠٠ طبق سنوياً، فكم ستبلغ حصة عامر من إجمالي المبيعات في السوق؟

إجمالي مبيعات مشروع عامر = إجمالي المبيعات في السوق $\times$ الحصة السوقية لمشروع عامر
 $4000000 \times 20\% =$
 $800000 =$ طبق.

إجابات أسئلة ورقة العمل (٣-٦): تحليل نقطة التعادل.

١- جد نقطة التعادل بالوحدات.

هامش الربح = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

$$= 15 - 9 = 6 \text{ دنانير.}$$

نقطة التعادل بالوحدات = التكاليف الثابتة ÷ هامش الربح

$$= 1500 \div 6 = 250 \text{ وحدة.}$$

٢- إذا توقّع خالد تحقيق ربح سنوي مقداره ١٢٠٠ دينار، فما حجم المبيعات الذي يُحقّق ذلك؟
 في هذه الحالة، يضاف الربح المراد تحقيقه إلى تكاليف المشروع الثابتة.
 وعليه، فإن:

نقطة التعادل بالوحدات = (التكاليف الثابتة + الربح) ÷ هامش الربح

$$= (1200 + 1500) \div 6$$

$$= 2700 \div 6$$

$$= 450 \text{ وحدة.}$$

إذن، لتحقيق ربح مقداره ١٢٠٠ دينار، يجب أن يساوي حجم المبيعات ٤٥٠ وحدة.

٣- إذا تغيّر سعر بيع الوحدة الواحدة ليصبح ١٣ دينارًا، فما نقطة التعادل بالوحدات؟

إذا أصبح سعر بيع الوحدة الواحدة ١٣ دينارًا، فإن:

هامش الربح = سعر البيع للوحدة الواحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة

$$= 13 \text{ دينارًا} - 9 \text{ دنانير}$$

$$= 4 \text{ دنانير.}$$

نقطة التعادل بالوحدات = التكاليف الثابتة ÷ هامش الربح

$$= 1500 \div 4$$

$$= 375 \text{ وحدة.}$$



ابحث في شبكة الإنترنت عن طرائق أخرى لحساب نقطة التعادل، ثم شارك المعلم والزملاء في ما تتوصل إليه.



١- وضح المقصود بكل مما يأتي:

التكاليف التأسيسية:

التكاليف التشغيلية:

٢- ما الفرق بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة من حيث: ارتباطها بالمنتج، وتغير مجموعها أو ثباته، ونصيب الوحدة؟ هاتِ مثالاً على كل منها.

٣- كيف يُحدّد سعر المنتج على أساس التكلفة؟

٤- قُدِّر إجمالي المبيعات من مُنتَج معين في السوق المستهدف بنحو ١٥٠٥٠٠٠٠ وحدة سنوياً، وقُدِّرَت نسبة الحصة السوقية لمشروع يُنتَج نفس النوع من المُنتَجات بنحو ٤٠٪ من إجمالي المبيعات في السوق:

أ- إذا بلغ سعر الوحدة الواحدة من المُنتَج ٥ دنانير، فكم ستبلغ إيرادات هذا المشروع؟

ب- إذا بلغ سعر الوحدة الواحدة من المُنتَج ٥, ٨ دينار، فكم ستبلغ إيرادات المشروع؟

ج- إذا ارتفعت المبيعات المُتَوَقَّعة إلى ٢٠٠٠٠٠٠٠ وحدة سنوياً، فكم ستبلغ حصة المشروع من إجمالي المبيعات في السوق؟

د- إذا انخفضت المبيعات المُتَوَقَّعة إلى ١٣٠٠٠٠٠٠ وحدة سنوياً، فكم ستبلغ حصة المشروع من إجمالي المبيعات؟

هـ- إذا علمت أن البيانات الخاصة بتكاليف أحد المشروعات الإنتاجية هي على النحو الآتي:

سعر البيع للوحدة الواحدة: ٧ دنانير، التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة: ٣ دنانير، التكاليف الثابتة: ٥٠٠٠٠ دينار، فأجب عن الأسئلة الآتية:

أ- جد نقطة التعادل بالوحدات.

ب- إذا تغيّر سعر بيع الوحدة الواحدة ليصبح ١٥ ديناراً، فما نقطة التعادل بالوحدات؟

ج- إذا كان صاحب المشروع يتوقع تحقيق ربح سنوي مقداره ١٠٠٠٠ دينار، فما حجم المبيعات الذي يُحقّق ذلك؟

الدرس التاسع

مرحلة إنشاء المشروع

٩

بعد الانتهاء من تخطيط المشروع تخطيطاً جيداً، وإعداد دراسة الجدوى، والتحقق من فاعلية المشروع، والحكم بإمكانية نجاحه نظرياً، تأتي مرحلة الإنشاء والتنفيذ، وهي المرحلة التي يتم فيها البدء بتنفيذ المشروع فعلياً، وتوجيه سير العمل وفقاً لما هو مخطط له، حيث تتضمن هذه المرحلة الترخيص، والتسجيل، وتجهيز المكان، وشراء الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لصنع المنتجات، وتأمين الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ المشروع، وإخراج المنتج بصورة جذابة، ومتابعة أداء الأنشطة التسويقية المتكاملة لتحقيق الأرباح.

النشاط (١)

الهيكل التنظيمي.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرف الهيكل التنظيمي.

التعليمات:

ستجلس في دائرة ضمن حلقة نقاشية.

- ناقش المعلم في النص الآتي:

إن تنفيذ أي مشروع يتطلب توافر إدارة جيدة لتنظيم أنشطة المشروع ومتابعة أعماله، وقد يمثل الإدارة أصحاب المشروع أنفسهم، أو أشخاص آخرون ضمن فريق العمل. تتضمن عملية التنظيم حصر المهام

والأنشطة اللازمة، وتقسيمها إلى مجالات، وربطها بتخصصات الأفراد، ثم تحديد السلطة والمسؤولية وتوزيعها، وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بهدف تمكين بعضهم من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق أهداف المشروع المنشودة. وهذا لا يكون إلا بإنشاء هيكل تنظيمي للمشروع، وما يتبع ذلك من وصف وتقييم للوظائف والحاجات الوظيفية من موارد بشرية ومالية وفنية.

- استنتج مفهوم الهيكل التنظيمي ومزاياه.

النشاط (٢)

إنشاء الهيكل التنظيمي.

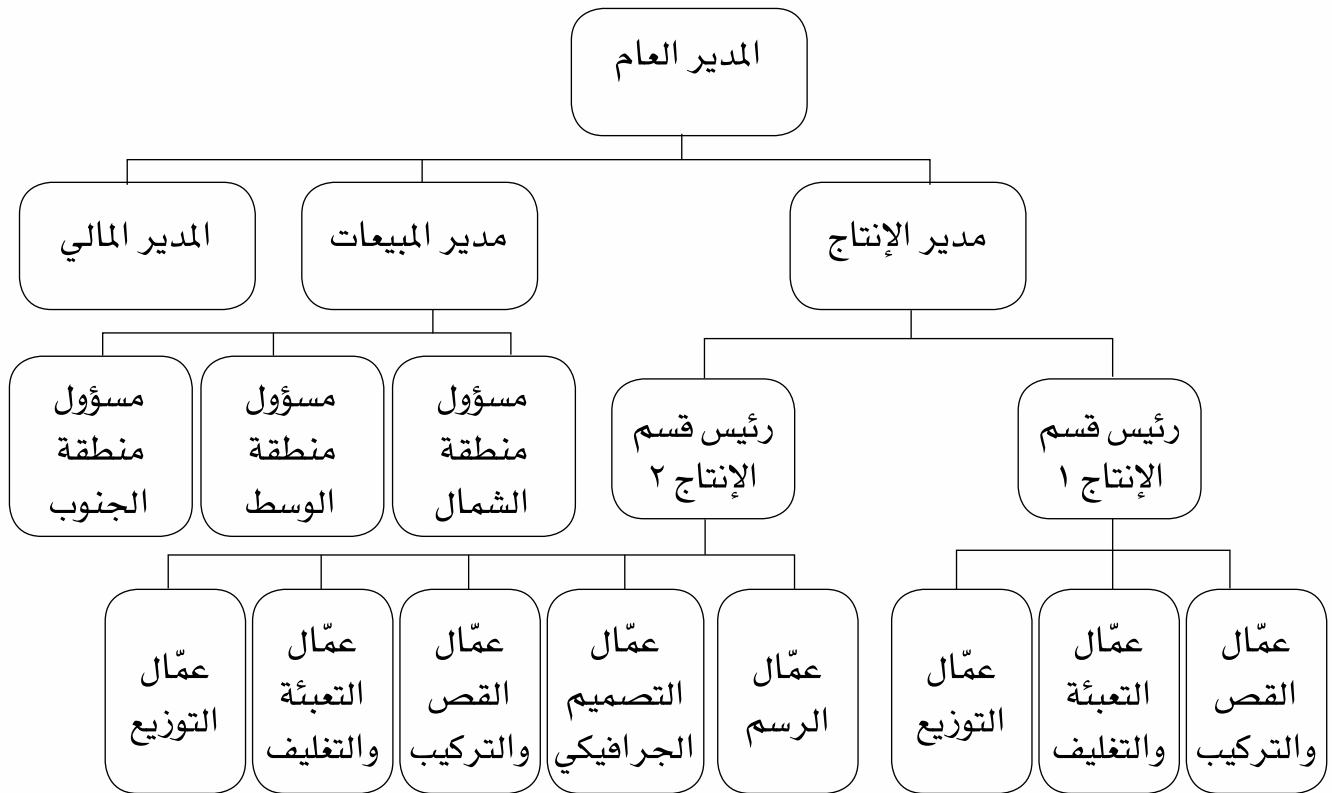
الهدف: سيساعدك هذا النشاط على إنشاء الهيكل التنظيمي.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- املأ أنتَ وأفراد مجموعتك الفراغ بما هو مناسب في الجدول (٧-٣): الشواغر الوظيفية.
- أنشئ أنتَ وأفراد مجموعتك الهيكل التنظيمي لمشروعكم، مستعينين بالشكل (٣-٣): نموذج توضيحي لهيكل تنظيمي.
- اعرض أنتَ وأفراد مجموعتك الهيكل التنظيمي لمشروعكم أمام أفراد المجموعات الأخرى، ثم استمعوا إلى التغذية الراجعة من المعلم.

الوظيفة	المهارات الواجب توافرها في صاحب الوظيفة	الأنشطة الواجب تنفيذها في هذه الوظيفة	العدد	الراتب الشهري

الجدول (٣-٧): الشواغر الوظيفية.



الشكل (٣-٢): نموذج توضيحي لهيكل تنظيمي.

خطة تنفيذ المشروع.

النشاط (٣)

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على إعداد خطة تنفيذ المشروع.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- املأ أنت وأفراد مجموعتك الفراغ بما هو مناسب في الجدول (٣-٨): خطة تنفيذ المشروع.
- ناقش أنت وأفراد مجموعتك المعلم في النتائج التي تتوصلون إليها.

المهمة	اسم العضو	المدة الزمنية	زمن بدء المهمة	زمن انتهاء المهمة	المواد المطلوبة	ملاحظات

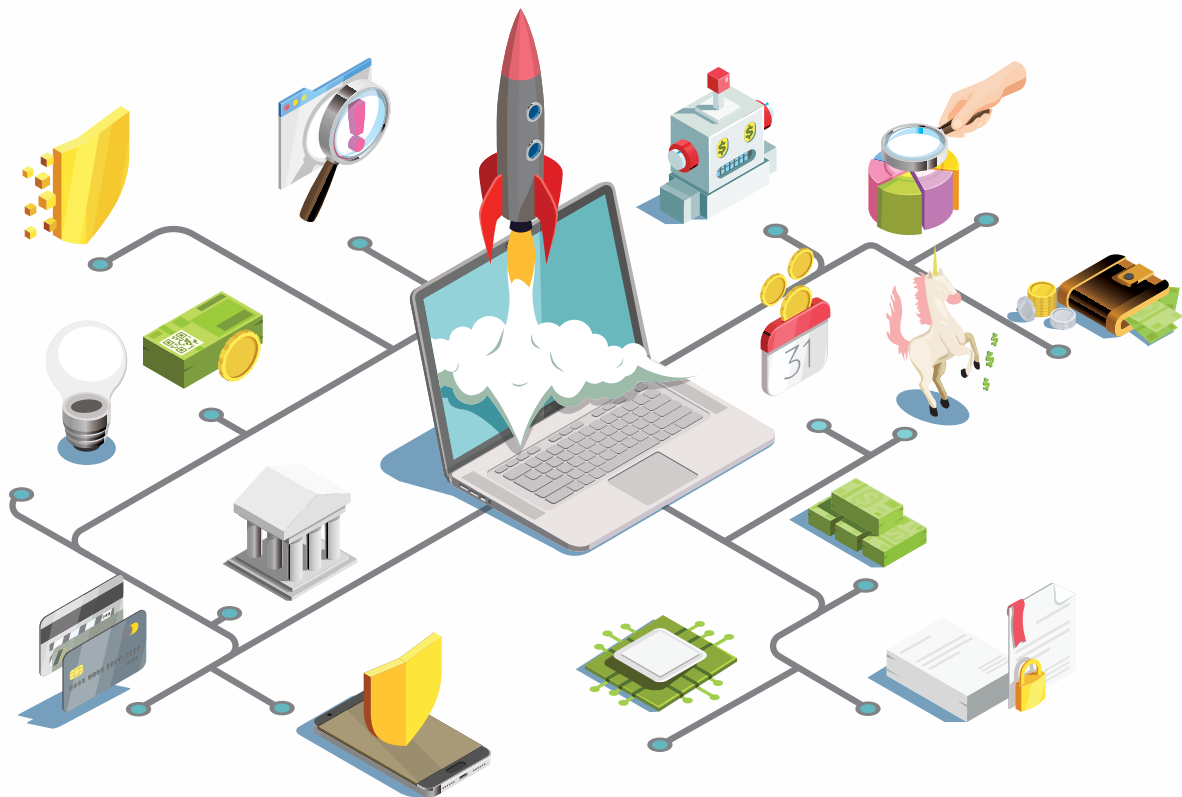
الجدول (٣-٨): خطة تنفيذ المشروع.

تصميم المنتج.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تصميم المنتج بصورته النهائية.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- صمّم أنتَ وأفراد مجموعتك الشكل النهائي للمُنْتَج الخاص بمشروعكم (تصميم نموذج أولي من المُنْتَج المراد تقديمه للزبائن).
- اعرض أنتَ وأفراد مجموعتك التصميم الأولي لمُنْتَجكم أمام أفراد المجموعات الأخرى، ثم استمعوا إلى التغذية الراجعة من المعلم.



الهيكل التنظيمي

يُمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه مخطط توضيحي يُمثل الآلية الرسمية التي يدار بواسطتها المشروع، وتوزع مهامه عن طريق تحديد خطوط الاتصال والسلطة بين الرؤساء والمرؤوسين.

وفي ما يأتي بيان لمزايا الهيكل التنظيمي للمشروع:

- ١- تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف مُحددة.
- ٢- تحديد خطوط الاتصال بين المجموعات لتسهيل تواصل الإدارة بين العاملين والقائمين على المشروع.
- ٣- تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة.
- ٤- توفير العمالة المناسبة لضبط سير العمل في اتجاه تحقيق الأهداف الموضوعة.

خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

- ١- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.
- ٢- تجميع الأنشطة المتشابهة معاً، ثم وضعها في وحدة إدارية واحدة، حيث يُمكن تجميعها بحسب الوظائف، أو المنتج، أو الزبائن، أو المناطق الجغرافية، أو مرحلة الإنتاج.
- ٣- تحديد العلاقات التنظيمية لربط هذه الوحدات رأسياً وأفقياً.
- ٤- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية.
- ٥- اختيار القوى (الكوادر) البشرية وتتميتها لتنفيذ مهام الوحدات الإدارية.
- ٦- رسم الهيكل التنظيمي في صورة مخطط يوضح التنظيم وخطوط السلطة والمسؤولية في المشروع.
- ٧- مراقبة عملية التنظيم على نحو دائم، وإدخال التعديلات المناسبة على الهيكل التنظيمي عند الحاجة إلى ذلك؛ حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

خطة تنفيذ المشروع

تتضمن مرحلة التنفيذ الفعلي للمشروع البدء بتطبيق بنود خطة تنفيذ العمل التي تُعنى بتكليف الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل ضمن فريق عمل المشروع بالمهام التي أنيطت بهم سابقاً، والتي حُدّدت في خطة تنفيذ العمل. تشمل خطة تنفيذ العمل تحديد المهام المراد أدائها طوال مدة تنفيذ المشروع، والأفراد القائمين على تنفيذها، والمدة الزمنية اللازمة لذلك.

وفي ما يأتي الإجراءات التي تتضمنها مرحلة التنفيذ الفعلي للمشروع:

- ١- توظيف العمالة (الموارد البشرية) اللازمة لتنفيذ المهام وفقاً للمهارات المطلوبة.

٢- الوصف الدقيق للمهام التي يُتوقع أن يؤديها الأفراد وفقاً لأهداف المشروع والمدة الزمنية المحددة لكل مهمة.

٣- التوثيق عن طريق إعداد السجلات اللازمة لتتبع الأعمال، وبيان مدى تطورها وسيرها نحو تحقيق الأهداف، وإعداد التقارير اللازمة لتسجيل الأعمال وما تم تنفيذه، ويُشترط في هذه التقارير أن تكون تفصيلية شاملة لكل الأعمال والأنشطة.

تصميم المنتج

لكي يتأكد أصحاب الأفكار والمشروعات الجديدة الصغيرة أن منتجاتهم قد لاقت رواجاً بين الزبائن بعيداً عن التوقعات والفرصيات؛ يتعين عليهم تصنيع نماذج أولية من منتجاتهم، ثم عرضها على عينة من الزبائن في السوق المستهدف، وتلقي التغذية الراجعة منهم بخصوص جودتها ومدى مطابقتها لحاجاتهم ورغباتهم؛ ما يساعدهم على تعرف مدى تقبلهم للمنتج، ودرجة إقبالهم على شرائه. وفي حال كانت النتائج جيدة، يبدأ العمل مباشرة بإنتاج الكميات المطلوبة من المنتج، أما إذا أسفرت النتائج عن ضرورة التعديل أو التحسين على المنتج فلا بُد من تطويره وتحسينه بما يتواءم ورغبات الزبائن، ثم إعادة طرحه في السوق واختباره مرة أخرى، وأما إذا لم يلق المنتج إقبالاً من الزبائن فيُفضل إعادة النظر فيه، والتفكير في منتجات أخرى.

وفي ما يأتي الخطوات التي تمرُّ بها عملية تصميم النماذج الأولية من المنتجات:

- ١- جمع المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، ودراسة شكلها ومزاياها ومكوناتها.
- ٢- تحديد المواد الأولية اللازمة للإنتاج.
- ٣- طرح العديد من الأفكار لتمييز المنتج الخاص بالمشروع من منتجات المنافسين.
- ٤- اعتماد شكل وتصميم ابتكاريين مميزين للمنتج، وإضفاء لمسة من الإبداع عليه.
- ٥- طرح عينات مجانية من المنتج في السوق المستهدف.
- ٦- استطلاع رأي الزبائن بخصوص المنتج.
- ٧- تحسين المنتج وتعديله وفقاً لآراء الزبائن.
- ٨- إعادة طرح المنتج المُحدث في السوق المستهدف.

٩- جمع المعلومات اللازمة عن حجم الطلب على المنتج.

١٠- تقرير مدى نجاح المنتج.

١١- البدء بعملية الإنتاج الفعلي للمنتج.





استعن بشبكة الإنترنت، أو بأحد أفراد أسرتك، لتتعرّف نموذج الهيكل التنظيمي لإحدى المؤسسات، ثم ارسمه، وشاركه مع مع المعلم والزملاء.



١- وضح المقصود بمفهوم الهيكل التنظيمي.

٢- يعتمد إنشاء الهيكل التنظيمي لمشروع ما على مجموعة من الخطوات، اذكرها.

٣- برأيك، لماذا يتم تصميم النموذج الأولي من المنتج؟

الدرس العاشر تسويق مُنتجتي

١٠

"لا تبحث عن زبائن لمنتجاتك، بل ابحث عن مُنتجات لزبائنك" (رجل أعمال ناجح).

يُعَدُّ التسويق أحد أهم الأمور التي يُعَوَّل عليها في استمرارية المشروعات وتعظيم أرباحها، وبخاصة في ظل تحوُّل العالم إلى قرية صغيرة، وازدياد حِدَّة المنافسة. ومن هنا، فقد بات ضروريًا العمل على مجموعة من العناصر التي يهتم بها علم التسويق الحديث؛ فالمُسَوِّق الناجح اليوم هو الذي يبحث عن حاجات الناس، ويُنْتِج ما يفي بهذه الحاجات.

النشاط (١)

عناصر المزيج التسويقي.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرُّف عناصر المزيج التسويقي.

التعليمات:

- ناقش المعلم في النص الآتي، وما يليه من أسئلة:
ينبغي لأصحاب المشروع تسويق مُنتجاتهم، وعدم تركها ليتعرَّف عليها الزبائن بمحض المصادفة؛ إذ لا بُدَّ لهم من تعريف الزبائن بها، وإخبارهم عن طبيعتها ومزاياها وسعرها وغير ذلك من المعلومات.
- ١- ما المقصود بمفهوم التسويق؟
- ٢- ما عناصر المزيج التسويقي؟

علاقة عناصر المزيج التسويقي بعنصر الترويج.

النشاط (٢)

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تحديد علاقة عناصر المزيج التسويقي بعنصر الترويج.

التعليمات:

- سيطرح المعلم الأسئلة الآتية:
- أيُّكم يتذكَّر مفهوم الترويج؟
- ما المقصود بوسائل الترويج؟
- عددها.
- ستعمل ضمن مجموعة.
- ناقش المعلم في النص الآتي:
- لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي تأثير في العناصر الأخرى؛ إذ لا يُمكن لعنصر واحد فقط تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة. ومن الملاحظ أن عنصر الترويج يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعناصر الأخرى، فكيف يُمكننا توضيح علاقة عنصر الترويج بعناصر المزيج التسويقي الأخرى؟
- استنتج أنتَ وأفراد مجموعتك علاقة عنصر الترويج بالعناصر الأخرى.
- اعرض أنتَ وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى، ثم استمعوا إلى التغذية الراجعة من المعلم.

الخطة الترويجية.

النشاط (٣)

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تمييز عناصر الخطة الترويجية للمنتج.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- صمِّم أنتَ وأفراد مجموعتك الخطة الترويجية المناسبة لمنتج مشروعكم بناءً على إجابة الأسئلة الآتية:

- ١- مَنْ المُعْلِن؟ أي، معرفة مَنْ هو صاحب الإعلان.
- ٢- لِمَنْ أُعْلِن؟ أي، تعيين الجمهور المستهدف.
- ٣- ماذا أُعْلِن؟ أي، تحديد الأفكار التي يريد أصحاب المشروع الإعلان عنها.
- ٤- لماذا أُعْلِن؟ أي، بيان الأسباب التي تدفع أصحاب المشروع إلى الإعلان.
- ٥- أين أُعْلِن؟ أي، ذكر الأماكن المهمة التي يُمكن فيها إيصال الرسالة الإعلانية إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور المستهدف.
- ٦- متى أُعْلِن؟ أي، تحديد ما إذا كان الإعلان يوميًا، أو شهريًا، أو سنويًا، وعدد المرات التي أُعْلِن فيها، والمدة الزمنية لذلك.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى، ثم ناقشوا المعلم في تلك النتائج.
- ناقش المعلم في الأهداف التي يسعى الترويج إلى تحقيقها.
- اقترح أنت وأفراد مجموعتك نصائح تسديها إلى أصحاب المشاريع لترويج مُنتجاتهم.



التسويق: مجموعة من الأنشطة المتكاملة المُصمَّمة للسلع أو الخدمات التي تُشبع رغبات المستهلكين، من حيث: طبيعة المُنتجات، وأسعارها، وترويجها، وأماكن توزيعها.

يَتَّبِعُ من هذا التعريف أن للتسويق أربعة عناصر رئيسة، يُطلق عليها مجتمعةً اسم عناصر المزيج التسويقي.

عناصر المزيج التسويقي

يتألف المزيج التسويقي من أربعة عناصر رئيسة، هي: المُنتج، والسعر، والمكان، والترويج. وفي ما يأتي بيان لكل عنصر من هذه العناصر:

- ١- المُنتج (Product): هو السلعة أو الخدمة المُقدَّمة للمستهلك، وكل ما يتعلق به، مثل: استخدامات المُنتج، وجودته، وشكله، وتغليفه، وتعليبه، والضمان الذي يسري عليه، وخدمات ما بعد البيع.
- ٢- السعر (Price): لا يكفي صنع مُنتجات تُحقِّق رغبات الزبائن فحسب، بل يجب أن يكون السعر المُحدَّد لها مقبولاً لديهم أيضاً. وقد درسنا سابقاً طرائق تحديد الأسعار، وكيفية حسابها؛ لذا يتعيَّن على صاحب المشروع دراسة السياسة التسعيرية دراسة متأنية، واختيار السعر المناسب لكل من المشروع والمستهلك (الزبون) بهدف تحقيق الربح.
- ٣- المكان (Place): يُقصد بذلك مكان وجود المُنتج الذي يستطيع فيه الزبون إيجاد السلعة أو الخدمة التي يريدتها لقاء ثمن معين.
- ٤- الترويج (Promotion): يُقصد به بيان جميع الأنشطة المسؤولة عن التواصل مع الزبائن، وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات لإقناعهم بشرائها.

وسائل الترويج

توجد وسائل عدَّة لترويج المُنتجات، أهمها:

- ١- الإعلان: يكون ذلك عن طريق الإذاعة والتلفاز، أو البريد الإلكتروني، أو الرسائل النصية، أو الوسائل المطبوعة، أو مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة.
- ٢- البيع الشخصي: وفيه يكون التواصل مع الزبائن مباشراً عن طريق مندوبي البيع.
- ٣- تنشيط المبيعات: يكون ذلك بإقامة المعارض، وعمل المسابقات، وتخفيض الأسعار، وتقديم الهدايا، وتوزيع العينات المجانية.
- ٤- الدعاية والنشر: يكون ذلك بنشر معلومات تتعلق بالمشروع أو المُنتج، ويُمكن أن تظهر في أي وسيلة إعلانية من دون مقابل أو تدخل من صاحب المشروع في شكل الرسالة أو محتواها.

علاقة عناصر المزيج التسويقي بعنصر الترويج

يُمكن توضيح علاقة عنصر الترويج بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي على النحو الآتي:

١- المنتج: إن طبيعة المنتج تُحدّد طبيعة الإعلان. ويُمكن توضيح علاقة المنتج بأسلوب الترويج في ما يأتي:

أ- السلع الاستهلاكية تتطلب تنظيم حملات إعلانية، خلافاً للسلع الصناعية التي تتطلب تضافر جهود البيع الشخصي وترويج المبيعات.

ب- المنتجات ذات العلامات التجارية (الماركات) المميّزة يناسبها الإعلان بشكل فريد يميّزها من غيرها. وعليه، فإن العلامة التجارية ينبغي أن تظهر في كل إعلان عن العلامة التجارية (الماركة)؛ لترسيخ الصورة الذهنية لدى الزبائن عن المنتج ذي العلامة التجارية وخصائصها المميّزة.

ج- مظهر السلعة الخارجي (من حيث التعبئة والتغليف) يُؤثّر تأثيراً مباشراً في قرارات اختيار أسلوب الترويج؛ فمعظم الإعلانات تُظهر السلعة مُغلّفة. وعليه، فلا بدّ من التنسيق الدقيق بين تصميم مظهر السلعة الخارجي وأسلوب الترويج أو البرنامج الإعلاني المُصمّم.

٢- السعر: يجب مراعاة التكاليف التي ستُخصّص للترويج عند تسعير المنتج؛ فالسعر المُعلن عن المنتج يُؤثّر في أسلوب الترويج المُصمّم له. وعليه، فإذا كان سعر السلعة يسمح بهامش ربحي وثير، فإن هذا الهامش الربحي يُبرّر تخصيص ميزانية للترويج وفيرة أيضاً، وهذا يعني وجود علاقة طردية بين السعر وحجم ميزانية الترويج.

تتأثر وسيلة الترويج المختارة بالسياسة السعرية؛ فالسلعة التي تكون أسعارها مرتفعة مقارنةً بأسعار السلع الأخرى قد تحتاج إلى وسيلة ترويجية تنسجم مع هذا السعر المرتفع، مثل شركة السيارات التي تختار لبعض أنواع (موديلات) من السيارات الفخمة مرتفعة السعر وسائل ترويج تختلف عن تلك التي تنشر فيها إعلانات للسيارات العادية ذات السعر المتوسط أو المنخفض.

٣- المكان : كلما كان المنتج موجوداً في مكان أقرب إلى الزبون وفّر عليه الجهد والوقت والنقود؛ لذا نجد الشركات والمحال الكبرى تفتح فروعاً أخرى لها، أو تُخصّص منافذ توزيع قرب الزبائن المستهدفين؛ لتسهّل عليهم اقتناء سلعهم.

وقد يُقرّر أصحاب المشروع تنظيم حملة إعلانية مكثفة لسلعة أو علامة تجارية (ماركة) معينة؛ بغية ترغيب تجار الجملة والتجزئة في شراء هذه العلامة التجارية (الماركة) وعرضها في متاجرهم ومخازنهم، وقد يعتمدون إلى الإعلان عنها في شبكة الإنترنت لأغراض البيع المباشر، أو عقد صفقات بيع إلكترونيّاً.

عناصر الخطة الترويجية

تحتوي الخطة الترويجية جملة من العناصر، هي:

- ١- المُعلن.
- ٢- الفئة المستهدفة.
- ٣- الأفكار التي يراد الإعلان عنها.
- ٤- أسباب عمل الإعلان.
- ٥- مكان الإعلان.
- ٦- وقت الإعلان.

أهداف الترويج

يهدف الترويج إلى تحقيق ما يأتي:

- ١- تعريف الزبائن بالمنتجات المعروضة لحفزهم إلى الإقبال على شرائها دون غيرها.
- ٢- محاولة إقناع الفئة المستهدفة بمنافع المنتجات وفوائدها.
- ٣- توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمنتج للزبائن الحاليين والمحتملين.
- ٤- تغيير الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية السلبية لدى بعض الزبائن.
- ٥- تعزيز مواقف الزبائن الحالية الإيجابية عن المنتجات بهدف دفعهم إلى شرائها باستمرار.

وفي ما يأتي بعض النصائح التي تساعدك على الترويج لمنتجاتك وبيعه للزبائن:

- ١- الحرص على كل ما يجذب انتباه الزبائن ويشير إعجابهم في ما يتعلق بالمنتج والموقع.
- ٢- الصدق والأمانة.
- ٣- التعامل الحسن.
- ٤- الاهتمام بالمظهر، وارتداء الملابس الملائمة لطبيعة العمل.
- ٥- التبسم وطلاقة الوجه في أثناء التعامل مع الزبائن.
- ٦- الإنصات الجيد إلى ما يطلبه الزبون.
- ٧- اختيار الألفاظ الواضحة والمناسبة في الرد.
- ٨- الإقناع بإبراز أهم الصفات التي يتميز بها منتجك عن المنتجات المنافسة.
- ٩- إظهار الحماسة عند خدمة الزبائن، والترحيب بهم جيداً، وتوديعهم بعبارات لطيفة.



مُستعيناً بشبكة الإنترنت، ابحث عن بعض النماذج للخطط الترويجية، ثم ادرس عناصرها وكيفية ملئها،
ثم شارك المعلم والزملاء في ما تتوصل إليه.



١- ما الفرق بين التسويق والترويج من حيث المفهوم؟

٢- ما عناصر المزيج التسويقي؟

٣- اذكر عناصر الخطة الترويجية.

٤- وضح علاقة عنصر الترويج بعنصر السعر.

الدرس الحادي عشر المتابعة والتقييم



بعد انتهاء فريق العمل في المشروع من تنفيذ الأعمال والمهام والأنشطة الرئيسة لصنع المنتجات بصورتها النهائية، يجب التحقق من توافق ما نُفذ على أرض الواقع مع ما خُطَّط له في دراسة الجدوى، ومراقبة العمل، ومتابعة الأنشطة وتقييمها؛ للتأكد أن العمل يسير على النحو الأمثل، واكتشاف مواطن الضعف والخلل وتحسينها، فما المقصود بالمتابعة والتقييم؟ وما الإجراءات اللازمة لمتابعة المشروع وتقييمه وصولاً إلى اتخاذ القرارات التي تعنى بتحسين المشروع وتطويره؟ وما الطرائق المستخدمة في متابعة عمل المشروع وتقييم أدائه؟

التمييز بين مفهوم المتابعة ومفهوم التقييم.

النشاط (١)

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على التمييز بين مفهوم المتابعة ومفهوم التقييم.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على ورقة العمل (٣-٧): المتابعة والتقييم، ثم أجبوا عن السؤال الوارد فيها.
- ناقش المعلم في الإجابات التي تتوصلون إليها.
- شارك المعلم في مناقشة السؤال الآتي:
- برأيك، هل تمثل عمليات المتابعة للمشروع أي أهمية؟ وضح إجابتك، ثم استمع إلى التغذية الراجعة من المعلم.

يحرص أصحاب المشروع والقائمون عليه على متابعة سير العمل في المشروع، وتقييمه من حين إلى آخر؛ للتحقق من مدى فاعلية التنفيذ، ونجاح المشروع، وتحقيقه للأرباح والأهداف والغايات التي أنشئ من أجلها.

وفي ما يأتي مجموعة من الخصائص التي تبيّن الفروق بين عملية التقييم وعملية المتابعة. صنف كلاً منها إما إلى المتابعة، وإما إلى التقييم لإجراء عمليتي المتابعة والتقييم لأي مشروع:

- ١- تتمُّ طوال زمن تنفيذ المشروع.
- ٢- تحدث عند نقاط معينة، أو مراحل مُحدّدة من المشروع، أو في نهايته.
- ٣- تُركّز على نهاية النشاط.
- ٤- تُركّز على النتائج النهائية.
- ٥- تُركّز على الأنشطة نفسها، وكيفية تنفيذها.
- ٦- تُركّز على مدى سير الأعمال، وكيفية إدارتها.
- ٧- تهتم بتوضيح التفاصيل الكلية للأعمال والأنشطة.
- ٨- تُعنى بتحديد مستوى الأداء في العمل.

ورقة العمل (٧-٣): المتابعة والتقييم.



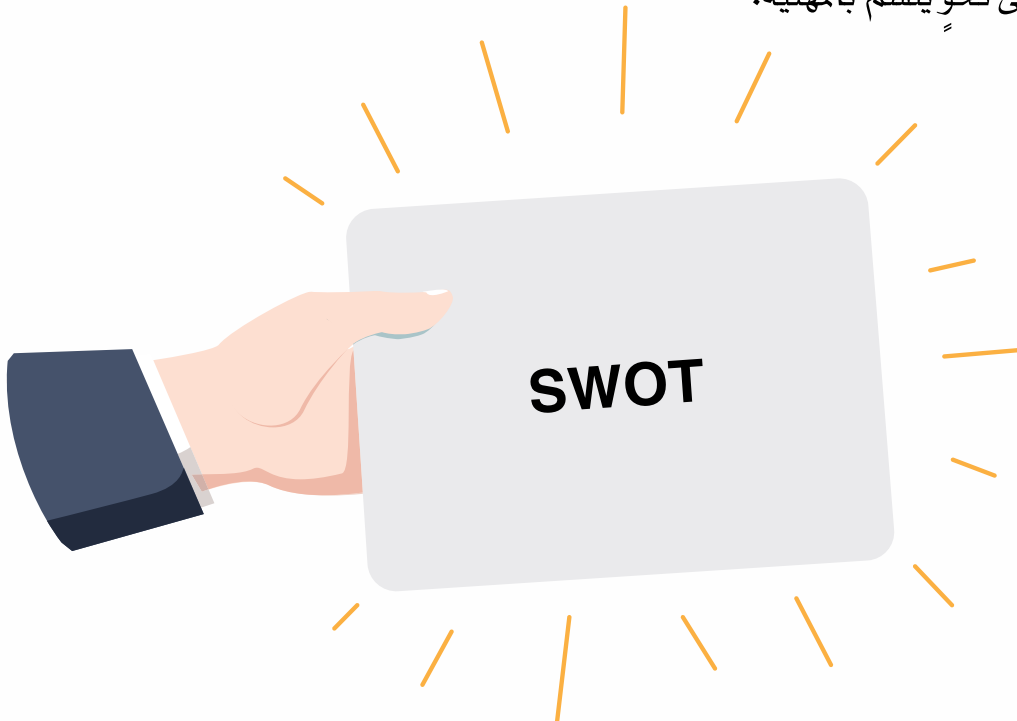
النشاط (٢)

تعرف نموذج التحليل الرباعي (SWOT).

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرف نموذج التحليل الرباعي (SWOT).

التعليمات:

- ناقش المعلم في النص الآتي:
يرى أصحاب المشروع غالباً أن طريقة عملهم هي أفضل من غيرها للعمل. ولكن، لا بُدَّ من طرح الأسئلة الآتية على أصحاب المشروع أنفسهم:
أ- هل الطريقة المتبعة في عمل المشروع هي الفضلى؟
ب- ما الذي يُمكن فعله لزيادة أرباح المشروع؟
ج- ما الذي يحتاج إلى تحسين؟
د- كيف يُمكن جذب المزيد من الزبائن؟
هـ- هل يدار المشروع على نحو يتسم بالمهنية؟



كيفية تحليل المشروع باستخدام نموذج التحليل الرباعي (SWOT).

النشاط (٣)

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف كيفية تحليل المشروع باستخدام نموذج التحليل الرباعي (SWOT).

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- ادرس أنتَ وأفراد مجموعتك الحالة (٣-٣): تحليل المشروع.
- اعرض أنتَ وأفراد مجموعتك النتائج التي توصلتَ إليها، ثم أجيبوا عن السؤال الوارد فيها.
- ناقش أنتَ وأفراد مجموعتك المعلم في الإجابات، ثم استمعوا إلى التغذية الراجعة منه.

تدير رهام محلًا لطباعة بطاقات الأشخاص التعريفية، وقوائم الطعام للمطاعم والأماكن الترفيهية. وقد قرّرت إعادة النظر في كيفية إدارة مشروعها، وذلك لمعرفة إذا كان الأسلوب الذي تتبعه في إدارة المشروع ناجحًا أم لا. ولمتابعة ذلك، أعدت قائمة تحوي مختلف الجوانب المتعلقة بمشروعها، وكانت النتيجة كالآتي:

- طباعة قوائم الطعام للأصدقاء بنصف الثمن.
- بناء فندق جديد وسط المدينة قرب محل رهام.
- تسجيل المبيعات في دفتر اليومية يوميًا.
- طباعة بعض القوائم للزبائن بصورة تفتقر إلى الجودة.
- التعامل اللطيف مع الزبائن دائمًا.
- افتتاح ثلاثة محال للطباعة في المدينة قرب محل رهام.
- فتح أحد هذه المحال أبوابه للزبائن مبكرًا كل يوم قبل فتح محل رهام بساعة.
- عدم سداد أقساط ترخيص المحل عن ثلاثة أشهر الماضية.
- زيارة ثلاثة فنادق في المدينة، والحصول على بعض الطلبات الجديدة.

- شيوع خبر مؤكّد من مجلس المدينة عن مناقشة موضوع إغلاق الفعاليات والأنشطة التجارية في الشارع الذي يوجد فيه محل رهام.
- شيوع خبر مؤكّد يفيد بفرض الحكومة ضرائب جديدة.
- المطلوب : تصنيف الأمور الواردة في القائمة السابقة إلى نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتهديدات لمشروع رهام

دراسة الحالة (٣-٣): تحليل المشروع.

النشاط (٤)

تطبيق نموذج التحليل الرباعي (SWOT).

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تطبيق نموذج التحليل الرباعي (SWOT) على مشروع مجموعتك.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- املأ أنت وأفراد مجموعتك الفراغ في الجدول (٣-٩): التحليل الرباعي لمشروعك، بتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة والتهديدات والفرص لمشروعك.
- أجب أنت وأفراد مجموعتك عن الأسئلة الآتية:
- ١- ما الذي يُمكنكم فعله لتحسين نقاط الضعف للمشروع؟
- ٢- كيف يُمكنكم تعزيز نقاط القوة للمشروع؟
- ٣- ما الذي يُمكنكم فعله للاستفادة من الفرص المتاحة أمام مشروعكم؟
- ٤- كيف يُمكنكم حماية المشروع من التهديدات التي يواجهها؟
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك إجابات الأسئلة أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- ناقش المعلم في إجابات الأسئلة.

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص المتاحة	التهديدات المحتملة

الجدول (٣-٩): التحليل الرباعي لمشروع.

النشاط (٥)

إعداد التقرير للمشروع.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على إعداد التقرير للمشروع.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- حلّ أنت وأفراد مجموعتك البيانات والمعلومات التي تمّ جمعها وفقاً للتحليل الرباعي الخاص بمشروعكم في النشاط السابق.
- أعدّ أنت وأفراد مجموعتك التقرير اللازم، بتعبئة الجدول (٣-١١): تقرير مشروع، الذي يوضّح دلائل النتائج التي تمّ التوصل إليها، مسترشدين بالجدول (٣-١٠): تقرير المشروع لأكل بيتي صحي.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك النتائج التي تتوصلون إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- ناقش المعلم في النتائج، ثم استمع إلى التغذية الراجعة منه.

اسم المشروع:	أكل بيتي صحي إلى مكان عملك.
أهداف المشروع:	- إعداد وجبات طعام بيتية صحية للموظفين بأسعار منافسة. - إيصال الوجبات إلى مكان عمل الموظفين ساخنة.
نتائج تحليل البيانات:	- تبين من تحليل بيانات المتابعة أن أهداف المشروع تحققت بما نسبته ٩٠ ٪ كما هو مخطط لها؛ إذ لاقت مُنتجات المشروع (الوجبات البيتية الصحية للموظفين) إقبالاً كبيراً من الموظفين العاملين في شركات مختلفة. - أشارت البيانات إلى أن حجم التكاليف الفعلية مساوٍ لحجم التكاليف المتوقعة؛ نظراً إلى وجود إدارة فاعلة لعملية الإنتاج. - بينت النتائج أن أداء الأفراد جيد؛ إذ يحرص الجميع على أداء المهام الموكولة إليهم على أكمل وجه، غير أن بعض المنتجات تتأخر بسبب تأخر إعدادهم لها. - أظهرت النتائج أن المواد والمصادر مُستثمرة استثماراً جيداً، وأنها تستخدم في العملية الإنتاجية بصورة مثالية سليمة وفقاً لما هو مخطط له. - أشارت البيانات إلى أن النتائج التي يُحقّقها المشروع هي نتائج جيدة؛ إذ زاد حجم المبيعات بما نسبته ١٠ ٪ من بداية العمل.
التوصيات، أو مقترحات التحسين والتطوير:	- توفير مُنتجات غذائية صحية بحسب ذوق الزبون؛ ما يعني مشاركته في اختيار مُكوّنات الغذاء الذي يرغب فيه، وهو ما يُسهم في استقطاب زبائن جدد. - تدريب العاملين في المشروع لتحسين أدائهم، بحيث يُمكنهم إنتاج الوجبات بسرعة أكبر. - التوسّع في عملية الدعاية والإعلان للمنتجات عن طريق عمل مطويات (بروشورات) تُوزّع على الشركات التي لم يتمّ التعامل معها من قبل..

الجدول (٣-١٠): تقرير المشروع لأكل بيتي صحي.

	اسم المشروع:
	أهداف المشروع:
	نتائج تحليل البيانات:
	التوصيات، أو مقترحات التحسين والتطوير:

الجدول (١١-٣): تقرير مشروع.

المتابعة: عملية منظمة مُخطَّطة مستمرة، تحدث بصفة دورية منتظمة على مدار عمر المشروع، لجمع المعلومات عن إنجازاته وتأثيراته وسير عمله، ثم إعدادها وإيصالها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية؛ بُعْيةً مساعدتها على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المُخطَّط لها.

أهمية المتابعة

تُعَدُّ المتابعة عملية مستمرة لجمع البيانات والمعلومات للمشروعات والبرامج وتحليلها، بهدف تحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعة لها؛ لبيان وضعه الحالي، وتحليل موقفه، ومقارنة ما تحقَّق فعلاً بما خُطِّط لتنفيذه، وتحديد مواطن القوة واستثمارها، ومواطن الضعف وتحسينها، وتحديد المشكلات، وقياس التقدم الحاصل في الأنشطة والعمل، واتخاذ قرارات بخصوص الأفراد، والموارد، والوقت، والتكاليف، والجودة، وكفاءة الأداء.

التقييم: تحديد مستوى الأداء الخاص بنشاط معين، ومنحه قيمة معينة.

أهداف التقييم

يهدف التقييم إلى قياس مدى كفاءة المشروع، وتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

نموذج التحليل الرباعي (SWOT)

ينبغي لأصحاب المشروع تحليل مشروعهم كل ثلاثة أشهر أو أربعة على الأغلب لتقرير إذا كان يُمكنهم تحسين أرباح المشروع. وهذا التحليل يتضمَّن أربعة عناصر أساسية يشير إليها الشكل (٣-٤): نموذج التحليل الرباعي، وهي:



الشكل (٣-٤): نموذج التحليل الرباعي.

- ١- نقاط الضعف. (Strengths)
- ٢- نقاط القوة (Weaknesses).
- ٣- الفرص المتاحة. (Opportunities)
- ٤- التهديدات المحتملة. (Threats)

- أهمية التحليل الرباعي (SWOT): يساعد تحليل هذه النقاط (SWOT) على تحديد الإيجابيات والسلبيات داخل المشروع عن طريق نقاط القوة ونقاط الضعف، ويساعد أيضاً على تحديد الإيجابيات والسلبيات الموجودة خارج المشروع عن طريق الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛ إذ إن نتائج هذا التحليل لوضع المشروع تُعدُّ عاملاً مهماً في التخطيط واتخاذ القرارات.
- يهدف هذا التحليل إلى دراسة العوامل الداخلية، مثل: البناء على نقاط القوة، وتخفيف نقاط الضعف. ويهدف أيضاً إلى دراسة العوامل الخارجية، مثل: اقتناص الفرص. ومواجهة التهديدات.
- يجب أن تتضمن دراسة العوامل الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف) موارد المشروع الخاصة، وهي:
- الموارد البشرية: مؤهلاتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم الإنتاجية، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالعاملين.
 - الموارد المادية: المعدات والآلات من حيث كفاءتها وقدرتها الإنتاجية، والمواد الخام من حيث جودتها، وتكلفتها، ومدى توافرها.
 - الموارد المالية: مصادرها، وكيفية الحصول عليها.
 - الأنشطة: الأنشطة الرئيسية التي تُنفَّذ لإنتاج السلع، أو تقديم الخدمات بصورة منافسة.
 - التجارب السابقة: الاستفادة من التجارب الناجحة، مثل زيادة الإنتاجية بتدريب العاملين على عمليات الإنتاج، وتحسين التجارب غير الناجحة وتطويرها، مثل ضعف حجم المبيعات لأحد المنتجات بسبب عدم وجود حملات دعائية جيدة له.

أما العوامل الخارجية (الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة) فتشمل ما يأتي:

- الاتجاهات المستقبلية في مجال المشروع.
- الاقتصاد: المحلي، والوطني، والعالمي.
- مصادر التمويل: المؤسسات، والمانحون.
- الأوضاع الديموغرافية المتعلقة بالسكان: التغيرات في العمر والعرق والجنس (النوع الاجتماعي) والثقافة لدى زبائن المشروع المحتملين، أو التغيرات البيئية الطبيعية، مثل الكوارث الطبيعية (الزلازل، البراكين...)، أو التغيرات المادية، مثل زيادة فرص الاستثمار والتمويل في البلد.
- التشريعات: يُقصد بذلك مدى إسهام القوانين والأنظمة الحكومية في جعل العمل في المشروع سهلاً أو صعباً.
- الأحداث المحلية، أو الوطنية، أو العالمية، مثل الحروب، أو تغير سياسة التبادل التجاري مع الدول الأخرى.

في ما يأتي نموذج التحليل الرباعي لمشروع رهام:

نقاط القوة	نقاط الضعف
- تسجيل المبيعات في دفتر اليومية يوميًا. - التعامل اللطيف مع الزبائن دائمًا. - زيارة ثلاثة فنادق في المدينة، والحصول على بعض الطلبات الجديدة.	- طباعة قوائم الطعام للأصدقاء بنصف الثمن. - طباعة بعض القوائم للزبائن بصورة تفتقر إلى الجودة. - عدم سداد أقساط ترخيص المحل عن ثلاثة الأشهر الماضية.
الفرص المتاحة	التهديدات المحتملة
- بناء فندق جديد وسط المدينة قرب محل رهام.	- افتتاح ثلاثة محال للطباعة في المدينة قرب محل رهام. - فتح أحد هذه المحال أبوابه للزبائن مُبكرًا كل يوم قبل فتح محل رهام بساعة. - شيوع خبر مؤكد يفيد بفرض الحكومة ضرائب جديدة.





نشاط بيتي:

ابحث في شبكة الإنترنت عن نماذج تقييم لمشروعات حقيقية، ثم اطلع على المعلومات التي وردت فيها، ثم شاركها مع المعلم والزملاء.



١- وضح المقصود بكل مما يأتي:

المتابعة:

التقييم:

٢- درست دعاء العوامل الداخلية والعوامل الخارجية لمشروعها الخاص بإنتاج أدوات الزينة من البلاستيك والزجاج والورق، وكانت نتيجة الدراسة كما يأتي:

- أحد أعضاء فريقها يمتلك مهارة الرسم ثلاثي الأبعاد.
- وصول أحد الفنانين التشكيليين ممن يرغب في دعم الأعمال الفنية وتمويلها.
- تكلفة الأواني الزجاجية الجاهزة مرتفعة نوعاً ما.
- وجود مشروع آخر يصنع المنتجات نفسها بجودة عالية.

المطلوب:

صنّف المعلومات السابقة إلى عوامل داخلية (نقاط قوة، نقاط ضعف)، وعوامل خارجية (فرص متاحة، تهديدات محتملة).

٣- أظهرت الدراسات في أحد المشروعات الخاصة بإنتاج ورق الجدران ما يأتي:

- أداء الأفراد كان ضعيفاً؛ نظراً إلى إسناد المهام إلى بعضهم من غير الأكفاء أو المدربين.
- وجود العديد من شكاوى الزبائن بخصوص عدم جودة المنتج، وضعف خدمات ما بعد البيع.
- تراجع إقبال الزبائن على شراء منتجات المشروع بما نسبته ٣٠٪ عن العام السابق.
- توافر مبلغ ١٠٠٠٠٠ دينار في الحساب البنكي للمشروع غير مُستثمر من العام السابق.

المطلوب:

قدّم التوصيات أو مقترحات التحسين والتطوير لمعالجة مناحي الخلل السابقة.

السؤال الأول: وضح المقصود بالمفاهيم الآتية:

المشروع الصغير:

الترويج:

التسويق:

السؤال الثاني: تتكوّن دورة حياة المشروع من مراحل عدّة، حدّد المرحلة التي تُمثّلها كلٌّ من الإجراءات الآتية:

أ- تكليف أفراد فريق العمل بتنفيذ المهام الموكولة إليهم.

ب- دراسة إمكانية تنفيذ المشروع على أرض الواقع.

ج- تحديد الفكرة.

د- البدء بعملية الإنتاج.

هـ- متابعة فريق العمل بصورة دائمة.

و- ممارسة النشاط الذي أنشئ المشروع لأجله.

ز- إعداد خطة العمل اللازمة لتنفيذ المشروع.

السؤال الثالث: توجد معايير عدّة تُحدّد مدى جدوى فكرة المشروع، منها ضرورة توافر رأس المال اللازم لتطبيق فكرة المشروع، وضح ذلك.

السؤال الرابع: كيف يُمكنك تحديد إذا كان الهدف المصوغ قابلاً للقياس أم لا؟

السؤال الخامس: عند تعبئة نموذج العمل التجاري لأي مشروع، كيف يُمكن تحديد ما يأتي:

أ- هيكل التكاليف: -----

ب- مصادر الإيرادات: -----

السؤال السادس: اذكر أهم الطرائق المستخدمة في جمع البيانات الثانوية.

السؤال السابع: ماذا يستفاد من إجراء كل دراسة من الدراسات الآتية:

أ- الدراسة السوقية: -----

ب- الدراسة الضمنية: -----

ج- الدراسة المالية: -----

السؤال الثامن: عند إجراء الدراسة السوقية، كيف يُمكن فهم طبيعة كلٍّ مما يأتي:

أ- السوق:

ب- الزبائن وصفاتهم:

ج- المنافسين:

السؤال التاسع: عند إجراء الدراسة الفنية لأيٍّ مشروع، يتمُّ تحديد كلٍّ من الطاقة الإنتاجية وخطوات الإنتاج، فما الفرق بينهما من حيث المفهوم؟

السؤال العاشر: بلغت تكلفة المبنى في أحد المشروعات ١٠٠٠٠٠ دينار، وتكلفة الاستشارات القانونية وإعداد دراسة الجدوى ٢٣٠٠ دينار، وبلغت التكاليف الثابتة ٢٨٠٠ دينار، وقد صُنعت ٥٥٠ وحدة من المنتج، وكانت تكلفة المنتج المتغيرة للوحدة الواحدة ٤ دنانير. ما تكلفة الإنتاج الكلية؟

السؤال الحادي عشر: تتضمن مرحلة التنفيذ الفعلي للمشروع مجموعة من الإجراءات، اذكرها.

السؤال الثاني عشر: ادرس الحالة الآتية:

قامت إدارة أحد المشروعات بتحليل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية لمشروعها، وكانت النتيجة كالآتي:

- ارتفاع تكلفة بعض المواد الخام نوعاً ما.
- تنوع المنتجات.
- نظام تسويقي متميز.
- ارتفاع أسعار المنتج مقارنةً بأسعار المنافسين.
- فاعلية (قوة) العلامة التجارية لمنتجات المشروع.
- إمكانية تطوير المنتجات الإبداعية في المشروع.
- زيادة الحصة السوقية لبعض المنافسين.
- تفضيل الزبائن لمنتجات المشروع.
- زيادة الطلب على المنتجات.
- فرض نوع جديد من الرسوم الجمركية على المنتجات.

المطلوب:

صنّف العوامل السابقة إلى نقاط ضعف، ونقاط قوة، وفرص متاحة، وتهديدات محتملة، وفقاً لنموذج التحليل الرباعي الآتي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص المتاحة	التهديدات المحتملة

٤

الوحدة الرابعة

تأسيس الشركات



- برأيك، كيف يُمكن تسجيل مشروعك ليصبح شركة قائمة بصورة قانونية؟
- ما نوع الشركة التي ترغب في إنشائها؟
- برأيك، كيف يُمكنك الحفاظ على استمرارية مشروعك أو نشاط شركتك في السوق؟

المقدمة

عرف الإنسان المشروعات منذ القَدَم، واستخدمها في كثير من أنشطته التجارية الهادفة إلى الربح، وسعى على مرّ العصور إلى تطويرها. ونظراً إلى تطوُّر المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أغلب الأحيان، وتوسُّعها لتصبح مُناظرة للمشروعات الكبيرة أو الضخمة؛ فإن الأفراد يعجزون عن تنفيذها، وتحملُ عناء إنشائها منفردين. وتأسيساً على ذلك، فقد ازدادت الحاجة إلى مختلف أنواع الشركات التي أصبحت تؤدي دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية في مختلف المجتمعات، وباتت الأداة المثلى للنهوض الاجتماعي والاقتصادي. ثم إن هذه الأهمية ازدادت حتى أصبحت الكثير من هذه الشركات تتمتع بإمكانات كبرى، لتُمثِّل مع مرور الوقت قوة اقتصادية كبيرة. وقد أدّى ذلك إلى إنشاء جهة قانونية تراقب هذه الشركات وتُوجِّهها بما يخدم المصلحة العامة، حيث سنّت الدول لهذا الغرض قوانين خاصة، أفضت إلى أشكال قانونية مُتعدِّدة للهيئات المُرخَّص لها مزاولة العمل التجاري، وهي إما مؤسسة فردية، وإما شركة. تتناول هذه الوحدة أنواع الشركات، ومراحل تأسيسها، وإجراءات تسجيلها قانونياً والبدء بتنفيذ أنشطتها على اختلافها.

نتائج التعلُّم من الوحدة

يُتوقَّع من الطالب بعد دراسة هذه الوحدة أن يكون قادراً على:

- تعرُّف مفهوم الشركة.
- تمييز أنواع الشركات بعضها من بعض.
- تحديد خطوات تسجيل الأعمال بصورة رسمية.
- التمييز بين مفهومي الاسم التجاري والعلامة التجارية.
- تعرُّف مفهومي الرؤية والرسالة.
- اختيار اسم خاص مناسب للمشروع.
- تمييز مفهوم الرمز (logo) من مفهوم الشعار (Slogan).
- تعرُّف مهارات المدير الناجح.
- تطبيق مصفوفة الأولويات لتنظيم أولويات عمله.
- اتباع خطوات حلّ المشكلات لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة معينة.

- تطبيق أسلوب (ربح ربح) في المفاوضات.
- تمييز مفهوم التعثر المالي من مفهوم الإفلاس.
- استنباط مراحل التعثر المالي والفشل الاقتصادي.
- استنتاج الفرق بين الفشل المالي والفشل الاقتصادي.
- تحديد مؤشرات التعثر المالي المؤدي إلى الإفلاس.

الدرس الأول الشركات وأنواعها

I

يُمكن لأي فرد الشروع في إنشاء مشروع إن خطرت له فكرة جيدة، ووُجد زبائن مستعدون لشراء مُنتجاته، وتوافر لديه رأس مال كافٍ لشراء أدوات العمل اللازمة للإنتاج. ولكن، إذا أراد صاحب المشروع أن يُوسِّعه ويحصل على استثمارات وتمويل لذلك، فيجب عليه إضفاء الطابع الرسمي على مشروعه، وتبني ممارسات أكثر رسمية، وذلك بتسجيل المشروع وترخيصه قانونيًا. إن وضوح الآلية التي يتم بها تسجيل المشروعات يُعزِّز بيئة الأعمال، ويُشجّع الأنشطة الاستثمارية، وإن تبسيط إجراءات التسجيل للشركات -على اختلاف أنواعها- يُسهم في تنمية عجلة الاقتصاد الوطني. ولهذا، ينبغي لأصحاب المشروعات إدراك أهمية تعرُّف آلية تسجيل أعمالهم وترخيصها بصورة قانونية، فما المقصود بالشركة؟ وكيف يُمكن تسجيلها قانونيًا بصورة رسمية؟



النشاط (١)

مفهوم الشركة.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف مفهوم الشركة.

التعليمات:

- قدّم لمعلّمك كلمات مفتاحية مرتبطة بمفهوم الشركة.
- صُنّ تعريفاً لمفهوم الشركة، مُستخدِماً الكلمات المفتاحية التي كُتبت على اللوح.
- ناقش المعلم في مفهوم الشركة.



التميز بين أنواع الشركات لاختيار شكلها القانوني.

النشاط (٢)

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على التمييز بين أنواع الشركات لاختيار شكلها القانوني.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اختر أنت وأفراد مجموعتك بطاقة واحدة من بين البطاقات التي تتناول أنواع الشركات. بحيث تقوم: **المجموعة الأولى:** كتابة موجز لأهم الأخبار، وتقمّص دور المذيع (أعدّ أنت وأفراد مجموعتك الخبر؛ على أن يحوي ماهية عمل الشركة، وطبيعة رأس مالها، وإدارتها، ومسؤوليات الشركاء).
- المجموعة الثانية:** إعداد لقاء صحفي بين مراسل صحفي ومدير شركة (صنّع مع أفراد مجموعتك بعض الأسئلة التي تتناول ماهية عمل الشركة، وطبيعة رأس مالها، وإدارتها، ومسؤوليات الشركاء، ثم اتّفق مع أفراد المجموعة على اختيار عضوين يتقمّص أحدهما دور مدير الشركة، ويتقمّص الآخر دور المراسل الصحفي).
- المجموعة الثالثة:** مدير علاقات عامة في شركة (يشرح لمجموعة زوّار ماهية عمل الشركة، وطبيعة رأس مالها، وإدارتها، ومسؤوليات الشركاء).
- المجموعة الرابعة:** موظف في شركة يُقنع صديقاً له بالعمل معه في الشركة نفسها (يشرح لصديقه ماهية عمل الشركة، وطبيعة رأس مالها، وإدارتها، ومسؤوليات الشركاء).
- المجموعة الخامسة:** والد يُقنع أبناءه الكبار بفكرة الشركة التي يريد أن يؤسّسها (يوضّح لهم ماهية عمل الشركة، وطبيعة رأس مالها، وإدارتها، ومسؤوليات الشركاء).
- اعرض أنت ومجموعتك النتائج التي توصلتم إليها أمام المجموعات الأُخرى، وناقش المعلم بتلك النتائج.

المؤسسة الفردية

أبسط شكل للأعمال التي يمتلكها شخص طبيعي واحد فقط، بعد حصوله على تصريح العمل واحتراف التجارة من مراقب سجل التجارة في مركز وزارة الصناعة والتجارة، أو أمين السجل التجاري في المحافظات.

قانونياً، لا تتفصل الشخصية الاعتبارية والذمة المالية لهذه المؤسسة عن مالِكها بوصفه المسؤول الوحيد عن جميع الالتزامات المالية والإدارية والقانونية تجاه الآخرين. أمّا الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لها فهو ١,٠٠٠ دينار أردني، ولا يُشترط إيداع رأس المال، ولكن يحق لمراقب سجل التجارة أن يطلب إثباتاً لصحة وجود رأس المال المُصرَّح به.

البطاقة رقم (١): المؤسسة الفردية.

شركة التضامن

تتألف شركة التضامن من شريكين اثنين على الأقل، ولا يزيد العدد فيها على ٢٠ شريكاً، ويجب في الشريك أن يُتمَّ الثامنة عشرة من عمره على الأقل، ويكتسب فيها كل شريك صفة تجارية. قانونياً، فإن كل شريك مسؤول بأمواله الشخصية عن كامل ديون الشركة والتزاماتها؛ أي إن مسؤولية الشركاء ليست محدودة، وهذا يعني أنه لا توجد شخصية مستقلة لشركات التضامن، وأنها لا تتطلب وجود محامين إلا في حال تجاوز رأس المال ٥,٠٠٠ دينار أردني. أمّا الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لهذا النوع من الشركات فهو ١,٠٠٠ دينار أردني.

البطاقة رقم (٢): شركة التضامن.

شركة التوصية البسيطة

تضم هذه الشركة مجموعة من الشركاء يتراوح عددهم ما بين ٢ إلى ٢٠ شريكاً، يُصنّفون على النحو الآتي:

الشركاء المتضامنون: الشركاء الذين يتولون إدارة الشركة وممارسة أعمالها، إضافةً إلى مسؤوليتهم بالتضامن والتكافل عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها، بما يتجاوز حصصهم في رأس المال، وذلك بتغطية المتبقي من أموالهم الشخصية.

الشركاء الموصون: الشركاء الذين يشاركون في رأس المال من دون أن يحق لهم التدخل في إدارة الشركة أو ممارسة أعمالها، ويكون كلٌّ منهم مسؤولاً عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس مال الشركة.

قانونياً، فإن شركة التوصية البسيطة لا تتطلب وجود محامين إلا إذا تجاوز رأس المال ٥,٠٠٠ دينار أردني.

أما الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لهذا النوع من الشركات فهو ١,٠٠٠ دينار أردني.

البطاقة رقم (٣): شركة التوصية البسيطة.

الشركة محدودة المسؤولية

يكون عدد الشركاء في هذه الشركة اثنين فأكثر (قد يقتصر العدد على شخص واحد بموافقة وزير الصناعة والتجارة)، ويُعدُّ جميع الشركاء فيها محدودي المسؤولية، وتكون الشركة بموجوداتها وأموالها مسؤولة عن ديونها والتزاماتها تجاه الآخرين، وتقتصر مسؤولية كل شريك تجاه ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس المال. ويتولّى إدارة الشركة هيئة مديرين من الشركاء، وقد يُعيّن لها مدير من غير الشركاء.

قانونياً، فإن هذا النوع من الشركات يتطلب وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين إذا كان رأس مالها يزيد على ٢٠,٠٠٠ دينار أردني، وهنا يتعيّن على المحامي تقديم ما يلزم من بيانات تصريح العلاقة بين المحامي والوكيل.

أما الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لهذا النوع من الشركات فهو دينار أردني.

البطاقة رقم (٤): الشركة محدودة المسؤولية.

الشركة المساهمة الخاصة

يكون عدد الشركاء في هذه الشركة اثنين فأكثر (قد يقتصر العدد على شخص واحد بموافقة وزير الصناعة والتجارة)، وهي تُعدُّ من الشركات ذات المسؤولية المحدودة، ويمكن تداول أسهمها في السوق المالية، ويكون جميع الشركاء فيها محدودي المسؤولية، وتكون الشركة بموجوداتها وأموالها مسؤولة عن ديونها والتزاماتها تجاه الآخرين، أمّا مسؤولية الشركاء فتكون بمقدار حصصهم في رأس المال. قانونياً، فإن هذا النوع من الشركات يتطلب وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين، ويبلغ الحد الأدنى المطلوب من رأس مال الشركة ٥٠,٠٠٠ دينار أردني.

البطاقة رقم (٥): شركة المساهمة الخاصة.

الشركة المساهمة العامة

يقسم رأس مال هذه الشركة إلى أسهم قابلة للتداول في السوق المالية، وهو يُجمَع بالاككتاب العام للجمهور، بحيث يحق لأي شخص الاكتتاب فيه، ويتولّى إدارتها مجلس إدارة منتخب من المساهمين، أمّا ذمتها المالية فتكون منفصلة عن المساهمين. مجلس الإدارة: عدد من المساهمين في الشركة المساهمة العامة، ينتخبهم المساهمون ليتولّوا إدارة الشركة، ولا يزيد عددهم على ١١ عضواً. قانونياً، فإن هذا النوع من الشركات يتطلب وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين، ويبلغ الحد الأدنى المطلوب من رأس مال الشركة ٥٠,٠٠٠ دينار أردني.

البطاقة رقم (٦): شركة المساهمة العامة.

الشركة : هيئة تُؤسَّس أو تُنظَّم وتُسجَّل وفق القوانين المُطبَّقة في الدولة؛ سواء أكانت تهدف إلى الربح أم لا، وقد تكون مملوكة من القطاع الخاص أو الحكومة، علماً بأن الهدف من تأسيس الشركات هو أداء نشاط تجاري أو خدمي في المجتمع.

أنواع الشركات

المؤسسة الفردية : أبسط شكل للأعمال التي يمتلكها شخص طبيعي واحد فقط، بعد حصوله على تصريح العمل واحتراف التجارة من مراقب سجل التجارة في مركز وزارة الصناعة والتجارة، أو أمين السجل التجاري في المحافظات.

قانونياً، لا تنفصل الشخصية الاعتبارية والذمة المالية لهذه المؤسسة عن مالِكها بوصفه المسؤول الوحيد عن جميع الالتزامات المالية والإدارية والقانونية تجاه الآخرين.

أمَّا الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لها فهو ١,٠٠٠ دينار أردني، ولا يُشترط إيداع رأس المال، ولكن يحق لمراقب سجل التجارة أن يطلب إثباتاً لصحة وجود رأس المال المصرَّح به.

شركة التضامن: تتألف شركة التضامن من شريكين اثنين على الأقل، ولا يزيد العدد فيها على ٢٠ شريكاً، ويجب في الشريك أن يُتِمَّ الثامنة عشرة من عمره على الأقل، ويكتسب فيها كل شريك صفة تجارية.

قانونياً، فإن كل شريك مسؤول بأمواله الشخصية عن كامل ديون الشركة والتزاماتها؛ أي إن مسؤولية الشركاء ليست محدودة، وهذا يعني أنه لا توجد شخصية مستقلة لشركات التضامن، وأنها لا تتطلب وجود محامين إلا في حال تجاوز رأس المال ٥,٠٠٠ دينار أردني.

أمَّا الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لهذا النوع من الشركات فهو ١,٠٠٠ دينار أردني.

شركة التوصية البسيطة: تضم هذه الشركة مجموعة من الشركاء يتراوح عددهم ما بين ٢ إلى ٢٠ شريكاً، يُصنَّفون على النحو الآتي:

الشركاء المتضامنون: الشركاء الذين يتولون إدارة الشركة وممارسة أعمالها، إضافةً إلى مسؤوليتهم بالتضامن والتكافل عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها، بما يتجاوز حصصهم في رأس المال، وذلك بتغطية المتبقي من أموالهم الشخصية.

الشركاء الموصون: الشركاء الذين يشاركون في رأس المال من دون أن يحق لهم التدخل في إدارة الشركة أو ممارسة أعمالها، ويكون كل منهم مسؤولاً عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس مال الشركة.

قانونياً، فإن شركة التوصية البسيطة لا تتطلب وجود محامين إلا إذا تجاوز رأس المال ٥,٠٠٠ دينار أردني. أمَّا الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لهذا النوع من الشركات فهو ١,٠٠٠ دينار أردني.

الشركة محدودة المسؤولية: يكون عدد الشركاء في هذه الشركة اثنين فأكثر (قد يقتصر العدد على شخص واحد بموافقة وزير الصناعة والتجارة)، ويُعدُّ جميع الشركاء فيها محدودي المسؤولية، وتكون الشركة بموجوداتها وأموالها مسؤولة عن ديونها والتزاماتها تجاه الآخرين، وتقتصر مسؤولية كل شريك تجاه ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس المال. ويتولَّى إدارة الشركة هيئة مديرين من الشركاء، وقد يُعيَّن لها مدير من غير الشركاء.

قانونياً، فإن هذا النوع من الشركات يتطلب وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين إذا كان رأس مالها يزيد على ٢٠,٠٠٠ دينار أردني، وهنا يتعيَّن على المحامي تقديم ما يلزم من بيانات تصريح العلاقة بين المحامي والوكيل.

أمَّا الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لهذا النوع من الشركات فهو دينار أردني.

الشركة المساهمة الخاصة: يكون عدد الشركاء في هذه الشركة اثنين فأكثر (قد يقتصر العدد على شخص واحد بموافقة وزير الصناعة والتجارة)، وهي تُعدُّ من الشركات ذات المسؤولية المحدودة، ويمكن تداول أسهمها في السوق المالية، ويكون جميع الشركاء فيها محدودي المسؤولية، وتكون الشركة بموجوداتها وأموالها مسؤولة عن ديونها والتزاماتها تجاه الآخرين، أمَّا مسؤولية الشركاء فتكون بمقدار حصصهم في رأس المال.

قانونياً، فإن هذا النوع من الشركات يتطلب وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين، ويبلغ الحد الأدنى المطلوب من رأس مال الشركة ٥٠,٠٠٠ دينار أردني.

الشركة المساهمة العامة: يقسم رأس مال هذه الشركة إلى أسهم قابلة للتداول في السوق المالية، وهو يُجمَع بالاكْتتاب العام للجمهور، بحيث يحق لأيِّ شخص الاكْتتاب فيه، ويتولَّى إدارتها مجلس إدارة منتخب من المساهمين، أمَّا ذمتها المالية فتكون منفصلة عن المساهمين.

مجلس الإدارة: عدد من المساهمين في الشركة المساهمة العامة، ينتخبهم المساهمون ليتولَّوا إدارة الشركة، ولا يزيد عددهم على ١١ عضواً.

قانونياً، فإن هذا النوع من الشركات يتطلب وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين، ويبلغ الحد الأدنى المطلوب من رأس مال الشركة ٥٠,٠٠٠ دينار أردني.



استفسر من أفراد أسرته عن أحد أصحاب الشركات الذين يعرفونهم، وعن نوع الشركة التي يملكها هذا الرجل، ثم اكتب تقريراً عن ذلك، ثم اقرأه أمام المعلم والزملاء.



١- وضح المقصود بمفهوم الشركة.

٢- قارن بين أنواع الشركات كما هو مبين في الجدول الآتي:

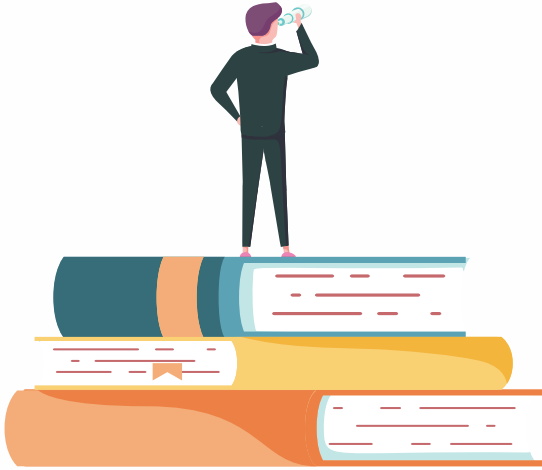
الشركة / من حيث:	عدد الشركاء	الناحية القانونية	رأس المال المطلوب
المؤسسة الفردية:			
شركة التضامن:			
شركة التوصية البسيطة:			
الشركة محدودة المسؤولية:			
الشركة المساهمة الخاصة:			
الشركة المساهمة العامة:			

الدرس الثاني

هوية الشركة (الاسم، الرؤية، الرسالة، الرمز، الشعار)

٢

يرى كلُّ منّا في بطاقته الشخصية معلومات أساسية خاصة به، وكذلك هو حال الشركات؛ إذ لا بدّ من وجود اسم لكل شركة تُعرَف به، وموقع خاص يُختار وفق معايير مُحدّدة، ورؤية، ورسالة، وأهداف معينة. سنتعرّف في هذا الدرس مفهوم الرؤية، ومفهوم الرسالة، وكيفية صياغتها صياغة صحيحة، وكيف يُمكن اختيار الاسم الخاص بالشركة (الاسم التجاري).



النشاط (١)

مفهوم الاسم التجاري.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على صياغة تعريف لمفهوم الاسم التجاري للشركة.

التعليمات:

- اذكر لمعلّمك كلمات مفتاحية تتعلق بمفهوم الاسم التجاري للشركة.
- صُغّ من الكلمات التي كتبها المعلّم على اللوح تعريفاً لمفهوم الاسم التجاري للشركة.
- ناقش المعلّم في النتائج التي تتوصّل إليها.

النشاط (٢)

اختيار الاسم التجاري للشركة.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على اختيار الاسم التجاري للشركة.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- جهّز أنتَ وأفراد مجموعتك ورقة وقلمًا.
- اكتب أنتَ وأفراد مجموعتك كلمات مفتاحية عن ماهية (طبيعة) عمل شركتكم، بحيث تُعبّر هذه الكلمات عن المُنتَج، وصفات الزبائن المستهدفين، والمنافع التي يحصلون عليها.
- راجع أنتَ وأفراد مجموعتك الكلمات المفتاحية، ثم اكتب معانيها ومدلولاتها.
- ابحث أنتَ وأفراد مجموعتك عن الكلمات المفتاحية المتطابقة والمتناقضة، واعملوا قائمة تضم كلاهما.
- اختر أنتَ وأفراد مجموعتك من هذه القائمة الكلمات التي فيها دلالة على الحس الموسيقي، أو الكلمات ذات القافية الواحدة.
- صُغ أنتَ وأفراد مجموعتك جملاً من الكلمات المختارة.
- اختر أنتَ وأفراد مجموعتك أفضل الجمل التي ترون أنها ستُمثّل اسمًا مناسبًا لشركتكم.
- اعرض أنتَ وأفراد مجموعتك النتائج التي توصلتم إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى، ثم ناقشوا المعلم في تلك النتائج.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف كيفية صياغة الرؤية والرسالة.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اطّلع أنتَ وأفراد مجموعتك على ورقة العمل (٤-١): الرؤية والرسالة، ثم أجب عن الأسئلة التي تليها.
- ناقش معكم بإجابات الأسئلة.

لديك مجموعة من النماذج التي تُبَيِّن الرؤية والرسالة لبعض المؤسسات والشركات. اطّلع عليها، ثم أجب عن الأسئلة التي تليها:

رؤية وزارة التربية والتعليم: «مجتمع تربوي ريادي مُنتمٍ مشارك ملتزم بالقيم، نهجه العلم والتميز وصولاً للعالمية».

رسالة وزارة التربية والتعليم: «توفير فرص متكافئة للحصول على تعليم عالي الجودة يُمكن المتعلّم من التفكير العلمي الإبداعي الناقد، والعمل بروح الفريق، والتعلّم مدى الحياة، والتزود بالمهارات والقيم؛ ليكونوا مواطنين فاعلين منتمين إلى وطنهم مساهمين في رفعة العالم والإنسانية».

رؤية شركة جوجل (Google): «مُحرِّك البحث الأمثل يدرك بدقة ما تعنيه، ويأتيك بنفس الدقة بما تريد».

رسالة شركة جوجل (Google): «تنظيم المعلومات الكونية، وجعل الوصول إليها متاحًا ومفيدًا».

بناءً على ما سبق، أجب عن الأسئلة الآتية:

- ١- أيُّهما تُمثِّل الحُلُم الكبير الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه: الرؤية أم الرسالة؟
- ٢- أيُّهما يستغرق تحقيقها مدّة زمنية طويلة: الرؤية أم الرسالة؟
- ٣- أيُّهما تُمثِّل الإجراءات اللازمة لتحقيق الحُلُم الكبير الذي تسعى الشركة إلى بلوغه؟
- ٤- ما المقصود بالرؤية؟
- ٥- ما المقصود بالرسالة؟
- ٦- ما الخصائص الواجب توافرها في الرؤية؟
- ٧- ما الخصائص الواجب توافرها في الرسالة؟

النشاط (٤)

صياغة الرؤية والرسالة.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على صياغة رؤية ورسالة لمشروعكم.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- جهّز أنت وأفراد مجموعتك ورقة وقلمًا.
- صُغ أنت وأفراد مجموعتك رؤية ورسالة خاصتين بمشروعكم، مستعينين بتعريف كلٍّ من الرؤية والرسالة، وخصائيهما.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك الرؤية والرسالة الخاصتين بمشروعكم أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- استمع إلى التغذية الراجعة من المعلم.

النشاط (٥)

الرمز والشعار.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على التمييز بين الرمز والشعار.

التعليمات:

- ادرس الأسئلة الآتية وناقشها مع المعلم:
- ١- هل تذكر اسم مُنتَج تَعُدُّه رائدًا وناجحًا في السوق؟
- ٢- فكّر قليلًا في هذا المُنتَج. ما أول ما يخطر على بالك؟
- ٣- هل تذكرت الرمز الخاص به (logo)؟
- ٤- هل تذكرت الألوان الخاصة بهذا الرمز؟
- ٥- هل تذكرت شكله؟

- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على الجدول (١-٤) الذي يبين الشعار والرمز الخاصين بالجامعة الأردنية وجامعة العلوم والتكنولوجيا.
- ناقش المعلم في الأسئلة الآتية:
- ١- في ما يخص الجامعة الأردنية، أيُّهما يُمثِّل الرمز، وأيُّهما يُمثِّل الشعار؟
- ٢- في ما يخص جامعة العلوم والتكنولوجيا، أيُّهما يُمثِّل الرمز، وأيُّهما يُمثِّل الشعار؟
- ٣- برأيك، ما الفرق بين الرمز والشعار؟
- ٤- برأيك، ما الخصائص الواجب توافرها في الرمز؟
- ٥- برأيك، ما الخصائص الواجب توافرها في الشعار؟

((وَيَعْلَمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ)) (سورة البقرة، الآية ١٥١).		الجامعة الأردنية
((يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)) (سورة المجادلة، الآية ١١).		جامعة العلوم والتكنولوجيا

الجدول (١-٤): الرمز والشعار.

تصميم الرمز والشعار.

النشاط (٦)

سيساعدك هذا النشاط على عمل تصميم مبدئي للشعار والرمز الخاصين بشركة المجموعة.

الهدف:

التعليمات:

- ارسم رسماً مبدئياً الرمز الخاص بشركة المجموعة.
- اكتب تصوراً مبدئياً للشعار الخاص بشركة المجموعة.
- شارك أفراد مجموعتك في أفكارك، ثم اتفقوا على تصور موحد للرمز والشعار الخاصين بالشركة.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك ما توصلتم إليه من نتائج أمام أفراد المجموعات الأخرى، ثم ناقشوا المعلم في تلك النتائج.



الاسم التجاري: اسم يختاره الشخص لتمييز شركته عن غيرها من الشركات.
من الأمثلة على الاسم التجاري: شركة مصفاة البترول الأردنية، وشركة البوتاس الأردنية.

خطوات اختيار الاسم التجاري للشركة:

- ١- كتابة كلمات مفتاحية أساسية (Key word) تُعبّر عن الشركة الخاصة.
- ٢- كتابة معاني هذه الكلمات ومدلولاتها.
- ٣- مراعاة أن تُعبّر الكلمات عن منافع استعمال السلعة أو الخدمة التي تُقدمها الشركة، ويستفيد منها المستهلك.
- ٤- كتابة كلمات تُعبّر عن صفات المستهلك.
- ٥- كتابة الكلمات التي تصف أشياء يتجنبها المستهلك عند شراء المنتج.
- ٦- البحث عن الكلمات المتطابقة والمتناقضة، ثم اختيار تلك التي يتوافر فيها حسٌ موسيقي، أو الكلمات ذات القافية الواحدة.
- ٧- صياغة هذه الكلمات في جمل.
- ٨- حصر عدد الكلمات التي تُفضّل أن تكون اسمًا لشركتك، ثم اختبارها، وتعرّف أيّها:
 - أسهل نطقًا وكتابةً.
 - أقرب إلى الأذن.
 - أفضل من حيث إيصال هدف الشركة.
 - أكثر فخراً أمام الناس.
- لا تُشبه اسم شركة أو اسم منتج آخر (ينجم عن استخدام اسم الشركة أو اسم أيّ منتج آخر مساءلة قانونية).
- ٩- تحديد الاسم التجاري للشركة الذي تمّ اختياره.

الرؤية: الحلم الكبير الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه، وقد يستغرق ذلك مدّة زمنية طويلة، مثل رؤية إحدى شركات التدوير: (أردنٌ خالٍ من النفايات).

الرسالة: ما تعمل عليه الشركة في سبيل تحقيق الرؤية؛ أي إنها مجموعة الخطوات والعمليات التي تتبناها الشركة لتحقيق الرؤية. وقد تكون الرسالة نفسها هي تدوير النفايات (العمل على نشر ثقافة التدوير بعقد ندوات ومحاضرات إرشادية في مختلف أنحاء المملكة).

خصائص الرؤية:

- ١- الطموح، حيث يدركها العاملون بعقولهم، وتثير عواطفهم ومشاعرهم.
- ٢- الوضوح؛ إذ يستطيع الفرد أن يراها ويتصورها في مخيلته، وهي تصف مستقبلاً أفضل.
- ٣- الصدق والإخلاص؛ فهي تثير الطموح لدى من يقرأها، وتدفعه إلى العمل.
- ٤- الإيجاز، وسهولة الحفظ.
- ٥- التعبير عن أهداف يمكن تحقيقها.

خصائص الرسالة:

- ١- صياغتها على نحو يحفز الأفراد إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- ٢- الاستمرارية في فعلها (تأمين، إعداد، تقوية، تعليم، مساعدة، تحقيق، رفع).
- ٣- صياغتها بصيغة المضارع للدلالة على الزمنين: الحاضر، والمستقبل.
- ٤- الإيجاز، والوضوح، وسهولة الفهم، والاشتمال على معانٍ عدة.
- ٥- تمثيلها ما يُميّز الشركة.

يجب أن تحتوي حياة كل فرد على رؤية ورسالة شخصيتين، بحيث يعيش بهما، ويعمل على تحقيقهما عن طريق أنشطة الحياة المختلفة، وصولاً إلى هدف واضح مُحدد. ويجب أيضاً تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمشروعات والشركات والمؤسسات.

الرمز (logo): صورة، أو رسم، أو عنصر مرئي يرمز إلى شركة ما؛ لتمييز منتجاتها من المنتجات الأخرى. ويجب أن يكون الرمز الفاعل مُميّزاً، ومناسباً، وعملياً، وبسيطاً، وقادراً على نقل الرسالة المقصودة منه، وقابلاً للطباعة في أي حجم.

الشعار (Slogan): مجموعة من الكلمات تستخدم للتعبير عن رؤية المشروع أو ما يُميّزه من غيره. ويُعدُّ الشعار أحد أهم عناصر العلامة التجارية؛ إذ يدرك الزبون هدف المشروع وسبب وجوده أو ميزته لحظة قراءة شعاره.

وتأسيساً على ذلك، فإن الاختيار الخطأ لشعار مشروع ما سيترك تأثيراً سلبياً كبيراً في إدراك الزبون للعلامة التجارية الخاصة بهذا المشروع؛ ما يعني وجوب اختيار هذا الشعار على نحو دقيق مدروس. تكمن أهمية الشعار في أنه يُمثِّل الوسيلة التي تُمكن المشروع من جعل زبائنه ينظرون إليه كما يريد هو أن يُنظر إليه. وقد تعتمد الشركات على شعار واحد بصورة دائمة، وقد تعتمد أحياناً على شعار مختلف في كل

حملة إعلانية.

لكي تُصمّم رمزًا وشعارًا فاعلين؛ يجب عليك اتباع المبادئ الأساسية الآتية:

١- البساطة: تُعدُّ البساطة في تصميم الرمز والشعار وكتابتهما أحد أهم أسباب نجاحهما؛ فالرمز البسيط يسمح للزبائن بتعرّف مُنتجاتك بسهولة، والبساطة في تصميم الرمز تجعله أكثر تنوعًا وتميُّزًا، وتُسهم في تداوله.

٢- الاستمرارية: نظرًا إلى التطوُّر الهائل الذي يشهده العالم في قطاع الصناعة والتجارة؛ يجب تصميم الرمز والشعار على نحوٍ يوائم التغيرات المتسارعة مستقبلًا في أثناء نمو المشروع وتطوُّره، فالاستمرار هو أهم أسباب نجاح المشروع.

٣- التنوع: يُقصد بذلك إمكانية استخدام الرمز في مجموعات متنوعة من وسائل الإعلام المختلفة؛ لذا يُنصح بتصميم رمز عالي الدقة، بحيث يكون قابلاً للنشر في جميع الأماكن المتاحة، ويُمكن التحكم في حجمه من دون التأثير في وضوحه ودقته.

٤- الوضوح: يجب أن يكون الرمز والشعار قابلين للتكيف مع مختلف الظروف، ومُتناسقين مع مساحة العرض؛ فالتصميم الجيد يُوفّر الكثير من المصروفات المكلفة، مثل: الطباعة، وإعادة العمل في التصميم ليكون ملائمًا للعرض في المكان الجديد .

٥- التميز: يُقصد بذلك اتصاف الرمز والشعار بخصائص فريدة، تُظهر رؤية المشروع، وتوجّهه في العمل توجيهًا دقيقًا.

٦- الارتباط بمجال العمل: أي تعبير الرمز والشعار - قدر الإمكان - عن هوية المشروع من حيث الهدف، وتناغمه مع الخدمات التي يُقدّمها، فضلًا عن التعبير عن رؤية المشروع ورسالته.

٧- استخدام القافية: يُقصد بذلك الشعار فقط؛ إذ إن تناسُب قافيته يجعله سهل التداول والحفظ، فيرسخ في أذهان الزبائن.

لا بُدَّ من تسليط الضوء على واقعنا؛ إذ نلاحظ أن الكثير من المشروعات، ولا سيما الصغيرة منها، تستخدم شعاراتٍ مكرورةً، مثل: «لسنا الوحيدين، ولكننا الأفضل». فحين نقرأ مثل هذا الشعار لمشروع ما نعرف أنه مشروع تقليدي؛ لذا يتعيّن عليك عند عمل شعار لمشروعك أن تُنظّم جلسة عصف ذهني (Brain storming) تضمُّ أصدقاءك وزملاءك، وتدرس فيها الأفكار على نحوٍ مُفصّل؛ بُغية الوصول إلى شعار جاذب مُميّز يُمكنه إيصال رسالة المشروع إلى الزبائن.



اجمع أفراد أسرتك، ثم اعرض عليهم الرمز والشعار اللذين صممتهما، ثم استمع إلى آرائهم، ودون ملاحظاتهم، ثم شاركها مع المعلم والزملاء، واستفد منها في اعتماد النسخة النهائية من الرمز والشعار.



١- وضح المقصود بكل من المفاهيم الآتية:

الاسم التجاري: _____

الرمز (logo): _____

الشعار (Slogan): _____

٢- أي العبارتين الآتيتين تمثل الرؤية، وأيها تمثل الرسالة:

أ- نسعى إلى تقديم أغذية وخدمات ذات جودة عالية تُشبع رغبات المستهلك، وتتخطى حدود حاجاته.

ب- الرائدون في مجال إنتاج الألبان ومنتجات الحليب وتصنيعها في الشرق الأوسط.

٣- ما الخصائص الواجب توافرها في كل من الرؤية والرسالة؟

٤- علل: يجب أن يتصف كل من الرمز والشعار بالاستمرارية.

الدرس الثالث التراخيص والتسجيل

٣

بعد الانتهاء من تحديد نوع الشركة، يبدأ العمل على تأسيسها وتسجيلها فعلياً، ثم ترخيصها؛ لمنح المشروع الصفة القانونية لبدء العمل، وتمكين أصحابه من الاستفادة من الخدمات العامة التي تُقدِّمها الدولة، وهذا يُحتِّم عليهم مراجعة بعض الدوائر الحكومية للحصول على التراخيص اللازمة وتسجيل الشركة.

النشاط (١)

أهمية تسجيل الأعمال وترخيصها.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرُّف أهمية تسجيل الأعمال وترخيصها.

التعليمات:

- أجب عن السؤال الآتي:
برأيك، لماذا يجب على صاحب الشركة تسجيلها بصورة قانونية؟
- ناقش زميلك في ما أجبت به عن هذا السؤال.
- شارك أنت وزميلك بقية الطلبة في ما تتوصلان إليه من نتائج.
- ناقش أنت وزميلك المعلم في النتائج التي توصلتما إليها، ثم استمعا إلى التغذية الراجعة منه.

النشاط (٢)

مفهوم عقد التأسيس.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف مفهوم عقد التأسيس.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- املأ أنت وأفراد مجموعتك الفراغ بما هو مناسب في الجدول (٢-٤): شركتي الخاصة.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك النتائج التي توصلتم إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى.

	نوع الشركة:
	نشاط الشركة:
	اسم الشركة:
	عنوان الشركة (موقعها):
	رأس مال الشركة:
	أسماء الشركاء وحصصهم:

الجدول (٢-٤): شركتي الخاصة.

- يَتَبَيَّن من الجدول السابق أن تسجيل الشركات قانونياً يتطلب توافر بعض المعلومات عن الشركة، مثل: اسمها، ونوعها، ومكان وجودها (عنوانها)، ورأس المال اللازم لها، والشركاء وحصصهم، في ما يُعرَف بعقد التأسيس، فما المقصود بعقد التأسيس؟
- ناقش المعلم في إجابة المجموعة عن السؤال السابق.

إجراءات تسجيل الأعمال بوصفها شركات قائمة رسمياً.

النشاط (٣)

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تحديد إجراءات تسجيل الأعمال بوصفها شركات قائمة رسمياً.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة من أربع مجموعات.
- جهّز أنتَ وأفراد مجموعتك ورقة وقلماً.
- اكتب أنتَ وأفراد مجموعتك إجراءات تسجيل العمل بوصفه شركة قائمة بصورة رسمية وفقاً لمُخَيِّلَتِكُمْ.
- سيتبادل أفراد المجموعتين الأولى والثانية ورقتيهما.
- سيتبادل أفراد المجموعتين الثالثة والرابعة ورقتيهما.
- انظر أنتَ وأفراد مجموعتك في ورقة المجموعة الأخرى، ثم اكتبوا ما ترونه مناسباً من إجراءات تسجيل العمل التي لم تُذكر سابقاً.
- بعد الانتهاء من تدوين إجراءات التسجيل، يتعيّن على مجموعتك والمجموعة الأخرى تبادل الورقتين مرّةً أخرى، ثم النظر في ما كتبه كلٌّ منهما في ورقة المجموعة الأخرى.
- انظر أنتَ وأفراد مجموعتك في إجراءات التسجيل التي أضافتها المجموعة الأخرى، ثم نظّموا نقاشاً عنها؛ لاعتمادها ضمن إجراءات التسجيل المُقترحة، أو استبعادها، مع بيان السبب في كلتا الحالتين.
- اعرض أنتَ وأفراد مجموعتك النتائج التي توصلتم إليها أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- ناقش أنتَ وأفراد مجموعتك المُعلّم في إجراءات تسجيل الأعمال بصورة رسمية.

النشاط (٤)

أماكن استصدار الموافقات.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تحديد أماكن استصدار الموافقات.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- املأ وأفراد مجموعتك الفراغ في القائمة (أ) من الجدول (٤-٣): أماكن استصدار الموافقات بما يناسبه من القائمة (ب).
- ناقش وأفراد مجموعتك المعلم في النتائج التي توصلتم إليها، ثم استمعوا إلى التغذية الراجعة منه.

القائمة (أ): نوع النشاط الاقتصادي.

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي	مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
	تركيب كاميرات المراقبة.		الفنادق السياحية وغير السياحية.
	الحرف والأشغال اليدوية.		محال بيع الأطعمة والعصائر.
	مدن الترفيه والتسلية.		مكاتب الخدمات الجامعية.
	دور عرض السينما.		مكاتب الاستشارات البحرية.
	دور المسنين.		مشاغل صياغة الذهب والجواهر.
	مكاتب تأجير السيارات.		إنشاء الأبنية المتنوعة.
	تجارة الخطوط الخلوية.		حضانة الأطفال.
	إنشاء موقع إلكتروني وإدارته.		المعالجة الحكمية.

القائمة (ب): مكان الحصول على الموافقة.

وزارة السياحة والآثار	وزارة الداخلية	الهيئة البحرية الأردنية.	وزارة التعليم العالي.	البنك المركزي الأردني
هيئة الإعلام الأردنية	وزارة الأشغال العامة والإسكان	وزارة التنمية الاجتماعية	دائرة الأراضي والمساحة	هيئة تنظيم قطاع النقل البري.
وزارة الصحة.				

الجدول (٤-٣): أماكن استصدار الموافقات.

النشاط (٥)

الوثائق المطلوبة.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف الوثائق المطلوبة لتسجيل الشركة.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على الجدول (٤-٤): وثائقي، الذي يبيّن الوثائق التي يُمكن أن تُطلب من أصحاب الشركات.
- اختر أنت وأفراد مجموعتك الوثائق المطلوبة التي تتوقعون أنها ستُطلب منكم عند تسجيل شركتكم وفقاً لنوعها (شكلها القانوني)، وذلك بوضع إشارة (✓) في الجدول التالي إذا كانت الوثيقة مطلوبة، وإشارة (✗) إن لم تكن الوثيقة مطلوبة.
- ناقش أفراد المجموعات في النتائج التي توصّلتكم إليها.
- ناقش وأفراد مجموعتك المعلم في النتائج التي توصّلتكم إليها، ثم استمعوا إلى التغذية الراجعة منه.

الرقم	الوثيقة	طلب الوثيقة
١	البطاقة الشخصية الصادرة عن دائرة الأحوال المدنية.	
٢	وثيقة السجل التجاري الصادرة عن وزارة الصناعة والتجارة.	
٣	عقد الإيجار الأصلي.	
٤	استمارة (طلب) التسجيل التي تشمل البنود، وعقد التأسيس من قبل المؤسسين.	
٥	سند الملكية.	
٦	إذن الأشغال.	
٧	كشف حساب بنكي.	
٨	قائمة تضم أسماء المساهمين المؤسسين للشركة.	

الجدول (٤-٤): وثائقي.

يُذكر أن الوثائق المطلوبة من أصحاب الشركات لتسجيل شركاتهم بصورة رسمية وقانونية تشمل كل (أو بعض) الوثائق التي ذُكرت في الجدول (٤-٤): وثائقي، تبعاً لنوع الشركة (شكل الشركة القانوني).

أهمية تسجيل الأعمال وترخيصها

يوجد العديد من المزايا التي يُمكن لأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة منها عند تسجيل أعمالهم وترخيصها قانونياً، وفي ما يأتي أبرزها:

- ١- القدرة على إجراء المعاملات المالية بصورة رسمية من دون التعرّض لخطر العقوبات القانونية.
- ٢- إمكانية الحصول على القروض والخدمات التي تُقدّمها الجهات الرسمية والخاصة.
- ٣- تأمين الحماية القانونية للأعمال والشهرة الخاصة بالشركة من المنافسة غير المشروعة.
- ٤- استقطاب العديد من الزبائن؛ ذلك أن الأعمال الرسمية المسجلة تمنحهم شعوراً بالثقة.
- ٥- إمكانية توسيع العمل في الفروع مستقبلاً، أو افتتاح فروع أخرى في مواقع جديدة، أو في أسواق جديدة بصورة حرة.
- ٦- تعيين موظفين من ذوي الخبرة والكفاءة.
- ٧- الاستفادة من المزايا الاستثمارية التي تُقدّمها هيئة تشجيع الاستثمار.

عقد التأسيس: نموذج يحوي جميع البيانات المتعلقة بالشركة، وهي: رأس المال، والشركاء وحصصهم، ونوع الشركة وأسمها، وطبيعة العمل، ومدة وجود الشركة، وتفاصيل النشاط، والعنوان، وطريقة توزيع الأرباح بين الشركاء.

إجراءات تسجيل الأعمال بوصفها شركات قائمة بصورة رسمية

بعد تجهيز أصحاب الشركة عقد التأسيس الذي يُبين نوع الشركة، ونشاطها، وعنوانها، ورأس مالها، واختيار الشركاء، وحصّة كل منهم من رأس المال، وتحديد طريقة توزيع الأرباح بين الشركاء؛ يتعيّن عليهم تسجيل الشركة رسمياً بصفة قانونية عن طريق تنفيذ الإجراءات الآتية:

- ١- إيداع ما لا يقل عن ٥٠٪ من رأس المال المطلوب للشركة في البنك، والحصول على كشف إيداع حساب بنكي.
- ٢- الحصول على الموافقات الرسمية من الوزارات أو الدوائر الحكومية.
- ٣- تجهيز عقد التأسيس، وكشف الإيداع البنكي، والموافقات اللازمة، والتوجّه إلى جهة التسجيل في وزارة الصناعة والتجارة والتموين في منطقة العبدلي، علماً بأن جهة التسجيل قد تكون:
 - أ- مديرية السجل التجاري والصناعي المركزي، للشركات الفردية إذا كان صاحبها مقيماً في عمّان، أو مديرية الصناعة والتجارة والتموين في المحافظة التي يقيم فيها (قسم السجل التجاري).
 - ب- دائرة مراقبة الشركات التابعة لوزارة التجارة والصناعة والتموين، للشركات الأخرى إذا كان صاحبها مقيماً في عمّان، أو التوجّه إلى أي فرع لدائرة مراقبة الشركات في المحافظة التي يقيم فيها.

- ٤- الحصول على عضوية في غرفة الصناعة والتجارة والتمويل.
- ٥- التوجه إلى أمانة عمان الكبرى أو البلديات التابعة للمنطقة التي ستُشأ فيها الشركة للحصول على رخصة المهن.
- ٦- التوجه إلى وزارة المالية لإجراء عمليات التسجيل الضريبي في دائرة الضريبة والمبيعات؛ بغية حماية أعمال الشركة من التهرب الضريبي، وتسيير أمورها بصورة قانونية.
- ٧- التوجه إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث يعمل صاحب العمل على تسريب نفسه أو موظفيه للاشتراك في مؤسسة الضمان الاجتماعي، والحصول على أرقام تسجيل الضمان الاجتماعي لكل موظف، ليتم اقتطاع مبلغ شهري من الراتب، يتحمل جزءاً منه الموظف نفسه، ويتحمل الباقي صاحب العمل.
- ٨- التوجه إلى وزارة العمل للحصول على تصاريح العمل للموظفين غير الأردنيين.

أماكن الحصول على الموافقات الرسمية

النشاط	مكان الحصول على الموافقة	النشاط	مكان الحصول على الموافقة
الفنادق السياحية وغير السياحية.	وزارة السياحة والآثار.	تركيب كاميرات المراقبة.	وزارة الداخلية.
محال بيع الأطعمة والعصائر.	وزارة الداخلية.	الحرف والأشغال اليدوية.	وزارة السياحة والآثار.
مكاتب الخدمات الجامعية.	وزارة التعليم العالي.	مدن الترفيه والتسلية.	وزارة الداخلية.
مكاتب الاستشارات البحرية.	الهيئة البحرية الأردنية.	دور عرض السينما.	هيئة الإعلام الأردنية.
مشاغل صياغة الذهب والجواهر.	البنك المركزي، ووزارة الداخلية.	دور المسنين.	وزارة التنمية الاجتماعية.
إنشاء الأبنية المتنوعة.	وزارة الأشغال العامة والإسكان.	مكاتب تأجير السيارات.	هيئة تنظيم قطاع النقل البري.
حضانات الأطفال.	وزارة التنمية الاجتماعية.	تجارة الخطوط الخلوية.	وزارة الداخلية.
المعالجة الحكمية.	وزارة الصحة.	إنشاء موقع إلكتروني وإدارته.	هيئة الإعلام الأردنية.

الوثائق المطلوبة :

- ١ - البطاقة الشخصية الصادرة عن دائرة الأحوال المدنية.
- ٢ - وثيقة السجل التجاري الصادرة عن وزارة الصناعة والتجارة والتموين.
- ٣ - عقد الإيجار الأصلي.
- ٤ - استمارة (طلب) التسجيل التي تشمل البنود، وعقد التأسيس من قِبَل المؤسسين.
- ٥ - سند الملكية.
- ٦ - إذن الأشغال.
- ٧ - كشف حساب بنكي.
- ٨ - قائمة تضم أسماء المساهمين المؤسسين للشركة.



نشاط بيتي؛

ابحث في شبكة الإنترنت عن أحد نماذج عقد التأسيس، ثم اطلع عليه مُلخّصًا أهم المعلومات التي وردت فيه، ثم شارك المعلم والزملاء في هذه المعلومات.



١- اذكر ثلاثاً من المزايا التي يُمكن لأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة منها عند تسجيل أعمالهم وترخيصها قانونياً.

٢- ما المعلومات التي يحويها عقد التأسيس؟

٣- تُسجّل الشركة رسمياً بصفة قانونية بعد التوجّه إلى العديد من الدوائر الحكومية والوزارات، بين سبب التوجّه إلى كل وزارة من الوزارات الآتية:

أ- وزارة التجارة والصناعة والتمويل.

ب- غرفة التجارة والصناعة.

ج- دائرة الضريبة والمبيعات.

د- مؤسسة الضمان الاجتماعي.

هـ- وزارة العمل.

٤- ما الوثائق التي يلزم توافرها عند تسجيل الشركة؟

الدرس الرابع عوامل نجاح الشركة

ع

بعد أن ينتهي أصحاب الشركة من إصدار الوثائق اللازمة لمزاولة العمل في الشركة رسمياً بصورة كاملة، تأتي مرحلة تنفيذ أنشطة الشركة وإدارة أعمالها على النحو الذي يضمن لها النجاح والاستمرارية. وقد يتولّى جميع أصحاب العمل أو أحدهم المهام الإدارية، بحيث تُسند إليه الصلاحيات كلها، بما في ذلك القيادة، وإدارة العمل بصورة مُثلى.

أولاً: القائد والمدير.

قد يعتقد بعض الناس أن القيادة والإدارة هما وجهان لعملة واحدة، وأن القائد والمدير يُمكنهما أداء المهام نفسها، وهذا اعتقاد خطأ، فهل يملك كل شخص القدرة على إدارة الشركة؟ هل سيتمكن المدير من قيادة الشركة والسير بها نحو النجاح والتطور؟ هل توجد مهارات يتعيّن عليه اكتسابها ليتمكن من إدارة الشركة؟ هل يجب أن يمتلك المدير مهارات القيادة؟ ما الفرق بين القيادة والإدارة؟



النشاط (١)

التمييز بين المدير والقائد.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على التمييز بين المدير والقائد.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على الشكل (١-٤): المدير والقائد.
- ادرس أنت وأفراد مجموعتك صفات كل من المدير والقائد التي ورد ذكرها في الشكل.
- أجب أنت وأفراد مجموعتك عن الأسئلة الآتية:
- ١- أيهما أفضل لإدارة الشركات: المدير، أم القائد؟
- ٢- ما المقصود بالمدير؟
- ٣- ما المقصود بالقائد؟
- ناقش المعلم في إجابات الاسئلة.

المدير	القائد
- يعتمد على السلطة.	- يعتمد على الإدارة.
- يأمر موظفيه.	- يُعلم موظفيه.
- يبعث فيهم الخوف.	- يبعث فيهم الحماس.
- يأمر.	- يسأل.
- يقول: "أنا".	- يقول: "نحن".
- ينسب الفضل إلى نفسه.	- ينسب الفضل إلى غيره.
- يستخدم الأشخاص.	- يُطوّر الأشخاص.
- يعرف كيف تُفعل الأشياء.	- يُبين كيف تُفعل الأشياء.

الشكل (١-٤): المدير والقائد.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف مهارات القائد الناجح.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- ادرس أنت وأفراد مجموعتك الحالة (١-٤): مهند وفريقه.
- حلّ أنت وأفراد مجموعتك حالة مهند، ثم دَوّن المشكلات التي يواجهها.
- اكتب أنت وأفراد مجموعتك نصيحة أو أكثر تساعد فيها مهندًا على أن يكون مديرًا قائدًا.
- اكتب أنت وأفراد مجموعتك هذه النصائح في الجدول (٤-٥): نصائح.

مهند وفريقه

مهند صاحب شركة صغيرة، ولديه ستة موظفين. وبالرغم من أنه درس الإدارة، وأتقن ممارساتها، وأحسن إجراءاتها من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتزام المعايير، فقد عانى الكثير من المشكلات الإدارية؛ إذ إن الأحوال لم تكن على ما يُرام، نظرًا إلى وجود العديد من المهام غير المنجزة، بالرغم من العقوبات التي وجَّهها إلى الموظفين، وحرصه على خصم كل دقيقة يتأخَّرها الموظف من راتبه؛ فالتأخير ما زال مستمرًا، وزيارته الموظفين في مكاتب عملهم وطلبه منهم تقارير عن مُنجزاتهم لم تُثمر أيضًا؛ فإنتاجيتهم لم تزد، والعمل لم يتطور، حتى إن مستوى الإبداع والإتقان في الإنجازات كان متواضعًا؛ ما اضطره إلى استبدال الكثير من الموظفين.

وبالرغم من ذلك، فإن الحال لم تتغير، وظلَّت الأمور على ما هي عليه، بل إنها كانت تزداد سوءًا يومًا بعد يوم، إلى أن جلس مع مستشار في العلوم الإدارية والقيادة، فأسدى إليه بعض النصائح التي غيَّرت الكثير في مسار العمل، وجعلته ينحو نحو الأفضل.

دراسة الحالة (١-٤): مهند وفريقه.

المشكلات	النصائح (كن مديراً قائداً)

الجدول (٤-٥): نصائح.

- فُكِّر - منفرداً- في أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير الشركة لضمان نجاحها وتطورها.
- شارك زميلك في ما توصّلت إليه من نتائج.
- ناقش أنتَ وزميلك بقية الطلبة في النتائج التي توصّلتما إليها.
- ناقش أنتَ وزميلك المعلم في النتائج التي توصّلتما إليها.

النشاط (٣)

هل أنت قائد ناجح؟

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تحديد مهاراتك بوصفك قائداً ناجحاً.

التعليمات:

- املأ الفراغ بما هو مناسب في الاستبانة (٤-١): هل أنت قائد ناجح؟
- لمعرفة إذا كنت قائداً ناجحاً أم لا، ضع إشارة (✓) إزاء كل عبارة من العبارات التالية وفقاً للمعايير الآتية:
- الرقم ٣ يشير إلى أن الصفة التي تُمثّلها العبارة تتوافر فيك.
- الرقم ٢ يشير إلى أن الصفة التي تُمثّلها العبارة لا تتوافر فيك نوعاً ما.
- الرقم ١ يشير إلى أن الصفة التي تُمثّلها العبارة لا تُوافق صفاتك.

الرقم	العبارة	١	٢	٣
١	الإنصات الجيد إلى ما يقوله الآخرون.			
٢	الإلمام الكامل بالمشكلة والأهداف التي أنشئ المشروع من أجلها.			
٣	القدرة على استخلاص أفضل ما في الآخرين، واستغلال طاقاتهم الكامنة.			
٤	الاستماع إلى نصائح الآخرين، ولا سيما في الأوقات الحرجة.			
٥	الأخذ باعتبارات الاستثناء والطوارئ عند سؤال: ماذا لو حدث كذا؟ وسؤال: ماذا يُمكنني أن أعمل؟			
٦	المرونة في العمل سعيًا لتحقيق الهدف.			
٧	الوضوح والتحديد في التعليمات.			
٨	جعل الأفراد في حالة تأهب واستجابة بصورة مستمرة.			
٩	امتلاك العقلية المفتوحة في التعامل والعمل.			
١٠	القدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين، حتى في المجالات التي ليس لديه فيها سلطة.			
١١	الإيمان التام برؤية الشركة ورسالتها.			
١٢	المتابعة المستمرة لفعاليات الخطة وتنفيذ الأهداف.			
١٣	معرفة كيفية توفير التمويل اللازم للمشروعات المختلفة.			
١٤	الإخلاص، حيث يعتقد أن الآخرين لا يخدعونه، وأنهم يريدون أن يفعل ما بوسعه.			
١٥	العمل على بناء جسور من العلاقات التعاونية، لا جُدُر عازلة.			
١٦	العدالة، وتطبيق معايير واحدة في العمل.			
١٧	امتلاك مهارة فن التعامل مع الآخرين.			
١٨	القيادة من الأمام، والدعم من الوسط، والدفع للمشروع من الخلف.			
١٩	منح الآخرين الثقة، والتحدث بصيغة (نحن) لا (أنا).			
٢٠	عدم اليأس عند الفشل؛ فإن الفشل حافز إلى المزيد من المحاولات.			
٢١	البحث المستمر عن أسباب نجاح المشروعات الأخرى وفشلها.			
٢٢	التأني في اتخاذ القرارات.			
٢٣	التميز بالابتكار والتجديد في التعامل.			
٢٤	الاعتراف بحتمية التغيير.			
٢٥	القدرة على التعلم المستمر، واكتساب المعرفة الجديدة.			

الاستبانة (٤-١): هل أنت قائد ناجح؟

- اجمع الأرقام التي تحتها إشارة (✓).
- استعن بمفتاح الحل الآتي لتحديد المهارات التي تمتلكها بوصفك قائدًا ناجحًا.

مفتاح الحل

- (٦٠-٧٥): أنت قائد ناجح، ويتعين عليك فقط صقل الصفات التي وضعت إزاءها إشارة (✓) تحت الرقم (١)، والرقم (٢).
- (٤٥-٥٩): أنت في طريقك إلى النجاح. ولكن، يتعين عليك بذل الجهد لإيجاد الصفات التي لا تتوافر فيك، وتحسين تلك التي تتوافر فيك نوعًا ما.
- أقل من ٤٥: أنت تعاني مشكلات في الإدارة، وتحتاج إلى المزيد من التدريبات لتحقيق النجاح.



ثانيًا : إدارة الوقت.

تعد إدارة الوقت هي من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الناجح، وذلك بتخطيطه المهام وأنشطته (أعماله)، وتنظيم جدول الزماني تنظيمًا جيدًا، وتحديد أولوياته في العمل بما يُحقّق أهداف الشركة وغاياتها.

وتأسيسًا على ذلك، فقد ابتكر الكاتب ستيفن كوفي ما أطلق عليه اسم مصفوفة الأولويات، التي تُستخدم أداة لإدارة الوقت، أو ما يُسمّى إدارة أولويات العمل، على أساس أن رصيد الشخص من الوقت يبلغ يوميًا ٢٤ ساعة فقط، وأنه يتمُّ في نهاية اليوم تفريغ هذا الرصيد. فإن لم يستفد الشخص من الساعات التي في رصيده اليومي بما ينفعه، فإنه لن يستطيع ادّخارها ليوم آخر، فما المقصود بإدارة الوقت؟ وكيف يُمكن إدارة الوقت بصورة جيدة؟



النشاط (٤)

مفهوم إدارة الوقت.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف مفهوم إدارة الوقت.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- جهّز أنت وأفراد مجموعتك ورقة بيضاء وقلمًا.
- اكتب أنت وأفراد مجموعتك كلمة واحدة تدل على إدارة الوقت في منتصف السطر الأول.
- اكتب أنت وأفراد مجموعتك صفتين تدلان على إدارة الوقت في منتصف السطر الثاني.
- اكتب أنت وأفراد مجموعتك ثلاثة أفعال تدل على إدارة الوقت في منتصف السطر الثالث.
- اكتب أنت وأفراد مجموعتك جملة تتألف من أربع كلمات توضح مفهوم إدارة الوقت في منتصف السطر الرابع.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك الكلمات والجمال التي كتبتموها أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- ناقش المعلم في مفهوم إدارة الوقت.

النشاط (٥)

مبادئ إدارة الوقت.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف مبادئ إدارة الوقت.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على الجدول (٤-٦): مبادئ إدارة الوقت، ثم صل بخط بين ما ورد في القائمة (أ) وما يناسبه من القائمة (ب).
- استمع إلى التغذية الراجعة من معلمك.

القائمة (أ): مبادئ إدارة الوقت.	القائمة (ب): وصف مبادئ إدارة الوقت.
إدراك أهمية الوقت.	بذل الجهد لإنجاز الأشياء المهمة التي تُمثّل غالباً في مجملها نسبة ضئيلة؛ أي إن بذل الجهد الأكبر على ما نسبته ٢٠٪ من الأنشطة المهمة سيؤدي إلى تحقيق ما نسبته ٨٠٪ من النتائج والأهداف المنشودة.
تحليل الوقت.	البدء بتنفيذ المهام الصعبة التي تحتاج إلى وقت أكبر، ثم تنفيذ المهام الأخرى تنازلياً بحسب الوقت الذي يلزمها.
تخطيط الأهداف وتحديدّها.	توزيع المهام على بعض الأشخاص الأكفاء، ثم الطلب إليهم أداء بعض الأنشطة غير المهمة، أو تلك التي تحتاج إلى اهتمام أقل.
ترتيب الأولويات.	القدرة على جدولة الوقت، واستيعاب الأحداث الخارجة عن السيطرة.
المرونة.	تقدير مهارة إدارة الوقت لما تُفضي إليه من نجاح؛ إذ يصبح الفرد قادراً على تحسين العادات التي تهدر الوقت بلا فائدة.
التركيز.	تحديد الكيفية التي ينبغي أن يستفاد بها من الوقت استفادة فاعلة، وذلك بإعادة ترتيب الأنشطة، وتقليص وقت بعضها، أو التخلص منها، أو إضافة أنشطة جديدة وفقاً للأهداف المنشودة.
التفويض.	الإفادة الفاعلة من مهارة إدارة الوقت، وذلك بتحديد الأهداف، ثم تحويلها إلى أنشطة تنفيذية ذات مراحل متعاقبة مُحددة يسهل ترتيبها، وتحديد الزمن المناسب لكل منها.

الجدول (٤-٦): مبادئ إدارة الوقت.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرّف كيفية تطبيق مصفوفة الأولويات.

التعليمات:

- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على الشكل (٤-٢): مصفوفة الأولويات.
- استمع إلى توضيح المعلم لكل مربع من مربعات مصفوفة الأولويات.

ترتيب الأولويات

مهم وغير عاجل مربع المستقبل ركّز على الأعمال المهمة وغير العاجلة مثل، التخطيط لمستقبلك، تربية ابنائك، تدريب نفسك، الاستزادة من العلم والفهم... العلماء وصناع التأثير ومهندسي الحياة يركزون على هذا النوع من العمل.	مهم وعاجل مربع الأزمات ابدأ بالأعمال المهمة والعاجلة حيث لا يمكنك تأخيرها أو تركها، وإذا استطعت تفويض الآخرين للقيام بها فافعل.
غير مهم وغير عاجل مربع الضياع تخلّص من جميع الأعمال غير المهمة وغير العاجلة ولا تشغل نفسك بها.	غير مهم وعاجل مربع الخداع إذا استطعت أن تتخلص من الأعمال العاجلة وغير المهمة فافعل، وإياك أن تضيع وقتك فيها، لذا احذر أن تخدعك العجلة فتتجرف إلى أعمال تافهة وغير مهمة.

الشكل (٤-٢): مصفوفة الأولويات.

- أَعِدِّ قائمة تحوي أولوياتك للأسبوع القادم، مُصنِّفاً إياها بناءً على مربع الأولويات، ثم اكتب إجابتك في المكان المُخصَّص لها كما في المصفوفة.

• المهم والعاجل (مربع الأزمات، أو التنفيذ، أو الطوارئ):

اكتب فيه الأمور المهمة التي يجب تنفيذها بأسرع وقت ممكن، مثل أن يكون لديك امتحان غداً.

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-

• المهم وغير العاجل (مربع التخطيط - المستقبل) الذي يُسمَّى المربع الذهبي:

اكتب فيه الأمور المهمة التي ستُخطِّطها اليوم، ثم تُنفِّذها في المستقبل القريب، مثل: الحصول على شهادة الدكتوراه، وشراء سيارة، وافتتاح مشروع.

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-

• غير المهم والعاجل (مربع الخداع؛ أي أن تُسند أداء المهام إلى غيرك):

اكتب فيه الأشياء التي يُمكنك تفويض أمر إنجازها إلى غيرك، مثل: زيارة صديق فجأةً، وملء خزان السيارة بالوقود.

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-

• غير المهم وغير العاجل (مربع الضياع):

اكتب فيه الأمور التي يُمكنك إلغاؤها أو الاستغناء عنها، مثل: المحادثة (الدردشة) في شبكة الإنترنت، ومشاهدة مباراة أو مسلسل.

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-

- ناقش معلمك فيما توصلت إليه.

النشاط (٧)

مهارتي.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تحديد مستوى مهارة إدارة الوقت لديك.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على الجدول (٤-٧): مهارتي في إدارة الوقت، وعلى الإرشادات خاصته.
- اعمل أنت وأفراد مجموعتك على إجراء التقييم، وتدوين النتيجة، وتحديد مستوى مهارة إدارة الوقت لديكم بحسب ما هو موضح أسفل التقييم.
- تذكر أن الإجابات غير الدقيقة ستكون نتائجها غير دقيقة. كن صادقاً مع نفسك حتى تستطيع تطوير ذاتك، وزيادة مهاراتك في إدارة الوقت.
- ليس ضرورياً مشاركة النتائج إلا في حال رغبت في ذلك؛ فهذا التقييم معد للتجربة، ولا تُعد نتائجه قطعية جازمة، لكنها غالباً أقرب إلى الصحة، وهي معدة فقط لتتعرف مستوى مهاراتك في إدارة الوقت، وتعمل على تطويرها وتحسينها، وتتخذ الإجراءات اللازمة لذلك.

اختبار مهارة إدارة الوقت

ضع إزاء كل عبارة في الجدول الآتي إشارة (✓) في المربع الذي تراه مناسباً:

الرقم	النشاط	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
١	هل تتذكّر ما يجب إنجازه مرّة واحدة، ثم تُنجزه؟			
٢	هل يلزم أن يُذكّرك شخص ما بما يجب عليك إنجازه مرّات عدّة؟			
٣	هل تبدأ أنشطتك المعتادة وتنتهيها في الوقت المحدّد؟			
٤	هل يستطيع الناس الوصول إليك في أيّ وقت؟			
٥	هل تعرف أهدافك المرحلية والأنشطة اليومية التي تجعلك أقرب إلى أهدافك بعيدة المدى؟			
٦	هل تستطيع العودة إلى العمل أو الدراسة بعد انقطاعك عنها من دون أن يُؤثر ذلك سلباً في أدائك؟			
٧	هل تتفاعل مع الزوار أو الزملاء الذين يهدرون وقتك؟			
٨	هل تُركّز على منع وقوع المشكلات أكثر من تركيزك على محاولة حلها عندما تقع؟			
٩	إذا حدّدت موعداً لإنجاز أمر ما، فهل يتبقّى وقت قبل الموعد الأخير لأداء هذا الأمر؟			
١٠	هل تلتزم بمواعيدك بحيث تصل في الوقت المناسب؟			
١١	هل تُفوّض إلى الآخرين أداء بعض المهام غير الضرورية على نحو جيد؟			
١٢	هل تُعدّ قوائم بالمهام اليومية؟			
١٣	هل تُنجز جميع المهام التي تدرجها في قوائم المهام اليومية؟			
١٤	هل تُجدّد أهدافك المهنية والشخصية وتطوّرهما؟			
١٥	هل المكان الذي تدرس فيه نظيف مُرتّب؟			

١٦	هل تجد الوقت المناسب لممارسة هواياتك؟		
١٧	هل تعي تمامًا أيًا من المهام التي يتعين عليك تنفيذها الآن؟ أيها يُمكنك تأجيله؟		
١٨	هل تعتذر لأصدقائك عن الرحلات المفاجئة غير المُخطَّط لها سلفاً؟		
١٩	هل تعثر في أغراضك على ما يلزمك بسهولة؟		
المجموع: يجب عليك أن تضرب كلاً من إجاباتك في الرقم المجاور لها كما يأتي: غالبًا ٤ أحياناً ٢ نادرًا ١			
المجموع الكلي:			
إذا تراوح مجموعك بين (٦٠ - ٧٢) ، فأنت تدير معظم وقتك بكفاءة، ولا شك في وجود مجال للتطور دائماً.			
إذا تراوح مجموعك بين (٤٧ - ٥٩) ، فأنت تدير وقتك بكفاءة أحياناً، وتحتاج إلى أن تكون أكثر تنبهاً لاستراتيجيات إدارة الوقت.			
إذا تراوح مجموعك بين (٣٥ - ٤٦) ، فانتبه؛ إذ لا يتمُّ غالباً استثمار كل وقتك بصورة صحيحة.			
إذا تراوح مجموعك بين (١٩ - ٣٤) ، فأنت بعيد عن التنظيم، ولا تستفيد من وقتك، وقد يؤثر ذلك مباشرة في عدم تحقيقك أهدافك، ويؤدي إلى تخبطك في معظم الوقت.			
إذا تراوح مجموعك بين (٠ - ١٨) ، فأنت بعيد جداً عن التنظيم. وإذا استمررتَ حالك على هذا النحو، فإنك لن تتمكن من تحقيق أقل ما يجب تحقيقه.			

الجدول (٤-٧): مهارتي في إدارة الوقت.

ثالثاً: حلُّ المشكلات.

إن تعرُّض أصحاب الشركات للمشكلات هو أمر طبيعي؛ فطريق النجاح محفوف بالمخاطر والصعوبات، ويتعيَّن على هؤلاء مواجهتها وحلُّها للمضي قدماً في سير العمل، ولا يكون ذلك إلا باتباع مجموعة من الأسس والقواعد التي ينبغي لأصحاب الشركات والأعمال الناجحة تمثيلها وإتقانها.

النشاط (٨)

خطوات حلُّ المشكلات.

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تعرُّف خطوات حلُّ المشكلات.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اطلع أنت وأفراد مجموعتك على الشكل (٣-٤): خطوات حلُّ المشكلات.
- ادرس أنت وأفراد مجموعتك خطوات حلُّ المشكلات، ثم استنتج أهم الإجراءات التي تمثِّلها كل خطوة منها.
- اكتب أنت وأفراد مجموعتك ملخصاً عن خطوات حلُّ المشكلات.
- ناقش المعلم في الملخص الذي أعدَّته المجموعة.



الشكل (٤-٣): خطوات حلّ المشكلات.

تطبيق خطوات حلّ المشكلات.

النشاط (٩)

الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تطبيق خطوات حلّ المشكلات.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- ادرس أنت وأفراد مجموعتك الحالة (٤-٣): مشكلة رامي، ثم نظّموا جلسة نقاش عنها، ثم ابحثوا عن حلّ لمشكلة رامي، مستعينين بخطوات حلّ المشكلات.
- اعرض أنت وأفراد مجموعتك حلّ المشكلة الذي توصّلتُم إليه أمام أفراد المجموعات الأُخرى.
- ناقش معلّمك في حلّ المشكلة الذي توصّلت إليه المجموعة.

مشكلة رامي

رامي شخص ريادي، بدأ مشروعًا لتقديم الخدمات التسويقية يستهدف فئة طلبة المدارس، وقد أخذ يُسوّق للخدمات والمنتجات التي تُقدّمها العديد من المؤسسات المعنية بهذه الفئة.

بدايةً، أطلق رامي مشروعه عن طريق شبكة الإنترنت، بحيث تواصل مع الزبائن إلكترونياً، ثم أخذ المشروع ينتشر؛ ما أدى لاحقاً إلى بناء شبكة قوية مكّنته من الوصول إلى مئة ألف طالب من فئة اليافعين، فتوسّع نشاطه، وتواصلت معه مؤسسات الخدمات الطلابية، ومؤسسات بيع القرطاسية، ومتاجر ألبسة اليافعين.

لاحظ رامي أن مصلحة العمل أخذت تُحتّم عليه توفير موقع حقيقي؛ إذ إن تواصله مع الزبائن كان عن طريق موقع افتراضي، ولم يكن قد جمع بعد مبلغاً من المال يُمكنه من استئجار مكان يدير منه عمله. وكانت المؤسسات التي يتعامل معها قد طلبت إليه ذات مرّة زيارة موقع مؤسسته بغية التعرف إليه، فطلب إلى والده أن يستقبل عملاءه في المنزل، غير أن والده رفض طلبه.

فكّر مع مجموعتك في حلٍّ لمشكلة رامي التي بدأت تتسبّب في فقدانه ثقة عملائه.

دراسة الحالة (٤-٣): مشكلة رامي.



رابعاً: التفاوض.

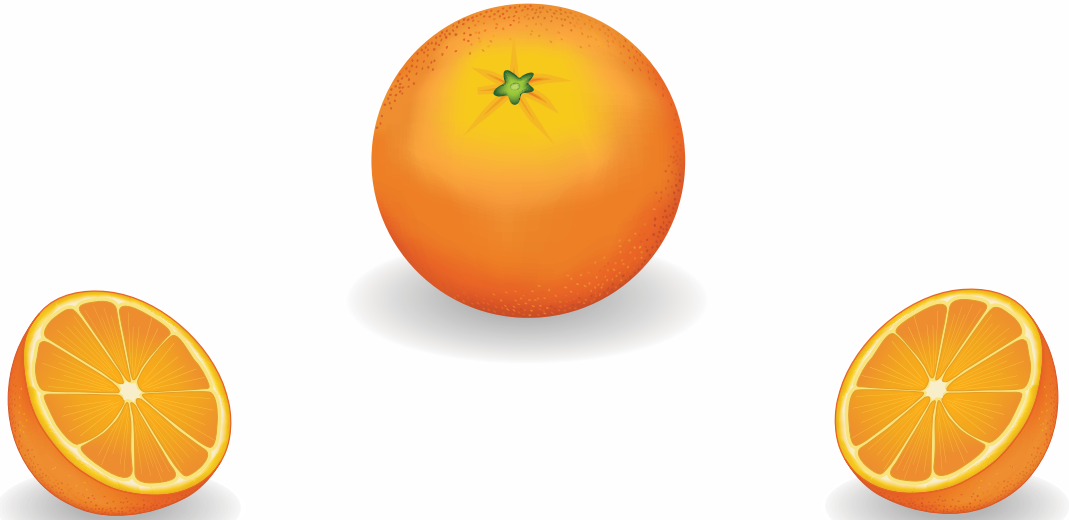
تعرفتُ سابقاً أن التفاوض يُمثّل إحدى المهارات التي يجب أن يتحلّى بها القائد الناجح، بحيث يتمكن من إقناع الآخرين بشكل سلس، وتجنّب أيّ ضغوط أو خلافات. والتفاوض فن لا بُدّ أن يتقنه القائد مع موظفيه، والزبائن، والمُؤلّين، والجهات الأُخرى؛ لتوسيع نطاق العمل، وإنشاء مشروعات جديدة.



الهدف: سيساعدك هذا النشاط على تطبيق أسلوب (ربح ربح) في المفاوضات.

التعليمات:

- ستعمل مع زميلك.
- تأمل أنت وزميلك الشكل (٤-٤): حصتي في البرتقالة، ثم تقاسما البرتقالة بالتساوي كما في الشكل.
- ستعقد مع زميلك عملية تفاوض افتراضية تتعلق ببرتقالة واحدة.
- تسلّم ورقة التفاوض خاصتك من المعلم، ولا تُطلع زميلك على محتواها.
- سيخبرك المعلم أن هذا التمرين يقيس مهارتك في الحصول على أكبر قدر من المنفعة التي يُمكنك جلبها وفقاً لعملية التفاوض.
- حاول جاهداً إنجاح العملية التفاوضية، بحيث تكون رابحاً.
- استمع إلى التغذية الراجعة من معلمك.



حصّة الشريك الثاني.

حصّة الشريك الأول.

الشكل (٤-٤): حصتي في البرتقالة.

أولاً: الفرق بين القائد والمدير.

القيادة: التأثير في الآخرين على نحو يدفعهم إلى التعاون الاختياري بِمَحْضِ إرادتهم، ومشاركتهم الأهداف الموضوعية، وتوجيههم، وحثهم على السعي إلى تحقيقها، ثم تمكينهم لكي يصبحوا قادة مؤثرين في محيطهم.

القائد: الشخص المبدع القادر على توحيد الرؤية عند أعضاء الفريق، والأخذ بهم نحوها، والتأثير فيهم، وشحنهمهم، والعمل بروح واحدة؛ إذ يمتلك هذا الشخص مهارة التحفيز والتواصل، ويهتم بالآخرين، مع تركيزه على المهام، ويُمكن أعضاء فريقه ويُدرّبهم، ويتصف بمرونة عالية في حل المشكلات، ويعتمد في سلطته على رغباتهم.

المدير: الرجل المؤمن بدستور المؤسسة، الذي يسعى جاهداً إلى تطبيق القوانين، وتنفيذ الخطط، ومتابعتها، والإشراف عليها، ويُركّز دائماً على المهام، ويطلب إلى الآخرين الامتثال لأوامره، ويحاول استثمار مهارات الموظفين في تحقيق أهداف الشركة، مُعْتَمِداً في ذلك على سلطته.

مهارات القائد الناجح

ليس سهلاً أن يكون المدير ناجحاً في عالم الأعمال اليوم بحصوله فقط على شهادة في إدارة الأعمال؛ فالشخص الذي يشغل منصب الإدارة يجب أن تتوافر فيه مجموعة من المهارات لكي يكون قائداً فاعلاً في إدارة الفريق وتوجيهه، وقادراً على التأثير في الأفراد، وحفزهم إلى أداء العمل على أكمل وجه لضمان إنجاز أهداف الشركة، وتجنب جميع التحديات والمُعْوقات التي قد تعترض تحقيق العمل المطلوب. وهذه المهارات تتمثل في ما يأتي:

١- **مهارة إدارة الفريق:** يُقصد بذلك قدرة المدير على إدارة الفريق؛ ما يُحتمُّ عليه الإحاطة بالمعلومات المتعلقة بكل عضو من أعضاء الفريق (موظفو الشركة)، والمعرفة التامة والخبرة في كيفية التعامل مع جميع الشخصيات على اختلاف أنماطها، إضافةً إلى قدرته على حل المشكلات، وفن إدارة الحوار، وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

٢- **مهارة الاتصال:** يُقصد بذلك امتلاك المدير المهارات التي تُمكنه من التواصل مع أعضاء الفريق بفاعلية، بحيث يكون قادراً على نقل أفكاره وإيصال المعلومات والرسائل المطلوبة بالطريقة المناسبة، وذلك من خلال الرسائل المكتوبة أو الرسائل الشفوية، إضافةً إلى قدرته على توظيف لغة الجسد وتعبيرات الوجه، والتنويع في نبرة الصوت؛ ليتمَّ نقل الأفكار بصورة صحيحة.

٣- **مهارة إدارة الأزمات:** يُقصد بذلك قدرة المدير على التحكم في جميع المشكلات التي يواجهها فريق العمل، ثم التغلب على مختلف التحديات، وتخطي المُعْوقات والصعوبات، وذلك من خلال قدرته على رسم الخطط المناسبة لحلها، وإعداد الخطط البديلة لتجنب الأضرار والخسائر المتوقعة أو المحتملة؛ ما يضمن استمرارية العمل بما يُحقِّق الأهداف المنشودة للشركة.

٤- **مهارة التخطيط:** يُقصد بذلك قدرة المدير على التخطيط السليم الذي يضمن به تحديد طبيعة العمل في الشركة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك تحديد جميع المتطلبات التي ستستخدم في تحقيق هذه الأهداف. ولهذا، فإن المدير الناجح يراعي عند وضع خطة العمل نقاط القوة ونقاط الضعف النابعة من عمل الشركة والفرص والتهديدات التي تحيط بالشركة.

٥- **مهارة اتخاذ القرارات:** يُقصد بذلك قدرة المدير على تحليل المواقف تحليلًا عميقًا، وفهم الأهداف فهمًا تامًا، والإحاطة بطرائق تحقيقها، ووضع المقترحات المناسبة، واختيار أفضلها، ثم اتخاذ القرارات المناسبة وما يترتب عليها من تحمل للمسؤولية، وإدراك للعواقب نتيجة اختيار قرار معين.

٦- **مهارة التفاوض:** يجب أن يتحلى المدير الناجح بمهارات التفاوض في مجال العمل والإدارة، بحيث يتمكن من إقناع الآخرين بصورة سلسة، وتجنب أي ضغوط أو خلافات. والتفاوض فن يجب أن يتقنه المدير مع الفئات الآتية:

- أ- الموظفون؛ إذ يساعدهم ذلك على أداء الأعمال الموكولة إليهم عن قناعة تتولد من حس المسؤولية تجاه العمل، وتحقيق الغاية المنشودة من العمل دون تذمر أو تقصير.
- ب- الزبائن؛ إذ يساعد ذلك على زيادة حجم المبيعات، والإقبال على منتجات الشركة، فتزداد الأرباح.
- ج- الممولون أو الجهات الأخرى؛ إذ يساعد ذلك على تحقيق شراكات جديدة، أو إنشاء مشروعات أخرى، أو توسيع العمل، أو الحصول على المواد الأولية من الموردين بأسعار منافسة.
- ٧- **مهارة إدارة الوقت:** يُعد امتلاك المدير مهارات إدارة الوقت حجر الزاوية في الإدارة الناجحة.

ثانيًا: إدارة الوقت.

إدارة الوقت: الفن والعلم اللذان يقومان على الاستخدام الرشيد للوقت؛ أي استثمار الزمن استثمارًا فاعلاً.

مبادئ إدارة الوقت

لكي يتمكن الفرد من إدارة الوقت بصورة فاعلة؛ فإنه يتعين عليه تعرّف المبادئ الآتية لإدارة الوقت:

١- إدراك أهمية الوقت؛ فتقدير مهارة إدارة الوقت يقود إلى النجاح، بحيث يصبح لدى الفرد قدرة على تحسين العادات التي تهدر الوقت بلا فائدة.

٢- تخطيط الأهداف وتحديدها؛ الإفادة الفاعلة من مهارة إدارة الوقت، وذلك بتحديد الأهداف، ثم تحويلها إلى أنشطة تنفيذية ذات مراحل متعاقبة مُحددة يسهل ترتيبها، وتحديد الزمن المناسب لكل منها.

٣- تحليل الوقت؛ تحديد الكيفية التي ينبغي أن يستفاد بها من الوقت استفادة فاعلة، وذلك بإعادة ترتيب الأنشطة، وتقليص وقت بعضها، أو التخلص منها، أو إضافة أنشطة جديدة وفقًا للأهداف المنشودة.

- ٤- ترتيب الأولويات؛ البدء بتنفيذ المهام الصعبة التي تحتاج إلى وقت أكبر، ثم تنفيذ المهام الأخرى تنازلياً بحسب الوقت الذي يلزمها.
- ٥- المرونة؛ القدرة على جدولة الوقت، واستيعاب الأحداث الخارجة عن السيطرة.
- ٦- التركيز؛ بذل الجهد لإنجاز الأشياء المهمة التي تمثل غالباً في مجملها نسبة ضئيلة؛ أي إن بذل الجهد الأكبر على ما نسبته ٢٠٪ من الأنشطة المهمة سيؤدي إلى تحقيق ما نسبته ٨٠٪ من النتائج والأهداف المنشودة.
- ٧- التفويض؛ توزيع المهام على بعض الأشخاص الأكفاء، ثم الطلب إليهم أداء بعض الأنشطة غير المهمة، أو تلك التي تحتاج إلى عناية أقل.

مصفوفة الأولويات:

لإدارة الوقت، تُستخدم أدوات من بينها مصفوفة الأولويات التي تتضمن ما يأتي:

١- مهم وعاجل.

٢- مهم وغير عاجل.

٣- غير مهم وعاجل.

٤- غير مهم وغير عاجل.

تعد كتابة الأولويات والوعي بأهميتها أولى خطوات إدارة الوقت بفاعلية؛ فالوقت الذي يمرُّ بنا يمضي إلى غير رجعة. ولهذا، يتعين عليك الآن أن تتخذ قراراتك بالتغيير، وتبدأ الاهتمام بعمرتك قبل أن ينقضي، وتغنم شبابك قبل هرمك؛ فالريادي لا يمكنه بأي حال من الأحوال أن يكون ناجحاً إلا إذا نظم الوقت، ورتب الأولويات؛ إذ من دونهما سيجرفه التيار، وتضيع أيامه سدى.

يمثل التسويف أهم المشكلات التي تقف عائقاً في طريق النجاح؛ فتأجيلك عملك ومهامك وتخطيطك وبناء حياتك إلى الغد بـ (سوف أفعل، وسوف أخطئ) سيؤدي إلى ما لا يُحمد عقباه، فتشعر بالندم؛ لذا ابدأ الآن، ولا تنتظر حتى يوم غدٍ.

ثالثاً: حلُّ المشكلات.

خطوات حلُّ المشكلات:

١- تحديد المشكلة:

أ- البدء بطرح أسئلة تتعلق بالمشكلة، وسببها، وتاريخها: هل واجهت سابقاً مشكلة مماثلة؟ كيف حللتها؟

ب- تعريف المشكلة: يكون ذلك بتحديد أبعادها وحجمها الحقيقي من غير استهتار أو تهويل، بحيث

تكون واضحة لأي شخص يقرأها، حتى لو كان من غير الأطراف ذات العلاقة.

٢- تحليل المشكلة:

أ- جمع البيانات: أي البحث عن البيانات التي تساعد على فهم المشكلة، وتعرف أسبابها؛ للإسهام في إيجاد حل لها.

ب- تحليل الأسباب: تُدرّس في هذه المرحلة الأسباب بعمق أكبر، ويُتأكد فعلياً أنها أسباب المشكلة الحقيقية.

ج- السبب الرئيس: قد تحدث كل مشكلة نتيجة لأسباب عدّة، غير أنه يوجد سبب مباشر واضح يتعيّن تحديده.

٣- ابتكار الحلول:

أ- جمع الحلول المقترحة.

ب- تنقيح هذه الحلول.

ج- اختيار أنسب الحلول منها.

٤- التنفيذ:

أ- تنفيذ الحلول، ووضع الخطة المناسبة لذلك.

ب- وضع الخطة البديلة.

ج- التنفيذ الحقيقي للحلول: وهنا ينبغي للتقييم أن يكون حاضراً؛ بُغْيَة التحقق من جدوى الحلول المنفّذة. وقد نضطر أحياناً إلى تغيير الخطة أثناء التنفيذ في حال اكتشاف معطيات جديدة تُؤكّد عدم جدوى الخطة المنفّذة.

رابعاً: التفاوض.

التفاوض: نشاط يتضمن مشاركة طرفين أو أكثر (أفراد، مجموعات) في السعي إلى إيجاد حل مُرضٍ يخلو من العنف لقضية تهمّهما، مع أخذ واقع كل منهما بالحسبان.

لا يعني التفاوض الحصول على كل ما هو مُتاح، ولكن يجب أن تكون نتيجته رضا الطرفين، وهي نتيجة تُبنى على الحقوق لا على القوة والقدرة.

يُفضي التفاوض الناجح إلى اتفاقٍ يقبله الطرفان، ويعملان على تنفيذه وديمومته، ولا يُؤثر هذا الاتفاق سلباً في علاقتهما مستقبلاً.

أصناف الأشخاص المفاوضين:

أ- المفاوض الناجح: يقتنع هذا المفاوض بما يحتاج إليه، فيفاوض بكل قوته للحصول على حقه فقط، ولا يسعى إلى خسارة الآخر، بل يفكر دائماً في أن يكون الاتفاق مُرضياً للطرفين.

ب- **المفاوض المنهزم:** يُقدّم هذا المفاوض للطرف الآخر ما يريده بسهولة، ولكن هذا الأخير يطلب منه أكثر ممّا يجب أن يحصل عليه، فيعطيه من غير أيّ اعتراض، وهو بذلك يتنازل عن حقه لقاء إرضاء الآخر.

ج- **المفاوض المسيطر:** يحاول هذا المفاوض أخذ أقصى ما يُمكن الحصول عليه، ولو على حساب الطرف الآخر؛ إذ إنه يُفكر في مصلحته فقط، ولا يهتم الآخر، وهو مستعد للحرب في سبيل تحقيق أكبر فائدة ممكنة؛ سواء أَرْضِي الطرف الآخر أم لم يَرْضَ.

صفات المفاوض الناجح:

- أ- مستمع جيد.
- ب- يدخل المفاوضات بعقل متفتح قابل للاستيعاب.
- ج- يُعدُّ للمفاوضات وقت التحليل على نحو جيد.
- د- يُقدّم حلولاً خلاقة مبدعة، ولا يتشبّه بموقفه إن وُجد بديل مطروح مناسب.
- هـ- يستطيع التوفيق بين مصالح الطرف الذي يمثله ومصالح الطرف الآخر.
- و- يحافظ على هدوئه، ولا يغضب كثيراً، ويحلّ الأوضاع تحليلاً موضوعياً.
- ز- لا يهاجم الأشخاص، وإنما يركّز نقده على النقاط والموضوعات.
- ح- يرتّب النقاط وفقاً لأهميتها، ويركّز على أكثرها أهمية.
- ط- يُعبّر عن وجهة نظره بطلاقة ووضوح.
- ي- يدرك عدم وجود قائمة مكتوبة تحوي ما يستطيع أدائه بوصفه مفاوضاً، ويحرص على الاختيار من استراتيجيات عدّة وفقاً لسير المفاوضات.
- ك- يتعامل مع المفاوضات بوصفها حلقة واحدة تتنظّم في علاقة مستمرة، لا بوصفها صراعاً يجب أن يفوز فيه طرف واحد فقط.
- ل- إن تبنيك مبدأ (ربح ربح) في حياتك - حيث تسعى إلى النجاح، لا إلى خسارة الآخرين - يجعل منك شخصاً ناجحاً محبوباً. ولأننا في هذه الحياة نعيش في بوتقة واحدة؛ فالعاقل فقط هو الذي يسعى إلى النجاح، ويحرص على نشر الفائدة المتأتية من هذا النجاح في مجتمعه؛ لتعود نتائج ذلك عليه وعلى أبنائه بالنفع.
- م- وتأسيساً على ذلك، ينبغي أن تدرك - في نهاية المطاف - أنك جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع، واعلم أنك إذا دخلت في أيّ تفاوض، ثم خرجت منه غالباً قاهراً لغيرك، مستخدماً قوتك وقدرتك في الحصول على أكبر قدر ممكن من الفائدة من غير رضا الآخر، فإنه سيأتي اليوم الذي يسعى فيه الآخر إلى استرداد حقه ولو بعد حين؛ فالتفاوض الناجح هو الذي يُفضي إلى اتفاقٍ ترضاه الأطراف جميعها وفق معايير الحق والعدل.



ابحث في شبكة الإنترنت عن مهارات أخرى يجب أن يمتلكها القائد الناجح تسهم في نجاح الشركة ثم دوّنوها في دفترك، وشارك معلمك وزملائك بها.



١- ما الفرق بين القائد والمدير من حيث المفهوم؟

٢- ما المهارات التي يجب أن تتوافر في المدير الناجح؟

٣- صنّف كلاً من الأعمال الآتية وفقاً لمصفوفة الأولويات:

- أ- الطلب إلى هند إرسال سيارتها للصيانة الدورية بعد يومين.
- ب- الطلب إلى عيسى الالتقاء بالأصدقاء لمشاهدة المباراة النهائية مساء اليوم.
- ج- الطلب إلى أمانى تسليم التقرير النهائي بعد يومين.
- د- الطلب إلى علاء تخطيط مستقبله بعد تخرّجه في الجامعة، علماً بأنه سيتخرّج بعد سنة.

٤- اذكر خطوات حلّ المشكلات.

٥- ما صفات المفاوض الناجح؟

الدرس الخامس تصفية الشركات وإفلاسها

0

تُؤسَّس الشركة بناءً على دراسات جدوى تُثبت نجاحها وجدوى مشروعاتها. ولهذا، فإن الأصل هو استمرار عمل الشركة، غير أنها قد تتعرَّض أحياناً إلى مشكلات عدَّة؛ ما يؤدي إلى إنهاء عملها وإغلاقها. يُعدُّ تعثر الشركات والمؤسسات والمشروعات إحدى الظواهر الاقتصادية العامة التي قد تدفع أصحابها أو مُمولِّيها أو المُستثمرين فيها والجهات الحكومية إلى اتخاذ قرارات مصيرية، من مثل: إعلان الإفلاس والتصفية، وهي خطوة خطيرة قد تعود على أصحابها بنتائج تكون غالباً سيئةً ائتمانياً.

النشاط (١) التعثر، والتصفية، والإفلاس.

الهدف:

- سيساعدك هذا النشاط على:
- تمييز مفهوم التعثر المالي من مفهوم الإفلاس.
 - استنباط مراحل التعثر المالي والفشل الاقتصادي.
 - تعرُّف مفهوم التصفية.
 - تحديد أسباب التصفية المالية.
 - تحديد مؤشِّرات التعثر المالي المؤدي إلى الإفلاس.

التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- اتَّبِع تعليمات المعلم.
- ادرس أنت وأفراد مجموعتك الحالة (٤-٤): شركة بي دي بي، ثم نظموا جلسة نقاش عنها.

(بي دي بي) شركة متوسطة تعمل في مجال استيراد المواد الغذائية ثم بيعها في السوق المحلي الأردني، وكانت تستورد المواد الغذائية من سوريا بما نسبته ٧٠ ٪، ومن مصر بما نسبته ٢٠ ٪، ومن تركيا بما نسبته ١٠ ٪.

يعمل في قسم المبيعات لهذه الشركة ٥٠ موظف مبيعات و ١٠ إداريين، ويعمل في بقية أقسامها ١٥ موظفًا موزعين على مهام مختلفة.

بلغ متوسط أرباح الشركة عام ٢٠٠٨م، و ٢٠٠٩م، و ٢٠١٠م ٥٠٠٠٠ دينار أردني سنوياً. وقد مرّت الشركة بأربع مراحل، هي:

المرحلة الأولى: في نهاية عام ٢٠١٠م، بدأت مشكلات الموظفين في قسم المبيعات تزداد، وأصبحت المنافسة السلبية بينهم تُؤجج خلافاتهم على نحو دائم، وبدأ مديرو المبيعات بمخالفة العديد من قوانين الشركة، التي تتعلق بتقسيم المناطق في المملكة عليهم؛ ما أثر سلباً في انخفاض المبيعات. المرحلة الثانية: في مطلع عام ٢٠١١م، انخفضت أرباح الشركة بما نسبته ١٠ ٪؛ ما جعلها تُجري تعديلات جوهرية على حملاتها التسويقية والإعلانية؛ إذ عمّدت إلى الحد منها بغية تخفيض المصروفات، غير أن المبيعات استمرت في الانخفاض؛ ما أدّى إلى انخفاض الأرباح، حتى إن متوسط أرباحها بلغ عام ٢٠١٥م ٢٠٠٠٠ دينار. وبناءً على ذلك، لجأت الإدارة المالية في الشركة إلى ضبط بقية المصروفات وتخفيضها، ولكن النتيجة لم تتغير، وظلت بعض المصروفات مرتفعة، مثل شراء البضائع وشحنها؛ ما اضطر الشركة إلى تخفيض رواتب موظفيها بما نسبته ٢٠ ٪، وقد دفع ذلك ٥ موظفين إلى تقديم استقالاتهم، وهم من أكثر موظفي الشركة كفاءة في مجال المبيعات.

المرحلة الثالثة: استمرت الشركة في العمل والبيع، مع علمها بأن صافي أرباحها انخفض في بداية عام ٢٠١٦م إلى ١٠٠٠٠ دينار أردني فقط؛ ما ضاعف من الخسارة المتزايدة، ذلك أن الأرباح لم تُعُد تساوي التكاليف التي تنفقها الشركة على الإنتاج وتنفيذ أنشطتها.

المرحلة الرابعة: اكتشفت الشركة في أثناء إعداد التقارير الربعية لعام ٢٠١٦م أنها بدأت تدخل في مرحلة الخسائر.

المرحلة الخامسة: قرّرت الشركة تشكيل لجنة من الخبراء؛ لدراسة وضعها، وتحليل الأسباب التي أدّت إلى تراجعها وخسارتها.

دراسة الحالة (٤-٤): شركة بي دي بي.

- تسلّم أنتَ وأفراد مجموعتك أحد السيناريوهات المحتملة لما قد يحدث للشركة، كالآتي:
المجموعة الأولى: قراءة السيناريو الأول، ثم إعداد تقرير عن مراحل تعثر الشركة.
المجموعة الثانية: قراءة السيناريو الثاني، ثم إعداد تقرير عن مفهوم الإفلاس ومؤثراته.
المجموعة الثالثة: قراءة السيناريو الثالث، ثم إعداد تقرير عن مفهوم الفشل الاقتصادي والفشل المالي.
المجموعة الرابعة: قراءة السيناريو الرابع، ثم إعداد تقرير عن مفهوم التصفية، وذكر أسباب تصفية الشركات.
- اعرض أنتَ وأفراد مجموعتك السيناريو والتقرير الذي أعدته المجموعة أمام أفراد المجموعات الأخرى.
- ناقش المعلمُ فيما توصّلت إليه المجموعة.

السيناريو الأول:

«أعدت الشركة خطة علاجية أدت إلى تحسُّن أرباحها، وكان ذلك مؤشراً إيجابياً لعودة الأمور إلى وضعها الطبيعي. وعلى مدار ثلاثة أشهر، استمرت الشركة في العمل والربح في ظل وجود عيوب في أداء الشركة التشغيلي والمالي والإداري».

السيناريو الثاني:

«ازداد الوضع تآزماً، واستمرت الخسائر، وقدّم موظفون آخرون استقالاتهم، وفشلت جميع المحاولات في إنعاش الشركة؛ ما أدّى إلى إفلاسها».

السيناريو الثالث:

«استفحل الوضع المتأزّم، واستمرت الخسائر، وقدّم موظفون آخرون استقالاتهم، فاجتمع الشركاء، وقرّروا إنهاء أعمال الشركة».

السيناريو الرابع:

«وضعت الشركة خطة علاجية تمثّلت في استقطاب خبراء من السوق. وبالرغم من ارتفاع نسبة أرباح الشركة، فقد لجأت إلى التصفية؛ لعدم مقدرتها على تحقيق عائد على الأموال المستثمرة».

التعثر المالي: عدم قدرة الشركة - بمواردها وإمكاناتها- على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير؛ نتيجة عدم التوازن بين الموارد الحالية في الشركة والالتزامات المستحقة السداد في الأجل القصير (خلال مدة زمنية قصيرة).

يختلف التعثر المالي عن الفشل المالي في أنه مرحلة سابقة للفشل المالي؛ فقد يؤدي التعثر المالي إلى الفشل المالي، وقد لا يُفضي إلى ذلك. فالتعثر المالي يشير إلى التوقف عن سداد الالتزامات في مواعيدها، ووجود نقص في العوائد المتحققة للشركة، في حين يشير الفشل المالي إلى التوقف الكلي عن سداد الالتزامات، وتوقف نشاط الشركة، وصولاً إلى حالة الإفلاس.

مراحل التعثر

تمرُّ الشركة في أثناء تعثرها مالياً بست مراحل، هي:

- 1- مرحلة ظهور العيوب في أداء الشركة التشغيلي والمالي والإداري.
- 2- مرحلة تطوُّر العيوب وتحولُّها إلى مشكلات مُستعصية.
- 3- مرحلة الاستمرار في العمل في ظل وجود العيوب، بالرغم من أثرها السلبي في أداء الشركة.
- 4- مرحلة حدوث الأزمة ووقوع التعثر.
- 5- مرحلة معالجة الأزمة.
- 6- مرحلة اللجوء إلى تصفية الشركة.

الإفلاس: إعلان الشركة أنها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين، وحينئذ تُصَفَّى كل أملاكها وحساباتها البنكية؛ لتسديد أكبر قدر ممكن من هذه الالتزامات، ثم تخرج من سوق العمل.

مؤشرات الإفلاس

قبل أن تصل الشركة إلى حالة يتعذَّر فيها الاستمرار في العمل، تظهر عليها أعراض ومظاهر يُستدلُّ بها على التعثر المُفضي إلى الإفلاس أو التصفية. ومن هذه الأعراض:

- 1- ازدياد عدد القضايا القانونية المرفوعة عليها.
- 2- ارتفاع معدل دوران موظفيها وإدارييها المتميزين.
- 3- ضعف تحصيلاتها النقدية، وعدم قدرتها على الوفاء بالالتزامات.
- 4- تراجع مبيعاتها المستمر مقابل ارتفاع التكاليف.
- 5- ارتفاع حجم الديون المترتبة عليها إلى حد كبير.
- 6- عدم التناسب بين مصادر تمويلها واستخداماتها.
- 7- تناقص حقوق المساهمين فيها (حقوق الملكية) بسبب توالي الخسائر.

الفشل المالي: عجز موجودات الشركة عن الوفاء بالتزاماتها حتى عند التصفية؛ نظرًا إلى أن القيمة الدفترية لموجوداتها تفوق التزاماتها.

التصفية: نظام خاص بالشركات التجارية ينجم عن توافر حالة من حالات انتهاء عملها. وفيه تُحصَر موجودات الشركة، وتُسَدَّد ديونها بحسب الأولوية، ويُوَزَّع ما تبقى من أموالها على الشركاء تبعًا لحصصهم.

أسباب تصفية الشركات

في ما يأتي الأسباب التي تدفع الشركة إلى تصفية موجوداتها:

- ١- تعرُّض الشركة لظروف مالية صعبة تجعلها غير قادرة على الاستمرار في أداء أعمالها وأنشطتها، إضافةً إلى عجزها عن أداء التزاماتها تجاه الآخرين. وفي هذه الحالة، قد تكون التصفية اختيارية بموافقة مالكي الشركة، أو إجبارية بموجب حكم قضائي.
- ٢- انتهاء أجل الشركة لغايات تتضمن انتهاء مشروع أو عمل معين قامت الشركة من أجله. وبانتهاء هذا المشروع تُصَفَّى الشركة أعمالها. وقد يكون أجل الشركة مُحدَّدًا في عقد التأسيس، فتنتهي بانتهائه.
- ٣- اختلاف الشركاء. وفي هذه الحالة، تُصَفَّى الشركة اختياريًا برضا الشركاء، ثم تُوزَّع عليهم حصيلة التصفية.

لا تعني التصفية بالضرورة إفلاس الشركة المنوي تصفيتها؛ إذ توجد حالات اختيارية وأخرى إجبارية لا تحمل معنى الإفلاس. فكما تبين لنا، فإن انتهاء مدَّة عمل الشركة، وإتمام الغاية التي أنشئت من أجلها، أو اتفاق الشركاء على تصفيتها، لا يعني بالضرورة أن تكون الشركة في حالة إفلاس، أو حتى في حالة تعثر.

لا تبدو كل الأشياء دائمًا في حقيقتها كما تبدو لنا في ظاهرها؛ فالإفلاس الذي قد تتعرَّض له الشركات، ويظنه بعض الناس نهاية المطاف لها، يُمكن أن يكون أشبه ببداية جديدة لنجاح كبير. ففي بعض الأحيان، قد يُنظر إلى إفلاس الشركات على أنه شيء إيجابي يعمل على تقليل عدد الشركات العاملة في السوق، وخروج الشركات الضعيفة، أو تلك التي لم تتمكَّن من التكيف مع الأوضاع المحيطة بها، فكانت النتيجة الفشل والإفلاس؛ ما يفتح الباب على مصراعيه لظهور منافسين جُدد أكثر كفاءة. وقد تتمكَّن بعض الشركات من تجاوز الأوضاع والأحوال المضطربة بعد إشهار إفلاسها، فتعمل جاهدةً على تحسين أوضاعها الاقتصادية إلى أن يصبح وضعها المالي مستقرًا.



- ابحث في شبكة الإنترنت عن مثال واقعي لشركة أعلنت إفلاسها:
- مُستعيناً بما تستطيع الوصول إليه من معلومات، خمن أسباب تعثر هذه الشركة وإفلاسها.
 - مُستعيناً بمراحل التعثر التي وردت في الدرس، اذكر المراحل التي مرّت بها الشركة قبل إعلان إفلاسها.



١- وضح المقصود بمفهوم التصفية.

٢- عدد مراحل تعثر الشركات مالياً.

٣- ما الأسباب التي تدفع الشركات إلى تصفية أعمالها؟

السؤال الأول: وضح المقصود بكل من المفاهيم والمصطلحات الآتية:

الرؤية:

الرسالة:

الرمز:

الشعار:

السؤال الثاني: عند اختيار الاسم التجاري لشركة ما، تدوّن مجموعة من الكلمات المرتبطة بالشركة، ثم تحصر هذه الكلمات وتختبر لاختيار بعضها وفقاً لمجموعة من المعايير، اذكر هذه المعايير.

السؤال الثالث: وضح الفرق بين شركة المساهمة الخاصة وشركة المساهمة العامة من حيث طبيعة الشركاء وأسهمهم في الشركة.

شركة المساهمة الخاصة:

شركة المساهمة العامة:

السؤال الرابع: حدّد مكان استصدار الموافقة لكل من الأنشطة الآتية:

- أ- إنشاء مكتب لتأجير السيارات:
- ب- إنشاء دار لرعاية كبار السن:
- ج- إنشاء مكتبة للخدمات الجامعية:
- د- إنشاء مطعم وجبات سريعة:
- هـ- إنشاء حضانة أطفال:
- و- إنشاء محل لإنتاج الأشغال اليدوية:

السؤال الخامس: كيف يتمكّن القائد من أداء المهام الآتية:

إدارة الفريق: -----

الاتصال: -----

إدارة الأزمات: -----

السؤال السادس: صنّف الأعمال والأنشطة الآتية وفقاً لمربع مصفوفة الأولويات:

- أ- يتعيّن على رائد اليوم تصوير حفل إطلاق مُنتَج جديد للشركة الساعة الواحدة ظهراً.
- ب- ينبغي لفدوى التخطيط جيداً لافتتاح مشروعها الجديد بعد تخرُّجها في الجامعة.
- ج- يجب على سامر التخطيط لزيارة صديقه بصورة مفاجئة.
- د- يتعيّن على هدى متابعة مسلسل السهرة مع العائلة.

السؤال السابع: لا يُمكن حلّ المشكلة إلاّ باتباع خطوات عدّة، اذكرها مع توضيح كلّ منها.

السؤال الثامن: يوجد العديد من أصناف الأشخاص المفاوضين، إلى أي الأصناف ينتمي الشخص المفاوض في كل مما يأتي:

- أ- في أثناء التفاوض، يسعى فارس دائماً للوصول إلى أقصى ما يُمكن الحصول عليه، حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر.
- ب- تسعى حنان للتفاوض بكل ما أُوتيت من قوة للحصول على حقها فقط.
- ج- يُقدِّم جهاد للطرف الآخر أكثر ممَّا يجب أن يحصل عليه.
- د- تُفكر منال في مصلحتها فقط، ولا يهتمها الطرف الآخر في أثناء تفاوضها معه.
- هـ- تُفكر إيمان دائماً أن يكون الاتفاق مُرضياً للطرفين.
- و- بلال مستعد دائماً للتنازل عن حقه في سبيل إرضاء الطرف الآخر.
- ز- بسام مستعد للحرب في سبيل تحقيق أكبر فائدة ممكنة، بغض النظر عن مدى رضا الطرف الآخر.

السؤال التاسع: هل يؤدي التعثر المالي دائماً إلى الفشل المالي؟ وضح إجابتك.

السؤال العاشر: توجد مؤشرات عدَّة للإفلاس، اذكر ثلاثة منها.

السؤال الحادي عشر: علل ما يأتي:

التصفية لا تعني بالضرورة إفلاس الشركة المنوي تصفيتها.

المصادر والمراجع

- ١- بسام أحمد الطراونة وباسم محمد ملحم، شرح القانون التجاري: مبادئ القانون التجاري، النظرية العامة، الأعمال التجارية، التجار، الدفاتر التجارية، السجل التجاري، المتجر، العنوان التجاري، العقود التجارية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، ٢٠١٢م.
- ٢- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، ٢٠١٠م.
- ٣- خالد إبراهيم التلاحمة، الوجيز في القانون التجاري: مبادئ القانون التجاري، الشركات التجارية، الأوراق التجارية والعمليات المصرفية، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، ٢٠١٢م.
- ٤- ريتشارد شرويدر وآخرون، نظرية المحاسبة، ترجمة خالد كاجيجي وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٦م.
- ٥- عبد الناصر نور وآخرون، أصول المحاسبة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠١٦م.
- ٦- عزيز العكور، الوسيط في شرح القانون التجاري: الأوراق التجارية وعمليات البنوك، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥م.
- ٧- فايز النجار وعبد الستار العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠م.
- ٨- محمد صالح الحناوي ورسمية قرياقس، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠١م.

تَمَّ بِحَمْدِ اللَّهِ