



## ريادة الأعمال وتنظيم المشروعات الصف الثاني



## الوحدة الاولى

### أخلاقيات العمل

" إنك إذا وظفت شخصاً لديك فقد وظفت أخلاقه معه "

#### أهداف الوحدة:

- التوعية بضرورة العمل وفق ضوابط اخلاقية .
- تطوير مهارات التعامل مع الآخرين .
- تحديد أبرز مشكلات غياب الأخلاقيات الوظيفية عن العمل.
- معرفة ما هو خطأ وما هو صائب
- صناعة جو العمل الملائم وبناء العلاقة الإيجابية بين القيادة و المرؤوسين .. وبين الموظفين بعضهم مع بعض
- تطوير الأداء و المهارات
- اخلاقيات العمل يسهم فى شيوع الرضا

#### موضوعات الوحدة الاولى:

١. ما هو المقصود بأخلاقيات العمل و اهميتها
٢. بين الاخلاق و القانون
٣. وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل
٤. المعايير الاخلاقية
٥. اسباب السلوك غير الاخلاقى
٦. الانضباط الوظيفى
٧. أخلاقيات العمل المشروعة و غير المشروعة

## مفهوم أخلاقيات العمل

### بيان المعلومات (١)

مفهوم أخلاقيات العمل :

- هي المبادئ والقيم وكذلك الواجبات والالتزامات التي ينبغي أن يلتزم بها القائم بالعمل.
- هي القواعد و المعايير السلوكية الواجبة التي يجب ان يلتزم بها الموظف خلال ممارسة عمله.

## بيان المعلومات (٢)

### الهدف من وضع أخلاقيات العمل

- إبعاد الموظف عن الانحراف.
- عدم التسبب في هدر المال والوقت والجهد.
- دعم انضباط الموظف ليؤدي التزامات الوظيفة.
- تجعل الفرد أكثر مسئولية وتركيزا في عمله.
- تزرع في الفرد احساس بأهمية الإنجاز في العمل الذي يؤثر إيجابيا علي الفرد والمنظمة.
- تتوافر الفرص المتكافئة للأفراد.
- تنفذ الأعمال بواسطة الأعلى كفاءة.
- تسهم في شيوع الرضا الاجتماعى بين العاملين كنتيجة لعدالة التعامل و المعاملات واسناد الأعمال و ربط الدخول بالمجهود.

## ورقة عمل (١)

- مفهوم أخلاقيات العمل هو :

.....  
.....

- اهداف اخلاقيات العمل :

.....  
.....

## ورقة عمل (٢) في هذه الصور اي التصرفات صح و اي التصرفات خطأ



## في هذه الصور اي التصرفات صح و اي التصرفات خطأ



## بين الاخلاق و القانون

### بيان المعلومات (١)

#### بين الاخلاق و القانون :

- لا غنى لأى مجتمع سليم عن القانون والأخلاق معاً، وليس أحدهما بديلاً عن الآخر، كما لا يمكن الاستغناء عن أيهما. فالقانون تضعه الدولة وترعاه لسلامة المجتمع، فى حين أن الأخلاق هى وظيفة المجتمع ومسؤوليته لرفق الفرد وسموه. .
- يهدف كل من القانون والأخلاق إلى وضع ضوابط على السلوك الاجتماعى للأفراد وذلك بضمان عدم تعريض حقوق ومصالح ومشاعر الآخرين للإيذاء أو الإضرار.
- الفارق بين القانون والأخلاق هو أن مخالفة القانون تتضمن توقيع جزاء مادي على المخالف من جانب الدولة أو السلطة، فى حين أن مخالفة قواعد الأخلاق تستند إلى جزاء معنوى فى شكل رفض المجتمع
- فالعلاقة بين القانون والأخلاق وثيقة ومركبة. فمفهوم القانون اخذ من الأخلاق، كذلك فإن القانون لا يعمل وحده فى المجتمع وإنما هناك الأخلاق إلى جانبه

ورقة عمل (١)

الفارق بين القانون والأخلاق هو :

.....  
.....

يهدف كل من القانون والأخلاق إلى:

.....  
.....



## وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل

### بيان المعلومات ( ١ )

#### وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل:

##### اولا : تنمية الرقابة الذاتية

- هي مجموعة من القيم التي تدفع الانسان على أن يراقب سلوكه ( ذاتياً ) من غير أن يكون دافع السلوك هو رقابة الاخرين له
- و تعتبر الرقابة الذاتية من أهم العوامل لنجاح العمل ؛ لأنها تغني عن كثير من النظم والتوجيهات والمحاسبة والتدقيق
- تعتبر الرقابة الذاتية وسيلة فاعلة من الوسائل العديدة والمتنوعة لتقويم النفس وتصحيح أخطائها

## بيان المعلومات (٢)

### ثانياً : القدوة الحسنة

- القدوة هو الذي يحتذى به من حيث جعله أسوة ومثالاً ونموذجاً لسلوكيات وتصرفات الآخرين
- إن القدوة الحسنة يثير في النفس قدراً من الاستحسان، فتتجه الدوافع لتقليد هذه القدوة.
- للقدوة ضرورة حتمية لبيت القيم والمبادئ
- للقدوة دور بالغ الأهمية لأنها تصبح بمثابة المعيار الذي يحكم به الشخص على تصرفاته وسلوكياته وأخلاقه.
- غياب القدوة والمثل الأعلى تؤدي إلى تغير في الأخلاقيات وأحداث فراغاً كبيراً وأفساح المجال أمام الكثير من الذين يسعون إلى بث سمومهم وأفكارهم الهدامة بوسائلهم المختلفة

### بيان المعلومات (٣)

#### ثالثاً : محاسبة المسؤولين والموظفين

- لا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام.
- ضعف المساءلة وعدم تطبيق العقوبات تؤدي الى فساد النظام.
- المحاسبة لضمان النزاهة والانضباط في أداء العمل.

#### بيان المعلومات (٤)

#### رابعاً : التقييم المستمر للموظفين

- هي للحكم على مدى مساهمة كل العاملين في انجاز الأعمال التي تسند إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أعمالهم .
- تساعد على كشف نقاط الضعف والأخطاء التي يقع فيها الفرد وبذلك يمكن تحسين الاداء والقيام بالعمل بأفضل طريقة.

## بيان المعلومات (٥)

خامسا : وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة

- لا بد من معرفة نظام العمل بجميع محتوياته.
- لا بد من وضع معايير للأفعال والالتزامات المكلف بها ويكون الجميع علي بينة منها.
- عدم وضوح النظام او ضعفه ينتج عنه الممارسات الأخلاقية غير السوية.
- وضع الانظمة تعمل علي التأكد من أن العمل يسير وفق القواعد والتعليمات المقررة و ان الأفراد يقومون بواجباتهم الوظيفية.

ورقة عمل (١)

وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل :

.....  
.....  
.....

غياب القدوة والمثل الأعلى تؤدي إلى :

.....  
.....  
.....

## المعايير الاخلاقية

### بيان معلومات ( ١ )

#### مفهوم المعايير الاخلاقية:

المعايير الاخلاقية هي القواعد التي تنظم السلوك

#### مصادر المعايير الاخلاقية

- العرف : هو ما اعتاده الناس وألفوه من قول أو عمل واستقر في النفوس من جهة العقول وتلقته الطباع بالقبول.
- العادات و التقاليد: هي مجموع السلوكيات الثقافية التي تخص المجتمع و ترثها الاجيال عن بعضها البعض و التي تميزها عن بقية المجتمعات.
- القوانين السماوية: هي التشريعات السماوية ويمثل الوازع الدينى الأساس الرئيسي من المقومات الاخلاقية، وكثير من الباحثين كعلماء النفس والاجتماع يجمعون على أهمية الدين في ارساء سلوك الافراد.
- القوانين الوضعية : هي التي وضعها الإنسان والتي تنظم وتوجه سلوك الأفراد داخل المجتمع.

## اسباب السلوك غير الاخلاقي

### بيان معلومات ( ٢ )

#### اسباب السلوك غير الاخلاقي:

- ضعف المساءلة : ضعف تطبيق القوانين والانظمة والقرارات التي تنظم سلوك العاملين في المنظمات.
- غياب معايير أخلاق العمل : عدم العمل بالقيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل. (الأمانة و الصدق والإخلاص والإتقان في العمل، احترام وقت العمل ، إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين وحسن التعامل مع الآخرين ، الرقابة الذاتية ).
- غياب القدوة الحسنة : لا يوجد من يوجه الى الأنفع وغياب الشخصية المثالية التي يحتذى بها.
- ضعف الرقابة : عدم التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاءة، وعدم الكشف عن المعوقات التي قد تعترض تحقيق الأهداف.
- التساهل والتسيب : هو الأداء بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل.
- انعدام المساواة : هو نيل بعض الموظفين لبعض المميزات وتجاهل الآخر وهي من أهم المشاكل التي تعترض بيئة العمل وتوتر العلاقة بين الموظفين.
- الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحيانا إتخاذ أساليب غير أخلاقية.
- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة : ان تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة في العمل يعنى تبعثر الجهود وعدم التمكن من تحقيق أهداف العمل والأهداف الشخصية ايضا.
- طول دورات العمل وكثرة الإجراءات والمستندات المطلوبة وعدم وضوحها : -و هو يعمل علي استغلال دورات العمل وتعطيل مصالح الأشخاص للضغط عليهم لسداد مبالغ زائدة عن المقرر لإنهاء أعمالهم
- إزدیاد سوء الاحوال الاقتصادية : هو حالة ضياع الحقوق والمصالح وسوء توزيع الموارد بما لا يحقق العدالة والمساواة اقتصادية فيعاني أكثر الموظفين من نقص كبير في الرواتب والامتيازات ، ما يعني عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المعيشة ومن هنا يد الموظف نفسه مضطرا لتقبل الهدية ( الرشوة ) من المواطنين ليسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب .
- بيئة عمل غير مناسبة : عدم توفير بيئة العمل الجاذبة التي يسود فيها التفكير الإيجابي، وتعزيز السلوك المنتج والعمل بروح الفريق لتكون حافزاً للموظفين ودافعاً للتميز والإبداع فى أداء مهامهم وتحسين مستوى الإنتاجية.



ورقة عمل (١)

مفهوم المعايير الاخلاقية:

.....  
.....  
.....

اسباب السلوك غير الاخلاقي:

.....  
.....

## الإنضباط الوظيفي

### بيان معلومات (١)

#### مفهوم الإنضباط الوظيفي :

هو التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها.

#### العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي:

- وجود قواعد ولوائح محددة مسبقاً يجب على الموظف أن يلتزم بها.
- المحافظة على وقت العمل واستغلاله في إنجاز المهام.
- أن يكون الموظف قدوة لزملائه من حيث السلوك الجيد.

## بيان معلومات (٢)

الأسس اللازمة لتحقيق الانضباط :

- العلم والدراية من قبل العاملين.
- تطبيق العقوبة على الموظف المنحرف.
- العدالة فى تطبيق الانضباط من عقوبات وإجراءات تجعل الموظفين يحترمون هذه القواعد ويلتزمون بالعمل.
- لابد من تحرى الحقيقة قبل تنفيذ العقوبة وتعريف الموظف بها لتأكيد الموضوعية.
- متابعة سلوك الموظف بعد عقابه للتأكد من مدى إنضباطه.

### بيان معلومات (٣)

#### مظاهر عدم الإنضباط:

- التأخير فى الحضور والإنصراف :عدم إحترام مواعيد العمل ومن صور ذلك : ( التأخر فى الحضور صباحا – الخروج فى وقت مبكر عن وقت العمل الرسمى – النظر إلى الزمن المتبقى من العمل بدون النظر إلى مقدار إنتاجيته).
- الغياب عن العمل بدون عذر: و هو الغياب عن العمل بدون أجازة قانونية سواء عارضة أو إعتيادية أو مرضية
- إهدار وقت العمل الرسمى : و هو التهرب من العمل بوسائل متنوعة، من بينها التمارض ومهام العمل الخارجية الوهمية وتوقيع الموظفين بالحضور والإنصراف لبعضهم بعضاً و هى فى الجهات التى تضعف فيها وسائل المحاسبة وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

## بيان معلومات (٤)

### فوائد الإنضباط:

- تحقيق برامج التنمية، و يتحقق ذلك بتأهيل كوادر تنموية وإدارية ومجتمعية قادرة على المشاركة في عملية البناء وما تتطلبه هذه العملية من خبرات غير تقليدية في مختلف المجالات للمساهمة في تحقيق وإنجاح برامج التنمية.
- الاستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال: وهو استثمار الوقت الاستثمار الأمثل ليكون العمل فعالاً ويعطى النتائج المطلوبة.
- ضمان حسن سير العمل وأنه يتم وفق القواعد والتعليمات والسياسات المرسومة لذلك.

## بيان معلومات (٥)

### نتائج عدم الإنضباط:

- ضعف الإنتاجية: و هي انحراف النتائج عن الخطط الموضوعة.
- إهدار الموارد ( المادية والتقنية، والبشرية، الوقت).
- زيادة التكلفة.
- عدم إتقان العمل.
- ضعف الثقة في الإدارة.
- بيئة عمل متفككة ومحبطة.

ورقة عمل (١)

الانضباط الوظيفى هو:

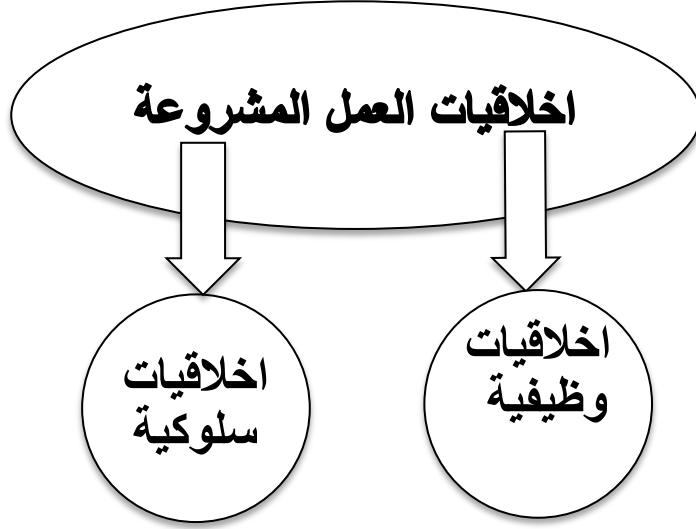
.....  
.....  
.....

العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي:

.....  
.....  
.....

أخلاقيات العمل المشروعة و الغير المشروعة

أخلاقيات العمل المشروعة





## بيان معلومات (١)

### أخلاقيات وظيفية :

- تأدية الواجبات الوظيفية بكل إخلاص وأمانة.
- المحافظة على الوقت.
- إحترام مواعيد العمل الرسمية التى حددتها اللوائح.
- تأدية العمل بروح متعاونة و إيجابية.

## بيان معلومات (٢)

### اخلاقيات سلوكية:

- لا تنتقد أو تتهم أو تظهر الشك.
- الثناء هو فن التعامل مع الآخرين.
- الإهتمام الصادق بالآخرين.
- مراعاة آداب اللياقة: مع المرؤوسين و الرؤساء و الزملاء و العملاء.

### بيان معلومات (٣)

#### أخلاقيات العمل غير المشروعة

- عدم المحافظة على سرية العمل.
- اساءة استغلال السلطة أو الوظيفة.
- الرشوة.
- الهدايا والإكراميات.
- المحسوبية
- الإختلاس.
- التزوير.
- الواسطة.
- عدم الالتزام بمواعيد العمل والإنجاز.
- الظلم.
- إستخدام الممتلكات العامة للأغراض الخاصة.
- إساءة معاملة المرؤوسين.
- الإنفراد بالرأى.
- التربح غير المشروع.
- الإهمال وعدم المبالاة.

ورقة عمل (١)  
تعرف على الإجابة الصحيحة

هناك مقولة تقول يوظف الموظف لمعرفته وتنتهى خدماته لسلوكه، هذه المقولة تبرز:

- أهمية المعرفة و المهارات.
- أهمية التحلى بأخلاقيات العمل.
- أهميه تقبل توجيهات الرؤساء.

إستخدام الموظف أدوات العمل لأغراض شخصية يعد:

- حقا مشروعا للموظف.
- خيانة للأمانة وعدم تحمل للمسئولية.
- تزيد من قوة إرتباط الموظف بالشركة التى يعمل بها.

إنطلاقاً من العبارة ”عامل الناس كما يعاملوك“، فمن الموضوعية أن نعامل بشدة الزملاء الذين لا يحسنون التعامل معنا:

- صح
- خطأ

من الجوانب الإيجابية لقبول الهدايا من العملاء تنمية العلاقات معهم وتسهيل التعامل:

- صح
- خطأ

## تطبيقات

ما رأيك فى هذه المواقف  
مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل

### • التوظيف:

أنت صاحب مشروع وأعلنت عن وظيفة وتقدم لك كثير من المرشحين وقمت باختبارهم وحددت المرشحين ذوى الكفاءة وقررت اختيارهم، وعند إصدار قرارك النهائى تذكرت أن أحد المرشحين الأقل كفاءة كان قد أتى بتوصية من قريب أو صديق لك فاستبعدت أحد المرشحين الأكثر كفاءة واخترت هذا الشخص صاحب التوصية.

### • الرشوة:

أنت موظف أو مدير ولديك سلطة التعاقد مع موردين فتشترط عليهم مبلغا من المال مقابل تزكيتهم. أو مدير ويأتيك طلبات التعيين فتتقاضى من أحد المرشحين مبلغا من المال مقابل تعيينه. أو أنت موظف في مؤسسة خدمية تتعامل مع الجمهور فتتقاضى من طالبي الخدمة مالا مقابل تأدية الخدمة.

### • التقييم:

أنت صاحب مشروع وعند تقييم المرووسين بصفة دورية مما يترتب عليه زيادة فى أجورهم. عندما تقوم بالتقييم فإنك تعتمد على مشاعرك لحظة التقييم ولا تحاول تذكر ما فعله المرووس من أخطاء وإنجازات، وبالتالي قد تعطي مرووسا تقييما ضعيفا لخطأ صغير ارتكبه قبل التقييم مباشرة أو لأنه يناقش الأمور ويريد طرح الأفكار وقد تعطي ذلك الذي يمدحك بما أنت لست له أهل تقييما عاليا.

### • الكذب على العملاء:

يأتيك العميل فتقول له أن طلبه سوف يتم تلبية في غضون أيام وأنت تعلم أنك لن تستطيع تلبية طلبه إلا بعد أسابيع. ثم يتصل بك بعد أيام فتقسم له أن المنتج في مراحل التصنيع الأخيرة بينما أنت لم تبدأ في تصنيعه. ويأتيك عميل آخر فتصور له أن مواصفات منتجك مناسبة لمتطلباته وأنت تعلم أنها تقل عن متطلباته.

### • الكذب على الموردين:

• أنت صاحب مشروع ما وتتعامل مع الموردين وتصور لهم أنك ستتعامل معهم كثيرا فى المستقبل لكى تحصل منهم على أسعار منخفضة بينما أنت لا تتوى التعامل معهم كما تزعم.

### • ذهابى إلى الرئيس وإبلاغه بالأمر:

• بينما تقوم بأداء عملك لاحظت أن أحد زملائك لا يودى عمله على الوجه الأكمل بما يؤثر على المنتج النهائى ويعرض سمعة الشركة للخطر.

هل إبلاغ رئيسكما فى العمل أخلاقى أم غير أخلاقى ؟

## أسئلة

إختر الاجابة الصحيحة:

س: ما هو مفهوم أخلاقيات العمل؟

- هي المبادئ والقيم وكذلك الواجبات والالتزامات التي ينبغي أن يلتزم بها القائم بالعمل.
  - هي القواعد والمعايير السلوكية الواجبة التي يجب ان يلتزم بها الموظف خلال ممارسة عمله.
- هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات.

س: ماهو الهدف من وضع أخلاقيات العمل؟

- لانحراف الموظف.
- لهدر المال والوقت والجهد.
- لاخلال الموظف بالالتزامات الوظيفية.

س: العوامل المؤثرة في الإنضباط الوظيفي

- وجود قواعد ولوائح محددة مسبقاً يجب على الموظف أن يلتزم بها.
- المحافظة على وقت العمل واستغلاله في إنجاز المهام.
- أن يكون الموظف قدوة لزملائه من حيث السلوك الجيد.

أسئلة:

لماذا الاخلاق ؟ ؟

لأن:

نهضة + أ خلاق + عمل = علم

أو لأن:

علم + أخلاق + عمل = نهضة

أجب عن الاسئلة الآتية :

ماهي المعايير الاخلاقية؟

ما هي مصادر المعايير الاخلاقية ؟

ماهو العرف؟

ما هو اسباب السلوك غير الاخلاقي؟

ما هي وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل؟

ما هو الانضباط الوظيفي؟

ما هي العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي؟

ماهي فوائد الانضباط الوظيفي ؟

ممن تتكون اخلاقيات العمل المشروعة؟

كيف احافظ على الاخلاقيات الوظيفية ؟

## الوحدة الثانية

### الخصائص النمطية للرياديين (أصحاب الأعمال)

#### أهداف الوحدة:

- تهيئة الطلاب/ الطالبات على المستوى العلمي ليتمكنوا من إنشاء مشروعاتهم الخاصة في المستقبل.
- جعل الطلاب/ الطالبات استيعاب وفهم عناصر الريادة ومفهومها.
- تحفيز الطلاب/ الطالبات ريادياً وكذلك المجتمع بشكل عام.
- جعل الطلاب/ الطالبات يعرفون سمات الشخصية المطلوبة لكي يصبحوا ناجحين.

#### \* التعرف على مهارات الاتصال:

#### موضوعات الوحدة:

- ١- معنى الريادة ونطاقها.
- ٢- تعريف الريادة في الأعمال.
- ٣- أهمية الريادة في المجتمع.
- ٤- الرياديون (تقييم الإمكانيات الريادية).
- ٥- تحديد السمات الريادية.
- ٦- القيادة الريادية.
- ٧- مهارات الاتصال.
- أسئلة التقييم.



الموضوع الاول : معنى الريادة ونطاقها.

## بيان المعلومات (1)

### معنى الريادة ونطاقها (Enterprising)

يمكن تحديد معنى الريادة – على الصعيد الشخصي – على أنها "أية فكرة يتم تحديدها ومن ثم يصار إلى ترجمتها إلى نشاط مخطط له ومنفذ بشكل مرض"، أما في نطاق الأعمال فتعني "مؤسسة عمل أو تعهد".

عملياً يمكن الإشارة إلى جميع المشاريع والتعهدات على أنها مؤسسات إذا ما اتبعت فيها الخطوات الخمس المذكورة آنفاً في التعريف: أي تحديد الفكرة، والتخطيط لنشاط معين، وتنفيذه وإنجازه بشكل ناجح، ومن ثم قبول المكافأة/ الأرباح.

يصبح المرء ريادياً إذا كان ثابتاً في اتباعه المراحل المذكورة أعلاه بشكل نظامي لدى تعامله مع شئون حياته، فمن خلال استيعاب مفهوم الريادة كما ورد سابقاً، يدرك المرء بأن غالبية الأشخاص لديهم القدرة على أن يصبحوا ريادين، وأنه بإمكانه حتى هو إنشاء مشروع/ عمل خاص به، وتكمن أوجه الاختلاف بين الرجال والنساء الرياديين القادرين على التعامل إيجابياً مع التحديات والمشاكل التي تعترضهم في حياتهم اليومية وأولئك العاجزين عن تحقيق ذلك في الطرق والمواقف التي يعتمدونها لدى معالجة مسائل محددة وحل المشاكل.

إن كون المرء ريادياً من شأنه أن يأتيه بالمنافع على الصعيد الفردي ويساعده على أن يصبح فرداً له مقامه في عائلته ومجتمعه المحلي ومكان عمله ومجتمعه بصورة عامة، كما أن كونه ريادياً سيمكنه بنوع خاص من إنجاز الكثير، كما سيجعله يبرز بين الناس بفضل مواقفه ونظراته النظامية إلى الأمور، فمن خلال اعتماده اتجاهاً ريادياً، سيتمكن من معرفة كيفية التصرف أياً كانت الظروف إذ أن هذا النوع من الاتجاهات سيساعده على تقدير تحديات الحياة لأنه سيمكنه بشكل عام من تحويلها إلى نتائج إيجابية.

لكي يتمكن المرء من أن يصبح ريادياً عليه أن يتحلى بالميزات التالية:

### المقدرة Energy:

يشكل العمل بجهد وذكاء مفتاح ريادة الأعمال إذ لا بد من توفر مقدرة ذهنية وجسدية كبيرة لمواجهة التحديات كافة، وإيجاد حلول للمشاكل واستكمال المشاريع بشكل ناجح، وللحفاظ على هذه المقدرة عليك أن تنشط ذهنك وحواسك كافة من بصر وسمع ولمس وشم وتذوق بحيث تبقى جميعها متيقظة لتحديد ما ينبغي القيام به في مختلف الظروف، كما عليك أن تتمتع بصحة جيدة وبلياقة بدنية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اتباع نظام غذائي وتمارين مناسبة.

### السعي إلى تحقيق الانجازات : Need to achieve

يجب أن تكون لديك دوافع الى تحقيق النجاح وانجاز النشاطات التي تخوضها، وسيمكنك موقفك وقدرتك على التبصر من تحقيق نتائج مقبولة كلما عقدت العزم على ذلك، وستمكنك هذه الطريقة من العمل بجهد أكبر من أي رجل أو امرأة عادية.

### التوجه نحو تأدية المهام : Task oriented

عليك أن تكون مقتنعا بأنه ينبغي انجاز المهام/ إنجازاً جيداً، واستكمالها في حينها بهدف نيل مكافآت مرضية وتعد الفعالية والإستعداد للعمل، وإدارة الوقت صفات مهمة تمكّنك من استكمال مهامك، كما تساعدك القدرة على حصر النتائج في التركيز على كل ما تعقد العزم على إنجازه.

## التعاطف Empathy:

عليك وضع نفسك فكرياً في موقع الفرد أو الأفراد الذين تنوي التأثير فيهم، إذ رغبت في أن تشعر بما يشعرون به، وفي حالة مؤسسات الأعمال، سيمكنك ذلك من تصور ما قد يشعر به زبائن المؤسسة المحتملون.

## القدرة على تأمين الموارد Resourcefulness:

يجب أن يكون لديك القدرة على تحديد وتأمين الموارد المادية والبشرية وغيرها اللازمة لتنفيذ الفكرة، واستخدام هذه الموارد بشكل فعال.

## وضع الخطط Planning:

بهدف تصور الفكرة بصورتها الكاملة، من حيث مضمونها وأهدافها والأنشطة التي ينبغي إنجازها، وكيفية القيام بها، ومن سيتولى ذلك، ومتى، من الضروري وضع خطة مكتوبة، سيساعد ذلك على توضيح الفكرة وبتيح اتخاذ القرارات المتعلقة بخوض الأنشطة التي من شأنها أن تفضي إلى تنفيذ الفكرة أو عدم تنفيذها.

## المخاطرة Risk-taking:

يجب اتخاذ قرار بشأن المضي قدماً وإنشاء الفكرة وخوض الأنشطة المتعلقة بها، ويتعين ألا يتخذ الرياديون هذا القرار إلا بعد إجراء قدر معين من الأبحاث، بحيث يتمكنون في نهاية المطاف من تحقيق النتائج والنجاحات ونيل المكافآت، سيكون عليك اتخاذ هذه الخطوة الأولى دوماً، لأنها تشكل نقطة الاختلاف بين الرياديون وغير الرياديين، وتسجل خطوة النجاح الأولى بقرار الانطلاق في الاتجاه الصحيح والمرغوب به.

## الابتكار Innovation:

تعد المقدرة على تطبيق أفكار جديدة لخوض الأنشطة بشكل مختلف صفة رئيسية أخرى من صفات الرياديين، فمن خلال المبادرات الفردية والمخيلة والحدس والبصيرة، سوف تتمكن من إحداث تغيير أو استنباط سبل للتأقلم مع مختلف الظروف الجديدة، التي قد تجد نفسك فيها، كما يشكل إمتلاك المعلومات بشأن مواضيع وميادين مختلفة إضافة هامة على القدرة على الابتكار، لذلك، يولى الرياديون أهمية بالغة للمعلومات، كما يحافظون على تيقظهم بشكل دائم، ويقومون بأبحاث مستمرة.

## المهارات Skills:

يتمتع الرياديون بالقدرة أو الدراية التي تمكنهم من خوض الأنشطة واستكمالها، ويتميز الرياديون بقدر معين من المعرفة والمواقف والمهارات العلمية التي قد تكون مفيدة عند تنفيذ فكرة ما، لذلك يتعين عليك أن تقيم المواهب والمهارات التي تتمتع بها، وأن تعي كيفية تسخيرها في سبيل تنفيذ هذه الفكرة، كما ينبغي استخدام وتطبيق المواهب والمهارات المكتسبة بشكل مستمر، وإلا سيتم نسيانها وفقدانها.

## الاستقلالية Independence:

تعني الاستقلالية التحرر من الاعتماد على الآخرين، ويمكن للأشخاص الرياديين إتخاذ قراراتهم الخاصة، والاعتماد على أنفسهم، فهم يقومون بما يشاءون من دون أن يسيطر عليهم الآخرون.

## التشبيك Networking:

يعتبر التشبيك هاماً لأنه يمكن الرياديين من الحصول على المعلومات ومن الاستفادة من المعلومات التي يتلقونها من الآخرين، يسعى الأشخاص الرياديون إلى الحصول على النصائح الآخرين، كما يكونون أفكارهم واعتقاداتهم الخاصة من خلال تبادل المعلومات.

## التوجه نحو تحقيق الأهداف Goal Oriented:

يعتبر الأشخاص الرياديون خبراء في التوجه نحو تحقيق النتائج من خلال تحديد أهدافهم الخاصة، فهم يتمتعون بقدرة التحكم الذاتي بأنشطتهم الخاصة، وعادة ما تكون أهدافهم مليئة بالتحدي إنما ممكنة التحقيق، وتشكل هذه الأهداف مزيجاً من الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، كما أن ما يميز هذه الأهداف هو قدرة قياس مدى تحقيقها.

## ورقة العمل (١):

التحلي بموقف ريادي

- إعط أمثلة عن الحالات التي تعكس قيمك الشخصية واهتماماتك وخبراتك فيما يتعلق بالبيانات الواردة أدناه.

١. ما أهم حدث في حياتك منذ ولادتك وحتى سن الرابعة عشر؟

.....  
.....

٢. ما أهم حدث في حياتك منذ سن الرابعة عشر وحتى الآن؟

.....  
.....

٣. ما أكبر إنجاز حققته في السنوات الخمس الماضية؟

.....  
.....

٤. ماذا كنت لتفعل لو لم يتبق لديك سوى سنة واحدة من العمر؟

.....  
.....

٥. ما الشئ الذي تجيد عمله؟

.....  
.....

٦. ما هي مهاراتك الريادية الثلاث الأكثر أهمية؟

.....  
.....

٧. ما هو الشعار (الجملة أو القول) الذي يلقي الضوء على مهاراتك بصفتك شخصا رياديا؟

.....  
.....

## بيان معلومات (٢)

### تغير الأوضاع في الحياة

١. تتميز الأنشطة والأوضاع في الحياة بتنوعها وتعددتها، كما تتغير هذه الأوضاع مع الزمن ووفقاً للمكان، فقد تحدث أمورٌ لك ولعائلتك ضمن مجتمعك، أو تتطلب إجراء بعض التغييرات أو إنجازها بطريقة مختلفة. كما قد تدفعك الأحداث في بيئتك الطبيعية وفي القطاع القانوني والمالي وسوق العمل أو حتى عامل الطقس، إلى القيام بالأمور بشكل مختلف. حتى أن الأحداث التي تقع بعيداً عن منطقتك، من شأنها التأثير عليك بشكل مباشر أو غير مباشر.
٢. أيًا كانت الأوضاع، يمكن دائمًا المبادرة إلى القيام بما قد يخفف من حدة المشاكل. وإن ما يميز الرياديين هو استعدادهم وتأهبهم، للتعاطي مع الأوضاع الجديدة التي يجدون أنفسهم فيها. ويكمن التحدي الأول الذي يواجهونه في دراسة الوضع وتحليله وتفسيره. ومن خلال هذه العملية، يمكن التعرف بشكل واضح إلى التحديات الجديدة التي يواجهها الأشخاص في بيئتهم الجديدة. بينما يكمن التحدي الثاني في إيجاد الحلول الممكنة لمواجهة هذه التحديات الجديدة، علمًا أن تطبيقها سيأتي بالكثير من المكافآت للرياديين.
٣. يملك الجميع القدرة على البدء بالعمل في أي وضع كان، في حال توفرت لديهم الإرادة والاندفاع والدوافع لذلك. ويتمتع معظم الرجال والنساء بمهارات وقدرات فطرية، تمّ كنهم من استحداث سبل قيمة للتعاطي مع التحديات الناجمة عن الأوضاع الجديدة. غير أن معظم الأشخاص يميلون إلى التفاعل بشكّل بطيء، أو ينتظرون ردة فعل الآخرين. أما الرياديون، فهم موجهون للإقدام على المبادرات، أو تأدية المهام الموكولة إليهم، كما أنهم استباقيون ومستعدون لتولي أدوار قيادية.
٤. إذا بادر الإنسان إلى التحرك عندما تواجهه أوضاع غير مألوفة، ينال منافع مادية أو معنوية. ويميل الرياديون إلى التفاعل مع الأوضاع الجديدة بشكل أسرع من الأشخاص العاديين. فهم قادرون على تحديد الفرص، والاستفادة منها طالما ظلت الفرص مفتوحة أمامهم. كما أنهم لا ينتظرون ردود فعل الآخرين، إذ يتوافق ذلك مع طبيعة المخاطرة والقدرة على التصرف التي يتميزون بها.
٥. يتعين على المرء أن يتحرك على الفور عندما يواجه وضعًا حياتيًا غير مألوف. فتنفيذ الأنشطة وإنجازها ميزة أساسية يتسم بها الرياديون. فهم لا يترددون أو يماطلون أو يؤجلون التنفيذ. كما أنهم حاسمون، ويعملون على تطوير خطط تطبيقية واضحة، يحاولون اتباعها بأكبر قدر ممكن من الدقة.
٦. لكي يتمّ كن المرء من التعاطي مع الوضع المتغير والتكيف معه، عليه استخدام الأدوات (أي المبادئ والمهارات والمعرفة) التي تتناسب مع ذلك الوضع. فمن خلال التخطيط المناسب، يمكن التعرف إلى الموارد المطلوبة، سواء كانت مادية أو بشرية، من أجل إنجاز المهام المطلوبة. وفي سياق عملية التخطيط عينها، يمكن تحديد كمية الموارد المطلوبة فضلًا عن مصادرها.
٧. يشكّل كل الابتكار ومقدرة التحمل ميزتين أساسيتين أخريين تمّ كن الرياديين من إنجاز الأنشطة التي ينطلقون بها. فهم يختارون طرقًا جديدة لإنجاز الأعمال، ولا يستسلمون بسهولة قبل إتمام ما عقدوا العزم عليه.
٨. قد تواجه في المستقبل أوضاعًا جديدة تحمل إليك الكثير من الفرص، بحيث يمكنك أن تترجم البعض منها إلى مؤسسات أعمال مربحة. لذا، تقع على عاتقك مسؤولية تحديد النجاح وصنعه، أيًا كان الوضع الذي قد تجد نفسك فيه. وعليك أن تفكر مليًا، وأن تكون واضحًا بشأن ما تود الإقدام عليه في المستقبل، وكيف تريد مواجهة ذلك الوضع. كما عليك أن تعتمد موقفًا يتيح لك حل المشاكل، واتخاذ القرارات، ويمكنك من استخدام مواهبك وقدراتك ومؤهلاتك وإمكانياتك الفطرية.

## ورقة عمل (٢)

أسئلة بشأن بعض الأوضاع الحياتية

- حدد وضعاً حياتياً يتسم بمشكلة حقيقية، ثم أجب عن الأسئلة الآتية المتعلقة بهذا الوضع.

١. ما المشكلة الحقيقية في الوضع الحياتي المختار؟

.....

٢. ما التدابير التي ينبغي اتخاذها من أجل إيجاد حل لهذا الوضع؟

.....

٣. من سيتولى القيام بهذه التدابير؟

.....

٤. متى يجدر اتخاذ التدابير؟

.....

٥. ما المطلوب لاتخاذ هذه التدابير؟

.....

٦. كيف سيتم ذلك؟

.....

٧. ما مسؤوليتك في هذا الصدد؟

.....

## ورقة العمل (٣)

### تحسين مهاراتك الريادية

لكي تكون رياديًا (من أصحاب المشروعات) عليك تحديد ما ينبغي انجازه والقيام بالمبادرة والاستفادة منها. يشير العامود الأول إلى أمور قد ترغب في تحسينها لكي تكون رياديًا في حياتك. اذكر في العامود الثاني طريقتين لتحسين قدراتك وفي العامود الثالث الفوائد التي تتوقع كسبها. ثم أضف أمورًا أخرى ترغب في تحسينها في الفراغات المناسبة تحت رقم (٦).

الفوائد المتوقعة	طريقتان للتحسين	ما ترغب في تحسينه
		١. تود الحصول على أفكار أكثر بشأن مؤسسات الأعمال.
		٢. تود الحصول على معلومات أكثر، واكتساب مهارات تكنولوجيا المعلومات.
		٣. ترغب في التمتع من إلقاء الخطابات، والقراءة بشكل أسرع.
		٤. تريد أن تتمتع من التصميم والتنفيذ.
		٥. ترغب في أن يحبك الناس، وأن تتمكن من كسب المزيد منهم.
		٦. تود أن:..... ..... ..... ..... .....

## الموضوع الثاني : تعريف الريادة فى الأعمال

### بيان المعلومات (١)

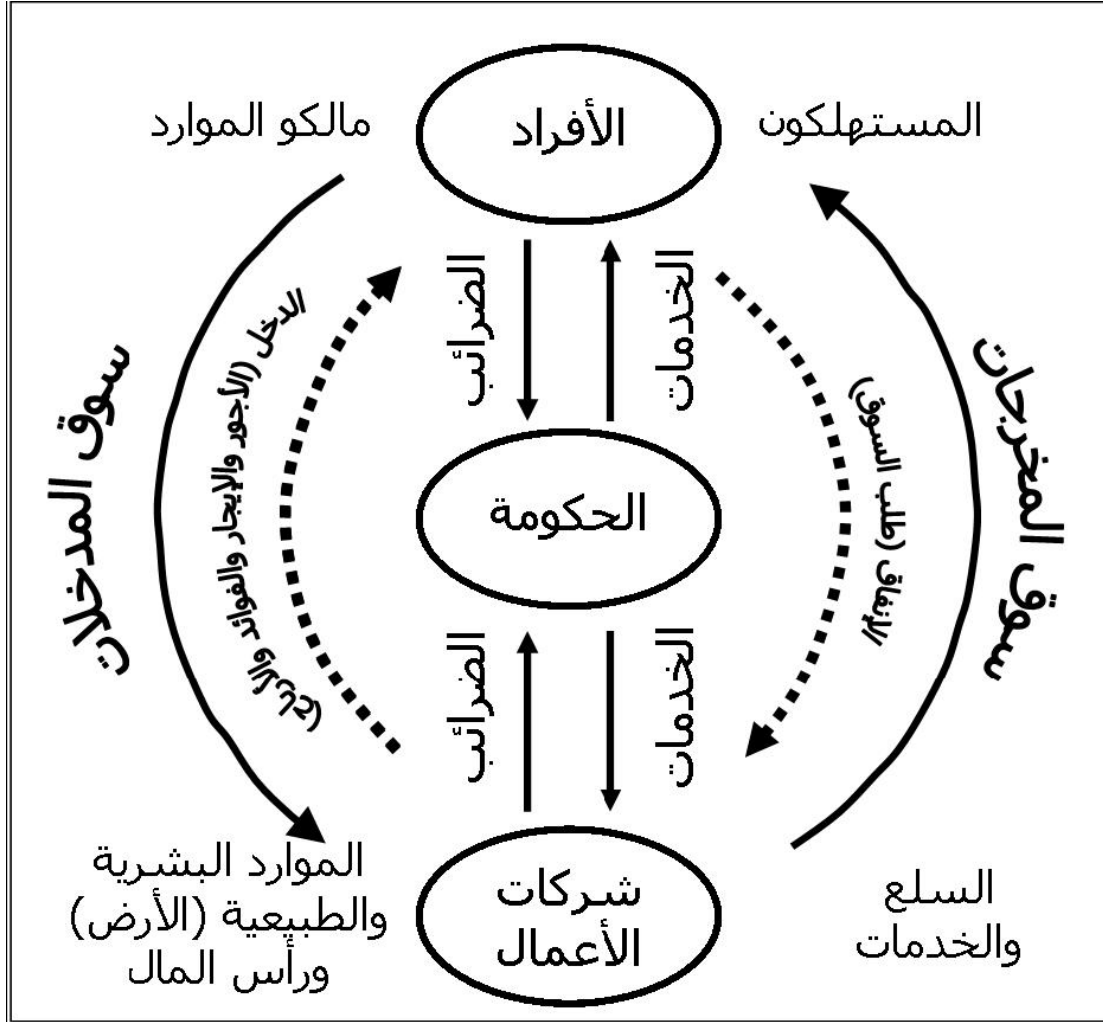
#### الوظيفة الريادية ضمن المنشأة/ المشروع الصغير

- (أ) إن الرياديين هم المحركون الأولون في مجال الأعمال، ومن دونهم لا وجود لمشروع العمل أو التنمية الاجتماعية، فهم من يحدد الثغرات في السوق، ومن ثم يحولها إلى فرص أعمال.
- (ب) إن الريادي هو من يمول مشروع العمل، فبعد تحديد فرص الأعمال، يقوم بجمع الموارد الضرورية وتعبئتها من أجل استغلال الفرصة المتاحة ويصبح بذلك ممول المشروع، ليس عليه بالطبع أن يمول المنشأة من مدخراته الشخصية فحسب بل يمكنه اقتراض الأموال والموارد المالية اللازمة، بالتالي تتمثل إحدى مهام وظائف صاحب المنشأة بتمويل المشروع.
- (ج) يؤدي الريادي وظيفة أخرى هي إدارة المشروع، ويمكنه كذلك تفويض هذه الوظيفة بسهولة إلى أشخاص آخرين، ولكن حتى ولو استخدم أشخاصاً آخرين لإدارة الأعمال، تبقى المسؤولية النهائية في الإدارة بيده، تشمل الوظائف الإدارية مجموعة واسعة من الأنشطة مثل التنظيم والتنسيق والقيادة والاستخدام والمكافأة والتقييم وما إلى ذلك، إذ لا يدير صاحب المنشأة الإنتاج فحسب، بل كذلك التسويق والموظفين فضلاً عن كافة نواحي المنشأة الأخرى.
- (د) يؤدي الريادي أيضاً وظيفة تحمل احتمالات المخاطرة في مشروع العمل، ويعود ذلك إلى أنه هو من يؤمن بتمويل مشروع العمل، وينطبق ذلك حتى ولو أقرضه أشخاص آخرون الأموال الضرورية، كما هي الحال مثلاً عندما يلجأ أحدهم إلى الاقتراض من جهات مانحة.
- (هـ) من شأن الوظائف الريادية خلق العديد من الوظائف في الاقتصاد، بالإضافة إلى ذلك، فإن الخطوات التي يقدم عليها أصحاب الأعمال تؤمن غنى للأفراد والمجتمع المحلي والمجتمع عامة، كما يشجع أصحاب الأعمال التنافس الضروري لاستمرار المنشأة الحرة، ويدعمون نظام اقتصاد السوق الذي برهن عن أنه مثالي لتحقيق النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي ونشر الازدهار بين سكان البلاد، وتشكل الريادة آلية فعالة لتوفير الابتكار والإبداع فضلاً عن تحقيق التنمية على المستوى المحلي.



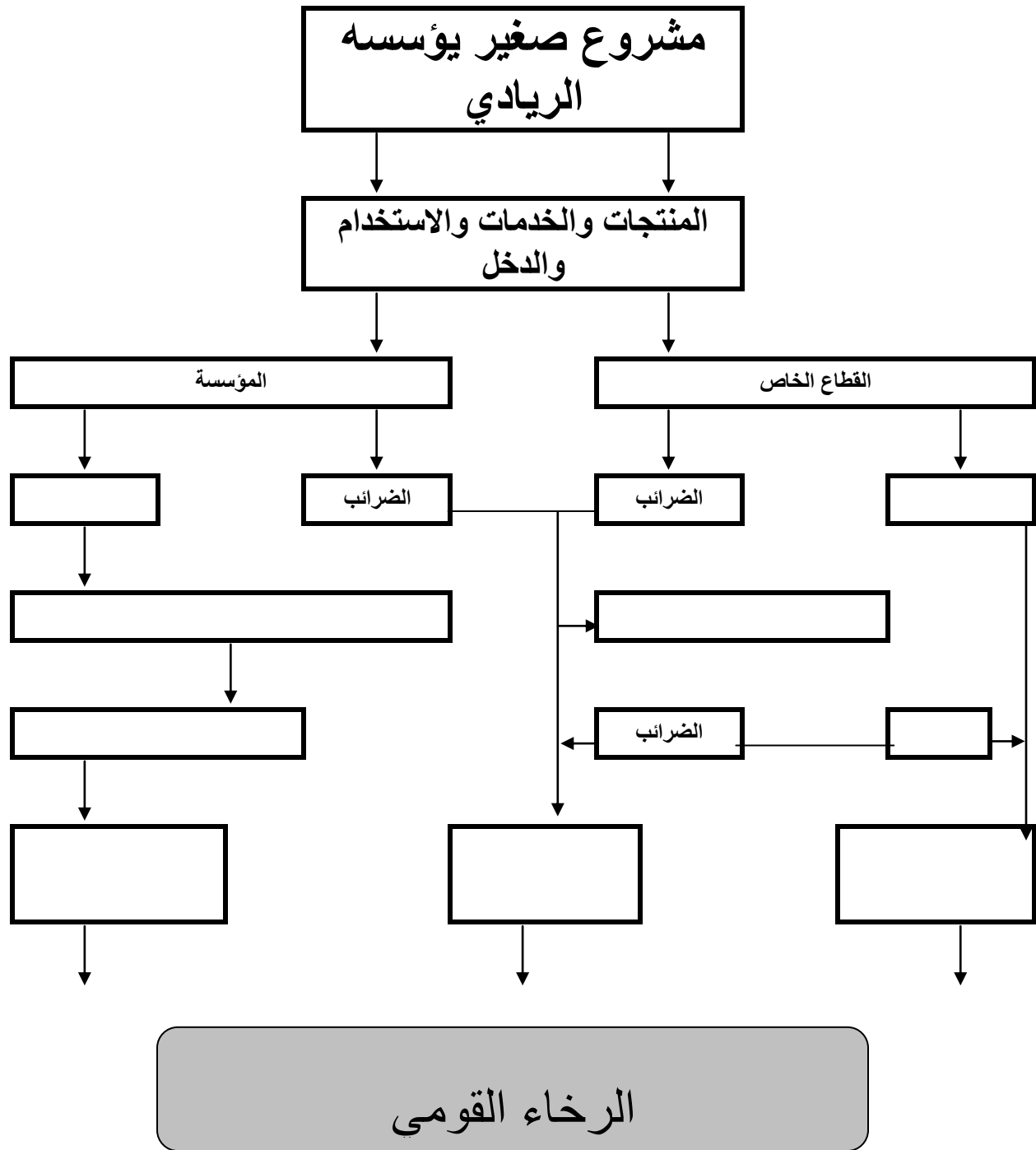
## بيان المعلومات (١)

### عمليات الاقتصاد



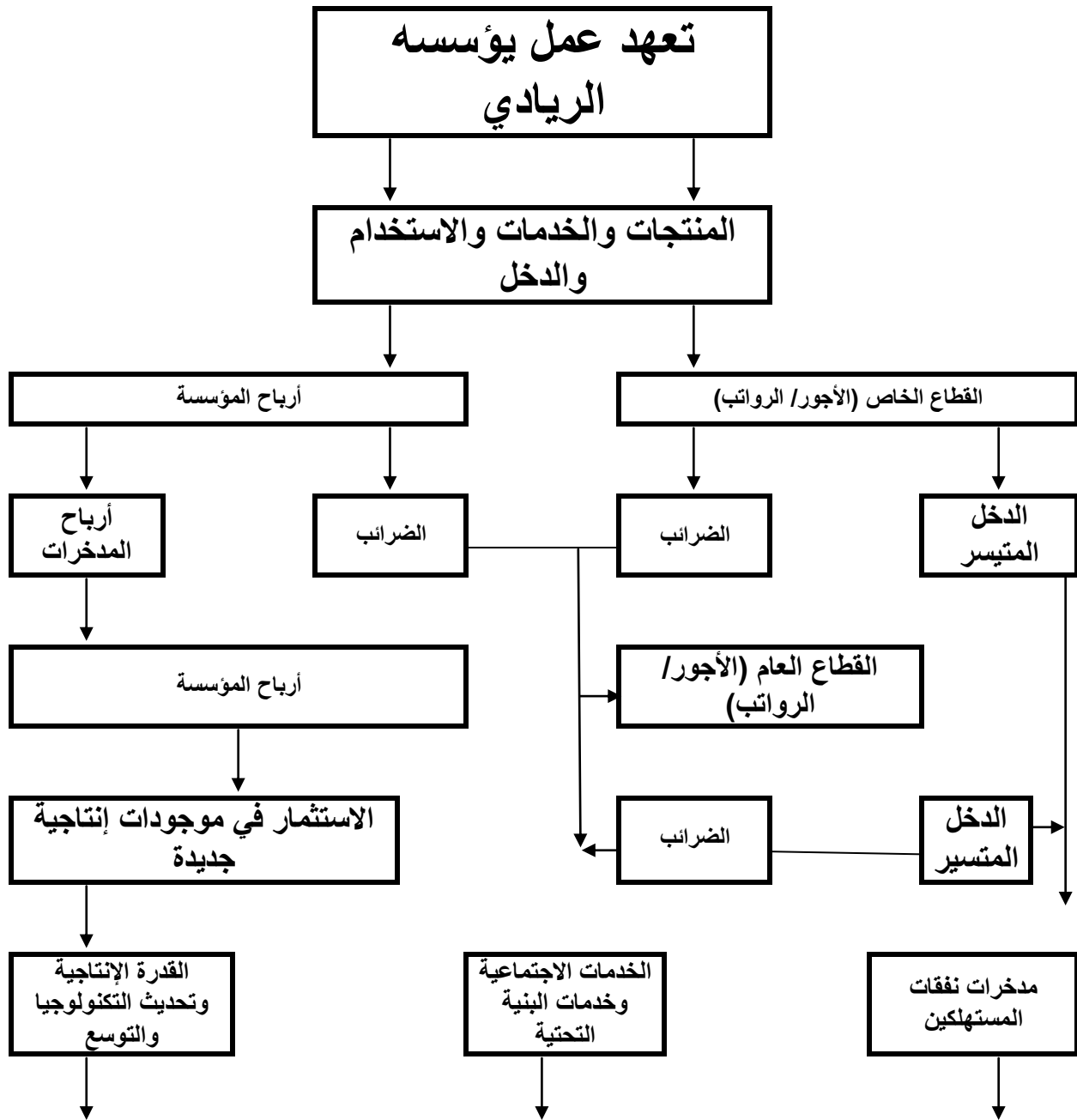
يستند جانب كبير من اقتصاد بلد معين على القرارات المتخذة في القطاع الخاص، ويظهر تدفق دائري من وتدفق (Output market) المال ينفقه المستهلكون ومؤسسات الأعمال في اتجاه معين سوق المخرجات في (Input market) مواز من السلع والخدمات من أصحاب الموارد وشركات الأعمال سوق المدخلات الاتجاه المعاكس، ويبين ذلك كيف يتلاقى سوق المدخلات مع سوق المخرجات من أجل تنسيق وتحديد كيفية استخدام الموارد ضمن اقتصاد المؤسسات الخاصة بنوع خاص . كما يشير ان إلى موقع الحكومة التي تؤدي دور الحارس والحكم، عادة في ما له صلة بالأنظمة. وتصبح الثروات متوفرة للجميع لدى تحويل الموارد إلى سلع وخدمات، وبيعها بشكل ناجح في الأسواق.

دور الريادة في المجتمع



## ورقة العمل (١)

دور الريادة في المجتمع



زيادة الدخل القومي

## بيان المعلومات (٢)

### دور الريادة في المجتمع

يسود الظنّ حالياً، أنّ القطاع الخاص أكثر فعالية من القطاع العام من حيث التكلفة والكفاءة في تأدية بعض الوظائف الاقتصادية الأساسية. ويؤدّي الرياديون دوراً أساسياً في مجال الأعمال والقطاع الخاص، إذ تنتج معظم الثروات في المجتمع أو الوطن عن أنشطة الأعمال.

#### ١- المنتجات والخدمات Products and services:

تتمثل الوظيفة الاقتصادية الأساسية التي تؤدّيها مؤسسات الأعمال بصنع المنتجات والخدمات التي يحتاجها الناس، ومن ثم توزيعها. ويؤدّي الرياديون دور اكتشاف طلبات المستهلكين، واتخاذ التدابير المناسبة لتلبيتها.

#### ٢- التوظيف Employment :

تشكل مؤسسات الأعمال المزود الحقيقي للوظائف، أي أنها توفر الوظائف لمن يحتاج ويرغب في العمل. وتعد نسبة التوظيف المريح عام ّ لا حاسماً بالنسبة لتحقيق الرخاء في بلد معين.

#### ٣- الدخل Income:

تؤمن مؤسسات الأعمال، من خلال استحداثها للوظائف، أساساً يدر الدخل للأطراف المعنية في ما يتعلق بالرواتب والأجور والأرباح والضرائب.

#### ٤- الأجور والرواتب والأرباح:

إن مهمة مجال الأعمال التي تقضي بجعل كسب الأجور والرواتب والأرباح ممكناً ذات أهمية بالغة من حيث دفع الضرائب وتوفير الدخل المتيسر لتمويل نفقات المستهلكين ومدخراتهم (رأس المال المستثمر).

#### ٥- الضرائب Taxes:

لولا الضرائب على دخل الأفراد والشركات، لما كان من الممكن تغطية نفقات الأنشطة والخدمات الاجتماعية.

#### ٦- صافي الدخل:

يشير الدخل المتبقي بعد احتساب الضرائب ومن ثم يتم إنفاقه على السلع الاستهلاكية أو المدخرات.

#### ٦-١ النفقات الاستهلاكية: Consumer spending :

ليست النفقات الاستهلاكية ضرورية فقط لتلبية الحاجات الأساسية، بل كذلك، لخلق الطلب على إنتاج السلع والخدمات.

#### ٦-٢ المدخرات الشخصية Personal savings :

تمثل المدخرات الشخصية الدخل غير المخصّص للإنفاق الاستهلاكي المباشر.

## ٧- الاستثمار في الأصول الإنتاجية Investment in productive assets:

يمكن تمويل المؤسسات إما من رصد المخصصات أو الأرباح غير الموزعة، أو من القروض، أو من بيع الأسهم. أما في المؤسسات غير الربحية، فتكون مصادر التمويل هذه محدودة. كما تحتاج مؤسسة الأعمال إلى استثمارات رأسمالية، بهدف تعزيز القدرة الإنتاجية: أي التكنولوجيا الابتكارية والتحديث، وتوسيع الأصول الإنتاجية.

## ٨- الدخل القومي National well-being :

يتم إنتاج معظم السلع الرأسمالية والخدمات التجارية والاجتماعية، فضلا عن المعرفة التكنولوجية اللازمة لتلبية حاجات المرء، من نشاطات مؤسسات الأعمال، أي عن طريق التطوير الاقتصادي للموارد الخاصة.

## بيان معلومات (٣)

### يلبى الرياديون طلب المجتمع

ما الذى ينبغى إنتاجه؟

بما أن ثلثي الإنتاج الكلى للسلع والخدمات يركز على القطاع الاستهلاكي، فإن المستهلكين يؤلفون المجموعة التى تحدّد ما ينبغى إنتاجه.

لمن ينبغى إنتاجه؟

تُحدّد الإجابة على السؤال "لمن" في الاقتصاد عامة، من يملك القدر الأكبر من المال لشراء البضائع التى يتم تصنيعها من عوامل الإنتاج. وبصورة عامة، فإن الأشخاص الذين يملكون القدر الأكبر من المال، هم مالكو المؤسسات الناجحة إذ يرغب المستهلكون فى سلعهم وخدماتهم و/أو الأشخاص الذين يشغلون وظائف يكثر الطلب عليها) أى من تحتاج المؤسسات إلى مهاراتهم.

كيف سيتم إنتاجه؟

يتمّ تحديد ذلك مع أخذ المستهلك بالحسبان، لاسيّما من خلال التفاعل القائم بين المؤسسات والمستهلكين. يُعتبر الرولز رويس، على سبيل المثال، سيارة فخمة يستلزم تصنيعها تكاليف عالية. وهي تخدم لأمد طويل بيد أن الكثير من المستهلكين لا يمكنهم تسديد ثمنها ويأخذ الرياديون هذه النقطة بالحسبان، وينتجون سيارات تطال شريحة أوسع من المستهلكين، بأسعار أدنى لإرضاء حاجات ورغبات الأشخاص الذين لا يمكنهم تحمّل كلفتها.

لدى معالجة هذه الأسئلة، ينبغى التنبه إلى كيفية تعاطي السوق مع كلٍّ منها. فعلى سبيل المثال، في حال لم يشتر المستهلكون بعض السلع المنتجة، يكون ذلك إشارة ليتوقف المشروع عن إنتاجها) ما الذى ينبغى إنتاجه؟ وإذا لم يدفع المستهلك ثمن سلعة ما بالرغم من نوعيتها الجيدة، يتعيّن على المنتجين أن يجدوا سبلا لاستخدام تقنيات أخرى من شأنها جعل السلعة أقلّ كلفة كيف سيتم إنتاجه؟ والأشخاص الذين يختارون الدخول إلى وظائف أو إنشاء مؤسسات تنتج سلعا وخدمات يكثر الطلب عليها، سيحصلون على قسم أكبر من المخرجات لمن.

## بيان المعلومات (٤)

### أهداف الفرد والمجتمع

يشكل تحديد الأهداف، والعمل بعد ذلك على تحقيقها، مؤشر نضوج ومسؤولية في المجتمع، كما لدى الأفراد. فما الأهداف التي يضعها الأشخاص نصب أعينهم في حياتهم الاقتصادية؟ وما مدى سلامة الطريقة المعتمدة في تحقيق هذه الأهداف؟ تلك هي المسائل التي يعالجها هذا البيان للمعلومات.

يعد تحقيق الإنتاج الكامل (Full production) أحد الأهداف الأساسية التي يحددها الناس في اقتصادهم للتوصل إلى التوظيف الكامل Full employment، فهم يريدون التوصل إلى الاستفادة القصوى من الموارد الإنتاجية المتوفرة - أي العمالة ورأس المال والموارد الطبيعية - والاستفادة من تلك الموارد بشكل فعال.

ما مدى سلامة الطريقة المتبعة في تحقيق هدف التوظيف الكامل والإنتاج الكامل؟ في الواقع لا يمكن للدولة أن تتوقع توفير الوظائف باستمرار لـ (١٠٠%) من الرجال والنساء القادرين على العمل والراغبين فيه، إذ لا بد أن تظل نسبة ضئيلة من البطالة قائمة ما يقارب (٢%) إلى (٥%) من اليد العاملة وربما تزيد، لكن عندما يبلغ عدد العاطلين عن العمل حد الملايين على نحو غير ضروري، يعني ذلك أنهم لا يقومون بأية مساهمة إنتاجية في البلاد ولا يكسبون أي دخل، ولذلك يشكل هدف تحقيق الإنتاج الكامل الذي يتطلب الاستخدام الكامل والكفاءة في أن واحد أهم الأهداف في الاقتصاد.

والهدف الأساسي الثاني هو تحقيق النمو الثابت Stable growth، إذ يرغب الناس في أن ينمو اقتصادهم وأن يتحسن مع مرور السنوات، كما إنهم يقيسون نسبة إنتاجهم القومي من سلع وخدمات بالإستناد إلى إحصاءات إجمالي الناتج القومي NGP. فالنمو الاقتصادي هو كناية عن ارتفاع ثابت في إجمالي الناتج القومي للفرد الواحد (إجمالي الناتج القومي الكلي مقسوماً على سكان البلد)، ويرغب الناس في أن يزداد إجمالي الناتج القومي لديهم بمعدل ثابت إلى حد ما - يبلغ (٤%) أو (٥%) سنوياً (تقديرات القطاع غير الرسمي) - من دون أن يواجهوا أي تراجع في مشروعات الأعمال أو ارتفاع سريع في الأسعار (أي تضخم) أو زيادة في معدلات البطالة.

ويسهل، نوعاً ما، قياس الإنتاج والاستخدام وارتفاع إجمالي الناتج القومي. أما فيما يتعلق ببعض الأهداف الاقتصادية الأخرى، يتعين علينا أن نتناولها بطريقة أكثر عمومية.

إن حرية الخيار (Freedom of choice) هي هدف يدرجه الجميع على رأس قائمته. ولكن ماذا تعني عبارات ملموسة؟ علماً أن علماء الاقتصاد أشاروا إلى أهميتها بالنسبة إلى المستهلكين والعمال ومؤسسات الأعمال. إن حرية الخيار الاستهلاكي هي أن يتم ّ كن المستهلكون من اختيار السلع التي يريدون شراءها من بين مجموعة خيارات واسعة إلى حد ما، وفقاً إلى الحاجات والخيارات الفردية. فقد لا يرضى الناس مثلاً بنظام يُقال فيه للمستهلك ما يأتي: "يمكنك الحصول على الحجم واللون الذين ترغب فيهما - شرط أن يكون الحجم متوسطاً واللون أسود!"

تشكل حرية الخيار المهني (Occupational choice) عاملاً هاماً في الحرية الاقتصادية. إذ يرغب النساء والرجال في أن يتم ّ كنوا من اختيار نوع العمل الذي يستمتعون بممارسته، ويمنحهم أجوراً مناسبة وشعوراً بالرضا الشخصي.

أخيراً، يكثر القول عن أهمية "حرية المؤسسة (Free enterprise) لأنها تمثل ناحية بالغة الأهمية من حرية الاختيار. فهي تمنح الناس حرية البدء بمؤسساتهم الخاصة، واستخدام عوامل الإنتاج، بشكل يتيح لهم تحقيق الأرباح. ويستند جزء كبير من النظام الاقتصادي الحالي على هذه الحرية بالذات.

يشكل تكافؤ الفرص (Equality of opportunity) بين الرجال والنساء في المجتمع هدفاً آخر. وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحرية الخيار، لأنه يقضي بأن يتمتع الجميع تقريباً بدرجة الحرية نفسها – من أجل ممارسة حقوقهم كمستهلكين وعمال ومؤسسات.

ويعني هدف الضمان/الأمن الاقتصادي (Economic security) رغبة الناس في أن يحظى أفراد المجتمع الاقتصادي بالمال الكافي لشراء الطعام واللباس والمأوى اللائق، وغير ذلك من الحاجات. ولا يعني الفقر الواسع الانتشار الفشل في تحقيق هدف الأمن الاقتصادي لهؤلاء الأشخاص فحسب، بل أنه يثير كذلك أسئلة جدية حول مدى تحقيق هدف العدالة الاقتصادية في المجتمع. ولا يتفق الجميع على معنى الإنصاف والعدالة في الحياة الاقتصادية، إلا أنه هدف يشعر الجميع بأهمية تحديده، والعمل على تحقيقه.

وأخيراً، يبقى هدف اقتصادي واحد لا ينحصر ضمن حدود البلد، إنما يتخطاها ليطل بلداناً أخرى وهو هدف التوازن الدولي (International balance). إذ يرغب الناس في الحفاظ على علاقة متينة ومنتزنة في إطار التجارة الخارجية (Foreign trade) والمدفوعات الدولية. وإنّ الفشل في تحقيق هذا الهدف لا يسبب بمشاكل اقتصادية جدية على الصعيدين المحلي والخارجي فحسب، بل يزيد أيضاً من حدة التوترات الدولية ويهدد السلم العالمي.



### مشغل جمال للملابس (مؤسسة عمل جمال)

يبلغ جمال من العمر أربعين عامًا، وهو يعيش حاليًا في العاصمة، حيث أتاهما عندما كان شابًا. عمل والده طبّاخًا في أحد المطاعم. ارتاد جمال مدرسة ثانوية، وتخرج منها بمعدل لم يؤهله لدخول الجامعة، حيث تم قبوله في معهد فني في دورة خياطة امتدت على مدى سنتين. وعند انتهاء الدورة، حصل على وظيفة في مصنع للخياطة في المنطقة الصناعية، حيث عمل لمدة سنتين، قرر بعدها البدء بمشروعه الخاص، وحصل على قرض من مصرف تجاري ووظفه كرأس مال في مشروعه، ودعمه بمدخراته الخاصة.

بعد ذلك، استأجر جمال متجرًا في مركز تجاري على مقربة من منزله ليتمكن من الذهاب إلى العمل سيرًا على الأقدام، واشترى أربع ماكينات خياطة، وقماشًا، ووظف (٤) خياطين مؤهلين ليقصوا القماش ويخيطوه. صنع جمال في البداية الفساتين والسراويل والقمصان، وعرضها في متجره لبيعها للزبائن. وبعد فترة معينة، زار جمال عددا من المتاجر في وسط المدينة، حيث يتم إنتاج الملابس بكميات كبيرة، فطلبت منه شركتان تزويدهما بالملابس. ولتلبية طلباتهما، كان عليه توظيف خمسة عمال مؤهلين بدوام كامل، وعاملين بدوام جزئي، واشترى ثلاث ماكينات خياطة إضافية. وقد تمكن من تلبية ال طلبات فلاقته منتجاته رضا زبائنه.

كلما توسعت أعمال جمال، كلما تطلب ذلك مساحات إضافية. فاستأجر قاعة أكبر في منطقة شعبية من المدينة، مما أتاح له أن يصبح على مسافة أقرب من زبائنه المحتملين والحاليين. واستمر في تزويد الشركتين بالملابس، فيما أخذ يصنع الملابس لبيعها إلى زبائن آخرين. وفي تلك المرحلة، كان عليه أن يوظف محاسبًا يهتم بالسجلات، ويمسك بالأموال النقدية في المشروع، فضلا عن ساع ينقل الطلبات، فيما تولى هو مسؤوليات المدير العام.

كما نظم جمال معارض في العاصمة لتسويق منتجاته لدى المستهلكين المحليين والمستهلكين في الأسواق الخارجية. وبعد المعرضين الأولين، بدأ يصدر بعض منتجاته إلى الدول المجاورة، فازداد بذلك دخله الصافي بسرعة.

يتميز جمال بتعامله الودي مع زبائنه. فهم يحبونه بسبب نوعية منتجاته ونزاهته. كما يحبه موظفوه، ويعملون له بإخلاص والتزام، علمًا أن خمسة منهم قد أمضوا أكثر من عشرة أعوام في هذا المجال. وقد أطلق عليه موظفوه وزبائنه لقب "رجل الأزياء الحديثة" فقبل بالاسم وأحبه. يعطي جمال موظفيه أجورًا جيدة نسبيًا، ويدفع لهم بدل نقل إلى جانب رواتبهم الشهرية. وقد وضع لهم نظامًا خاصًا للتأمين الصحي، لأنه يؤمن بأهمية توفير وظائف جيدة النوعية لموظفيه.

## ورقة العمل (٣)

### مهنة العمل ضمن الفريق (تمرين عمل جماعي)

ينضم كلٌّ من المتعلمين إلى إحدى الفرق الأربعة) أ، ب، ج، د (وتجيب كل من الفرق على السؤالين المحددين لها أدناه حول كيف قد ساهم جمال) بصفته صاحب مشروع (في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع الذي يعيش فيه؟ يقدم شخص من كل فريق تقريراً بشأن إجابات فريقه (قائد المجموعة).

#### الفريق أ:

١- كيف قام جمال باستحداث وظائف للشباب؟

٢- كيف رفع جمال مستوى المعيشة لدى موظفيه؟

#### الفريق ب:

١- كيف ساهم جمال في زيادة حدة التنافس في صناعة المنسوجات؟

٢- كيف ساعد الحكومة في كسب النقد الأجنبي؟

#### الفريق ج:

١- كيف ساعد جمال بلده في رفع إجمالي الناتج القومي؟

٢- كيف ساهم في تطوير الروح والثقافة الريادية؟

#### الفريق د:

١- كيف استخدم جمال الموارد المحلية؟ وكيف ساهم ذلك في تحقيق الرفاه القومي؟

٢- كيف تمّ كن جمال من توفير المهارات بأسعار منخفضة عبر التعلّم خلال العمل؟

بعد إجراء المناقشات بين كلّ من المجموعات، يعطي شخصٌ من كلٍّ منها تقريراً عن المناقشات التي أجراها فريقه. ويمكن أن يضيف الصف أفكاره بعد كلٍّ من التقارير.

## بيان المعلومات (٥)

### أهمية الريادة

- ١- استحداث الوظائف: يستحدث أصحاب المشروعات الوظائف لأنفسهم وللآخرين، فهم أرباب العمل، وبالتالي يساهمون في حل مشكلة البطالة.
- ٢- الموارد المحلية: عندما يستخدم أصحاب المشروعات الموارد المحلية، تزداد قيمة هذه الموارد.
- ٣- لا مركزية مشروعات الأعمال وتنوعها: يملك أصحاب المشروعات القدرة على تحديد فرص الأعمال وتحديد موقعها في مناطق ملائمة بما فيها المناطق الريفية.
- ٤- تعزيز التكنولوجيا: يتمكن أصحاب المشروعات من المساهمة، من خلال إبداعهم، في استخدام التكنولوجيا وتطويرها.
- ٥- تكوين رأس المال: تؤدي الريادة إلى زيادة رأس المال والاستثمارات.
- ٦- ترويج الثقافة الريادية: من خلال عكس صور ناجحة، يشكل أصحاب المشروعات قدوة يمكن أن يقتضي بها الشباب.

الموضوع الرابع : تقييم الإمكانيات الريادية.

ورقه العمل (١)

إختبار ميولك الشخصية

إن الهدف من هذا التقييم هو تحديد نقاط ضعفك ومكان قوتك، الرجاء الإجابة على كل من الأسئلة من خلال وضع علامة x إما تحت "نادراً أو لا" أم "غالباً أو نعم" لاحظ أن تجيب كما أنت وليس كما ينبغي أن تكون.

غالباً أو نعم	نادراً أو لا	الأسئلة
		١. هل يصيبك القلق حول ما يعتقدك الآخرون؟
		٢. هل تقرأ الكتب؟
		٣. هل تخوض المخاطر من أجل الإثارة المقرونة بها؟
		٤. هل تعتبر أنه من السهل جعل الآخرين يقومون بعمل ما من أجلك؟
		٥. هل ناقش معك أحد أفراد عائلتك تجربة البدء بمشروع عمل؟
		٦. هل تؤمن بضرورة تنظيم مهامك قبل الابتداء بالعمل؟
		٧. هل تمرض غالباً؟
		٨. هل تستمتع بالقيام بعمل ما لمجرد الثبات أنه باستطاعتك إنجازه؟
		٩. هل سبق لك أن طردت من عمل خلال الإجازة؟
		١٠. هل تستحدث أفكاراً جديدة باستمرار؟
		١١. هل تفضل أن تترك أحد أصدقائك يختار نشاطاتك الاجتماعية؟
		١٢. هل كنت تحب المدرسة / المعهد / الكلية؟
		١٣. هل كنت تلميذاً صالحاً؟
		١٤. هل كنت عضواً في مجموعة ما في المدرسة الثانوية؟
		١٥. هل ساهمت في نشاطات مدرسية أو في الرياضة؟
		١٦. هل تحب أن تهتم بالتفاصيل؟
		١٧. هل تعتقد أنه من المهم أن تتميز الوظيفة بالأمن (الأمن الوظيفي).
		١٨. هل تسعى لافتعال مواجهة مباشرة للحصول على النتائج المرغوب فيها؟
		١٩. هل كنت الطفل المولود الأول في العائلة؟
		٢٠. هل كان والدك موجوداً في أغلب الأحيان في المنزل في مرحلة مبكرة من حياتك؟
		٢١. هل كنت تقوم بأعمال إضافية في المنزل قبل بلوغك سن العاشرة؟
		٢٢. هل تشعر بالملل بسهولة؟
		٢٣. هل تتصف بالعجرفة أحياناً بشأن إنجازاتك؟
		٢٤. هل يمكنك أن ترَ كز على موضوع واحد لفترات مطولة؟
		٢٥. هل تحتاج إلى تشجيع الآخرين من حين لآخر للتمَّ كن من الاستمرار؟
		٢٦. هل تشعر بطاقة غير متوقعة عندما تتناول أموراً تحبها؟
		٢٧. هل يعني لك الرضا الشخصي أكثر من المال الذي تصرفه على نفسك؟
		٢٨. هل سبق لك أن تعمدت تخَ طي السلطة في العمل؟
		٢٩. هل تستمتع بالانخراط الاجتماعي باستمرار؟
		٣٠. هل تحاول أن تجد المنافع في ظرفٍ سيئٍ قد تواجهه؟
		٣١. هل تلوم الآخرين عندما يطرأ خطأ ما؟
		٣٢. هل تستمتع في تأدية مهمة ما دون أن تعرف مشاكلها المحتملة كافٍ ؟

		٣٣. هل تأخذ رفض الآخرين لأرائك بشكل شخصي؟
		٣٤. هل تعتقد عادة، بأن الحظ يحالفك بشكل عام، مما يفسر نجاحاتك؟
		٣٥. هل من الممكن أن تعمل لمدة ساعات طويلة لبلوغ هدفك؟
		٣٦. هل تستمتع بقدرتك على أخذ قراراتك الشخصية في الوظيفة؟
		٣٧. هل تستيقظ سعيداً في معظم الأحيان؟
		٣٨. هل يمكنك تقبل الفشل دون الاعتراف بخسارتك؟
		٣٩. هل لديك مدخرات واستثمارات خاصة أخرى؟
		٤٠. هل تعتقد أن الرياديين يقومون بمجازفات ضخمة؟
		٤١. هل تشعر بأن على الرياديين الناجحين أن يحملوا شهادات جامعية؟
		٤٢. هل تسعى إلى الاستفادة من أخطائك السابقة كعملية تعليمية؟
		٤٣. هل أنت أكثر توجهاً نحو الناس من توجيهك نحو الأهداف؟
		٤٤. هل تعتقد ان حلول مشاكلك تأتيك من العدم؟
		٤٥. هل تستمتع بإيجاد حلول لمشاكل تسبب لك الاحباط؟
		٤٦. هل تفضل أخذ قراراتك بمفردك؟
		٤٧. هل تدور نقاشاتك حول الأشخاص أكثر من الأحداث أو الأفكار؟
		٤٨. هل تشعر بالرضا عن نفسك بالرغم من انتقاد الآخرين؟
		٤٩. هل تنام بأقل قدر ممكن؟
		٥٠. هل تتأير في عمل ما، إذا قال لك الآخرون أنه لا يمكن إنجازه؟

## بيان المعلومات (١)

### الصفات/ الكفاءات المطلوبة لريادة ناجحة

تتطلب الريادة الناجحة ثلاث قدرات رئيسية يمكن تحديدها كالاتي:

- قدر من المعرفة
- مجموعة من المهارات
- قدر من الخصائص/ السمات (المميزات)

### المعرفة (knowledge)

تحدد المعرفة على أنها مجموعة أو قدر من المعلومات المخزنة التي يتم استذكارها في الوقت المناسب. ففي مجال الأعمال، تتجلى المعرفة بامتلاك المعلومات بشأن بعض النواحي والاطلاع عليها ومنها على سبيل المثال:

- فرصة العمل
- الزبائن
- عمليات الإنتاج
- إدارة الأعمال
- السوق
- المنافسون
- المسائل التقنية (التكنولوجية)
- مصادر المساعدة أو الدعم

إلا أن حيازة المعرفة بشأن المؤسسات أو الريادة لا تكفي لتحقيق النجاح في إنشاء مؤسسة ما وإدارتها – كما هو الحال مثلا بالنسبة لشخص قد قرأ عن الطيران أو القيادة أو السباحة أو اطلع عليها، إذ أن ذلك لن يمّ كنه من قيادة طائرة أو سيطرة أو من السباحة في حوض.

### المهارات (Skills):

تعرف المهارات بالقدرة على تطبيق المعرفة، ويمكن اكتسابها أو تطويرها عن طريق التمرّس، كما هو الحال في الطيران أو القيادة أو السباحة مثلا. ويمكن التمييز في سياق المؤسسات بين المهارات التقنية والمهارات الإدارية

وفيما يأتي بعض الأمثلة:

إدارية	فنية
التسويق (بما في ذلك البيع)	الهندسة
الإدارة المالية	المحاسبة
التنظيم	النجارة
التخطيط	الميكانيكا
القيادة	تقديم الطعام

الخصائص/ السمات (Traits):

تم تحديد السمات على أنها مجموعة من القدرات أو الخصائص المتميزة التي تكون شخصية الفرد، وفي دراسة أجريت لثقافات الهند والمالاي والإكوادور، تم تحديد (١٤) ميزة ريادية شخصية (personal Entrepreneurial Characteristics PCE) تبين أنها تصف سلوك صاحب المشروع الناجح، وقد قامت وكالة التنمية الدولية التابعة للأمم المتحدة (UNDP) بتمويل الدراسة التي نفذتها "ماك بير وشركاه" (McBer Company) وشركة مانجمنت سيستمز (management systems). ويمكن اختصار السمات الريادية الشخصية بما يلي:

- مبادر
- مثابر
- يهتم بالجودة العالية
- متوجه نحو الفعالية
- يحل المشاكل بطرق مبتكرة
- يخوض مخاطر محسوبة
- مقتنع
- يرى الفرص ويعتتمها
- يسعى إلى جمع المعلومات بنفسه
- ملتزم بتنفيذ العقود
- يخطط بشكل نظامي
- يظهر ثقة بالنفس
- جازم
- يعتمد استراتيجيات مؤثرة

إنّ الشخص الذي لا يتمتع القدرات الثلاث مجتمعة في مشروعه سيواجه صعوبات على الأرجح في تشغيل تعهده بشكل ناجح .  
ماذا قد يحدث إذا كان الشخص يتمتع بالآتي:

## المعرفة والمهارات فقط:

من غير المحتمل لشخص يتمتع بالمعرفة والمهارات فحسب، أن يستمر في مؤسسته لوقت طويل، حتى ولو تمكن من البدء فيها. فالشخص الذي يفتقر إلى الميزات مثلاً، قد يُظهر قدرّة ضئيلة على المثابرة إذا واجهته عوائق أساسية، أو قد لا يتنبه للفرص المتاحة أمامه، أو قد يفوته انتهازها، أو قد لا يرغب ببساطة في اتخاذ مخاطرة مدروسة للخوض في مؤسسة معينة.

## المعرفة والميزات فقط:

إن الشخص الذي لا يملك سوى المعرفة والميزات الشخصية قد لا يجد شيئاً ذا قيمة يمكنه تطبيقه عليها ما لم يكن يتمتع بالمهارات التقنية، أو قد يجد نفسه كثير الاعتماد على الآخرين، وبالتالي ضعيفاً للغاية. وقد يكمن الحل في إيجاد شريك أو توظيف أشخاص يتمتعون بالمهارات المطلوبة.

## المهارات والميزات فقط:

يمكن لأي صاحب مشروع محتمل يتمتع بمهارات وميزات ريادية إنما يفتقر إلى المعرفة أن يبدأ بمؤسسة معينة. ولكن افتقاره إلى المعرفة أو قلة إطلاعه مثلاً، على الزبائن أو على السوق) بما في ذلك توجّهاتهما، قد يؤدي به في نهاية المطاف، إلى الفشل في بيئة تنافسية. لذا، فإن حيازة المعلومات ضروري لكي يحقق أي مشروع النجاح.



## الموضوع الخامس : تحديد السمات الريادية

### بيان المعلومات ( ١ )

#### تحديد الرياديين المحتملين/ المتوقعين

يزداد عدد أصحاب العمل غير الراضين عن العمل بأجر لأسباب عدة منها:

١. لا يفضلون التقيد بالأوامر
  ٢. إمكانياتهم ليست موضع تقدير
  ٣. مستوى دخلهم ثابت
  ٤. مسنوليتهم محدودة
  ٥. يصعب عليهم تنفيذ أفكارهم
  ٦. لا يحبون الاعتماد على أصحاب عملهم
- قد يسعى الموظفون غير الراضين إلى البحث عن فرص جديدة لكي يعملوا لحسابهم الخاص، وهم يميلون إلى البدء بمشروع ما لحسابهم الخاص لعدة أسباب:

١. الاستقلالية – يريدون أن يكونوا أسياد أنفسهم
  ٢. الحاجة إلى العمل على الفور
  ٣. رغبتهم في إيجاد دخل إضافي لدخل وظيفتهم
  ٤. رغبتهم في تطوير مشروع لأولادهم
  ٥. رغبتهم في كسب مبالغ أكبر مما يحصلون عليها بوظيفتهم
  ٦. رغبتهم في أن يحظوا بفرصة لإثبات قدراتهم
- بالرغم من أن عبارة ريادي تستعمل عادة لوصف شخص يعمل لحسابه الخاص، إلا أن كون الشخص ريادياً لا ينحصر في وظيفته أو سيرته المهنية فحسب، بل أيضاً طريقة عيشه كذلك، لذلك عليك أن تنظر إلى إمكانياتك الشخصية بطريقة واقعية، ستوفر الأجوبة على الأسئلة التالية بعض المؤشرات عن قدراتك الريادية:

١. هل أنت مندفع عادة، ومستعد للعمل جاهداً لبلوغ أهدافك؟
  ٢. هل تحسن العمل مع أشخاص آخرين؟
  ٣. هل تتولى عادة، دوراً قيادياً ضمن مجموعة من الناس؟
  ٤. هل تتمتع بالقدرة على التواصل مع الآخرين؟
  ٥. هل أنت مستمع جيد؟
  ٦. هل تتمتع بالثقة بالنفس؟
  ٧. هل لديك صورة إيجابية عن نفسك؟
  ٨. هل أنت حازم لدى اتخاذ القرارات؟
- كلما كثرت الإجابات ب" نعم " عن الأسئلة الواردة أعلاه، كلما كنت ريادياً أكثر. ومن العوامل الأساسية التي تدل على ريادية الشخص توفير أمور قيمة للآخرين. فكلما كثرت حاجة الناس إلى منتجاتك أو خدماتك، كلما ازدادت المنافع المحتملة التي قد تنالها. وإذا عملت لمساعدة الآخرين على رفع مستوى معيشتهم وتحسين حياتهم، تكون في صدد خدمة حاجات المجتمع. ويندرج ذلك ضمن معنى كون الشخص مواطناً صالحاً، وكذلك ريادياً ناجحاً.

## بيان المعلومات (٢)

### الصفات الريادية الهامة

١. العمل بجهد (Hard Working): تتطلب إدارة مؤسسة الأعمال الكثير من الطاقة والاندفاع. ويقتضي ذلك القدرة على العمل لساعات طويلة متى دعت الحاجة إلى ذلك، والعمل المكثف في فترات قصيرة، والتأقلم مع ساعات نوم أقل من عادية.
٢. الثقة بالنفس (self-confident): لكي يتمّ كن الرياديون من تحقيق النجاح، يتعيّن عليهم أن يؤمنوا بأنفسهم وبقدرتهم على بلوغ الأهداف التي وضعوها لأنفسهم. وغالبًا يبرز ذلك من خلال القناعة بـ "أنك إذا أردت أمرًا ما بالباح، وكنت مستعدًا للعمل من أجله، فعادة ما تحقّقه."
٣. البناء من أجل المستقبل (Build for the future): الهدف الذي يسعى إليه معظم رجال الأعمال الناجحين هو إيجاد وظيفة ودخل مضمون لأنفسهم استنادًا إلى قدراتهم. ويعنى ذلك أنّ الريادي يدرك أنّ زيادة الدخل من العمل إلى مستوى مقبول قد يتطلب سنوات عديدة.
٤. التوجه نحو تحقيق الأرباح (profit-oriented): يُشكل الاهتمام بكسب المال مؤشرًا واضحًا على مدى تأهل الشخص الريادي لأن يمتلك مؤسسة أعمال، مما يقتضي إدراك ذلك الشخص بأن مؤسسة الأعمال تأتي أولاً. وبعد أن يبدأ الريادي بكسب الأرباح، يمكنه أخذ القرارات بشأن كيفية استثمارها، بهدف توسيع المؤسسة أو لغايات شخصية.
٥. التوجه نحو بلوغ الأهداف (Goal-oriented): يعتمد النجاح في المؤسسة على القدرة على تحديد أهداف أو غايات واقعية، والعمل على تحقيقها بعزم. وتعد القدرة على تحديد الأهداف التي يعتبر الشخص أنها تستحق العناء والسعي إلى تحقيقها ميزتين أساسيتين في كون الشخص رياديًا.
٦. المثابرة (persistent): تواجه مشروعات الأعمال كافة المشاكل والعثرات لذا تعتبر المثابرة لدى معالجة مشكلة معينة أحد العناصر الأساسية لكون الشخص رياديًا ناجحًا.
٧. التعامل مع الفشل (Copes with failure): تواجه مشروعات الأعمال كافة العثرات وكذلك الفشل والنجاح، ويشمل التكيف مع الفضل تحديد الفشل واستخلاص الحكمة منه والسعي إلى فرص جديدة، ومن دون هذه الميزة قد يحبط الفشل الميكر محاولة الأشخاص في العمل لحسابهم الخاص.
٨. التجاوب مع المعلومات المرتدة (Responds to feedback): يحرص الرياديون على معرفة مدى نجاحهم ومتابعة أدائهم، فيشكل الحصول على معلومات عكسية مفيدة ونصائح من الآخرين ميزة هامة أخرى من سمات الرياديين.
٩. أخذ المبادرات (Demonstrates initiatives): تظهر البحوث أنّ الرياديين الناجحين يأخذون المبادرات ويضعون أنفسهم في مواقع يكونون فيها مسؤولين شخصياً عن النجاح أو الفشل.
١٠. الاستعداد للإصغاء (Willing to listen): ليس الريادي الناجح بشخص يعتمد على ذاته من دون استخدام الموارد الخارجية إطلاقاً، لا يمنع الاعتماد على النفس إمكانية طلب المساعدة عند الحاجة، من أشخاص مثل مسنولي البنوك والمحاسبين ومستشاري الأعمال، تشكل القدرة على الإصغاء إلى نصائح الآخرين سمة رئيسية من سمات الرياديين.
١١. وضع المعايير الخاصة (sets own standards): يعتبر وضع معايير الأداء ومن ثم العمل على تحقيقها مؤشراً آخر من مؤشرات الرياديين الناجحين، يمكن أن تشمل هذه المعايير الدخل أو النوعية (الجودة) أو المبيعات أو دورة رأس المال، يسعى معظم الرياديين إلى تحسين أدائهم في كل عام وإلى وضع معايير أعلى سنة تلو الأخرى والتقيّد بها.
١٢. التغلب على الشكوك (Cops with uncertainty): ينطوي عمل الريادي شكوكاً أكثر من العمل بأجر، وتسود هذه الشكوك في مجالي المبيعات والعائدات إلا إنها غالباً ما تتواجد في مجالات أخرى مثل تسليم المواد والأسعار والدعم المصرفي، تشكل قدرة المرء على التغلب على هذه الشكوك من دون النظر للضغوط ميزة أساسية لدى الريادي.
١٣. الإلتزام (Commitment): يتطلب إنشاء مؤسسة ما وتشغيلها التزاماً تاماً من جانب الريادي من حيث الوقت والمال وطريقة العيش، ويجب أن تشكل هذه الميزة أولوية في حياته.

١٤. الاعتماد على نقاط القوة (Builds on strengths): يسند رجال الأعمال الناجحون عملهم على مكامن القوة لديهم مثل مهاراتهم اليدوية ومهاراتهم بين الأشخاص (الاجتماعية) ومهارات البيع والمهارات التنظيمية ومهارات الكتابة لديهم ومعرفتهم لسلعة أو خدمة معينة ومعرفتهم في تجارة ما وقدرتهم على إنشاء شبكة من العلاقات والاستفادة منها.

١٥. يمكن الاعتماد عليه ويتصف بالاستقامة (Reliable and has integrity): تشكل صفات الصدق والتعامل العادل وإمكانية الاعتماد على الشخص من حيث وفائه بوعوده سمات أساسية لدى الريادي.

١٦. خوض المخاطر (Risk-taker): يشمل عمل الريادي بعض المخاطر ويتمتع الرياديون بقدرتهم على خوض مخاطر محسوبة أو مدروسة، تشمل هذه المخاطر احتساب التكاليف والأرباح المتوقعة وفرص النجاح وإيمان الشخص بنفسه لكي تكون المخاطرة مربحة، يمكن القول أن الرياديين يتفادون المخاطر عندما يخففون من حدة الخطر من خلال تحميل الآخرين جزءاً منه، وقد تكون جهات التمويل والموردون والزبائن هم من يتحمل المخاطر التي يواجهها الرياديون.

## بيان المعلومات (٣)

### مقابلات مع تسعة من الرياديين

#### الريادي (١): كمال

(يملك كمال مطعمًا صغيراً منذ أربع سنوات)

بدأت بالعمل في أحد المطاعم في مدينة أخرى حيث توليت وظيفة نادل وطاه ومسئولية المشتريات ومسك الحسابات فاكنتسبت معرفة أساسية في هذا المجال، ثم قضيت فترة من الوقت في مطعمين آخرين في المدينة وتعلمت كيفية إدارة المطاعم، يعتقد الكثير من الناس أنهم إذا كانوا ماهرين في الطبخ، سيكون بإمكانهم افتتاح مطعم ولكن المسألة ليست بهذه البساطة، غذ يتعين على الشخص أن يكون ملماً في كل من نواحي قطاع المأكولات كالمشتريات والإعلانات والطهي وإدارة الموظفين والعلاقات مع الزبائن.

يأتيني أحد الشبان قانلاً: "أود أن أتعلم منط إدارة المطعم لكي أفتح مطعمي الخاص ، فأجيبه "لا مانع لدي على الإطلاق، فعليك أن تطبخ وتعمل كساق ونال وتنظف الطاولة فيعترض قانلاً "أنت لا تفهمني، أريد أن أتعلم كيف أتولى شؤون الإدارة"، فأجب بحسب اعتقادي على المرء أن يتلمس طريقه في مؤسسة الأعمال من القاعدة صعوداً إلى القمة قبل أن يتمكن من إدارته.

أنا استمتع بحريتي في مجال عملي، فأنا أحب أن أكون سيد نفسي. ويعمل لدي (١٢) موظفًا حاليًا، وأشعر بالسرور عندما يطلبون مني النصائح. قد يصعب علي العمل لدى شخص آخر، ولكن من الممكن أن أصبح موظفًا في المستقبل، إذ إنني لم أتجاوز الثامنة والعشرين بعد، وقد تتخذ سيرتي المهنية منعطفات عدة. فحتى لو اضطررت أن أعمل لحساب شخص آخر، أتمنى لو استطعت القيام بما أشاء ، لأنني أحب أن اتخذ القرارات، وأن أكون قانداً.

## الريادى (٢): شيماء

(تمتلك شيماء صيدلية منذ ستة سنوات).

أعتقد أنه يتعين على من يرغب في إنشاء مؤسسة خاصة، أن يضع لنفسه مهلة زمنية لإنشائها. وفي هذه الأثناء، عليه أن يتعلم، قدر الإمكان، عن الأرباح وحجم المبيعات، وتحديد الأسعار، والتدقيق النقدي، والموظفين، والإعلانات والمحاسبة. ولا يستحوذ امتلاك مؤسسة خاصة على وقت أطول من العمل لحساب شركة كبيرة. فلدى عملك لحساب شركة ما، يشعر أرباب العمل بأن حياتك ملكهم. لذا، من الأفضل أن تكون سيد نفسك. وبالرغم من أنني أغادر مكان عملي جسدياً، إلا أنه لا يفارقني فكراً على الإطلاق، بل أفكر فيه بصورة مستمرة. وإذا لم أبادر أنا إلى دفع عجلة العمل في مؤسستي، فلن يحدث ذلك أبداً. وهذه هي فلسفتي الخاصة بشأن مشاريع العمل.

ومع أنني امرأة، فإن أكثر ما يسرني في مؤسستي، هو تمكني من إثبات قدرتي على العمل كما الرجال. ولعلّ السبب الآخر الذي دفعني إلى إمتلاك الصيدلية، هو أنّ صافي الموجودات لدى قد تحسّن. إلا أن دخلي المتيسر بات أقل لأنني استثمر النسبة الأكبر من أموالى مجدداً في المؤسسة لتوسيعها.

أما الصيدليات الست الأخرى في الحى، فيملكها رجال وأنا المرأة الوحيدة التي تملك واحدة.

### الريادى (٣): مارى

(تمتلك مارى متجرأ لأجهزة الطهى وأدوات المطبخ منذ ستة أشهر).

برأىى إما يكون الشخص رىادىأ أو لا يكون. وإذا كان كذلك، فهو يفكر دومأ فى البدء بمؤسسته الخاصة. فأى شاب موهوب فى مجال الأعمال، ولا يملك رأس مال كبير، سيكون أفضل حالأ فى هذه الأيام إذا عمل فى مؤسسة خاصة يمكنه التحكم فيها. فإذا أودع شخصأ ما ماله فى حساب توفير، سيتحكم فيه شخصأ آخر.

اشترى مؤسستى الخاصة بالتعاون مع عدد من الشركاء، علمأ أننى لست خبيرة فى أجهزة المطبخ. ولا اعتقد أن نوع المؤسسة التى يخوضها المرء مهمأ طالما أن لديه موهبة التسويق، ومقدرة التخيل، وتطوير الأفكار والمنتجات. لقد اكتسبت خبرة واسعة كمديرة إعلانات فى وكالة للإعلانات. إن معظم الرياديين يفكرون فى تنمية مؤسساتهم الخاصة. ونحن قد وسعنا أعمالنا، بحيث افتتحنا متجرأ كبيرأ فى مركز تسوق قريب. وأتمنى أن نتم َ كن من افتتاح متجر آخر هذا الصيف. فإذا كان لدى الشخص فكرة جيدة، وأراد كسب المزيد من المال، عليه افتتاح متاجر جديدة.

لا زلت موظفة فى وكالة الإعلانات. فأنا بحاجة إلى مصدر رزق ثابت، لأن المتجر حديث نسبىأ، ولا زالت أرباحى فيه منخفضة. ولا يدر على المتجر فى الوقت الراهن ما يكفى من المال لأترك وظيفتى. ولعل هذه الفترة ليست الأفضل من الناحية الاقتصادية للبدء بمؤسسة خاصة، لكننى متفائلة. فحتى فى الأوقات الاقتصادية الصعبة يظل بإمكان الرياديين جنى المال.

## الريادى (٤): سعيد

(سعيد هو أحد المالكين لمحطة إذاعية محلية بدأت عملها منذ عشر سنوات).

من المهم أن تدخل في مؤسسة أعمال تستهويك، وفي صناعة تعرفها. وقد سبق لى أن عملت فى إحدى الإذاعات لسنوات عدة، قبل أن نؤسس محطتنا الخاصة. وعندما يكون المرء في صدد اتخاذ قرار بشأن المؤسسة الخاصة التي سينشئها، عليه أن يكون مَطلعًا على الظروف السائدة فى ذلك المجال. ما المستقبل المتَوَقَّع فيه؟ منذ عشر سنوات، ارتأينا أن مجال الإذاعات لديه إمكانية التطور، وكان الأوان مؤاتيًا لى ولشركائى الثلاثة لتأسيس المحطة الإذاعية.

يتطلب بناء مؤسسة خاصة مخيلة وإبداعا يفوقان ما يُخيل للكثيرين. إذ يفترض ذلك التخلي بالنضج والقدرة على العمل بفعالية مع الآخرين، بمن فيهم الموظفين. يعمل عددٌ كبيرٌ من الموظفين لحسابنا حاليًا، وعلينا أن ندرك كيفية التعاطي معهم. كما يتعين علينا الحصول على مساعدة جيدة من محامٍ ومحاسب، ووكيل تأمين ومصرفي، جديرين بالثقة. ولا بد من توفر المال، علمًا أنه من الصعب جمع رأس المال، وبخاصة وفق الشروط التي يريدها الشخص. وقد استغرقت عملية جمع المال اللازم لشراء المحطة الإذاعية ثلاث سنوات.

إذا دخلت في مؤسسة الأعمال مع أشخاص آخرين، سواء كان ذلك ضمن أسلوب التضامن أو الشركة، من الأفضل أن تتأكد من أنك تتشاركون الأهداف والغايات نفسها. وعليك أن تدرك ما يبرع كل شخص به، وما المهارات التي يمكنه المساهمة فيها فى المؤسسة. كما أنه من المفيد أن يتصادق المرء مع الآخرين. فأننا لا أقبل المنطق القائل، بأنه لا يمكن للمرء أن يتصادق مع شركائه، بل يمكنه أن ينجح فى ذلك إذا أحسن التواصل معهم.

## الريادي (٥): إبراهيم

(أنشأ إبراهيم متجره الأول منذ اثنتي عشرة سنة وهو يملك حالياً متاجر في عدد من المناطق).

قد يتصف الشخص ببعض الجنون للبدء بمؤسسة خاصة ما. ولكنه إذا أتبع أسلوباً معيناً، فسيكون على خير ما يرام. بدأت مؤسستي لأنني لاحظت فراغاً معيناً في السوق حيث أعيش. فقد كان الكثير من الناس يسافرون إلى الخارج، حيث يتعرفون إلى البضائع الأجنبية. إلا أنه لم يتوفر لدى متاجر المنطقة أي نوع من أجهزة الطبخ الأجنبية الصنع ذات النوعية الجيدة بأسعار منخفضة.

يتطلب إنشاء متجر للبيع بالمفرق مبالغ كبيرة من المال، من أجل المخزون والزخرفة والأثاث والموقع الجيد. وتكمن المشكلة في هذا النوع من المؤسسات في غياب السيولة فيها. إذ لا يمكن للشخص مبادلة موجوداته بالسيولة بسرعة. وحسب الظروف الاقتصادية، قد يبيع الشخص مؤسسته بقيمة أقل من قيمتها الفعلية. وقد تجد نفسك مجرداً من السيولة على الدوام إذا كنت تعمل في البيع بالمفرق. وقد توفر لك المؤسسة دخلاً جيداً. ولكنك كلما ازددت نجاحاً، فسيتعين عليك توظيف أرباحك مجدداً في المؤسسة بهدف استبدال المخزون والتوسع. أملك متجرين حالياً، وعلي أن أمضي وقتاً في كليهما.

وأتساءل أحياناً إذا كنت محقاً في شرائي المتجر الثاني. إنني أواجه الكثير من الضغوط، إذ أن مديراً في أحد المتجرين يعاني من مشكلة شخصية جدية، وقد شهدت المبيعات في متجره انخفاضاً في الأشهر الثلاثة الماضية. فقد اضطر إلى طرده، وتعيين مدير جديد.



## الريادى (٦): على

(يمك على شركة متخصصة فى التسوىق والاتصالات وقد أنشأ مشروعه منذ أربع سنوات).

كان الوقت مناسباً لى لأبدأ مؤسستى الخاصة. فقد كانت زوجتى تعمل ولم يكن لى أى أولاد أو مسؤوليات. كما كنت أملك بعض المال. عملت فى وكالة إعلانات صغيرة لفترة سبع سنوات، ثم تركت العمل محافظاً على علاقاتى الطيبة مع الشركة. ولم آخذ معى أياً من الزبائن، لذا غادرت عملى دون إثارة أية ضغائن. يمكن البدء بمؤسسة خاصة تشبه مؤسستى دون استثمارات كبيرة. وأعتقد أن الاستثمار الأكبر الذى وظفته تمثل فى شرائى جهاز حاسوب وطابعة. ودفعت عربوناً لشراء هاتف، واشترت خزانة ملفات، وشرعت بتقديم خدماتى المهنية مقابل تخصيص مساحة مناسبة لمؤسستى فى أحد المكاتب.

عندما افتتحت مؤسستى، أرسلت إعلاناً لكل من أعرفه. ولا يتصل بك الأشخاص على الفور، بل يضعون اسمك فى أذهانهم، ومن ثم يبادرون إلى الإتصال بك لاحقاً. كما أرسلت نشرة إعلانية لبعض معارفى فى مجال الأعمال، ممن خيل إلى أنهم قد يشكلون زبائن محتملين فى المستقبل. يستند العمل فى أى مؤسسة) أياً كان (على المبيعات بنسبة ٩٩٪، وإذا عجزت عن البيع فستخفق فى كسب المال.

## الريادي (٧): سمير

(يملك سمير صالة عرض فنية متخصصة في بيع اللوحات والملصقات الفنية).

عندما راودتني فكرة افتتاح صالة عرض للمرة الأولى، أخذت أجول على العاملين في مجال الفن وأتحدث إليهم. وسألتهم عما على أن أعرفه من أجل افتتاح صالة العرض. وكلما ازداد عدد الأشخاص الذين تحدثت إليهم، كثرت لدي الأفكار. ينبغي ألا يخجل المرء أبداً من طلب المساعدة من الرياديين الآخرين. فبالرغم من أنهم لن يحبذوا جميعهم مشاركة الأفكار، إلا أن معظمهم ودودون ويؤمنون بأن التنافس صحي. كما أن الرياديين الناجحين يحبون التحدث عن نجاحاتهم.

تستحوذ إدارة المؤسسة على الكثير من وقتي. ويجب أن يكون المرء مستعداً للعمل مدة ( ٧ ) أيام في الأسبوع. كما عليه يفكر في العمل طيلة ( ٢٤ ) ساعة في اليوم. وقد يشعر أحياناً بالوحدة. فما من أحدٍ يمكنه اللجوء إليه، بينما تصب المشاكل كافة عنده. ساعدتني خبرتي في البيع على إدارة مؤسستي، ولكنني تعلمت الكثير من العمل. إن معاهد إدارة الأعمال لا تعلم كيفية لف الرزم مثلاً، إلا أن ذلك يشكل جزءاً أساسياً من مؤسسة البيع بالمفرق.

أنصح كل من يفكر في الخوض في مؤسسة أعمال، وبخاصة في مجال البيع بالمفرق، أن يتخلى بالمرونة. وعليه أن يسير مع اتجاهات السوق، وألا يخزن ما يعتقد أن على الزبائن الحصول عليه. كما عليه أن يلتزم بمعاييره وذوقه، وألا يلوم زبانه إذا لم يتم ما كان من بيع منتجاته. إن صالة العرض تعطيني شعوراً بالفخر، ولكن علي أن أعمل بصورة مستمرة لكي ينمو عملي. لا أشعر بأنني سأستطيع يوماً أن أقف مكتوف الأيدي، وأسترخى قانلاً: لقد نجحت، فلا زلت أعاني من بعض المشاكل التي على معالجتها.

## الريادي (٨): حامد

(يملك حامد وشريكه مؤسسة تقدّم المأكولات والمشروبات الشعبية على أنغام الموسيقى منذ حوالي السنة).

لطالما أثارت الموسيقى الشعبية اهتمامي، وكان لدي أصدقاء من المغنين الشعبيين. راودتنا، أنا وشريكي، فكرة إنشاء مكان يقدم المأكولات والمشروبات الشعبية لفترة طويلة. وفي الصيف الفائت، وجد صديقي هذا المتجر معروضًا للإيجار، وكان لدينا بعض المال فقّرنا استجاره وتحويله لمطعم شعبي. بدأ الموقع مثاليًا في منطقة تشهد ازدهارًا، علمًا أنّ عدد المطاعم في المنطقة بلغ تسعة تقدّم جميعها مأكولات غربية. ويولد ذلك زحمة وإقبالًا كبيرًا من الناس على هذه المطاعم، وبالتالي سيوفر فرصة جيدة لمطعمنا.

إنّ أفضل ما في هذه المؤسسة، هو أنّني الآن في المكان الذي أريده بالتحديد، حيث أعمل مع أشخاص طيّبين وأستمتع بالعلاقات العامة التي تشكل جزءًا من عملي. إلا أنّ ذلك لا يعني أنّني لا أواجه مشاكل. إذ أنّ امتلاك مؤسسة أعمال يسبب الكثير من الضغوط. وقد نجحت شراكتي مع صديقي، إلا أنّ العمل معه ولد بيننا طريقة مختلفة من التعاطي. أنا سعيد في مؤسستي بشكل عام. أنّني مسؤول عن تنظيف المكان كلّ ليلة، بيد أنّني أستمتع بذلك في الواقع لأنّ هذا المكان ملكٌ لي.

الريادى (٩): هشام

(يملك هشام حالياً مكتب صرافة افتتحه منذ أربع سنوات)

عملت في مجال صرافة العملات مدّة ( ٢٥ ) سنة، وكنت مصمما على امتلاك محل صرافة خاص بى فى أحد الأيام. في البداية، واجهت صعوبة في الحصول على رأس مال كافٍ، وترددت المصارف في إعطائي القرض اللازم. ولكنني كنت بحاجة إلى موازنة مالية لأنني لم أكن أملك المال الكافي.

ونظرا لأن الزبائن قد يتعرّضون للسرقة لدى مغادرتهم محلي، فقد دفعني ذلك إلى إنفاق بعض المال لتكريب أجهزة مراقبة، ولاستخدام حارس أمن.

لا أريد أن أخسر مؤسستي الخاصة، لذا عليّ أن أعمل بكّد لأكسب لقمة العيش. وفي الحقيقة، ظننت أنني سأكسب المزيد من المال، إلا أنني لا أحقق ربحاً ولا خسارة. لكنني سعيد، ولا أريد أن أعمل لحساب أى كان مجدداً. أنا سيّد نفسي، ولقد حققت إنجازاً، لا بل حققت حلمي. فبالنسبة لى، إنّ امتلاك مؤسسة خاصة بى هو أمر رائع فعلاً.

## ورقة العمل (١)

### الميزات الريادية المهمة

لقد أعطى كل من الرياديين التالي ذكرهم معلومات مهمة وقيمة حول النجاح الذي حققته مؤسساتهم. اقرأ المقابلات التسع الواردة في بيان المعلومات (٣) ، وضع دائرة حول العبارات والجمل التي تشير إلى الميزات الشخصية التي تعتقد أنها قد تكون الأكثر أهمية في امتلاك مؤسسة خاصة وتشغيلها. دون هذه المعلومات في الفراغات المناسبة أدناه.

الريادي	ميزات الرياديين
١ . كمال	
٢ . شيماء	
٣ . ماري	
٤ . سعيد	
٥ . إبراهيم	
٦ . علي	
٧ . سمير	
٨ . حامد	
٩ . هشام	

## بيان المعلومات (٤)

### أهمية الرياديين

يُمكن تعريف الريادي بأنه شخصٌ قادرٌ على دراسة البيئة المباشرة بدقة، واستحداث الأفكار، وجمع الموارد، واتخاذ التدابير لانتهاز الفرص. ويتعين على المتعلمين أن يعوا إمكانيات كونهم رياديين في حياتهم الشخصية، كما في إدارة النشاطات في مؤسسات عملهم.

ينبغي أن يدرك المتعلمون أنه لا بد من توفير مجموعة من الموارد لتحقيق النجاح في المؤسسة. فالرياديون خبراء في مجال استخدام الموارد الآتية في حياتهم الشخصية: المال والأجهزة والطاقة والمهارات والمعرفة والوقت.

ولكى يتمكن إقتصاد السوق من السير بشكل حسن وفعال ومزدهر، يجب تواجد رياديين من رجال ونساء مبدعين، يمكنهم تحديد حاجات السوق ورغباته، وإيجاد السبل الفعالة لتلبية الطلب. فالرياديون يحركون عجلة الاقتصاد، ويحسنون الحياة لجميع الأشخاص المعنيين، بخلق سلع جديدة، وتطوير منهجيات جديدة وفعالة، وعرض أسعار أدنى من خلال المنافسة المؤثرة.

يدرك الريادي الناجح ما يحتاج إليه، أو ما قد يحتاج إليه المستهلكون، فيعمل على إنتاجه بصورة تنافسية بغرض بيعه. وتمثل العائدات الأرباح التي تحقّقها المؤسسة إذا تمت تلبية الطلبات بشكل فعال، بينما تتكبد المؤسسة خسارة إذا لم تتم تلبية هذا الطلب.

يتخذ الريادي قرارات فعالة بشأن كيفية الإنتاج بشكل فعال لغرض الحصول على منتجات تنافسية، تكون أسعارها ونوعيتها مقبولة لدى المستهلك. كما يُنتج الريادي المسؤول اجتماعيًا منتجات تلبى متطلبات السلامة، والمتطلبات البيئية والقانونية الأخرى.

يتخذ الريادي كذلك قرارات حول كيفية توزيع السلع والخدمات التي يتم إنتاجها للزبائن الراغبين فيها والقادرين على تسديد ثمنها. وعن طريق المنافسة، يتمكن الرياديون من عرض أسعار تؤثر في قرارات المستهلكين الشرائية.

(صاحب المشروع هو الشخص الريادي، كما سبق شرحه)

## الموضوع السادس : القيادة الريادية

### بيان المعلومات (١)

#### أنماط القيادة

يتولى الرياديون مسئولية وضع الأهداف لمشاريعهم وإعداد الخطط بشأنها ، ويؤدى الموظفون إلى حد بعيد دوراً كبيراً فى تنفيذ هذه الخطط وبلوغ الأهداف بالتالى، يشكل رفع المعنويات والمحافظة عليها مهمة أساسية بالنسبة للريادى.

ينبغى أن يعمل الشخص المعنى على تطوير صفاته القيادية بنفسه لأنها تختلف بين شخص وآخر فمتى أيقن أنه مسئول شخصياً عن قدراته القيادية سيساعده ذلك على السعى إلى إجراء التحسينات، ولا يوجد طريقة أفضل ليكون الشخص قائداً إذا أن الرياديين هو أشخاص طوروا أساليبهم القيادية الخاصة ، ويسود استعمال الأساليب القيادية الثلاثة التالية:

١- يتخذ القائد صاحب " القبضة الحديدية" أو السلوك الاستبدادي القرارات ويصدر الأوامر من دون استشارة الموظفين (Autocratic leader).

٢- يمنح القائد الديمقراطي أو " محبذ التصويب " أفراد فريق العمل أصواتاً (Let's vote) لى اتخاذ القرارات (Democratic leader).

٣- يترك القائد المهمل (Laissez - faire) أو غير المتدخل (Hand - off) القرارات كافة لأفراد الفريق.

يستخدم معظم القادة مجموعة من الأساليب وفقاً لفريق العمل وللظرف القائم ، ويتولى القادة فى عالم الأعمال مسئوليتين أساسيتين.

أ- مسئوليات وظيفية أو " إنجاز المهمة "

ب- ومسئوليات بشأن الأشخاص أو المحافظة على معنويات الموظفين.

وتشكل القيادة إلى حد كبير ، سلوكياً يظهر من خلال الطريقة التى يعتمدها الرياديون تجاه " إنجاز المهمة " وعادة ما يرغب القائد فى مواجهة تحديات قد تودى إلى مخاطر كبيرة وفرص محتملة هامة.

يستوعب القائد عادة كامل المهمة التى يتعين عليه إنجازها كما يمكنه تحديد طرق جديدة ومبتكرة لإنجازها ، يتعين على القيايين الصالحين اتباع توجيه أساسى ، حفاظاً على المعنويات يقضى " بأن يعاملوا الأشخاص الآخرين وفق المعاملة التى

يريدونها لأنفسهم " فمن شأن محاولة رؤية الوضع فى منظار الآخرين أن يساعد على تطوير موقف إيجابى " خاص " حيال الموظفين.

يعتبر القائد الناجح توازناً بين النوعين التاليين من المسئوليات ، ففى بعض الظروف كتشكيل فريق عمل جديد تستدعى أحياناً إعطاء أهمية أكبر للأفراد منها للوظائف ، بينما قد تتطلب ظروف أخرى مثل إصدار إجراءات جديدة إعطاء أهمية أكبر للمهام منها للأفراد ، فمن شأن فهم موضوع القيادة أن يساعد الرياديين على التحول إلى قادة أكثر فعالية.

إن الرياديين محفزون ناجحون لموظفيهم، فقد يحفز بعضهم الآخرين من خلال كونهم قدوة فى عملهم الدؤوب إلا أن ذلك قد لا يكون الأسلوب القيادى الأفضل ، إذ يميل الرياديون المتوجهون إلا الأفراد لأن يكونوا المحفزين الأكثر نجاحاً.

إن التقنيات التالية هى التى يستخدمها الريادى الموجه بشكل خاص نحو الأشخاص من أجل تحفيز موظفيه وقيادته.

- ١- بناء ثقة الموظفين وإيمانهم بأنفسهم من خلال الإشادة بعملهم الجيد وإظهار التقدير الدائم لجهودهم الفضلى.
- ٢- إعلام الموظفين بما ينبغى إنجازه إذ يشكل التواصل الجيد مفتاح النجاح.
- ٣- تفويض السلطات والمسئوليات إلى المرؤوسين.
- ٤- استعمال الدور القيادى للحفاظ على الاتصال الشخصى مع الموظفين كافة.
- ٥- مكافأة السلوك المرغوب فيه باعتبار أن الموظفين يميلون إلى تكرار السلوك المرتبط بالمكافأة وعدم مكافأة السلوك غير المرغوب فيه لأن الموظفين يميلون إلى عدم تكرار السلوك الغير مرتبط بالمكافأة.
- ٦- إن كون الشخص مستمعاً جيداً سيتمكن من إعطاء معلومات مرتدة للشخص المتحدث.
- ٧- وضع أهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس وإعادة النظر فيها بصورة مستمرة.
- ٨- اتخاذ تدابير تصحيحية ومناقشة النواحي السلبية فى أداء موظف ما على انفراد وعدم انتقاد أى عامل بشكل علنى.



## بيان المعلومات (٢)

### حوار بين اثنين من الرياديين

يتناول أحمد ومصطفى طعام الغذاء سوياً ، إن عملهما متشابه فكلاهما يملك متجرأ صغيراً للطباعة ، وقد تبادلوا الحوار على الشكل التالي:

أحمد : أتساؤل أحياناً كيف يتم إنجاز العمل في مكتبى ، فالיום مثلاً عدت من إحدى جولاتى لأجد العمال جميعاً مجتمعين يضحكون ويتبادلون النكت ، علي أن أذكرهم باستمرار بضرورة العمل.

مصطفى : هذا مؤسف فأنا راض فعلاً عن المجهود الإضافى الذى يبذله موظفى خلال فترة الأعياد.

أحمد : اعتقد أن البشر بطبيعتهم يكرهون العمل.

مصطفى: لا أوافقك الرأي لأنه يبدو لى أن موظفى يحبون وظائفهم.

أحمد : على عكس موظفى ، أحاول أن أسهل العمل لهم قدر الإمكان ولكنهم لا يقدرون ذلك ، ليست المسألة أنهم لا يعرفون من هو رب العمل فأنا أذكرهم بذلك يومياً.

مصطفى: أتعلم ؟ أتساءل إذا كان العمل السهل هو ما يريده الناس فعلاً ، يبدو لى أنه لو كان سهلاً لشعروا بالملل.

أحمد : ليست متأكدأ من ذلك ، كل ما أعرفه هو أنه علي أن أدفع موظفى باستمرار إلى العمل بجهد ، وإذا توقفت عن حثهم أصابهم الكسل.

مصطفى: لعلك تغالي في حثهم على العمل ، فوظفى يتخذون معظم القرارات بشأن عملهم بأنفسهم ، بالكاد أحثهم على العمل على الإطلاق.

أحمد : لا يأبه موظفى سواء أنجزوا عملهم أو لم ينجزوه ، لو كانوا هم من يتخذ القرارات ما كنوا ليعلموا على الإطلاق ، فكل ما يهمهم هو قبض رواتبهم.

مصطفى: أنا أخالفك الرأي فعلاً ، إن الناس برأىي يريدون فعلاً القيام بوظيفة جيدة ، ففي الشهر الماضى ، تمكن موظفى من إيجاد وسيلة لإعادة ترتيب مساحة العمل بحيث يسهل عليهم مساعدة بعضهم البعض لم لا تطلب من موظفيك اقتراح سب لتحسين مكتبك؟

أحمد : هل تمازحنى ؟ إنهم لا يرفضون إطلاقاً ، لو عاد الأمر لهم لنظموا حفلاً مستمراً.

ملاحظة : ينتج موظفو أحمد ومصطفى كمية العمل نفسها تقريباً بينما طريقتهم في التعامل مع موظفيهما تختلف كثيراً.

## بيان المعلومات (٣)

### تحسين الشخصية الريادية

قم بما يلي من أجل تحسين شخصيتك الريادية:

#### الخطوة (١)

تحليل ذاتي:

- أ- ضع لائحة بالخصائص والسمات الريادية التي تعلمتها خلال الجلسات السابقة ، صنف شخصيتك وخصائصك الاجتماعية بالمقارنة مع هذه اللائحة بأكبر قدر من الصراحة وفقاً للميزان التالي:-
- ١- أتمتع بها ٢- أتمتع ببعض منها ٣- لا أتمتع بأى منها
- ب- أطلب من عائلتك وأصدقائك تصنيفك بالاستناد إلى الاختبار نفسه وقارن تصنيفهم بتصنيفك.

#### الخطوة (٢)

تطوير خطة عمل شخصية:

- أ- اقنع نفسك بأنك تريد تحسين شخصيتك وخصائصك الاجتماعية.
- ب- ابحث عن الأصدقاء والأهل والأساتذة الذي سيساعدونك على تطوير خطة قد تساعدك على التغيير.
- ج- أطلب من الأصدقاء والأهل والأساتذة أن يساعدوك علي تطوير خطة من شأنها أن تساعدك على التغيير.

#### الخطوة (٣)

تنفيذ الخطة:

- أ- أعمل بجهد على تحسين خصائص جيدة في شخصيتك.
- ب- حاول أن تتخلص من عاداتك السيئة بأسرع وقت ممكن.
- ج- ضع أهدافاً قصيرة المدة لكل أسبوع بحد ذاته.

#### الخطوة (٤)

أفحص نفسك علي نحو دوري:

- أ- صنف نفسك مجدداً بالاستناد إلي اختيار الشخصية والخصائص الاجتماعية لتدرك إذا ما كنت قد تحسنت .
- ب- أعمل علي تحسين النقاط الضعيفة.
- ج- تحقق إذا ما كنت تنزلق مجدداً في عادات سيئة وألتزم بخطتك.

## ورقة العمل (١)

### تحسين الشخصية الريادية

طور خطة تنفيذ لكل من الخطوات الأربع المحددة في بيان المعلومات (٣) من أجل تحسين شخصيتك الريادية من خلال ملء الفراغات الواردة أدناه.

العدد	العنوان	أعمال التنفيذ	متى سيتم ذلك
١	التحليل الذاتي		
٢	تطوير خطة عمل شخصية		
٣	وضع الخطة موضع التنفيذ		
٤	فحص نفسك علي نحو دوري		

## الموضوع السابع : مهارة الاتصال

### أهداف الوحدة:

- التعرف على مهارات الاتصال الأساسية التي من خلالها يتم نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات وتؤدي إلى تطوير العلاقات وتحقيق الأهداف المنشودة
- التعرف على مهارة الإصغاء التي من خلالها نستطيع تبادل المعلومات مع الآخرين.
- بناء الثقة والتفاهم مع الآخرين.

### موضوعات الوحدة :

- مهارة الاتصال
- مهارة الإصغاء

## مهارة الاتصال

### ورقة عمل (١)

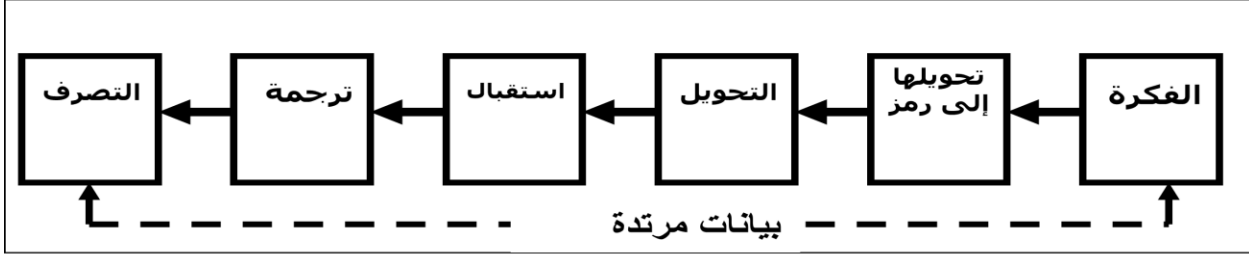
١. احضر ورقة مقاس A٤، ومجموعة ألوان، وقلم رصاص.
٢. ابدأ الرسم باستخدام القلم الرصاص على عرض الورقة، ارسم دائرة في حجم قبضة يدك في الطرف الأيمن من الورقة، ولونها باللون الأزرق مثلاً واكتب بداخلها "أنا".
٣. ثم ارسم دائرة مماثلة لها في الحجم في الطرف الأيسر من الورقة ولونها باللون الأحمر، واكتب فيها "هو".
٤. الآن ارسم خطاً منحنياً يخرج من قمة الدائرة الزرقاء الخاصة بك ليصل إلى قمة الدائرة الحمراء الخاصة بالآخر، وارسم عليه أسهماً صغيرة تبين اتجاهه من اليمين إلى اليسار، ثم اكتب فوقه بخط واضح: "إرسال".
٥. ثم ارسم خطاً منحنياً آخر يخرج من قاعدة دائرة الآخر ليصل إلى قاعدة دائرتك، وارسم عليه أسهماً صغيرة تبين اتجاهه من اليسار إلى اليمين، ثم اكتب تحته بخط واضح: "استقبال".
٦. ارسم خطاً منقطعاً مستقيماً يصل بين دائرتك ودائرة الآخر من المنتصف، ارسمه عريضاً في شكل قوالب طوب، ولونها بألوان كنيبة لا تحبها، واكتب داخل كل واحدة منها إحدى هذه الكلمات: معوقات، إزعاج، تشويش، ضوضاء، حواجز، سلبيات.
٧. الشكل النهائي: بياضوي كبير، في كل طرف منه دائرة ذات لون مختلف، وفي وسطه صف منقطع من قوالب الطوب، يصل بين منتصفَي الدائرتين. اكتب على لوحك عنواناً كبيراً: "دائرة الاتصال".

## بيان معلومات ( ١ )

- عندما نريد أن نتواصل مع إنسان آخر يكون عنده فكرة معينة أو "رسالة" يريد توصيلها له، فيبدأ في "تشفير" ما يريد قوله إلى اللغة المفهومة بينهما (سواء منطوقة أو غير منطوقة، كالإشارات والنظرات)
- ثم يستخدم وسائل اتصال متعددة حتى "يرسل" هذه الرسالة المشفرة من "دائرته" إلى "دائرة" الشخص الآخر (النصف العلوي من الرسم)
- وعندما تصل الرسالة المشفرة إلى الآخر فإنه يقوم بعملية " فك الشفرة" أي فهم الرسالة وتحليلها
- ثم يعيد إرسال "رد فعل" للمرسل في صورة رسالة جديدة (النصف السفلي من الرسم)
- وتستمر دائرة الاتصال ما بين إرسال واستقبال، ورد فعل، ثم رد فعل مقابل .. وهكذا إلى ما لا نهاية (نظرياً).

## شريحة (١)

كيف تتم عملية الاتصال



## بيان معلومات (٢) مفهوم الاتصال

- هو العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات
- هو تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل
- هو إرسال واستلام المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات لتحقيق الفهم المشترك وإنجاز العمل المطلوب



### بيان معلومات (٣) عناصر الاتصال

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي:

( المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل ) ، و يضاف إلى تلك العناصر الأربعة عنصراً آخر مهم هو (التغذية الراجعة)

## بيان معلومات (٤)

### عناصر عملية الاتصال

- المرسل (المتصل) :  
هو الشخص الذي يوجه الحديث أو يعرض المعلومات أو يبدي الاقتراح أو الملاحظة.
- المستقبل (المتصل به) :  
هو الشخص (أو الجماعة) الذي يوجه إليه الحديث أو المعلومة أو الاقتراح أو الملاحظة.
- الرسالة (موضوع الاتصال) :  
هو مضمون الحديث أو التوجيه أو الاقتراح أو الملاحظة.
- وسيلة الاتصال :  
هي الطريقة التي تنتقل بها المعلومات والأفكار (كالكتابة أو الاتصال وجهاً لوجه خلال المقابلات أو الاجتماعات أو غيرها).
- التغذية الراجعة :  
وتتكون من ردة فعل المستقبل للرسالة، ويتأكد المرسل عن طريقها بأن الاتصال قد تم على الوجه المطلوب.

## بيان معلومات (٥)

### مقومات نجاح عملية الاتصال :

- أن يكون لدى صاحب الرسالة فكرة واضحة ومحددة تماماً يريد أن ينقلها للمستمع أو متلقي الرسالة
- أن يكون المرسل قادراً على نقل الفكرة وبأسلوب واضح
- استعداد متلقي الرسالة لتقبلها أولاً وفهم المقصود منها
- قدرة المتلقي على تنفيذ ما جاء بالرسالة
- أن تتم عملية الإرسال دون مؤثرات أو عوائق تؤثر على المقصود منها

## بيان معلومات (٦)

### أهمية الاتصال :

- نقل التعليمات والإرشادات
- بناء التوقعات المناسبة
- العمل الجماعي المثمر
- توفير المستلزمات لسير العمل
- تقويم الأداء بشكل فعال
- ضبط ومراقبة الجودة
- التدريب ونقل الخبرات (التطور والنمو)
- تفعيل الأدوار

## بيان معلومات (٧) الوسائل الشفهية

- وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل :
- المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات
- ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة ،
- إلا أنه يعاب أنه تتعرض المعلومات لسوء الفهم ..

## بيان معلومات (٨) الوسائل الكتابية

- وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل :
  - المنشورات والتقارير والمذكرات والمقترحات والشكاوى
  - وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها : إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلّة التكلفة
  - أما أهم عيوبها فهي : البطء في إيصال المعلومات ، احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

## بيان معلومات (٩) الوسائل غير اللفظية

- وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك مثل :
- تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم **body language**
- يختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات.

## بيان معلومات (١٠) الاتصال المرئى

وهي الوسائل التى يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق:

الرسم

العلامات

العلامات التجارية

الصور

الألوان

الرموز

أما أهم عيوبها فهى: احتمال الفهم الخاطى



## ورقة عمل (٢)

- ماجد طالب وظيفة، أعلن عنها و يوجد به كل شروط الوظيفة إلا أنه يخاف من عدم القبول فكان شديد التوتر والقلق وكثير الحركة وخلال المقابلة تعمد المقابل علي احراجه، فطلب منه أن يجلس بطريقة صحيحة وإلا سوف ينهي المقابلة ،انفعل ماجد وأجاب بطريقة غاضبة:(أنا جالس بشكل صحيح) مما أدى إلى مشادة كلامية كانت نهايتها ترك ماجد المكان.
- حدد معوقات الاتصال بين المقابل و ماجد والتي أدت إلى حدوث هذه المشكلة

## بيان معلومات ( ١١ )

### معوقات الاتصال

- اختلاف الثقافات
- الصورة الذهنية الثابتة ( السائدة )
- حجم المعلومات
- شخصية المرسل
- الخبرات والتجارب السابقة
- عدم القدرة على التعبير
- الاختلافات في اللغة
- الحواجز التنظيمية
- بعض الأنماط القيادية
- عدم الوضوح
- اختلاف الإدراك
- السهو وفقدان الذاكرة

ورقة عمل (٣)

معوقات الاتصال هي :

.....  
.....

أهمية الاتصال:

.....  
.....

## مهارة الاصغاء

### ورقة عمل (١)

رجاءً أحضر ورقة وقلم انصت وطبق مايلي“

- اكتب اسمك في الزاوية اليمنى أعلى الورقة..
  - ارسم خمس مربعات صغيرة في الجهة اليسرى أعلى الورقة..
  - ضع علامة "x" في الزاوية اليسرى أسفل الورق
  - قم بعملية الضرب التالية (٧x٦٠) في هامش الورقة الأيمن.
  - قم بعملية الجمع التالية (٩٠+٦٩) في هامش الورقة الأيسر.
  - قل بصوت مرتفع "لقد انتهيت واتبعت جميع التعليمات."  
النتيجة..
- \*إذا اديت التعليمات جميعها و تطبق المطلوب فأنت تجيد مهارة الاصغاء
- \*إذا لم تستطع القيام بأي خطوة من هذه الخطوات فأنت لا تجيد مهارة الاصغاء

## بيان معلومات (١)

### الإصغاء (الإنصات)

هو الاستماع المركز لمجموعة من المعلومات حول موضوع ما ، دون اية مقاطعة من المرسل إليه

## بيان معلومات (٢)

### خطوات تحسين الإصغاء

- أظهر الاحترام للطرف الآخر
- اشعر الطرف الآخر أن رسالته قد وصلت وفهمت
- اشعر الطرف الآخر أن هناك من يصغي إليه
- أصغ لما بين السطور ( الإصغاء للمشاعر )
- ركّز على ما يقول المتحدث ولا تقاطعه حينما يتحدث
- أصغ لتفهم لا لتعارض
- شجعه على الحديث باستعمال الإشارات التي تظهر أنك متابع
- انظر إلى المتحدث
- لا تقاطع إلا عند الضرورة
- لا تغيّر الموضوع
- حاول دائماً أن تضع نفسك في موضع المتحدث
- تحاشى التوضيحات المطولة
- اطرح الأسئلة للحصول على معلومات أكثر
- حاول كل جهدك لتفادي طرح الأسئلة التي تكون الإجابة عليها نعم أو لا
- أسأل الأسئلة بطريقة لا تجعل الطرف الآخر يشعر بالغباء أو الخطأ في الإجابة.

### بيان معلومات (٣)

#### مزايا الاصغاء

##### ■ الإبداع في مجال العمل

- يعطى المستمع الفرصة أن يركز ويفهم موضوع الحديث بصورة صحيحة وواضحة
- يعطي الفرصة لترتيب الأفكار
- يعطيك فرصة للتفكير.
- يبعدك عن المشاكل.
- يجعلك أكثر تمكنا.
- يزيد من قوتك.
- يكسبك الاحترام.
- يمتص غضب الآخرين.
- يعزز مكانتك عند الآخرين

ورقة عمل ( ٢ )

خطوات تحسين الإصغاء:

.....  
.....

مزايا الإصغاء:

.....  
.....



### ورقة عمل ( ٣ )

اختبار هل انت تجيد مهارة الاصغاء

• السؤال الأول:

تنصتين ليعود عليك الحديث بفائدة ما ؟

أ- نعم  
ب- إلى حد ما

السؤال الثاني:

تنصتين فتأتي إليك المعلومات والخبرات والتجارب؟

أ- نعم  
ب- إلى حد ما

السؤال الثالث:

تنصتين وتظهرين الاهتمام لتقديم المساعدة.. المشورة؟

أ- نعم  
ب- إلى حد ما

السؤال الرابع:

تركزين بسمعك وذهنك حتى تتأكدي مما يُقال؟

أ- نعم  
ب- إلى حد ما

السؤال الخامس:

تنصتين بحب وصدق لبناء علاقة طيبة مستمرة؟

أ- نعم  
ب- إلى حد ما

السؤال السادس:

تنصتين بأذن صاغية لترضي فضولك الإنساني.. المعرفي؟

أ- نعم  
ب- إلى حد ما

• السؤال السابع:

• تستوعبين الكلام، وتركزين حتى يتسنى لك الرد السليم؟

أ- نعم  
ب- إلى حد ما

• السؤال الثامن:

تنصتين فتربطي بين معلوماتك القديمة والمستجدة؟  
أ- نعم  
ب- إلى حد ما

السؤال التاسع:

تنصتين بجد... احتراماً ولتتري طابعا جيداً؟  
أ- نعم  
ب- إلى حد ما

• السؤال العاشر:

تستخدمين جميع حواسك وأنت تستمعين؟  
أ- نعم  
ب- إلى حد ما

السؤال الحادي عشر:

لا تختلف درجة إنصائك تبعاً للمكان أو الموضوع أو شخصية المتحدث؟  
أ- نعم  
ب- إلى حد ما

السؤال الثاني عشر:

هناك رابط قوي بين تدوين النقاط والإنصات الإيجابي؟  
أ- نعم  
ب- إلى حد ما

السؤال الثالث عشر:

المنصت الجيد هو من يدير الحديث وليس المتحدث؟  
أ- نعم  
ب- إلى حد ما

السؤال الرابع عشر:

تنصتين دون أحكام مسبقة بذهنك؟  
أ- نعم  
ب- إلى حد ما

السؤال الخامس عشر:

تنصتين فلا تقاطعين ولا تنطقين بما يخالف؟  
أ- نعم  
ب- إلى حد ما

اسئلة

اختار الاجابة الصحيحة

مفهوم الاتصال هو :

هو العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات

هو تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل

هو إرسال واستلام المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات لتحقيق الفهم المشترك وإنجاز العمل المطلوب

اسئلة

ما هي عناصر الاتصال ؟

ما هي مقومات نجاح عملية الاتصال ؟

ما هي أهمية الاتصال ؟

ما هي معوقات الاتصال ؟

ما هو الإصغاء ؟

ما هي خطوات تحسين الإصغاء ؟

ما هي مزايا الإصغاء ؟

• اسئلة

صح ام خطأ ؟

- المرسل هو الشخص الذي يوجه الحديث أو يعرض المعلومات أو يبدي الاقتراح أو الملاحظة
- أهمية الاتصال نقل التعليمات والإرشادات
- الاتصال المرئي هو (الشكاوى - المذكرات - الاقتراحات - الأوامر )
- الإصغاء هو الاستماع غير الجيد
- الاتصال الشفهي هو (صور - رسومات رموز)

# أسئلة التقييم

س١) يرجى منك مطابقة الكلمات التالية مع أ؟؟؟؟

مثال صغير / كبير

١- أجنبي ٢- خاص ٣- رسمي ٤- محلي

٥- ربحي ٦- فرد ٧- غير ربحي ٨- مجتمع

٩- عام ١٠- غير رسمي


س٢) أي من المميزات التالي يتمشى المشاريع التجارية وأي منها يتمشى مع المشاريع الغير تجارية:

١. يجب أن تطلب المنتجات والخدمات.
٢. الأرباح هي الحافز الأساسي.
٣. ليس من الضروري الدفع بالكامل لقاء المنتجات أو الخدمات.
٤. تراعي مختلف أنواع الحاجات الإنسانية.
٥. يجب أن يتم الدفع بالكامل لقاء المنتجات والخدمات.
٦. تباع المنتجات أو الخدمات في السوق.

مشاريع تجارية	مشاريع غير تجارية

س٣) ما هي الصفات المميزة للرجال والنساء الذين يقدمون على فتح مؤسسة جديدة؟

١. الرغبة في كسب الكثير من المال.
٢. الاستعداد والانتباه للقيام بعمل ما استجابة لأي مستجدات أو أوضاع طارئة.
٣. القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
٤. القدرة على القيام بعدة أعمال في الوقت ذاته.

--	--

س٤) رتب العناصر التالية المتعلقة بريادة الأعمال ترتيباً صحيحاً:

١. تحديد عمل يمكن القيام به والاستفادة منه.
٢. الحصول على مكافآت.
٣. مراقبة البيئة.
٤. تنفيذ فكرة العمل عند الاستعداد لذلك.
٥. جمع كل الأساليب والأدوات المادية والنفسية اللازمة لإنجاز العمل.

--	--	--	--	--

س٥) إذا امتلك الريادي نوعاً من المعرفة والمزايا الشخصية فقط

١. من المحتمل ألا يجد شيئاً جديراً بتطبيق معرفته عليه.
٢. من المحتمل أن يظهر شيئاً من الإصرار عند مواجهة المعوقات الهامة.
٣. قد يعتمد كثيراً على أشخاص من خارج نطاق العمل.

--	--

س٦) إذا امتلك الريادي مهارات ومزايا شخصية فقط

١. قد يستطيع أن يبدأ عمله الخاص، ولكنه سيفشل على الأغلب في بيئة تنافسية.
٢. من المحتمل أن يظهر شيئاً من الإصرار عند مواجهة المعوقات الهامة.
٣. قد لا يجد شيئاً جديراً بأن يطبق مهاراته أو مزاياه الشخصية عليه.

--

س٧) إذا امتلك الريادي معرفة ومهارات فقط

١. من المحتمل أن يظهر شيئاً من الإصرار عند مواجهة المعوقات الهامة.
٢. ببساطة، قد لا يبدي رغبة في خوض مخاطرة مدروسة ليقوم بمغامرة في العمل.
٣. قد لا يقوم بأي فعل من أجل اغتنام الفرص.

--	--	--

س٨) ما الذي يجب أن يقوم به رائد الأعمال كي يحفز الآخرين؟

١. الحفاظ على اتصال شخص مع جميع الموظفين.
٢. عقد اجتماعات لنقد أفكار الآخرين.
٣. تحديد أهداف واضحة وقياسها ومراجعتها بشكل دائم.
٤. الإصغاء الجيد للشخص المتكلم وتقديم الدعم له.

--	--	--

س٩) ما الذي يجب راند الأعمال عمله كي يتجنب عوامل الإحباط؟

١. تفويض السلطة للمرؤوسين.
٢. انتقاد الموظف علناً.
٣. عدم إعلام الموظفين عن الهدف المراد تحقيقه.
٤. تجاهل طاقم العمل غير الكفاء وذلك من أجل المحافظة على سلطته.

--	--	--

س١٠) الرجاء تحديداً احتمال صحة أو خطأ الجمل التالية:

١. اتخاذ القرارات يتضمن التجربة والفضل ( )
٢. عند اختيارك للحل البديل، تكون قد انتهيت من اتخاذ قرارك ( )
٣. الطريقة المثلى لاتخاذ القرار هو وضعه بصيغة سؤال ( )
٤. رغم توقف الشخص عن التفكير لفترة قصيرة بالقرار الذي يجب اتخاذه إلا أن عقله يستمر في العمل على اتخاذ هذا القرار ( )
٥. هناك حل واحد جيد لكل قرار ( )

س١١) الرجاء ترتيب الخطوات الواجب اتخاذاها في عملية صنع القرار:

١. اختيار الحل الأفضل.
  ٢. التأكد من الحل الصحيح.
  ٣. تطبيق الحل.
  ٤. تحديد المشكلة الرئيسية.
  ٥. تقييم الحلول الممكنة.
  ٦. تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.
- س١٢) أي من الجمل التالية صحيحة (رواد الأعمال)

١. لديهم رغبة تحقيق أهدافهم ويتمتعون بثقة كافية بالنفس تجعلهم يقبلون على تنفيذ أفكارهم وتطبيقها رغم المخاطر التي تحيط بهم.
٢. يخضون غمار المخاطر مهما بلغت ولا يعيرون اهتماماً كبيراً لاحتمال نجاحهم مادامت العائدات مجزية.
٣. عمليون وواقعيون بالشكل الذي يمكنهم من إدراك حدودهم، مما جعلهم يقصرون نشاطاتهم على تلك الحدود.
٤. يقامرون للفوز بجرة الذهب السحرية التي تجعلهم أغنياء.

--	--

## الوحدة الثالثة علاقات العمل

### اهداف الوحدة:

- معرفة حقوق العامل وواجباته.
- معرفة العلاقة بين العامل وصاحب العمل.
- تمكين الفرد من اكتساب وتنمية المهارات والقدرات اللازمة لإعداده للعمل المناسب.
- كيفية تأمين بيئة العمل.

### موضوعات الوحدة:

١. تعريف قانون العمل وأهميته
٢. علاقات العمل الفردية
٣. الأجر ————ور
٤. الأجازات
٥. واجبات العمال ومساءلتهم
٦. التوجيه والتدريب المهني
٧. السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل
٨. الخدمات الاجتماعية والصحية
٩. اسئلة التقييم

## ١ - تعريف قانون العمل وأهميته

### بيان المعلومات (١)

#### أولاً: تعريف قانون العمل:

يقصد بقانون العمل هو ذلك القانون الذى يحكم كل العلاقات القانونية التى تتولد عن عمل شخص لحساب شخص آخر سواء كان هذا الآخر (طبيعى أو اعتبارى) في مقابل أجر متى توافرت رابطة التبعية بين العامل وصاحب العمل.



## بيان المعلومات (٢)

### • شروط سريان قانون العمل:

- الشرط الأول: أن يكون العمل خاصا فالقاعدة أن قانون العمل لا يسري على العمل العام إلا بنص خاص.
- الشرط الثاني: أن يكون العم.
- ل مأجورا فإذا تخلف عنصر الأجر في شأن عمل متعاقد عليه فلا يكون العقد عقد عمل وإنما عقدا من عقود الخدمات المجانية.
- الشرط الثالث: أن يكون العمل تبعيا أي أن يكون العامل في أدائه لعمله تابعا. وهذا الشرط هو الذي يميز العمل الذي يخضع لقانون العمل عن غيره من الأعمال التي لا تخضع لهذا القانون.

### بيان المعلومات (٣)

#### الفرق بين العمل العام والخاص

##### ١ - العمل العام:

هو ذلك العمل الذي يتم لحساب شخص من أشخاص القانون العام باعتباره سلطة ذات سيادة وفي ظل القانون يخرج العمل العام من نطاق قانون العمل ليحكم بمقتضى قانون العاملين المدنيين بالدولة.

##### ٢ - العمل الخاص:

هو ذلك العمل الذي يتم لحساب شخص من أشخاص القانون الخاص على عكس العمل العام وهذا لا يعني أن العمل الخاص يخضع في مجموعه لقانون العمل و ينقسم بدوره إلى ثلاثة أقسام:

##### أ) العمل المشترك:

هو ذلك العمل الذي يضع القائم به نشاطه تحت تصرف سلطة جماعية عمالية تمثل مجموع القائمين بالعمل. ويخرج هذا النوع من نطاق قانون العمل ليخضع لما يتضمنه القانون المدني من قواعد.

##### ب) العمل المستقل:

هو ذلك العمل الذي يستقل من يقوم به في تنفيذه فنيا وفي إدارته وتوجيهه دون إشراف من أحد عليه (الطبيب - المحامي - الحرفي) وكل من يعمل بنفسه طالما لا يخضع فنيا وإداريا وتنظيميا لمن يتم العمل لحسابه. ويخرج هذا النوع من نطاق قانون العمل ليخضع للقواعد العامة الواردة في القانون المدني.

##### ج) العمل التابع:

هو ذلك الذي يتم تحت إشراف وتوجيه ورقابة من يتم لحسابه العمل بحيث يكون العامل في أدائه لعمله في مركز التابع بالنسبة لصاحب العمل إلا أنه يشترط لخضوع العمل الخاص التابع لقانون العمل أن يكون مأجورا بحيث إذا كان تبرعا فإنه يخضع للقواعد العامة في قانون المدني.

## بيان المعلومات (٤)

### أهمية قانون العمل:

- ضرورة اقتصادية لمواجهة تكاليف الحياة.
- تنظيم العمل كساعات العمل، الإجازات الأسبوعية والسنوية، الأجور.
- تحسين حالة طبقات العمال ورفع مستوى معيشتهم وكفالة حياة كريمة لهم صحيا واجتماعيا.
- بتنظيم العلاقة بين العمل ورأس المال المستثمر فى الإنتاج إنما يحقق مصلحة الاقتصاد القومى ويهدف إلى زيادة الإنتاج وتنمية النشاط الاقتصادى فى الدولة.
- حماية الطبقة العاملة من البطالة وإن كان تخفيض ساعات العمل قد يؤدي إلى قلة فى الإنتاج إلا أنه يمكن العمل على زيادة الإنتاج بتوفير الحوافز الشخصية وربط الأجر بالإنتاج وتدعيم وسائل الإنتاج.
- إصلاح الاقتصاد القومى من حيث زيادة الإنتاج وتنمية النشاط الاقتصادى فى الدولة.

## ٢- علاقات العمل الفردية

### بيان المعلومات (١)

#### علاقات العمل الفردية:

##### التشغيل:

- نظرا لاحتياج سوق العمل للعمالة المدربة لكافة المهن والتخصصات فقد أصبح من المهم تشغيل العمال وفقا لأنظمة وبرامج تسمح بها الدولة.
- وذلك بهدف توفير الأعداد المطلوبة من العمالة المدربة تدريباً فنياً صحيحاً.
- يسمح بدخولهم مواقع الإنتاج بنجاح ويضمن لهم الاستقرار المادي والنفسي مما ينعكس على التقدم والازدهار للجميع من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.

## بيان المعلومات (٢)

تنظيم تشغيل المصريين بالداخل والخارج:

جهات إلحاق المصريين بالعمل في الداخل أو الخارج:

- تكون مزاولة عمليات إلحاق المصريين بالعمل في الداخل أو في الخارج عن طريق:
- الوزارة المختصة وهي وزارة القوى العاملة والهجرة.
- الوزارات والهيئات العامة.
- الاتحاد العام لنقابات عمال مصر.
- شركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص المصرية فيما تبرمه من تعاقدات مع الجهات الأجنبية في حدود أعمالها وطبيعة نشاطها.
- شركات المساهمة أو شركات التوصية بالأسهم أو ذات المسؤولية المحدودة بعد الحصول على ترخيص بذلك من الوزارة المختصة.
- النقابات المهنية بالنسبة لأعضائها فقط.

### بيان المعلومات (٣)

#### تشغيل المعوقين

- يلتزم أصحاب الأعمال الذين يستخدمون أكثر من خمسين عاملاً سواء كانوا يشتغلون في مكان واحد أو بلد واحد أو أمكنة أو بلاد متفرقة استخدام المعوقين الذين ترشحهم مكاتب القوى العاملة من واقع سجل المعوقين بها. وتسري هذه النسبة على كل فرع على حده من الفروع التابعة للمركز الرئيسي لصاحب العمل.
- ونلفت النظر إلى مسألتين:

- الأولى: أنه يقصد بالمعوق في تطبيق النص كل شخص أصبح غير قادر على الاعتماد على نفسه في مزاولته عمله أو القيام بأداء عمل آخر والاستقرار فيه أو نقصت قدرته على ذلك نتيجة عجز خلقى من الولادة.
- الثانية: أن الهدف من النص تأهيل المعوق وإشعاره بأهمية وجوده في الحياة والمجتمع وذلك عن طريق توفير الخدمات الاجتماعية والطبية والتعليمية والنفسية والمهنية التي يلزم تقديمها للمعوقين وأسراهم وذلك لمساعدة المعوق في التغلب على الإعاقة.
- ولكل معوق الحق في متطلبات التأهيل المهني أو التعليمي وأيضا الخدمات الطبية والنفسية والاجتماعية دون مقابل إلا في حالات خاصة مثل تقديم الأجهزة التعويضية والوسائل المعينة فتقدم لهم بمقابل رمزي.

#### حقوق المعوق المؤهل:

كل معوق يتم تأهيله مهنيا للعمل الحق في الحصول دون مقابل على ما يلي:

- الحصول على شهادة من وزارة الشؤون الاجتماعية مبينا بها المهنة التي يستطيع المعوق العمل بها.
- القيد في مكتب القوى العاملة التي يقع في دائرة اختصاصه محل إقامة المعوق المؤهل وتسلم له شهادة القيد.
- يلتزم مكتب القوى العاملة بمساعدة المعوق المسجل لديه في توفير العمل المناسب لسنه وكفاءته المهنية.
- يعفى كل المعوقين من الكشف الطبي عند التعيين أو اجتياز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة.
- لا يجوز حرمان المعوق من أية ميزة أو حق مقرر للعاملين الأسوياء.

#### الجهات الملزمة بتشغيل المعوقين المؤهلين:

- تلتزم الجهات التالية بتشغيل عدد من المعوقين المؤهلين يعادل ٥% من مجموع عدد العاملين بها وهذه الجهات هي:
- الجهاز الإداري للدولة ووحدات الحكم المحلي والهيئات العامة.

- القطاع العام وقطاع الأعمال العام.
- أصحاب الأعمال الخاضعين لقانون العمل ويستخدمون خمسين عاملاً أو أكثر سواء في مكان واحد أو أماكن متفرقة داخل مصر.
- وتكون أولوية تشغيل المعوقين المؤهلين من المصابين بسبب العمليات الحربية أو الغارات الجوية أو أثناء وبسبب تأدية الخدمة العسكرية.

## بيان المعلومات (٤)

### عقد العمل الفردى

#### تعريفه:

– هو العقد الذى يتعهد بمقتضاه عامل بأن يعمل لدى صاحب العمل وتحت إدارته أو إشرافه لقاء أجر.

#### شروط صحته:

– يحرر من ثلاث نسخ باللغة العربية يحتفظ صاحب العمل بواحدة ويسلم نسخة للعامل وتودع الثالثة بمكتب التأمينات الاجتماعية المختص.

#### البيانات التى يجب أن يتضمنها عقد العمل الفردى:

- اسم صاحب العمل وعنوان محل العمل.
- اسم العامل ومؤهله ومهنته أو حرفته ورقمه التأميني ومحل إقامته وما يلزم لإثبات شخصيته.
- طبيعة ونوع العمل محل التعاقد.
- الأجر المتفق عليه وطريقة وموعد أداءه وسائر المزايا النقدية والعينية المتفق عليها.
- إذا لم يوجد عقد مكتوب يحق للعامل إثبات حقوقه بكافة طرق الإثبات.
- فترة الاختبار:
- لا يجوز تعيين العامل تحت الاختبار لمدة تزيد على ثلاثة أشهر أو تعيينه تحت الاختبار أكثر من مرة واحدة عند صاحب عمل واحد.



### ٣ - الأجر ————— ور

#### بيان المعلومات (١)

الأجر ————— ور :

الأجر هو كل ما يتعهد صاحب العمل بدفعه إلى العامل بموجب عقد العمل نظير قيامه بالعمل المتفق عليه. بصرف النظر عن التسمية المعطاه له فقد يسمى أجر أو مرتبا أو ماهية أو كسب عمل.

ويعتبر أجرا على الأخص ما يلي:

- العمولة: التي تدخل في إطار علاقة العمل.
- النسبة المئوية: وهي ما يدفع للعامل مقابل ما يقوم بإنتاجه أو بيعه أو تحصيله طوال قيامه بالعمل المقرر له هذه النسبة.
- العلاوات: أيا كان سبب استحقاقها أو نوعها.
- المزايا العينية: التي يلتزم بها صاحب العمل دون أن تستلزمها مقتضيات العمل.
- المنح: وهي ما يعطى للعامل علاوة على أجره وما يصرف له جزاء أمانته أو كفاءته متى كانت هذه المنح مقررة في عقود العمل الفردية أو الجماعية أو في الأنظمة الأساسية للعمل، وكذلك ما جرت العادة بمنحه متى توافرت لها صفات العمومية والدوام والثبات.
- البديل: وهي ما يعطى للعامل لقاء ظروف أو مخاطر معينة يتعرض لها في أداء عمله.
- نصيب العامل من الأرباح.
- الوهبة التي يحصل عليها العامل إذا جرت العادة بدفعها، وكانت لها قواعد تسمح بتحديدتها، ويعتبر في حكم الوهبة النسبة المئوية التي يدفعها العملاء مقابل الخدمة في المنشآت السياحية.

## بيان المعلومات (٢)

### كيفية حماية الأجر:

- يحظر على صاحب العمل أن ينقل عاملا بالأجر الشهري إلى فئة عمال المياومة أو العمال المعيّنين بالأجر الأسبوعي أو بالساعة أو بالإنتاج إلا بموافقة العامل عند نقله كتابة، ويكون للعامل في هذه الحالة جميع الحقوق التي اكتسبها في المدة التي قضاها بالأجر الشهري.
- إذا حضر العامل إلى مقر عمله في الوقت المحدد للعمل، وكان مستعدا لمباشرة عمله وحالت دون ذلك أسباب ترجع إلى صاحب العمل، اعتبر كأنه أدى عمله فعلا واستحق أجره كاملا.
- أما إذا حضر وحالت بينه وبين مباشرة عمله أسباب قهرية خارجة عن إرادة صاحب العمل استحق نصف أجره.
- لا يجوز لصاحب العمل التزام العامل بشراء أغذية أو سلع أو خدمات من محال معينة أو مما ينتجه صاحب العمل من سلع أو يقدمه من خدمات.
- لا يجوز لصاحب العمل أن يقتطع من أجر العامل أكثر من ١٠% وفاء لما يكون قد أقرضه من مال أثناء سريان العقد أو أن يتقاضى أية فائدة عن هذه القروض. ويسرى ذلك الحكم على الأجر المدفوعة مقدما.
- بالنسبة لإجراءات التقاضي في مسائل الأحوال الشخصية لا يجوز في جميع الأحوال الاستقطاع أو الحجز أو النزول عن الأجر المستحق للعامل لأداء أي دين إلا في حدود ٢٥% من هذا الأجر، ويجوز رفع نسبة الخصم إلى (٥٠%) في حالة دين النفقة. وعند التزام يقدم دين النفقة، ثم ما يكون مطلوبا لصاحب العمل بسبب ما أتلفه العامل من أدوات أو مهمات، أو استردادا لما صرف إليه بغير وجه حق أو ما وقع على العامل من جزاءات.
- ويشترط لصحة النزول عن الأجر في حدود النسبة المقررة بهذه المادة أن تصدر به موافقة مكتوبة من العامل.
- وتحتسب هذه النسبة بعد استقطاع ضريبة الدخل على الأجر، وقيمة المبالغ المستحقة وفقا لقوانين التأمين الاجتماعي، وكذلك ما يكون صاحب العمل قد أقرضه للعامل في حدود النسب المنصوص عليها في القانون.
- لا تبرأ ذمة صاحب العمل من الأجر إلا إذا وقع العامل بما يفيد استلام الأجر في السجل المعد لذلك أو في كشوف الأجر، على أن تشمل بيانات هذه المستندات مفردات الأجر.
- يسلم صاحب العمل إلى عماله من الأطفال أجورهم أو مكافآتهم أو غير ذلك مما يستحقونه قانونا، ويكون هذا التسليم مبرنا لذمتهم.

### بيان المعلومات (٣)

#### وسائل تحديد الأجر:

- يحدد الأجر وفقا لعقد العمل الفردى أو اتفاقية العمل الجماعى أو لائحة المنشأة.
- إذا لم يحدد بأى من هذه الطرق إستحق العامل أجر المثل إن وجد وإلا قدر الأجر طبقا لعرف المهنة فى الجهة التى يودى فيها العمل.
- إذا تم الاتفاق على تحديد الأجر بالإنتاج أو العمولة وجب ألا يقل ما يحصل عليه العامل عن الحد الأدنى للأجور.
- تؤدى الأجور وغيرها من المبالغ المستحقة للعامل بالعملة المتداولة قانونا فى أحد أيام العمل وفى مكانه

## ٤ - الاجازات

### بيان المعلومات (١)

أحكام الاجازات المقررة طبقا لقانون العمل

#### ١- الراحة الأسبوعية:

يستحق العامل يوما في الأسبوع كل ستة أيام عمل ويكون بإحدى الصور:

(أ) الغلق الأسبوعي.

(ب) تنظيم مواعيد العمل بالمنشأة بحيث يحصل كل عامل على راحة أسبوعية لا تقل عن ٢٤ ساعة متصلة كل ستة أيام عمل متصلة على الأكثر.

#### ٢- الاجازة السنوية:

- ٢١ يوم بأجر كامل لمن أمضى في الخدمة سنة كاملة تزداد إلى ثلاثين يوما متى أمضى العامل في الخدمة عشر سنوات لدى صاحب عمل أو أكثر.
- ٣٠ يوم في السنة لمن تجاوز سن الخمسين ولا يدخل في حساب الاجازة أيام عطلات الأعياد والمناسبات الرسمية والراحة الأسبوعية.
- إذا قلت مدة خدمة العامل عن سنة استحق اجازة بنسبة المدة التي قضاها في العمل بشرط أن يكون قد أمضى ستة أشهر في خدمة صاحب العمل.
- في جميع الأحوال تزداد مدة الاجازة السنوية سبعة أيام للعمال الذين يعملون في الأعمال الصعبة أو الخطرة أو المضرة بالصحة أو في المناطق النائية والتي يصدر بتحديدتها قرار من الوزير المختص بعد أخذ رأى الجهات المعنية.
- أحكام تنظيم الاجازة السنوية:

– لا يجوز للعامل النزول عن اجازته.

– يحدد صاحب العمل مواعيد الاجازة السنوية حسب مقتضيات العمل وظروفه ولا يجوز قطعها إلا لأسباب قوية تقتضيها مصلحة العمل.

– يلتزم العامل بالقيام بالاجازة في التاريخ والمدة التي حددها صاحب العمل وإذا رفض العامل كتابة القيام بالاجازة سقط حقه في اقتضاء مقابلها.

– في جميع الأحوال يجب أن يحصل العامل على اجازة سنوية مدتها خمسة عشر يوما منها (ستة أيام) متصلة على الأقل.

– يلتزم صاحب العمل بتسوية رصيد الاجازات أو الأجر المقابل له كل ثلاث سنوات على الأكثر فإذا انتهت علاقة العمل قبل استنفاد العامل رصيد اجازته السنوية استحق الأجر المقابل لهذا الرصيد.

- لصاحب العمل أن يحرم العامل من أجره عن مدة الأجازة أو يسترد ما أداه من أجر عنها إذا ثبت اشتغاله خلالها لدى صاحب عمل آخر وذلك دون إخلال بالجزاء التأديبي.

### ٣- الأجازة العارضة (الطارئة):

- هي التي تعطى للعامل لأسباب طارئة قد لا يعلم بها مقدما فيغيب عن عمله دون إخطار صاحب العمل مقدما وقد يعلم بها مقدما ويكون غيابيه مع ذلك ضروريا بحيث لا يمكن ترك أمر إعطائها بأي حال للسلطة التقديرية لصاحب العمل.
- للعامل أن ينقطع عن العمل لسبب عارض لمدة لا تتجاوز ستة أيام خلال السنة وبعد أقصى يومان في المرة الواحدة.
- وتحسب الأجازة العارضة من الأجازة السنوية المقررة للعامل.
- الأجازة العارضة تكون محسوبة الأجر وتخصم من مدة الأجازة السنوية فإذا كان العامل قد استنفذ مدة أجازته السنوية فإنه يستحق مع ذلك أجازة عارضة في حدود ستة أيام ولكنها عندئذ لا تكون مدفوعة الأجر.

### ٤- أجازات الأعياد:

- للعامل الحق في أجازة بأجر كامل في الأعياد التي يصدر بتحديدها قرار من الوزير المختص بحد أقصى ثلاثة عشر يوما في السنة، ولصاحب العمل الحق في تشغيل العامل في هذه الأيام إذا إقتضت ظروف العمل ذلك ويستحق العامل في هذه الحالة بالإضافة إلى أجره عن هذا اليوم مثلى هذا الأجر.

### ٥- الأجازة الدراسية:

- للعامل الحق في تحديد موعد أجازته السنوية إذا كان متقدما لأداء الامتحان في إحدى مراحل التعليم بشرط أن يخطر صاحب العمل قبل قيامه بالأجازة بخمسة عشر يوما على الأقل.
- والأجازة الدراسية مدفوعة الأجر وتمنح للعامل لأغراض الدراسة لمدة محددة خلال ساعات العمل وتدفع له خلالها مستحقات مالية كافية أو هي التي تمنح للعاملين للدراسة أو التدريب.

### ٦- الأجازة المرضية:

- للعامل الذي يثبت مرضه الحق في أجازة مرضية تحددها الجهة الطبية المختصة ويستحق العامل خلالها تعويضا عن الأجر وفقا لما يحدده قانون التأمين الاجتماعي ويكون للعامل الذي يثبت مرضه في المنشآت الصناعية الحق في أجازة مرضية كل ثلاث سنوات تقضى في الخدمة على أساس:
- ١- شهر بأجر كامل ثم
- ٢- ثمانية أشهر بأجر يعادل (٧٥%) من أجره ثم
- ٣- ثلاثة أشهر بدون أجر وذلك إذا قررت الجهة الطبية احتمال شفائه.
- وللعامل أن يستفيد من متجمد أجازاته السنوية إلى جانب ما يستحقه من أجازة مرضية كما أن له أن يطلب تحويل الأجازة المرضية إلى أجازة سنوية إذا كان له رصيد يسمح بذلك.

## ٧- أجازة الوضع:

- للعاملة التي أمضت عشرة أشهر في خدمة صاحب عمل أو أكثر الحق في أجازة وضع مدتها تسعون يوماً بتعويض مساو للأجر الشامل تشمل المدة التي تسبق الوضع والتي تليه بشرط أن تقدم شهادة طبية مبيّناً بها التاريخ الذي يرجح حصول الوضع فيه ولا يجوز تشغيل العاملة خلال الخمسة وأربعين يوماً التالية للوضع ولا تستحق العاملة أجازة الوضع لأكثر من مرتين طوال مدة خدمة العاملة.

## ٨- الأجازة بدون أجر:

- يكون للعاملة في المنشأة التي تستخدم خمسين عاملاً فأكثر الحق في الحصول على أجازة بدون أجر لا تتجاوز سنتين لرعاية طفلها ولا تستحق هذه الأجازة لأكثر من مرتين طوال مدة خدمتها.

## ٥ - واجبات العمال ومساءلتهم

### بيان المعلومات (١)

#### واجبات العمال ومساءلتهم

#### واجبات العمال:

#### يجب على العامل أن:

- يؤدي بنفسه الواجبات المنوطة به بدقة وأمانة وأن ينجزها في الوقت المحدد وأن يبذل فيها عناية الشخص المعتاد.
- ينفذ أوامر وتعليمات صاحب العمل الخاصة بتنفيذ الواجبات التي تدخل في نطاق العمل المنوط به.
- يحافظ على مواعيد العمل وأن يتبع الإجراءات المقررة في حالة التغيب عن العمل أو مخالفة مواعيده.
- يحافظ على ما يسلمه إليه صاحب العمل من أدوات أو أجهزة أو مستندات.
- يحسن معاملة عملاء صاحب العمل.
- يحترم رؤسائه وزملاءه في العمل، وأن يتعاون معهم بما يحقق مصلحة المنشأة التي يعمل بها.
- يحافظ على كرامة العمل، وأنى سلك المسلك اللائق به.
- يراعى النظم الموضوعية للمحافظة على سلامة المنشأة وأمنها.
- يحافظ على أسرار العمل.
- يخطر جهة العمل بالبيانات الصحيحة المتعلقة بمحل إقامته وحالته الاجتماعية وموقفه من أداء الخدمة العسكرية.
- يتبع النظم التي يضعها صاحب العمل لتنمية وتطوير مهاراته وخبراته مهنيًا وثقافيًا.

## بيان المعلومات (٢)

التحقيق مع العمال ومساءلتهم:

على صاحب العمل الذى يستخدم عشرة عمال فأكثر أن يضع لائحة تنظيم العمل والجزاءات التأديبية فى مكان ظاهر بالمنشأة.

أنواع الجزاءات التأديبية:

الجزاءات التأديبية التى يجوز توقيعها على العامل وفقا للوائح تنظيم العمل والجزاءات التأديبية موضحا بها قواعد تنظيم العمل والجزاءات التأديبية فى كل منشأة هى:

- ١- الإنذار.
  - ٢- الخصم من الأجر.
  - ٣- تأجيل موعد استحقاق العلاوة السنوية لمدة لا تجاوز ثلاثة أشهر.
  - ٤- الحرمان من جزء من العلاوة السنوية بما لا يجاوز نصفها.
  - ٥- تأجيل الترقية عند استحقاقها لمدة لا تزيد على سنة.
  - ٦- خفض الأجر بمقدار علاوة على الأكثر.
  - ٧- خفض إلى وظيفة فى الدرجة الأدنى مباشرة دون إخلال بقية الأجر الذى كان يتقاضاه.
  - ٨- الفصل من الخدمة.
- ضمانات توقيع الجزاءات على العامل:
- لا يجوز لصاحب العمل أن يوقع جزاء الخصم على العامل عن المخالفة الواحدة بما يزيد على أجر خمسة أيام.
  - لا يجوز أن يقتطع من أجر العامل وفاء للجزاءات التى يوقعها أكثر من أجر خمسة أيام فى الشهر الواحد.
  - لا يجوز لصاحب العمل توقيع أكثر من جزاء واحد عن المخالفة الواحدة.
  - لا يجوز لصاحب العمل الجمع بين اقتطاع جزء من أجر العامل وبين أى جزاء مالى إذا زاد ما يجب اقتطاعه على أجر خمسة أيام فى الشهر الواحد.
  - يجوز تشديد الجزاء إذا عاد العامل إلى ارتكاب مخالفة جديدة من نوع المخالفة التى سبق مجازاة العامل عنها متى وقعت المخالفة الجديدة خلال ستة أشهر من إبلاغ العامل بالجزاء السابق.
  - يحظر توقيع جزاء على العامل إلا بعد إبلاغه كتابة بما نسب إليه وسماع أقواله وتحقيق دفاعه على أن يبدأ التحقيق خلال سبعة أيام على الأكثر من تاريخ اكتشاف المخالفة.
  - يجوز فى المخالفات التى يعاقب عليها بالإنذار أو الخصم من الأجر الذى لا يزيد عن أجر يوم واحد أن يكون التحقيق شفاهة، وفى جميع الحالات يشترط أن يكون القرار الصادر بتوقيع الجزاء مسببا.



- لصاحب العمل أن يحقق مع العامل بنفسه أو يعهد بالتحقيق إلى إدارة الشؤون القانونية بشرط ألا يقل المستوى الوظيفي للمحقق عن مستوى العامل الذي يحقق معه.
- لصاحب العمل أن يوقف العامل عن عمله مؤقتا لمدة لا تزيد على ستين يوما مع صرف أجره كاملا إذا اقتضت مصلحة التحقيق ذلك.
- لصاحب العمل أن يوقف العامل عن العمل مؤقتا إذا اتهم بارتكاب جنائية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة أو الآداب العامة ويعرض الأمر على اللجنة المختصة خلال ثلاثة أيام من تاريخ الوقف وعلى اللجنة أن تبت في الحالة خلال سبعة أيام من تاريخ العرض. فإذا وافقت على الوقف يصرف العامل نصف أجره أما في حالة عدم الموافقة على الوقف يصرف أجر العامل كاملا من تاريخ وقفه.
- إذا رأت السلطة المختصة عدم تقديم العامل للمحاكمة الجنائية أو قدم للمحاكمة وقضي ببراءته وجب إعادة العامل للعمل مع تسوية مستحقاته كاملة وإلا اعتبر عدم إعادته فصلا تعسفيا.
- إذا ثبت أن اتهام العامل كان بتدبير صاحب العمل أو من يمثله وجب أداء باقى أجره عن مدة الوقف.

#### سلطة توقيع الجزاء:

- - جزاء الفصل من الخدمة من اختصاص اللجنة القضائية المختصة.
- - توقيع باقى الجزاءات التأديبية من اختصاص صاحب العمل أو من يفوضه بذلك.
- - الإنذار والخصم من الأجر لمدة لا تجاوز ثلاثة أيام من اختصاص مدير المنشأة.

### بيان المعلومات (٣)

#### حالات فصل العامل من الخدمة:

نظرا لخطورة عقوبة الفصل من الخدمة فإن المشرع قد أورد على سبيل الحصر الحالات التي يجوز فيها فصل العامل إذا ارتكب خطأ جسيما ويعتبر من قبيل الخطأ الجسيم الحالات الآتية:

- إذا ثبت انتحال العامل لشخصية غير صحيحة أو قدم مستندات مزورة.
- إذا ثبت ارتكاب العامل لخطأ نشأت عنه أضرار جسيمة لصاحب العمل بشرط أن يبلغ صاحب العمل الجهات المختصة بالحادث خلال ٢٤ ساعة من وقت علمه بوقوعه.
- إذا تكرر من العامل عدم مراعاة التعليمات اللازم اتباعها لسلامة العمال والمنشأة بشرط أن تكون هذه التعليمات مكتوبة ومعلنة في مكان ظاهر رغم التنبيه عليه كتابة بمراعاة ذلك.
- إذا تغيب العامل بدون مبرر مشروع أكثر من عشرين يوما متقطعة خلال السنة الواحدة أو أكثر من عشرة أيام متتالية على أن يسبق الفصل إنذار كتابي بخطاب موصى عليه بعلم الوصول من صاحب العمل للعامل بعد غيابه عشرة أيام في الحالة الأولى وخمسة أيام في الحالة الثانية.
- إذا ثبت أن العامل أفشى أسرار المنشأة التي يعمل بها أدت إلى إحداث أضرار جسيمة بالمنشأة.
- إذا قام العامل بمنافسة صاحب العمل في ذات نشاطه.
- إذا وجد العامل أثناء العمل في حالة سكر بين أو متأثرا بما تعاطاه من مادة مخدرة.
- إذا ثبت اعتداء العامل على صاحب العمل أو المدير العام أو أحد رؤسائه أثناء العمل وبسببه.

## ٦ - التوجيه والتدريب المهني

### بيان معلومات (١)

#### التوجيه والتدريب المهني

#### يقصد بالتوجيه المهني:

- مساعدة الفرد في اختيار المهنة أو المسار المهني الأكثر ملاءمة لقدراته واستعداده وميوله في ضوء الدراسات المستمرة لسوق العمل والمهن المطلوبة ومقوماتها.

#### التدريب المهني:

- الوسائل التي من شأنها تمكين الفرد من اكتساب وتنمية المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لإعداده للعمل المناسب.

## بيان معلومات (٢)

### • تنظيمات التدريب المهني:

ينشأ صندوق لتمويل التدريب والتأهيل يختص بوضع الشروط والقواعد التي تتبع لبرامج ومدد التدريب المهني الدراسية والنظرية ونظم الاختبارات والشهادات التي تصدر في هذا الشأن.

### • وتتكون موارد الصندوق المشار إليه من:

- ١% من صافي أرباح المنشآت الخاضعة لأحكام هذا القانون والتي يزيد عدد العاملين بها على عشرة عمال.
- ما تخصصه الدولة له من موارد.
- الإعانات والتبرعات والتهبات التي يقبلها مجلس إدارة الصندوق.
- عائد استثمار أموال الصندوق.
- ويكون للصندوق حساب خاص لدى أحد البنوك التجارية المعتمدة لدى البنك المركزي وتخضع أمواله لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات.

### بيان معلومات (٣)

#### الترخيص بمزاولة عمليات التدريب المهني:

- لا يجوز لأي جهة مزاولة عمليات التدريب المهني إلا إذا كانت متخذة شكل شركة من شركات المساهمة أو التوصية بالأسهم أو الشركات ذات المسؤولية المحدودة والحصول على ترخيص من وزارة القوى العاملة والهجرة.
- ويستثنى من أحكام الفقرة السابقة:
  - الجهات والمنظمات النقابية والجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تزاول عمليات التدريب المهني وقت صدور هذا القانون.
  - الجهات التي تنشئها وحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة ووحدات الإدارة المحلية.
  - الجهات التي تزاول عمليات التأهيل والتدريب المهني للمعوقين.
  - المنشآت التي تتولى تدريب عمالها.

#### إجراءات الترخيص:

- تقديم طلب لوزارة القوى العاملة والهجرة من الممثل القانوني للشركة على النموذج رقم ١ ق عمل ومشفوعا بالمستندات الآتية:
  - صورة رسمية من عقد تأسيس الشركة ونظامها الأساسي.
  - الرسم الهندسي لمركز التدريب المهني.
  - بيان رسمي بأسماء أعضاء مجلس الإدارة والمديرين المسؤولين وجنسياتهم.
  - صحيفة الحالة الجنائية لكل منهم.
  - صورة طبق الأصل من البطاقة الضريبية للشركة.
  - صورة طبق الأصل من السجل التجاري.
  - صورة من عقد الإيجار أو الملكية.
  - بيان بأماكن وفروع الشركة التي تمارس فيها هذا النشاط.
  - دراسة الجدوى الاقتصادية للنشاط.
- الشروط الواجب توافرها في مقر الشركة المرخص لها بمزاولة هذا النشاط:
  - أن يكون المقر دائما ومستقلا يسهم بتقديم التدريب الملائم للمتقدمين.
  - الإعلان عن مواعيد العمل وفترات الراحة في مكان ظاهر في مدخل المبنى الذي يقع به المقر.

- عدم مزاولة هذا النشاط في غير المقر المبين بالترخيص الصادر في هذا الشأن.
- عند إجراء أى تغيير فى النشاط أو المقر أو كليهما إخطار وزارة القوى العاملة والهجرة بذلك قبل ستة أشهر من التغيير.

#### حالات إلغاء الترخيص:

- فقد الشركة شرطا أو أكثر من شروط منح الترخيص.
- ثبوت تقاضى الشركة مصروفات تفوق ما تحدده وزارة القوى العاملة والهجرة.
- تقديم بيانات مخالفة للواقع.
- مزاولة النشاط فى غير المقر المبين بالترخيص دون إخطار وزارة القوى العاملة والهجرة.
- ثبوت مخالفة الشركة لأحكام القوانين والقرارات واللوائح.

#### الشروط الواجب توافرها في الشخص المدرب:

- الحصول على ترخيص بذلك من وزارة القوى العاملة والهجرة في ضوء المعايير الآتية:
- الحصول على مؤهل مناسب وخبرة عملية لا تقل عن ٥ سنوات في نفس التخصص.
- أن يتمتع بالسمعة الطيبة مع تقديمه صحيفة الحالة الجنائية المؤيدة لذلك عند التحاقه للعمل بالمركز.
- توافر اللياقة الصحية بتقديمه شهادة تفيد ذلك من جهة معتمدة.
- الإلمام بعلم الحاسبات الآلية والمصطلحات الفنية ذات الصلة بمهنته أو تخصصه.
- اجتياز الاختبارات التي تجريها وزارة القوى العاملة والهجرة.
- استيفاء النماذج التي تعدها الوزارة بشأن أية بيانات إضافية.

#### إلغاء الترخيص للمدرب:

- يلغى ترخيص المدرب فى حالة مخالفة شروط الترخيص وعلى الأخص فى الحالات الآتية:
- إدانته فى جريمة مخلة بالشرف ما لم يرد إليه اعتباره.
- اكتشاف بيانات غير صحيحة تخالف تلك التي قدمها المدرب المهني لوزارة القوى العاملة والهجرة.
- الإخلال بواجباته الوظيفية.
- ولا يخل إلغاء الترخيص بالمسئولية الجنائية أو المدنية أو التأديبية عن ذلك.

## بيان معلومات (٤)

### مواصفات البرامج التدريبية:

- يلتزم المركز بتقديم نسخة من البرامج التدريبية لوزارة القوى العاملة والهجرة وتتولى الإدارة المركزية للتدريب المهني دراسة هذه البرامج ومدى ملاءمتها للغرض منها من حيث:
  - مستوى المتدربين المرشحين لهذه البرامج.
  - موضوعات ومجالات التدريب.
  - عدد الساعات النظرية والعملية لكل برنامج.
  - أسلوب التدريب.
  - مصروفات التدريب.
  - مستوى المهارة الذي يكتسبه المتدرب بعد الانتهاء من التدريب.
  - أية شروط أخرى ذات الصلة تضعها وزارة القوى العاملة والهجرة.

### إجراءات مزاولة عمليات التدريب المهني:

- يزاول مركز التدريب المهني نشاطه وفقا للإجراءات الآتية:
  - يعلن المركز عن مزاولة نشاط التدريب المهني وفقا للترخيص الممنوح له مع إخطار وزارة القوى العاملة والهجرة بصورة من الإعلان.
  - تلقي طلبات الراغبين في الالتحاق ببرامج التدريب على المهن التي تحددها وزارة القوى العاملة والهجرة.
  - توفير كافة التسهيلات اللازمة للمتقدمين بما يمكنهم من تلقي التدريب الذي يتوافق مع ميولهم وقدراتهم.
  - دراسة الطلبات المقدمة من راغبي التدريب لاختيار أفضل المرشحين منهم.
  - إخطار المرشحين المقبولين للتدريب بموعد ومكان التدريب كتابة على عنوان كل منهم وقبل بداية الدورة التدريبية بشهر على الأقل.
  - التأمين على المتدربين ضد إصابات العمل خلال فترة تدريبهم بالمركز.
  - تقديم خدمات التوجيه والمشورة المهنية للمتدربين بما يمكنهم من اختيار المهنة التي تتفق مع ميول كل منهم وقدراته واستعداداته.
  - منح المتدرب شهادة تفيد اجتيازه البرنامج التدريبي مبينا به المستوى الذي بلغه المتدرب.

## ٧ - السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل

### بيان معلومات (١)

- التزامات المنشأة وفروعها في تأمين بيئة العمل
- أولاً: الوقاية من المخاطر الفيزيائية:
  - تلتزم المنشأة وفروعها بتوفير وسائل السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل في أماكن العمل بما يكفل الوقاية من المخاطر الفيزيائية الناجمة عما يلي بوجه خاص:
    - الوطأة الحرارية والبرودة.
    - الضوضاء والاهتزازات.
    - الإضاءة.
    - الإشعاعات الضارة والخطرة.
    - تغيرات الضغط الجوي.
    - الكهرباء الاستاتيكية والديناميكية.
    - مخاطر الانفجار.
- ثانياً: الوقاية من المخاطر الميكانيكية:
  - تلتزم المنشأة وفروعها باتخاذ جميع الاحتياطات والتدابير اللازمة لتوفير وسائل السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل من المخاطر الميكانيكية والتي تنشأ من الاصطدام بين جسم العامل وبين جسم صلب وعلى الأخص:
    - (أ) كل خطر ينشأ عن آلات وأدوات العمل من أجهزة وآلات وأدوات رفع وجر ووسائل الانتقال والتداول ونقل الحركة.
    - (ب) كل خطر ينشأ عن أعمال التشييد والبناء والحفر ومخاطر الانهيار والسقوط.
- ثالثاً: الوقاية من المخاطر البيولوجية:
  - تلتزم المنشأة وفروعها باتخاذ وسائل وقاية العمال من خطر الإصابة بالبكتريا والفيروسات والفطريات والطفيليات وسائر المخاطر البيولوجية متى كانت طبيعة العمل تعرض العمال لظروف الإصابة بها وعلى الأخص:
    - (أ) التعامل مع الحيوانات المصابة ومنتجاتها ومخلفاتها.
    - (ب) مخالطة الأدميين والمرضى والقيام بخدماتهم من رعاية وتحاليل وفحوص طبية



#### رابعاً: الوقاية من المخاطر الكيميائية:

تلتزم المنشأة وفروعها بتوفير وسائل الوقاية من المخاطر الكيميائية الناتجة عن التعامل مع المواد الكيميائية الصلبة والسائلة والغازية مع مراعاة ما يلي:

- عدم تجاوز أقصى تركيز مسموح به للمواد الكيميائية والمواد المسببة للسرطان التي يتعرض لها العمال.
- عدم تجاوز الحد الأقصى لكميات مخزن المواد الكيميائية الخطرة.
- توفير الاحتياطات اللازمة لوقاية المنشأة والعمال عند نقل وتخزين وتداول واستخدام المواد الكيميائية الخطرة والتخلص من نفاياتها.
- الاحتفاظ بسجل لحصر المواد الكيميائية الخطرة المتداولة وبسجل لرصد بيئة العمل وتعرض العمال لخطر الكيماويات.
- وضع بطاقات تعريف لجميع المواد الكيميائية المتداولة في العمل موضحاً بها الاسم العلمي والتجاري والتركيب الكيميائي لها ودرجة خطورتها واحتياطات السلامة وإجراءات الطوارئ المتعلقة بها.
- تدريب العمال على طرق التعامل مع المواد الكيميائية الخطرة والمواد المسببة للسرطان.

#### خامساً: الوقاية من المخاطر السلبية:

- تلتزم المنشأة وفروعها بتوفير وسائل الوقاية من المخاطر السلبية والتي تنشأ أو يتفاقم الضرر أو الخطر من عدم توافرها، كوسائل الإنقاذ والإسعاف والنظافة والترتيب والتنظيم بأماكن العمل، والتأكد من حصول العاملين بأماكن طهو وتناول الأطعمة والمشروبات على الشهادات الصحية الدالة على خلوهم من الأمراض الوبائية والمعدية.

#### سادساً: الوقاية من مخاطر الحريق:

- تلتزم المنشأة وفروعها باتخاذ الاحتياطات والاشتراطات اللازمة للوقاية من مخاطر الحريق طبقاً لما تحدده الجهة المختصة بوزارة الداخلية ومع مراعاة ما يأتي:
- أن تكون كافة أجهزة وأدوات الإطفاء المستخدمة مطابقة للمواصفات القياسية المصرية.
- تطوير معدات الإطفاء والوقاية باستخدام أحدث الوسائل وتوفير أجهزة التنبيه والتحذير والإنذار المبكر والعزل الوقائي والإطفاء الآلي التلقائي.

## بيان معلومات (٢)

### إعداد خطة طوارئ لحماية المنشأة والعمال بها عند وقوع الكارثة:

- تلتزم المنشأة وفروعها بإجراء تقييم وتحليل للمخاطر والكوارث الصناعية والطبيعية المتوقعة وإعداد خطة طوارئ لحماية المنشأة والعمال بها عند وقوع الكارثة.
- وتلتزم المنشأة بإبلاغ الجهة الإدارية المختصة بخطة الطوارئ وبأية تعديلات تطرأ عليها وكذلك في حالة تخزين مواد خطرة أو استخدامها.
- وفي حالة امتناع المنشأة عند تنفيذ ما توجبه الأحكام السابقة والقرارات المنفذة لها في المواعيد التي تحددها الجهة الإدارية المختصة، وكذلك في حالة وجود خطر داهم على صحة العاملين أو سلامتهم، يجوز لهذه الجهة أن تأمر بإغلاق المنشأة كلياً أو جزئياً أو بإيقاف آلة أو أكثر حتى تزول أسباب الخطر. مع عدم الإخلال بحق العاملين في تقاضي أجورهم كاملة خلال فترة الإغلاق أو الإيقاف

### بيان معلومات (٣)

#### التزامات العامل تجاه السلامة والصحة المهنية:

- يلتزم العامل بأن يستعمل وسائل الوقاية ويتعهد بالعناية بما في حوزته منها.
- تنفيذ التعليمات الصادرة للمحافظة على صحته ووقايته من حوادث العمل.
- ألا يرتكب أي فعل يقصد به منع تنفيذ التعليمات أو إساءة استعمال الوسائل الموضوعة لحماية وسلامة العمال المشتغلين معه أو تغييرها أو إلحاق ضرر أو تلف بها.

## ٨ - الخدمات الاجتماعية والصحية

### بيان معلومات (١)

#### التزامات المنشأة وفروعها تجاه الخدمات الاجتماعية والصحية:

- الكشف الطبى على العامل قبل التحاقه بالعمل للتأكد من سلامته ولياقته الصحية طبقا لنوع العمل الذى يسند إليه.
- كشف القدرات للتأكد من لياقة العامل من ناحية قدراته الجسمانية والعقلية والنفسية بما يناسب احتياجات العمل.
- تدريب العامل على الأسس السليمة لأداء مهنته.
- إحاطة العامل قبل مزاولة العمل بمخاطر مهنته والزمه باستخدام وسائل الوقاية المقررة لها. مع توفير أدوات الوقاية الشخصية المناسبة وتدريبه على استخدامها دون تحميل العامل بأية نفقات.
- التفتيش الدوري اليومي في كل وردية عمل على أماكن العمل وخاصة الخطرة منها.
- قيام طبيب المنشأة - إن وجد - بفحص شكاوى العامل المرضية ومعرفة علاقتها بنوع العمل.
- التنسيق مع الهيئة العامة للتأمين الصحى بإجراء الفحص الطبى الدورى لجميع عمال المنشأة.
- تلتزم المنشأة بأن توفر لعمالها وسائل الإسعافات الطبية.
- يلتزم من يستخدم عمالا فى أماكن لا تصل إليها وسائل المواصلات العادية أن يوفر لهم وسائل الانتقال المناسبة.
- تلتزم المنشأة التي يبلغ عدد عمالها خمسين عاملا فأكثر بتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية اللازمة لعمالها بالاشتراك مع اللجنة النقابية - إن وجدت - أو مع ممثلين للعمال تختارهم النقابة العامة المختصة.
- ينشأ بالوزارة المختصة صندوق للخدمات الاجتماعية والصحية والثقافية على المستوى القومى.

## بيان معلومات (٢)

### التفتيش في مجال السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل:

- تلتزم الجهة الإدارية المختصة بما يأتي:
- إعداد جهاز متخصص للتفتيش على المنشآت يتشكل من أعضاء تتوافر فيهم المؤهلات العلمية والخبرة اللازمة في مجالات الطب والهندسة والعلوم وغيرها.
- تنظيم برامج تدريبية متخصصة ونوعية لرفع كفاءة ومستوى أداء أفراد جهاز التفتيش وتزويدهم بالخبرات الفنية المتطورة.
- تزيد جهاز التفتيش بأجهزة ومعدات القياس وكافة الإمكانيات اللازمة لأداء مهمته.

### بيان معلومات (٣)

#### واجبات جهاز التفيتش:

- يكون لأفراد جهاز تفيتش السلامة والصحة المهنية وبينه العمل فى سبيل أداء عملهم:
- إجراء بعض الفحوص الطبية والمعملية اللازمة على العمال بالمنشآت للتأكد من ملاءمة ظروف العمل.
- أخذ عينات من المواد المستعملة أو المتداولة فى العمليات الصناعية والتي قد يكون لها تأثير ضار على سلامة وصحة العمال أو بيئة العمل لتحليلها والتعرف على الآثار الناتجة عن استخدامها وتداولها وإخطار المنشأة بالنتائج لاتخاذ اللازم.
- استخدام المعدات والأجهزة وآلات التصوير وغيرها لتحليل أسباب الحوادث.
- الاطلاع على خطة الطوارئ وتحليل المخاطر الخاصة بالمنشأة.
- الاطلاع على نتائج التقارير الفنية والإدارية التي ترد للمنشأة عن أنواع الحوادث الجسيمة وأسبابها.
- الاطلاع على كميات المخزون من المواد الخطرة التي تهدد المنشأة.

#### بيان معلومات (٤)

#### تنظيم أجهزة السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل بالمنشآت :

- يصدر الوزير المختص القرارات اللازمة بتحديد المنشآت وفروعها التي تلتزم بإنشاء أجهزة وظيفية للسلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل واللجان المختصة ببحث ظروف العمل وأسباب الحوادث والإصابات والأمراض المهنية وتكون.
- تلتزم كل منشأة صناعية يعمل بها خمسة عشر عاملاً فأكثر، وكل منشأة غير صناعية يعمل بها خمسون عاملاً فأكثر بموافقة مديرية القوى العاملة المختصة بإحصائية نصف سنوية عن الأمراض والإصابات، وذلك خلال النصف الأول من شهرى يوليو ويناير على الأكثر.

## أسئلة التقييم

### السؤال الأول : اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية :-

أ- من شروط سريان قانون العمل:

- ١- أن يكون العمل خاصا
- ٢- أن يكونه العمل مأجورا"
- ٣- أن يكون العمل تبعيا"
- ٤- أى يكون العامل فى ادائه لعمله تابعا

### السؤال الثانى : رتب العبارات التالية ترتيبا منطقيا من حقوق المعوق المؤهل :-

- ١- يعفى كل المعوقين من الكشف الطبى عند التعيين
- ٢- يلتزم مكتب القوى العاملة بمساعدة المعوق المسجل لديه فى توفير العمل المناسب لسنه وكفاءته المهنية
- ٣- القيد فى مكتب القوى العاملة التى يقع فى دائرة اختصاصه محل اقامة المعوق المؤهل وتسلم له شهادة القيد
- ٤- الحصول على شهادة من وزارة الشئون الاجتماعية مبينا" بها المهنة التى يستطيع المعوق العمل بها
- ٥- لا يجوز حرمان المعوق من ايه ميزة أو حق مقرر للعاملين الاسوياء

### السؤال الثالث : ما المقصود بالعبارات الآتية :-

- ١- هو ذلك العمل الذى يتم لحساب شخص من اشخاص القانون الخاص
- ٢- هو كل شخص أصبح غير قادر على الاعتماد على نفسه فى مزاوله عمله أو القيام باداء عمل آخر نتيجة عجز خلقى
- ٣- هو العقد الذى يتعهد بمقتضاه عامل بأن يعمل لدى صاحب العمل وتحت اشرافه لقاء أجر
- ٤- كل ما يتعهد صاحب العمل بدفعه إلى العامل بموجب عقد العمل نظير قيامه بالعمل المتفق عليه
- ٥- هى ٢١ يوم بأجر كمل لمن أمضى فى خدمه سنه كاملة تزداد إلى ثلاثين يوما حتى أمضى العامل فى الخدمة عشر سنوات لدى صاحب عمل أو أكثر
- ٦- كل خطر ينشأ عن الآلات وادوات العمل من أجهزة والآت وأدوات رفع وجر ووسائل الانتقال والتداول والنقل



**السؤال الرابع : ضع علامة ( √ ) أمام الاجابة الصحيحة وعلامة ( x ) أمام الاجابة الختأ**

- ١- لا يمنح العامل المريض بأحد الامراض المزمنة مثل (الجزام - مرض عقلى) الحق فى اجازة بأجر كامل ( √ )
- ٢- من واجبات العامل يحافظ على ما يسلم اليه صاحب العمل من ادوات أو اجهزة أو مستندات ( )
- ٣- الخصم من الاجر لا تعتبر ضمن الجزاءات التأديبية ( )
- ٤- يجوز لصاحب العمل توقيع أكثر من جزاء عن المخالفه الواحدة ( )
- ٥- يفصل العامل من الخدمة اذا ثبت انتحاله لشخصيه غير صحيحة أو قدم مستندات فرد ( )
- ٦- يلغى الترخيص للمدرب فى حالة ادانته فى جريمة مخله بالشرف ما لم يرد اليه اعتباره ( )
- ٧- لا يشترط ان تكون كافه اجهزة الاطفاء المستخدمة مطابقة للمواصفات القياسيه المصرية ( )
- ٨- لا تلزم المنشأة وفروعها باعداد خطة طوارئء لحماية المنشأة والعامل بها عند وقوع الكارثه ( )
- ٩- تلتزم المنشأة بتوقيع الكشف الطبى على العامل قبل التحاقه بالعمل للتأكد من سلامته ولياقته الصحية ( )  
طبقاً لنوع العمل
- ١٠- لا تلتزم المنشأة التى يبلغ عدد عمالها خمسين أو أكثر بتقديم الخدمات الاجتماعيه والثقافيه اللازمه لهم ( )

**السؤال الخامس : اذكر بأختصار ما تعرفه عن :-**

- ١- أهمية قانون العمل
- ٢- أنواع الاجازات التى قررها القانون ويتمتع فيها العامل بأجره كاملاً" أو بجزأ من أجره
- ٣- التوجيه المهنى
- ٤- المخاطر الفيزيائيه
- ٥- المخاطر البيولوجيه
- ٦- التزامات العامل تجاه السلامه والصحه المهنيه
- ٧- الشروط الواجب توافرها فى الشخص المدرب

## الوحدة الرابعة

### المشروعات الصغيرة

#### أهداف الوحدة:

- تدعيم ثقافة العمل الحر لدى الطلاب والطالبات.
  - اكتساب الطلاب والطالبات مهارة لتفكير والتثقيف للعمل الحر.
  - تمكين المتعلمين من إبراز المهارات المطلوبة لتقييم خطر ما وتقديره.
- موضوعات الوحدة:

#### (١) المشروعات الصغيرة ضمن مجتمعك.

- أ. تعريف المشروعات الصغيرة.
- ب. أنواع المشروعات الصغيرة.
- ج. مزايا وخصائص المشروعات لصغيرة (العمل الحر).

#### (٢) المخاطرة

- أ. المخاطرة المدروسة (المحسوبة).
- ب. الأسئلة التي ينبغي طرحها قبل المخاطرة.
- ج. إجراء تحليل حالة المخاطرة.

#### (٣) التقييم.

الموضوع الاول : المشروعات الصغيرة ضمن مجتمعك.

### بيان المعلومات ( ١ )

#### تعريف المشروع الصغير:

هو النشاط الصناعي أو التجاري الذي يؤسسه فرد أو مجموعة قليلة من الأفراد لإتاحة فرصة عمل لهذا الفرد أو الأفراد الآخرين سواء كانوا شركاء أو عمالاً ويتحدد بالعناصر التالية:

١. يقوم بتأسيسه فرد واحد أو مجموعة أفراد (لا يتعدى عشرة أفراد).
٢. لا يتعدى رأس المال المستثمر مبلغ نصف مليون جنيه.
٣. التجهيز الإنشائي؟؟؟؟ في حدود رأس المال المذكور.
٤. يكون صاحب المشروع الصغير وحده مسئول عن إدارة العملية الإنتاجية والتسويقية في مشروعه.
٥. تقوم فلسفة المشروعات الصغيرة على أساس إطلاق قدرات الأفراد والتجمعات الصغيرة وتشجيعهم للمشاركة في البنية الأساسية للاقتصاد القومي وتخفيف العبء الإداري والتمويلي الواقع على كاهل الدولة.

## بيان المعلومات (٢)

### أنواع المشروعات المختلفة

تكثر اهتمامات الأفراد، وتختلف حاجاتهم ورغباتهم في الحياة ضمن المجتمع الواحد. ويتمثل دور النساء والرجال الرياديين في تحديد هذه الاهتمامات والحاجات والرغبات، وتأسيس مشروعات محددة تُعنى بتلبيتها. وتوفر المشروعات كافة مكافآت مرضية لمن ينجح في إنشائها.

تشمل المصطلحات المستخدمة لتصنيف المشروعات الخاصة منها والعامة، والحكومية وغير الحكومية، والفردية وتلك الخاصة بالمجتمع المحلي، والمحلية والأجنبية، والصغيرة والكبيرة، والتجارية والاجتماعية والتصنيعية والخدمية والاستهلاكية والصناعية، وتستحدث المشروعات التي تنجح - بغض النظر عن طبيعتها - مقاربات لا تُقاوم، تُلقي تقديراً واسعاً. فهي تساهم في إيجاد حلول للمشاكل، وفي تلبية الحاجات والخدمات أما وجه الاختلاف الأساسي بين جميع أنواع المشروعات فيمكن في ما توفّره من مكافآت أو عائد، فبينما تقدّم المشاريع التجارية الأرباح كمكافآت، توفر المشاريع غير التجارية أنواع أخرى من المكافآت التي قد تكون إما مادية أو نفسية. وبالتالي يدخل النساء والرجال الرياديون إلى المشروعات، بحسب المكافآت التي يتوقعون كسبها.

تتمتع بعض المشروعات في المجتمع المحلي بالقدرة على الاستفادة من وجود سائر المشروعات. فعادة ما تصبح مخرجات المشروع الصغير مدخلات لمؤسسات أخرى، مما يساعد على تداول الأموال بين المشروعات وضمن المجتمع المحلي. وكلما كثر المال المتداول داخل المجتمع المحلي، كلما ازداد ذلك المجتمع ازدهاراً. وتولد الطبيعة التآزرية بين جميع مؤسسات المجتمع المحلي بيئة ملىنة بالفرص، يمكن للنساء والرجال الرياديين الاستفادة منها. لذلك، يتعين عليهم تحديد الفرص المتوفرة واستغلالها، علماً أن جميع المجتمعات المحلية تقريباً، تزخر بالفرص غير المستغلة، التي من شأنها تعزيز هذا التآزر في حال تم تسخيرها بشكل مناسب، يؤدي إلى توليد المزيد من الفرص للجميع.

يكتسب النساء والرجال - في سياق التدريب والتعليم - مهارات متنوعة تؤدي إلى خوض مهن مختلفة. ويتم توظيف هذه المهارات في المشروعات التي تُعنى بالتجارة والخدمات والتصنيع، وتصنيع الأغذية والترفيه، والمعلومات والتواصل وأنواع المشروعات الأخرى. وهي تُشكل نقاط قوة كبيرة، يتعين على النساء والرجال أن يفخروا بها. كما أن تعدد أنواع المؤسسات ضمن المجتمع المحلي يتيح للمرء فرص ممارسة المهارات التي اكتسبها في التدريب. ومن الممكن ممارسة المهارات المكتسبة كافة، إذا تم السعي إلى إيجاد الفرص المناسبة في جميع أنواع المشروعات. كما وأنه من الطبيعي أن يأخذ النساء والرجال بالاعتبار توافق قيمهم واهتماماتهم وتوقعاتهم الخاصة، مع نوع المشروع التي يرغبون في التعامل معه، ولكن إذا أخذت هذه العناصر بالاعتبار إلى حد بعيد، من شأنها أن تحد من الفرص المتاحة للنساء والرجال.

تتمثل الريالة الجوهرية أو الأساسية في أن يدرك المرء أنه انطلق في الاتجاه الصحيح من خلال اكتسابه المهارات، أما الخطوة الثانية، فهي تقضي بأن يبقى متيقظاً، فيجري تقييماً للمؤسسات العديدة في مجتمعه المحلي، ويلحظ طبيعتها التآزرية المحتملة، وتقوم الخطوة الأخيرة على تحديد كيفية ممارسة المهارات المكتسبة أو استخدامها في المشروعات العديدة المتاحة، إذا يمكن للمرء تحقيق ما بوسعه بما يتوفر لديه، وأينما تواجد، وإن ينجح بالرغم من ذلك.

## ورقة العمل (١)

### الأعمال التجارية الصغيرة المحلية

ضع لائحة تضم أعمالاً تجارية من بين الأعمال التي توفر السلع والخدمات ضمن مجتمع المحلى، والتي تعتبرها فعالة أو ذات فكرة بارعة أو مربحة أو مناسبة، ركز على الأعمال التي تهتمك بإمكانيات للعمل الذاتي، اذكر الأعمال التجارية التي تبدو ملفتة بالنسبة لك.

-١	-١١	-٢١
-٢	-١٢	-٢٢
-٣	-١٣	-٢٣
-٤	-١٤	-٢٤
-٥	-١٥	-٢٥
-٦	-١٦	-٢٦
-٧	-١٧	-٢٧
-٨	-١٨	-٢٨
-٩	-١٩	-٢٩
-١٠	-٢٠	-٣٠

## ورقة العمل (٢)

### أسئلة للرياديين / أصحاب المشروعات الصغيرة

١. ما / من الذي دفعك إلى البدء بمشروعك؟
٢. ما هي الأهداف التي تريد أن تحققها من البدء بمشروعك؟
٣. كيف حددت فكرة مشروعك؟
٤. ما هو المنتج / الخدمة التي يوفرها مشروعك؟
٥. ما هي الخبرة التي كنت تتمتع بها في مجال الأعمال قبل البدء بمشروعك؟
٦. ما هي المشاكل التي واجهتها لدى البدء بمشروعك وتشغيله؟
٧. كيف قمت بحل هذه المشاكل؟
٨. ما هي مصادر التمويل لديك للبدء بمشروعك؟
٩. ما هي المساهمات التي يقدمها مشروعك لرفاهية المجتمع المحلي؟
١٠. هل يملك أحد أعضاء عائلتك مشروعاً؟
١١. من هم زبائنك الأساسيين وكيف تسوق لمشروعك؟
١٢. من هو/ من معلمك الخاص؟
١٣. كيف أثرت خلفيتك الشخصية على قرارك بالبدء بمشروعك الخاص؟
١٤. هل سبق لك أن فشلت في العمل؟
١٥. كيف تستخدم أرباحك؟
١٦. كيف تنافس مع المشاريع المماثلة الأخرى؟
١٧. ما هي النصائح التي تعطيها للأشخاص الذين يفكرون في البدء بمشروعهم الخاصة؟
١٨. ما هي المميزات / العيوب من كونك صاحب مشروع؟
١٩. كم تمضي من الوقت كل أسبوع لنشاطك الخاص؟

## بيان معلومات (٣)

### أهمية المشروعات الصغيرة على المستوى القومي:

تعتبر المشروعات الصغيرة خلايا حية تعمل على نماء المجتمع وازدهاره بل تصل إلى تغيير المجتمع من أساسه وتحويله من الفقر إلى الوفرة والثراء كما حدث في تجربة اليابان التي بدأت بمشروعات صغيرة تندمج وتتكامل وتتعاظم حتى وصلت بالبلاد إلى ما هي عليه الآن من تقدم.

وتتلخص الأهمية القومية للمشروعات الصغيرة في المعطيات الآتية:

١. انتشار هذه المشروعات في مختلف أنحاء الوطن يؤدي إلى القضاء على شبج البطالة الذي يدفع الأفراد إلى الجريمة وإلى هز الاستقرار الاجتماعي وتقويضه.
٢. تعدد المشروعات الصغيرة ذات النشاط المشترك تؤدي إلى ارتفاع جودة المنتج لوجود عنصر المنافسة من أجل البقاء كما أن انتشار هذه المشروعات يخفف العبء على قطاع الأعمال العام ويدفعه إلى التفرغ للصناعات العملاقة.
٣. سد احتياجات السوق من السلع الاستهلاكية المختلفة مما يؤدي إلى توفير النقد الأجنبي الذي يتعين إنفاقه عند شراء هذه السلع من الخارج.
٤. تصدر منتجات عالية الجودة يؤدي إلى إدخال موارد كبيرة من النقد الأجنبي تدعم الاقتصاد القومي كما تؤدي إلى إعادة توظيف الموارد في فتح مشروعات جديدة.
٥. المعاونة في توازن التركيب السكاني في المجتمع عن طريق تشجيع الشباب على تعكير المجتمعات الجديدة.
٦. تغيير مفاهيم الشباب من الركون إلى التوظيف الحكومي إلى الاعتماد على نفسه.
٧. فتح المجال لتصدير سلع ومنتجات غير تقليدية (لم يسبق للبلاد تصديرها) أو ليس لها شهرة سلع أخرى اشتهرت البلاد بتصديرها مثل الملابس والمصنوعات الجلدية والإنتاج الزراعي.

## بيان معلومات (٤)

### الخصائص التي تتميز بها الصناعات الصغيرة

تعتبر الصناعات الصغيرة من أكبر مصادر الدخل على المستوى الفردي والقومي كما تعتبر حجر الزاوية في تقدم المجتمعات والدول وأظهر مثال لذلك التجربة اليابانية التي بدأت عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية وتجربة ما يعرف بالنامور الآسيوية مثل تايوان وكوريا وإندونيسيا وسنغافورة فقد بدأت هذه الدول في هذا التحول من عقد السبعينات فقط لكنها تقدمت سريعاً بطفرة هائلة جعلت العالم يطلق عليها هذه التسمية (النامور).

وتتميز الصناعات الصغيرة بالخصائص الآتية:

١. قلة رأس المال.
٢. سهولة التسويق على المستوى المحلي والخارجي.
٣. المرونة الإنتاجية التي تستشعر رغبات المستهلك وتعمل على إشباعها.
٤. تشغيل أكبر عدد من الأفراد في المشروعات المنتشرة على جميع مستويات المجتمع.
٥. استغلال الأسر المنتجة كتجمعات صغيرة يسهل توجيهها ومحاسبتها.
٦. تكون المسئولية عن جودة المنتج هي القبول أو الرفض ولا ثالث وهذا يؤدي إلى التنافس.
٧. تخفيف الأعباء الإدارية والتنظيمية عن كاهل صاحب أو أصحاب المشروع.
٨. تنمية صناعات التجميع تؤدي إلى تقدم الصناعة في مختلف المجالات كما حدث في تقدم صناعات الأجهزة المنزلية والإلكترونيات في اليابان بسبب صناعات التجميع في المنازل.
٩. كثيراً ما يتطلب من فرد واحد إجادة عدة أعمال أو مهام في وقت واحد كأن يقوم صاحب المشروع بدور المدير الفني المحاسب والمسئول عن المشتريات والتسويق بل وتقديم المعونة الفنية المباشرة لعماله.



## الموضوع الثاني : المخاطرة

### بيان المعلومات ( ١ )

### المخاطرة المدروسة (المحسوبة)

يخوض معظم الرياديين مخاطرة مدروسة ومعتدلة، فهم يتفادون حالات المخاطرة المتدنية بسبب قلة التحديات المقرونة بها فيما يتجنبون الحالات التي تنطوي على مخاطر عالية، لأنهم يرغبون في تحقيق النجاح، إنهم يضعون أهدافاً عالية، ويستمتعون بالتحدي ولكنهم لا يقامرون، بالتالي يتفادى الرياديون حالات المخاطرة العالية، وكذلك تلك التي فيها مخاطرة متدنية، لأن أياً منها لا يرضيهم فهم باختصار يحبذون التحديات الصعبة ولكن الممكنة.

#### تعريف حالة المخاطرة:

تتمثل المخاطرة بضرورة الاختيار بين خيارين أو أكثر تكون نتائجها المحتملة غير معروفة، وتستلزم تقييماً غير موضوعي، تقترن المخاطرة بنجاح محتمل وبخسارة ممكنة، فكلما ازداد احتمال الخسارة أو الربح، ازدادت حدة المخاطرة.

يتخذ الرياديون القرارات في ظروف من الشك، فيقيسون النجاح المحتمل مقابل الخسارة المحتملة.

#### ويستند اعتماد الخيار المحفوف بالمخاطرة على:

١. مدى جاذبية ذلك الخيار.
  ٢. مدى استعداد الشخص الذي يخوض المخاطرة لتقبل الخسارة المحتملة.
  ٣. احتمالات النجاح والفشل النسبية.
  ٤. الحد الذي تزيد فيه جهود الشخص من احتمال نجاحه وتقلل من احتمال فشله.
- فعلى سبيل المثال، قد يتمتع شخص ما بوظيفة آمنة، حيث يحظى براتب جيد، وبفرصة في الترقى كل سنتين على الأرجح، قد تتاح له فرصة شراء شركة مستقبلها غير مضمون، إلا أن ما يكتسبه من عائدات المالك فيها يفوق ما يكسبه حالياً كموظف بنسبة ٥٠% علماً بأن، هذه الشركة قد تستمر في حصد نجاح كبير، كما يمكنها أن تواجه فشلاً بعد سنة أو سنتين، على ذلك الشخص الاختيار بين البقاء في وظيفة آمنة مع مكافآت معتدلة ومتوقعة على المستويين المادي والمهني أو يمكنه المخاطرة وتحقيق مكافآت مرتفعة للغاية على هذين المستويين.

إن الكثير من الأشخاص قد يفكرون في خوض مثل هذه المخاطرة أيضاً كانت احتمالات النجاح، لأنهم يفضلون البقاء على (وعاء سحري من الذهب) من شأنه أن يغنيهم، فيميل هؤلاء إلى التأثر بحجم المكافأة المحتملة المعروضة عليهم، غير آبهين باحتمالات النجاح وغير مهتمين بمدى الجهود المطلوبة منهم، ويجذب هؤلاء الأشخاص طموحهم بكسب عائدات وفيرة مقابل بذل جهود قليلة، فيتحولون بذلك إلى مقامرین.

#### تقييم حالات المخاطرة:

يختلف تقييم الريادي لهذه الحالة عن تقييم النوعين السابقين من الأشخاص بالرغم من أن الريادي لديه قواسم مشتركة معهم، ويكمن وجه الاختلاف الأساسي في أن الرياديين سيجرون تقييماً نظامياً ودقيقاً لاحتمال نجاح الشركة، ولمدى جهودهم على هذا الاحتمال فهم يدرسون حالة السوق، وينظرون إلى مدى ربحية الخطوط البديلة من مشاريع الأعمال والمنتجات والآلات والعمليات والموارد المالية كما يجرون مقارنات قبل اتخاذ قرارهم الأخير، فهم يرغبون في التأثير على النتيجة من خلال بذل جهودهم الخاصة، ومن ثم اكتساب شعور بتحقيق ذاتهم بعد ذلك، ويمكن اعتبار التخطيط كمؤشر على خوض الرياديين لمخاطر مدروسة، علماً بأن يقيهم من صعوبات لاحقة يمكنهم استباقها، وإذا كان بإمكان الرياديين التأثير على نجاح أو فشل الشركة، فعلى الأرجح أنهم سيقدمون على شرائها كما هو مذكور في المثل أعلاه.

إن الرياديين مستعدون لتحمل مسؤوليتهم الشخصية عن تبعات قراراتهم بغض النظر عما إذا كانت تلك التبعات إيجابية أم سلبية، قد يواجه أشخاص آخرون صعوبة في تقبل مسؤوليتهم الشخصية عن تقبل قراراتهم التي قد تؤدي إلى الفشل، فغالباً ما ينسبون الأحداث التي تطرأ على حياتهم إلى الحظ أو إلى قوى خارجية عن سيطرتهم مثل التنافس أو التدخل الحكومي، ويرفض هؤلاء الأشخاص الحالات التي تتضمن مخاطرة لأنهم يعتقدون أنهم عاجزون عن التأثير على النتيجة.

إن غالبية الميزات الريادية متصلة ببعضها البعض ويرتبط سلوك المخاطرة بما يلي:

- الإبداع والابتكار وهما يشكلان جزءاً أساسياً من ترجمة الأفكار إلى واقع.
- الثقة بالنفس، فكلما ازدادت ثقتك بقدراتك الشخصية كلما تمكنت من التأثير على حصيلة قراراتك، وكلما ازداد استعدادك للمخاطرة.

وتتمثل إحدى العوامل الأخرى بالإثارة التي يشعر بها الرياديون في مواجهة المجهول فضلاً عن الاندفاع وحماسة التأكد من تحقيق تبعات ناجحة.

أنواع الأشخاص المخاطرين:

يعتمد تصنيف نوعك كمخاطرة إلى حد ما على مدى تأثرك بالآخرين وعلى تجاربك الماضية وظرفك الراهن وتوقعاتك المستقبلية، إذ تبرز الحاجة داخل مؤسسة العمل إلى تواجد عدة أنواع من المخاطرين.

فعلى مستوى العمال مثلاً، يكون الريادي بحاجة إلى مخاطرين بدرجة متدنية لينجزوا الأعمال الروتينية ويساهموا في الاستقرار المؤسسي.

أما على مستوى الإدارة الوسطى، تبرز إمكانية أكبر للمخاطرة، إذ ينبغي أن يتمتع المدير على المستوى الوسطى ببعض الحرية للابتكار ولإدخال تعديلات بسيطة على الإجراءات والوظائف، يمكنك اعتبار هؤلاء الأشخاص كمخاطرين إلا أن تأثيرهم على المؤسسة بكاملها يجب أن يظل محدوداً، ويتمتع الرياديون المتواجدون في قمة الهياكل التنظيمية بالقدرة على بلورة أفكار خلاقة وتنفيذها، ولكي يحققوا النجاح في مشاريعهم، عليهم أن يخوضوا المخاطر وأن يترجموا أفكارهم إلى واقع.

يتميز الرياديون بتوجههم نحو الأهداف وبتلهم بالثقة الكافية لتقبل المخاطر بغية جعل أفكارهم تنجح، ولكنهم عمليون في الوقت عينه بحيث يدركون حدودهم ويحصرّون نشاطهم بـ"ما هو ممكن".

يعتبر الرياديون ذوا الدرجات العالية من الخلق والإبداع مخاطرين إلى حد كبير نسبياً، فهم مستعدون لتقبل التغيير كما أنهم يختبرون خيارات متعددة ويطورون الابتكارات للسلع والخدمات في مجالات جديدة من المؤسسة.

وعادة ما يكون الرياديون المبتكرون قياديين في مشاريع الأعمال، فهم يتمتعون بالأفكار، كما أنهم قادرون على إيجاد التركيبات المناسبة من الأفراد والموارد الأخرى لتنفيذ أفكارهم.

السلطة والمسئولية

يعتبر الرياديون قياديين بحيث أنهم يديرون أنشطة الآخرين لغرض تحقيق أهداف مؤسسية، علماً أن مسؤوليتهم تقضي ببناء فرق العمل وتحقيق هذه الأهداف، وبما أنهم قادة لمؤسسات تضم عدداً من الأشخاص، عليهم أن يكونوا مستعدين لتفويض السلطة والمسئولية في عدد من الأنشطة إلى طاقم عملهم.

ينطوي تفويض السلطة والمسئولية إلى الآخرين على بعض المخاطر، وقد تكون مفاعليها إما سلبية أو إيجابية، إنما على الرياديون تقبل النتائج، ولتحقيق درجة قصوى من المنافع ينبغي أن يتمتع الموظفون بدرجة معينة من السلطة والحرية

لتأدية مهامهم وتولي مسئولياتهم، ويحتاج الرياديون إلى مساعدة الآخرين، إلا أنهم لا يحظون على الأرحح بالوقت الكافي لمراقبة عمل هؤلاء عن كثب.

تستحوذ المخاطرة على أهمية كبيرة لدى تفويض السلطة والمسئولية إلى طاقم العمل والسماح للآخرين بمشاركة هذه السلطة، وهي ميزة يتصف بها الرياديون المتوجهون نحو النمو، فكلما ازدادت المسئولية التي يمكن تفويضها بشكل ناجح، ازداد الوقت المتوفر لدى الرياديين للتعامل مع الأنشطة التي لديها التأثير الأكبر على نجاح المؤسسة في المستقبل.

### تطبيق التغييرات:

يتعين على الرياديين في أي نوع من الأنشطة، أن يحددوا سواء كانت تتضمن مخاطرة أم لا، ففي حال تواجد المخاطرة، قد يواجه الريادي تحدياً في نفوذه أو موقعة أو سلطته، عندما لا تسير الأمور على ما يرام في مؤسسة العمل، على الرياديين أن يكونوا قادرين على تقييم الحالة بشكل واقعي، وأن يحاولوا معالجة المشكلة، كما عليهم أن يتمكنوا من اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة، وعندما تكون حالة المخاطرة واضحة يصبح القرار بشأن خوض المخاطرة أم عدم خوضها في غاية الأهمية، فإذا قرر الرياديون خوض المخاطرة، عليهم إتباع خطة محددة لإطلاق المبادرة كما يمكنهم ابتكار خطط بديلة في حال تنجح الخطة الأولى، وتفسح خيارات الحلول هذه المجال للمرونة في حال تبدلت ظروف المخاطرة.

ما أن يتم إعداد خطة عمل حتى يتعين وضعها موضع التنفيذ، لا يمكن للرياديين أن يدركوا المخاطرة المقرونة بهذه الخطة إلا بعد أن يبدووا بتنفيذها، ففي البدء لن يتلقوا سوى بعض المعلومات المرتدة بشأن قرار تم، وقد يولد هذا النقص في المعلومات المرتدة شكوكاً لديهم، على الرياديين أن يبدووا التزاماً تاماً بقرارهم خلال المراحل الأولى من تنفيذه إلى أن تكون المشكلة قد حلت، فما أن يقتنعوا بأي مجرى محدداً من التدابير سيحل المشكلة حتى تساعد هذه التدابير المحددة على تحديد النتيجة، فإن ترويج القرار وكسب دعم الآخرين من شأنها أن يساعد على إنجاحه.

### ملخص

يتم تعزيز قدرة الرياديين على المخاطرة من خلال:

- استعدادهم لاستخدام قدراتهم إلى أقصى حد لتحويل السلبيات لصالحهم.
- قدرتهم على تقييم حالة المخاطرة بشكل واقعي تغيير السلبيات.
- النظر إلى المخاطرة من زاوية الأهداف المحددة.
- الخطط الشاملة والتطبيق المناسب.

يشكل خوض المخاطرة جزء لا يتجزأ من عمل الريادي، يضع الرياديون عادة أهدافاً عالية لأنفسهم ومن ثم يستخدمون جميع قدراتهم ومواهبهم لبلوغها، وكلما كانت الأهداف عالية، ازدادت المخاطرة المقرونة بها، فإن الابتكار في مشاريع الأعمال الذي يقضي إلى نوعية أفضل في السلع والخدمات ينتج عادة عن تدابير يتخذها الرياديون لتقبل التحديات الكبيرة والمخاطرة المدروسة.

## بيان المعلومات (٢)

### إجراءات تحليل حالة المخاطرة:

مع أن خوض المخاطر هو أسلوب سلوكي: إلا أن خوض المخاطر المحسوبة مهارة من الممكن تحسينها، في ما يلي إجراءات مقترحة تحليل مخاطرة.

### ١- تقييم / تحليل المخاطرة:

تقضي الخطوة الأولى بتحديد إذا ما كنت المخاطرة موجودة أم لا، فهل يتضمن انتقاء حل معين على خسارة محتملة؟ وقد تبرز الحاجة مثلاً إلى زيادة الإنتاج لتلبية الطلب المتزايد، وستكون خياراتك:

- الحفاظ على مستوى الطلبات الحالي.
  - شراء المزيد من المعدات لتلبية الطلب.
  - استئجار المزيد من المعدات لتلبية الطلب.
  - التعاقد من الباطن مع مصنعين اصغر حجماً لأغراض الإنتاج.
- إذا تميزت المنشأة بتدفق نقدي جيد أو احتياطي نقدي قوي أو تسهيلات ائتمانية جيدة وإذا كان من الأكيد أن الطلب سيزداد في المستقبل القريب، فلن يترتب عن اختبار أي من الحلول المقترحة سوى القليل من المخاطرة بالرغم من أن الحل المقترح الأول سيتسبب في تجاهل فرصة نمو الأرباح، إلا أنه ليس من المضمون أن يبقى الطلب مستمراً، فعلى سبيل المثال قد تصبح سلعة أو خدمة رائدة بفعل الابتكارات التنافسية، أو قد يدخل عدد أكبر من الشركات في

مجال العمل، أو قد تقترب السوق من بلوغ حالة التشبع، فضلاً عن ذلك، قد تكون المنشأة غير قادرة على تحمل تكلفة استثمار القيمة اللازمة من دون الحصول على عائدات مضمونة في المقابل، وفي هذه الحالة، ينطوي قرار توسيع الإنتاج على مخاطرة واضحة، ولكن من الواضح أن الحلول المقترحة المختلفة تشمل درجات مختلفة من المخاطر ودرجات موازية من العائدات المحتملة (النجاح المحتمل)، كيف يمكنك تقييم الخيارات؟

### ٢- تحديد الغايات والأهداف:

تقضي الخطوة التالية بالنظر في سياسات المؤسسة وأهدافها، فقد يقضي هدف المؤسسة بتحقيق نمو بطيء ثابت أو بتحقيق نمو أو عدم تحقيقه مجالات إنتاج أخرى.

هل تتناسب المخاطرة مع الأهداف؟ إذا كانت كذلك، فستستمر عملية صنع القرارات، وسيتم تقييم الحلول المقترحة بشكل مفضل.

### ٣- توضيح الحلول المقترحة:

بما أن درجة المخاطرة (أي في قرار توسيع الإنتاج) تتوافق مع أهداف المؤسسة إلى حد ما، تقضي الخطوة التالية بدراسة الحلول المقترحة المختلفة، ينبغي تفصيل هذه الحلول بشكل كاف يمكن تقييم التكاليف المترتبة عنها بصورة موضوعية، ستكون معظم التكاليف مالية إنما يتعين إدراج التكاليف الشخصية والاجتماعية والمادية كذلك عندما يكون ذلك مناسباً، فهل يتطلب اختيار حل مثلاً جهداً ذاتياً مفرطاً؟ هل سيؤدي الفشل إلى خسارة المقام الاجتماعي؟ يجب تحديد التكاليف المالية لكل من الحلول المقترحة القابلة للتطبيق.

#### ٤- جمع المعلومات وتقييم الحلول المقترحة:

تقضي الخطوة التالية بجمع المعلومات بشكل مكثف، بحيث يمكن إجراء تقييم واقعي لاحتمالات كل من الحلول المقترحة فينبغي إجراء تقدير للطلب في السوق في ظروف عديدة متوقعة، كما يجب تقييم الردود التنافسية المحتملة واحتساب نتائج هذه الردود، ويجب متابعة النتائج المختلفة وصولاً إلى استنتاجات منطقية بشأنها:

- إذا قارب الطلب حد التشبع هل يمكن أن يحفز تعديل المنتج زيادة الطلب في أسواق جديدة؟
  - هل تتوفر أسواق جديدة إذا أدت المنافسة إلى انخفاض حصة السوق الحالية؟
  - هل يمكن تعديل الآلات بسهولة لإنتاج منتجات أخرى؟
  - هل يمكن أن يزيد الموردون والمتعاقدون الفرعيون أسعارهم إذا ازداد الطلب؟
- يجب تقييم عائدات كل من الحلول المقترحة للمؤسسة انطلاقاً من معلومات السوق وتوقعات الطلب في المستقبل وتقييم التفاعلات التنافسية وغيرها من التوقعات، التي تشمل سلوك المعنيين بتلك الحالة مثل الشركات المالية أو مصنعي المعدات.

#### التخفيف من المخاطر:

تشمل هذه الخطوة تقييماً واقعياً لمدى قدرة الريادي على التأثير في الاحتمالات. وهي تشمل:

- وعياً واضحاً لقدرات الريادي وإمكانية الشركة.
- نوعاً من الإبداع من الإبداع في تحديد كيف يمكن تغيير الاحتمالات، (المتزايدة لصالح الريادي).
- القدرة على وضع إستراتيجيات وخطط تؤثر في التغيير.
- الاندفاع والطاقة والحماس لتنفيذ الإستراتيجية.

#### التخطيط لأفضل حل مقترح وتنفيذه:

ما أن يقع الاختيار على حل حتى يتم إعداد خطة لتنفيذه، يشمل ذلك جدول زمني وتحديداً واضحاً للهدف ومجموعة خطط طوارئ حول النتائج المحتملة وعملية استدرار المعلومات المرتردة بحيث يمكن إجراء التغييرات اللازمة بسرعة

## اسئلة للتقييم:

س (١) برأيك، ما هو تعريف كلمة مؤسسة بمفهومها الشامل؟

١. فكرة تترجم إلى نشاط مخطط له.
٢. عمل يوفر فرص عمل لأكثر من ٥٠ موظف.
٣. عمل تجاري يعود عليك بالمنفعة المادية.
٤. أي شخص يكسب المال.

س (٢) برأيك، ما هو تعريف كلمة مؤسسية بمفهومها المحدود؟

١. عمل يوفر فرصة عمل لأكثر من شخص واحد.
٢. أي شخص يكسب المال.
٣. عمل تجاري يعود عليك بالمنفعة المادية.
٤. فكرة تترجم إلى نشاط مخطط له ومنفذ.

س (٣) أي من النقاط التالية يعتبر مشروعاً بالمعنى الشامل؟

١. المنظمات غير حكومية (كالهلال الأحمر مثلاً)
٢. منظمات حكومية.
٣. شخص يعمل في شركة لإنتاج السيارات

س (٤) أي من النقاط التالية يعتبر مشروعاً بالمعنى المحدود.

١. مشروع يملكه شخص واحد فقط.
٢. منظمة غير حكومية.
٣. محل غسل ملابس.
٤. مستشار (محامي مثلاً) الذي يقدم خدماته بشكل مستقل لعدة زبائن.

س (٥) ما هي نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة الحجم؟

١. المصادر المالية

٢. المرونة
٣. السرعة في اتخاذ القرارات
٤. حوافز أكبر

--	--	--

س٦) ما هي نقاط ضعف الشركات الصغيرة الحجم؟

١. لمسة شخصية.
٢. البيروقراطية.
٣. الموارد المالية
٤. فريق عمل

--	--

س٧) يرجى فيك تحديد بعض الاستراتيجيات المؤسسات الصغرى والمتوسطة الحجم؟

١. استهداف قطاعات متخصصة في السوق.
٢. توفير مجموعات كبرى من البضائع بأسعار منخفضة.
٣. تزويد المنتج أو الخدمة بلمسة شخصية.
٤. توفير في التكاليف.

--	--

س٨) يتحدد عناصر المشروع الصغير بالآتي:

١. يقوم تأسيسه فرد واحد أو مجموع أفراد لا يتعدى عشرة أفراد.
٢. لا يتعدى رأس المال المستثمر خمسة مليون جنيه.
٣. تقوم فلسفة المشروع الصغير على أساس إطلاق قدرات الأفراد والتجمعات الصغيرة وتشجيعهم للمشاركة في البنية الأساسية للاقتصاد القومي.

--	--

س٩) الأهمية القومية للمشروعات الصغيرة

١. انتشار هذه المشروعات في مختلف أنحاء الوطن يؤدي إلى القضاء على شبح البطالة.
٢. تعدد المشروعات الصغيرة ذات النشاط المشترك يؤدي إلى انخفاض جودة المنتج لوجود عنصر المنافسة.
٣. تغير مفاهيم الشباب من الركون إلى التوظيف الحكومي إلى الاعتماد على النفس.

--	--

س١٠ ضع علامة (✓) أو علامة (x) أمام العبارات التالية:

تتميز الصناعات الصغيرة بالخصائص الآتية:

١. كثرة رأس المال ( )
٢. سهولة التسويق على المستوى المحلي والخارجي ( )
٣. المرونة الإنتاجية التي تستشعر رغبات المستهلك وتعمل على إشباعها. ( )
٤. زيادة الأعباء الإدارية والتنظيمية عن كامل أصحاب المشروع ( )



## فكرة عمل المؤسسات الصغيرة

### الوحدة الخامسة

كيف أجد فكرة جيدة للمؤسسة ؟

#### أهداف الوحدة :

• توفير التقنيات لتوليد الافكار للمؤسسة وتحديد فرص الأعمال وتقييمها

#### موضوعات الوحدة :

١. الإبداع والابتكار
٢. توليد الافكار
٣. تحديد فرص الأعمال وتقييمها
٤. المشروع الصغير
٥. قرار انشاء المشروع الصغير
٦. الاشكال القانونية لملكية المشروع
٧. مشروع حق الامتياز

ابحث دوما عن ذوى الخبرة

الحل الإبداعي للمشكلات

لنترى خبراتك

أولاً : الموضوع ( ١ ) : الإبداع و الابتكار  
ورقة العمل ( ١ )

إمكاناتك الإبداعية

أجب على كل من الجمل التالية من خلال وضع علامة في احدي الخانات الواردة على يسار الجملة ، وفكر بتمعن في كل الجمل قبل الإجابة .

م	صح	خطأ	غير أكيد	العبارات
أ				لا يسهل على دائما شرح أفكارى للآخرين
ب				أفضل أن أعمل على اكتشاف وقائع جديدة على تعليم الآخرين
ج				لا أحب ان أضيع وقتي في أفكار قد لا تنجح
د				أعتقد أن التعبير عن الافكار أسهل من التفكير بأفكار جديدة
هـ				أفضل الحلول السريعة للمشاكل بدلا من التعامل مع نتائج غير أكيدة
و				غالبا ما تعتبر طريقة تفكيري مختلفة او غير اعتيادية
ز				يسهل على مقاطعة العمل الذى أقوم به عندما يتصل بى الأصدقاء أو يزورونى
ح				أشعر بالراحة في التعامل مع الوقائع أكثر من النظريات
ط				أفضل ان أكون بارعا في اختلاق القصص بدلا من تلاوتها
ى				يصعب على التخلّى عن أفكارى فقط لإرضاء الآخرين
ك				أفضل ان أصممالأزياءأكثر من عرضها
ل				أفضل العمل على أفكارى بمفردى على العمل مع الآخرين
م				أفضلالأمور الغريبة أكثر من الطبيعية
ن				عندما تبادر فكرة ما الى ذهني اعمل عليها حتى ولو اعتقد الآخرين أنها " غريبة " وغير علمية
ص				أنتبع أفكارى حتى ولو كان ذلك يعنى الانفراد بنفسى كثيرا

## ورقة العمل ( ٢ )

الموضوع ( ١ )

### ثلاثة أوصاف

فيما يأتي أوصاف عن ثلاثة أنواع من الأشخاص ، اقرأ الأوصاف الثلاثة ، وضع علامة ( x ) بالقرب من الوصف الذي يعتبر انه يصفك على أفضل نحو .

### الوصف ( ١ )

لست مقيدا بطرق التفكير العادية ، بل يمكنك ان تطور وتحدد سبلا لجمع الافكار بطرق جديدة ، فأنت مستعد لخوض التجارب حتى ولو لم تكن متأكدا ان عملك سيلقي مكافأة ، وبما انك نادرا ما تعتمد على الآخرين ، يمكنك ان توفر لنفسك الوقت والطاقة والانعزال اللازمين لتأدية الانشطة الإبداعية ، وليس من المحتمل ان يلهيك او يثنيك الآخرون ما ان تسترعى انتباهك مهمة مليئة بالتحدي.

### الوصف ( ٢ )

يمكنك ان تحدد فكرة إبداعية ، وان تقدرها ، بالرغم من انك لا تنتج عادة هذه الافكار بنفسك ، فلعلك تشترك في أنشطة إبداعية تستخدم فيها يدك ، او تنطوي على أمور يمكنك رويتها ولمسها ، أنت تبدأ ببعض المؤسسات الإبداعية أحيانا ، الا انك لا تلبث ان تفقد صبرك و اهتمامك ، يستلزم منك مشروع معين العمل خلال وقت مطول بنفسك .

### الوصف ( ٣ )

أنت تهتم عادة بالأمور العملية والواقعية أكثر من ملاحقة الأحلام ، وبما انك تميل لان تكون واقعا للغاية في تفكيرك قد لا تعي مدى ضرورة الافكار غير الاعتيادية من اجل حل المشاكل بشكل مبدع ، وبما انك تفضل العمل مع الآخرين فأنت نادرا ما تخصص الوقت للعمل على أفكارك بنفسك ، فعلي الأرجح انك ستعمل في أنشطة تعطيك نتائج فورية ويمكنك مشاركتها مع الآخرين .

## بيان المعلومات ( ١ )

الموضوع ( ١ )

### الإبداع Creativity

- قد يفكر معظم الأشخاص بعدة وظائف تقتضى الإبداع- كالفنان والموسيقي أى مكان تبرز فيه مشاكل لا تعرف حلولها ، ففى عالم الأعمال يستخدم الرياديون الإبداع من أجل حل مشاكلهم اليومية ، والنهوض بمنتجاتهم وخدماتهم وتحديثها والإستفادة من الموارد المحدودة .
- يعتقد بعض الأشخاصأنهم ليسوا مبدعين فيتغاضون عن الحالات التى يستحدثون فيها أفكارا سديدة او يتجنبون مشاركة أفكارهم مع الآخرين ، فمن خلال التعرف الى أفكارهم ومشاركتها يمكن ان يبدوا بتنمية قدراتهم الإبداعية .
- بما ان الأشخاص ، عادة ما يعتادون على التفكير بطرق محددة قد يصعب عليهم التفكير بأفكار مبتكرة ، إنما يمكنهم ان ينموا إمكانيتهماالإبداعية من خلال التعلم والتمرس ، ويمكن اعتماد عدة تقنيات لتطوير عادات تفكير أكثرإبداعا على سبيل المثال ، رفع الوعي بشأن بيئة الشخص المعنى والعصف الذهني وتبادل الافكار الموجودة .
- يعنى رفع الوعي بشأن بيئة الشخص المعنى ان يتعلم المرء أن يولى اهتماما للمشاهد و الأصوات التى يتجاهلها عادة إذ ان معظم الأشخاص معتادون على حجب بعض المشاهد والأصوات بهدف التركيز على كل أمر على حدة فمن خلال إيلاء اهتمام اكبر لما نتغاضى عنه عادة يمكننا ان نفتح أذهاننا على طرق تفكير جديدة .
- إن العصف الذهني هو تقنية يولد من خلالها الأشخاص عددا كبيرا من الأفكار فيما يتم تشجيع الافكار غير الاعتيادية منها ، لا يتم الحكم على الافكار أو انتقاضها إطلاقا خلال العصف الذهني ، ويمكن أن يجمع المشاركون بين الافكار أو ان يبادروا إلى تحسينها خلال العصف الذهني .
- ويمكن تطوير الافكار لجديدة والمبتكرة من خلال استخدام أفكار موجودة كنقطة انطلاق ، يمكن تغيير أجزاء من الافكار الموجودة بطرق عدة ، اذ يمكن جعلها اكبر او اصغر او تعديل اللون او الذوق او الشكل او إعادة ترتيبها او قلب أجزاء منها او استبدالها او جمعها ، وغالبا ما يتم تغيير المنتجات والخدمات بهدف جعلها أكثر جاذبية من خلال استخدام هذه التقنية البسيطة ، ويمكن استخدام هذا الأسلوب كذلك من اجل مساعدة الرياديين على جعل ظروف عملهم أكثر إرضاء وفعالية .
- وبالتالي باستطاعة الرياديين زيادة إمكانيات نجاحهم من خلال تطوير إبداعهم واستخدامه بشكل متزايد ان الفكر و المؤهلات أصبحتا تحتلان مرتبة ثانية بعد القدرة على الاستجابة بشكل مبدع مع حالات التحدى.

وفي ما ياتي خطوات سبع لتوسيع إمكانياتك الإبداعية :

- ١ \_ فكر في مفهومك بشأن الإبداع والأشخاص المبدعين ، فطالما مالت ثقافتنا الموجهة نحو النتائج الى اعتبار الأشخاص الذين صنعوا منتجا معينا بفضل إبداعهم- سواء كان كتابا او لوحة أم قالب حلوى - على أنهم مبدعون حقا ، الا إننا اقل قدرة على الاعتراف بان الأشخاص الذين يجدون طرقا جديدة لتفكير والتصرف في حياتهم اليومية والعملية بنوع خاص هم مبدعون بنفس المستوى .
- ٢ \_ إمض بعض الوقت مع أشخاص مبدعين ، وراقب كيف يتصرفون ويفكرون ويستريحون ويتجاوبون ، واطلب منهم التحدث بشأن إحداهم التي أثرت على إبداعهم .
- ٣ \_ حاول ان تدرك ما هي مرحلة الاستعداد الخاصة بك ، فمن شأن هذه المرحلة ان تزيد من قدراتك على التحضير نفسك لبلورة فكرة مبدعة واخذ مخاطر ايجابية من شأنها إحداث تغييرات مهما كانت صغيرة ، فما هي الأحداث والعوامل التي تشجع أعمالك الإبداعية ؟
- ٤ \_ تحرك وارقص وتمرن ، واركب على الدرجة وامش وتمدد وحاول القيام باليوجا واللتى تشمل ( أنواع من رياضات الشرق الاقصى ) فمن شأن هذه الأنشطة الجسدية ان تخرجك من إطار عقلك المفكر وتسمح لك بان تسكن جسدك كله (إدراك جسدك ) ففي الوقت الذي يتحرك فيه الجسم يتمكن الدماغ اليسارى و اليميني اى الجانبان التخيلى والعقل من العمل سويا بطريقة أكثر فعالية .
- ٥ \_ استمع الى الموسيقى ، وقم بعض التمارين الارتجالية ، لاحظ كيف تعزز أنواع الموسيقى مختلف مستويات الطاقة لديك ، وستساعد التمارين المسرحية والدرامية على التمرن على طرق التجاوب المختلفة عن أدوارك الاعتيادية .
- ٦ \_ احتفظ بدفتر للملاحظات لتدوين أفكارك وملاحظاتك المبدعة ، الصق بعض الصور من المجالات التي تهتمك او تثير فضولك، حتى ولو لم تكن تدرك سبب ذلك ، خربش وارسم بشكل عبثي ومهما فعلت ، حاول الاتقيد نفسك وانتظر النتيجة .
- ٧ \_ ابحث عن استشارى او مدرب يمكنه ان يساعدك على تنمية إبداعك ليصل الى مستوى اعلى .

## ورقة العمل ( ٣ )

الموضوع ( ١ )

### توليد الأفكار الجديدة من القديمة

- اجعلها اكبر او أضف أجزاء جديدة عليها ، ويمكن إعطاء مثالين في هذا السياق هما " أحجام الاقتصاد العملاق "
- من المنتجات وزيادة حجم المؤسسة المعين ليشمل عددا اكبر من المنتجات او ليخدم منطقة أوسع:
  - اجعلها اصغر او أزل أجزاء منها ، كما هو حال راديو الترانزيستور والاله الحاسبة للجيب .
  - عدل أجزاء منها او بعض الافكار ، كشأن تغيير الألوان والأذواق و الروائح والأشكال ، فغالبا ما يتم تغيير ألوان قطع الصابون وروائحها كما يتم تغيير أشكال السيارات بشكل سنوي .
  - اعد ترتيب أجزاء منها وبعض الأمثلة هي تصميم المباني والمنتزهات والآلات والديكور الدخلى .
  - إقلب أجزاء منها ، ويتوفر احد الأمثلة عم قلب الأجزاء فى السيارات ، حيث يتم قلب مكان الصندوق بمكان المحرك.
  - أما المثل الآخر فيتمثل بقلب ادوار الأشخاص ، بحيث يتولى الزوج مسئولية تدبير شئون المنزل بينما تتولى زوجته دور كسب العيش .
  - إستبدال مختلف المواد او الأجزاء أو الأساليب ، وأحد الأمثلة الرانجة على ذلك هو استبدال البلاستيك بالخشب او المعدن أو استبدال محرك كهربائي بمحرك ذى احتراق داخلي في السيارة .
  - اجمع الأجزاء او الافكار ، وأحد الأمثلة هو وحدة " التسلية المنزلية ، التى تجمع بين التلفزيون والراديو وألة لعب الأشرطة وألة التسجيل ، أما المثل الثانى فهو المنزل المتحرك الذى يجمع بين منزل وعربة.

فكر في إنتاج منتج ما بطريقة الإنتاج النظيف ( Clean and Green jobs )

التطبيق العملى :

- ١ \_ فكر بغرض تم استخدامه او إنتاجه خلال العمل ودون اسمه .
  - ٢ \_ سم الأجزاء الأساسية منه .
  - ٣ \_ كيف يمكن جعل الغرض او جزء منه اكبر او اصغر او تعديله .
  - ٤ \_ كيف يمكن إعادة ترتيب أجزاء منه او قلبها او استبدالها او صنعها من مواد اخرى ؟
  - ٥ \_ كيف يمكن الجمع بين أفكار فتكون مفيدة في صنع منتج جديد ؟
- ( مثال : استخدم زجاجة مياه معدنية مستعملة في أغراض اخرى غير ضارة بالبيئة ..... )

## ورقة العمل ( ٤ )

الموضوع ( ١ )

### اخذ المبادرات المبتكرة

الريادة هي كناية عن اخذ مبادرات مبتكرة كلما وجد الشخص نفسه في ظروف تغيير مختلفة .

املاً الفراغ بمبادرة مبتكرة قد يأخذها الريادي للاستجابة الى التغيير الذي يتم تحديده .

التجارب الريادية الممكنة	التغيير
	هيكلية التغييرات السكانية
	التغيير في القيم وطرق العيش
	انخفاض الدخل والقوة الشرائية
	إعادة النظر في السياسات الحكومية بشأن النوع الاجتماعي ( Gender )
	نفاذ الموارد الطبيعية
	تغيير ملكية مصانع الإنتاج
	إعلان البنوك عن توفر القروض
	ارتفاع استخدام أجهزة الحاسب الالى
	ارتفاع استخدام الهواتف الخلوية ( الموبيل )
	ارتفاع استخدام أجهزة الحاسب وتسهيلات الانترنت في المنازل
	قيام المنافس في العمل بشراء أجهزة جديدة متطورة
	استراتيجيات جديدة لتكثيف الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية ( الايدز - HIV / AIDS )

## الشفافة ( ١ )

### الموضوع ( ١ )

#### معنى الإبداع

- الإبداع هو القدرة على تصميم أمر ما او إعطائه شكلا او انجازه بطريقة جديدة أو مختلفة .
- الإبداع هو القدرة على استحداث حلول مبدعة للحاجات او المشاكل وتسويقها ، فالإبداع الريادى غالبا ما يشكل الفارق بين النجاح و الفشل في مؤسسات العمل .
- غالبا ما يميز الإبداع المؤسسات الديناميكية او التى تشهد نموا كبيرا من الشركات العادية ذات الأداء المعتدل .
- لكي يكون الرياديون مبدعين ، عليهم ان يبقوا أذهانهم و عيونهم مفتوحة على محيطهم ( البيئة المحيطة بهم ) .



الموضوع ( ١ )

الشفافة ( ٢ )

النقاط التسع

●●●

●●●

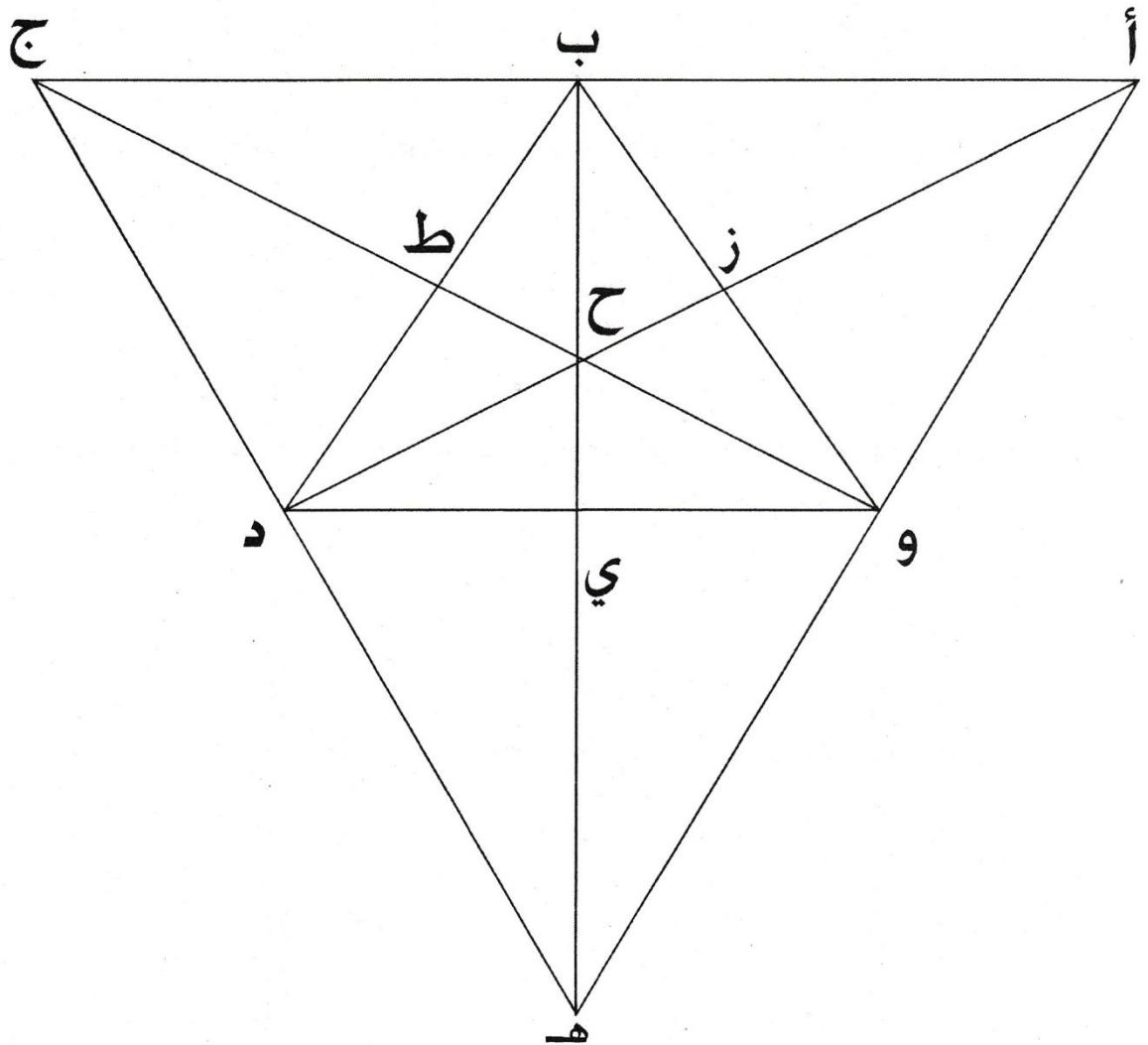
●●●

كم مربع يوجد بالشكل الاتي ؟


الوحدة ( ٥ ) الموضوع ( ١ )

الشفافة ( ٤ )

كم مثلثا يوجد في الشكل الاتي ؟



اولا : الموضوع ( ٢ ) توليد الافكار

ثانيا /: الوقت المقترح : ( ٤ ) ساعات

الشفافة ( ١ )

الموضوع ( ٢ )

ما هي فكرة المؤسسة

- تتمثل فكرة المؤسسة باستجابة شخص او أشخاص او منظمة ما لحل مشكلة تم تحديدها او لتلبية حاجات تم إدراكها في البيئة ( الأسواق ، المجتمع المحلي، وغير ذلك ) .
- تشكل الفكرة الجيدة الخطوة الأولى في تحويل رغبة الريادي وإبداعه الى فرصة مؤسسة أعمال .

لماذا يجدر بك توليد الأفكار للمؤسسات ؟

- لأنك تحتاج الى فكرة جيدة للبدء بمؤسسة جديدة
- لتلبية حاجات السوق
- للاستجابة الى تغير رغبات الزبائن و حاجاتهم
- لتكون في مقدمة المتنافسين
- لاستغلال التكنولوجيا للقيام بأعمال أفضل
- بسبب دورة حياة المنتج المحدودة
- لتوزيع المخاطر وتقليل إمكانية الفشل
- للمساعدة في التأكد من تشغيل المؤسسات بكفاءة وفاعلية
- لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد

## ورقة العمل ( ١ )

الموضوع ( ٢ )

### لماذا يجدر بك توليد أفكار للمؤسسة

تتعدد الأسباب التي تدعو الرياديين الحاليين والمستقبليين الى توليد أفكار للمؤسسات وفيما يأتي بعضها :

- لأنك تحتاج الى فكرة - ومن الأفضل ان تكون فكرة جيدة - للمؤسسة ، فكما سبق وذكرنا من خلال عرض أسباب هذا الموضوع ، تعتبر الفكرة الجيدة للمؤسسة أساسا لانطلاقة ناجحة لها ، وللحفاظ على تنافسيتها في مرحلة لاحقه .
- لتلبية حاجات السوق -تتألف الأسواق أساسا من زبائن لديهم حاجات ورغبات تجدر تلبيتها - فينال الأشخاص او الشركات التي تنجح في الاستجابة لهذه المتطلبات مكافأة .
- لمواكبة تغيير الأنماط السائدة والمتطلبات : يمنح الرياديون فرصة لتلبية الطلب بأفكار ومنتجات وخدمات جديدة
- للبقاء في طليعة المنافسين : تذكر انه في حال عدم توليدك لأفكار ومنتجات وخدمات جديدة ، سيعمد منافس اخر الى ذلك ، ويكمن التحدى في أن تكون مختلفا عن الآخرين او أفضل منهم .
- لإستغلال التكنولوجيا للقيام بأعمالأفضل : أصبحت التكنولوجيا أداة تنافسية أساسية في أسواق اليوم في وجه نسبة تغيير تجبر الكثير من الشركات على التجديد ، ويكثر في العالم توجد الشركات التي تعمل في صناعات الأجهزة المنزلية والالكترونية التي تستحدث عشرات المنتجات الجديدة شهريا ، لذلك فان توليد الافكار جوهرى بالنسبة لهذه الشركات وللكثير غيرها في الأسواق الشاملة اليوم .
- بسبب دورة حياة المنتج **product life cycle** ان حياة كافة المنتجات محدودة ، والمنتجات الجديدة تصبح باندوة **( obsolete )** ( في نهاية المطاف او من طراز قديم **outmoded** ) وبالتالي تبرز الحاجة للتخطيط لمنتجات جديدة لنموها ، ويعتمد ازدهار الشركة ونموها على مقدرتها على إدخال منتجات جديدة وإدارة نموها .
- لتوزيع المخاطر وتقليل امكانية الفشل **spread risk and allow for failure** - يقترن مفهوم دورة حياة المنتج حقيقة ان ( ٨٠ % ) من المنتجات الجديدة تفشل ، لذلك يترتب على الشركات ان تحول توزيع المخاطر وان تحد من امكانية الفشل الذى قد يحدث من وقت لأخر ، من خلال توليد أفكار جديدة بشكل مستمر .

## الشفافة ( ٣ )

الموضوع ( ٢ )

### مصادر أفكار المؤسسات

- المواهب / الاهتمامات
- المهارات والخبرات الشخصية
- الامتياز التجاري ( الفرشاييز )
- وسائل الإعلام ( الصحف و المجلات و التلفزيون و الانترنت )
- معارض مؤسسات الأعمال و المعارض النوعية
- المسح الميداني
- شكاوى الزبائن
- التغيرات في المجتمع
- العصف الذهني / توليد الافكار
- الإبداع

## بيان المعلومات ( ١ )

الموضوع ( ٢ )

### توليد فكرة المؤسسة Generating a Business idea

تعتبر الفكرة الجيدة للمؤسسة أساسية ، بل شرطاً لنجاحها ، بيد ان الافكار الجيدة لا تطرأ بكل بساطة في يال الريادى بل تكون حصيلة عمله الشاق وجهوده من حيث توليد وتحديد وتقييم الافكار التى يمكن تطويرها لتصبح فرصة مؤسسة عمل ما هى فكرة المؤسسة ؟

تتمثل فكرة المؤسسة بتجاوب شخص او أشخاص او منظمة ما لحل مشكلة تم تحديدها ، او تلبية حاجات تم إدراكها فى البيئة (الأسواق ، المجتمع المحلى ، وغير ذلك ) وتشكل الفكرة الجيدة الخطوة الأولى فى تحويل رغبة الريادى وإبداعه الى فرصة عمل .

لكن تجدر الإشارة الى الأمرين الآتيين .

( أ ) مع ان فكرة المؤسسة شرط أساسى ، الا أنها ليست سوى أداة .

( ب ) إن الفكرة بحد ذاتها ، مهما كانت جيدة ، ليست كافية لتحقيق النجاح .

وبتعبير اخر، ان الفكرة مهما كانت مهمة ، ليست سوى أداة ينبغي تطويرها وتحويلها الى فرصة مؤسسة قابلة للتنفيذ فمن بين كل ( ٣٠ ) فكرة مؤسسة قد لا تشكل سوى واحدة منها فرصة لمؤسسة ناجحة .

### ما هو الإبداع؟

الإبداع هو القدرة على تصميم أمر ما او اعطاء شكلا او انجازه بطريقة جديدة او مختلفة .

وغالبا ما يكون وجه الاختلاف بين نجاح المؤسسات و فشلها فى لقدرة على توليد حلول مبدعة للحاجات او المشاكل وتسويقها ، كما تميز هذه القدرة المؤسسات ذات النمو الكبير او الديناميكية عن المؤسسات العادية ذات الأداء المعتدل فأن الرياديين الفعليين والناجحين هم المبدعون فى تحديد منتج او خدمة او فكرة عمل جديدة وتحويلها الى فرصة عمل ولكي يكون الشخص مبدعا ، عليه ان يبقي ذهنه وعينيه مفتوحين على مصادر أفكار المؤسسات التى سيتم شرحها فيما ياتى:

### مصادر أفكار المؤسسات:

ينتشر الملايين من الرياديين فى العالم وتفيد شهادتهم بان لديهم مصادر متعددة لأفكار المؤسسات وقي ما يلى أكثر هذه المصادر إفادة.

## ورقة العمل ( ٣ )

الموضوع ( ٢ )

وسائل الإعلام : الصحف / المجالات

على فريقك ان يحدد ( ٧ ) أفكار للمؤسسات من المقالات ومن القسم المخصص للفرص التجارية في صحيفة او مجلة ما وقد يتضمن القسم التجارى منها إعلانات حول مؤسسات أعمال او آلات معروضة للبيع بينما تصف مقالات اخرى أنواعا جديدة من مؤسسات الأعمال او تعلن عن تغييرات في الأنماط السائدة او في حاجات الزبائن ومن ثم على الفريق ان يحدد أسباب اهتمامه بكل من الأفكار المختارة لديك ( ٢٠ ) دقيقة لأنجز هذه المهمة

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

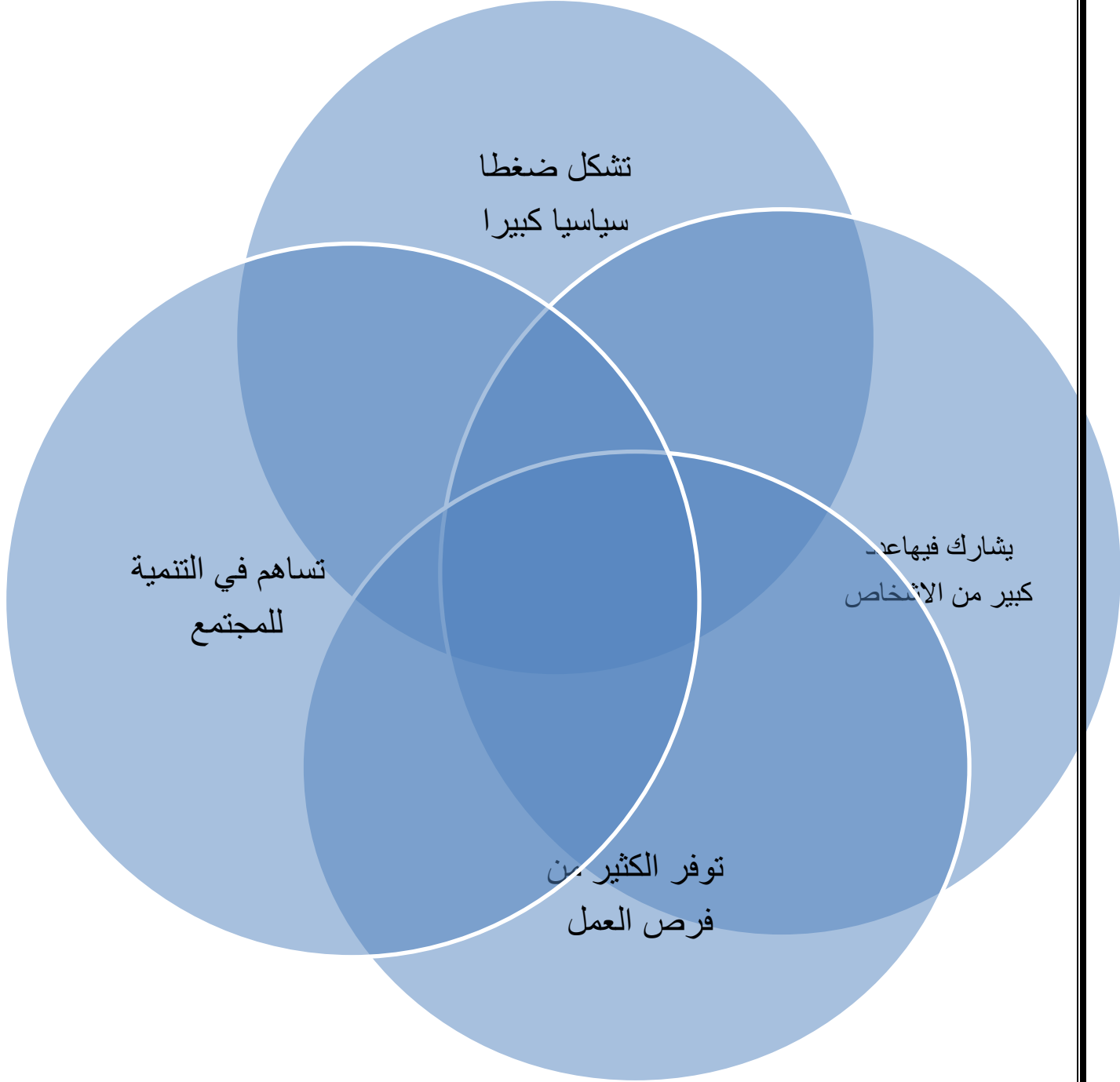


أولاً : الموضوع ( ٣ ) تحديد فرص الأعمال وتقييمها

ثانياً : الوقت المقترح ( ٣ ) ساعات

الشفافة ( ٤ ) الموضوع ( ٤ )

أسباب الإهتمام بالمشاريع الصغيرة



- اصحابها يشكلون ضغطا سياسيا كبيرا لا يمكن تجاهله .
- يشارك فيها عدد كبير من الأشخاص .
- توفر فرص عمل كثيرة وبنوع خاص للنساء .
- تخفف المشروعات الصغيرة من حدة الفقر وتساهم في التنمية .

## بيان المعلومات (١) الموضوع (٤)

### نقاط ضعف المشروعات الصغيرة ونقاط قوتها

#### نقاط يتميز بها المشروع الصغير / المؤسسة الصغيرة ( نقاط القوة )

##### اللمسة الخاصة :

غالبا ما يدفع الزبائن مبلغا اضافيا لقاء حصولهم على اهتمام خاص وفي الواقع يبرز العامل البشرى فى العديد من الصناعات حيث تقل الفوارق بين السلع والاسعار كميزة تنافسية رئيسية .

##### دوافع اكبر :

عادة ما يشكل مالك او مالكو المشروعات الصغيرة الركن الادارى الاساسي فيها ونتيجة لذلك يعملون فيها بجهد اكبر ولفترة اطول وباندفاع شخصي اكبر اذ تعنى لهم الاباح والخسار اكثر مما تعنى الرواتب والعلاوات لموظفى الشركات الاكبر .

##### مرونة أكثر :

تتمتع المشروعات الصغيرة بميزة تنافسية اساسية هي المرونة اذ لا يمكن لمشروع كبير ان يغلق مصنعا من دون الاصطدام بمعارضة اليد العاملة المنظمة او حتى ان يرفع الاسعار من دون تدخل محتمل من الحكومة في حين يمكن للمشروع الصغير / المنشأة الصغيرة ان تتكيف سريعا مع التغيرات التنافسية كما يتميز المشروع الصغير بخطوط تواصل اقصر وخطوط انتاج اضيق واسواق محدودة فيما تتواجد مصانعها ومخازنها على مسافة قريبة مما يمكنها من تحديد المشاكل او الفرص بسرعة واتخاذ التدبير المناسبة في هذا الصدد .

##### حد أقل من البيروقراطية :

يصعب على المدراء التنفيذيين في الشركات الكبرى رؤية الصورة بنطاقها الاشملى ويودى " قصر النظر الادارى " هذا الى تدابير فائضة واعمال بيروقراطية غير فعالة اما في المشروع الصغير يمكن إستيعاب المشكلة بمجملها بسرعة واتخاذ القرارات بشأنها على الفور ثم التحقق من عرض الاسباب بسهولة .

##### اقل ظهورا / غير متطفلة :

بما ان الشركات الصغرى اقل بروزا يمكنها ابتكار طرق بيع جديدة او ادخال منتجات جديدة من دون إثارة الإنتباه او الإصطدام بمعارضة غير ضرورية توجه الشركات الكبرى معارك بشأن الوكالات باستمرار فضلا عن تدابير مكافحة الاحتكار والانظمة الحكومية كما انها غير مرنة ويصعب تغييرها او اعادة هيكلتها .

## نقاط ضعف المشروعات الصغيرة

### القيود المالية:

يصعب اقامة توازن بين " النقد المنفق : خاصة لدى محاولة التوسع فبدلا من ان ينال رجال الاعمال الصغار من الراسماليين معاملة مخصصة للاشخاص ذوى الشأن لدى طلبهم قرضا منهم غالبا ما يتم التعامل معهم وكانهم مواطنون من الدرجة الثانية كما لا يمكن للمؤسسات الصغيرة ان تستخدم الاعتمادات كاداة بيع بالسهولة المتوفرة للشركات التى لديها احتياطي مالى كبير يعانى عدد كبير من المشروعات الصغيرة من صعوبة الاستمرار بينما تنتظر ان تلتقي منتجاتها اقبالا في السوق .

### مشاكل التوظيف :

لا يمكن للشركات الصغيرة ان تدفع رواتب عالية وان توفر الفرص والوضعية عينها التى توفرها عادة وظيفة في شركة كبيرة كم ينبغي ان يتركب اصحاب المشروعات الصغيرة على المشاغل اليومية المرتبطة بادارة المشروع ما لا يتيح لهم بشكل عام الوقت الكافى للتفكير بالاهداف .

### تكاليف مباشرة عالية :

يعجز مشروع الصغير / المنشأة صغيرة عن شراء المواد الخام او الالات او التجهيزات بالاسعار الزهيدة عينها المتوفرة للشركات الكبرى او عن الحصول من المنتجين الكبار على خصومات الانتاج الكبير فنتيجة لذلك عادة ما تكون تكلفة الانتاج فى الوحدة اكثر ارتفاعا لدى الشركات الصغيرة بينما تكون تكاليفها العامة ادى بشكل عام .

### الكثير من المهام فى الوقت الواحد :

يمكن لشركة واسعة التشعب ان تتعرض لضربة فى احد قطاعات اعمالها وان تظل قوية بالرغم من ذلك بيد ان ذلك لاينطبق على المشاريع الصغيرة التى تتسم بخطوط انتاجها المحدودة تتميز الشركة الصغيرة بضعفها اذا لم تحقق إحدى سلعها الجديدة راجا أو إذا واجهت احدى اسواقها فترة ركود حاد أو إذا أصبحت إحدى منتجاتها القديمة بانته .

### ضعف المصدقية :

تتقبل العامة منتجات الشركات الكبيرة لان اسمها يكون ذائع الصيت عادة ومحترما بينما على الشركة الصغيرة ان تكافح لتثبت ذاتها كلما قدمت سلعة جديدة او دخلت سوقا جديدة ونادرا ما يكون لصيتها ونجاحاتها السابقة وزنا فى السوق .

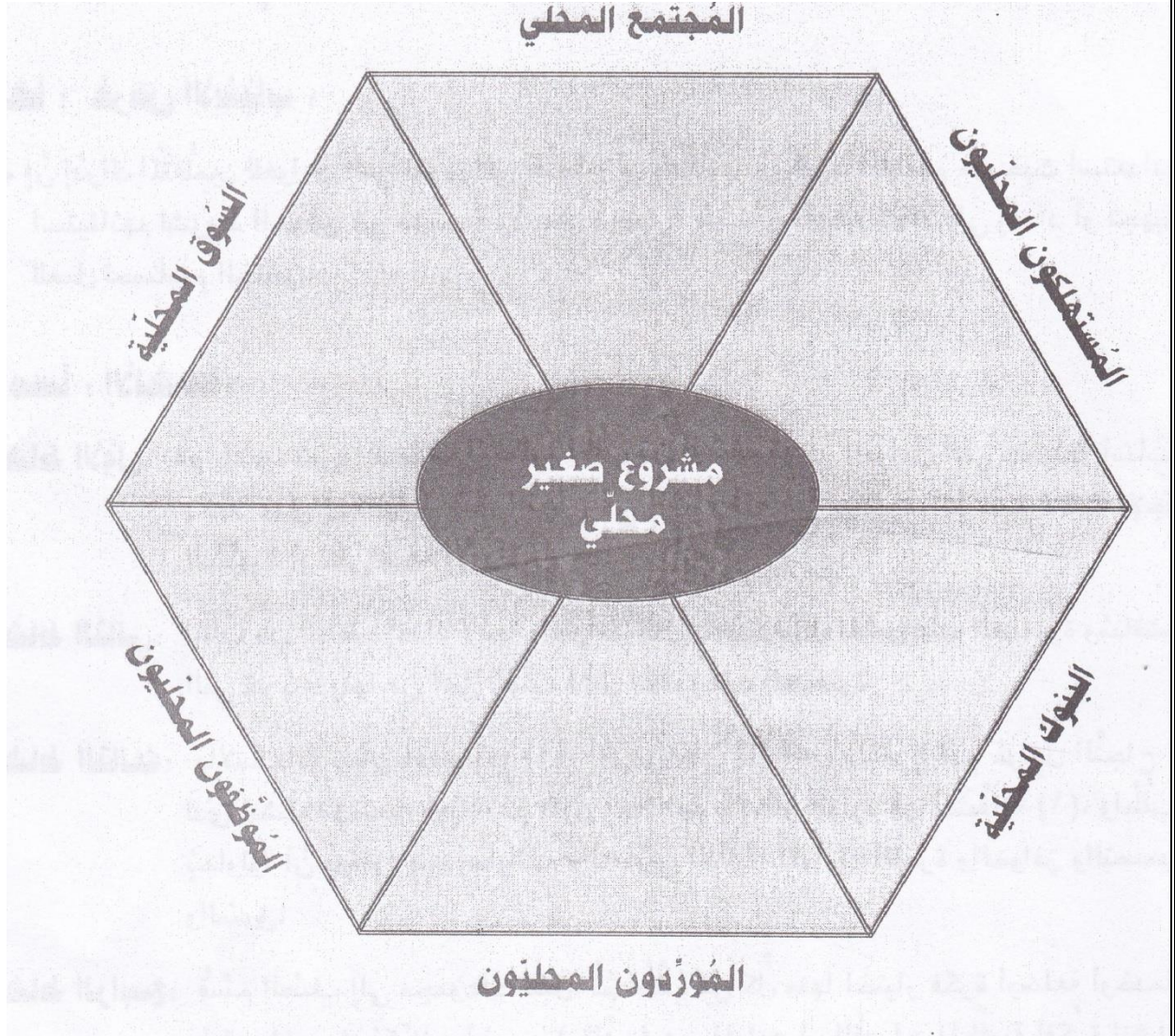
## الشفافة ( ٥ )

الموضوع (٤)

### استراتيجيات المشروعات الصغيرة

- استهداف قطاعات الاسواق المتخصصة .
- تحديد مكان المشروعات الصغيرة .
- اضعاف اللمة الخاصة .
- عدم التنافس ابدأ مع العمالقة .
- تعبئة الطلبات المحدودة بمكان او بمنطقة ما .
- التصنيع الذى يتطلب جهودا قصيرة المدى او جملة منتجات خاصة .
- تامين خدمات الدعم الفنى لمنتجاتها .
- تامين الخدمات الشخصية .
- الحالات التى تتغير فيها الاسواق بسرعة .

المشروعات الصغيرة ذات الطابع المحلي



الموضوع الخامس : قرار الشخص بان يصبح رياديا / القرار الريادي  
(قرار انشاء المشروع الصغير)

الوقت المقترح : ( ٣ ) ساعات

## بيان المعلومات ( ١ ) الموضوع (٥)

### قرار الشخص بأن يصبح رياديا

غالبا يتبادر الى ذهنك سؤال مهم في بداية دراسة الريادة وهو كيف يتوصل المرء الى اتخاذ قرار انشاء مؤسسة ما، اي بمعنى اخر ما هي القوى او العوامل التي تحفزه على المجازفة في مجال الريادة .

يمكن تصنيف التفسيرات المتوفرة في البحوث والكتابات تحت ثلاثة عناوين رئيسية هي :تغيير الوضع الحالي دور القدوة الحسنة، والتمتع بالكفايات الريادية اللازمة كما يلزم بالاضافة الى ذلك وجود بيئة مناسبة تعرض الشفافة (١) مخططا بهذه العوامل التي يتم شرحها في ما ياتي .

### تغيير الوضع الحالي Change from current situation

ينشأ قرار البدء بمؤسسة ما لدى عدد كبير من الناس بعد انتقالهم من مكان الى اخر،بينملا يميل الكثير غيرهم الى البدء بمؤسسات في مجالات شبيهة للبيئة التي عملوا فيها سابقا ( اي الاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم في العمل القديم ) .

### ظروف الانتقال Displacement event

ينتج انتقال صاحب المشروع عن تعاقب احداث تدفعه او تجبره على البدء بمشروع ما وقد يبرز ذلك بشكل مباشر لدى فقدان الشخص وظيفته في حال كان قد هاجر حديثا او عدم تمكنه من ايجاد وظيفة ملائمة بسبب عوائق لغوية / او فنية او في حال كونه وافدا في بيئة جديدة وعليه ان يبدا حياته من جديد وتشمل الامثلة الاخرى المغترب العائد الى وطنه الذي كان يتمتع بمكافآت ومكانه في الخارج لا تتوفر له في بلده الام او اكبر المسنولين في الشركات او المؤسسات الكبيرة الذين يعانون من الاحباط في عملهم .

### دور القدوة الحسنة Role of credible example

يكن المثل الافضل عن القدوة ذات المصادقة في وظيفة ابوي الريادي المبتي وتشير الابحاث في هذا الصدد الى ان ما بين (٢٥٪) و (٣٤٪) من والدي الرياديين ، وخاصة الاباء منهم ) كانوا اصحاب مؤسسات صغيرة ولذا اعتبرنا الفلاحين واصحاب الحرف المستقلة على انهم مالكي مشاريع صغيرة لارتفعت هذه النسبة الى (٥٤٪) الا ان المصدقية لا تقتصر في كونها دافعا مشجعا للعائلات فحسب ، بل تشمل الزملاء والاصدقاء كذلك فمثلا يعود احد الاسباب لتطور الـ " سيليكون فالي " في الولايات المتحدة الى انفصال مهندسين عن مؤسسات كبيرة لكي ينشؤ مؤسسة خاصة بهم ويبدو ان دور القدوة الحسنة يفسر ايضا سبب ارتباط الريادة بشكل وثيق ببعض المجموعات الاثنية او الوطنية ، مثل الجاليات الاجنبية في الولايات المتحدة وعدد من المجموعات الاسيوية في المملكة المتحدة

### التمتع بالكفايات الريادية

ينبغي التركيز على ميزات او خصائص الرياديين الناجحين (PCE) Personal Entrepreneurial Competencies

### بيئة العمل: Work environment

ليس مستغربا ان يبدا عدد كبير من الاشخاص بمؤسساتهم في مجالات شبيهة لبيئة عملهم السابقة ومن الطبيعي



ان يكونو قد اكتسبو خبرة واسسوا علاقات في بيئة كهذه و/او حددوا الفرص التي يرغبون في اغتنامها يقال ان كلا من ميادين البحوث والتنمية والتسويق قد ادت الى نشوء الكثير من المنشآت الجديدة

### بيئة العمل الملائمة **Enabling environment**.

بالرغم من صحة العوامل المشار اليها اعلاه كالانتقال الى مكان اخر وبيئة العمل والمصدقية الا انها لا تكفي للبدء بمشروع جديد من دون توفر بنية تحتية ملائمة وبخاصة من حيث امكانيات التمويل والكهرباء والطرق والمواد الاولية والاجهزة والمعلومات بالاضافة الى ذلك يودى عدم توفر العمالة الماهرة والهيئات المساعدة والالتزام الحكومي والسياسات الاقتصادية ان يعيق نمو المشاريع الصغيرة وخاصة تلك التي تملك امكانية في النمو كما يلعب الطلب في السوق والدراية التسويقية لتلبية حاجات / رغبات الزبائن دورا حاسما في انشاء المنشأة وعملها .

## الموضوع (٥) ورقة العمل ( ١ )

### التقييم الذاتي بشأن الخصائص الريادية الشخصية

لكل من الاسئلة الاتية الرجاء وضع اشارة امام الاجابة التي تعبر عما تشعر به او تلك التي اقرب الى ذاتك  
كن صريحا مع نفسك اذ لا يوجد اجوبة صحيحة او خاطئة بحد ذاتها .

١ \_ (أ) انجز واجباتي بنفسى وليس على حد ان يمننى من الاستمرار في العمل .

(ب) اذا شجعتى ادهم على البد بالعمل ، استمر فيه بشكل جيد .

(ج) السهولة شعارى ، فانا لا ازعج نفسى الا اذا اضطرت الى ذلك .

٢ \_ (أ) احب الناس ويمكننى ان اتفق مع اى احد .

(ب) لى الكثير من الاصدقاء – ولست محتاجا الى المزيد .

(ج) اجد معظم الاشخاص مزعجين .

٣ \_ (أ) يمكننى ان اجعل معظم الاشخاص يتعاونون معى عندما ابدا بعمل ما .

(ب) يمكننى ان اعطى الاومر اذا ما ارشدنى ادهم بشأن ما على القيم به .

(ج) اترك غيرى يتولى القيادة واتعاون معه اذا ما رغبت بذلك .

٤ \_ (أ) احب ان اتولى مسنولية الامور وان اشرف على اتمامها .

(ب) ساتولى المسنولية اذا اضرت لذلك افضل ان يتولاها غيرى .

(ج) يتوجد دائما حولك اشخاص يتوقون الى اثبات مدى ذكائهم ، اعتقد من الافضل ان نتركهم يقومون بذلك .

٥ \_ (أ) احب ان يكون لى خطة قبل الشروع بالعمل ، فانا من ينظم الامور عادة عندما يرغب اصدقائى في الاقدام على عمل ما .

(ب) اتدبر امورى الى ان تتفاقم الصعوبات وعندها استسلم .

(ج) عادة ما يكون المرء قد اعد كل ما يلزم انما يطرا حدث فجاة وينسف كل ذلك ، لذلك اتقبل الامور وفق ما تاتى ( الامر الواقع )

٦\_ (أ) يمكننى ان استمر في العمل طالما برزت الحاجة الى ذلك ولست امانع ان اعمل جاهدا لتحقيق ما اريد .  
(ب) اعمل جاهدا لفترة من الوقت واتوقف عندما اشعر بالملل .

(ج) لاارى ان العمل الشاق يؤدي الى اية نتيجة .

٧\_ (أ) يمكننى ان اخذ قراراتى على عجلة اذا اضررت الى ذلك ، وعادة ما تسيير الامور على ما يرام .

(ب) يمكننى ان اتخذ قرارا اذا توفر لدى الكثير من الوقت واذا ما اخذت قرارا على عجلة ابدأ بالتفكير لاحقا  
انه كان على اتخاذ قرار مختلف .

(ج) لا احب ان اكون من يتأخذ القرارات فقد ارتكب خطأ ما .

٨\_ (أ) يمكن ان يثق الناس بما اقله فانا لا اقول ما لا اعنيه .

(ب) احاول ان اكون صادقا معظم الاوقات ، الا اننى اعمد احيانا الى قول الاسهل بكل بساطة .

(ج) لماذا على قول الحقيقة ، طالما لا يستطيع الآخرون التمييز .

٩\_ (أ) اذا ما عزم على القيام بامر ما ، لا ادع شيئا يمنعنى .

(ب) عادته انهى ما ابداء به ، اذا لم يكن هناك عوائق .

(ج) اذا بدأت بعمل ما ولم ينجح على الفور اتوقف واتخلى عنه ، فلما اتعب نفسي ؟

١٠\_ (أ) اتمتع بصحة جيدة ولا اكف عن العمل ابدا .

(ب) لدى ما يكفي من الطاقة للقيام بمعظم اريده .

(ج) عادة ما تنفذ طاقتى اسرع من اصدقائى الآخريين .

## ورقة العمل ( ٢ )

الموضوع (٥)

### اختبار الخلفية الموجز

اجب عن السؤال الاول والثاني ، وضع دائرة حول الاجابة الاكثر توافقا مع ارائك للاسئلة الباقية،الرجاء توخي الموضوعية والصدق ، اذ ليس من اجابات صحيحة او خاطئة في هذه الاستمارة .

١ \_ كيف واين ترى نفسك بعد عشر سنوات من اليوم في سيرتك المهنية او وظيفتك ( الرجاء اعطاء اجابة واضحة ) ؟

٢ \_ ادرج اسماء ووظائف ثلاثة اشخاص تعتبرهم قدوة مثالية وتود ان تكون مثلهم في حياتك .

(أ) \_

(ب) \_

(ج) \_

٣ \_ هل لديك اصدقاء او اقارب يديرون مؤسساتهم الخاصة ( او يعملون لحسابهم الخاص ) ؟

(أ) نعم

(ب) لا

٤ \_ هل انت مهاجر او هل كان اهلك مهاجرين ؟

(أ) نعم فقد ولدت بالخارج .

(ب) نعم فقد ولد احد والدي او كلاهما في الخارج .

(ج) لا

٥ \_ هل تنتمي الى اقلية في هذه البلد .

(أ) نعم

(ب) لا

٦ \_ هل سبق لاحد والديك او كلاهما ان عمل فيما مضى لحسابه الخاص ( او ادار مؤسسته الخاصة )؟

(أ) نعم في فترة طويلة ن حياتهم العملية .

(ب) نعم في فترة وجيزة من الوقت .

(ج) لا

٧\_ إذا كان الحال هو نفسه فهل تفضل ان تعمل لحسابك الخاص او ان تكون موظفا في شركة ؟

( أ ) افضل العمل موظفا في شركة .

(ب) افضل العمل لحسابي الخاص .

٨\_ هل تعتبر انه من غير الممكن او من الصعب او من السهل لك ان تنشئ مؤسستك الخاصة في الوقت الحالى ؟

( أ ) من غير الممكن .

(ب) من الصعب .

(ج) من السهل .

٩\_ هل تعتقد انك تلقي بعض الدعم حاليا في مصر ( اى المساعدة فى التمويل ومكان العمل والبنية التحتية من حيث الطرق والكهرباء ) لى تنشئ مؤسستك الخاصة ؟

( أ ) نعم

(ب) لا

١٠\_ اى من الاحتمالات الوردية ادناه تتناسب مع وضعك في عائلتك ؟

( أ ) القلة الاصغر .

(ب) الولد الاوسط .

(ج) الولد الاكبر .

(د) غير ذلك .

١١\_ هل تعتقد ان الرجال والنساء يحظون بفرص متكافئة للوصول للعمل وخدمات الدعم في مصر ؟

( أ ) نعم

(ب) لا

١٢\_ ما هو نوعك الاجتماعى ( جنسك )

( أ ) ذكر .

(ب) انثى .

١٣ \_ هل سبق لك ان بدأت بمؤسسة صغرى فى وقت فراغك ؟

( أ ) نعم .

(ب) لا .

الموضوع السادس : الاشكال القانونية لملكية المشاريع

الوقت المقترح : ( ٣ ) ساعات

بيان المعلومات (١) الموضوع (٦)

### اسئلة متعلقة بملكية المشروع الصغير / المنشأة

١\_ ما عدد اصحاب المشاريع في الملكية الفردية وشركة التضامن والشركات المحدودة المسئولية والتعاونية ؟

( أ ) يعود المشروع ذو الملكية الفردية لشخص واحد ( المنشأة الفردية )

(ب) تعود ملكية شركة التضامن الى شخصين او اكثر .

(ج) ان الشركة محدودة المسؤولية هي مجموعة من الشركاء او المالكين المرخص لهم من الحكومة وتتمتع بسلطة ممارسة الاعمال كما لو كانت شخصا واحدا .

( د ) التعاونية هي الجمعية ينشئها مجموعة من الاشخاص الذين يشغلونها عن طريق منظمة ذات ملكية مشتركة وادارة ديمقراطية وهي ما يطلق عليها ضمن قانون الجمعيات الاهلية بالمؤسسات .

٢\_ ما هي التكلفة والاجرات القانونية اللازمة من اجل اطلاق انواع ملكيات المشاريع الاربعة ؟

( أ ) الملكية الفردية sole proprietorship تستلزم المنشآت الفردية ما ياتي :

• الحصول على رخصة من اجل هذا المشروع .

• تسديد رسوم او ضرائب معينة تعد الملكية الفردية - بسبب قيودها المحدودة - اسهل انواع المشاريع التي يمكن اطلاقها كما ان تكلفتها الاولية قليلة جدا .

( ب ) شركة التضامن partnership عادة ما تكون تكلفة تنظيم شركة التضامن متدنية فالى جانب اي رخص تلزم يوصي بان يكلف محام مختص بوضع اتفاقية شركة التضامن بشكل خطى تعرف ببندود الشركة وينبغي ان تتضمن بندود الشراكة الاحكام الاتية :

• توزيع الخسائر او الارباح .

• التعويض عن كل من الشركاء .

• توزيع الموجودات في حال حلت الشركة .

• فترة الشراكة .

• واجبات كل من الشركاء .

( ج ) الشركة محدودة المسؤولية **Limited company** يعتبر انشاء شركة محدودة المسؤولية اصعب وعادة

اكثر تكلفة من نوعي الملكيات المذكورتين انفا وغالبا ما تكون حظوظ هذا النوع من المشاريع اوفر في الحصول راس مال اضافي فالى جانب ايدلع موجودات الشركة كضمان قد تببع الشركة محدودة المسؤولية اسهاما اضافية من اجل الحصول على الاموال وهي تمثل الشركات المساهمة .

( د ) التعاونية **cooperative** ليست تكلفة تسجيل التعاونية مرتفعة وهي تقضى بوضع اتفاقية تعاونية

خطية ومن ثم ايداعها لدى السلطات الحكومية المختصة وهذا النوع غير منتشر في مصر عدا بعض تعاونيات صيد الاسماك وصناعة الاخشاب .

٣\_ لم ينبغي استشارة محام عند البدء بمشروع جديد ؟

ينبغي مناقشة كافة اشكال الملكيات القانونية مع محام مختص قبل اتخاذ اي قرار بشأن نوع المشروع وينبغي ان يعرف المحامي قدر الامكان عن المشروع وعن مالكة ( او مالكية ) بما في ذلك وضعه ( وضعهم ) المالى الشخصي بهدف التمكن من اعطاء توصية سديدة .

٤\_ ما هي المسؤولية المترتبة عن انواع ملكيات المشاريع الاربعة ؟

( أ ) الملكية الفردية : يعتبر صاحب المشروع الفردى مسئولا شخصيا عن ديون المشروع كاملة ويمكن ان تتضمن المسؤولية الاملاك الشخصية لصاحب المشروع واصوله كافة .

(ب) شركة التضامن : يعد كل من اعضاء شركة التضامن مسئولا كليا عن ديون المشروع كاملة بغض النظر عن قيمة استثمارهم الشخصي فيها وتطال هذه المسؤولية الاملاك والموجودات الشخصية كافة كما يكون كل من الشركاء مسئولا عن اعمال الشركاء الاخرين فيما يتعلق بواجبات المشروع والتزامتها .

(ج) الشركة محدودة المسؤولية : يعد حاملو الاسهم او مالكو الشركة مسئولين عن المبالغ الموازية لاستثمارتهم في الشركة فبينما قد يخسر الشركاء الاموال التى استثمروها في الشركة لايمكن ارغامهم على تسديد ديون الشركة باموال اضافية من اموالهم الخاصة .

( د ) التعاونية : يعتبر كل عضو في التعاونية مسئولا كليا عن ديونها .

٥\_ كيف تؤثر الملكية القانونية على استمرارية المشروع الصغير / المنشأة ؟

( أ ) الملكية الفردية : ينتهى المشروع الصغير / المنشأة عند وفاة مالكة او لدى اصابته بالعجز .

(ب) شركة التضامن : تنتهى الشركة عند وفاة اي من لشركاء او لدى اصابته بتاعجز او انسحابه من الشركة الا اذا اشترى الشركاء الاخرون حصة الشريك المتوفي او المصاب بالعجز او المنسحب .

(ج) الشركة محدودة المسؤولية : يتمتع هذا النوع من الشركات بمدة حياة مستقلة ومستمرة ولايتم حلها لدى وفاة احد حاملي الاسهم او لدى بيع الاسهم الى شخص اخر .



( د ) التعاونية : تتمتع التعاونية بمدة حياة مستقلة .

٦\_ كيف تؤثر البنية القانونية على ادارة المشروع الصغير / المنشأة ؟

( أ ) الملكية الفردية : يستطيع المالك الفردى ادارة المشروع كما يشاء طالما انه لا ينتهك القوانين وقد يشكا اتخاذ شخص واحد للقرارات الادارية كافة نقطة سينة .

(ب) شركة التضامن : يلعب كل من الشركاء في شركات التضامن دوره الادارى كما تتوزع الواجبات المختلفة في ما بينهم ، وقد تساهم قدراتهم ومعارفهم مجتمعه في جعل الشراكة افضل من الملكية الفردية من حيث اداراتها الا ان توزيع المهام الادارية قد يودى الى نشوء خلافات .

(ج) الشركة محدودة المسؤولية : يجدر اتباع الاجرات القانونية بحذافيرها عملا بقانون الشركة وينبغي ان يودع المسئولون عن الشركة محدودة المسؤولية وثيقة خاصة لدى الحكومى تسمى القانون الاساسي للشركة كما يتعين عليهم تسديد الضرائب الاولية ورسوم الايداع وعقد اجتماعات رسمية من اجل معالجة تفاصيل معينه تتعلق بالتشغيل والتنظيم .

( د ) التعاونية : ينتخب اعضاء التعاونية الافراد المعنيين بادارتها .

٧\_ كيف تؤثر البنية القانونية على الضرائب .

( أ ) الملكية الفردية : ينبغي تسديد ضرائب الدخل الفردى على ارباح المشروع .

(ب) شركة التضامن : يتعين على الشركاء كافة تسديد ضرائب الدخل الفردى وفق حصتهم الفردية من ارباحها .

(ج) الشركة محدودة المسؤولية : تخضع لضريبة مزدوجة ، تفرض الضريبة الاولى على اجمالى ارباح الشركة والثانية على انصبة الارباح التى يحصل عليها الشركاء .

( د ) التعاونية : تدفع التعاونية الضرائب وفقا للانظمة الحكومية المعتمدة.

ورقة العمل (١)

الموضوع (٦)

### إختيار الشكل القانوني للمشروع

يعيش تامر فى مجتمع محلي صغير منذ عشر سنوات وتقع بلدته التى يبلغ عدد سكانها (٢٧٥) شخصا على ضفة

النهر الكبير الذى يمر بالبلاد وتشتهر المدينة بطبيعتها وشاطئ نهرها الجميل وطقسها المعتدل صيفا وشتاء كما يروج فيها صيد الاسماك وتجارتها غير ان الطريقة القديمة التى يسلكها السكان ضيقة ووعرة وتجعلها امطار الربيع والشتاء غير سالكة في بعض الاحيان ويتجه حاليا الى تشييد طريق جديدة في المنطقة من المفترض ان تستكمل في غضون اربعة اشهر .

يدرس تامر فكرة اطلاق متجر لبيع المنتجات السياحية بما ان الطريق قد اوشكت على الانتهاء مما سيسهل قدوم السواح الى المنطقة الراغبين في الاستجمام فيها ، والاستفادة من أنشطة صيد السمك .

وقد اخذ تامر بالحسبان مزايا وعيوب الاساليب التى يمكنه من خلالها تنظيم مشروعه من الناحية القانونية فكر في امكانية كونه صاحب ملكية فردية لانه يحب ان يكون سيد نفسه وقد بلغ مجموع مدخراته (٤٢٠٠) جم كما

يمكنه اقتراض المبلغ الكافي للبدء بمشروع صغير .

ولكن فكرة الشراكة تستهوية كذلك ، اذا يمكن ان يومن شريك ما او شريكان اثنان المال الاضافي اللازم لاطلاق

مشروع اوسع ويمكنه كذلك اطلاق شركة محدودة المسنولية وان يبيع حصصها وفي تلك الحالة سيزداد المبلغ المتوفر لدية من دون ان يكون عليه تسديد اى قروض كما سيتوفر لديه المال للاعلانات وقد تحدث تامر الى عدد من الاشخاص في المجتمع المحلى ليرى اذا كانوا مهتمين في اطلاق شركة محدودة المسنولية وفي تلك الحال ستكون كمية الاموال المتوفرة لاطلاق المشروع اكبر من تلك المتوفرة اذا تم اعتماد المشروع الفردى او التضامن كما ان عددا اكبر من سكان المجتمع قد يستفيد من المشروع .

اسئلة

١\_ اى نوع من ملكيات المشاريع قد تختاره لو كنت مكان تامر ؟

٢\_ ما هى المعلومات الاضافية التى يحتاج اليها تامر لاتخاذ قرار مدروس بشأن افضل نوع من الملكيات القانونية لمشروعه ؟

## الوحدة السادسة

### تنظيم المشروعات / المنشآت الصغيرة

#### هدف الوحدة

جعل المتدربين يدركون الإجراءات المطلوبة لتنظيم مشروع ما.

#### موضوعات الوحدة

- ١- اختيار سوق مناسبة
- ٢- اختيار موقع المشروع الصغير/المنشأة
- ٣- الأشكال القانونية لملكية المشاريع
- ٤- الأموال اللازمة للبدء بالمشروع
- ٥- الحصول على الأموال لإنشاء المشروع
- ٦- طرق الدخول إلى عالم الأعمال
- ٧- دراسته الجدوي
- ٨- اسئلته للتقييم

## الموضوع الاول : اختيار سوق مناسبة

### بيان المعلومات (١)

#### معلومات حول السوق

#### ١- ما هو السوق (Market)؟

إن السوق بالنسبة لمؤسسة معينة هي جميع الأشخاص الموجودين ضمن منطقة جغرافية معينة، المحتاجين إلى سلعة أو خدمة ما، والراغبين في شرائها، والقادرين على ذلك، وتبيع كل مؤسسة نوعاً معيناً من السلع أو الخدمات إلى الناس، يمكن وصف الزبائن المحتملين بأنهم:

(١) أشخاص محتاجون إلى منتج أو خدمة أو راغبين فيها.

(٢) أشخاص قادرين على شراء المنتج أو الخدمة.

(٣) أشخاص مستعدون لشراء المنتج أو الخدمة.

ولكن أخذ المنافسة بعين الاعتبار، فإذا كان المنافسون يخدمون سوقاً واحدة، ينبغي التحقق إذا كانت السوق واسعة بما فيه الكفاية لاستيعاب مؤسسة أخرى، كما ينبغي تحديد وجه الاختلاف بين السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة.

#### ٢- ما الذى ينبغي أن يعرفه أصحاب المؤسسات عن الزبائن المحتملين؟

(أ) اعرف الزبائن: يمكن تجزئة السوق بتقسيمها إلى مجموعات من المشترين، أو تقسيمها بناء على خصائص محددة مثل العمر والجنس والوضع العائلي والعمل والدخل والتوجهات بالنسبة لأى من هذه الميزات.

(ب) اعرف ما يريده الزبائن: يسهل على أصحاب المشروعات، لدى قيامهم بتقسيم التسويق ضمن مجموعات، تحديد أى من السلع أو الخدمات تحتاجها كل مجموعته أو ترغب فيها.

(ج) اعرف من أين يشتري الزبائن: يتعين على أصحاب المشروعات أن يعرفوا من أين يشتري الزبائن حالياً وأن يحددوا العوامل الكفيلة بدفعهم إلى الانتقال إلى المؤسسة الجديدة للشراء منها.

(د) اعرف متى يشتري الزبائن: عندما يعرف أصحاب المشروعات متى يقدم الزبائن على الشراء (سواء كان ذلك يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً) سيتمكنون من تحديد بعض الأمور مثل ساعات العمل الممكنة وتوقيت عرض الإعلانات وكمية السلع التي ينبغي توفرها فى أوقات معينة من السنة.

(هـ) اعرف كيف يشتري الزبائن: عندما يعرف صاحب المؤسسة كيفية تسديد الزبائن لأثمان المنتجات والخدمات، يصبح قادراً على تحديد سياساتى البيع الآجل والتسعير التي سيعتمدها في مؤسسته.

#### ٣- أين تتوفر معلومات حول الزبائن؟

يمكن الحصول على معلومات حول الزبائن لدى جمعيات حماية المستهلك (أى المنشورات الصادرة عنها) والغرف التجارية والوكالات الحكومية (بما فيها الإدارة المحلية) وفى الصحف والمجلات ومن الأبحاث الفردية عبر إجراء مسح للسوق ضمن المجتمع المحلى.

#### ٤- ما هو مفهوم التسويق؟

تتمثل الحاجة الأساسية لأصحاب المشاريع الصغيرة بإدراك ماهية برامج تسويق منتجاتهم وخدماتهم وتطويرها، وتقوم برامج التسويق الحديثة على "مفهوم التسويق" ووضعه موضع التنفيذ، إذ انه يوجه أصحاب المشاريع إلى تركيز جهودهم على تحديد حاجات الزبائن وتلبيتها ومتابعتها بطريقة مربحة.

يستند التسويق إلى الحقائق الآتية.

(أ) ينبغي أن تهدف سياسات المشاريع ونشاطاتها كافة إلى تلبية حاجات الزبائن.

(ب) يمثل تحقيق حجم مبيعات مربح هدفاً أولياً.

لدى وضع مفهوم التسويق موضع التنفيذ، يتعين على المشروع الصغير ما يلي:

(أ) تحديد حاجات زبائنه (من خلال إجراء دراسة للسوق Market research )

(ب) تحليل ميزاته التنافسية Competitive advantages (أى إستراتيجية التسويق Marketing strategy).

(ج) اختيار الأسواق المحددة التي سيعمل على خدمتها (التسويق الهادف Target marketing).

(د) تحديد كيفية تلبية تلك الحاجات (المزيج التسويقي Marketing mix).

#### ٥- ما هي دراسة السوق؟

من شأن إتباع برنامج صغير لدراسة السوق بناء على قائمة أسئلة يجب عليها الزبائن الحاليون و/أو المستقبلون أن يكشف عن مشاكل وعدم رضاء، يمكن معالجتهما بسهولة، أو منتجات أو خدمات جديدة يمكن توفيرها بشكل ناجح.

ويتعين على دراسة السوق أن تحدد كذلك التوجهات التي قد تؤثر على مستويات المبيعات والربحية، كما ينبغي مراقبة التغييرات السكانية، والتطورات القانونية، والوضع الاقتصادي المحلي، من أجل تحديد المشاكل والفرص باكراً، ويحذر كذلك مراقبة نشاطات المشاريع المنافسة إذا أن السوق تشهد دوماً دخول المنافسين أو خروجهم، فمن المفيد مثلاً معرفة استراتيجيات المنافسين (أي كيف يتنافسون).

#### ٦- ما هي إستراتيجية التسويق؟

تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد مجموعات الزبائن (الأسواق المستهدفة) التي يمكن أن تخدمها المشاريع الصغيرة بشكل أفضل مما يخدمها منافسوها الكبار كما تتضمن تصميم عروض المنتجات والأسعار والتوزيع، والجهود الترويجية والخدمة، بشكل يتناسب مع ذلك الجزء من السوق بالتحديد (أي إدارة المزيج التسويقي). وتعالج هذه الإستراتيجية بشكل مثالي، حاجات الزبائن التي لا تلبها السوق حالياً، والتي تمثل حجماً محتملاً وربحية مناسبين لا يمكن أن يلبي مشروع صغير كافة حاجت الناس، لذلك يجب تحليل السوق التي يعمل ضمنها ومستوى قدراتها بغية التركيز على السوق المستهدف.

## ٧- ما هو التسويق الهادف؟

يملك أصحاب المشاريع الصغيرة مواردً محدودة لإنفاقها على نشاطات التسويق، وبشكل تركيز جهودهم التسويقية على جزء أو جزئين رئيسيين من السوق أساس التسويق الهادف.

تشمل الوسائل الرئيسية لتجزئة السوق ما يلي:

(أ) التجزئة الجغرافية (Geographical segmentation): وهي تقضي بتلبية حاجات الزبائن في منطقة جغرافية معينة (مثلاً يمكن أن يكتفي أحد المحلات في حي معين بإرسال إعلانات إلى الأشخاص الذين يسكنون على بعد كيلومتر ونصف أو أقل من المتجر).

(ب) التجزئة حسب الزبائن (customer segmentation): وهي تقضي بتحديد مجموعات الأشخاص الأكثر قابلية لشراء المنتج قبل محاولة اجتذاب زبائن جدد، ويجدر التذكر أن المحافظة على الزبائن الحاليين أسهل وأقل تكلفة من محاولة اجتذاب زبائن جدد.

## ٨- ما هو المزيج التسويقي (P's) ؟

يستخدم المزيج التسويقي لوصف كيفية قيام الرياديين الجمع بين المجالات الأربعة الآتية في برنامج تسويق شامل.

(أ) المنتجات (product) والخدمات: يمكن أن تشمل الاستراتيجيات الفعالة التي تعتمد على المشاريع الصغيرة التركيز على مجموعة ضيقة من السلع وتطوير منتج أو خدمة في غاية التخصص أو تأمين مجموعة من السلع والخدمات تتضمن مدى استثنائيا من الخدمات.

(ب) الترويج (promotion): ويتضمن الإعلانات وفن البيع فضلاً، عن نشاطات ترويجية أخرى، إن فن البيع الجيد هو عامل أساسي في المشاريع الصغيرة بشكل عام، بسبب قدرتها المحدودة على تنظيم حملات إعلانية واسعة.

(ت) المكان/التوزيع (place / distribution): يتعين على المصنع والبايع بالجملة أن يقررا كيفية توزيع منتجاتهما، إذا أن العمل من خلال الموزعين المعتمدين أو وكلاء المصنعين أكثر قابلية للتنفيذ بالنسبة لصغار المصنعين، ويتعين على تجار التجزئة دراسة التكلفة وحركة المرور، كونهما عاملين أساسيين لدى اختيار موقع العمل، وبكلام آخر، يستلزم الموقع ذو التكلفة المتدنية وحركة المرور الخفيفة إنفاقاً أكبر على الإعلانات.

(ث) السعر (price): يشكل تحديد مستوي الأسعار و/ أو سياسات التسعير (بما في ذلك سياسات البيع الأجل) العمال الأساسي المؤثر في العائد الإجمالي، ويقترن ارتفاع الأسعار بشكل عام بتوفر كميات أقل والعكس بالعكس، غير أن المشاريع الصغيرة يمكنها في أغلب الأحيان المطالبة بأسعار أعلى بسبب الخدمات الشخصية التي تستطيع تقديمها.

وتتميز طبيعة السلعة/ الخدمة كذلك بأهميتها لدى اتخاذ القرارات المتعلقة بالموقع، فإذا كان نوع المشتريات يعتمد على العفوية بمعظمه (مثل المياه الغازية أو الحلويات). فسيكون لحركة المرور الكثيفة والموقع الكاشف أهمية كبيرة، ومن ناحية أخرى، يعتمد الموقع أقل أهمية بالنسبة للمنتجات / الخدمات التي يكون الزبائن مستعدين لبذل مجهود خاص للحصول عليها (مثل تجهيزات الفنادق).

وتم حالياً إضافة عنصرين آخرين هما الناس People ، والتغليف والتعبئة packaging.

## ٩- كيف يمكن تقييم الأداء التسويقي؟

بعد اتخاذ القرارات المتعلقة ببرنامج التسويق، يتعين على المالكين إجراء تقييم لقراراتهم، كما ينبغي تحديد مقاييس الأداء بهدف تقييم النتائج على أساسها، تشكل المعلومات السليمة بشأن المعايير الصناعية ومؤشرات الأداء السابقة أساساً لمقارنة الأداء الحالي، لذا يتعين على المالكين تقييم أداء مشاريعهم بشكل دوري على الأقل (مرة كل ٣) شهور، وفي بعض الحالات يمكن أن يكون أسبوعياً أو شهرياً وذلك طبقاً لدورة رأس المال).

ويتمثل تقييم الأداء التسويقي في الإجابة عن الأسئلة الأساسية الآتية:

- (أ) هل يبذل المشروع الصغير/ المنشأة قصارى جهده لكي يلبي حاجات الزبائن؟  
(ب) هل يحرص الموظفون على تلبية حاجات الزبائن ويتركون لديهم انطباعاً بأنهم قد يرغبون في العودة مجدداً؟  
(ج) هل يجد الزبائن مطلبهم، وبأسعار تنافسية؟

#### ١٠- كيف يمكن تحليل مدى قبول الزبائن بالسلعة أو الخدمة؟

يشترى الزبائن المنتجات أو الخدمات لاستعمالهم الشخصي تلبية لحاجتهم ورغبتهم الخاصة، أو لحاجات عائلاتهم، فهم لا يشترى بهدف تحقيق أرباح منها، فهم يقدمون على الشراء تلبية لحاجاتهم ورغباتهم الخاصة أو لحاجات عائلاتهم، وهم يبتاعون منتجاً أو خدمة ما بسبب ما يتوقعونه منها، يحفز سببان أساسيان الناس على الشراء:

١- السبب العاطفي (Emotional reason): أي التباهي بالمظهر الخارجي والمكانة الاجتماعية والطموح والنظافة والمتعة وزيادة فترة الترفية.

٢- السبب العقلاني (Rational reason): ويشمل الاستمرارية والتوفير في الاستعمال والتوفير لدى الشراء، وسهولة الاستعمال، والفعالية في التشغيل، والثقة بالمنتج / الخدمة.

أشار علماء النفس إلى أن سلوك الشراء لدى الزبون يكون موجهاً أولاً إلى تلبية بعض الحاجات الأساسية وتتضمن تلك الحاجات والمأكولات والسكن والملبس. وعادة ما تكونا الدوافع العقلانية هي التي توجه محاولة الفرد إلى تلبية حاجاته الأساسية إذ يحتاج الأشخاص الذين يملكون مورداً قليلة أفضل المنتجات والخدمات لقاء أموالهم من حيث الكمية والنوعية والثقة بالمنتج / الخدمة.

لا يقر الكثير من الزبائن بأنهم يشترون المنتجات والخدمات لإرضاء حاجاتهم العاطفية، غير أن أغلب علماء النفس يعتقدون أن التباهي بالمظهر الخارجي هو بجد ذاته دافع عاطفي للشراء، وقد تبدو بعض الدوافع أكثر عقلانية بشكل عام من غيرها.

بما أن الناس يعتبرون أنفسهم عقلانيين عادة فهم يميلون إلى التعبير عن الأسباب التي تدفعهم إلى الشراء بطرق منطقية جداً، لذلك، لكي يتمكن أصحاب المشاريع من تسويق منتج أو خدمة ما بشكل ناجح، عليهم أن يكونوا واعين للأسباب التي تدفع الزبائن إلى شراء أي منهما.

#### ١١- ما هي العوامل المؤثرة على السوق الاستهلاكية؟

إن السوق الاستهلاكية (consumer market) تشهد تغيراً دائماً وقد ساهم عدد من العوامل الآتية في التغير الاستهلاكي في السنوات القليلة الماضية.

١- التغيرات السكانية مثل التحول في توزيع الدخل على شرائح الفئات العمرانية، في ذلك زيادة القدرة الشرائية الإجمالية والمبلغ المخصص "للكماليات".

٢- التغيرات في نمط العيش والمواقف.

٣- زيادة النسبة النسائية بين القوى العاملة.

٤- زيادة الأوقات الترفيهية.

٥- ازدياد الشراء عن طريق البيع الأجر.

٦- ارتفاع مستوى التعليم لدى السكان بشكل عام.

٧- ارتفاع نسبة التضخم.

٨- تغيرات التكنولوجيا (الهواتف المحمولة، الأترنت،.....)

يتعين على أصحاب المشاريع رصد، التغييرات التي تطرأ على التصرفات الاستهلاكية، فقد يكون عليهم تعديل سياساتهم وإجراءاتهم التسويقية أو تحسينها، ويشكل توقع التغييرات التي قد تحدث في السوق مهمة ضرورية إلى أنها صعبة لذلك ينبغي جمع المعلومات حول السوق وتحليلها باستمرار، أو على الأقل رصد ما يحدث في السوق.

(مثل: أثناء سيرك بالسيارة أو بمركبات النقل العام أو المترو راقب اللافتات ولوحات الإعلانات،.....إنها مؤشر لما يحدث في السوق).



## ورقة العمل (١)

### متجر وحيد لبيع المعدات واللوازم المعدنية

كان السيد وحيد مدرساً بمدرسة في مدينة صغيرة. وإثر انخراطه في المجتمع المحلي اكتسب صداقات عديدة وكان محبوباً كما شارك في أنشطة اجتماعية كثيرة، أراد السيد وحيد أن يجني المزيد من المال، فأخذ يفكر في البدء بمشروع خاص به، وشجعت زوجته على تجربة طريقة قد تدر أرباحاً أكثر من التعليم.

علم السيد وحيد من أحد أصدقائه أن مخزوناً للأدوات واللوازم المعدنية معروض للبيع في المدينة إثر وفاة صاحب المتجر وأنه يمكنه شراء مجموعة من الأدوات المعدنية لقاء مبلغ (٢٠٠٠) جم، وبعد دراسة الإمكانيات المتاحة في مدينته، وجد أن بإمكانه استئجار متجر فارغ يقع بين متجرين للبيع بالتجزئة، أحدهما متجر للمواد الغذائية والآخر لبيع المعدات المعدنية والخردوات كان قد أنشئ منذ فترة طويلة ويملكه رجل أعمال ذكي في منتصف العمر، وبالرغم من نصيحة مدير أحد المصارف المحلية للسيد وحيد بالألا يترك وظيفته كمدرس إلا أنه تخطى عن التدريس وسحب مدخراته التي تبلغ (٥٠٠٠) جم ووظفها في مشروع لبيع المعدات واللوازم المعدنية.

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

وعندما افتتح السيد وحيد متجره علق الواجهة لافتة كتب عليها: "ساعات العمل: من السادسة صباحاً حتى العاشرة ليلاً ويؤدي صاحب المتجر أعمالاً خارج ساعات الدوام أيضاً" فقد اعتقد السيد وحيد أن بإمكانه منافسة متجر المعدات المعدنية المجاور بهذه الطريقة.

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

لم يجتذب السيد وحيد سوى القليل من الزبائن الذين شكلوا مخاطرة مالية غير مضمونة، إذ رحلوا يأخذون قطعاً صغيرة بالأجل بدلاً من تسديد ثمنها نقداً في متجر المعدات المعدنية الآخر، وسرعان ما اكتشف السيد وحيد أن مخزون بضاعته قد نفذ، وأنه يفتقر إلى مبلغ نقدي يمكنه شراء مخزون جديد. فلم يكن بإمكانه اقتراض المزيد من المال لتأمين استمرارية المشروع الصغير / المنشأة.

بسبب منافسة المتجر المجاور الشديدة، لم يدم مشروع السيد وحيد سوى ثمانية عشر شهراً فهو لم يحظ يوماً بفرصة نجاح حقيقية، إذا كانت سوق المعدات المعدنية في المدينة جداً لاستيعاب متجرين، ولم يكن بوسع أفضل مدراء الأعمال أن يحاول متجر السيد وحيد إلى مشروع ناجح، تمنى السيد وحيد أو أنه درس الأمور بتأن أكبر قبل البدء بمشروعه ولعل الأجر الذي كان يتقاضاه من التعليم لم يكن سنياً في نهاية الأمر.

أسئلة للمناقشة:

١- لماذا فشل مشروع السيد وحيد؟

٢- ما الذي كان ينبغي على السيد وحيد القيام به قبل البدء بالمشروع الصغير / المنشأة؟

## بيان المعلومات (٣)

### إجراء مسح للسوق

قد يكون لديك منتج أو خدمة ممتازة تقدمها إلى الناس، إلا أن إحدى مفاتيح النجاح أو الفشل تمكن في تحديد ما إذا كان عدد الزبائن الراغبين في شراء منتجك أو خدمتك بشكل منتظم كافياً، فينبغي أن يعطيك سعر المنتج أو الخدمة هامش ربح ملائم يسمح لك بأن تضمن إستمراريتك وأن تمضى في تطوير مشروعك.

قبل أن تعتمد إلى استثمار مواردك في مشروع معين، عليك أن تتأكد من وجود سوق كبيرة بالقدر الكافي لم تتم تلبية حاجاتها بعد، ويتعين عليك الإجابة على الأسئلة الآتية لتحديد ما يقوم به منافسوك في المجال الذي تنوى العمل فيه.

- هل تنمو السوق بوتيرة تسمح بدخول مشروع جديد إليها؟
- كيف يمكنك اجتذاب الأعمال من منافسك في سوق تواجه تراجعاً؟
- بم تختلف منتجاتك أو خدماتك عن تلك التي يقدمها منافسوك؟
- هل حددت شريحة السوق الذي يحتاج إلى المنتجات أو الخدمات؟

### خطوات مسح السوق

تتضمن عملية مسح السوق الخطوات الآتية:

١- تحديد أهداف مسح السوق وما هي المعلومات المطلوبة.

٢- وضع تفاصيل مسح السوق مثل:

- مصادر المعلومات.
  - الوقت والتكلفة اللازمين لإجراء الدراسة.
  - المنهجية الواجب إتباعها لجمع المعلومات.
  - إعداد خطة تنفيذية.
- ٣- اختيار العينات واتخاذ قرار بشأن الاتصالات والزيارات التي ينبغي القيام بها.

٤- إعداد إستمارات إستبيان وتنظيم مقابلات من أجل المسح.

٥- جمع المعطيات وتحليلها.

٦- إعداد تقرير بشأن النتائج.

يواجه أصحاب المشاريع الجدد، لدى إجراء مسح للسوق مشكلة أساسية تكمن في عدم معرفة المصادر والاتصالات المحددة التي عليهم اللجوء إليها من أجل الحصول على المعلومات.

### مصادر المعلومات

يمكن تقسيم مصادر المعلومات إلى:

١- مصادر البيانات الأولية: أي المعلومات الناتجة عن الاتصال بالأشخاص المعنيين مباشرة بالنشاط ذي الصلة، فلدى إجراء مسح بشأن الأثاث مثلاً، تعتبر المعلومات التي يعطيها المصنعون أو البائعون بالجملة مصادر بيانات أولية.

٢- مصادر البيانات الثانوية: أي المعلومات الموجودة أصلاً التي يمكن استخدامها في المسح، وقد لا تكون هذه المعلومات قد جمعت لهدف محدد ويمكن الحصول عليها من جمعيات الحرفيين/ التجار أو في بيانات مطبوعة.

ملاحظات مفيدة بشأن إجراء مسح للسوق:

يمكن أن تساعد الملاحظات الآتية الرياديين على إجراء مسح للسوق بشكل فعال ومنتظم:

- قد يكون الانحياز الشخصي عاملاً سلبياً لدى جمع المعلومات من مختلف أنواع الأشخاص.
  - كن صبوراً وثابراً لدى جمعك المعلومات للمسح.
  - لا تعط المعلومات إلى الآخرين.
  - دَوِّن المعلومات فوراً بعد زيارة أحد الأشخاص. تجنب الكتابة أو مراجعة أوراقك لدى قيامك بمقابلة أحد الأشخاص.
  - يشكل وضع الأسئلة بشكلٍ ل متسلسل، والاشترك والالتزام بجمع المعلومات، عوامل أساسية لإجراء مسح ناجح للسوق
  - تتمثل الطريقة الفضلى في التقدم إلى منافسك بذهابك إليهم، وكأنك زبون محتمل. ويمكنك أن تبدى اهتماماً ببيع منتجاتهم.
- وما أن يتم إنهاء المسح، ينبغي إعداد تقرير خطي مفصل بنتائجه، وسيساعدك تقرير مسح السوق في تقييم الجدوى من تسويق منتجك. كما أنه قد يشكل وثيقة هامة لإقناع المؤسسات المالية بمدى استيعابك للسوق.

( بيان معلومات ٤ )

( الوحدة: (٦) الموضوع ١ )

### تطوير خطة المبيعات

تشكل خطة المبيعات (Sales plan) عنصرًا أساسيًا في تقرير مسح السوق. ويتعين على الريادي أن يتخلى بنظرة واقعية لكمية المنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تبيعها مؤسسته في المستقبل القريب، فيقوم بإعداد خطة مبيعات شهرية بناءً على استنتاجات مسح السوق تغطي، بشكل عام، الأشهر الإثني عشر القادمة. وإذا كان المشروع الصغير / المنشأة يعرض منتجاته أو خدماته بأسعار مختلفة، ينبغي أن تُخصَّص كل سلعة أو خدمة بتوقعات خاصة بها. غير أن بائع الجملة أو التجزئة الذي يتعامل بأعداد كبيرة من المنتجات يعمل عادة على وضع خطة مبيعات لمجموعات منتجاته الأساسية ذات معدل الأسعار نفسه.

وتتضمن خطة المبيعات ثلاثة عناصر: كمية المنتجات المعروضة للبيع من كل منتج، وسعر الوحدة لكل منتج، وقيمة المبيعات من كل منتج. ويُعرَّف إجمالي المبيعات بأنها كمية المال التي تجنيها مؤسسة معينة من مبيعاتها في شهر واحد (إجمالي المبيعات الشهرية (أو في سنة واحدة) (إجمالي المبيعات السنوية).

خطة المبيعات لمنتج واحد للشركة) س (لعام \_\_\_\_\_ م

الشهر	يناير	فبراير	مارس	إبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
كمية المنتج ١												
سعر الوحدة												
قيمة مبيعات المنتج ١												

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

وبفضل خطة المبيعات، سيعرف الريادي متى يتعين عليه شراء المواد الأولية أو السلع، وكمية الأموال التي قد يتوقع كسبها كل شهر. كما سيعرف الريادي الذي مضى عليه فترة طويلة في مجال الأعمال، كيف ستسير الأعمال خلال العام بفضل تجاربه السابقة. غير أنه يجدر إجراء مسح للسوق بشكل منظم، لاسيما عندما لا يتم تحقيق المبيعات المخطط لها، أو عندما يرغب الريادي في التوسع وتقديم منتجات جديدة.

ينبغي على الشخص الذي ينوي البدء بمؤسسة جديدة إعطاء أهمية كبيرة لمسح السوق، إذ عليه أن يتأكد من إمكانية بيع المنتجات أو الخدمات بالأعداد والأسعار المحددة في سبيل تطوير خطة بيع واقعية.

ويجدر التذكّر أنّ المشروع الصغير / المنشأة يعتمد على الأموال التي يتم تحصيلها من المبيعات

"تذكر أن حجم المبيعات المتوقع هو مفتاح خطة العمل للمشروع"

( ورقة عمل ٢ )

( الوحدة : ( ٦ ) الموضوع ١ )

### تطوير خطة المبيعات

تخرج فريد مؤخرًا من مركز تدريب مهني، حيث تلقى تدريبًا على الخياطة بينما تعمل شقيقته ليلي بائعة في متجر للألبسة. ونظرًا لمهارات البيع التي تتمتع بها ليلي، ولخبرتها في مجال الأعمال، وللمهارات الفنية التي يتمتع بها فريد، وجد أنهما يشكلان فريقًا مناسبًا لفتح محل للخياطة. فكلهما يدرس إمكانية العمل لحسابه الخاص كخيار مهني، ليس فقط لأنهما تلقيا دورة تدريبية في مجال الريادة، بل كذلك لأنهما وجدوا فرصة مثيرة للاهتمام: إذ سيتم افتتاح مدرسة جديدة في إحدى الضواحي التي تشهد نموًا سريعًا بالقرب من مدينة متوسطة الحجم، تقع على بعد ( ٧٠ ) كلم من العاصمة. وبما أنهما كانا يعيشان في المدينة قبل التدريب الذي تلقياه، فهما على اطلاع واسع بالمؤسسات والظروف المحلية فيها، وقد استرعى انتباههما افتقار هذه الضاحية لمحلات الأزياء المدرسية، علمًا أن مدارس البلد كافة تلزم طلابها بارتداء الزي المدرسي. وإزاء هذه الفرصة، فهما مهتمان للغاية بالتحقق من وجود سوق ملائمة لافتتاح متجر جديد.

وتتمثل فكرة المؤسسة بشراء الأزياء المصنعة بكميات كبيرة في أحد المعامل، وتكييفها مع متطلبات المدرسة، ومن ثم بيعها في متجرهما الخاص. وينيوي فريد وليلي بيع هذه الملابس ضمن مجموعة تحتوي

على كل ما يلزم: أي قميص، وبنطلون أو جونيلا وجراب وأحذية وربطات عنق، وما إلى ذلك. وبعد أخذهما أسعار منافسيهما بالحسبان، قررا تحديد سعر الزي المدرسي الكامل بـ ( ٦٠ ) جم (للفتيات والصبيان على حد سواء).

كما ستتوفر كافة العناصر الأخرى التي يشملها الزي، فضلًا عن الملابس الأخرى بشكّل فردي. وبما أن فريد صانع ملابس متخصص، يعمل كل من فريد وليلي على تقديم خدمات إضافية إلى زبانهما، مثل تعديل الملابس، وتصليحها وما إلى ذلك. إلا أنهما يتوقعان أن تتمحور مؤسستهما بخاصة، حول بيع الأزياء المدرسية وتعديلها.

وكانت المدارس قد عمدت مؤخرًا إلى نشر متطلباتها الخاصة بشأن الزي. وقد سبق لليلي وفريد أن حاولا تصنيع بعض الأزياء وفقًا لتلك المتطلبات، وعرضها على المسؤولين في المدارس ف أعجبتهما، ووعدا بإدراج اسم مؤسسة ليلي وفريد على لائحة المتاجر التي توصي بها المدارس.

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

تشمل تلك المدينة ثلاثة متاجر أخرى تعرض الأزياء المدرسية ويمكن إدراجها على لائحة المتاجر التي تعتبرها المدرسة مناسبة. إلا أن ليلي وفريد وجدوا الميزات التنافسية التالية في مؤسستهما مقارنة مع المحلات الثلاثة الأخرى:

الموقع (location): يتوقعان أن يشكل موقع المؤسسة ميزته الأساسية. إذ ما من متجر آخر يقع في الضاحية، أو ضمن نصف قطر قدره ٣ كلم من المدرسة.

• توفير منتجات متعدّدة متكاملة (One stop-shop): لا يقدّم أي متجر آخر الأزياء والأحذية المطلوبة ضمن مجموعة متكاملة إلى المدرسة الجديدة. ولكن بعد أن يفتتح فريد وليلى متجرهما وتباشر المدرسة الجديدة بعملها، لا شك أنّ المتاجر الأخرى ستسارع إلى التكيف مع الوضع الجديد.

يعتقد فريد وليلى أنّ بإمكانهما بيع منتجاتهما

• الأسعار والمنافسة (Prices and competition): يعتقد فريد وليلى أنّ بإمكانهم بيع منتجاتهما بأسعار أدنى من منافسيهما، أي بسعر (٦٠) جم غير أنه يتعيّن عليهما أن يأخذا بالحسبان أنّ منافسيهما قد يتمكنوا من خفض أسعارهم كذلك بفعل ارتفاع المنافسة. لذا أجرى فريد وليلى بحثاً بشأن الأماكن التي يشتري منها منافسوهما موادهم الأولية، والأسعار التي يشترونها بها. وليست المنافسة شديدة للغاية في مجال الأزياء المدرسيّة/ وتعديلها. إذ يبدو أنّ الزبائن يفضّلون التعامل مع المتاجر التي تقع على مقربة من المدرسة أو من منازلهم. ويفترض فريد وليلى أنّ أصحاب المتاجر الأخرى في المدينة راضون عن حصصهم في السوق، لأنهم يبذلون جهوداً قليلة في التسويق والترويج. كما أنه قد مضى على هذه المتاجر سنوات عديدة في هذا المجال، وهي تقدّم أسعاراً مماثلة وتخدم مدارس مختلفة. غير أن البحوث أظهرت أنه يمكن لأحد منافسيهما تقديم أسعار أدنى، لأنه يشتري مواد

الأولية بأسعار أقل منهما، ولكنّ متجره يقع بعيداً عن المدرسة - على مسافة (٧) كلم

كما أنه يستخدم نوعية متدنية من القماش. ولا يبدو أنّ أية مشاريع أخرى قد تنبّهت إلى هذه الفرصة.

ستبدأ المدرسة الابتدائية الجديدة ب (٢٥٠) تلميذاً. وتتوقع التقديرات الحكومية الرسميّة أنّ يزداد عدد التلاميذ تدريجياً خلال السنوات الأربع الأولى إلى أن يبلغ (١٠٠٠) (تلميذ)، ومن ثم سيبقى عددهم عند هذا الحد. وسيتعيّن على كلّ تلميذ جديد يلتحق بالمدرسة أن يشتري زياً مدرسياً جديداً. تمّ كنت ليلى وفريد من جمع المزيد من المعلومات بشأن زبائنها المحتملين عن طريق إجراء مسح مستند إلى الاستجابات. وقد أجريا استطلاعاً بين أهالي حوالي (٢٥٠) مولوداً في ضاحية المدينة ينوون الالتحاق بالمدرسة الجديدة. وأظهرت النتائج أنّ (٧٠) من الأهالي حبّذوا فكرة توفّر مجموعة الزي بأسعار تنافسية قدرها (٦٠) جم في متجر قريب، وأبدوا استعدادهم لشراؤها. وأشار (٢٠)٪ (منهم أنهم لم يفكروا بعد في شراء الزي المدرسي، بينما أجاب (١٠) أنهم سيبحثون عن السعر الأدنى، وأنهم مستعدون لقطع مسافات طويلة بهدف توفير بعض المال.

بالإضافة إلى ذلك، فقد تمّ كن فريد وليلى، عن طريق المقابلات التي أجريها مع أصحاب المتاجر التي تباع مجموعات الزي، وبالاستناد إلى المعلومات الإحصائية، من معرفة الوقت الذي تُباع فيه الأزياء عادة، وأعدادها. وتبيّن أنه يلزم الأولاد زي كامل كل سنة، إذ أنهم ينمون بسرعة في هذه السن. وقال نصف أصحاب المتاجر التي أُجريت معهم المقابلات، أنّهم يحسبون زياً واحداً لكل طفل في السنة الواحدة، فيما أبدى نصفهم الآخر تفاعلاً أكبر، وأشاروا إلى أنّهم يحسبون عادةً ما يعادل زياً ونصف لكل ولد في المرحلة الابتدائية. وبفضل هذه المعطيات الإحصائية، تمّ كن فريد وليلى من تقدير كيفية توزيع مبيعات مجموعات الزي خلال السنة (راجع جدول ١)

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

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

بما أن المسح قد أُجري بالاستناد إلى نموذج تمثيلي، وأن المعلومات الإحصائية لا تعكس التغييرات المحتملة كافة، يمكن افتراض معدّل زيادة أو نقص في المبيعات يقارب (± ١٠) % لكافة الأرقام المتوفرة.

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

يناير	فبراير	مارس	إبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
٢%	٥%	٩%	٢%	٢%	٣%	١٣%	٤٠%	١٠%	٢%	٢%	١٠%	١٠٠%
٩%	٨%	٩%	٨%	٩%	٨%	٨%	٦%	٨%	٨%	٩%	١٠%	١٠٠%
الزي المدرسي												
أعمال التعديل												

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

خطة المبيعات من الزي بافتراض حصة سوق تساوي % ٧٠ من حجم السوق، وبنسبة زيادة أو نقص في المبيعات تساوي ± ١٠%.

١. خطة المبيعات من الزي بافتراض حصة سوق تساوي % ٩٠ من حجم السوق وبنسبة زيادة أو نقص في المبيعات

تساوي % ١٠ ± وبواقع زي ونصف لكل تلميذ سنويا

٢. خطة المبيعات من تعديل الزي بافتراض نسبة ٨% من السكان البالغ عددهم ٨٠٠٠ شخص يحتاجون لتعديل الزي

لأولادهم، وبنسبة زيادة أو نقص في المبيعات تساوي % ١٠ ±

فكر أيضًا في الأسئلة الآتية:

ما الصعوبة الأساسية التي يواجهها هذا النوع من المؤسسات؟

ما الظروف الأخرى التي قد تؤثر على مبيعاتهما، ولا يمكن احتسابها، والتي تظل تشكل مخاطرة؟

كيف يمكن توقع تطور إجمالي المبيعات في السنوات الأربع الأولى للمؤسسة؟

برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال الوحدة: (٦) كيف أنظم المؤسسة؟

## الموضوع الثاني : اختيار موقع المشروع الصغير / المنشأة

(بيان معلومات ١)

(الوحدة :٦) (الموضوع ٢)

### تحديد موقع المؤسسة المشروع الصغير/ المنشأة.

يعتبر اختيار الموقع أحد العوامل بالغة الأهمية في نجاح المؤسسة الصغيرة أو فشلها. ففي حالات عدة، قد يقتصر بحث الريادي على إيجاد أقرب لافتة تفيد بخلو موقع عمل ما. ولكن من أجل زيادة فرص النجاح، من الضروري تخصيص الكثير من الدراسة والأبحاث لاختيار الموقع. وينبغي التشديد على أنه في الوقت الذي قد يتيح الموقع الجيد استمرارية هامشية للمؤسسة، قد يقضي الموقع السيئ حتى على المؤسسات المخطط لها على أفضل نحو. ينبغي أن يكون الموقع موضع تحليل مستمر طوال قيام المؤسسة. إذ أن بعض العوامل مثل التغير السكاني، والتغيرات في عادات الزبائن الشرائية، وطرق النقل الجديدة، ووجهة نمو المجتمع، قد تؤثر سلباً على مدى ملائمة موقع المؤسسة. ويبرز عاملان أساسيان لدى اختيار موقع المؤسسة:

#### ١- تحديد المجتمع المحلي للمؤسسة

#### ٢- اختيار موقع معين داخل ذلك المجتمع المحلي

يعتبر الموقع أكثر أهمية بالنسبة إلى بعض المشاريع من سواها. ويتمتع الموقع المناسب بأهمية بالغة بالنسبة لبعض متاجر البيع بالتجزئة ومؤسسات الخدمات. إذ تعتمد متاجر الألبسة ومؤسسات التنظيف الجاف، ومحطات الخدمة مثلاً، إلى حد بعيد، على حركة الزبائن لتأمين استمراريتنا. ويتعين على هذه الأنواع من المؤسسات أن تحدد موقعها بالقرب من زبائنها.

وليس الموقع مهماً لاجتذاب الزبائن في أنواع أخرى من مؤسسات البيع بالتجزئة والخدمات و في معظم مشاريع البيع بالجملة. فمتاجر التجزئة التي تبيع سلعاً عالية الكلفة، مثل المفروشات والتجهيزات، تجذب الزبائن إليها. وقد تتخذ بعض الخدمات مثل المحاسبة والشركات التي تُعنى بالضرائب، ومشاريع البيع بالجملة، موقعاً بعيداً عن الطرق المألوفة، وأن تظل تحقق مبيعات عالية. إذ أن الزبائن مستعدون لتمضية الوقت بحثاً عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها تلك المشاريع.

أما في قطاعي الصناعة والبناء، وفي عددٍ من الخدمات الأخرى، فلا تهتم الشركات باجتذاب الزبائن على أساس موقعها. إذ يجد هذا النوع من الشركات زبائنه إما من خلال البيع الشخصي، أو من خلال الإعلانات. ويمكن اختيار موقع هذه المؤسسات على أساس الكلفة، أو الأثر البيئي أو توفر المواد الأولية.

يشكل الاقتصاد والسكان والمنافسة عوامل بالغة الأهمية ينبغي أخذها بالحسبان عند اختيار موقع المشروع. وستساعد هذه العوامل كذلك في اختيار المدينة أو البلدة الواحدة كموقع لمشروعهم.

العوامل العامة لدى اختيار موقع للمشروع:

#### أ- الاقتصاد Economics

لدى اختيار المجتمع المحلي الذي سيتم إطلاق مؤسسة صغيرة فيه، ينبغي النظر في القاعدة الاقتصادية الخاصة به. لماذا يعيش هؤلاء الأشخاص في تلك المنطقة بالتحديد؟ ما مستوى معيشتهم؟ لماذا تتواجد مؤسستك أخرى في تلك المنطقة؟ وينبغي إجراء دراسة حول مختلف الصناعات في المنطقة. فهل يعمل %٨٠ من الناس في صناعة واحدة، أو ضمن عددٍ قلي ٍ



ل من المؤسسات؟ أو هل يشتمل المجتمع على مجموعة متنوّعة من المؤسسات؟ هل يعد وضع الصناعة جيّداً في تلك المنطقة؟ وهل تعد نشاطات المؤسسات في ذلك المجتمع المحلي موسمية؟ وهل يشهد ذلك المجتمع انتقال مؤسسات الأعمال منه أو إليه؟ ويتعيّن دراسة التأثير التي قد تكون لإجابات تلك الأسئلة على مؤسستك. يحدّد دخل سكان منطقة معيّنة مدى الطلب على السلع والخدمات. لذلك يتعيّن على الرياديين جمع المعلومات عن مستوى الدخل في المنطقة التي اختاروها. وتتضمّن بعض الأسئلة المحدّدة: ما معدل الدخل في العائلة الواحدة؟ ما مستويات الدخل) منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة (في المنطقة؟ ما توجّهات الاستخدام/البطالة؟ وقد تتضمّن العوامل الاقتصادية الأخرى الطرق العامة الجيدة، وإمكانية الوصول إلى وسائل النقل.

## ب - السكان: Population

يتعيّن على الرياديين أن يحدّدوا مجموعات الأشخاص التي سيأتلف منها زبائنهم. فعلى سبيل المثال، إذا كنت مهتماً في فتح محل للموسيقى، من المهم أن تعرف أين يسكن معظم المراهقين والشباب، لأنهم يشتركون العدد الأكبر من الأسطوانات. وتشمل العوامل السكانية الأخرى: إلى أي مدى تعد تلك المنطقة مستقرّة؟ هل ينتقل الناس منها وإليها بانتظام؟ هل يشهد عدد السكان نمواً أو انخفاصاً؟ فإذا كانت المنطقة تنمو بسرعة، لا شك أنها ستشمل عدداً كبيراً من العائلات الشابة. إذاً ينبغي أخذ هذه العوامل كافة بالحسبان عند تحديد موقع المشروع الصغير/ المنشأة.

## ج - المنافسة: Competition

يتعيّن عليك أن تدرس منافسك عبر جمع المعلومات عن نقاط ضعفهم ونقاط القوة لديهم. فعليك أن تحدّد عدد منافسك، وما موقعهم، كما عليك أن تعرف عدد المؤسسات التي فتحت أو أقفلت خلال السنتين السابقتين المشابهة لمؤسستك. كما يجدر دراسة المنافسة غير المباشرة التي توفّر أنواعاً مماثلة من السلع والخدمات. يتيح توفّر الشروط الثلاثة الآتية افتتاح أية مؤسسة جديدة. فالشرط الأول هو عدم وجود منافسين في المنطقة. والثاني هو الإدارة السينة للمؤسسات المنافسة. والثالث، ارتفاع طلب المستهلكين على منتجك.

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

## الموقع وفق أنواع المشاريع

### أ - شركات البيع بالتجزئة: Retail firms

بات تأمين مواقف للسيارات والنفاد إلى الطرقات العامة الأساسية مشكلة أساسية للكثير من بائعي التجزئة. ويعاني بائعو التجزئة في المتاجر الكبرى مشاكل أقل من سواهم في ما يتعلّق بمواقف السيارات. لذا يتعيّن عليهم أن يأخذوا بالحسبان أنواع المؤسسات التي تحيط بالموقع. فقد أشارت الدراسات مثلاً أنه ينبغي ألا تتخذ متاجر الألبسة موقعاً لها بالقرب من محطات الوقود.

ويعتبر كذلك عدد الأشخاص المارين بالقرب من موقع المؤسسة سبباً على الأقدام عامّاً لا مهما بالنسبة لبائع التجزئة، ويتعين عليه أن يطرح السؤال التالي: "هل يتجه المشاة في هذا الموقع إلى وسيلة نقل عامة أو إلى مسرح محلي؟" إذ أن أولئك الذين يقصدون المسرح لا يتوقفون عادة للقيام بالمشتريات.

### ب- شركات البيع بالجملة Wholesale firms

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

### ج- شركات الخدمات Service firms

يعتبر اختيار موقع بالقرب من متجر تسوق كبير مثاليًا بالنسبة لمشاريع الخدمات، غير أنه ليس من الضروري أن تعتمد متاجر تصليح أجهزة التلفزيون، أو التنظيف الجاف، أو تصليح الأحذية، أو لعيادة طبيب الأسنان، أو مؤسسة الرعاية بالطفل إلى اتخاذ مواقع ذات إيجار مرتفع، لأن الزبائن مستعدون للسعى ولقطع مسافات بعيدة للحصول على خدمة جيدة. ويمكن أن تقع هذه المؤسسات، إلى حد ما، بعيداً عن الطرقات المألوفة ولكن تبرز نقاط اختلاف هامة في مواقع شركات الخدمات تحدّد أيّ المواقع أفضل. فعلى سبيل المثال، يكون عادة اختيار موقع متجر للتنظيف الجاف بالقرب من متجر سمانة وصيدلية خياراً صائباً. غير أن هذا الموقع قد لا يكون مناسباً لطبيب الأسنان الذي لا يحتاج إلى حركة سير، ومكان توقف ملائم من شأنهما تحقيق نجاح محل التنظيف الجاف.

### د- الشركات التصنيعية Manufacturing firms

تختلف المواقع التي تكون مناسبة للشركات التصنيعية من تلك التي توافق البائعين بالتجزئة والبائعين بالجملة وشركات الخدمات. فعندما ينوي المرء افتتاح شركة تصنيعية، عليه أن يتحقق من منشآت النقل والمسافة الفاصلة عن المواد الأولية. إذ يشكل القرب من الزبائن وتوفر المنشآت اللازمة وقوانين التنظيم المدني عوامل أخرى بالغة الأهمية. كما عليك التفكير بحاجات الموقع المستقبلية والحالية لدى قيامك بدراسة العوامل العامة والخاصة لموقع مشروع معينة

(بيان معلومات ٢)

(الوحدة: (٦) الموضوع ٢)

### الإجراءات المتعلقة باختيار موقع معين

يوصى باتباع الإجراءات الآتية لدى اختيار موقع للمشروع:

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

## عوامل خاصة تتعلق بالموقع:

تحتل حركة السير (الزبانن المحتملين) والوصول للمشروع أهمية أكبر بالنسبة لبعض المشروعات من سواها. لذا، عليك التفكير في الطريقة التي تعتمد عليها في بيعك مع زبائنك، وأي نوع من المشروعات يتوقعون منك أن تديره؟ وما الذي يهتمهم فعلاً؟ عليك أن تقابل منافع بعض المواقع بسيناتها بالنسبة إلى مؤسستك. لنفترض أنك وجدت أفضل المناطق المجاورة، وأفضل مناطق التسوق بالنسبة لمشروعك، وقد أمسيت مستعداً للبدء بالبحث عن مواقع معينة داخل تلك المناطق. سيرتكز همك الأساسي على نمط حركة السير وسهولة وصول الزبانن إلى مشروعك. إذ عليك تأمين قاعدة زبانن جيدة في المناطق التي استهدفتها، ومن ثم تقوم مهمتك على إيجاد الموقع الأفضل في كل منطقة. تعتمد المتاجر الصغيرة للبيع بالتجزئة في المقاطعات المركزية وفي الضواحي، على حركة السير التي تولدها المتاجر الضخمة. ومن الطبيعي أن تستفيد المتاجر الضخمة مثل المتاجر الصغيرة من حركة السير القائمة هذه. وينطبق ذلك أيضاً على المطاعم والمشروعات الأخرى التي تعتمد على زبانن يتخذون قراراتهم بشكل عفوى وفقاً لما يناسبهم. فإذا كنت تدير مشروع من هذا النوع، كلما ازدادت المبالغ التي تنفقها على الموقع الجيد، قلت المبالغ التي عليك توظيفها في الإعلانات.

أدرس حركة السير، لا سيما في محيط مراكز التسوق والمتاجر الكبرى، وكن متنبهاً للطرق الأحادية الاتجاه، ولعرض الطرقات ومواقف السيارات. وابتح عن أفضل أوضاع السير التي تتوافق مع حاجاتك. عندما تكون قد قلصت خياراتك إلى عدد قليل من المواقع، عليك أن تحدد مدى أهمية حركة السير لنجاح مشروعك. وقد ترغب في أخذ العوامل الآتية بالحسبان وفقاً للأهمية التي توليها لحركة السير. فقد تكون وسائل النقل العامة مهمة لكل من زبائنك وموظفيك. لذا عليك أن تشدد بنوع خاص على المواقع التي تتواجد فيها محطات النقل العام أو بالقرب منها. كما يعد توفر مواقف السيارات مهماً للمارين بالقرب من مشروعك. إذ تشكل كلفة مواقف السيارات وسهولة النفاذ إليها العوامل الأكثر أهمية. وعليك أن تتذكر أنه ينبغي أن يكون من السهل لزباننك أن يركنوا سياراتهم لشراء حاجياتهم. ولن ينفك اتخاذ موقع في شارع مكتظ في حال كان سيواجه زبائنك صعوبة في ركن سياراتهم. كما يعد البعد عن المناطق السكنية أو مناطق المشروعات الأخرى مهماً خاصة بالنسبة إلى بعض أنواع المشروعات. فقد يدفع ازدحام السير بعض الأشخاص إلى تقاطع معين أو مركز تسوق. وإذا كانت حركة السير كثيفة حول المشروع، قد يضر ذلك بالمبيعات. وقد تكون لجهة الطريق التي تقع عليها المشروع أهميتها كذلك. فالبحوث التي تُجرى بشأن مواقع محطات الوقود قد تنطبق على مشروعات كثيرة أخرى، تباع بضاعتها إلى الزبانن المارين. فقد يرغب الناس في شراء بعض الأغراض، وهم في طريقهم من المنزل أو إليه. وعلى سبيل المثال، يشتري الناس الصحف والوقود في طريقهم إلى العمل، بينما يشترون الطعام، ويستلمون حاجاتهم من محل التنظيف الجاف في طريق عودتهم إلى المنزل. فإذا كانت مبيعاتك أفضل في فترة بعد الظهر، أعمل على تأمين الخدمات في فترة ازدحام بعد الظهر على جانب الطريق الذي يشهد مرور السير العائد باتجاه المنازل. وقد يكون عرض الشارع مهماً كذلك، إذ أنه يشير إلى مدى كثرة السيارات التي تسلك هذه الطريق أو ستسلكها في المستقبل. وبشكل عام، كلما اتسعت الطريق، كان الموقع أفضل كما أن الطريق العامة الأساسية أفضل من الطريق الفرعية، لأن عددًا أكبر من الزبانن المحتملين يسلكونها يومياً بالإضافة إلى إن الطريق الأوسع أسهل للزبانن. وعليك ألا تنسى أن تضع نفسك مكان زبون على عجلة من أمره: "هل ستزداد زحمة السير بسبب السيارات الراكنة في خط مزدوج؟" ويتميز أيضاً الجزء من المبنى الذي تختاره موقعاً لمؤسستك بأهميته، فتكون الزاوية مثلاً أكثر بروزاً من وسط المبنى إذ يمكن ملاحظتها بسهولة أكبر عند تقاطع الطرق إلا أن معدلات الإيجار فيها عادة ما تكون أعلى. وقد يساعد جيرانك كثيراً إذا أحسنت اختيار موقعك. فقد تعتمد المتاجر المجاورة إلى زيادة إعلاناتها بهدف رفع مبيعاتها، أو قد يخصص بعض الرياديين جزءاً من أموالهم الترويجية لتمويل جمعيات التجار التي تُعنى بتعزيز منطقة تسوق معينة. فأحسن اختيار جيرانك.

(ورقة عمل ١)

(الوحدة: (٦) الموضوع ٢)

### اختيار موقع المؤسسة

ينوى كلٌّ من جمال وسوزان خوض مجال الأعمال، وقد تحدّثا عن الدوافع التي حدثت بهما إلى اتخاذ القرار بالعمل لحسابهما الخاص. قرّر جمال أن يبدأ مؤسسته في بلدته الأمّ، حيث أمضى حياته، وحيث يعرف معظم سكانها الذين يكونون له المؤدّة. وتوجد في تلك البلدة مؤسسة تعاونية ومتجر للأسماك مضى على إنشائها فترة طويلة، ويحققان أرباحًا لا بأس بها. وبالرغم من ذلك يرتنى جمال أنّ بإمكان مؤسسته تحقيق النجاح. تقع بلدة جمال على الشاطئ، وهي ليست كبيرة جدًا، ويعمل معظم سكانها في صيد الطيور والأسماك، بينما يعمل البعض الآخر بدوام جزئي في الحكومة، وغيرهم خارج المدينة لا سيّما في ورش البناء وحقول النفط. ولا يعود هؤلاء إلى منازلهم سوى لتمضية فترة أسبوع أو أسبوعين أربع أو خمس مرّات في السنة. ويعتقد جمال أنّ المدينة تضمّ عددًا كافيًا من السكان لدعم ثلاثة متاجر. أما سوزان، فقد قرّرت إنشاء مؤسستها في بلدة ساحلية تبعد بعض الشيء عن مكان سكنها. وبالرغم من أن ليس لديها معارف كثيرة في المدينة، إلا أنها مقتنعة أنّ مؤسستها قد تحقق نجاحًا إذا ما أحسنت إدارتها. لا يتواجد في البلدة، حيث قرّرت سوزان البدء بمؤسستها، سوى محل عايم واحد. ويعمل سكان تلك البلدة على نصب المصايد وصيد الأسماك، كما أنها تستضيف بعض المخيمات السياحية. وتتضمّن إحدى المجتمعات المحلية التي تبعد بضعة أميال عن البلدة حقلًا للبتروك تعمل فيه شريحة كبيرة من سكان البلدة وتعيش طيلة الأسبوع، ثم تعود إلى منازلها وعائلاتها في نهاية الأسبوع. وتعتقد سوزان أنّ مؤسستها قد تحظى بفرصة أعلى لتحقيق النجاح في تلك البلدة، لأنّ فيها أشخاص يواظبون في وظائفهم على مدار السنة. وقد قدرت أنّ عدد السكان كافيًا لإبقاء المتجرين ناشطين طيلة السنة، وهي تعتقد أنّ بإمكانها تحقيق النجاح إذا أنشأت متجرها في تلك البلدة، وقدمت الأنواع المناسبة من البضائع.

أسئلة للمناقشة:

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

## الموضوع الثالث : الأشكال القانونية لمليكة المشاريع

(بيان معلومات ١)

(لوحة: (٦) الموضوع (٣)

### أسئلة متعلقة بمليكة المؤسسة

١- عدد أصحاب المؤسسات في الملكية الفردية وشركة التضامن شركة محدودة المسؤولية والتعاونية؟

أ - تعود المؤسسة ذات الملكية الفردية لشخص واحد

ب- تعود ملكية شركة التضامن إلى شخصين أو أكثر

ج- الشركة محدودة المسؤولية هي مجموعة من الشركاء أو المالكين المرّ خص لهم من الحكومة. تتمتع بسلطة ممارسة الأعمال كما لو كانت شخصاً واحداً.

د - التعاونية هي جمعية ينشئها مجموعة من الأشخاص الذين يشغلونها عن طريق منظمة ذات ملكية مشتركة وإدارة ديمقراطية، وهي ما يطلق عليها ضمن قانون الجمعيات الأهلية بالمؤسسات

٢- ما الكلفة والإجراءات القانونية اللازمة من أجل إطلاق أنواع ملكيات المؤسسات الأربعة؟

أ) الملكية الفردية Sole proprietorship تستلزم المنشآت الفردية ما يأتي:

◀ الحصول على رخصة من أجل هذه المشروع

◀ تسديد رسوم أو ضرائب معينة؟ تعد الملكية الفردية، بسبب قيودها المحدودة، أسهل أنواع المؤسسات التي يمكن إطلاقها، كما أنّ كلفتها الأولية قليلة جداً.

شركة (Partnership): عادة تكون كلفة تنظيم شركة التضامن متدنية. فإلى جانب : أي رخص قد تلزم، يوصى بأن يكلف محام مختص بوضع اتفاقية شراكة التضامن بشكل خطي، تعرف ببند الشراكة. وينبغي أن تتضمن بنود الشراكة الأحكام الآتية على الأقل:

- توزيع الخسائر أو الأرباح
- التعويض على كلّ من الشركاء
- توزيع الموجودات في حال حُلت الشركة
- فترة الشراكة
- واجبات كلّ من الشركاء

ح) الشركة محدودة المسؤولية (Limited company) يعد إنشاء شركة محدودة المسؤولية أصعب، وعادة أكثر كلفة، من نوعي الملكيات المذكورتين آنفاً. وغالباً تكون حظوظ هذا النوع من المؤسسات أوفر في الحصول على رأس مال إضافي. فإلى جانب إيداع موجودات الشركة كضمان، قد تباع الشركة محدودة المسؤولية أسهماً إضافية من أجل الحصول على الأموال. ليست كلفة تسجيل التعاونية مرتفعة. وهي تقضي بوضع اتفاقية

د- التعاونية (Cooperative) ليست تكلفة تسجيل التعاونية مرتفعة، وهي تقضي بوضع اتفاقية تعاونية خطية ومن ثم إيداعها لدى السلطات الحكومية المختصة، وهذا النوع غير منتشر في مصر عدا بعض تعاونيات صيد الأسماك وصناعة الأخشاب

٣- لماذا ينبغي استشارة محام عند البدء بمؤسسة جديدة؟

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

٤- ما هي المسؤولية المترتبة عن أنواع ملكيات المؤسسات الأربعة؟

أ- الملكية الفردية: يعد صاحب المؤسسة الفردية مسئولاً شخصياً عن ديون المؤسسة كاملة. وقد تتضمن المسؤولية الأملاك الشخصية لصاحب المؤسسة وأصوله كافة.

ب- شركة التضامن: يعد كل من أعضاء شراكة التضامن مسئولاً كلياً عن ديون المؤسسة كاملة بغض النظر عن قيمة استثمارهم الشخصي فيها، وتطال هذه المسؤولية الأملاك والموجودات الشخصية كافة. كما يكون كل من الشركاء مسئولاً عن أعمال الشركاء الآخرين في ما يتعلق بواجبات المؤسسة والتزاماتها.

ج- الشركة محدودة المسؤولية: يعد حاملو الأسهم أو مالكو الشركة مسئولين عن المبالغ الموازية لاستثماراتهم في الشركة. فبينما قد يخسر الشركاء الأموال التي استثمروها في الشركة، لا يمكن إرغامهم على تسديد ديون الشركة بأموال إضافية من أموالهم الخاصة.

د- التعاونية: يعتبر كل عضو في التعاونية مسئولاً كلياً عن ديونها.

٥- كيف تؤثر الملكية القانونية على استمرارية المؤسسة؟

أ- الملكية الفردية: تنتهي المؤسسة بوفاة مالكيها أو لدى إصابته بالعجز.

ب- شركة التضامن: تنتهي الشركة بوفاة أي من الشركاء، أو إصابته بال عجز، أو انسحابه من الشركة، إلا إذا اشترى الشركاء الآخرون حصة الشريك المتوفى، أو المصاب بالعجز، أو المنسحب.

ج- الشركة محدودة المسؤولية: يتمتع هذا النوع من الشركات بمدة حياة مستقلة ومستمرّة، ولا يتم حلها لدى وفاة أحد حاملي الأسهم، أو لدى بيع الأسهم إلى شخص آخر.

د- التعاونية: تتمتع التعاونية بمدة حياة مستقلة.

٦- كيف تؤثر البنية القانونية على إدارة المؤسسة؟

أ- الملكية الفردية: ستطبع المالك الفردي إدارة المؤسسة كما يشاء، طالما أنه لا ينتهك القوانين. وقد يشكل اتخاذ شخص واحد للقرارات الإدارية كافة نقطة سينة.

ب- شركة التضامن: يلعب كل من الشركاء في شركة التضامن دوره الإداري، كما تتوزع الواجبات في ما بينهم. وقد تساهم قدراتهم ومعارفهم مجتمعة في جعل الشركة أفضل من الملكية الفردية من حيث إدارتها، إلا أن توزيع المهام الإدارية قد يؤدي إلى نشوء خلافات.

ج- الشركة محدودة المسؤولية: يجدر إتباع الإجراءات القانونية بحذافيرها عملاً لا بقانون الشركة. وينبغي أن يودع المسئولون عن الشركة محدودة المسؤولية وثيقة خاصة لدى الحكومة تسمى القانون الأساسي للشركة. كما يتعين عليهم تسديد الضرائب الأولية ورسوم الإيداع، وعقد اجتماعات رسمية من أجل معالجة تفاصيل معينة تتعلق بالتشغيل والتنظيم.

د - التعاونية: ينتخب أعضاء التعاونية الأفراد المعنيين بإدارتها.

٧- كيف تؤثر البنية القانونية على الضرائب؟

أ- الملكية الفردية: ينبغي تسديد ضرائب الدخل الفردي على كافة أرباح المؤسسة.

ب - شركة التضامن: يتعين على الشركاء كافة تسديد ضرائب الدخل الفردي وفق حصّتهم الفردية من أرباحها.

ج- الشركة محدودة المسؤولية: تخضع لضريبة مزدوجة. تُفرض الضريبة الأولى على إجمالي أرباح الشركة، والثانية على أنصبة الأرباح التي يحصل عليها الشركاء.

د - التعاونية: تدفع التعاونية الضرائب وفقاً للأنظمة الحكومية المعتمدة.

---



## (ورقة عمل ١)

(الوحدة: (٦) الموضوع ٣)

### اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

يعيش تأمر في مجتمع محلي صغير منذ عشر سنوات خلت. وتقع بلدته، التي يبلغ عدد سكانها ٢٧٥ شخصًا، على ضفة النهر الكبير الذي يمر بالبلاد. وتشتهر المدينة بطبيعتها وشاطئ نهرها الجميل، وطقسها المعتدل صيفًا وشتاءً، كما يروج فيها صيد الأسماك وتجارتها. غير أن الطريق القديمة التي يسلكها السكان ضيقة ووعرة، وتجعلها أمطار الربيع والشتاء غير سالكة في بعض الأماكن. ويُصار حاليًا إلى تشييد طريق جديدة في المنطقة، من المفترض أن تُستكمل في غضون أربعة أشهر.

يدرس تأمر فكرة إطلاق متجر لبيع المنتجات السياحية بما أن الطريق قد أوشكت على الانتهاء، مما سيسهل قدوم السواح إلى المنطقة الراغبين في الاستجمام فيها، والاستفادة من نشاطات صيد الأسماك، وقد أخذ تأمر بالحسبان حسنات وسيئات الأساليب التي يمكنه من خلالها تنظيم مؤسسته من الناحية القانونية، ففكر في إمكانية كونه صاحب ملكية فردية، لأنه يحب أن يكون سيد نفسه. وقد بلغ مجموع مذكراته ٤٢٠٠ وحدة نقدية، كما يمكنه اقتراض المبلغ الكافي للبدء بمؤسسته الصغيرة ولكن فكرة الشراكة تستهويه كذلك، إذ يمكن أن يؤمن شريكًا ما أو شريكان اثنان المال الإضافي اللازم لإطلاق مشروع أوسع. ويمكنه كذلك إطلاق شركة محدودة المسؤولية وأن يبيع حصصها. وفي تلك الحالة سيزداد المبلغ المتوفر لديه دون أن يكون عليه تسديد أية قروض، كما وسيتوفر لديه المال للإعلانات. وقد تحدث تأمر إلى عددٍ من الأشخاص في المجتمع المحلي، ليرى إذا كانوا مهتمين في إطلاق شركة محدودة المسؤولية، وفي تلك الحال ستكون كمية الأموال المتوفرة لإطلاق المشروع أكبر من تلك المتوفرة إذا تاعتمد المؤسسة الفردية أو التضامن. كما أن عددًا أكبر من سكان المجتمع قد يستفيد من المشروع.

### أسئلة

١- أي نوع من ملكيات المؤسسات قد تختار لو كنت تأمر؟

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

## الموضوع الرابع: الأموال اللازمة للبدء بالمشروع

(بيان معلومات ١)

(الوحدة: (٦) الموضوع ٤)

### تقدير رأسمال البدء

إذا رغب أحدهم في البدء بمؤسسة ما، عليه أن يدرك أنه يحتاج إلى مبلغ معين من المال لتسديد مدفوعاته في أثناء عملية التشغيل الأولى قبل أن تبدأ مؤسسته بكسب دخل خاص. ويسمى هذا المبلغ رأسمال البدء ويخدم غرضين:

#### ← المدفوعات السابقة للتشغيل أو رأس المال الاستثماري Investment capital

يقصد بالمدفوعات السابقة للتشغيل الأموال التي يتعين على من يبدأ بمؤسسة ما أن ينفقها قبل أن يبدأ بتشغيلها. ويتم استثمار المال اللازم لتغطية هذه المدفوعات في المؤسسة طالما يتم تشغيلها. وتشمل النفقات السابقة للتشغيل كلاً من شراء الأرض وإنشاء ورشة العمل، وشراء الآلات والأدوات والمفروشات وتجهيز المكاتب، وما إلى ذلك، فضلاً عن الرسوم القانونية وإمدادات المياه والكهرباء والهاتف والترويج والإعلانات قبل الافتتاح الخ.

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

#### ← مدفوعات التشغيل الأولية أو رأس المال العامل Working capital

أما مدفوعات التشغيل الأولية فهي تترافق بداية تشغيل مؤسسة جديدة من أجل تغطية النفقات المباشرة إلى أن تبدأ مداخل المبيعات بالتدفق مجدداً إلى المؤسسة. وتعتمد مدة هذا الفاصل الزمني على طبيعة المؤسسة. فقد لا تتعدى هذه الفترة، في النشاطات التجارية بشكل عام، الشهر الواحد، بينما قد تطول في النشاطات التصنيعية لعدة أشهر بين تاريخ البدء بالإنتاج) أي فترة معالجة المنتج ووقت بقائه في نظام التوزيع مثل محل للسلع التامة الصنع داخل المعمل ومن ثم تسليمه إما إلى البائعين بالجملة أو بالتجزئة أو إلى الزبائن (وتاريخ استلام الأموال في الحسابات المصرفية أو في الصندوق. ويتم استثمار هذه الأموال كذلك بشكل دائم في المؤسسة، وهي تسمى رأس المال العامل. وعندما تشهد المؤسسة توسعاً تجدر زيادة رأس المال العامل فيها.

في معظم الأحيان، يتم الاستخفاف بالحاجة إلى رأس المال العامل، إذ يعتبر الناس أنهم سيحصلون على المال مباشرة. وتكون تلك هي الحال غالباً في الأنشطة التجارية، غير أنه يتعين على صاحب المتجر أن يحتفظ بمخزون من السلع إذ لا يمكنه استبدال كل سلعة يبيعها على الفور. وفي بعض الأحيان، يطالب الزبائن الذين

يتقدمون بطليبات كبيرة بالأجل، ولا يسددون مستحققاتهم دائماً في الوقت المناسب.

أما في النشاطات الصناعية، فيتعين على رأس المال العامل أن يغطي فترة أطول قد تدوم شهوراً عدة. وفي حال الاستخفاف برأس المال المتداول، من الممكن أن يكون مشروع أحد رجال الأعمال مزدهراً مثلاً وأن يفتقر بالرغم من ذلك إلى المال لدفع الرواتب أو شراء بضاعة إضافية أو تسديد مدفوعات البنكية المصرفية.

وبالتالي من الأفضل أن يتم إدراج نسبة معينة من المال تكون مخصصة للعناصر غير المتوقعة في رأس المال الاستثماري كما يجدر أن يشمل رأس المال المتداول أموالاً لا إضافية لتغطية النفقات غير المتوقعة.

ويقوم الفارق بين هاتين الفئتين من الإنفاق على اللحظة التي تُسدّد فيها المدفوعات: إما قبل بداية تشغيل المؤسسة رأس المال الاستثماري (أو بعد بدايته) رأس المال العامل ويمثل رأسمال البدء في مؤسسة جديدة مجموع النفقات على عناصر الاستثمار ورأس المال العامل. وعلى صاحب المؤسسة أن يؤمن هذا المال من خلال:

استخدام مدخراته الخاصة.

وإيجاد الشركاء

والتفاوض مع المصارف بشأن الحصول على قروض .

وكقاعدة عامة يجدر أن يؤمن صاحب المشروع ٣٠ ٪ من رأس مال البدء من موارده الخاصة. حيث أنك لن تستطيع تنفيذ مشروع برأس مال مقترض بالكامل.

(ورقة عمل ١ )

(الوحدة :٦) (الموضوع ٤ )

المدفوعات التي ينبغي تغطيتها من رأس مال البدء

المدفوعات	قبل التشغيل	التشغيل الأولي	المدفوعات لأخرى
تسجيل المؤسسة (سجل تجاري، غرفة تجارية رخصة.....)			
راتب الشهر الأول للموظفين			
شراء الآليات			
شراء المواد الأولية			
أجور المهندسين المعماريين لتخطيط ورش العمل			
التمديدات الكهربائية للآلات			
شراء السلع الجاهزة الصنع			
الإعلان عن افتتاح المؤسسة			
شراء أرض في منطقة صناعية			
بناء بيت كبير			
راتب الشهر الأول للمالك/ صاحب المشروع			
تجهيزات المكاتب لمدة شهرين			
توصيل الكهرباء			
شراء سيارة مستعملة			
مستشار لدراسة الجدوى			
استئجار موقع للمؤسسة			

)

تكملة ورقة العمل ١ )

(الوحدة :٦) الموضوع ٤ )

### المدفوعات التي ينبغي تغطيتها من رأس مال البدء

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

( ورقة عمل ٢ )

( الوحدة : ( ٦ ) الموضوع ٤ )

## البدء بمحل للحلويات

تعمل السيدة هدى منذ سنوات عدّة في محل للحلويات، يصنع الحلويات وقوالب الحلوى التي يبيعتها إلى زبائن يعيشون ويعملون في الجوار. كما يؤمن المحل إلى منازل زبائنه قوالب الحلوى وسواها من الحلويات اللذيذة الخاصة بالأعراس وأعياد الميلاد، وسواها من المناسبات الاجتماعية. وكانت السيدة هدى قد تعلمت كل ما يلزم عن صناعة الحلويات بدءاً من المواد والمكونات الأولية، وصولاً إلى عملية التحضير والخبز والعمل في المتجر والعلاقات مع الزبائن. كما أنها تتقاضى راتباً لا بأس به قدره ١٥٠ وحدة نقدية. ولطالما أرادت السيدة هدى افتتاح محلّ خاص بها للحلويات لذلك أخذت تحتفظ بما استطاعت توفيره من أموالها في حساب للادخار.

وقد وضعت لائحة بالآلات والتجهيزات التي قد تحتاجها للبدء بمحلها الخاص، وإلى إجراء بحث بشأن أسعارها. فقد كان الفرن الكهربائي أكثر الآلات كلفةً ثمّنه ٣٥٠٠ وحدة نقدية. (كما ارتأت أنها ستحتاج إلى آلة عجن ٥٠٠) وحدة نقدية (وميزانين) ٣٠٠ وحدة نقدية (وأوعية وصحون وعلب وأدوات يدوية) ثمّنها ١٩٥ جم (فضلاً عن الأثاث لمحل الحلوى مثل الطاولات والرفوف ٥٥٠) وحدة نقدية (وبراد كبير ٣٥٠) وحدة نقدية (من شأنه أن يتيح تخزين قوالب الحلوى الجاهزة لفترة ثلاثة أيام. بالإضافة إلى ذلك، فهي ستحتاج إلى تجهيز غرفة المبيعات بواجهة عرض ورفوف عديدة وصندوق ٧٥٠) وحدة نقدية (والى مكتب صغير لها، وغرفة استراحة صغيرة للموظفين، علماً أنّ كلفة المفروشات المستعملة اللازمة في هاتين الغرفتين ستبلغ ( ٧٥٠) وحدة نقدية تقريباً. بعد إجراء تقييم للسوق، قرّرت البدء بمؤسستها الخاصة. كانت السيدة هدى منهمة للغاية في تلك الفترة إذ كان عليها استكمال خطة عمل مؤسستها، وتقييم الاستثمار ورأس المال العامل، والحصول على المال من المصرف. وقد أنهت خطة العمل خلال شهر واحد. وأظهرت الخطة أن مؤسستها قابلة للتنفيذ، وأن بإمكانها تغطية (٣٠) % من إجمالي الاستثمار. وقد تسنّت أمامها في تلك الفترة فرصة استئجار محل مناسب لمشروعها في منطقة من البلدة تتميز عائلاتها بدخلها المتوسط مشكلة بذلك قاعدة استهلاكية جيدة. وسيتمّ إخلاء المحل في غضون شهرين ومبلغ إيجاره ( ١٨٠) وحدة نقدية في الشهر. ولم يلزمها سوى شهر واحد للتفاوض بشأن خطة عمل مؤسستها مع بعض المصارف والحصول على قرض ومن ثم، كان يجدر بها أن تبادر إلى تسجيل محلها) مقابل ٨٠ جم (، وإلى طلب الآلات والتجهيزات التي ستستلمها بعد ثلاثة أشهر. كما كان عليها أن تبادر إلى تسجيل إمدادات المياه والكهرباء والهاتف باسمها مقابل ( ١٥٠) جم، كما أن التأمين على المتجر أصبح إلزامياً، ويتطلب مبلغاً قيمته ( ١٠٠) جم سنوياً. وتخلّت السيدة هدى عن عملها ما إن استلمت آلات المحل وتجهيزاته. وكانت قد خططت أن تفتح محلها بعد شهر من استلام هذه الآلات، واستغرقت فترة تركيب هذه الآلات أسبوعين وبلغت كلفتها ( ٢٠٠) جم

اختارت السيدة هدى موظفيها للعمل في المحل - فئاتان وشاب - وقرّرت استخدامهم ما أن تم تركيب الآلات، فبلغت قيمة رواتبهم الشهرية ( ٣٥٠) وحدة نقدية. وقد درّبهم في الفترة التي سبقت افتتاح المحل. تمّ افتتاح المحل بعد أسبوعين من تركيب كافة الأجهزة، وعملت السيدة هدى خلال هذين الأسبوعين على صنع مجموعة من قوالب الحلوى والحلويات لتدريب الموظفين على شروط الإنتاج. توازي كلفة المواد الأولية خلال أسبوع إنتاج واحد ( ٧٥) وحدة نقدية، فيما تُقدّر التكاليف الأخرى من مياه وكهرباء وهاتف ووقود للسيارة ب ( ٣٥) وحدة نقدية. وتوخياً للحيطه، ستبدأ السيدة هدى بمخزون يكفي لأسبوعين من الإنتاج. وقبل أن تبدأ بمؤسستها، قرّرت السيدة هدى اللجوء إلى بعض الإعلانات الصغيرة، وقد استطاعت أن تحصل على عرض من إحدى الوكالات سيكلفها ( ٢٨٠) وحدة نقدية للحملة الإعلانية بمجملها.

وتخطط السيدة هدى كذلك لإدارة خدمة تأمين المأكولات إلى المنازل، مما دفع بها إلى شراء سيارة مستعملة قيمتها ( ٣٨٠٠ ) وحدة نقدية، وتوظيف سائق براتب ( ١٦٠ ) وحدة نقدية شهرياً. كما سيكلفها تأمين تلك السيارة ( ٦٥ وحدة نقدية). لقد قدرت السيدة هدى في خطة المبيعات الخاصة بها أن المحل سيبيع ( ٦٠ ) % (من إنتاجه داخل المحل فيما ستباع نسبة ( ٤٠ ) % من الإنتاج عبر خدمة تأمين المأكولات إلى منازل الزبائن الذين يسددون مستحققاتهم في غضون أسبوعين. وتقدر أنها ستبدأ بخدمة تأمين المأكولات إلى المنازل بعد شهر واحد من افتتاح المحل.

### أسئلة:

- ضع جدولاً زمنياً شهرياً، يبدأ بقرار السيدة هدى بالبداة بمؤسستها والمراحل الأساسية لمختلف الأحداث خلال مرحلة البءء، من أجل التوصل إلى تحديد فترة المرحلة السابقة للتشغيل وفترة مرحلة التشغيل الأولية.
- ضع جدولاً للمرحلة السابقة للتشغيل وجدولاً لمرحلة التشغيل الأولية بالاستعانة بورقتي العمل ( ٣ ) و ( ٤ ) كنموذج، واحتسب قيمة رأس المال الاستثماري ورأس المال العامل)
- ما قيمة رأس المال الاستثماري الذي كان يلزم السيدة هدى لتغطية نفقاتها السابقة للتشغيل؟ وما قيمة رأس المال العامل الذي لزمها من أجل تغطية نفقات التشغيل الأولي؟
- كم بلغ رأس مال البءء الذي أمنته السيدة هدى؟ وما المبلغ الذي أمته المصرف؟
- هل كان على السيدة هدى زيادة رأس مالها العامل في الشهر الثاني؟ وإذا كان الجواب نعم، فلماذا؟ وإلى أي حد؟

## الموضوع الخامس :الحصول على الأموال لإنشاء مؤسسة

(ورقة عمل ١)

( الوحدة :٦ ) الموضوع ٥ )

### أسئلة بشأن الحصول على رأس المال

١- هل يمكن اقتراض كامل رأس المال المطلوب؟

أ- قد تطلب أي من مؤسسات الإقراض من صاحب المؤسسة تأمين مبلغ كبير من المال اللازم لبدء مؤسسة ما . ويعتمد ذلك إلى حدٍ بعيد على السوق والظروف الاقتصادية . قليلة هي المؤسسات المقرضة أو الأفراد المقرضون الذين سيخاطرون بأموالهم في مشروع ما لم يستثمر أصحاب المشروع البعض من أموالهم الخاصة فيه. وهو ، (Equity capital)

ب- يسمى المال الذي يوظفه المالك في مؤسسته برأس المال من الأسهم بمثابة استثمار صاحب المؤسسة . بينما يُسمى إقتراض رأس المال المطلوب بالتمويل بواسطة (Credit). أو الائتمان (Debt financing) الإقراض.

ج- ينبغي أن يشعر المقرض أن صاحب المؤسسة لديه التزام شخصي بمؤسسته . ويشمل هذا الوقت والطاقة والأموال التي يكون صاحب المؤسسة مستعداً للمساهمة فيها في مؤسسته.

٢- من أين يمكن الحصول على رأس المال؟

أ- المدخرات الشخصية

ب- الأصدقاء والأقرباء

ج- الشركاء . قد يؤلف المالك شراكة مع فردٍ أو أكثر، للحصول على رأس المال اللازم لبدء المؤسسة

د - الشركة . من الممكن تأسيس المؤسسة كشركةٍ وبيع الأسهم بهدف تحصيل أسهم رأس المال. (هذا النوع مازال قليلاً في المشروعات الصغيرة في مصر)

٣- من أين يمكن الحصول على تمويلٍ بواسطة التسليف أو الائتمان؟

أ- المصارف

ب- شركات التمويل

ج- المؤسسات الحكومية

د - مؤسسات التمويل الصغيرة.

٤- كيف يمكن زيادة فرص الحصول على قروض للرياديات اللواتي يجدن عوائق في الحصول على قروض؟

أ- لا يمكن أن تضمن الرياديات حصولهن على قروض، ولكنهن إذا كن مهينات جيداً لدى توجّههن إلى مؤسسات الإقراض، ستزداد فرصهن في الحصول على القروض.



ب- حضورهن دورات تدريبية تؤهلهن لذلك.

٥- ما الشروط الأربعة للحصول على القرض؟

أ - يأخذ المصرفي أو المسئول عن القروض بالحسبان شروط الإقراض الأربعة الآتية لدى تقييمه مقدّم طلب القرض:

الطباع الشخصية (Character): يتم النظر في اتجاهات مقدّم الطلب وموقفه من الإقراض، بما في ذلك سجله السابق من حيث تأديته لالتزاماته.

القدرة (Capacity): يتم النظر في دخل مقدّم الطلب لتحديد قدرته على تسديد القرض .

رأس المال (Capital): يتم النظر في قيمة الثروة الشخصية التي يملكها صاحب الطلب، بما في ذلك مدخراته وممتلكاته الشخصية أو العقارية الأخرى.

الظروف (Conditions): تؤثر الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع المحلي أو الدولة أو المنطقة على مدى توفر القروض.

ب - يتعيّن على أصحاب المؤسسات المحتملين أن يثبتوا أنهم وضعوا إستراتيجية، أو خطة عمل خاصة، تضمن لمؤسستهم النجاح.

ج - يرغب مانح القرض في التأكد من أنّ صاحب المؤسسة المحتمل يتخلّى بالخبرة أو المعرفة في مجال عمل المؤسسة التي ينوي العمل فيها.

د - من الضروري وضع خطة مدروسة وواقعية، سواء كان ذلك لدى السعى إلى زيادة رأس المال، أو الحصول على تمويل بواسطة الاقتراض.

٥- ينبغي أن تكون صاحبات المؤسسات مزودات بالمعلومات والاتصالات والمعدات الضرورية لتسهيل حصولهنّ على القروض

٦- كيف سيتمّ توظيف رأس المال؟

عند تمويل مؤسسة جديدة، يتعيّن عليك أوّلاً لا تحديد حاجاتك المالية. وبهدف التوصل إلى ذلك، يجدر دراسة ثلاثة أنواع من التكاليف والنفقات: تكاليف ما قبل التشغيل و نفقات التشغيل والنفقات الشخصية.

أ- تكاليف ما قبل التشغيل (Start-up costs): تسدّد هذه النفقات مرّة واحدة فقط لدى بدء المؤسسة. وما أن تبدأ المؤسسة بالعمل فقد لا تضطرّ إلى دفع هذه النفقات مجدداً. وتشمل بعض الأمثلة عن تكاليف البدء ما يأتي:

• التركيبات والتجهيزات

• المخزون الأوّلي

• إيداعات للإيجار والإمدادات

• رخص وإجازات المؤسسة

• بعض الرسوم القانونية

## • الإعلانات للافتتاح الكبير

لدى افتتاح مطعمٍ ما مثلاً، يتكبّد المرء الكثير من تكاليف ما قبل البدء مثل : الطاولات والكراسى والأفران والمقالى، وكافة مكونات الأطباق المُدرجة على لائحة الطعام، فضلاً عن الأطباق والسكاكين. كما يتعيّن عليه شراء المبنى أو استجاره، ودفع المبلغ المطلوب لقاء رخصة العمل والمطعم، وطباعة لائحة الطعام.

ب - نفقات التشغيل (Operating expenses) تبقى نفقات التشغيل ضرورية إلى أن تصبح الأرباح كافية للمحافظة على استمرار عمل المؤسسة . وتتضمّن نفقات التشغيل مخزون البضائع والإمدادات والإعلانات، والأجور والضرائب والتصلّيات والمعدات، والتأمين والإيجار الشهري والخدمات.

وما أن يتم افتتاح المطعم حتى تنتظم نفقات التشغيل. وسيتعيّن على صاحب المطعم شراء الطعام باستمرار، ودفع أجور الطباخين والنادلين، وتسديد الضرائب على المبيعات ، ودفع الإيجارات الشهرية وغير ذلك. ومن المهمّ تحديد كمية المال التي يحتاجها صاحب المطعم شهرياً من أجل تشغيل مطعمه.

ج - النفقات الشخصية (Personal expenses): وتشمل التكاليف التي يحتاج إليها الشخص ليعيش. فهو سيحتاج إلى المال لتسديد نفقاته الشخصية، من حيث دفع الإيجار أو الرهن ، والطعام والنقل والتأمين واللباس، فضلاً عن الإمدادات والفواتير الطبية والترفيه.

ولا يدر الكثير من المؤسسات أرباحه على الفور، بل قد يستلزم ذلك فترة زمنية من سنة لغاية ثلاثة سنوات. لذلك، يجدر التخطيط لهذه النفقات كافة. يفقد يبدأ بعض الأشخاص بمشروع جديد، بينما يشغلون وظائف أخرى، أو قد يكون أزواجهم يكسبون المال في وظائف مأجورة ، مما يساعد في التخفيف من الأموال المطلوب تأمينها لتمويل المؤسسة.

دراسة حالة:

تتمتع خريجة جديدة من معهد تقني بمؤهلات لا بأس بها في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. وتنوى فتح مقهى إنترنت بالقرب من المعهد، حيث يمكن للطلاب أن يتلاقوا ويختلطوا، ويستعملوا أجهزة الحاسوب الخمسة التي تنوى شراءها للمقهى. وقد تحتاج إلى اقتراض رأس مال للبدء بمؤسستها. إذا كنت مكانها، كيف كنت ستجيب على الأسئلة الآتية المتعلقة بالحصول على رأس المال؟

١ - كم تبلغ كلفة أجهزة الحاسوب الخمسة لمقهى الإنترنت؟

٢ - هل ستتمكن من الحصول على انتمان من المتجر، حيث ستشتري أجهزة الحاسوب؟

٣ - من أين يمكنها اقتراض المال؟

أ - رأس المال

ب - التمويل بواسطة الإقراض أو الانتمان

٤ - في حال تعيّن عليها أن تطلب قرضاً من أحد المصارف، كيف يمكنها أن تزيد من حظوظها في الحصول على القرض؟

٥ - وما رأس المال الذي ستحتاج إليه لتمويل مقهى الإنترنت؟

## (بيان معلومات ١)

( الوحدة: (٦) الموضوع ٥ )

### مصادر تمويل المؤسسة

يتمتع عددٌ كبيرٌ من أصحاب المؤسسات الصغيرة المُحتلمين بأفكار وخططٍ واعدة لمؤسساتهم. غير أنّ رأس المال اللازم للبدء بخطّهم قد لا يكون متوفراً لديهم. ونتيجة لذلك، يبقى الكثير من المؤسسات الصغيرة المُحتلمة غير عاملة. إذا يتعين على أصحاب المؤسسات أن يستثمروا مبالغ كبيرة من أموالهم الشخصية للبدء بمؤسسة معيّنة. ولكن، بفضل الإعداد والتخطيط السليمين، يمكنهم الحصول على التمويل من مصادر أخرى. ويتمثل مصدرا التمويل الرئيسيان للمؤسسة برأس المال من الأسهم أو بالاستدانة من مؤسسات الإقراض.

#### ١- تمويل رأس المال بالأسهم

تشكل المدخرات الشخصية بالنسبة لمعظم أصحاب المؤسسات المصدر الرئيسي لتمويل رأس المال بالأسهم. ويعتقد الخبراء الماليون أنه يتعين على صاحب المؤسسة تأمين نصف المبلغ المطلوب من أجل البدء بمؤسسة صغيرة، مما يعني أنه يتعين على أصحاب المؤسسات المستقبلين أن يعملوا ويذخروا قبل تحصيل المبلغ الكافي للبدء بمؤسساتهم. كما تشكل أموال العائلة والأصدقاء والممولين المجازفين والمؤسسات الأخرى، أحد المصادر الرائجة الأخرى لتمويل رأس المال من الأسهم. غير أنه ينبغي مراعاة بعض المعطيات، فهل سيرغب هؤلاء مثلاً في المشاركة في تشغيل المؤسسة؟ وماذا سيحصل في حال فشلت المؤسسة؟ هل سيؤدي ذلك إلى تدهور العلاقة؟ كما يمكن الحصول على تمويل رأس المال بالأسهم ببيع جزء من المؤسسة إلى شريك أو أكثر. وبفضل مساهمات الشركاء المالية، يصبح من الأسهل تحصيل المبلغ المطلوب بالكامل. إلا أنه من الضروري أن يكون الشركاء على توافق، وقد لا يكون ذلك سهلاً في بعض الأحيان. وبما أنّ الكثير من الأشخاص الذين يبدؤون بمؤسساتهم الخاصة يودون اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، قد لا تكون الشراكة فكرة سديدة بالنسبة لهم.

#### ٢- الإقتراض من مؤسسات الإقراض

عندما لا تكون مصادر أسهم رأس المال كافية، قد يلجأ صاحب المؤسسة إلى الاقتراض من مصادر أخرى وعادة يُقرض الدائنون المال إلى أشخاص يعرفونهم ويثقون بهم للبدء بمؤسساتهم، كما يحرصون على عدم منح أية قروض في حال كانت المخاطر عالية جداً، لأنهم لا يرغبون في خسارة أموالهم في مؤسسات فاشلة.

وبالتالي، يمعن معظم المقرضين في دراسة خطة عمل المؤسسة، التي ينبغي أن تحدد كيف سيتم تشغيل المؤسسة، وكمية المال التي ستلزم لها وكيفية استعمالها، وفي أية مرحلة ستبدأ المؤسسة بدرّ أرباحها. تتوارد إلى أذهان معظم الناس فكرة اللجوء إلى المصارف من أجل الاقتراض، غير أنّ اقتراض المؤسسات الصغيرة منها ليس سهلاً دائماً، لأنّ المصارف لا تقرض المال، إلا عندما يكون خطر الخسارة متدنياً جداً. وهي في أغلب الأحيان، لا تُقرض المال سوى لربانها الذين تعرفهم منذ فترة طويلة. فإذا كان أحد الأشخاص ينوي اقتراض المال في المستقبل، فمن الأفضل له أن يسعى بأسرع ما يمكن إلى تطوير علاقة شخصية مع مصرف محلي.

### ٣- إعتبارات ينبغى الأخذ بها لدى التّقدّم بطلب قرض:

تعتمد مؤسسات الإقراض المُختلفة إجراءات متغايرة ينبغى أن يلتزم بها المتقدم بطلب قرض. فبينما ترغب مؤسسات الإقراض في مساعدة المُقترضين المُحتملين، يجدر بها التّحقّق، من جهة أخرى، من أنه سيستدّد دينه وفق ما اتفق عليه. ومن الضروري إستيعاب العوامل الآتية التي تتم مراعاتها لدى تقييم طلب قرض ما:

- نوع القرض: قصير الأمد) لغاية سنة واحدة (أو طويل الأمد) أي أكثر من سنة.
- الغاية من القرض: يجدر التّأكد أنّ مقدّم الطلب لن يستثمر المال في مؤسسة غير شرعية، أو لا تؤيّد السياسة الحكومية، أو لا يراعي المجتمع المحلّي المعنى به.

• جدارة المُقترض في الحصول على السلفة واستقامته: هل يمكن الوثوق بالمُقترض؟

• القدرة: تصبح سيرة مقدّم الطلب في مجال الأعمال مؤشراً على قدرة صاحب المؤسسة على تشغيل مؤسسته بخبرة مهنيّة وفعاليّة. وتساعد ميزات هذه القدرة المُقرض على إدراك مدى إكمانية المُقترض في استخدام القرض لهدفه المنشود.

• فترة التسديد: يعد هذا المطلب بالغ الأهميّة من وجهة نظر كلّ من المُقترض والمقرض. إذ يريد المقرض أن يتحقّق إذا كان عرض المُقترض في التسديد واقعيًا. ويمكنه القيام بذلك عن طريق التقديرات الإحصائيّة والماليّة، وأن يقدم النصح إلى مقدّم الطلب لجهة تحديد فترة تسديد واقعيّة وتفصيل أخرى مثل قيمة الأقساط الشهريّة.

• الضمانات البنكيّة: ينبغى أن تكون الضمانة مقبولة بالنسبة للمقرض. فحتى ولو تمّ استيفاء الشروط الأخرى كافة، قد لا يمنح المقرض القرض إذا لم تُتلبّ شروط الضمانة التي يفرضها المصرف. وينطبق ذلك بخاصة لدى التقدّم بقرض لمؤسسة ما للمرّة الأولى.

• الضمانات الشخصية: يطلب بعض مانحي القروض ضمانات مثل الأملاك غير المنقولة والأصول الملموسة والكافلات من الأصدقاء.

• خطة المشروع: وهي الأداة الرئيسيّة التي تعتمد عليها أيّة مؤسسة إقراض لتقرّر إذا كان المتقدم بطلب قرض يستحق الحصول عليه. إذ تكشف خطة العمل سواء كانت المؤسسة المنوي تنفيذها قابلة للاستمرار أم لا. وقد يطلب المتقدم بطلب القرض من خبير لديه إعداد خطة عمل، تثبت أنّ قرضه يستحق أن تنظر فيه مؤسسة الإقراض. ويعمل المقرض دائمًا على تقييم خطة العمل، ثم يتوصّل إلى استنتاجاته الخاصة، أو يعدّ دراسة جدوى خاصّة به لتقييم قابليّة استمرار المؤسسة المُقترحة. وتشكل كلفة المؤسسة والتدفّق عنصرين أساسيين في هذا السياق. إذ يشير التدفّق النقدي، كما التقديرات الماليّة (Cash flow) النقدي والإحصائيّة، إلى إمكانية توليد المؤسسة لأموال تفوق التكاليف المترتبة عنها. وستوضّح هذه النتائج للمقرض إذا كان القرض آمنًا، وإذا كان المُقترض قادرًا على تسديده وفق الشروط المتفق عليها.

• يتمتّع زبائن مؤسسة الإقراض الحاليّون بموقع أقوى: لدى تقدّمهم بطلب قرض للمؤسسة إذا كان القرض سيُستعمل كرأس مال عامل. ويتعمد المصرف إلى درس السجلات الماليّة السابقة لزبائنه، التي تساعد على اتخاذ قراره بشأن الخطوة التي سيعتمدها. وإذا كان الزبون ينوي البدء بمؤسسة جديدة، سيكون عليه إتباع إجراءات مشابهة تقريبًا للإجراءات التي يتبعها مقدّم الطلب الجديد. فمن خلال احتفاظ أصحاب المؤسسات بسجلات ماليّة خطيّة، يكون لديهم برهان خطّي عن تاريخ مؤسستهم إذا، تتعدّد المصادر الماليّة المتوفّرة لأصحاب المؤسسات. ويتمثّل قرارهم الرئيسي، غالبًا، في تحديد مصدر المال الأنسب لتلبية حاجاتهم الحاليّة. وقد يكون لاختيار المصدر التمويلي الذي يتوافق مع حاجاتهم أثرًا كبيرًا على مستقبل مؤسستهم. فالحصول، مثلاً، على قرض مصرفي قصير الأمد، بالرغم من الحاجة إلى قرض طويل الأمد، قد يؤدي سريعًا إلى

أزمة. كما قد تترتب تكاليف باهظة من جراء بيع جزءٍ من المؤسسة بهدف زيادة رأس المال الذي كان من الممكن اقتراضه. كما قد يكون القرض طويل الأمد باهظ الكلفة، فيؤدي بذلك إلى إعاقة العمليات. ومن الممكن ارتكاب أخطاء كثيرة لدى اختيار مصدر التمويل. غير أن الخيار الصائب قد يؤمن رأس المال المطلوب محرراً بذلك أصحاب المؤسسة من تكاليف ومخاطر غير ضرورية، أو من احتمال فقدانهم التحكم بمشاريعهم

#### ٤- معايير تقييم مصادر القروض

ينبغي استخدام المعايير الآتية لتحديد أفضل مصدر لزيادة رأس المال في وضع محدد.

##### أ- الكلفة (Cost)

ما هي منافع القرض بالمقارنة مع كلفته؟ تُقاس كلفة القرض عادة بتأثيرها على ما يكسبه مالكو المؤسسة الحاليون، ولا يقتصر ذلك على النفقات الإضافية التي تتكبدها المؤسسة. فلنأخذ مثلاً، حالة شركة عليها الاختيار بين قرض قيمته (٢٠٠٠٠ جم) بفائدة (١٠ ٪)، وبين بيع ٢٥٪ من أسهمها لجمع مبلغ (٢٠٠٠٠ جم). ففي الحالة الأولى، من المتوقع أن تدفع المؤسسة فائدة قدرها (٢٠٠٠ جم) سنوياً، مما سيخفض دخلها الصافي بـ (٢٠٠٠ جم) دون حساب الضرائب. وإذا كانت المؤسسة تتوقع مثلاً كسب (٣٠٠٠٠ جم)، فإن الإنفاق على الفائدة س يخفض كسبه لغاية (٢٨٠٠٠ جم) وفي حال اعتماد خيار أسهم رأس المال، ستبلغ قيمة الدخل الصافي (٣٠٠٠٠ جم) بسبب عدم خضوعه لأية فائدة. غير أن (٢٢٥٠٠) وحدة نقدية منه فقط ستعود إلى صاحب المؤسسة، بما أن الـ ٣٠٠٠٠ ستتمثل مساهمة حاملي الأسهم الجدد. وبالتالي، سيكون دخل  $x$  (٧٥٠٠ جم) (٢٥) المؤسسة أكثر في حال اعتماد خيار أسهم رأس المال، لكن مساهمة مالك أو مالكي المؤسسة الحاليين فيه ستكون أدنى. ولكل مصدر من مصادر رأس المال كلفته الخاصة. فقد تؤدي المصادر الداخلية مثل، بيع الأصول أو تصفيتهما إلى خسارة الدخل بعد تصريف المخزون، أو إلى زيادة تكاليف التشغيل، في حال تم بيع الآلات للحصول على مبلغ نقدي. لذا ينبغي دراسة التكاليف المترتبة عن كلٍ من مصادر التمويل قبل اتخاذ أي قرار في هذا السياق.

##### ب- المخاطرة (Risk)

ما هي مصادر القروض التي تعرّض المؤسسة إلى أدنى درجة من المخاطر؟

تنطوي زيادة رأس المال على أنواعٍ عديدة من المخاطر. فقد يسبب استعمال سلفة تجارية استياء الممون أو تضرر وضع الشخص التسلفي. وبما أنه ينبغي إعادة تسديد المال المقترض مع الفائدة، فإن رأس المال المدين يفرض واجبات على التدفق النقدي ينبغي تلبيةها من أجل تفادي تقصير المؤسسة. وقد يؤدي التقصير إلى تدابير عدة مثل مصادرة الضمانات أو الإفلاس القصري. ويتمثل مصدر التمويل الوحيد الذي لا ينطوي على أية مخاطر للمؤسسة بأسهم رأس المال، بما أن المستثمر في الأسهم هو من يخوض المخاطرة وليس المؤسسة.

##### ج- المرونة (Flexibility)

هل ستحدّ الشروط التي يفرضها مصدر القروض من مرونة السعي إلى الحصول على رأس مال إضافي، أو إلى استخدام رأس المال المتأتي من التشغيل، وذلك وفقاً لما يرتنيه صاحب المؤسسة مناسباً؟ قد يسبب اعتماد المؤسسة الكلي على الأرباح لتلبية حاجاتها لرأس المال بمبالغتها في توخي الحيلة، من حيث تمديد مهلة السلف أو شراء مخزون للبضائع. وقد تسبب هذه القيود تفويت فرص في المبيعات. وقد يؤدي استخدام التسليف التجاري كمصدر لرأس المال الأساسي إلى اعتماد المؤسسة المفرط على عدد قليل من المومنين، والى عجزها عن الاستفادة من أسعار أفضل من مزودين آخرين.

## د-التحكم (Control)

هل من الممكن أن يؤثر القرض سلبيًا على تحكم صاحب المؤسسة بالمؤسسة؟ وإلى أي مدى يمنع فقدان التحكم صاحب المؤسسة عن اتخاذ قرارات تشغيلية تصب في مصلحتها؟ من غير المحتمل، أن يكون للممولين الداخليين والمقرضين التجاريين أي تأثير على تحكم أصحاب المؤسسة الحاليين بها. ويخول المستثمرون في أسهم رأس المال عادةً بالتحكم في عمليات الشركة إلى حد معين، إنما لا يشارك المقرضون في أعمال المؤسسة، وليسوا مخولين قانونًا بالتصويت في ما له صلة بشؤون الشركة محدودة المسؤولية كما هي حال حاملي الأسهم العاديين.

## ه-التوفر (Availability)

ما المصادر المالية المتوفرة للمؤسسة؟

غالبًا، تكون المؤسسة مقيّدة في قدرتها على جمع رأس المال بسبب عدم توفر مواردها المفضّلة. إذ لا يمكن للمؤسسة الحصول سوى على الموارد المالية المتوفرة لها بغض النظر عن المصدر الذي قد تعتبره الأنسب.

## rs قياس عوامل التقييم Weighing evaluation facto

ينبغي تقييم كلٍّ من مصادر رأس مال من حيث كلفته والمخاطر التي ينطوي عليها، ومرورته ومدى توفره. ولكن، أي من هذه المصادر يعد الأهم؟ وأيٌّ منها الأقل أهمية؟ تعتمد الإجابات على كلِّ حالة بذاتها، ففي حالات كثيرة، قد يكون توفر المصدر ذا أهمية كبيرة. وفي حالات أخرى، قد تشكل الكلفة العامل الحاسم. ولا يمكن أن يتخذ صاحب المؤسسة قرارًا حكيماً، إلا بعد تحصيل كافة الوقائع ذات الصلة وتحليلها.

## هـ إهتمامات المسنول عن القروض

غالبًا، يرفض المسنول عن القروض في أحد المصارف طلب القرض أو يرده. ويطغى السؤال الآتي على تفكير المقرض: "هل يمكن أن تسدّد الشركة هذا القرض؟" "لذا يمكنه أن يرفض منح القرض، إذا كان صاحب المؤسسة قد أعدّ طلب القرض بعجلة وتسرع، بفعل تأثير الضغط. ونتيجة لذلك، قد يلحظ المسنول عن القروض حالة من عدم الاستقرار، أو غياب التخطيط في وصف صاحب المؤسسة لأعمال مؤسسته. وعندما يجابه طلب قرض أحد أصحاب المؤسسات بالرفض، يتعين عليه أن يتقبله بطيبة خاطر، وأن يعمل على إلغاء نقاط الضعف فيه، قبل التقدم بطلب قرض آخر في المستقبل.

## أسئلة متعلقة بالإقتراض

### • الإقتراض التجاري (Commercial credit).

يتعين على المقرض أن يجيب على عدد من الأسئلة قبل أن يحدّد مدى قدرة المُقترض على تسديد القرض. وتتمثّل إحدى تلك الأسئلة بـ: "كيف ينوي المُقترض استخدام القرض؟". ما نوع القرض؟ عندما يرغب المرء في الاستدانة، عليه أن يحدّد أي نوع من القروض قد يلزمه. وتستخدم المؤسسة أربعة أنواع أساسية من الأموال في عملياتها. وتحدّد الغاية من القرض أي نوع منها سيتم اعتماده. لا يتم اقتراض هذا النوع من الأموال فهو كناية عن المبلغ الذي يدين به الشخص إلى ممّونه الذين يسمحون له بالاحتفاظ بمخزونه من البضائع على أساس حساب مفتوح. وتتشكّل كل التجارب الماضية الجيدة في مجال التسليف إثباتًا على قدرة ذلك الشخص على تسديد الأموال التي اقتترضها.

• الإقراض قصير (Short-term credit):

الأمْد تؤمّن المصارف والمقرضون الآخرون هذا النوع من الأموال لشراء مخزون البضائع لأسباب خاصة، مثل شراء المخزون لموسم البيع المقبل. وتتصف هذه القروض بتمويلها الذاتي لأنها تولد أموالها من المبيعات. ويتم تسديدها خلال فترة لا تتعدى السنة الواحدة.

• الإقراض طويل (Long-term credit):

الأمْد تستعمل القروض التي تتخطى السنة الواحدة من أجل توسيع المؤسسة أو تحديثها. ويتم تسديدها من الأرباح المتراكمة. يتخذ هذا النوع من القروض عادة شكل Promissory note. أو سند كميالة Mortgage رهن

• أسهم رأس المال (Equity funds):

لا يتم أبداً تسديد هذا النوع من الأموال. ويدفع المستثمر للمؤسسة نقداً مقابل حصة من ملكية المؤسسة. يتعذر على أصحاب المؤسسات عادة تحديد الفرق بين أنواع الأموال الأربعة. ويجدر التذكّر أن الأموال المقترضة لغايات مؤقتة ينبغي، أن توظف في المجالات المدرة للربح في المؤسسة، وأن تُسدّد مما يتم كسبه من تلك العملية. إن أسهم رأس المال هي تلك التي تبقى في المؤسسة، وتزيد من صافي قيمته بالنسبة لصاحب المؤسسة.

هل المبيعات مناسبة؟ وهل يتم طلب القرض من أجل: زيادة حجم المبيعات؟ أو شراء مخزون إضافي من بضائع ذات طاقة عالية قد تتمتع بإمكانيات أكبر، أو لخلق صورة جديدة عن طريق تنظيم حملة ترويج كاملة؟

المؤسسة؟ إنّ المستحقات هي الحسابات المدينة التي لم يتم تحصيلها ، (Receivables) ما وضع مستحقات ومر عليها الزمن. هل تحتاج المؤسسة في الواقع إلى الأموال لكي يتحمل أعباء الحسابات القديمة؟ ملائم؟ هل تزيد أعمال المؤسسة في حين تظهر النتائج نقصاً في (Profit margin) هل هامش الربح

أرباحها؟ قد يكون ذلك مؤشراً على عدم التحكم بنفقات المؤسسة. هل السوق غير كافية؟ ما خطة تسديد القرض؟ وهل التوقعات بشأن الدخل النقدي والنفقات واقعية؟

على المقرض أن يدرس التدفق النقدي للمؤسسة، لكي يحدّد إذا كان صاحب المؤسسة يؤمن بمبالغ نقدية كافية لتأدية الالتزامات المفروضة عليها. كما يتعيّن عليه أن يتأكد من أن المؤسسة لا توظف المبلغ المطلوب لرأس المال العامل في مجالات أخرى من حقوق المساهمين، مسببة بذلك تخفيض المبلغ النقدي المتوفّر.

## الموضوع السادس: طرق الدخول إلى عالم الأعمال

(بيان معلومات ١)

(الوحدة: (٦) الموضوع ٦)

شراء مؤسسة قائمة مقابل إنشاء مؤسسة جديدة

١- شراء مؤسسة قائمة

إذا لم يسبق لشخص معين أن امتلك مؤسسة، فإن إقدامه على شراء مؤسسة قائمة وتشغيلها سيتضمن إيجابيات كثيرة بالنسبة إليه، مثل وجود مجموعة من الزبائن، وإجراءات عمل متبعة، وموظفين مدربين، ومخزون وموقع قائم، ومؤسسة لها اسمها في السوق. هناك أسئلة كثيرة يتعين على الريادي المحتمل طرحها بشأن أي مؤسسة معروضة للبيع وهي: • لماذا أريد شراء هذه المؤسسة؟

• لماذا يريد صاحب المؤسسة بيعها؟

• هل ستحظى المؤسسة بمستقبل جيد حيث هي، وبطريقة عملها الحالية؟

• هل سأكون سعيدًا في إدارة هذه المؤسسة؟

• هل أتمتع بالمؤهلات اللازمة؟

وتعتبر مسألة ثمن المؤسسة صعبًا. فعليك أن تأخذ بالحسبان ما الذي ستحظى به لقاء المال الذي تدفعه.

• فهل ستحصل على الأرض والمبنى؟

• هل ستشتري المخزون والتجهيزات والإمدادات؟

• هل تشتري اسم المؤسسة، وحقوق استعمال ذلك الاسم إلى الأبد؟

• هل تدفع لصاحب المؤسسة الحالي لقاء عدم إنشائه مؤسسة أخرى في الجوار؟

وتتعدّد سبل تقدير ثمن المؤسسة. ويمكنك تقدير ثمنه المعقول بمقارنته بعدد من المؤسسات المماثلة، ولكن أياً

كان المبلغ الذي تدفعه، سيكون بمثابة استثمار توظفه في المؤسسة الجديدة.

٢- إنشاء مؤسسة جديدة

يرى معظم الأشخاص الذين يريدون أن يصبحوا ريادةيين أنّ الأسلوب الفضل بالنسبة إليهم يتمثل في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، بدلاً من شراء مؤسسات قائمة. ويعطي هذا الأسلوب الريادي المحتمل شعوراً بالرضا الشخصي، إلا أنها تقترن عادة، بخوض مخاطر عالية نسبياً بالمقارنة مع شراء مؤسسة قائمة. ويعني إنشاء مؤسسة جديدة تخصيص الكثير من الوقت للتخطيط، ودراسة السوق المحتملة للسلع والخدمات التي ستبيعها المؤسسة الجديدة.



### ٣- الحصول على حق امتياز (Franchising)

حق الامتياز هو نظام يطوّر بموجبه مانح حق الامتياز مؤسسة وينفذها، ومن ثمّ يقدم نسخة مطابقة عنه المستفيد من حق الامتياز. ويعتمد المستفيد من حق الامتياز إلى افتتاح مؤسسته بالاستناد إلى فكرة مؤسسة مانح الامتياز لقاء رسمٍ معيّن. وبالمقابل يتلقّى المستفيد من حق الامتياز تدريباً، كما يحصل على مبدأ التسويق، والاسم التجاري للسلعة أو الخدمة. وينال كذلك ضماناً من مانح الامتياز، بأنه لن يسمح لأي مستفيد آخر من حق الامتياز نفسه أن يعمل في المنطقة نفسها. وتندرج هذه البنود كافة في عقد الامتياز الذي يكون ملزماً للطرفين. ويحدّد حق الامتياز من نسبة المخاطرة لأن المنتج يكون معروفاً في السوق، ولكنّه من جهة أخرى يحدّد من صنع القرارات الريادية، ويقلّص هامش الأرباح لأنّه يقضي بدفع رسمٍ أو نسبةٍ من المبيعات الإجمالية.

---

## الموضوع (٧) دراسة الجدوى : Feasibility Study

### ١- بيان معلومات

#### تعريف دراسة الجدوى:

هي مجموعة متكاملة من الدراسات المتخصصة يقوم بها أصحاب فكرة المشاريع الجديدة وذلك لدراسة إمكانية نجاح المشروع وتطبيقه، وتوضح دراسة الجدوى للمشروع الاستثمارات المطلوبة له والعائد المتوقع منه والمؤثرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على هذا المشروع مثل قوانين الدولة والتنافس والتطورات التقنية، والتي تمكننا في النهاية من اتخاذ القرار الخاص بإنشاء المشروع ( قبول أو رفض). ويتم ذلك باستخدام أساليب علمية في جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلي نتائج تحدد مدى صلاحية المشروع من نواحي : الفنية - المالية - الاقتصادية - الاجتماعية - البيئية ، بهدف اتخاذ القرار المناسب والسليم في الإستثمار .

#### أهداف دراسة الجدوى:



- التعرف على احتياجات المشروع وفرص نجاحه و التهديدات التي سيواجهها.
- إثبات أن المشروع ناجح وسيحقق العائد الاستثماري المتوقع منه للقائمين على تمويل هذا المشروع.
- التأكد من سلامة القرارات سواء من وجهة نظر المستثمر الفرد مستهدف الربحية الخاصة أو من وجهة نظر المجتمع مستهدف الربحية الاقتصادية والاجتماعية (العامة) .

## فائدة دراسة الجدوى :

يتوقف نجاح أي مشروع تجارى على مدى توفر خطة و دراسة جدوى اقتصادية مسبقة حول العناصر الاساسية الواجب توفرها عند البدء في تنفيذ أية فكرة مشروع ، كدراسة اتجاهات السوق، المنافسين ،متطلبات العملاء، الموردين ،الميزانية،تكلفة المشروع ،الارباح و الخسائر وغيرها من العناصر التي تعتبر مجموعة من الحلقات المتشابكة و المتصلة مع بعضها البعض و التي تعتبر القاعدة الاساسية التي يرتكز عليها لتقديم توقعات مستقبلية حول مدى امكانية نجاح المشاريع التجارية و التي تمكّن رجال الاعمال من اتخاذ القرارات الصائبة حول إدارة الصفقات التجارية لضمان العائد على الاستثمار و تقليل المخاطر التي قد تطرأ اثناء ادارة المشاريع التجارية .

## وتتلخص فائدة دراسة الجدوى فى الأتى :

١- ضمان امكانية نجاح المشاريع :  
تتجلى أهمية الجدوى الاقتصادية في وضع فرضيات حول مدى امكانية تطبيق فكرة المشروع أم لا .

## ٢- تقليل المخاطر :

تمكن دراسة الجدوى من وضع تجارب مسبقة وذلك للتعرف على مقدار الارباح و الخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية محددة .

## ٣- تحديد قيمة النفقات المتوقعة :

تمكن دراسة الجدوى القائمين على المشاريع من وضع خطط مستقبلية لتحديد قيمة نفقات اجور الموظفين ، لوازم البنية التحتية من الماء و الكهرباء، موقع الشركة ، المكاتب، الأوراق و الاجهزة الكهربائية و التكنولوجية و غيرها من الامور الواجب توفرها عند البدء في تنفيذ أى فكرة مشروع تجارى .

## ٤- دراسة الجمهور المستهدف :

تعتبر دراسة الجدوى من اقصر الطرق التي تمكّنك من الوصول إلى الجمهور المستهدف وتحديد حاجاته و متطلباته .

## ٥- التخطيط السليم:

يعتبر التخطيط السليم أهم المفاتيح الاساسية لنجاح أى فكرة مشروع ويضمن النجاح و اغتنام الفرص الناجحة للحصول على المزيد من الصفقات و توسيع دائرة المبيعات وتحقيق الارباح .

## خطوات اعداد دراسة الجدوى :

حتى تستطيع البدء فى تأسيس مشروع صغير و ناجح لا بد لك من امتلاك فكرة مربحة لتبنى على أساسها خطوات دراسة الجدوى الاقتصادية.

و إذا اردت التعرف على أساسيات اعداد دراسات الجدوى تابعنا الان خطوة بخطوة:

١- تحديد نوعية المنتج الذى تنوى طرحه في الاسواق ، وكيف يتم استعماله من قبل العملاء، وهل يوجد طرق أو اساليب جديدة تسهم في تطوير المنتج ؟

٢- تحديد اتجاهات الاسواق المستهدفة نحو احدث السلع و المنتجات المعروضة للبيع، ايضا قم بدراسة العوامل التي تؤثر على اتجاهات الاسواق العالمية، مثل تغيرات العرض و الطلب ،اذواق العملاء استنادا على المنطقة الجغرافية، سياسة الدولة، قانون الضرائب و الجمارك و غيرها.

٣- استطلاع آراء العملاء عن طريق تصميم استبيانات تتضمن مجموعة من التساؤلات حول آراء المستهلكين ازاء البضائع و المنتجات المعروضة في الاسواق ، فهذه خطوة مهمة من خطوات دراسة الجدوى حيث أنها تمكنك من تطوير خدماتك و تقديم عروض و منتجات مطابقة للمواصفات و المقاييس التي تحوز على رضا العملاء.

٤- دراسة سياسة المنافسين، و مدى قوة تواجدهم في الاسواق التجارية ، واسعار منتجاتهم.

٥- تحديد النموذج الربحى و هو عبارة عن نموذج يعكس طريقتك للحصول على الارباح و توليد العائد على الاستثمار و الذي يشمل كالاتي :

- تحديد استراتيجيات الحملات التسويقية الخاصة بمشروعك التجارى.
- حدد قيمة نفقات الحملات الاعلانية .
- قم بتسعير المنتجات استنادا إلى اسعار السوق.
- حدد قنوات توزيع البضائع و المنتجات الخاصة بك.
- حدد صافي الأرباح و الخسائر المتوقعة خلال خمس سنوات من وقت البدء في تنفيذ المشروع.
- حدد حجم الموارد المالية المتاحة للشركة لتغطية النفقات أو غيرها من اللوازم الضرورية.
- تحديد نفقات اجور و رواتب الموظفين لديك استنادا إلى خبرته و تخصصه.

٦- إعداد تقرير مفصل شامل النفقات المذكورة اعلاه مع تحديد قيمة رأس المال المطلوب وتقديمه إلى الجهات المعنية بتمويل المشروعات و هم بدورهم سيتكفلون بتنفيذ باقى الاجراءات.

## الجهات المعتمده التي تقوم بدراسه الجدوى وتمويل المشروعات بجمهورية مصر العربية:

١. إدارات امناء الاستثمار بالبنوك المختلفة.
٢. الصندوق الاجتماعى للتنمية .
٣. هيئه الاستثمار.
٤. الهيئه العامه للتصنيع.
٥. صندوق التنمية المحلية.

## المعلومات التي يجب توافرها لعمل دراسته الجدوى: (واجب منزلي)

عزيزي الطالب لكي يتوافر لك المعلومات المطلوبة لدراسة الجدوى لأي مشروع يجب عليك الإجابة الحقيقية على الأسئلة التالية بكل حيده وصدق مع النفس:

■ معلومات شخصية:

- هل أنت على استعداد للعمل ٦٠ ساعة في الأسبوع على الأقل - نعم - لا
- هل أنت على استعداد للمخاطرة؟ - نعم - لا
- هل تدرك أنك بدخولك مجال العمل الخاص ربما تخاطر ببعض من ظروفك الشخصية - نعم - لا
- هل أنت على استعداد لمراجعة قراراتك باستمرار؟ - نعم - لا
- هل تعرف مجال العمل المقترح جيداً؟ - نعم - لا
- هل تتمتع بصحة جيدة؟ - نعم - لا
- هل العائلة موافقة على المشروع؟ - نعم - لا
- هل هم على استعداد لمعاونتك؟ - نعم - لا
- هل هم على استعداد لتحمل بعض المشقات عند دخولك مجال العمل الحر؟ - نعم - لا
- هل سيساعدك أحد أفراد العائلة في مشروعك؟ - نعم - لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هو النشاط الذي سيقوم به ؟

.....

.....

.....

## ■ نشاط المشروع :

■ ماهو إسم المشروع ؟

.....  
.....

■ هل تستطيع أن تصف نوع المنتج أو الخدمة التي سيقدمها مشروعك المقترح ؟

.....  
.....

( يمكن أن تدعم وصفك ببعض الصور أو العينات الأولية )

■ تحت أي بند يندرج نشاط مشروعك ؟

صناعي - زراعي - خدمات - أعمال حرفية

منتجات غذائية - أخرى ، اذكرها .....

■ من هم عملائك المتوقعين لمنتجاتك أو خدماتك ؟

( المقصود بالعملاء هم الزبائن المتوقعين أو المعروفين لديك )

.....  
.....  
.....

■ هل قررت أن تروج لمنتجك / خدمتك عن طريق الإعلان ؟ - نعم - لا

- ما هي نوعية الدعاية المتوقعة :

- توزيع المنتج عند الشراء ( عينات مجانية )

- ملصقات / لوحات

- كتيبات

- وسائل الإعلام المقروءة ( الصحف والمجلات )

- الاشتراك في المعارض والأسواق

- وسائل أخرى - اذكرها .....

■ هل تعرف / تدرك المخاطر المختلفة التي يمكن أن يتعرض لها المشروع ( تلف المعدات / المباني

، السرقة ، المسؤوليات المهنية ، ..... الخ ) . - نعم - لا

● هل يمكن وصفها ؟

ماهى: .....

● هل تنوى القيام بالتأمين لتلافي الأخطار ؟ - نعم - لا

• الموارد / الاحتياجات البشرية ( العمالة / الموظفين )

- هل حددت الموارد المطلوبة لمشروعك ؟ وماهى بالضبط ؟؟  
 نعم - لا

.....  
 .....

- هل ستقوم باستخدام عمال في مشروعك ؟  
 ما هي المؤهلات المطلوبة والمرتبات المتوقعة ؟  
 نعم - لا

.....  
 .....

- هل قمت بتحديد المعوقات التي يمكن أن تواجهك في مشروعك ( المواصفات الفنية ، الصحية ، الأمن والسلامة المهنية ، التلوث ، الضوضاء ، الخ ) ؟ - حددها بدقة.

.....  
 .....

- من الذي سيقوم بالأعمال الإدارية والحسابات المالية الخاصة بالمشروع ؟

آخرين	الشريك	الزوج / الزوجة	صاحب المشروع	العمل المطلوب
				السكرتارية/ التليفون
				الإيصالات/ استلام النقدية
				المخزون
				أوامر/ طلبات الشراء/ التصنيع
				الحسابات
				التسويق

- هل ستقوم بطلب خدمات من محاسب قانوني ؟ متى تتوقع ذلك ؟  
 نعم - لا

.....  
 .....

- هل ستقوم بطلب خدمات من أحد المكاتب / المراكز الإدارية المعتمدة ؟ نعم - لا

- من الذي سيقوم بمتابعة الأنشطة التجارية التالية ؟

النشاط	صاحب المشروع	الزوج / الزوجة	الشريك	آخريين
إيجاد العملاء				
الاتفاقات				
متابعة العملاء				
متابعة الإنتاج				

- هل فكرت في إعداد المطبوعات الخاصة بالعمل ؟

فواتير - ورق خطابات - إيصالات استلام نقدية - أخرى

\* هل تفكر في استخدام الكمبيوتر ؟ نعم - لا  
في أى مجال ؟

.....  
.....  
.....

### ملخص إرشادات إنجاز دراسة الجدوى

- ١- وصف المشروع المقترح: ويقدم هذا الجزء اسم المشروع, والنشاطات المقترحة, المالكون, الموقع, الشكل القانوني, نشاطات المشروع.
- ٢- السوق: ويعتمد على حجم سوقك, وحجم مبيعاتك وخدماتك .
- ٣- الكادر الوظيفي وتنظيمه: إن توزيع الأدوار في عملية الإدارة و الإنتاج من أهم عوامل النجاح.
- ٤- احتياجات المشروع: إن أي مشروع سواء كان كبيراً أو صغيراً له احتياجات معينة يجب توفرها من أجل نجاح المشروع واستخلاص عوامل نجاح أو فشل أي مشروع,

### ولذلك يجب معرفة المشروع وعمليات الإنتاج من حيث :

- ماذا تتضمن عمليات الإنتاج أو التنفيذ من البداية على النهاية.
- ما هي الموارد التي تحتاج إليها, ومن أين تحصل عليها.
- ما هي المهارات التي نحتاج إليها, وكيف نستطيع تعلمها.
- من هم الذين سيشترون منتجاتك ولماذا.
- ما هي المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تواجهك وكيفية التغلب عليها.
- ما هي النصائح التي يجب إتباعها وتوثيقها.



## نموذج إسترشادي لإعداد دراسة الجدوى دراسة جدوى لمشروع تصنيع أكياس وشنط بلاستيك

**المصدر :** وحدة المشروعات الصغيرة / الصندوق الإجتماعي للتنمية  
**ملحوظة هامة:** جميع الأرقام المذكورة تقريبية والأسعار إسترشادية فقط ويجب تغييرها طبقاً لوقت إعداد دراسة الجدوى المطلوبة.

### أولاً : مقدمة

صناعة اللدائن (البلاستيك) إحدى الصناعات الهامة التي تلبي احتياجات التعبئة والتغليف لكثير من المنتجات، فهي توفر العديد من العبوات التي تستخدم في تغليف المواد الغذائية والحفظ وكثير من الاستخدامات التجارية والصناعية .

يتم التصنيع من خامة البولي إيثيلين المصرح بها دولياً حيث تختلف قوة شد منتج البلاستيك ومرونته تبعاً لدرجة كثافة البودرة، وذلك باستخدام ماكينة سحب الفيلم ومقص تقطيع وماكينة لحام بلاستيك .

### ثانياً : مدى الحاجة إلى إقامة المشروع

#### **الهدف**

يهدف المشروع إلى إنتاج عبوات وأكياس بلاستيك تصلح للعديد من الاستخدامات المنزلية والتجارية والصناعية مما يعكس بالضرورة علي التصميمات المقترحة والمناسبة لطبيعة هذه الاستخدامات، ويتم ذلك باستعمال آلات عامة اقتصادية من حيث التكاليف وتتميز بقدرتها على إنتاج العديد من الأشكال الملونة والشفافة .

والمشروع المقترح يواكب الاتجاهات الحديثة في صناعة العبوات مما يسمح بعملية التطوير نحو العبوات المجهزة والمطبوعة كما يغطي المشروع العديد من المتطلبات الأساسية في نظم التعبئة والحفظ نتيجة للعوامل التالية :

- نسبة الهالك في الخامات المستخدمة بالحد الأدنى مما يعكس على البيئة المحيطة.
- مرونة المشروع في تلبية جميع المتطلبات الإستخدامية والجمالية للمستهلك.
- مرونة خطوط الإنتاج المستخدمة في المشروع وقدرتها على تلبية جميع المتغيرات التصميمية المقترحة .

### أهمية المشروع

تتبع أهمية المشروع من قدرته على تلبية احتياجات شريحة كبيرة من المجتمع حيث يساهم بطريقة غير مباشرة في استكمال الحلقة الإنتاجية لكثير من المشاريع التي تحتاج إلى عمليات التعبئة والتغليف بمواصفات خاصة من حيث الشكل والأبعاد مثل الصناعات الغذائية والحفظ وكذلك عمليات جمع القمامة والكثير من المتطلبات التجارية .

ويعتبر توافر المواد الخام اللازمة لإنتاج العبوات والأكياس والشنط وغيرها وتوافر العمالة اللازمة وسهولة تدريبها وسهولة تسويق المنتج من المزايا العديدة التي تؤكد أهمية المشروع .

### ثالثاً : الخامات

تتوفر خامات المشروع على مدار العام وفي السوق المحلي مما يساعد علي استقرار العملية الإنتاجية والاطمئنان عند التعاقد مع المستفيدين من المشروع .

#### وتشمل الخامات الأساسية الآتي:

- ١- بوردة بولي إيثيلين وهي مادة تشكل بالحرارة وتكون بوليمرات من الإيثيلين وتتميز بالآتي :
    - تكون عادة صلبة وشمعية ونصف شفافة.
    - لا تتأثر بالماء ولا بكثير من المواد الكيميائية .
    - مادة جيدة العزل ومقاومة للكهرباء.
    - يسهل تشكيلها بالبتق والحقن أو النفخ أو الكبس كما يمكن تشكيلها بالماكينات أو لحامها.
    - تستخدم بوردرة البولي إيثيلين المنخفضة الكثافة في تصنيع البلاستيك وذلك لارتفاع درجة مرونتها .
- ٢- صبغة :

تستعمل لإعطاء اللدائن ألوانا مختلفة وقد تكون عضوية أو غير عضوية وتحمل درجات حرارة صهر البولي إيثيلين .

### رابعاً : المنتجات

نقاس جودة المنتج من خلال عامل المتانة التي يكتسبها من المواد المكونة له وسمكه بالإضافة إلى قدرته على تحمل الظروف التي يتعرض لها أثناء الاستخدام، ويمكن زيادة كمية المتانة في العبوة من خلال شكل التصميم واتجاه اللحام ومن أهم العوامل التي تؤثر على جودة المنتجات بصفة عامة هي الرطوبة الزائدة في المواد الخام حيث تجعل المظهر الخارجي رديئا، ولذلك يجب ألا تزيد نسبة الرطوبة عن ٢:٥% كما يجب ألا تتأثر الألوان المستخدمة بالضوء أو الهواء الجوي .

### منتجات المشروع

١. أكياس بلاستيكية شفافة لتغليف المنتجات الصناعية.
٢. الأكياس الخاصة بالاستخدامات التجارية.
٣. الأكياس الخاصة بجمع القمامة .

### منتجات للتطوير.

١. شرائح بلاستيكية شفافة لتغليف المنتجات الصناعية.
٢. التشكيل المجسم للعبوات الخاصة بالمنتجات الصناعية.
٣. العبوات المطبوعة.
٤. أكياس التسوية بالفرن .

## خامساً : العناصر الفنية للمشروع

### (١) مراحل التصنيع

#### (أ) إعداد الخامة

- وضع المادة في القادوس لتغذية حيز التسخين.
- إضافة اللون .

#### (ب) عمليات البثق (ماكينة الفيلم )

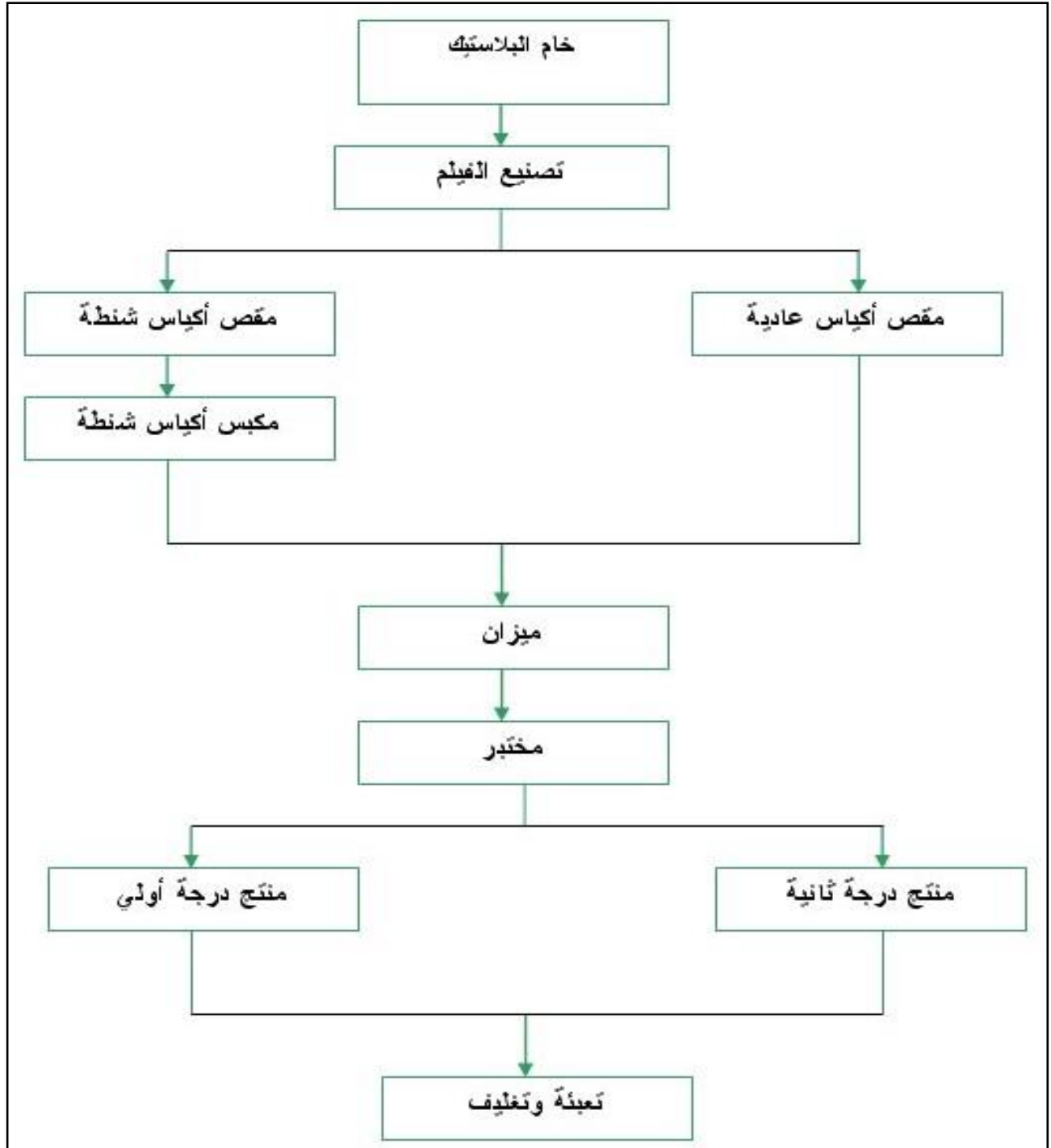
- دفع الخامة من خلال ترس حلزوني داخل الماكينة وتسלט عليها الحرارة عن طريق سخانات إلى أن تتحول إلى مادة لينة ثم تدمج وتدفع للخروج من فتحة إلى قالب الاسطمية.
- يدفع تيار هواء مضغوط عن طريق ضاغط هواء في منتصف مجرى العجينة وتمر من خلال الباتقة في صورة بالون من البلاستيك علما بأنه كلما زادت كمية الهواء المضغوط كلما قل سمك البالون وزاد الحجم .

#### (ج) عمليات التجهيز

- تسحب البالونة وتمرر علي درافيل وتلف علي بكرة سحب.
- يتم نقل البكرة إلى ماكينة القص حسب المقاسات المطلوبة والمقص مزود بسخانات للحام الكيس وتكون أفقية وبذلك يفصل الكيس عن بكرة الخامة.
- يمرر المنتج إلى المكبس لتفريغ مكان اليد.
- يتم تجميع الأكياس بشكل منتظم للوزن والتعبئة حسب الطلب .

والرسم التخطيطي التالي يوضح مراحل تصنيع أكياس وشنط البلاستيك

الرسم التخطيطي لمراحل تصنيع أكياس وشنط البلاستيك



## (٢) المساحة والموقع:

يلزم لهذا المشروع مساحة قدرها ١٢٠ متر مربع على أن تجهز بقواعد خرسانية لثبيت المعدات ونظام تهوية مناسب بالإضافة إلى شفاطات لمنع الأتربة والمواد العالقة من الالتصاق بالخامة أثناء التصنيع، ويفضل وجود المكان في دور أرضي وأن يكون بعيدا عن المناطق السكنية لتجنب الضوضاء .

## (٣) المستلزمات الخدمية المطلوبة:

- يحتاج المشروع إلى كهرباء ٣٨٠ فولت بقدرة ٢٦ ك وات  $\approx$  ٣٥ حصان.
- بتكلفة شهرية  $\approx$  ٢٦٠٠ جم .

## (٤) الآلات والمعدات والتجهيزات:

تعتبر الشريحة التسويقية لأكياس البلاستيك كبيرة نسبيا حيث تتطابق معظمها في الشكل والأبعاد، بالإضافة إلي بعض المنتجات ذات الطلبات الخاصة، ولأن المنتج منخفض الثمن إلى حد ما فقد اتجه الرأي إلى استخدام آلات ومعدات ذات تكنولوجيا بسيطة تساعد على سرعة الأداء مع الدقة والجودة المطلوبة وذلك لضمان تطابق المنتج للمواصفات والأبعاد .  
والجداول التالية تبين المواصفات الفنية للمعدات :

ماكينة فيلم (سحب)	
المواصفات	الوظيفة
عرض الفيلم 150م-550م	تحويل بودرة البولي إيثيلين إلى فيلم من البلاستيك المزدوج قابل للتقطيع
القدرة القصوي للإنتاج 30:25كجم/ساعة	قدرة المحرك الرئيسي
15حصان $\approx$ 11.2 ك. وات	أبعاد الماكينة
2.5م×1.5م×2.5م	وزن الماكينة
حوالي 1990كجم	المساحة المحيطة
2م1.5	جهة الصنع
محلي	السعر
82000	المستهلكات
تغيير الباقية +السخانات+وحدة التحكم في الحرارة	

مقص كهربائي	
المواصفات	الوظيفة
أقصى طول للكيس 700م	تقطيع ولحام الأكياس والتشط
أقصى عرض للكيس 500م	قدرة المحرك
4 حصان $\approx$ 3 ك. وات	أبعاد الماكينة
2.5م×1م×1.5م	المساحة المحيطة
2م2 أمامي+1.5م خلفي للتغذية	جهة الصنع
محلي	السعر
17500	المستهلكات
سخانات	

مكبس كهربائي		الوظيفة
المواصفات	ذو حدافة	عمل يد التشنط والأكياس
المواصفات	قدرة المحرك	
المواصفات	أبعاد الماكينة	
المساحة المحيطة	0.5م أمامي	
جهة الصنع	محلي	
السعر	2250	
المستهلكات	سيور	

ماكينة لحام		الوظيفة
المواصفات	قدرة المحرك	لحام الأكياس
المواصفات	جهة الصنع	
السعر	150جم	

### تكلفة المعدات المستخدمة:

المعدات والآلات	جهة الصنع	الكمية	سعر الوحدة	الإجمالي (جنيه)
ماكينة فيلم	محلي	1	82000	82000
مقص كهربائي	محلي	2	17500	35000
مكبس كهربائي	محلي	1	2250	2250
ماكينة لحام	محلي	1	150	150
ميزان	محلي	1	150	150
الإجمالي				119550

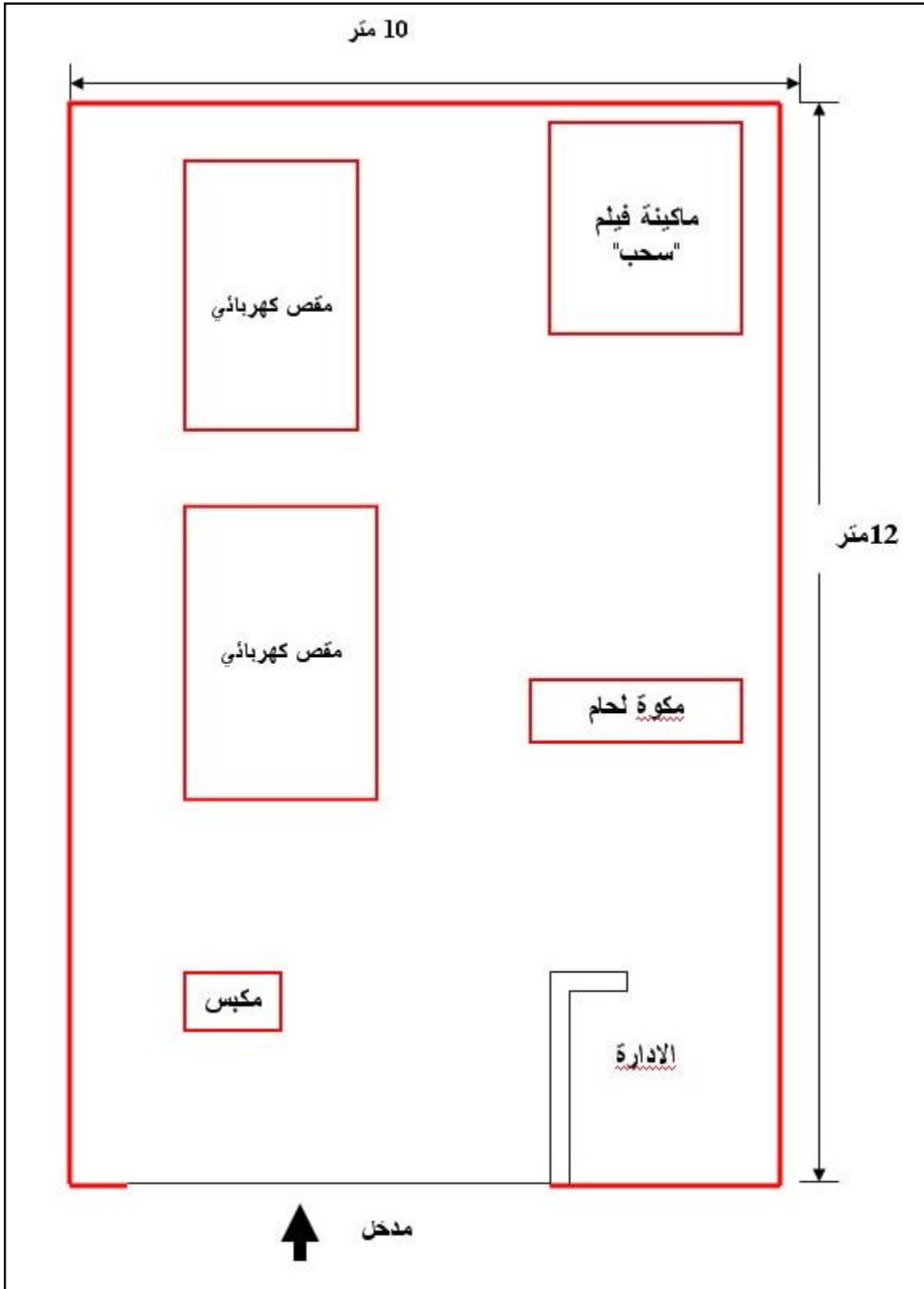
**(٥) احتياج المشروع من الخامات ( لدورة رأس المال):**

النوع	جهة التصنيع	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة	الإجمالي جم
بودرة بولي إيثيلين (منخفضة الكثافة)	مستورد	طن	10	4300	43000
صبغة	مستورد	كجم	40	65	2600
الإجمالي					45600

**أى أن إجمالي تكلفة الخامات الشهرية ٤٥٦٠٠ جم .**

**(٦) الرسم التخطيطي لموقع المشروع:**

الرسم التخطيطي لموقع المشروع





## (٧) العمالة:

المسمي الوظيفي	العدد	متطلبات الوظيفة ووصف العمل	الأجر الشهري	الإجمالي جم
مدير المشروع	1	مؤهل عالي أو متوسط ذو خبرة ودراية بالصناعة والتسويق والمهام الإدارية والتعاقدات ومتابعة أنشطة التشغيل	500	500
مشغل ماكينات	2	ذو خبرة في مجال العمل لا تقل عن سنتين في تشغيل معدة إنتاج الفيلم وتشغيل المقص ومتابعة أعمال الوزن والتغليف	300	600
عمالة مساعدة	2	الإلمام بالقراءة والكتابة ويقوم بتشغيل المكبس وأعمال تغذية المعدات وأعمال الوزن و التعبئة والتغليف	150	300
إجمالي تكلفة الأجور الشهرية				1400

- عدد الورديات : ٢
- زمن الوردية : ٨ ساعات

## (٨) منتجات المشروع:

النوع	الكمية	السعر	الإجمالي
أكياس بلاستيك	9.5طن	7600	72200
الإجمالي			72200

## (٩) التعبئة والتغليف:

تستخدم أكياس بلاستيك متدرجة الأبعاد تستوعب في حدود اكيلو جرام (أكياس) على أن يتم طباعة اسم الشركة التجاري والعنوان .. الخ، علما بأن العبوة يمكن تصنيعها داخل المصنع إلا أن الطباعة يمكن أن تتم لدى الغير .

## (١٠) عناصر الجودة:

### أ - الجودة المطبقة أثناء التنفيذ :

- التحكم في درجة حرارة الخامة داخل ماكينة السحب عن طريق ترموستات (منظم حرارة).
- التحكم في سرعة سحب بكرة الخامة داخل ماكينة السحب عن طريق لوحة تحكم.
- التحكم في ضغط وكمية الهواء داخل ماكينة السحب عن طريق صمامات تحكم لضغط الهواء.
- تثبيت بكرة الخامة بطريقة تؤدي إلى سهولة تغذية المقص للحفاظ على معدل السحب داخل المقص.
- مراجعة مقاسات المنتج بواسطة متر قياس للتأكد من الأبعاد أثناء التشغيل .

### ب - تحديد الاختبارات على المنتج النهائي

- مراجعة الأبعاد باستخدام متر طولي.
- قياس السمك بواسطة ميكروميتر.
- اختبار شد.
- عد أو وزن باستخدام ميزان .

## (١١) التسويق:

- تعتبر صناعة الأكياس البلاستيك من الصناعات الهامة لأنها تغطي عديد من الاستخدامات المنزلية والتجارية والصناعية، ويتميز هذا المنتج بسهولة تسويقه وتوافر العمالة اللازمة لإنتاجه . ولزيادة القدرة التنافسية لهذه المنتجات يجب مراعاة مايلي:
- جودة المنتج (خلوه من الشوائب - درجة المطاطية- تجانس الألوان- جودة لحام الأطراف- التشطيب).
  - رخص الأسعار.
  - الابتكار في الأشكال والألوان .

ويمكن أن يتم التسويق لهذه المنتجات باستخدام أحد الأساليب الآتية :

- التسويق عن طريق مندوبي المبيعات.
- الاشتراك في المعارض الداخلية والخارجية.
- توزيع عينات من المنتج على عدد كبير من مستخدميه.
- توزيع نشرات مطبوعة على المصانع التي تستخدم الأكياس في التعبئة .

وذلك من خلال قنوات التسويق الآتية :

- تجار الجملة والتجزئة.
- المصانع.
- المشروع ذاته .

## (١٢) الاشتراطات الصحية والبيئية:

### الشروط العامة :

- توفير مصادر التهوية الطبيعية اللازمة.
- توفير وسائل إطفاء الحريق اللازمة.
- توفير مصدر دائم للمياه من الشبكة العامة.
- تواجد شبكة عامة للصرف الصحي / الصناعي .

### الشروط الخاصة :

- توفير نظام تهوية وسحب آلي للحفاظ على درجة الحرارة.
- تجميع المخلفات البلاستيكية للتخلص الآمن منها (البيع) .

### ملحوظة :

- المشروع مصنف ضمن مشروعات القائمة الرمادية (ب) .
- يتم تقييم الأثر البيئي للمشروع طبقاً لنموذج التصنيف البيئي (ب) ومتطلبات قانون البيئة .

## أسئلة للتقييم

س ١- كيف يمكن وصف الزبائن المحتملين؟

- ١- أشخاص يريدون أو يحتاجون المنتج أو الخدمة.
- ٢- أشخاص قادرون على شراء المنتج أو الخدمة.
- ٣- أشخاص اشتروا المنتج أو الخدمة سابقا.
- ٤- أشخاص مستعدون لشراء المنتج أو الخدمة

--	--	--

س ٢- طابق التفسيرات التالية مع العناصر المعطاة عن فكرة تسويقية، الرجاء وضع الرقم المناسب فى الخانة المناسبة له.

دراسة السوق	استراتيجية التسويق	التسويق الهادف	المزيج التسويقي

- ١ - تستخدم لوصف كيف يستطيع المالكون المزج بين العناصر الأربعة (استراتيجية المنتج)، (الترويج)، (التوزيع)، (التسعير) في برنامج تسويقي متكامل.
- ٢- تركيز الجهود على سوق أو سوقين مهمين أساسيين.
- ٣- الطرق الرئيسية لإجراء عملية تقسيم السوق هي التقسيم نسبة إلى المناطق الجغرافية والتقسيم نسبة إلى نوعية الزبائن.
- ٤- تحديد حاجة السوق.
- ٥- تحديد التوجهات التي تؤثر على المبيع ومعدلات الربح.
- ٦- مراقبة المنافسين.
- ٧- تحليل الميزات التنافسية.
- ٨- تتضمن تحديد جماعات من الزبائن التي يستطيع مشروع صغير أن يقدم لها خدماته بشكل أفضل من منافسين كبار في السوق.
- ٩- ينبغي تحديد حاجات الزبائن التي لم تحدد بعد في السوق والتي تقدم حجما وربحا كافيين وممكنين.

س ٣- لأي من المشاريع التالية يعتبر لموقع المشروع أهمية كبيرة؟

- i. متجر لبيع الكتب. ( )  
ii. مكان لغسل الثياب. ( )  
iii. متجر للمفروشات. ( )  
iv. محطة وقود. ( )  
v. مشروع للبيع بالجملة. ( )

س ٤- الشكل القانوني لملكية مشروع ما:

م	ملكية فردية	شراكة	شركة محدودة	تعاونية
المالكون				
الالتزامات				
إدارة المشروع				

المالكون:

١- يملكه شخصان أو أكثر.

٢- يملكه شخص واحد.

٣- يملكها جمعية مساهمين ومالكين تنتدبهم الحكومة ويتمتعون بسلطة إدارة المشروع وكأن

المشروع يعود إلى ملكية شخص واحد.

٤- مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بتشغيل مشروع عن طريق الملكية المشتركة والإدارة

الديموقراطية.

الالتزامات:

٥- المسئولية الشخصية عن كل ديون العمل حيث الالتزامات تتضمن الأملاك الشخصية

والموجودات.

٦- الالتزامات تكون فقط بمقدار الاستثمار حيث ليس هناك التزامات لتسديد ديون المشروع من الأموال الشخصية.

٧- كل شريك في المشروع يترتب عليه التزاما كلياً بالديون .

٨- كل شريك في المشروع يترتب عليه التزاما كلياً بكامل الديون المستحقة ويتصرفات الشركاء الآخرين.

إدارة المشروع:

- ٩- أدوار متساوية في الإدارة الجمع بين الإمكانيات والمعرفة يمكن أن يكون له أثر إيجابي لكن تقسيم الواجبات يمكن أن يسبب خلافات.
- ١٠- يمكن إدارة المشروع بأي طريقة يرغب فيها.
- ١١- تُنتخب الإدارة من قِبل الأعضاء.
- ١٢- الإجراءات القانونية يجب أن تتبع بشكل صارم بحسب قانون الشركة.

س٥- من أين يمكن الحصول على رأس المال لتمويل المشروع المراد تأسيسه؟

- ١- المدخرات الشخصية.
- ٢- البنوك.
- ٣- الشركاء في العمل.
- ٤- مانحي القروض المتناهية الصغر.

--	--	--	--

س٦- ما مزايا وعيوب تمويل رأس المال من الأسهم؟

الرجاء استكمال الجدول التالي بوضع الرقم المناسب في الخانة المناسبة له.

مزايا	عيوب

- ١- الاحتفاظ بكامل الربح.
- ٢- يمكن أن يؤدي إلى تضحيات شخصية.
- ٣- تخفيض مقدار الدين.
- ٤- خطر الخسارة.
- ٥- إظهار نية حسنة للدائنين المحتملين.
- ٦- عدم توفر المدخرات للاستثمارات الأخرى.
- س٧- أتمم الجدولين التاليين بالنقاط الواردة أدناه مع وضع الرقم المناسب في الخانة المرافقة له.

عيوب شراء مشروع قائم	مزايا شراء مشروع قائم
عيوبا تأسيس مشروع جديد	مزايا تأسيس مشروع جديد

١- من المحتمل أن يكون المشروع له سمعة سيئة من خلال ماضيه.

٢- حرية شخصية واضحة.

٣- قد يكون البائع مخفيا لأسباب البيع وأن أداء المشروع في انخفاض مستمر لمدة طويلة.

٤- يتطلب تخطيطا للعمل.

٥- قد تم تأسيس علاقات عمل مع الموردين والبنوك.

٦- قد يكون سوق المنتجات والخدمات فائرا.

٧- يمكن تقديم عمل المشروع من البداية.

٨- قد تكون المنتجات قد عفى عليها الزمن.

٩- من الصعب إيجاد التمويل اللازم للبدء بعمل يحتاج لفترة طويلة للإفلاج.

١٠- قد يكون المكان غير ملائم.

١١- قد يكون المكان ممتازا.

١٢- احتمال نمو المشروع ضعيف.

١٣- خطورة أقل.

١٤- تأسيس عمل جديد يتطلب مخاطرة عالية.

١٥- حرية شخصية أكبر.

١٦- احتمال أن تكون مبالغ الديون كبيرة.

- ١٧- يجب إيجاد الزبائن وتطوير العلاقات معهم.
- ١٨- المنافسة من قبل الشركة القائمة يمكن أن تكون كبيرة.
- ١٩- يحصل تدفق للأموال.
- ٢٠- منهجية التشغيل، طاقم العمل، المنتج أو الخدمة موجودون بشكل مسبق.
- ٢١- القدرة على دخول سوق جديد أو إنتاج منتج جديد.
- ٢٢- القدرة على تغيير ممارسات العمل أو اتجاه العمل.
- س٨ - ما معنى دراسة الجدوى ؟
- ١- ماهو الهدف من دراسة الجدوى ؟
- ٢- ماهى أهمية دراسة الجدوى ؟
- ٣- ماهى خطوات إعداد دراسة الجدوى ؟
- ٤- ماهى الجهات المعتمده التى تقوم بدراسه الجدوى وتمويل المشروعات بجمهورية مصر العربية ؟
- ٥- ماهو ملخص إرشادات إنجاز دراسة الجدوى ؟
- ٦- تخيل مشروع صغير تحلم بتحقيقه ، وقم بالإجابة على الأسئلة التالية لعمل دراسة الجدوى مبدئية:
- ما أسم المشروع الذى يمكنك القيام به ؟
- لماذا يتم القيام بهذا المشروع دون غيره ؟
- أين تتم إقامة المشروع ؟
- ما أفضل وقت لإقامة المشروع وطرح منتجاته أو مخرجاته ؟
- ما الفئة المستهدفة بالمشروع ؟
- كيف يتم إقامة المشروع ؟
- ما مدى حاجة المشروع من عمال وآلات ؟
- كم يتكلف المشروع ؟
- هل سيحقق أرباحاً أم لا ؟ ولماذا ؟
- ما مصادر تمويل المشروع ؟