



# التعرف على عالم الأعمال

2

أكاديمية التعلم  
Academy Of Learning



## الفصل الخامس

### تحويل الأفكار إلى مشاريع

#### Transformation ideas into projects

#### محتويات الفصل الخامس

- مقدمة
- مصادر الأفكار لإنشاء المشروع
- مراحل تحويل الفكرة إلى فرصة
- هل يمكن تطبيق فكرتك؟
- الخيارات الإستراتيجية لإنشاء المشروع

## مقدمة

### Introduction

هناك موازنة بين الفكرة وتنفيذ الفكرة. فمعظم الناس يأتون بأفكار عن العمل التجاري، ويأتون بانتظام بهذه الأفكار، لكنهم لا ينفذونها. ومعظم هذه الأفكار جيدة، ويمكن تطويرها إلى عمل تجاري ناجح، لكنها لا تتجاوز مرحلة التفكير. ولكن الكثير من رواد الأعمال لهم الرغبة في أن يصبحوا أصحاب منشآت صغيرة قبل أن تتولد لديهم الفكرة. فليس بالضرورة أن تشكل الفكرة الجيدة رائد الأعمال، لكن رائد الأعمال الذي يقرر بصفة نهائية العمل بأفضل الأفكار المتاحة له، هو الذي يتعين عليه أن يصنع الفكرة الجيدة.

ومع ذلك فإن تأسيس أي مشروع استثماري يتطلب الإعداد والتجهيز، الذي يستغرق مدة زمنية تسبق بدء تشغيله. ونظرًا لأن ذلك يقوم على العديد من المتطلبات، تبدأ من القدرة على تحويل الأفكار إلى مشاريع، فقد تم تخصيص هذا الفصل لذلك. ويشمل الفصل أيضًا تحليل السوق، وخيارات إنشاء المشروع الصغير، والإجابة على سؤال: هل يمكن تطبيق فكرتك؟

## مصادر الأفكار لإنشاء المشروع

### Sources of ideas

بالإضافة إلى اهتمام رائد الأعمال بقدراته الشخصية، ودوافعه لإنشاء المنشأة الصغيرة، فإن من المهم البدء مبكرًا في تجميع الأفكار الملائمة لإنشاء المنشأة. حيث إنه كلما زاد عدد المشروعات التي يفكر بها رائد الأعمال كان ذلك أفضل، وذلك لأن كثرة الأفكار تحمي المستثمر من أي قرار متسرع. فوفقًا لمجلة INC فإن الأفكار الممتازة تأتي من المجموعات، التي تضم الأشخاص مع بعضهم، ومن المعلمين، ومن زيارة الشركات الأخرى، ومن دفتر الملاحظات الخاص، ومن مؤتمرات الصناعة، ومن التعامل مع العملاء والمنافسين الآخرين، ومن دراسة الاقتراحات المقدمة إلى الشركات، والمعلومات المبرمجة على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها (Bangs) (1998).

ولكن في معظم الأحيان تبدأ منشآت الأعمال الصغيرة بفكرة لأحد الأفراد، وتأتي هذه الفكرة من خلال خبرته الشخصية بالسوق، التي يرغب أن يعمل من خلالها. ومن ثم فإن المشروع ينشأ معتمدًا على التقديرات الشخصية لصاحبه، بالنسبة لحجم الطلب والسوق، وبمصادر مستلزمات الإنتاج والعمالة، وأيضا تقديراته الشخصية غير الدقيقة للأرباح والخسائر. وبالرغم من أهمية ذلك، إلا أن هناك مصادر أخرى ينبغي أخذها في الحسبان. إن من أهم المصادر لأفكار إنشاء المنشأة الصغيرة والمنشآت بصفة عامة ما يأتي:



التدريب من المصادر المهمة لتوليد الأفكار

1. إن الخبرة الشخصية لها دور كبير في الإيحاء بأفكار لمشروعات ناجحة. حيث إن فكرة أي مشروع يمكن أن تنشأ مما يسمى ب (رأسمال البشري) Human Capital التي تتبع من الخبرة السابقة للمستثمر، سواء خبرته التعليمية، أو العملية، والتدريبية، أو أي تطور في المهارات الأخرى. وتقوم هذه الفكرة وفقا لجاري بيستر Gary Becter 1962 على مبدأ أن من يملك خبرة سابقة، يسعى دائما لتقديم الأفضل.
2. من المصادر المهمة لتوليد الأفكار الناجحة التعليم والتدريب اللذان يتلقاهما الشخص لشحنه وصقل مهارته وصقلها في التفكير الإبداعي (1994)

(Timmons). ومن هذا المنطلق فإن الإبداع مهارة يمكن تنميتها بواسطة التدريب والتعليم، وذلك من أجل تكوين وإنشاء جيل من المستثمرين المبدعين.

3. المصادر الرسمية كالكتيبات والأدلة التي تصدرها المرافق والمؤسسات ذات العلاقة مثل:

- دليل الفرص الاستثمارية: وهو دليل تصدره بعض الجهات الرسمية كالغرفة التجارية، حيث يشمل هذا الدليل.
- الإعلان عن الفرص الاستثمارية الواعدة، مع خلفية مختصرة عن الجدوى الاقتصادية لكل فرصة.
- قائمة الواردات المفضلة، إذ يمكن اختيار إحدى السلع في هذه القائمة، بحيث يقوم العاملون المنشأة على إنتاج أو توزيع هذه السلع محليًا.

4. المعرفة بسلسلة الإمداد الصناعية داخل قطاع الصناعة. إذ يمكن للمستثمر أن ينشئ مشروعًا: إما ليستفيد من منتجات مشروعات أخرى قائمة كمدخلات لمشروعه، أو ينتج منتجًا يمثل مستلزمات إنتاج المشروعات قائمة.

5. التقليد والمحاكاة: حيث إن إنشاء المنشآت باستخدام هذا الأسلوب يحمل درجة عالية من المخاطرة، وذلك لأنه يترتب على ذلك ارتفاع المعروض من المنتج لهذه المنشأة في السوق. لذا ينصح عند استخدام هذا الأسلوب بالتميز عن المنشآت القائمة بطريقة ما، كالتنوع في المنتج، أو دخول سوق جديدة، أو إضافات خدمية للمنتج تميزه عن الآخرين.

أما مصادر المعلومات لإكمال الدراسة خلال وفي أثناء وبعد تطوير الفكرة، فهي متعددة وواسعة أمام رائد الأعمال، خاصة بعد التطور المعرفي الكبير الذي أسهمت فيه التقنية، ومن تلك المصادر المهمة التي ينصح بها رائد الأعمال ما يلي:

1. **الغرف التجارية:** تعد الغرف التجارية من المصادر التي لديها ثروة من المعلومات. وربما وجدت فيها بعض الأقسام واللجان التي تهتم مباشرة بفكرتك. كما يتوافر لديها النشرات الدورية الخاصة والإحصاءات، وأسأل عما إذا كان لديها الأدوات التي تساعدك على تأسيس مشروعك.

2. **المعارض التجارية:** فكر جيدًا في حضور المعارض التجارية ذات العلاقة بمشروعك أو فكرتك. الأمر الذي سيمكنك من الاتصال بمئات الأشخاص الذين يشبهونك في التفكير، وكذلك الأشخاص الذين يقومون بالفعل بما تريد أن تقوم به بنجاح.

3. **المجلات التجارية:** لكل صناعة مجلة تجارية خاصة بتلك الصناعة. حاول الحصول على المجلة الخاصة بصناعتك، وكذلك احصل على العديد من الأعداد السابقة منها، خاصة إن كانت معروضة على النت. وينبغي أن تكون قادرًا على ملاحظة التوجهات الصناعية، ومعرفة الأخطاء لتجنبها، والتكاليف المستقبلية، وغير ذلك.

4. **المقابلات الشخصية مع المجرىين:** ليس هناك بالفعل شيء يضاهي التحدث مع الأشخاص المرتبطين بمشروعك المستقبلي. فهؤلاء يملكون المعلومة المطبقة والمجربة، وكما قيل: «أسأل مجربًا ولا تسأل طبيبًا» وحاول أن تستهدف صنفين هما العملاء المستخدمون للمنتج، والمنافسون المحتملون.

5. **الخبراء والمرشدون:** حاول أن تستفيد من الخبراء في إدارة الأعمال في الكليات والجامعات، واستفد من الجمعيات المهنية في مجال الأعمال، واحرص عن البحث عن التطبيقات التي يتواجد فيها المرشدون في مجال مشروعك (Mintor).

6. **الجهات الداعمة:** هناك جهات داعمة ومتخصصة في كل دولة، لدعم رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة. احرص على التواصل معهم، والاستفادة من خدماتهم الاستشارية والمعلوماتية، والتسهيلات التي يقدمونها.

7. **المكتبات:** المكتبات المتخصصة والعامه هي مصدر أساس للمعلومات، وستجد في شبكة الإنترنت مكتبات إلكترونية، تتيح لك جمع كثير من المعلومات حول إنشاء المشاريع. واستفد من قواعد المعلومات، التي تعرضها المكتبات لمستخدميها، ففيها شروحات وتحليلًا كبيرًا للأسواق وتوجهاتها وحاضرها ومستقبلها. هناك برامج قواعد معلومات تجعل من عملية البحث السوقي للمشروع أمرًا سهلًا وميسرًا.

8. **المجموعات والمنتديات عبر الإنترنت:** استفد من المجموعات في الإنترنت، فستجد حتمًا مجموعة مهتمة بمشروعك. وشارك



هناك تطبيقات عديدة لإرشاد رواد الأعمال

في المنتديات، بل ويمكنك إنشاء منتدى، تطرح فيه كثيرًا من الأسئلة التي تهتمك. والإنترنت مجال فسيح، ستجد فيه أيضًا مشاريع مشابهة، وتجد فيها نماذج جاهزة لخطط الأعمال، ودراسات الجدوى المصغرة، والخطط التنفيذية والتشغيلية، والأدوات والأجهزة، وغيرها من المعلومات الضخمة، التي ستوفر لك معلومات ضخمة.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من المصادر، لتطوير أفكار لمشروعات ناجحة، ومما ينبغي التأكيد عليه: أن عملية تطوير الفكرة للمشروع تحتاج إلى وقتٍ كافٍ. كما أن ذلك يستلزم وقتًا للتنقيح والتعديل، وذلك من خلال طرح الأفكار مع بعض الزملاء والمعارف، ومن خلال المناقشة معهم، ومن خلال البحث، وجمع المعلومات، والاستماع إلى آراء الآخرين، حيث إن هناك العديد من الطرق المتعارف عليها لإنتاج الأفكار، مثل: العصف الذهني، وأسلوب المقابلات، وطريقة مجموعات التركيز Focus Group.

### معالم النجاح..

املاً الفجوات: اسأل نفسك سؤالين: ما الشيء الذي أستطيع أن أقدمه، ولا يستطيع المنافسون تقديمه؟ وما الشيء الذي يستطيعون تقديمه، ولا أستطيع أنا أن أقدمه؟  
إن هذا سوف يساعدك في التركيز على الفجوة التي يجب أن يسدها مشروعك. هل يمكنك أن تنافس سلسلة محلات كبرى، أو شركات صغيرة قديمة وراسخة جدًا؟



## Survet Pizza



سرفت بيتزا مطعم رأسماله 350 ألف ريال، ويعمل به 5 عمال. يملك المطعم شركة تعود ملكيتها للأخوين أحمد وعبد العزيز في مدينة بريدة. يقدم المطعم البيتزا السريعة بمذاقها الأصلي وأنواعها المختلفة، لترضي جميع الأذواق، وتوفيرها بأحجام مختلفة، تناسب جميع أفراد العائلة حتى الأطفال وبأسعار معقولة، بالإضافة إلى المقبلات الصحية والسندوتشات السريعة. تعتمد المنشأة على خدمة تسليم الطلبات، أو توصيلها إلى المنازل والمدارس والحفلات. ما يميز هذه المنشأة انتهاجها نظامًا غذائيًا سليمًا في إعداد الطعام المقدم للزبائن، والحرص على النظافة، واعتمادها على تقليل الدهون، واختيار الخضراوات الطازجة بعناية، على خلاف غيرها من مطاعم الوجبات السريعة، حيث ينعكس هذا الجهد على مذاق البيتزا، وتقديم العصائر المركزة، كما تتميز المنشأة بتقديم حجم جديد للبيتزا (بيبي بيتزا) الموجهة للأطفال. ظهرت فكرة المنشأة لدى الأخوين عبد العزيز وأحمد استجابةً للحاجة، لإيجاد بديل وطني بمقاييس صحية، تضاهي جودة المطاعم الأجنبية، وتتفوق عليها. ولا يزال المطعم يعمل بطريقة إبداعية، جعله من أميز المطاعم في منطقة القصيم.

## مراحل تحويل الفكرة إلى فرصة

### Stages of turning ideas into an opportunity

تحدثنا عن الأفكار وأهميتها لإنشاء مشروع رائد الأعمال، إلا أن سؤالاً واحداً من الأسئلة الأولى التي دائماً ما تبرز، ألا وهو: كيف نستجلب الأفكار؟ هل تأتي من خلال الإلهام، أم العمل الدؤوب، أم الاثنين معاً؟

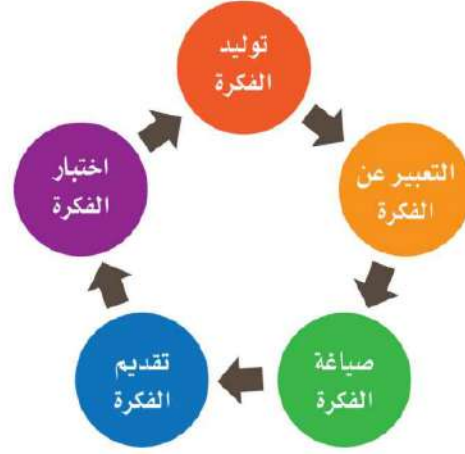
إن أفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة هي جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار. كما قال حامل جائزة نوبل الدكتور لينوس بولينج ذات مرة: «لكي تأتي بفكرة جيدة، يجب عليك أن تبدأ بعدد كبير من الأفكار، ومن ثم تخلص من تلك الأفكار الرديئة».

تظهر دائماً للمبدعين من الناس كثير من الأفكار، والعديد من الأشياء ليعملوا عليها. وبالنسبة لهم، فإن المشكلة ليست إيجاد الأفكار، بل تتمثل المشكلة في إيجاد الوقت لوضعها جميعاً موضع التنفيذ والعمل عليها. الشيء المهم هو أن لا تتوقف عند أول فكرة حتى لو اعتقدت أنها فكرة هائلة، بل امض إلى الفكرة الثانية، فالثالثة، وهكذا دواليك. بإمكانك أن تعود دائماً إلى الفكرة الرابعة بعد التمعن في أربعين أو خمسين فكرة. ولكنك لن تعرف ما إذا كانت الفكرة رقم أربعين هي الأفضل، إذا كنت توقفت عند الفكرة الرابعة.

معظم الناس يتوقفون عند الفكرة الثانية أو الثالثة، وفي الواقع هم يتوقفون بمجرد أن فكرتهم أصبحت كافية، وهم لا يواصلون، ويدفعون تلك الفكرة إلى أقصى حد ممكن إلى الأمام، وهم يتقبلون أي فكرة بدلاً من البحث عن الفكرة الأفضل. المشكلة هي التي تبرر مدى كفاية الفكرة. فمجرد أن عقلك قدم لك إجابة كافية، فإنه لن يذهب أبعد من ذلك، وهو يتوقف وينغلق عند هذا الحد، وذلك لأن التعليم لا يدرّبنا على البحث عن أفضل إجابة، ولكن الإجابة الصحيحة فقط.

هناك عدة طرق تقود رائد الأعمال لتحويل الفكرة إلى مشروع، ومن تلك الطرق تلك الطريقة التي طورها فريق الرخصة الدولية لريادة الأعمال (2010) في تحديد مراحل تحويل الفكرة إلى مشروع، إذ تمر بست مراحل تظهر بالشكل الآتي:

الشكل رقم (1-5) مراحل تحويل الفكرة إلى مشروع



### المرحلة الأولى: (توليد الأفكار)

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل للابتكار والإبداع، وتحويل الأفكار إلى مشاريع حقيقية. وهناك عدد كبير من الوسائل والطرق لتوليد الأفكار، ونستعرض فيما يلي بعض الأساليب المهمة في هذه المرحلة:

#### أساليب ابتكار الأفكار (Methods of Generating Ideas)

بالرغم من التنوع الكبير في مصادر الأفكار والمعلومات، إلا أن عملية التوصل إلى فكرة تصلح أن تكون قاعدة وأساساً لممارسات جديدة، أو ابتكارات لا تزال في مهدها. وبشكل عام فهناك ثلاث طرق رئيسة لإنشاء أفكار ومبتكرات جديدة، وهي:

1. جماعات التركيز (Focus Groups)
2. العصف الذهني (Brainstorming)
3. تحليل مخزن المشكلات (Problems - Inventory Analysis)

#### أولاً: جماعات التركيز (Focus Groups)

هي عملية يقوم بها أحد المديرين بمناقشة موضوع ما مع مجموعة صغيرة مكونة من ثمانية أشخاص إلى أربعة عشر شخصاً من الأفراد، ذوي الخلفية الاجتماعية المتنوعة، حيث يتم النقاش بطريقة مفتوحة بدون قيود أو شروط، ودون طرح أسئلة محددة على الأفراد. وفي هذه الطريقة يقوم مدير الاجتماع بتركيز المناقشة مع المجموعة على الموضوع، أو المشكلة بشكل مباشر، أو غير مباشر، ثم يقوم أعضاء المجموعة بحث وتحفيز

وتشجيع بعضهم بعضاً؛ لتطوير فكرة منتج جديد لتلبية حاجة السوق، وعلى سبيل المثال استطاعت إحدى الشركات أن تحصل على فكرة منتج جديد لأحذية نسائية، بالاستعانة بمجموعة مناقشة مكونة من اثنتي عشرة سيدة من خلفيات وخبرات متنوعة، بل توصلت المجموعة إلى أسلوب ناجح لعملية الحملة التسويقية والإعلانية للمنتج ذاته من خلال النقاشات.

وبالإضافة إلى فائدة جماعات التركيز في إيجاد الأفكار، فإنها تعدُّ طريقة جيدة لمراجعة الأفكار والآراء، وتتأكد فاعليتها إذا ما استخدمت الطرق الإحصائية في تحليل المعلومات المتعلقة بموضوع المناقشة.

### ثانيًا: العصف الذهني (Brainstorming)

وهو أشهر الأساليب المستخدمة في مجال الابتكار وحل المشكلات، حيث يمكن من خلاله إيجاد أفكار وحلول حول المشكلة تحت النظر وفي زمن قصير من خلال المشاركة المتنوعة، التي يأتي بها المشاركون في العملية. ويرجع الفضل في إرساء قواعد العصف الذهني بصيغة علمية إلى العالم (ألكس أوسبورن 1938م)، الذي كان يؤمن بأن النجاح يتطلب طريقة مبتكرة، ولم يكن راضيًا عما يدور في اجتماعات وكالات النشر الأمريكية من أجل شؤون النشر والطباعة، ولذلك اتجه لتحضير أسلوب العصف الذهني، بغرض توليد الأفكار وإنجاز المهام بشكل أفضل.



العصف الذهني من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار

والعصف الذهني أسلوب شائع لإيجاد الأفكار يتم من خلال لقاء مجموعة من الأفراد، متنوعي الاختصاصات في الشركة أو المؤسسة، يطلق الأعضاء لعقولهم العنان بطرح أكبر عدد من الأفكار والمقترحات، حول موضوع أو منتج معين، تحت المناقشة دون وضع قيود أو شروط لهذه الأفكار، ومهما كانت تلك الأفكار صعبة التنفيذ أو ركيكة التوجه. كما أن جلسة العصف الذهني يجب

أن تصبغ بالمرح، والمساواة بين الأعضاء، بحيث تتاح الفرصة لكل عضو المشاركة بآرائه. هذه الحرية في طرح الأفكار تساعد المجموعة على التوصل إلى كم كبير من الأفكار، التي لا بد أن تخرج منها فكرة جيدة، خاصة عندما تكون عملية العصف الذهني للمجموعة مركزة على منتج محدد، أو قطاع معين من السوق.

وللقيام بعملية العصف الذهني فلا بد من توافر أربعة شروط أساسية في أثناء العملية:

1. لا يسمح بانتقاد أفكار الآخرين، مهما كانت ضعيفة، أو ركيكة، وخارج النطاق.

2. تترك الحرية للجميع لطرح الأفكار دون قيد، أو شرط، فكلما تنوعت الأفكار وتعددت، كان ذلك أفضل.

3. الحصول على أكبر قدر من الأفكار، فكثرة الأفكار قد تنتج أفضل الأفكار.

4. أن تُبنى الأفكار على بعضها بعضًا للخروج بأفكار أخرى.

عند الإعداد للعملية يتم اختيار مجموعة من 6 إلى 12 شخصًا من مختلف التخصصات للمشاركة في العملية، وتبدأ بطرح المشكلة بشكل غير موسع، لتجنب تشتيت أفكار المجموعة، كما أنه لا تكون مختصرة جدًا، بحيث تحد من الاستجابات المتنوعة. ولكي لا نحد من تفاعل الأفراد نشعرهم بأنهم سواسية ليس هناك قائد، أو مدير للمجموعة، كما أن جميع الأفكار ستأخذ في الحسبان بغض النظر عن ضعفها، أو عدم إمكانية تنفيذها، أو غرابتها، كما لا بد من تسجيل جميع الأفكار المطروحة في قائمة للأفكار المطروحة، لتتم مناقشتها لاحقًا والاختيار منها الأفضل.

وهناك نوع آخر من العصف الذهني، يسمى العصف الذهني المعاكس (Reverse Brainstorming)، وهو العصف الذهني السابق نفسه، إلا أن ما يميزه هنا أن عملية العصف تسمح بانتقاد بعض الأفكار المطروحة بطرح أسئلة، مثل: (ما هي الطرق التي يمكن بها إفسال الفكرة المطروحة تلك؟) وتقوم فكرة العملية على تحديد كل السلبيات المحيطة بفكرة ما ومناقشة طرق تجاوز هذه السلبيات، مما يعطي نتائج قيمة، حيث إن الفرد بطبيعته ميال إلى انتقاد الأفكار القائمة أكثر من ميله إلى ابتكارها، كما أن عملية العصف الفكري الذهني المعاكسة، يمكن استخدامها قبل أي طريقة أخرى للحث على تطوير التفكير الابتكاري.

### ثالثًا: تحليل مخزن المشكلة Problem - Inventory Analysis

تتم هذه الطريقة بالتركيز على مشكلة محددة وتحليلها للخروج بأفكار وحلول جديدة لها. بحيث تتم العملية بإعطاء الأشخاص المشاركين من المستهلكين قائمة من العيوب في أحد المنتجات الرئيسة، مثل: (الوزن، أو الطعم، أو السعر)، ويطلب منهم حصر تلك العيوب، واستخراج منتجات تابعة لهذا المنتج الرئيس، تعاني من المشكلات أو العيوب المحددة بالقائمة نفسها.

وتعدُّ هذه الطريقة ذات فاعلية عالية؛ لسهولة الربط بين منتجات محددة بعيوب محددة، كما أنها تفيد في التوصل إلى منتجات جديدة بدلًا من ابتكار منتج جديد من العدم، كما يمكن استخدام هذه الطريقة في اختبار الأفكار والمنتجات الجديدة، التي تم التوصل إليها بالطرق السابقة.

وختامًا: يتم تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية، ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها، ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية منها. وإن عملية التقييم تحتاج إلى نوع من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار، ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة. ويمكن تصنيف الأفكار إلى:

- أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق مباشرة.
- أفكار مفيدة، إلا أنها غير قابلة للتطبيق مباشرة، أو تحتاج إلى مزيد من البحث.
- أفكار جيدة وغير عملية.
- أفكار مستثناة.

### المرحلة الثانية: (التعبير عن الفكرة)

يقصد به القدرة اللغوية لشرح الفكرة والتعبير عنها بشكل واضح، يحدد معالمها، ويصف مكوناتها. ويتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تنضج، ويمكن وضع تعريف لها. ومن الأفكار التي تعين على التعبير عن الفكرة وضع تعريف لها، والغرض منها، ثم أهدافها. وفيما يلي أحد التمارين المعينة على التعبير عن الأفكار.

#### نشاط 1

قم مع مجموعة من الطلاب بالتعبير بشكل مختصر عن الآتي:

م	الفكرة	التعبير
1	شاحن جوال متنقل	جهاز يتم من خلاله شحن بطارية الجوال، دون الحاجة إلى مصدر كهرباء.
2	سيارة كهربائية	سيارة تعمل بالبطارية الكهربائية، وتستغني عن البنزين
	أضف ثلاث أفكار وعبر عنها:	
1		
2		
3		



## المرحلة الثالثة: صياغة الفكرة

يمكن في هذه المرحلة الاستعانة بما يسمى بمهارات التفكير، التي منها ما يلي:

**التصنيف:** ويقصد به تصنيف المعلومات، وتنظيمها وتقويمها، وهو مهارة أساسية لبناء الإطار المرجعي المعرفي للفرد، وعندما نصنف الأشياء، فإننا نضعها في مجموعات، وفق نظام معين في أذهاننا، كالتصنيف حسب اللون، أو الحجم، أو الشكل، أو الترتيب التصاعدي، أو التنازلي، وغيرها.

**المقارنة:** وتعني المقارنة بين الأشياء، والأفكار، والأحداث، وفق أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف، والبحث عن نقاط الاتفاق، ونقاط الاختلاف، ورؤية ما هو موجود في أحدهما، ومفقود في الآخر.

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

• أن تكون واقعية.

• أن تكون قابلة للقياس.

• أن تكون محددة.

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

### نشاط 2

اعرض أفكارًا لمشروعات، ثم تأكد من أنها مستوفية للمعايير الأولية، بوضع علامة صح (✓).

م	أفكار مشروعات	واقعي	قابل للقياس	محدد





م	أفكار مشروعات	واقعي	قابل للقياس	محدد

### المرحلة الرابعة: تقييم الفكرة

تتضمن هذه المرحلة نوعين من التقييم: أحدهما: تقييم الفكرة نظريًا. وأخرى تقييمها حسابيًا. ويمكن تفريقهما في مرحلتين، أو جمعهما في مرحلة واحدة، كونهما تقييم.

1. **التقييم النظري** يستخدم المفكرون عدة أساليب للمساعدة في الحكم على الأفكار وتقييمها، كما تخضع عملية اختيار الأفكار لعدة تقنيات، تساعد في اختيار الفكرة الملائمة، ومن هذه التقنيات:
2. **الحكم الحدسي:** فيمكن استعمال الحدس عندما تكون الأفكار مشوشة، أو صعبة التحديد، ولكن قبل ذلك تحقق من استجابة حدسك من خلال: التجديد، والجاذبية، والملاءمة. وقد يكون الحكم الحدسي خاطئًا، ولكن ليس ذلك على الدوام.
3. **الجمع:** يتيح التفكير بهذه الطريقة إستراتيجية أكثر بشأن الأفكار، فإنَّ جمع الأفكار يمنحنا فرصة لإنشاء حل متكامل مترابط بالنظام.
4. **التصنيف والتقييم:** تعد هذه الطريقة أقل حدسًا من التقنيات السابقة، فهذه التقنية يمكن استعمالها عند تشابه الأفكار، وقابليتها للمقارنة بوضوح، فعلى ضوء هذه التقنية تُصنف وتُرتب الأفكار، وفق معايير محددة، وهي طريقة منطقية، تعتمد على أسس ومعايير للاختيار بين مجموعة من الأفكار.
5. **التصويت:** تمتزج هذه الطريقة بين الاختيار الحدسي والصريح، فيصوت الفريق على الأفكار في ضوء المشاركة والالتزام والديمقراطية من قبل أعضاء الفريق، فقد يصوت الفكرة ليس لأنها جيدة، ولكن لكونها مقبولة من أعضاء الفريق، ويعد التصويت حلًا عندما تصل الأمور إلى طرق مسدودة.

وهذه المهارات العامة في طرق الحكم على الأفكار وتقييمها، يمكن تطبيقها لاختيار المشاريع. وتحديدًا فهناك عدة معايير نظرية، تخص تقييم المشروعات التجارية الناشئة، منها:

1. المعيار المالي: مدى قدرتك المالية لإنشاء المشروع.
  2. المعيار البشري: توافر الكفاءات البشرية للمشروع.
  3. المعيار التسويقي: وجود طلب كافٍ في السوق للمنتجات.
  4. المعيار الشخصي: مدى حماسك ورغبتك في القيام بالمشروع.
  5. المعيار المعرفي: خبراتك ومعرفتك في مجال المشروع.
- وفيما يلي أحد التمارين، التي تمكنك من عرض أفكار عديدة لمشروعات تفكر فيها.

### نشاط 3

ضع علامة صح (✓) عندما تستوفي فكرة المشروع المعيار المشروع المناسب هو الذي سيحصل على أكثر علامات صحيحة.

تقييم الفكرة نظريًا

م	أفكار مشروعات	المالي	البشري	التسويقي	الشخصي	المعرفي
1						
2						
3						
4						

### 1. التقييم الحسابي

في هذه المرحلة يتم تحويل التقييم النظري إلى تقييم حسابي، ويتم ذلك بإعطاء كل معيار درجة معينة، وحساب الدرجات الإجمالية لكل مشروع، ويكون المشروع الحاصل على أكثر الدرجات هو المرشح للاختيار. وفيما يلي نعرض تمرينًا في كيفية تقييم الأفكار حسابيًا.

#### نشاط 4

قيم أفكارك حسابيًا باستخدامك الجدول مع مراعاة التعليمات الآتية

- ضع 100 درجة لمجموع المعايير؟
- قَسِّم الرقم 100 على المعايير، ولا يلزم أن تكون متساوية، فيمكن أن تكون هناك معايير أكثر من أخرى بحسب أهميتها للمشروع؟
- بعد الجمع من المفترض أن يكون الأكثر نقاطًا هو الأفضل. ويمكن أن يكون ما يلي مثالًا لتقسيم الدرجات على المعايير.

م	المعيار	الدرجة المقترحة
1	المعيار المالي (مدى القدرة المالية لإنشاء المشروع)	25
2	المعيار البشري (توافر الكفاءات البشرية للمشروع)	40
3	المعيار التسويقي (وجود طلب كاف في السوق للمنتجات)	15
4	المعيار الشخصي (مدى الحماس والرغبة في القيام بالمشروع)	10
5	المعيار المعرفي (الخبرة والمعرفة في مجال المشروع)	10
	المجموع	100

املاً الجدول الآتي بنتيجة التقييم الحسابي بشكل جماعي مع الفريق.

معايير المقارنة		فكرة (1)		فكرة (2)		فكرة (3)	
المقياس	الدرجة المستحقة	المقياس	الدرجة المستحقة	المقياس	الدرجة المستحقة	المقياس	الدرجة المستحقة
<b>القدرات المعرفية</b>							
<b>القدرات المالية</b>							
<b>القدرات التسويقية</b>							
<b>الرغبة الشخصية</b>							
<b>الإمكانات البشرية</b>							
<b>الدرجات</b>							

## المرحلة الخامسة: اختيار الفكرة

وفي هذه المرحلة الأخيرة يتم تحديد الخيار المناسب. قم بزيارة أشخاص يديرون، أو يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات واستشرهم، فالاستشارة تنوير أساسي للمسيرة، وقبلها الاستخارة، وطلب العون من المولى القدير، فكما ورد في الأثر: "ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار".  
وأخيراً: توكل على الله وانطلق. فعندما تختار مشروعاً ترى أنه يحقق لك أحلامك، فانطلق، ولا تتردد ، وكما قال الشاعر العربي:

إذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة      فإن فساد الرأي أن تترددا

## إضاءة



في إحدى لقاءات العصف الذهني التي تنظمها شركة (نستله) الشهيرة، التي تمتلك بسكويت الشوكولاتة (كيت كات Kit Kat). وجهت السؤال التالي للمشاركين في ورشة العمل:

كيف يمكنك أن تصل إلى شيء مختلف من الشوكولاتة؟ أو ما هي الأشياء الأخرى التي يمكننا عملها بالشوكولاتة؟ وهي أسئلة المقصود منها توليد الأفكار، ففتح للمشاركين التفكير الحر، حتى ولو كانت الإجابات غريبة. وقد كان من بين الإجابات التالي:

- استخدام رائحتها في تعطير الصابون والشامبو!
- استخدامها كإنذار للحريق، بالاعتماد على نقطة ذوبانها لتحديد أن درجة حرارة الغرفة قد وصلت إلى مرحلة الخطر!

المصدر: التاجر الصغير - أحمد الشميمري - الشقيري 2014.

## هل يمكن تطبيق فكرتك؟

### ?Is it an applicable idea

تكن أكبر مشكلة في فشل المشروعات: أن أصحابها مقتنعون بالفكرة، ومحبون لها إلى الحد الذي يجعلهم يؤمنون بنجاحها عاطفيًا، وليس عمليًا واقتصاديًا. وتفاديًا لهذه النهاية المتكررة لأكثر من 60% من المشروعات الجديدة، فإن رائد الأعمال بعد مروره بمراحل تحويل الفكرة إلى فرصة، فإن عليه الاستجابة المستفيضة لأربعة أركان مهمة قبل البدء بالمشروع، وهي:

### أولًا: المنتج

ما هي مواصفات المنتج بشكل دقيق وكيف سيعمل؟ وما هي مميزاته؟ وكيفية تصنيعه؟ ومدى إمكانية تطويره؟ والمنتجات إما أن تكون خدمات أو أن تكون سلعة. ففي حالة السلع الملموسة التي تحتاج إلى تصنيع، فمن المهم جدًا أن يكون هناك ما يسمى بالنموذج الأولي الذي سنتطرق إليه فيما يلي:

### النموذج الأولي Prototype

النموذج الأولي هو تمثيل تطبيقي للأفكار الريادية للمنتجات الجديدة، وهو الدليل الذي يملكه رائد الأعمال للإثبات كيفية عمل المنتج المقترح للمستثمرين المحتملين دون الحاجة إلى الاعتماد على الرسوم البيانية والعبارات الوصفية. فهو تمثيل نموذجي للمنتج وعمله ومواصفاته وإمكانية اختباره وتجريبه وترخيصه قبل الإنتاج الحقيقي الكبير للمنتج.

وعند تصميم النموذج الأولي للمنتج فمن المهم التخطيط المبكر لذلك، حتى يتم توفير الوقت والتأكد من الخطوات السليمة. وقد يتطلب تطوير النموذج الأولي الاستعانة بالمتخصصين والمهنيين والفنيين، وربما المصنعين. وذلك ما يجعل رائد الأعمال مستعدًا ومشاركًا مع هذه الأطراف، لتوضيح فكرته وابتكاره بشكل دقيق. ومن المناسب أن يقوم رائد الأعمال بتصنيع أكثر من نموذج أولي، بحيث تكون هناك مرونة لتناسب أحد هذه النماذج للتصنيع من جهة، وللسوق من جهة أخرى.

وقد ساعد التطور التقني الحديث إنشاء ما يسمى النماذج الأولية السريعة (Rapid Prototyping (RP المعروف أيضًا باسم تصنيع أجهزة الكمبيوتر المكتبية، فمن خلال تقنية الكمبيوتر يتم تحويل التصميمات إلى كائنات ثلاثية الأبعاد، كما أتاحت الطباعة ثلاثية الأبعاد المجال النماذج أعمال أكثر مرونة. توفر تقنية RP الوقت في عملية تطوير المنتج. كما تعمل على تحسين تصميم المنتج من خلال السماح لمختلف الأشخاص برؤية النموذج والحصول على مدخلات بدون إنشاء نموذج أولي كامل. وقد استخدمت هذه التقنية من قبل الشركات



الكبيرة، مثل شركات صناعة السيارات ومصنعي الطائرات لعدة سنوات، وأصبحت الآن متاحة للشركات الصغيرة.

ويوفر النموذج الأولي مزايا عديدة عند ابتكار الفكرة وتطويرها، تتمثل أهمها فيما يلي:

1. يمكن من اختبار وتحسين أداء التصميم. لا شك أن الفكرة تعمل بشكل رائع نظريًا، لكن متى ما بدأ صنعها ماديًا ستظهر أخطاءً في طريقة التفكير السابقة، وهذا ما يجعل النموذج الأولي مهمًا اختبار أداء المنتج الحقيقي.
2. النموذج يجعل من الممكن اختبار فعالية مختلف المواد، فمثلاً، قد يفضل رائد الأعمال استخدام المعدن، ولكن يكتشف عند اختبارها: أن البلاستيك يعمل أفضل وتكلفته أقل، ومن ثم ستساعد مرحلة تصنيع النموذج على تحديد أفضل المواد.
3. يساعد النموذج على وصف المنتج بكفاءة أكثر لفريق العمل، بما في ذلك العاملين، وخبير التغليف والتسويق، والمهندسين والشركاء.
4. يشجع الآخرين على النظر إلى الابتكار بجدية، فعندما يتوفر نموذج للمنتج فهذا يميز المشروع عن كثيرين ليس لديهم سوى أفكار مبهمة في أذهانهم. وبدل النظر إلى رائد الأعمال كمبتكر فقط، فإنه سيعد صاحب فكرة محتملة لمنتج حقيقي.

## أنواع النماذج الأولية

هناك أنواع أو مراحل أساسية من إنشاء النموذج الأولي، يمكن استخدام أي منها من قبل رائد الأعمال من أجل التمويل أو الترخيص أو ربما تسويق الفكرة.

1. **اللوحة (Breadboard):** هذا هو الأساس نموذج عملي للفكرة، يهدف إلى خدمة الوظيفة الأساسية لإظهار كيفية عمل المنتج ووظائفه الميكانيكية. وهو أبسط أنواع النماذج، ويعتمد على الوصف، وكسب الحماس للمشروع منه إلى شرح ملموس لعمل المنتج.
2. **نموذج العرض التقديمي (Presentation Prototype):** هذا النوع من النموذج هو تمثيل للمنتج الذي سيتم تصنيعه. غالبًا ما يستخدم لأغراض ترويجية، ويجب أن يكون قادرًا على إظهار ما يمكن للمنتج القيام به، وليس بالضرورة أن يكون نسخة طبق الأصل من المنتج النهائي إذ يكون عادة مصنوعًا يدويًا كما يمكن استخدام الطباعة ثلاثية الأبعاد أحيانًا. هذه النماذج الأولية مثالية في الحالة التي يتم فيها البحث عن منتج أو سيتم ترخيص المنتج.



النموذج الأولي لقطار الهايبر لوب (hyperloop) يكلف ملايين الدولارات قبل تصنيعه النهائي.

### 3. النموذج المبدئي للإنتاج (Pre-)

**(Production Prototype)** : هذا النوع من النماذج هو للأغراض العملية كنسخة نهائية للمنتج. يجب أن يكون مثل المنتج النهائي بكل طريقة، من كيفية تصنيعه إلى مظهره، وتغليفه. وأحياناً يكون إنتاج النموذج الأولي في المرحلة النهائية مكلفاً جداً، إذ إنه أكثر

تكلفة بكثير من التكلفة الفعلية للوحدة عندما يكون المنتج في مرحلة الإنتاج الكامل. إلا أنه ذو قيمة عالية يسمح للمخترعين والمنتجين بالمرور على كل جانب من جوانب المنتج بتفاصيل دقيقة، مما قد يؤدي إلى تفادي نقاط الاضطراب المحتملة قبل إطلاق المنتج. وبطبيعة الحال، فإن مثل هذه النماذج المبدئية تعين أيضاً على الترويج المبكر أو إظهار نماذج بالحملات التسويقية لجذب اهتمام المشاركين والمحيطين بالمشروع.

#### ثانيًا: المنشأة

ما هي منشأتك؟ وما هي صفاتها القانونية المناسبة؟ وما هي خيارات إنشائها الإستراتيجية؟ وما هو النشاط الذي ستقدمه؟ وما حجمها؟ وما هي إمكاناتها المالية والبشرية، وكيف ستدار؟ وكيف يمكن أن تتميز عن الغير؟

#### ثالثًا: العملاء

من سيشتري منك؟ وما هي صفاتهم الديموغرافية المفصلة؟ وما هو حجم السوق؟ وأين ستجدهم؟ وكيف ستقنع العملاء؟ وكيف ستبني العلاقة معهم للحفاظ عليهم؟

#### رابعًا: المنافسون

من هم المنافسون؟ ما هي نقاط قوتهم، وما هي نقاط ضعفهم؟ ولماذا سيختارك العملاء ويتركونهم؟ وكيف ستواجههم؟ وكم ستكون حصتك في السوق مقارنة بخصمهم؟

هذه الأبعاد الثلاثة الأخيرة (منشأة، عملاء، منافسون) بالرغم من بدهتها وبساطتها، إلا أن استيفاء الإجابة والمعلومات المستفيضة لها، يتطلب جهدًا كبيرًا وتفصيلًا واسعًا، يستغرق ما تبقى من فصول الكتاب. إذ سنفرد في هذا الكتاب فصولًا قادمة، توضح الأجوبة لهذه الأسئلة الجوهرية. إذا سوف يتطرق هذا الفصل لخيارات إنشاء المشروع، وسيُفرد فصلًا عن المنشأة الصغيرة وخصائصها وشكلها القانوني، والعوامل التي تعين على نجاحها. كما سيتضمن الكتاب فصولًا خاصة بتكوين فريق العمل والإدارة والتسويق والمحاسبة للإجابة على أبعاد إدارة المشروع، ويجب فصل الخطة التشغيلية على جوانب التخطيط الزمني للتنفيذ. أما فيما يخص العملاء والمنافسين فسوف يجب نموذج الأعمال وكيفية تصميمه على جزء من هذه الإجابات، كما تجيب خطة الأعمال عن باقي الأسئلة المتعلقة بدراسة السوق، وتميزه، وتحليل المنافسين والخطة التسويقية، وكيفية تحقيق المبيعات.

## إضاءة



بيرسي شاو Percy Show مواطن إنجليزي قدم للبشرية اختراعًا مفيدًا، أتى من البحث عن حل للمشكلة. وقد أدى ذلك إلى اختراع واحد من أكثر الأفكار استخدامًا على مستوى العالم. كان بيرسي يعاني من مشكلة قيادته لسيارته عند عودته يوميًا من العمل في أيام الضباب الكثيف، الذي تعاني منها إنجلترا. والذي كان يعرضه يوميًا لخطر الانحراف عن الطريق والاصطدام. وقد أنقذه من ذلك الخطر يومًا من الأيام إحدى القطط التي كانت تسير على جانبي الطريق بعيونها التي تلمع في الظلام.

من هنا توصل إلى اختراع جعله من أصحاب الثروة. حيث صنع بذكاء ما سُمِّي (عيون القطط)، وهي عاكسات للضوء صغيرة في حجم عيون القطط، تثبت في الطريق، وتضيئ عندما تسقط الأنوار الأمامية للسيارات عليها في أثناء الاقتراب منها أو المرور عليها.

المصدر: ويكيبيديا الموسوعة الحرة - Wikipedia, the free encyclopedia

## الخيارات الإستراتيجية لإنشاء المشروع

### Strategic options to start your project

يتعين على رائد الأعمال دراسة عدة خيارات لإنشاء مشروعه التجاري، وعليه الإجابة عن سؤال جوهري مهم، وهو: ما هو أفضل نموذج مشروع يمكن أن يبدأ به رائد الأعمال؟ وللإجابة عن السؤال، فإن المشروع الرائد هو ذلك المشروع الذي يلبي حاجة السوق. والمشروع الناجح هو الذي يتوصل إلى هذه الحاجة، ويمكنه أن يسد الفراغ. وكما قيل: "اكتشف حاجة العميل التي يمكنك تلبيتها".

ويمكن لرائد الأعمال مراجعة النقاط الآتية للتوصل للقرار الصحيح، نحو اختيار مشروعه التجاري. منها أن يركز على البحث، ثم البحث عن المعلومات حول المشروع. وما هو الكيان المناسب للنشاط. وهناك عدة خيارات إستراتيجية أمام رائد الأعمال، هي:

1. أن يبدأ مشروعًا جديدًا.
2. أن يشتري مشروعًا قائمًا.
3. أن يحصل على حق الامتياز التجاري.

ولكل من هذه الخيارات مزايا وعيوب، يجب دراستها وتحليلها، ثم تحديد الإستراتيجية الأكثر ملاءمة لرائد الأعمال ولمشروعه. وفيما يلي استعراض المزايا والعيوب، أو الإيجابيات والسلبيات لهذه الخيارات:





## أولاً: البدء بمشروع جديد

نقاط القوة	نقاط الضعف
لديك فرصة لإعداد دراسة تفصيلية متكاملة عن المشروع، وتحديد جدواه ونسبة نجاحه قبل البدء بتنفيذه.	يتطلب الكثير والمزيد من الوقت والجهد.
يمكنك اختيار المشروع المتوافق مع إمكانياتك المالية والفنية.	يتطلب تكاليف عالية لإجراء دراسات تفصيلية مسبقة.
يمكنك اختيار المشروع المتوافق مع خبراتك ومؤهلاتك ورغباتك.	يحتاج إلى فترة قد تكون طويلة، لكي يبدأ بتحقيق الإيرادات المستهدفة.
يمكنك اختيار الموقع الملائم للمشروع.	قد يحتاج إلى قدر كبير من السيولة النقدية لتوفير الأموال الكافية.
يمكنك السيطرة على الجوانب والمواقف والمستجدات المتعلقة بالمشروع.	يحتاج إلى تكلفة تأمين الموارد والإمدادات الفنية والمعلوماتية والبشرية المناسبة.
لديك الفرصة لاختيار المشروع الجديد الذي طالما خططت له وبحثت عنه.	قد لا تتوفر لديك الخبرة الكافية لمنع كل الأخطاء، ومواجهة القيود والأزمات.

## ثانيًا: شراء مشروع قائم

نقاط القوة	نقاط الضعف
عدم الحاجة إلى إجراءات ترخيص جديدة	قد يتم عدم الإفصاح عن الأسباب والخفايا الكامنة وراء بيع المشروع، التي قد تكون غير إيجابية وغير مرضية
الاستفادة من كون المشروع قائمًا، وله سوقه وزبائنه، ومورده وموظفوه.	قد لا تتوفر في المشروع الخصائص والمقومات التي تبحث عنها.

قد لا يتوافق المشروع بدرجة كبيرة مع تصوراتك  
وطموحاتك للمشروع المستقبلي.

الاستفادة مما للمشروع من خبراته العملية.

الاستفادة من كون المشروع مستمرًا، ويعمل دون  
توقف، ومن ثم فإن إيراداته ستكون مستمرة، ويمكن  
تنميتها.

قد تكون تكلفة الشراء مرتفعة، لأن السعر الذي  
سيطلبه البائع سيتضمن حق الملكية والشهرة

الاستفادة من الصورة الذهنية والسمعة الحسنة عن  
المشروع إذا أحسنت اختياره، وكذلك أحسنت توظيفها  
واستثمارها

### ثالثًا: الامتياز التجاري

حق الامتياز هو أحد أهم الخيارات أمام رائد الأعمال، وهو المرادف أو البديل لتكوين المنشآت الصغيرة، وهو متاح في مجالات وأنشطة الأعمال المختلفة. وحق الامتياز هو طريقة في التجارة، تقوم من خلاله شركة (مانحة الامتياز) بمنح الآخرين (مشتري الامتياز) الحق في إنتاج وبيع وتوزيع أو تسويق منتجات أو خدمات الشركة الأصلية بما في ذلك قيام الشركة المشتري للامتياز، باستخدام اسم الشركة مانحة الامتياز وعلامتها التجارية وسمعتها وإجراءاتها وتقنياتها في البيع. وللحصول على هذه الحقوق يوافق كل مشتري للامتياز على دفع مبلغ من المال لمانح الامتياز (رسوم الامتياز)، ونسبة من المبيعات الإجمالية السنوية أو يوافق على الاثنین معًا. ويوافق كثير من مشتري الامتياز على شراء معدات، أو مواد من مانح الامتياز أيضًا.

ومن مزايا الامتياز الحصول على الخبرة من مانح الامتياز، وتوفير التدريب والدعم المستمر، وكذلك توافر التمويل بتقسيم مبالغ تكاليف بدء التشغيل، وأحيانًا شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في مؤسستك بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار مخفضة، كما يسهم مانح الامتياز بالإعلان والترويج العام للمنتج.

وفي المقابل هناك عدة سلبيات للامتياز، مثل: ضرورة الالتزام بتعليمات وشروط المانح للامتياز، وأن موقف مانح الامتياز في التعاقد يكون أقوى في أغلب الحالات. وبالجملة يمكن القول: إن الامتياز هو من أفضل الطرق لبداية مشروع صغير لرائد الأعمال.

وعند الرغبة في التعامل مع أحد المانحين للامتياز التجاري، فمن المهم إخضاع ذلك للتقييم. ويمكن الاستعانة بالجدول الآتي لتقييم مانح الامتياز.

### الجدول رقم (5-1): معايير التقييم لمناح الامتياز

م	معايير التقييم	الوزن النسبي %
1	قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية	
2	عمر الشركة المانحة	
3	مستوى الانتشار في السوق المحلي	
4	مستوى الانتشار في السوق الخارجي	
5	الخبرة السابقة في منح الامتياز	
6	مستوى نجاح الحاصلين على حق الامتياز منها	
7	عدد الممنوحين للشركة المانحة	
8	رسوم استغلال حق الملكية (رسوم مستمرة)	
9	الأنظمة الفنية والمالية والإدارية والتسويقية لدى الشركة المانحة	
10	مستوى الإقبال على منتجات وخدمات الشركة المانحة	
11	القوة المالية للشركة المانحة	
12	الجهد الإعلاني والحملات الترويجية لمنتجات الشركة المانحة	
13	معايير أخرى	

100%

المجموع

المصدر: تقرير الامتياز التجاري: جمعية ريادة الأعمال 1435هـ

### الجدول رقم (5-2): أكبر شركات الامتياز في العالم 2018م

الترتيب	اسم الشركة	المجال
1	ماكدونالد	وجبات سريعة
2	كنتاكي	دجاج بروسنت



وجبات سريعة	برقر كنج	3
بيتزا	بيتزا هت	4
تموينات غذائية	سفن إيفن	5
فنادق ومنتجات	ماريوت	6
عقارات	RE/MAX	7
مخبوزات وكعك	دانكن دونت	8
فنادق ومنتجات	انتركونتننتال	9
سندويشات	صب واي	10

المصدر: Franchise Direct 2018 (<http://www.franchisedirect.com>)

وفيما يلي نقاط القوة ونقاط الضعف لاختيار الامتياز التجاري:

نقاط الضعف	نقاط القوة
التقيد بتعليمات وشروط مانح الامتياز.	الاستفادة من خبرة مانح الامتياز.
موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد.	توفير الدعم والتدريب المستمر.
ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل الربحية.	إمكانية الحصول على تمويل بتقسيم مبالغ تكاليف بدء التشغيل.
محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز.	شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في مؤسستك بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار مخفضة.
إلزام الممنوح بشراء بعض المواد والمنتجات والخدمات من مانح الامتياز حتى ولو كانت أعلى من السوق.	الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء.

مساهمة مانح الامتياز بالإعلان والترويج العام أداء الممنوحين للامتياز في مواقع أخرى يؤثر على المنتج. سمعة الممنوح.

قد تخسر كثيرًا إذا تم سحب الامتياز.

## إضاءة

لقد وضع مركز (برينستون للبحث الإبداعي) قائمة مهام رائعة، لتقييم الأفكار التجارية، وسوف تساعدك الإجابة عن الأسئلة الآتية على تقييم مشروعك، أو منتجك المستقبلي:

1. هل فكرت جيدًا في جميع مزايا، أو فوائد فكرة المشروع؟ وهل هناك حاجة إليها؟
2. هل حددت بالضبط المشكلات أو الصعوبات التي يتوقع لفكرتك أن تحلها؟
3. هل فكرتك فكرة مبتكرة وجديدة، أم أنها خليط أم تعديل جديد؟
4. ما المكاسب أو النتائج الفورية أو قصيرة المدى التي يمكن توقعها؟ وهل الأرباح المتوقعة مناسبة؟ وهل عوامل الخطورة عوامل مقبولة؟
5. ما المكاسب التي يمكن توقعها على المدى الطويل؟
6. هل تحققت من الفكرة عند وقوع أخطاء أو عوائق؟
7. هل هناك مشكلات أخرى يمكن للفكرة أن توجدها، وما التغييرات التي تنطوي عليها؟
8. ما مدى صعوبة أو سهولة تطبيق أو تنفيذ الفكرة؟
9. هل يمكنك ابتكار تنويعات مختلفة للفكرة؟ هل يمكنك تقديم أفكار بديلة؟
10. هل تتمتع فكرتك بجذب طبيعي للمبيعات؟ وهل السوق جاهزة لتلقيها؟ وهل يستطيع العملاء تحمل سعرها؟ وهل سيشترونها؟ وهل يحكمها عامل التوقيت؟
11. ما الذي يفعله منافسوك. إن وجدوا - في هذا المجال؟ وهل تستطيع شركتك أن تنافسهم؟
12. هل فكرت جيدًا في إمكانية مقامة المستخدمين أو الصعوبات التي تواجههم؟

13. هل تلمي فكرتك حاجة حقيقية، أم إنها تحتاج لمجهودات تدعيمية وإعلانية؟

14. كم تبقى من الوقت لتتمكن من وضع فكرتك موضع التنفيذ؟

المرجع: مركز (برينستون) للأبحاث الإبداعية في (برينستون)، (نيوجيرسي).

## قصة نجاح Success Story

### البيك



البيك مطعم لتقديم وجبات الدجاج المقلي أو ما يسمى شائغًا (البروست). وكلمة البيك هي كلمة مأخوذة من المصطلح العثماني (الباشا). وقد بدأ تاريخ مطاعم البيك بتأسيس والد مالكي البيك المطعم يقدم الدجاج المقلي بوكالة من شركة أجنبية اسمها (البروست)، وكان وكيلها في جدة وذلك عام 1974م، إلا أن استيعاب الناس لهذا النوع من الوجبات ذلك الحين لم يكن مشجعًا، كما أن الاسم انتشر انتشارًا كبيرًا، حتى ذابت العلامة وأصبحت تعني نفس الوجبة. وبعد سنتين توفي المؤسس، وترك وراءه مشروعًا مثقلًا بالديون، كان على أبنائه إحسان ورامي مواجهتها. وروي رامي أحد المؤسسين للبيك قائلًا: بعد تخرجي من الجامعة جاءت رسالة من البنك بمديونية بالملايين، فأعطانا البنك خيارًا من اثنين:

أولًا: إما أن نسدد الديون على دفعات لمدة سنتين.

ثانيًا: نحجز كل الممتلكات

ولكن بسبب وجود حافظ لدينا في إكمال المشوار الذي بدأه والدنا، اخترنا التوقيع على كمبيالات ودفعناها على مدى سنتين. وكنا نستخدم التقشف، ف كنا نعمل في مكاتب صغيرة جدًا وضيقة، حتى السقف كنا نحني رؤوسنا عندما نقف، وألغينا الشاي والقهوة في المكاتب، وأصرينا على المعرفة، وأن تعرف كل شيء

يتعلق بمجالنا، كي نستطيع إدارته بشكل سليم، فسافر أخي (إحسان) إلى فرنسا لدراسة علم (الإدارة)، التي من خلالها استطعنا أن نصل إلى الاستقلالية في العمل، بمعنى أن نتخلص من موضوع الوكالة، فقد كنا نشترى الخلطات السرية من الشركات، وهذا كان مكلف، فأخذنا نفكر بأنه عندما نتوسع في العمل يجب أن يكون لدينا علم يغنيننا عن هذه الشركات. فاشتغلنا على الخلطات السرية، وجربناها على الزبائن، فأخذت منا هذه المرحلة من 3 إلى 4 سنوات، فقد كنا يومياً نحضر المواد الأولية، نشحنها على السيارة، ونغلق الباب في محل سري لا يدري عنه أحد، نحضر فيه الخلطات، ثم نذهب بها إلى مركز الإنتاج.

"وبالنسبة لي كان لا بد أن أعمل بنفسني، فخلعت الثوب، ولبست زي المطاعم، وجلست مدة طويلة في المطاعم على ركبتي، نظفت الحمامات ومسكت المكنسة، وتعلمت كيف اكسس وامسح الغبار، تعلمت خدمة الزبائن والمحاسبة".

وكان القرار الحاسم هو تغيير الاسم من البروست إلى البيك، وذلك لتمييز المنتج عن باقي المطاعم المنافسة، فقام البيك بتدريب العاملين على فن الخدمة، وترتيب العمل والجودة في المنتج، حتى يلمس الزبون الفرق بينه وبين المطاعم الأخرى. كما حرص البيك على التسعير المناسب مقابل الوجبة ذات القيمة العالية، وفي عام 2017م صنفت شبكة CNN الإخبارية أن مطعم البيك السعودي كأفضل ثماني مطاعم على مستوى العالم، وحصل على المركز السادس، كأحد أفضل 8 مطاعم وجبات سريعة عالمية غير الأمريكية. واليوم.. يتنشر البيك في عدد من مدن السعودية بفروع تجاوزت 65 فرعاً حتى عام 2018م، وهو في طريقه للانتشار في الخارج.

## أسئلة وواجبات

### Questions and Assignments

1. اذكر مثالاً على التغييرات التي ظهرت، أو ستظهر في المنطقة التي تقيم فيها، وناقش الفرص الاستثمارية التي يمكن استغلالها بناءً على هذا التغيير؟
2. ناقش مع زملائك كيف يمكن أن تقلل من مخاطر البدء بمشروع جديد؟
3. ضع ثلاثة أفكار لمشاريع جديدة، ثم ناقش كيف يمكن أن تحولها إلى مشاريع حقيقية؟
4. اختر شركة من الشركات العالمية، التي تمنح الامتياز، وحاول الحصول على معلومات من خلال الإنترنت لشروط الامتياز.
5. استخدم الجدول الآتي، وقيّم 3 شركات امتياز، يمكن أن تقدم لك امتيازاً في أحد الأنشطة التجارية.

م	معايير التقييم	الوزن النسبي %
1	قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية	
2	عمر الشركة المانحة	
3	مستوى الانتشار في السوق المحلي	
4	مستوى الانتشار في السوق الخارجي	
5	الخبرة السابقة في منح الامتياز	
6	مستوى نجاح الحاصلين على حق الامتياز منها	
7	عدد الممنوحين للشركة المانحة	
8	رسوم استغلال حق الملكية (رسوم مستمرة)	
9	الأنظمة الفنية والمالية والإدارية والتسويقية لدى الشركة المانحة	
10	مستوى الإقبال على منتجات وخدمات الشركة المانحة	
11	القوة المالية للشركة المانحة	

12 الجهد الإعلاني والحملات الترويجية لمنتجات الشركة المانحة

	13 معايير أخرى:
100%	المجموع

المصدر: تقرير الامتياز التجاري: جمعية ريادة الأعمال 1435هـ

6. عدد مصادر توليد الأفكار واضرب مثلاً محلياً من بيئتك المحيطة لكل مصدر.

7. اختر مشروعاً تجارياً تريد أن تبدأه، ثم اذكر خمس مميزات له تجعلك تعتقد أنه سوف ينجح، ثم ناقش مع زملائك مدى موافقتهم على هذه المميزات؟

### الأفلام التعليمية:

الخيارات الاستراتيجية أمام رائد الأعمال

<https://www.youtube.com/watch?v=gQBgwyqDHCA&t=4s>

الامتياز التجاري:

<https://www.youtube.com/watch?v=QRIsBtZuTdg&t=12s>

مصممة الديكور هند



هند فتاة تخرجت من قسم التصميم المنزلي، ثم تزوجت ورزقت بطفلين، ولكنها استمرت في ممارسة هوايتها، وهي التصميم، والأعمال الفنية وتنفيذها، مما أكسبها خبرة شخصية، دعمتها باستمرارية الاطلاع، وتطوير خلفيتها العملية بالتطوير الذاتي، من خلال الاطلاع على مواقع مختلفة خاصة بالتصميم، حيث تمكنت بهذه الخبرة من تجهيز العديد من مستلزماتها في المنزل. وقد كانت تحاول جاهدة توفير مستلزمات إنتاجها من المواد الخام المتوفرة في السوق المحلي، والحصول عليه بأقل التكاليف. وقد لاحظت إحدى قريباتها مهارتها وذوقها الرفيع في التنسيق والتصميم، فاستعانت بخبرتها في تجهيز منزلها، الذي ستنتقل إليه عن قريب. وقد تمكنت من أداء المهمة بإتقان. وبذلك ابتدأت بعرض خدماتها على من حولها من القريبات والصديقات، ثم اتسعت الدائرة، حتى أصبح لها عميلات أكثر.

وجدت هند تشجيعًا من صديقاتها ومن العملاء القلائل، الذين تعاونوا معها لبدء مشروعها، فهناك من نصحها بالعمل داخل منصات العمل الحر، وهناك من نصحها باستخدام تطبيق انستجرام، لفتح مشروعها من خلاله، وهناك من نصحها بفتح مكتب في المدينة للتصميم والديكور المنزلي.

وقد اتخذت هند قرارًا بتأسيس مشروع خاص بها، لتقديم خدمات التصميم والديكور.

**الأسئلة:**

1. طبق الخيارات الإستراتيجية على هذا المشروع المحتمل، وما هو الخيار الأنسب لها؟
2. صف تحول الفكرة إلى مشروع؟
3. هل تنصح هند بإنشاء المشروع؟ ولماذا؟
4. ما هي المخاطر المحتملة لتطبيق هذا المشروع؟

## مصطلحات

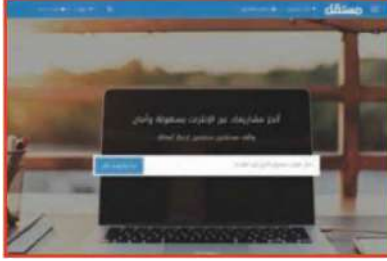
### Terminologies

startup stage	مرحلة النشأة
prosperity stage	مرحلة الازدهار
slowdown stage	مرحلة الإبطاء
stable stage	مرحلة الاستقرار
failure stage	مرحلة الانهيار
Reaction	الفعل اللاحق
Pre-action	الفعل المسبق
Scope of operation	حجم العمل
Ownership	الملكية
Scale of operation	وزن العمل
Management style	نمط الإدارة
Franchise	امتياز تجاري
Managerial skills	مهارات إدارية
Brainstorming	عصف ذهني



## مواقع إنترنت

### Websites



**مستقل:** يعمل مستقل على وصل الشركات وأصحاب المشاريع بالمستقلين المحترفين، لمساعدتهم على تنفيذ أفكارهم ومشاريعهم، وبالوقت نفسه يتيح للمستقلين مكاناً لإيجاد مشاريع يعملون عليها، ويكسبون من خلالها. تستطيع من خلال مستقل إضافة مشروعك الذي ترغب بتنفيذه مجاناً، لتحصل على عشرات العروض من أفضل المستقلين العرب.

<https://mostaqil.com>



**أفكار ريادية:** منصة عالمية للأفكار الابتكارية والاختراعات. تساعد رواد الأعمال على تطوير الأفكار وتبادل المعلومات والتواصل العالمي. المنصة باللغة الإنجليزية وثرية بالمعلومات.

<http://www.springwise.com>



**ومضة:** ومضة هي منصة متعددة البرامج، تهدف إلى تسريع وتعزيز البيئات الحاضنة لريادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتسعى إلى تحقيق ذلك من خلال ذراعها الإعلامية، وبناء المجتمعات المتخصصة، وإجراء الأبحاث، وتقديم الخدمات الاستشارية.

<https://www.wamda.com>



**BIAC:** شركة حكومية تابعة للشركة السعودية للتنمية والاستثمار التقني (تقنية)، بهدف إنشاء وتشغيل وإدارة حاضنات ومسرعات الأعمال، وتطوير منصات دعم ريادة الأعمال وبرامج الابتكار ونقل التقنية، إلى جانب توفير خدمات إدارة المشاريع والاستشارات المتخصصة، وخدمات التدريب لتعزيز قدرات الموارد البشرية.

<http://www.biac.com.sa/#home>

## الفصل السادس

### نموذج الأعمال

#### Business Model

#### محتويات الفصل السادس:

- مقدمة
- مفهوم نموذج الأعمال
- أهمية نموذج الأعمال وفوائده
- تاريخ تطور نموذج الأعمال
- مكونات نموذج الأعمال
- ابتكار نموذج الأعمال
- تطبيقات نموذج الأعمال
- تقويم نموذج الأعمال

## مقدمة

### Introduction

إن تنامي المنافسة والقدرة على سرعة التقليد دفع الشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء للعمل الدؤوب على الابتكار والتطوير للتمكن من تحقيق النجاح في ظل المنافسة الشرسة في السوق، وقاد هذا العمل المستمر الشركات على تعرف بشكل عميق كيف تطور نموذج أعمالها؟ وكيف تعمل على بناء عناصره الأساسية؟ ومن ثم القدرة على إعادة تطويره بطريقة لا يتمكن المنافسون من تقليدها؟

ويعد نموذج الأعمال التجارية من أهم الأدوات الحديثة والمبتكرة لبناء المشروع والتخطيط المسبق لإنشائه، وسوف نستعرض في هذا الفصل مفهوم نموذج الأعمال التجاري، والفوائد التي ستعود على تطبيقه، وسوف نستعرض الأنواع الشهيرة لنماذج العمل التجاري، وسوف نبين المكونات الرئيسية لنموذج الأعمال التجاري، وأساليب توليدها وتصميمها، وأهم النماذج الناجحة، وكيف يقوم رائد الأعمال بتصميم نموذج عمل تجاري للمشروع الصغير.

## مفهوم نموذج الأعمال

### Concept of Business Model

منذ مطلع الألفية الجديدة 2000 أصبح مصطلح (نموذج الأعمال) من أكثر المصطلحات ترددًا في تقارير وعروض وتصريحات منظمات الأعمال. وقد اكتسب المصطلح شهرة واسعة وانتشارًا عريضًا في الصناعات التقنية إبان طفرة شركات الإنترنت في التسعينيات الميلادية. وأخذ الأكاديميون والممارسون يتبنون هذا المفهوم في شتى المجالات ومختلف الصناعات، وظهرت وفي أواخر التسعينيات الميلادية التعاريف الأولى الموضحة للمصطلح. وفي الحقيقة أن هذا لا يعني أن نموذج الأعمال لم يكن موجودًا قبل هذا التاريخ، بل كانت المنظمات الربحية وغير الربحية على حد سواء، تعمل وفق نماذج أعمال مختلفة، لكنها لم تكن تصمم بوضوح ونظام محدد، كما هو الحال الآن.

ومع الاعتراف بأهمية نموذج الأعمال لتحقيق نجاح المنظمات، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول التعريف المثالي لهذا المفهوم في الأوساط الأكاديمية والتجارية. ويعد رائد المدرسة المعاصرة بيتر دراكر، كما هو الحال في كثير من المفاهيم الإدارية المعاصرة، من أوائل من ألقى الضوء على هذا المصطلح في كتابه الصغير (الأسئلة الخمسة الأكثر أهمية التي سوف تسألها عن منطمتك)، (The Five most important questions you will ever ask about your organization) الذي ألفه عام 1993، ووضع فيه نموذجًا إستراتيجيًا للمنظمات، يتمحور حول خمسة أسئلة، تحدد معالم إستراتيجية المنظمة عند الإجابة عنها. هذه الأسئلة هي:

1. ما هي رسالتنا؟

2. من هو عميلنا؟

3. ما هي القيمة المقدمة للعميل؟

4. ما هي نتائجنا؟

5. ما هي خطتنا؟

وأردف دراكر مؤكدًا: أن الإجابة على هذه الأسئلة الخمسة من شأنها أن تساعد أي منظمة لتحديد اتجاهها وبيان مسيرتها. وبعد ذلك تعاقب المفكرون والممارسون في علم الإدارة في تعريف وبيان نموذج الأعمال بطرق عديدة ومتنوعة، ومن تلك التعاريف:

**تعريف ماوبورقن وكيم 2005 Mauborgne and kim**: " نموذج الأعمال هو منحني القيم الذي يعكس كيفية تلبية الشركة لاحتياجات المستهلك ، وفقاً لمعايير مختلفة.

**تعريف شيسبرو 2008 Chesbro**: " نموذج الأعمال طريقة تستخدمها الشركة لإيجاد القيمة والربح".

**تعريف ماركيديس 2010 Markides**: "نموذج الأعمال هو مجموع الإجابات التي تعطيها الشركة للأسئلة الثلاثة ذات الصلة، من يجب أن يكون جمهوري المستهدف؟ ما هي المنتجات أو الخدمات التي يتعين عليّ تقديمها لعملائنا؟ وما الذي يجب أن يميز عرضي؟ كيف يمكنني القيام بذلك بكفاءة؟"

**تعريف أوسترفالدر وبن 2013 Osterwalder and Pene**: الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في إيجاد قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها.

## أهمية نموذج الأعمال وفوائده

### Importance and Benefit of Business Model

قدم لنا التطور المتلاحق في علم الإدارة وزيادة الأعمال أفكاراً وابتكارات جديدة، لتحل بطريقة أو أخرى محل تلك الأساليب التقليدية في الإدارة والاستثمار. ومن هنا تأتي أهمية مفهوم نموذج الأعمال كوسيلة مساعدة للمديرين التنفيذيين ورواد الأعمال؛ لتطوير أفكار جديدة في عالم الأعمال، إذا أصبح النموذج ضرورياً لتلك الشركات، لتتمكن من مواجهة المنافسة المستمرة في السوق، وضرورياً أيضاً لرواد الأعمال الذين هم في حاجة إلى نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، لاستغلال الفرص في السوق، فهو أداة إستراتيجية مساعدة لمواجهة المنافسة في عالم الأعمال، سواء للشركات القائمة أو رواد الأعمال. ويمكن أن تنعكس أهمية نموذج الأعمال في الاعتبارات التالية:

1. **الاعتبار الاقتصادي:** يبين نموذج الأعمال كيفية تحقيق الشركة للإيرادات والحفاظ على تدفق الأرباح بمرور الوقت، والتمويل هو أحد الأبعاد الرئيسية، الذي يحدد التكلفة وطرق التسعير وهيكل الإيرادات.
2. **اعتبار التمويل:** يحدد نموذج الأعمال المخطط الهيكلي لكيفية عمل الشركة. فمن خلاله تحدد الشركة عملاءها وتمييزها عن غيرها، وتحدد المهام التي ستؤديها بنفسها، وتلك التي ستقوم بتعهدتها لآخرين، وتكوين مواردها، وتوجهها إلى السوق، وكيفية إيجاد القيمة للعملاء وتحقيق الأرباح.
3. **الاعتبار الإستراتيجي:** يعد نموذج الأعمال إطاراً للأنظمة المترابطة الرئيسية، التي تنشئ وتدعم الأعمال التنافسية. فهو الذي يشرح للشركة مجموعة من الخيارات (السياسة والأصول والحوكمة)، والنتائج، ومدى تفاعلها مع نماذج اللاعبين الآخرين في السوق بدلاً من التفكير في ذلك بمعزل.
4. **الاعتبار التشاركي:** يحقق نموذج الأعمال فرصة للشركة للتشارك مع جميع موظفيها في رسم وبناء خياراتها، فهذا النموذج يحقق جانباً مهماً من الشفافية، حيث إن فريق المشروع بالكامل يشاركون في تطوير النموذج.

## فوائد نموذج الأعمال

نتيجة للتطور الكبير المتحقق من مجتمع التقنية، فقد أصبح التركيز على (أطر عمل) لنمذجة الأعمال أمراً جوهرياً، لتحديد تدفقات قيمة الأعمال، وأصبحت أطر نماذج الأعمال هي الجانب الأساسي لأي شركة، إذ من خلالها يتحدد كيفية قيام الشركة واختيار عملائها وتحديد مميزاتها، وتمييز عروضها، وتحديد المهام التي ستؤديها، وتكوين موردها، وإيجاد منفعة للعملاء، وتحقيق الأرباح. كما يشمل إطار العمل على العوامل الداخلية، مثل تحليل السوق، وترويج المنتجات، وبناء الثقة، والتأثير الاجتماعي، والمشاركة في المعرفة، والعوامل الخارجية مثل المنافسين، والموردين والجوانب التقنية. وتبرز من خلال استخدام نموذج الأعمال عدة فوائد، منها الذي يظهر في الشكل كما يلي:

### الشكل رقم (1-6) فوائد نموذج الأعمال



1. **تحديد العناصر الجوهرية:** عند كتابة نموذج الأعمال ستظهر العناصر الجوهرية لإنجاح المشروع، ويساعد على تحديد هذه العناصر الجوهرية بسرعة، ومن ثم البداية بالتحقق منها أولاً، فعلى سبيل المثال عند افتراض أن الوصول للفتة المستهدفة يتطلب شركاء آخرين لصنع القيمة، فإن ذلك سيجعل من الواضح للمشروع من البداية أن يقبل بفكرة الشركاء أو أن المشروع برمته سوف ينهار.

2. **توليد الأفكار:** يتيح تصميم نموذج الأعمال فرصة توليد أفكار جديدة لنماذج أعمال مبتكرة، تتناسب مع الأعمال الحالية. إذ من خلال العصف الذهني (Brainstorm) في أثناء الإجابة لمتغيرات نموذج الأعمال، ماذا ولماذا وكيف ومتى تظهر الأفكار لنماذج أعمال جديدة؟

3. **الابتكار والارتقاء:** إن الابتكار والارتقاء لن يكون محصوراً على تطوير التقنيات الحديثة أو المنتجات المبتكرة، بل ربما كان أيضاً على ابتكار نماذج أعمال، تحول تلك التقنيات لنماذج أعمال ناجحة، إذا يتيح نموذج الأعمال اختيار أساليب وعمليات جديدة ترتقي بالمشروع.

4. **لغة مشتركة:** يساعد نموذج الأعمال على أن يتحدث العاملون في الشركة، ويناقشون نموذجاً مشتركاً يمكنهم من تطويره، كما يستطيعون تصور كيف يصنع المشروع ويحقق القيمة.

5. **سرعة الإعداد:** يسهل استخدام نموذج الأعمال على الإعداد السريع، حيث بالإمكان كتابة نماذج عديدة لفكرة المشروع في غضون 30 دقيقة. كما أن هذه النماذج تتمتع بتنظيم وتنسيق، يسهل عملية المتابعة البصرية لنماذج العمل.

6. **ترابط المتغيرات:** من خلال نموذج الأعمال يمكن تلمس مدى ترابط المتغيرات والمجموعات بعضها مع بعض، وهل هناك خلل بين ترابط المجموعات بعضها مع بعض، يؤدي إلى إضعاف القيمة وكيفية تحقيقها؟ ومن ثم البدء مباشرة بالتحقق منها قبل أن يستثمر الفريق الجهد والوقت والمال في نموذج عمل غير مجد.

7. **النقاش،** لأن هناك لغة مشتركة وأداة بصرية ومنطقاً يحكم، كيف تعمل عناصر النموذج، فإن هذا سينشئ نقاشاً صحياً ومفيداً بين أفراد الفريق، ومن يساعدهم على جدوى فكرة المشروع قبل البدء فعلياً بتطوير المنتج.

8. **اكتشاف الأنماط:** الفكرة أنه عندما تعمل وتقف في نماذج أعمال عديدة من أسواق مختلفة على تخطيط نموذج الأعمال، ستشاهد تقارباً بين بعض نماذج الأعمال. مما يساعد على معرفة أنماط جديدة لنماذج الأعمال، تعزز من التفحص والإلمام بنماذج الأعمال، وتزيد من المخزون المعرفي.

وخلاصة القول؛ فإن نموذج الأعمال أداة لمساعدة رواد الأعمال على التفكير بشكل أكثر وعياً في كل ما يخص عناصر النجاح المهمة والمطلوبة لتأسيس شركة قابلة للاستمرار. ويوضح الأساس المنطقي الذي توجد من خلاله المنظمة القيمة (سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو أحد الأشكال الأخرى للقيمة)، وكيفية إيصالها وطريقة الحصول عليها.



## تاريخ تطور نموذج الأعمال

### Historical Development of Business model

إن نموذج الأعمال قد وجد قديماً بقديم ممارسة الأعمال، وقد تطور هذا المفهوم بتطور الحضارة وممارسة الأعمال، ليتوافق مع متطلبات المرحلة، وإمكاناتها المكانية والزمانية والتقنية، فموراً بنموذج الأعمال القائم على البيع التقليدي في السوق بين بائع في محل يبيع الخضراوات، يقوم بتسليم الخضار للزبون واستلام النقود نقداً، إلى نموذج الأعمال القائم على شراء منتج من البرازيل، يصلك إلى المنزل خلال دقائق دون أن تتحرك من مقعدك، وكان التطور لهذه النماذج طبيعياً ومتسارعاً، إذ برزت عبر السنوات الأخيرة نماذج أعمال كانت بمثابة النماذج القدوة التي انتهجتها الشركات الأخرى. ففي 1950م، جاءت نماذج الأعمال الجديدة من مطاعم ماكدونالدز (فرانشيز) وتويوتا (وكلاء)، وفي 1960م ظهرت نماذج وول مارت وهايبر سوبر ماركت، وشهدت السبعينيات 1970م نماذج أعمال جديدة من FedEx Toys R Us وفي 1980م ظهرت نماذج أخرى تمثلت في Blockbuster، هوم ديبوت، إنتل، ودبل كمبيوتر وفي التسعينيات 1990م برزت نماذج من شركات الطيران مثل جنوب غرب (South West)، وNetflix، eBay، وAmazon.com وStarbucks. واليوم قد يعتمد نوع نماذج الأعمال على كيفية استخدام التقنية، فقد أنشأ رواد الأعمال على الإنترنت نماذج جديدة تماماً، تعتمد كلياً على التكنولوجيا الحالية أو الناشئة، حيث يمكن للشركات الوصول إلى عدد كبير من العملاء بأقل التكاليف، بالإضافة إلى ذلك، فإن ارتفاع الاستعانة بمصادر خارجية والعولمة يعني أن نماذج الأعمال سوف تعتمد على المصادر الإستراتيجية، وسلاسل التوريد المعقدة، والتحركات إلى هياكل التعاقد التعاوني.

وقد ظهر جراء هذا التطور المتلاحق مساهمات عديدة لمفكري الإدارة والممارسين، تعكس فهماً مختلفاً لنموذج الأعمال، وقاموا بإجراء الدراسات المختلفة، التي توجهت بعدة اتجاهات، توضح المقصود من نموذج الأعمال. من تلك الاتجاهات النظر إلى نموذج الأعمال كأسلوب عام بصف طريقة بيع وتوصيل القيمة للعملاء. وفي المقابل هناك اتجاه آخر يرى أن نموذج الأعمال هو أسلوب يتعلق بمفهوم الأعمال بطريقة إستراتيجية. ويتيح هذا الاتجاه دراسة العناصر الأساسية لنموذج الأعمال، ومدى تداخل العلاقات بينها. وبناء عليه فقد اقترح عدد كبير من المفكرين مكونات عديدة للنموذج، تراوحت من 3 عناصر حتى 14 عنصراً. أما الاتجاه الثالث فيبني دراسة نموذج الأعمال على أساس الحالات الحقيقية (Cases)، ويستخدم المؤلفون نموذجاً تجارياً لوصف وتحليل الشركات الناجحة، مثل: Zipcar، Xerox، Wal-Mart، Tesla، Dell، Lego، Amazon، وغيرها.

في أواخر التسعينيات الميلادية وبداية الألفية الجديدة، أصبح مفهوم (نموذج الأعمال) مرتبطاً بالأعمال الإلكترونية، وشركات التقنية، وانبثاق ما يسمى بالاقتصاد الجديد. إذ أوجدت شبكة الإنترنت به جوهرها مجموعة

من نماذج الأعمال الجديدة، حيث أصبحت النقطة المحورية الرئيسة للمؤلفات في نماذج الأعمال التجارية. هدفت هذه النماذج ببيان كيفية الانتقال الناجح إلى نموذج الأعمال الإلكترونية المميزة، وركزت أيضاً على كيفية قيام هذه المنظمات الإلكترونية بإنشاء قيمة تنافسية مقارنة بأعمالها وعملياتها التقليدية.

وذكر الباحث تشن (2009) أن نموذج الأعمال يجب أن يأخذ في الحسبان قدرات الويب 2,0، مثل الذكاء الجماعي، وتأثيرات الشبكة، والمحتوى الذي يولده المستخدم، وإمكانية وجود أنظمة للتحسين الذاتي، واقترح أن تكون صناعة الخدمات مثل شركات الطيران والمرور والنقل والفنادق والمطاعم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصناعات الألعاب عبر الإنترنت قادرة على الاستفادة من اعتماد نماذج الأعمال التي تأخذ في الحسبان خصائص الويب 2,0، كما أكد على أن Business Model 2,0 يجب أن يأخذ في الحسبان ليس فقط التأثير التكنولوجي للويب 2,0، ولكن أيضاً تأثير التشبيك، وأعطى مثال قصة نجاح أمازون في تحقيق عوائد ضخمة كل عام من خلال تطوير منصة مفتوحة تدعم مجموعة من الشركات، التي تعيد استخدام خدمات أمازون عند الطلب.

وتاريخياً لقد ظهرت عدة نماذج أعمال متنوعة، تم تطبيقها في أرض الواقع بنجاح، وأصبحت دليلاً لعدد من الشركات في أنحاء العالم، نستعرض أهمها فيما يلي:

### نموذج المصنّع أو المنتج

المصنّع يقوم بصنع المنتجات تامة الصنع من المواد الخام. فهو قد يقوم بالبيع بشكل مباشر للعملاء، أو يبيع تلك المنتجات لوسيط آخر، يقوم ببيعها بشكل نهائي للعملاء. مثال على ذلك شركة فورد، شركة ثري ام، وشركة جنرال إلكتريك.



### نموذج المُجمّع

هذا نموذج من نماذج العمل التجاري تم تطويره حديثاً، يكون فيه للشركة العديد من مقدمي الخدمة من ذوي الكفاءات الملائمة، يقومون ببيع خدماتهم تحت علامتها التجارية، والمبلغ المكتسب، يقسم بينهم شكل عمولات. مثال على ذلك: أوبر، إير بي إن بي، أوبو.

### نماذج الأعمال الجماعية

يتكون نظام العمل أو التنظيم أو المؤسسة عادة من أعداد كبيرة نسبياً من الشركات أو التجار أو المهنيين في المجال نفسه، أو مجالات العمل ذات الصلة، التي تجمع الموارد، أو تشارك المعلومات. أو توفر مزايا أخرى لأعضائها، على سبيل المثال، توفر حدائق أو واحات العلوم في الجامعات من الموارد المشتركة، (مثل المكاتب، والمعامل، وغيرها من مرافق المختبرات) للشركات الموجودة في مقرها، وتسعى بالإضافة إلى ذلك إلى إنشاء مجتمع الابتكار بين هذه الشركات وموظفيها

### نموذج إزالة الوسيط

إزالة الوسيط في سلسلة التوريد: (قطع الوسيط)، فبدلاً من المرور عبر قنوات التوزيع التقليدية، التي لديها نوع من أنواع الوسائط، (مثل الموزع أو تاجر الجملة أو الوسيط أو الوكيل). قد تتعامل الشركات الآن مع كل زبون مباشرة باستخدام عدة أساليب من بينها الإنترنت.

### نموذج المبيعات المباشرة

البيع المباشر هو تسويق المنتجات وبيعها للمستهلكين مباشرة، بعيداً عن موقع البيع بالتجزئة الثابتة، عادة ما يتم إجراء المبيعات من خلال خطة تسويقية، وتواصل فردي، واتصال بعملاء. وقد نصل إلى العرض الشخصي المباشر، وبيع المنتجات والخدمات للمستهلكين، عادة لا منازلهم أو في وظائفهم.

### نموذج الامتياز التجاري

الامتياز هو حق استخدام نموذج العمل الناجح لشركة أخرى. صاحب الامتياز قد يكون مُصنَّعاً، أو موزعاً أو بائعاً بالمفرق. فبدلاً من إيجاد منتج جديد، يستعمل صاحب الامتياز النموذج التجاري والعلامة التجارية للشركة الأم، ويقوم بدفع رسم امتياز مقابل ذلك الاستخدام. مثال على ذلك ماكدونالدز، بيتزا هت، وصب واي.



## نموذج الذيل الطويل

ينبني نموذج الذيل الطويل، كما وصفه (اوسترفالدر وبينور 2010م) على بيع أنواع محددة وقليلة من السلع ولكن بأعداد كبيرة، وتباع بشكل متقطع. حيث تستدعي تكاليف تخزين متدنية ومنصات قوية لجعل المحتوى جاهزاً أمام المشتريين المهتمين. ومن أبرز الشركات التي تعمل وفقاً لهذا النموذج يوتيوب YouTube واي باي eBay ونيتفليكس Netflix وفيس بوك Facebook. وقد ساعد على ظهور هذا النموذج انخفاض تكاليف المنتجات التكنولوجية، الذي مكن الأفراد من تطوير منتجات تضاهي منتجات المحترفين، حيث نرى الآن ملايين الهواة الشغوفين، يعملون على إنتاج أفلام قصيرة، وتطوير برامج بسيطة ومميزة. وبتبني هذا النموذج استطاعت شركة مثل نيتفليكس (Netflix) تحقيق نجاحات كبيرة عبر منح رخص لاستخدام عدد كبير من الأفلام المتخصصة، مما مكنها من تحقيق إيرادات تراكمية من إتاحة عدد ضخم من الأفلام. وقد نجح هذا النموذج أيضاً في قطاعات أخرى، مثل نجاح موقع المزادات eBay الذي يتواصل مع عدد ضخم من المزايدين، الذين يشترون ويبيعون كميات قليلة من المنتجات المعروضة.

## نموذج التواجد مكانياً وإلكترونياً

وهو نموذج الأعمال المسمى (Bricks and clicks) هو تلك الشركة التي يكون لها وجود مادي من حيث المباني ووجود على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، بحيث يستطيع العملاء الحصول على المنتجات من المخازن الطبيعية المكانية، وفي الوقت ذاته يمكنهم تقديم طلباتهم عبر الإنترنت، ويوفر هذا النموذج مرونة للعمل التجاري نظراً للوجود المباشر على الإنترنت، وذلك للعملاء الذين يقطنون أماكن لا تتواجد فيها المخازن والمحلات الطبيعية. ومن أمثلة ذلك كافة شركات الملابس والعناية بالبشرة والتجميل في الوقت الحاضر.

## نموذج حساسية التكلفة

انتشر هذا النموذج في أوائل القرن العشرين، وفيه يكون المنتج المقدم للعملاء حساساً من حيث التكلفة، حيث يتم تسعيره بأقل سعر ممكن، وأي خدمة أخرى تأتي مصاحبة له يتم فرض رسوم عليها، أو تكون أكثر ربحية، مثال على ذلك جميع شركات النقل الجوي ذات الأسعار المنخفضة، ويتم وصف هذا النموذج أحياناً بالنيكل والدايم. كما أطلق عليه «Ostervalder and 2010 Pene الطعم والخطاف «bait-hook» ( ويشار إليه أيضاً باسم «نموذج أعمال الحلاقة والشفرات» «razor-blade» أو «نموذج عمل المنتجات المربوطة» فيكون المنتج أساسياً بتكلفة منخفضة للغاية (الطعم)، ثم شحن كميات متكررة تعويضية، لإعادة التعبئة أو المنتجات أو الخدمات المرتبطة بها (الخطاف). ومن الأمثلة: الحلاقة (الطعم) والشفرات (الخطاف)؛ الهواتف الجوال (الطعم)، وقيمة الاتصال (خطاف) طابعات الكمبيوتر (الطعم) وعبوات الحبر (الخطاف)؛ والكاميرات (الطعم) والمطبوعات الخاصة بها (خطاف).

## نموذج مجانية الأساس والسعر على المضاف

يعد نموذج الأعمال التجاري هذا من أكثر النماذج شيوعاً على الإنترنت، ويسمى أحياناً (فريميوم) (Freemium) ففيه تقوم الشركات بعرض الخدمات الأساسية للعملاء مجاناً، بينما تفرض رسوماً معينة على الإضافات. لذا يقدم خططاً متعددة مع فوائد متنوعة لعملاء مختلفين، فتقدم الخدمة الأساسية مع بعض القيود أو المحددات، مثل الإعلانات عبر تطبيقات الجوال، وحدود التخزين وغيرها، التي لا تشملها العروض غير المجانية. على سبيل المثال، نجد أن نسخة ل دروب بوكس Dropbox تعرض مجانية، فإذا أراد العميل زيادة السعة فيدفع مقابل ذلك، كما توجد تطبيقات لتحرير الصور على الإنترنت، تسمح بالتحرير لعدد محدد من الصور في العرض الأساسي المجاني، بينما العرض غير المجاني يسمح بعدد غير محدود من الصور وكذلك العرض المجاني ل(يوتيوب) بصحبة الإعلانات، بينما العرض غير المجاني (الأحمر) لا يحتوي على فواصل إعلانية بالإضافة إلى تقديم فوائد أخرى. هذا النموذج واحد من أكثر النماذج التي تطبقها الشركات العاملة على الإنترنت، ليس فقط لأنه أداة تسويق مشوقة، بل لأنه أداة فعالة ومجدية، من حيث التكلفة في رفع عدد المستخدمين، وجذب مستخدمين جدد.

## نموذج الاشتراك

إذا كانت تكلفة الاستحواذ على العملاء عالية، فإن هذا النموذج من نماذج العمل التجاري هو الخيار الأنسب لملاءمة لاستقطاب العملاء، هذا النموذج (Subscription) يتيح الحفاظ على العملاء بعقود طويلة الأجل والحصول على إيرادات منهم، عبر الشراء المتكرر، مثال على ذلك (Netflix)، دولار شاييف كلوب (Dollar Shave club).



### نموذج التواصل العالي

نموذج التواصل العالي High Touch هو نموذج يتطلب الكثير من التفاعل البشري، فالعلاقة بين رجل المبيعات والعميل لها أثر كبير في الإيرادات الكلية للشركة الشركات التي تتبنى هذا النموذج من العمل التجاري تعمل على الثقة والمصداقية. مثال على ذلك صالونات العناية بالبشرة والصحة والمكاتب الاستشارية.

### نموذج التواصل المنخفض

عكس نموذج التواصل العالي نموذج التواصل المنخفض Low Touch هو نموذج يتطلب القليل من المساعدة البشرية، أو التدخل البشري في بيع المنتج أو الخدمة، فالشركة ليست في حاجة إلى الاحتفاظ بعدد ضخم من فريق المبيعات ومن ثم ستخفض تكاليفها، لكن عليها أن تركز على تحسين تقنياتها لتعزيز عمليات عدم التدخل البشري، وتحسين تجربة العميل للخدمة باستمرار. مثال على ذلك شركة إيكيا IKEA وسيرفيبي مونكي SurveyMonkey.

### نموذج المنصات المفتوحة

يعتمد نموذج المنصات المفتوحة على شركاء خارجيين، قادرين على جلب العملاء والحفاظ عليهم، ويتم استخدام نماذج الأعمال هذه فقط بواسطة الشركات الكبيرة للحصول على عمليات متقطعة، لنتائج أداء الابتكار الخاص بها. وتقدم أنواعاً متعددة من الخدمات المقدمة على هذه المنصات، مثل تصميم مواقع الإنترنت، وكتابة الإعلانات إلى أن تصل إلى ميكانيكا السيارات، والمصنفين، والمسوقين، والخياطين، التجميل، وتصنيف الشعر وغيرها. ومن أمثلتها منصات العمل الحر الكثيرة، مثل Freelance أو منصة خمسات، أو منصة مستقل. ومنها منصة Hackaton التي تقوم على الابتكار المفتوح من خلال المشاريع التجارية الناشئة ذات الصبغة الاجتماعية، ويتبعها Hackathon هاكثون كتجمع ومنتدى للمبرمجين والمطورين، الذي يجمع المبرمجين والمصممين والمديرين، ليعملوا بعضهم مع بعض، لتقديم الابتكارات والحلول الجديدة.

وبطبيعة الحال فإن الشركات لا تعمل بنموذج واحد من هذه النماذج، بل بمزيج من بعضها. فيمكن أن تكون هنالك شركة تجمع من بائعي التجزئة، وفي الوقت نفسه تعمل بنموذج التواصل المنخفض، إذ يعتمد نموذج العمل الذي يتم اختياره احتياجات العمل، والقيمة التي ترغب الشركة الوصول لها لأصحاب المصلحة.

## مكونات نموذج الأعمال

### Elements of Business Model

طرح علماء الإدارة والممارسون لها عدة مكونات، تنوعت وتعددت بتعدد التعريفات والفهم المصطلح نموذج الأعمال، فعلى سبيل المثال اقترح الباحثان أوسترفالدور وبن (2010) تسعة عناصر مكونة لنموذج الأعمال في العملاء، القيم المقترحة، القنوات العلاقات الإيرادات الموارد الرئيسة الأنشطة الرئيسة، الشراكات الرئيسة، هيكل التكاليف، حين اقترح شيسبرو (2008) أن نموذج الأعمال يجب أن يتكون من ستة عناصر أساسية، هي القيمة المقترحة، وشرائح العملاء، وسلسلة القيمة، هيكل التكلفة، قيم شبكة العلاقات الإستراتيجية التنافسية. وفيما يلي عرضاً مختصراً لأهم مساهمات باحثي الإدارة في تحديد عناصر نموذج الأعمال.

#### الجدول رقم (1 - 6) ملخص لمقترحات الباحثين في عناصر نموذج الأعمال

شيسبيرو 2003	جونسون 2010	مولينز وكوميسار 209	سكارزينكي وجبسون 2008	أوسترفالدور وبينور 2010	رودريغيز 2016
القيمة المقترحة	القيمة العملاء المقترحة	الإيرادات	من نخدم؟	العملاء	القيمة المقترحة
شرائح العملاء	معادلة الربح	هامش الربح الإجمالي	ماذا نقدم؟	القنوات	شرائح العملاء
سلسلة القيمة	مفاتيح الموارد	نموذج العمليات	كيف نقدمه	العلاقات	البنية التحتية
هيكل القيمة	مفاتيح العمليات	رأس المال العامل	كيف نحقق الربح؟	الإيرادات	نموذج الربحية
شبكة العلاقات		الاستثمار	كيف نميز الميزة التنافسية؟	الموارد	
الإستراتيجية التنافسية				الأنشطة	
				الشراكات	
				هيكل التكاليف	

ومن الأعمال الحديثة التي قدمت مراجعة لأدبيات نموذج الأعمال ما قدمه رودريغيز 2016، Rodriguez، حيث أشار إلى أن نماذج الأعمال يمكن أن تدمج في أربعة مكونات أو عناصر أساسية، تشمل معظم المكونات



التي طرحت من قبل الباحثين والممارسين. هذه العناصر الأربعة التي تظهر في الشكل الآتي، وهي: القيمة المقترحة، وشرائح العملاء، والبنية التحتية، وهيكل الربحية.

الشكل رقم (1-6) عناصر نموذج الأعمال الرئيسية



1. **القيمة المقترحة:** القيمة المقترحة هي عنصر أساسي، تم ذكره في أغلب نماذج الأعمال المطروحة من الباحثين، وتعكس القيمة المقترحة هي السبب الرئيس الذي يحفز العميل للدفع مقابل المنتج الذي يحصل عليه، وتوضح أيضاً لماذا وما هي الخدمة أو السلعة التي تقدم الفوائد المحددة للعملاء، وتجعلهم يختارون هذا المنتج من بين المنتجات الأخرى والقيمة المقترحة هي أيضاً وعد من المنظمة بالفائدة، التي ستقدم وتجرب من قبل جميع أصحاب المصلحة والمتعاملين مع المشروع. ويعد بناء وتحديد القيمة المقترحة أمراً أساسياً لأي نموذج أعمال، ولا يختلف الحال إن كان الأمر يتعلق بمشروع كبير أو مشروع صغير، أو كان مشروعاً ناشئاً جديداً أو كان مشروعاً قائماً، أو كان مشروعاً ربحياً أو مشروعاً خيرياً، إذ إن جميعها تعتمد على تقديم قيمة مأمولة أو مقترحة، تحدد بنجاح التواصل المربح والفعال لكل عناصر نموذج الأعمال.

2. **العملاء:** إن المقصود بالعملاء هم مجموعة الأشخاص الذين تستهدف المنظمة الوصول إليهم للتواصل معهم وخدمتهم، ويمكن تجزئة هؤلاء العملاء بناء على حاجاتهم، أو اهتماماتهم، أو سلوكهم، أو نمطهم في الحياة، أو غيرها من العوامل الديموغرافية أو الاجتماعية أو الثقافية أو الجغرافية. ويعتمد تحديد العملاء، ثم استهداف الشريحة المناسبة أحد أهم العمليات الأساسية، التي تحقق نجاح المشروع واستمراره.

3. **البنى التحتية:** تتضمن البنى التحتية للمشروع عنصرين أساسيين، هما الموارد التي يمكن أن توفرها المنشأة مثل الموارد البشرية، والمعرفة، والموارد المالية، والمعلومات، والتقنية والمواد الخام، والأجهزة، والآلات، وغيرها من الإمكانيات التي تسهم في إيصال القيمة المقترحة للعملاء، أما العنصر الثاني للبنى التحتية فهي العمليات التي تتضمن التصاميم والتطوير، والتصنيع، والتسويق، والتوظيف، والتدريب، والتي يمكن من خلالها أن تقوم المنظمة بإيصال القيمة المقترحة للعملاء.

4. **هيكل الربحية:** يقصد هيكل الربحية أي الطريقة التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تجمع الأموال، والطريقة التي تصرفها لكي تحقق الأرباح المستدامة، ويجب هيكل الربحية عن السؤال الأساسي، الذي يقرر كيف للمنظمة أن تجني الأموال أو أن تحقق القيمة التي تضمن لها الاستمرار في تحقيق رسالتها. وهناك عدة نماذج للموارد المالية الداخلة، تتنوع بتنوع الأنشطة والمجالات وأصحاب المصلحة. ومن تلك النماذج المالية هي الدعم الحكومي، الذي تقدمه الدول لدعم المشاريع الابتكارية، عبر الصناديق الإقراضية المختلفة، والاقتراض من البنوك التجارية، والتمويل من العائلة والأقارب، والتمويل الجماعي، والتمويل عبر رأس المال الجريء.

### الفرق بين نموذج الأعمال وخطة المشروع ودراسة الجدوى

إن الأسلوب التقليدي لإنشاء المشروع يبدأ أولاً بإعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة المشروع أو عرضها على المستثمرين، مثل البنوك من أجل الحصول على التمويل اللازم. أما حالياً بعد ظهور الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية، فقد ظهر مفهوم مخطط نموذج الأعمال التجاري، الذي يجب إعداده قبل كتابة خطة المشروع وبعد دراسة الجدوى، لأن دراسة الجدوى تجيب عن سؤال مهم هو لو نفذنا المشروع بهذه المعطيات، هل سيربح أم يخسر؟ بينما خطة المشروع تجيبك عن سؤال مهم هو: كيف ستنفذ العمل ونديره؟ لكن مخطط نموذج الأعمال يجيب عن السؤال: ما الذي يجب أن نقدمه؟ ولمن؟

فمن دون مخطط نموذج الأعمال التجاري الصحيح لن تتمكن من الوصول إلى خطة مشروع صحيحة، فمن المهم إدراك أن نموذج الأعمال يتم تنفيذه بعد تطبيق دراسة الجدوى، والتحقق من جدوى المشروع، الجدول الآتي يظهر بوضوح الفروق بين كل من نموذج الأعمال ودراسة الجدوى وخطة المشروع.

### الجدول رقم (2-6) الفروق بين نموذج الأعمال ودراسة الجدوى وخطة المشروع

دراسة الجدوى الاقتصادية	نموذج الأعمال	خطة المشروع
عملية جمع معلومات عن مشروع مقترح، ومن ثم تحليلها، لمعرفة إمكانية تنفيذه، وتقليل المخاطر وربحية المشروع	الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في (قيمة ما) و(تحقيقها) و(الاستفادة منها)	هي خارطة طريق تحوي دراسة تفصيلية لجميع جوانب المشروع المتمكن من تنفيذه.
تأتي قبل خطة المشروع	يأتي بعد دراسة الجدوى، وقبل بناء خطة المشروع.	تسبق بدء المشروع
الهدف تحديد جدوى إنشاء المشروع والتعرف على المعوقات	الهدف بناء صورة واضحة عن عناصر المشروع الأساسية.	الهدف وضع خطة تفصيلية لكيفية تنفيذ المشروع.
أداة المساعدة في اتخاذ القرار	أداة المساعدة في اتخاذ القرار	أداة المساعدة في اتخاذ القرار
هي وثيقة تتضمن العديد من الصفحات، تتضمن الجوانب السوقية والإنتاجية والمالية.	يتضمن أهم عناصر المشروع مع كتابتها في صفحة واحدة.	وثيقة تتضمن عدد كبير من الصفحات التي تحوي تفاصيل إنشاء المشروع.
طريقة سردية وتقرير	طريقة بصرية تخطيطية	طريقة سردية وتوضيحية
تستخدم في المشاريع التقليدية	خاصة بالمشاريع الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية	تستخدم في المشاريع التقليدية والابتكارية
للإجابة على سؤال: هل تنفيذ المشروع مربح؟	للإجابة على سؤال: ما الذي يجب أن نقدمه أو نعمله؟	للإجابة على سؤال: كيف سننفذ العمل أو نديره؟

## الفرق بين خطة الأعمال ونموذج الأعمال

سبق التفريق بين نموذج الأعمال وخطة المشروع التنفيذية، أما التفريق بين نموذج الأعمال وخطة الأعمال، فإن استحداث فكرة نموذج الأعمال هي بمثابة المدخل الأساسي لكتابة خطة الأعمال، فكتابة خطة أعمال محكمة لا تكون بناء على نموذج عمل خاطئ. لذا تبدأ المشاريع الناشئة بتصميم نموذج عمل، والتأكد من جدوى نموذج العمل أولاً. ثم التفكير بخطة الأعمال على أنها خطة تفصيلية لذلك النموذج. هذا النوع من المنهجية سيساعد في إقناع المستثمرين أو الجهات داعمة للتعرف على المشروع بصورة أسرع، ومن ثم إدراك كيف سيتم تنفيذه من خلال خطة الأعمال، وفيما يلي يبين الجدول الآتي محتويات كل من نموذج الأعمال وخطة الأعمال.

## الجدول رقم (3-6) الفرق بين خطة الأعمال ونموذج الأعمال

نموذج الأعمال	خطة الأعمال
شرائح العملاء	ملخص تحليل السوق
القيم المقترحة	المنتجات والخدمات وملخص الإستراتيجية والتنفيذ
العلاقات مع العملاء	ملخص الإستراتيجية والتنفيذ
القنوات	ملخص تحليل السوق وملخص الإستراتيجية والتنفيذ
مصادر الإيرادات	الخطة المالية
الموارد الرئيسية	المنتجات والخدمات وملخص الفريق الإداري
الأنشطة الرئيسية	المنتجات والخدمات وملخص الإستراتيجية والتنفيذ وملخص الفريق الإداري
الشراكات الرئيسية	ملخص الإستراتيجية والتنفيذ
هيكل التكاليف	الخطة المالية

### إضاءة

#### 6 طرق لتحقيق الإيرادات على الإنترنت

لا يوجد نموذج أعمال واحد يحقق النجاح لجميع القطاعات. كل شركة لها طريقته الخاصة في تحديد السوق الملائم والعمل فيه بنجاح. على سبيل المثال الشركات التي تعمل على الإنترنت Online Companies يمكنها أن تتبنى واحداً من النماذج الستة الملائمة لها، كما تظهر في الجدول.

من المزايا التي تحققها يظهر في الجدول أن من أعظم المزايا التي تحققها الإنترنت ليس من الضروري أن يكون لديك منتج أو خدمة لكي تحقق إيرادات، إذا كان لديك (مثلاً) معرفة ومعلومات عن موضوع معين مثل الطبخ، الخياطة، التغذية، الصيانة وغيرها، فيمكنك إنشاء موقع إلكتروني، وتظهر فيه مقالات ونصائح، ومعلومات مفيدة عما تعرفه. وعليه يمكنك تحقيق إيرادات من خلال إتاحة الدخول للموقع للأشخاص الذين لديهم اهتمام، فضلاً

عن إمكانية تمثيلك للشركات الأخرى Affiliate من خلال إتاحة إعلاناتها على موقعك باستخدام أسلوب Py-per-click أو من خلال الإعلانات المباشرة.

الوصف	طريقة تحقيق الإيرادات
برنامج شائع الاستخدام التجارة الإلكترونية وذلك بتحقيق الظهور على الإنترنت من خلال المواقع الإلكترونية من خلال المواقع الإلكترونية، والمدونات التي تسمح بذلك بمقابل مادي. حيث يدفع الناشر عمولة الإعلان في كل مرة يتم الضغط على الإعلان الخاص به، ويتم شراء منتج.	Affiliate Programs برنامج تمثيل الآخر
حيث يتيح الموقع الإلكتروني أو المدونة المعلن ظهور إعلانه مقابل عمولة بسيطة. يتم تحصيلها بمجرد الضغط على الإعلان، مثال Google AdSense Ads.	Pay-per-click برنامج الدفع عند كل ضغطة
وهذه الإعلانات تظهر على شكل بانر، مثل الإعلانات التي تظهر على جوانبه منفعة الويب والإعلانات التي تظهر على شكل صورة ل محتوى الصفحة. حيث تتقاضى الشركات التي تسمح بهذه الإعلانات عمولة مقابل ذلك.	Direct Ads الإعلانات المباشرة
بيع المنتجات بشكل مباشر على الإنترنت أمثال أمازون. وديل) حيث تتقاضى هذه الشركات إيرادات مقابل شراء منتجاتها.	E-Commerce التجارة الإلكترونية
شركات على الإنترنت توفر خدمة ذات قيمة العملاء عن السوق، ممن لديهم الاستعداد للحصول عليها بمقابل سنوي أو شهري، مثال على ذلك Netflix.	Subscription Service
حيث يقدم الموقع الإلكتروني بموجب هذا النموذج خدمة أساسية basic مجاناً ثم يعرض خدمات مميزة Premium بمقابل بناء على التسعير المتدرج Tiered pricing، مثال Monkey survey. تتبع خدمة إعداد وتنفيذ الاستبيانات بحدود 10 أسئلة وعدد استجابة تصل إلى 100 مستجيب. أما الخدمة المميزة فإنها تبع إعداد أمثلة مفتوحة، واستجابة غير محددة بمقابل 17 دولار شهرياً. والخدمة الذهبية بمقابل 25 دولاراً شهرياً، والخدمة الفضية مقابل 65 دولاراً شهرياً، وذلك مقابل خدمات مميزة.	Freemium Model نموذج فريميوم

## ابتكار نموذج الأعمال

### Business Model Innovation

بدأ الحديث عن نمذجة الأعمال كأداة للإدارة الإستراتيجية منذ السبعينيات الميلادية، وظهرت تصاميم للأعمال تتوافق مع احتياجات إدارة المشاريع الكبيرة على نطاق واسع، مثل منهجية التحليل الهيكلي ونظم

التصميم SADT (التحليل الهيكلي، وتقنية التصميم)، الذي تم تطويره من قبل الأمريكي دوغلاس روس في عام 1973. وقد تم تطوير هذه المنهجية على أساس هندسة البرمجيات، وذلك لمعالجة القضايا التنظيمية وتصميم العمليات. وفي العقد الأول من القرن الحالي تطورت نماذج الأعمال، المدعومة بالبرمجيات المناسبة، تدريجياً لتصبح منهجية مستقلة قائمة على هندسة الأعمال. يتمثل محتواها في تحليل أنشطة الشركة، وتحسينها من خلال التطبيق الواسع النموذج أعمالها. ومن هنا فقد كان النظر إلى نمذجة الأعمال بأنها أداة تساعد على تحديد الاتجاه الصحيح للتغيير وتسهيل تنفيذه.

وفي أواخر التسعينيات الميلادية أصبح نموذج الأعمال شائعاً، وذلك يعود إلى التطور الكبير قطاع تقنية المعلومات والاتصالات، حيث إن هذا التغيير مرتبط بشكل وثيق بتكلفة اقتصاديات التحويل Transaction Cost Economics FCE. إذ إن عملية انتقال المعلومات وتبادلها بين وحدات الأعمال حتى الوصول إلى العملاء أصبحت أقل تكلفة، وقد ترتب على هذا التطور أن إنشاء وتطوير الشركات أصبح أكثر سهولة، وذلك لأن سلسلة القيمة أصبحت أكثر وضوحاً وبساطة كما أن المعلومات أصبحت أكثر ثراءً، والمنتجات أكثر ابتكاراً. أيضاً ظهرت أنماط جديدة من قنوات التوزيع، التي ساعدت على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء. هذه التطورات النوعية المستمرة أدت إلى المزيد من العولمة Globalization وتعاضم المنافسة، والتنوع الكبير في تحقيق الإيرادات. هذه التغييرات مجملها جعلت الأمر لا يقتصر على اختبار قطاع الأعمال الملائم للشركة، بل أصبح من الضرورة بمكان أن تعمل كل شركة على تطوير نموذج أعمال مبتكر خاص بها.

وكما هي الحال في تعدد نماذج الأعمال الناتج عن هذا التطور، فإن ابتكار (تطوير أو تصميم) نموذج الأعمال للمنظمة، قد تعدد بتسارع كبير، ليعكس تطور نماذج الأعمال المتنوعة، وقد حددت الصناعات التي تركز على التكنولوجيا (أطر عمل) لنمذجة الأعمال. تحاول هذه الأطر تعريف طريقة منظمة لتحديد تدفقات قيمة الأعمال. وعملت تلك الأطر للنمذجة على إيضاح الجانب الأساسي لأي شركة؛ أي إظهار تلك المتغيرات بطريقة علمية منظمة لتشمل مجموع كيفية قيام الشركة باختيار عملائها، وتحديد المهام التي ستؤديها بنفسها، وتلك التي ستقوم بتعهيدها للغير، وتكوين موردها، والدخول إلى السوق، وإيجاد منفعة للعملاء، وتحقيق الأرباح. ويشمل ذلك النموذج إطار العمل على العوامل الداخلية: (تحليل السوق، ترويج المنتجات، تنمية الولاء، التأثير الاجتماعي والمشاركة في المعرفة). والعوامل الخارجية (المنافسون والجوانب التكنولوجية). وبرزت عدة نماذج التصميم وابتكار نموذج الأعمال منها:

## 1. النموذج المرجعي للأعمال

النموذج المرجعي للأنشطة التجارية (BRM) بشكل عام، هو نموذج بجسد الهدف الأساسي أو فكرة شيء ما، يمكن بعد ذلك النظر إليه كمرجع لأغراض متعددة. وترى المنظمات الهندسية أن النموذج المرجعي للأعمال هو جزء من الإطار الهيكلي للمنظمة. ويعد النموذج المرجعي وسيلة الوصف العمليات التجارية

للمؤسسة، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الذي يؤديها. وتوضح أنواع أخرى من النموذج المرجعي للأنشطة التجارية العلاقة بين عمليات الأعمال، ووظائف العمل والنموذج المرجعي للأنشطة التجارية في منطقة العمل. يمكن بناء هذا النموذج المرجعي في طبقات، ويوفر أساساً لتحليل مكونات الخدمة والتكنولوجيا والبيانات والأداء.

ويعد (النموذج المرجعي للأعمال IMPPACT) الذي تم تصميمه نتيجة للمشروع البحثي المسمى: التصنيع المتكامل للكمبيوتر (CIM) عام 1990م مرجعاً لإلقاء الضوء على أهمية تطوير نموذج أعمال، يصف النموذج متطلبات رؤية (CIM)، وتكاملها مع رؤية الأعمال. وتشمل تلك الرؤية أنشطة التصنيع، ومكونات الموارد، وتدفق المعلومات، والجوانب التنظيمية، إضافة إلى تخطيط الإنتاج والتحكم فيه.

## 2. نموذج مكونات الأعمال

تقنية طورتها شركة آي بي إم (IBM) الإطار المشروع وتحليله. وهو عبارة عن تمثيل منطقي أو خريطة المكونات الأعمال أو (كتل البناء)، ويمكن تصويرها على صفحة واحدة. ويمكن استخدامه لتحليل توافق إستراتيجية المؤسسة مع قدرات واستثمارات المؤسسة، وتحديد إمكانات العمل المتكررة أو المتداخلة.

وبحسب النموذج فإنه يتم عكسه في جدول، يوضع فيه مكونات الأعمال بالأعمدة ومستويات التشغيل على الصفوف. يتم تعريف مكونات الأعمال بأنها مجالات العمل الواسعة، التي تتطلب مهارات مميزة وقدرات تكنولوجيا المعلومات وعمليات. أما مستويات التشغيلية التي على الصفوف، لتضمن ثلاثة متغيرات هي (Direct) و (Control) و (Execute)، ويتم تقسيم القرارات الإستراتيجية (Direct) ومتابعة الإدارة (Control) وإجراءات العمل (تنفيذ) بناء على الكفاءات المهنية.

## 3. نموذج تصنيع أعمال الخدمات

نموذج تصنيع أعمال الخدمات، هو نموذج الأعمال المستخدم في الإدارة الإستراتيجية وتسويق الخدمات التي تعمل في مجال تقديم الخدمة كعملية صناعية، ومن ثم تخضع لإجراءات التحسين الصناعي، وقد نشأ هذا النموذج في أوائل السبعينيات الميلادية 1970، في زمن تم فيه بنجاح تنفيذ العديد من تقنيات مراقبة الجودة على خطوط تجميع الإنتاج.

ويؤكد ثيودور ليفيت (Theodore Levitt) (1972) أن قطاع الخدمات حينها قد تعثر، وتأخر بسبب عدم الكفاءة والاختلافات الكبيرة في الجودة، لاعتماده على النموذج الحرة التقليدي في تقديم الخدمة، وذلك بالتعامل مع كل إلتقاء مع العميل بأنه كحدث معزول وصفقة منفردة. ورأى أنه يمكن تنظيم أحداث القديم الخدمات من

خلال التخطيط، والعمليات المحكمة، والتنسيق والتكامل، لذا فقد كان هذا النموذج أساساً لنجاح شركة مكدونالد، والعديد من الشركات الكبيرة في مجال الخدمات في السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات الميلادية.

#### 4. لوحة نموذج الأعمال

تعد لوحة نموذج الأعمال Business Model Canvas نموذجاً إدارياً واستراتيجياً لإنشاء الأعمال. ويساعد رواد الأعمال على وصف وتحديد توجهات المشروع بطريقة محددة وواضحة. وينعكس النموذج في مخطط مرئي، عبارة عن لوحة واحدة تصف العناصر الأساسية للمشروع، التي تتضمن القيمة المقدمة للعميل وتحديد المنتجات، والبنى التحتية الأساسية، وتحديد العملاء ووصفهم، وكذلك النموذج المالي للمشروع. وقد تم تطويره من قبل فريق عمل من حوالي 45 دولة و270 ممارشاً، وينسب الفضل في ظهوره ونشأتها للكاتب السويسري إلكسندر أوسترهالدر Alexander Osterwalder، وتم نشره عام 2008م.

#### 5. نموذج أودسي 3,14

يعد نموذج أودسي 3,14 نموذجاً حديثاً أيضاً لابتكار وتصميم نموذج الأعمال، وهو نتاج أبحاث ودراسات واستشارات، استمرت لمدة 10 سنوات، تمت في كلية إدارة الأعمال HEC في باريس، وهذا النموذج يجمع بين الابتكار والإستراتيجية. وقد عمل على تطويره وإعداده ثلاثة باحثين، هم لورنس ليهمان أورتيجا وهيلين موسيكاس وجين- مارك شوت - Laurence Lehmann- Ortega Helene Musikas، Jean - Marc Schott. ونشر النموذج: كتاب باللغة الفرنسية عام 2014م. يساعد هذا النموذج رواد الأعمال والمديرين والتنفيذيين للدمج بين الابتكار والإستراتيجية، لتصميم نموذج الأعمال المناسب لمشاريعهم. ويتضمن هذا النموذج ثلاثة أبعاد رئيسية، تضم 14 اتجاهها أو عنصراً، لابتكار أو إعادة ابتكار أي نماذج أعمال.

#### 6. OGSM

نموذج OGSM المختصر للكلمات Objectives. Goals , Strategies and Measures أي الأهداف والغايات والإستراتيجيات والمقاييس، هو أحدث ابتكار النماذج الأعمال. تم تطويره من قبل مارك فان إيك وإيلين فان زانتن Marc van Eck and Ellen van lanten وهولندا لا عام 2015، وقد تم طرحه في برنامج (خطة العمل في صفحة واحدة). وقد ترجم بعدة لغات من جميع أنحاء العالم، وهو عمليات تخطيط إستراتيجي توفر أهدافاً واضحة، وتحدد الخيارات الإستراتيجية لتحقيقها، وهو يحدد المقاييس التي سيتم وضعها لضمان تحقيق الأهداف، ومساعدة فرق العمل على العمل ما، لتحقيق الأهداف المشتركة، وذلك من خلال المهام والمسافات الجغرافية داخل المؤسسة. ويمكن إرجاع أصول نموذج OGSM إلى اليابان والخمسينيات من القرن العشرين، حيث نشأت من العملية الإستراتيجية التي تم تطويرها بعد الحرب العالمية الثانية خلال احتلال اليابان. ومنذ ذلك الحين تم تبنيها من قبل العديد من شركات الفورتشن 500، ومن ضمنها على وجه الخصوص شركة



بروكتور أند قامبل & Procter Gamble، التي تستخدمه كي تناسق عمليات شركاتها متعددة الجنسيات في جميع أنحاء العالم.

وخلص القول: إن أدوات وأساليب ابتكار وتصميم نموذج الأعمال ستستمر في التطور بتطور الوسائل والطرق الإدارية المتعددة، وقد يكون بعضها أنسب لبعض المجالات والأنشطة التجارية من البعض الآخر، ونظراً لشهرة الطريقتين لوحة نموذج الأعمال، وإطار أودي 3,14 فسوف نفردها فيما يلي من أقسام، وسيتم إيضاح تطبيقهما في مشروعات رواد الأعمال.

يعد نموذج الأعمال أوديسي 3,14 (ODYSSEY 3,14) من أحدث النماذج وأبسطها، حيث إنه نتاج أبحاث ودراسات واستشارات، استمرت لمدة 10 سنوات تمت في كلية إدارة الأعمال HEC باريس، وهذا النموذج يجمع بين الابتكار والإستراتيجية، وقد عمل على تطويره وإعداده كل من لورنس ليهمان اورتيجا وهيلين موسيكاس، ونشر باللغة الفرنسية عام 2014م. ونشر أيضاً باللغة الإنجليزية عام 2016م.

ويعد نموذج الأعمال أوديسي 3,14 من أحدث الأدوات، لتطوير المشروع التجاري، وهو امتداد النموذج الأعمال باستخدام طريقة مبتكرة. وهذا النموذج مبني على ثلاثة محاور في القيمة المأمولة value proposition، وهيكل القيمة Value Architecture، ومعادلة الربحية Profit Equation) حيث يتفرع من المحورين الأولين 14 اتجاهها، التي تساعد في تطوير أو إعادة تطوير أي مشروع تجاري، حيث يمكن لكل من يرغب في تطوير مشروعه اختيار أحد هذه المحاور، أو عدد منها لبناء الابتكار، لذا فإن نموذج الأعمال أوديسي 3,14 هو في الوقت ذاته أداة إستراتيجية تساعد وتطوير الابتكار المشاريع التجارية. وباختصار فإن نموذج الأعمال أوديسي ناتج من الدمج بين الابتكار والإستراتيجية، وللإستفادة من هذا النموذج سيتم تقديمه في هذا الجزء بشكل مبسط.

### محاور نموذج الأعمال Pillars of Business Model

1. القيمة المقترحة value Proposition.
2. هيكل القيمة Value Architecture.
3. معادلة الربح Profit Equation.

### أولاً: القيمة المقترحة value proposition

وهو المحور الذي يعني بماذا؟ ومن؟

- ما (what) المنتج الذي يبيعه المشروع، وما هو سعر المنتج؟
- من (who) هو العميل الذي يشتري المنتج؟

## ثانياً: هيكل القيمة Value Architecture

وهو المحور الذي يعني بكيف (How)، أي الطريقة التي يتبناها المشروع من تقديم وتوصيل قيمة المنتج للعميل. لذا فإن هذا المحور ذو علاقة بـ:

1. سلسلة القيمة الداخلية (الموردين Suppliers)، حيث اعتادت الشركات على تنفيذ هذه العمليات (مثل الصيانة، النظافة، الأمن وغيره) داخليا. ثم تطورت بحيث يتم الاستعانة بالغير Outsourcing لتنفيذ هذه العمليات مع تحقيق الموائمة مع إستراتيجية القيمة المضافة، مثال Nike التي تكتفي بالتصميم والتسويق لمنتجاتها فقط، وباقي السلسلة تعتمد على جهات أخرى.
2. سلسلة القيمة الخارجية.
3. الموارد الملموسة وغير الملموسة.

## ثالثاً: معادلة الربح

هذا المحور يمثل الجانب المالي للمحورين الأول والثاني، حيث إنه يوضح مصادر الأرباح من خلال العلاقة بين الإيرادات والتكاليف ورأس المال المستثمر، ومن ثم فإنه يلاحظ أن:

- الإيرادات تتحقق نتيجة القيمة المضافة الناجحة
- التكاليف ورأس المال المستثمر تعكس تصميم القيمة
- العائد على رأس المال المستثمر ROCE Return on capital employed يمكن نموه من خلال:
  - زيادة الإيرادات.
  - تخفيض التكاليف.
  - تخفيض الأصول الثابتة.
  - تخفيض رأسمال العامل WCR.
  - تطوير هامش تكاليف التشغيل.

- زيادة معدل دوران رأسمال المستثمر.

## Profit Equation

$$ROCE = \text{Operating Results (OR)} / \text{Capital Employed (CE)}$$

OR

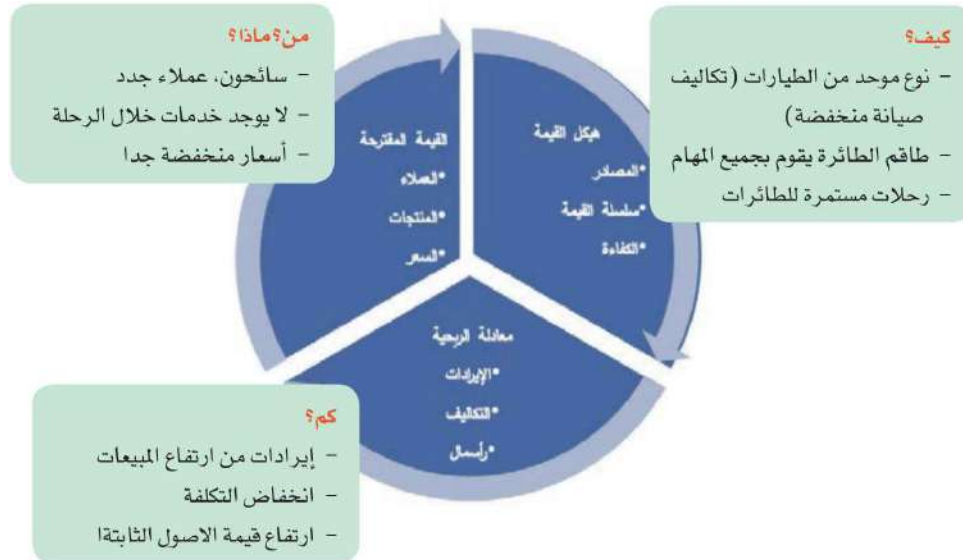
$$ROCE = \text{Revenue} - \text{Cost} / \text{Fixed Assets} + \text{WCR}$$

OR

$$ROCE = \text{Operating Margin} \times \text{Turnover of Capital}$$

$$ROCE = (\text{OR}/\text{Revenue}) \times (\text{Revenue}/\text{CE})$$

## الشكل رقم (2 - 6) نموذج أعمال التكلفة المنخفضة للخطوط



## تطبيقات نموذج أوديسي 3,14

إن إعادة تطوير نموذج الأعمال أو ابتداء تصميمه أصبح يطلق عليه مسمى ابتكار نموذج الأعمال Business Model Innovation، الذي يمكن تعريفه بأنه تقديم قيمة مضافة، أو تصميم قيمة جوهرية أو

مختلفة، ويطلق على هذا النموذج (الابتكار الإستراتيجي)، وهناك العديد من الأمثلة الناجحة، التي ينطبق عليها هذا النموذج، منها أمثلة لشركات كلاسيكية، مثل إيكيا IKEA، وسواش Swatch، وديل Dell، وسيفوراً Sephora، ومن أمثلة الشركات الحديثة Zipcar شركة تأجير السيارات بالساعة، واي باي epay وأمازون Amazon.

#### الاتجاهات 14:

كما يتضح مما سبق أن الابتكار يتضمن تقديم أفكار جديدة، فإن هذا الجزء يقدم الاتجاهات الأربعة عشر، التي يتضمنها نموذج أعمال الابتكار، حيث إن سبعة منها مرتبطة بالقيمة المضافة والسبعة الأخرى مرتبطة بتصميم القيمة، كما يتضح من الشكلين الآتيين:



وفي الجدول الآتي سيتم توضيح كل من مصادر الابتكار بشكل مختصر، مع مثال لشركة قامت بتطبيقه:

#### الجدول رقم (4 - 6) تطبيق نموذج أوديسي مع أمثلة لشركات طبقته.

1	رقم العنصر
تقليل تكلفة العميل Reduce Client Price	مصادر الابتكار
تخفيض التكلفة على العميل	التعريف
شركة JC Decaux الفرنسية أول شركة عالمية تخصص في تجهيزات الشوارع، حيث تقوم على فكرة تجهيز الشوارع بالأثاث الجاني، بدلاً من البلديات (السييل) مقتل (الإضاءة الكراسي، دورات المياه، مقاعد ومظلات النقل العام... وغيره بالمقابل تستطيع الشركة تحقيق إيرادات من الإعلان الشركات الأخرى بمقابل بناء على عقود طويلة لأجل النموذج الذي استخدمته شركة JC Decaux يسمى نموذج الإعلان Advertising Model. <a href="http://www.jcdecaux.com">http://www.jcdecaux.com</a>	مثال
2	رقم العنصر
تقليل الجهد Reduce Client Hassle	مصادر الابتكار
توفير الجهد على العميل	التعريف

مثال	<p>شركة Graze.com انطلقت عام 2008 في بريطانيا بواسطة سبعة من الأصدقاء، حول تقدم الشركة الوجهات الطفيفة الصحية، بناء على رغبة العميل. حيث كل ما هو مطلوب من العميل توفير بيانات على الموقع الإلكتروني للشركة، مثل عدد مرات الشراء، العنوان، نوع الوجبات التي رغبها، ودفع التكلفة. بهذه الخطوات البسيطة جداً سيحصل العمل ايميلاً بنوع الوجبات التي سيحصل عليها متضمنة أربعة أنواع مختلفة، يتم تغليفها في علبة توصيل ملائم جداً لصندوق البريد، ومواعيد التوصيل. مع العلم أن محتوى العلبة يتم تنويجه وفقاً لتفضيلات العميل، وما بغير نموذج أعمال الشركة هو وسيلة. pick and back والتي تتيح الفرصة العميل الاختبار تفضي لأنه من الوجبات الخفيفة، والبالغ عددها 100 اختبار، ثم تعمل الشركة على التنوع الوجبات التي تصل العميل باستخدام أسلوب DARWIN اللوغاريتمي، ليتمكنها من التنوع دون تكرار لكل عميل وقد توسعت الشركة ونموذجها تتقدم نوعين إضافيين من الوجبات للأطفال هي الفطور ووجبة بعد الظهر الحقيقية. وامتدت الشركة التدخل السوق الأمريكي بعد أن حققت أرباحاً، قدرها 65 مليون جنيه إسترليني، ويعمل بها 350 موظفاً في نهاية 2013م</p> <p><a href="https://www.graze.com">https://www.graze.com</a></p>
------	---

رقم	3
العنصر	النظر في الفئات غير المستهدفة Find non-customers
التعريف	خدمة فئة من شرائح المجتمع غير مستهدفة
مثال	<p>شركة Kochhaus نشأت عام 2012م. وهي تعمل على توفير قائمة من المشتريات التي تساعده صنع وجبة العشاء، حيث يعتمد نموذج أعمالها على مساعدة العميل شراء العناصر اللازمة، لصنع وجبة العشاء في المنزل دون عناء التسوق أو شراء ما يزيد من الحاجة فضلاً عن تجنب العناصر غير الصحية. حيث يعرض موقع الشركة 20 قائمة كل قائمة مخصصة لوصفة طعام واحدة، تشمل طعاماً مشوقاً من السلطات الودية الرئيسة الحلويات وغيره، حيث يختار العميل من هذه القائمة ويدفع بالضبط قيمة ما يحتاج إليه، حيث يتم توصيل الطلب مع تعليمات الطبع والطريقة بالصورة، وذلك لتحقيق مبدأ البساطة والصحة والتوفير، بهذه الطريقة تمكنت الشركة الأمريكية من الدخول إلى السوق الألماني، وبذلك حققت 3.5 مليون يورو نهاية عام 2012م.</p> <p><a href="https://www.kochhaus.de">https://www.kochhaus.de</a></p>



4	رقم العنصر
إضافة خاصية أو إحياء جديد المنتج Introduce more functionality or emotion	مصادر الابتكار
إضافة خاصية جديدة على المنتج أو الإحياء مزايا المنتج. مثل إضافة المتعة إلى ممارسة الرياضة.	التعريف
شركة zipcar السيارات نشأت عام 2000م أمريكا الشمالية، وذلك لتقديم خدمة استخدام السيارات المشتركة حيث تشييع الشركة العميل لا أي وقت وفي أي مكان يشاء، وكيفما يشاء دون أن يمتلك سيارة. حيث يشترك العميل مقويا، ويستطيع حجز سيارة بالساعة أو يوميا حيث يتم حقت السيارات لمواقف، يمكن الوصول إليها بسهولة واستخدامها باستخدام هاتفك الجوال. حيث يتلقى العميل بطاقة اشتراك إلكترونية. تمكنه من دخول السيارة واستخدام مفتاحها المحفوظ داخلها. بهذه الطريقة تمكنت الشركة من الاستحواذ على 50 من سوق السيارات المشتركة به أمريكا، وامتدت الآن إلى بريطانيا، وبعض دول الشرق الأوسط كإمارة دبي. <a href="http://www.zipcar.com">http://www.zipcar.com</a>	مثال

5	رقم العنصر
البحث عن شريحة أو قطاع جديد Research other segments or industries	مصادر الابتكار
دخول سوق جديدة أو خدمة شرائح جديدة لم يسبق خدمتها	التعريف
سلسلة فنادق Formula1 التي تديرها شركة آكور الفرنسية. ذات النجمة أو النجمتين، حيث ركزت هذه الشركة على خدمة عابري الطرق، والذين يحتاجون فقط إلى مكان نظيف للنوم. فعملت على توفير هذه الخدمة من خلال أماكن موفرة الفرص النوم القصير. <a href="http://www.hotelf1.com/gb/home/index.shtml">http://www.hotelf1.com/gb/home/index.shtml</a>	مثال

6	رقم العنصر
متابعة التطورات Anticipate Trends	مصادر الابتكار
مواكبة التغيرات التي تطرأ على المجتمع، فقد نشأت شركة Airbnb لتقديم مكان لسكن السياح في بيئة منزلية كبديل للفنادق	التعريف
نشأت شركة Airbnb (Air bed and Breakfast) في أمريكا عام 2008م، حيث يتاح المجال به موقعها الإلكتروني لكل من المستضيفين، الذين يعرضن المساحات التامة منازلهم للإيجار المؤقت للمسافرين الذين يبحثون عن أماكن الإقامة بأسعار معقولة في 192 دولة حول العالم. تحصل الشركة مقابل ذلك رسوماً تتراوح بين 6%-12%. <a href="https://www.airbnb.com">https://www.airbnb.com</a>	مثال

7	رقم العنصر
تعديل مسار الإيرادات Modify the revenue streams	مصادر الابتكار
حيث إن مسار الإيرادات يمثل المصدر الرئيس للإيرادات الشركة التي يمكن أن يتحقق من أحد المصادر التالية: بيع المنتج رسوم الاستخدام ورسوم الاشتراك التأجير الترخيص رسوم السمسرة الإعلان	التعريف
من أبرز الأمثلة شركة Amazon.com الأمريكية، التي نشأت لبيع الكتب على الإنترنت، ثم تحولت إلى تحقيق الإيرادات من بيع التجزئة لجميع أنواع المنتجات، وأخيراً أخذت تحقق الإيرادات من تقديم الخدمات الإلكترونية بتقديم منتجات الكترونية خاصة بها، وأخيراً بدأت أمازون إنشاء محلات التجزئة الخاصة بها، وستطل قطاع الأغنية نهاية عام 2017م. وبذلك تمت أمازون من خلال التنويع مصادر الدخل، من أن تصبح رابع أكبر شركة توظيف في أمريكا، وأعلي شركه تحقق دخلا في قطاع الشركات التقنية. <a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>	مثال

8	رقم العنصر
إدخال التكنولوجيا الجديدة Introduce new technology	مصادر الابتكار
تساعد دخول التكنولوجيا في تحقيق أهداف المشاريع ومنها المشاريع الاجتماعية	التعريف
مشروع Kiva الذي يهدف إلى تخفيض نسبة النشر، من خلال تسهيل حصول الأفراد على قروض باستخدام التقنية حيث تمكن (كيففا) من الربط بين الأشخاص في الدول المتقدمة برواد الأعمال في الدول الفقيرة، وذلك للحصول على التمويل لمشاريعهم البسيطة، حيث يمكن للجهة الممولة الاختيار لتمويل أحد المشاريع المعروضة على الموقع، وبهذه الطريقة المبتكرة استطاعت (كيففا) أن تجمع بين الطرفين باستخدام التكنولوجيا <a href="https://www.kiva.org">https://www.kiva.org</a>	مثال



رقم العنصر	9
مصادر الابتكار	إزالة أو إضافة خطوة في سلسلة القيمة eliminate or add one or several steps in the value chain
التعريف	إزالة بعض الخطوات في سلسلة التشغيل، مما يحقق العديد من المزايا.
مثال	شركة Dell تعد النموذج الواضح، لاختصار العديد من خطوات التشغيل، لتقديم المنتج المستهلك النهائي، حيث يعتمد تقديمها للمنتج على تلقي الطلب من العميل، وفقاً للمواصفات التي يرغبها. ثم يتم طلب أجزاء المنتج من المورد. ليتم تجميعها وتسليمها مباشرة للعميل. <a href="https://www.dell.com">https://www.dell.com</a>

رقم العنصر	10
مصادر الابتكار	التحالف مع المنافسين Associate with competitors or partners
التعريف	التحالف مع الموردين أو بعض المنافسين من السوق لتحقيق مزايا أكبر.
مثال	شركة Apple تحالفت مع العديد من الشركات على سبيل المثال، فمن خلال متجر آبل أتاحت منصة للمطورين لتمكينهم من تطوير التطبيقات بمختلف الخدمات، ومن ثم عرضها للبيع على المنصة. من خلال منصة iTunes تحالفت آبل مع شركات الموسيقى والأفلام لتوفير المنتجات. تحالفت آبل مبيع دور النشر الإلكترونية لعرض الكتب على iPad فضلاً عن الشراكة مع العديد من الأطراف مثل مشغلي الإنترنت، تجار التجزئة والاتصالات وغيرها. <a href="https://www.apple.com">https://www.apple.com</a>

### لوحة نموذج الأعمال BUSINESS MODEL CANVAS

هناك الكثير من الطرق لدراسة الأفكار وتحويلها إلى مشاريع، ولعل أشهر الطرق هو لوحة نموذج الأعمال التجاري BUSINESS MODEL CANVAS. وهو من أحدث الطرق، لتصميم نموذج الأعمال التجاري أسهلها، ابتكرها اليكساندر اوسترفيلدر Alexander Osterwelder وايف بينور Yves Pigneur، التي تحدثا عنها بالتفصيل في كتابهما Business Model Generation عام 2010م، حيث تساعد هذه الطريقة في دراسة أهم التغيرات، التي تؤثر الفكرة أو المشروع.

يتميز هذا النموذج ببساطته ووضوحه فضلاً عن أنه يمكن تطويره في صفحة واحدة، تعكس الصورة الكاملة للمشروع، ومن ثم فإن نموذج الأعمال التجاري يعد من الأدوات المبتكرة التي ساعدت رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم على الورق قبل إطلاقها. وقد أصبح مفهوم نموذج الأعمال ومفهوم الابتكار وجهين لعملة واحدة، وذلك لأن نموذج الأعمال مرتبط بشكل كبير بإيجاد وتطوير الفرص، حيث إن ذلك سيتضح من خلال شرحنا لكل عنصر من العناصر التسعة في نموذج الأعمال، وقبل الإسهاب في شرح هذه القطع، فإن الجدول الآتي يتضمن أمثلة لكل من هذه القطع بشكل مختصر، مما يساعد في فهم معناها بطريقة بسيطة ومختصرة.

### الجدول رقم (5-6) عناصر نموذج الأعمال وأمثلة لتطبيقه

العنصر	معني العنصر	مثال
القيمة المقدمة Value Proposition	يصف الفوائد التي يتوقعها العميل من المنتج.	تليقون الجوال فدم قيمة إضافية بالمقارنة بالتليفون الثابت.
فئة العملاء المستهدفة Customer Segments	يصنف مجموعة الأفراد أو المنشآت التي تستهدفها المنشأة.	خطوط الطيران الاقتصادية قد تمكنت من تقديم الخدمة لعدد كبير جداً من العملاء.
القنوات Channels	يصنف كيف تتواصل المنشأة مع عملائها لتقدم لهم القيمة.	شركة Dell تمكنت من تقديم ابتكار قنوات توزيع جديدة
العلاقة بالعملاء Customer Relationships	يصف أنواع العلاقات التي تبنيها المنشأة مع العملاء.	شركة Gillette تمكنت من بناء ثروة من خلال تطوير علاقة مستمرة مع العملاء باستخدام أمواس الحلاقة، التي تستخدم لمرة واحدة.
الموارد الرئيسية Key Resources	يصف أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج الأعمال التجاري.	شركة Apple تمكنت من تقديم منتجات إلكترونية متنوعة، لها صلة بالحاسب. حيث ركزت آبل على عنصرين كمورد رئيسية، وهما العنصر البشري Human Resources والعنصر الفكري Intellectual، وهما ضروريان لتطوير الابتكارات والتصاميم، بينما أسندت صناعة المنتجات إلى جهات أخرى.
النشاط الرئيسي Key Activities	يصف أهم الأشياء التي تقوم بها المنشأة لإنجاح النموذج التجاري.	تمكنت سيسكو Sisco من تقديم أنشطة جديدة مبتكرة في سلسلة التوريد

شركات رئيسية Key Partnerships	يصف شبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج الأعمال.	شركة اتل طورت شركات رئيسية من خلال منصتها المميزة.
مصادر الإيرادات Revenue Streams	يصف المبالغ المالية التي تجنيها المنشأة من الأنشطة التي تقوم بها.	ربطت قوقل نتائج البحث ومحتوياته مع الإعلانات المكتوبة Text Ads التي تحقق قوقل من خلالها إيرادات ضخمة
هيكل التكاليف Cost Structure	يصف جميع التكاليف الناشئة من تشغيل نموذج الأعمال التجاري.	Wall - mart حققت السيطرة والنجاح من خلال تخفيض التكلفة.

## تفاصيل أحجار البناء التسعة لنموذج الأعمال

يبين الشكل الآتي مكونات البناء التسعة لنموذج الأعمال، التي سيتم تفصيلها كما يلي:

الشكل رقم (4 - 6) العناصر التسعة لنموذج الأعمال



1. شرائح العملاء (customer segment) (SC): يحدد المجموعات المختلفة من الناس أو المنشآت التي تستهدفها منشأة، لتقدم لها المنتج،

2. القيم المقترحة (WP) Value Propositions: هي حزمة المنتجات والخدمات التي توجد قيمة الشريعة محددة من العملاء، أي أن المنشأة تقدم القيمة لحل مشكلات العملاء أو تلبية لحاجاتهم.

3. القنوات (CH) Channels: يقصد بها تحديد كيفية تواصل منشأة من المنشآت مع شرائح عملائها، وكيف تصل لهم لإكسابهم القيم المقترحة، أو القيم المضافة لعملائها، نتيجة تمتعهم بالخدمة المقدمة أو المنتج المباع لهم.

4. العلاقات مع العملاء (CR) Customer Relationship: يركز على الاهتمام بالعلاقات مع العملاء، ويهتم بتحديد أنواع وأشكال العلاقات التي تنشئها منشأة ما، مع شرائح عملائها المختلفة

من المهم إدراك أن نموذج الأعمال يشمل بناء العلاقات مع الشركاء، التي تضم تكاتف القدرات الخاصة بالأفراد أو الشخصيات الاعتبارية، بحيث تسهم جميعا وإفادة كاملة أن تعمل ما، وبالنظر إلى نموذج أعمال متجر شركة آبل، فسنجد أنه في مايو 2011م قد بلغ عدد التطبيقات Apps فيه 350 ألف تطبيق، والتي تم تطويرها بواسطة 30 ألف مطور، حيث إن شركة آبل تعمل مع المطورين بناء على مفهوم اربح/تربح، حيث إن منصة متجر آبل متاحة للمطورين، البيع تطبيقاتهم بمقابل حصول آبل على نسبة من الإيرادات. ونتيجة لهذه العلاقة الإيجابية، فقد تمكنت آبل من إطلاق Ads، وهي منصة تمكن شركات التطبيقات من عرض إعلانات تطبيقاتهم المتاحة على منصة آبل، وهنا أيضاً تشترك آبل في الإيرادات، التي تتحقق من الإعلانات.

5. مصادر الإيرادات (RS) Revenue Streams: هي المبالغ المالية التي تولدها المنشأة من شرائح عملائها.

6. الموارد الرئيسية (KR) Key Resources: يصف أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج الأعمال التجاري.

7. الأنشطة الرئيسية (RA) Key Activities: تحدد الأنشطة التي يجب على منشأة ما القيام بها لتخرج بخدمة أو منتج يحتاجه عملائها.

8. الشراكات الرئيسية (KP) Key Partnership: هم شبكة الموردين والموزعين، والشركاء الذين يساهمون في نجاح عمل منشأة ما.

9. هيكل التكاليف (CS) Cost Structure: هو الهيكل أو المخطط الذي يوضح التكاليف الناتجة عن تشغيل وإدارة المصروفات، التي تمثل في مجملها تكلفة الحصول على المنتج أو تكلفة تقديم الخدمة للعميل.



ملحوظة مهمة، أصبح هناك نموذج عمل خاص بكل صناعة، مثل نموذج عمل خاص بتطبيقات الهاتف المحمول ونموذج عمل خاص بإنشاء مواقع الإنترنت، ونموذج عمل لشركات النسيج وهكذا، هذه النماذج المتنوعة تتشابه في المسميات الرئيسة، ولكنها تختلف في التفاصيل الداخلية.

### الشكل رقم (5 - 6) مخطط نموذج الأعمال



## تطبيقات نموذج الأعمال

### Application of Business Models

إن من مهام نموذج الأعمال أن يضع المعالم الرئيسية لخطة العمل خطوة بخطوة، من أجل إدارة الأعمال بكفاءة في السوق، ويختلف نموذج الأعمال الخاص بالمطعم اختلافا كبيرا عن نموذج الأعمال لنشاط تجاري على الإنترنت. والتكوين نموذج عمل جيد، يجب أن تعرف قدر(قيمة) العرض الخاص بالعمل، عرض القيمة هو بيان مباشر، لما تقدمه الشركة لا شكل سلع أو خدمات ذات قيمة للعملاء أو العملاء المحتملين بطريقة مثالية بطريقة تميز الشركة عن منافسيها.

يجب أن يتضمن نموذج الأعمال أيضاً تكاليف بدء التشغيل المتوقعة ومصادر التمويل، وقاعدة العملاء المستهدفة للأعمال، وإستراتيجية التسويق، والمنافسة، والإيرادات والمصروفات، أحد الأخطاء الأكثر شيوعاً التي تؤدي إلى فشل الشركات الناشئة هو عدم تقديم النفقات اللازمة لتمويل الأعمال التجارية إلى نقطة الربحية، أي النقطة الزمنية التي تتجاوز فيها الإيرادات المصروفات

وفيما يلي عوامل تساعد على ابتكار نموذج أعمال جيد منها ما يلي:

#### الجدول رقم (6 - 6) عوامل تساعد على ابتكار نموذج الأعمال

ت	الخطوة	التوضيح
1	تجنب النسخ	- أهم نقطة في ريادة الأعمال هي تقديم شيء أصلي وفريد من نوعه، أي شيء يمكن أن يضيف قيمة إلى حياة الناس. - بدلاً من نسخ نماذج أعمال خاصة بالشركات الأخرى، يجب استخدام تقنيات مختلفة لصياغة أفكار تجارية مبتكرة.
2	ترقب التغيير	- بالنسبة لرائد الأعمال، فإن التغيير وارد جداً، وغالباً ما يكون الوقت شده، لذا لا ينبغي عليه إهدار الوقت القات نموذج العمل الأولي. - الحقيقة هي أن أي نموذج عمل يتغير بمجرد دخوله مرحلة اقتناء العملاء للمنتج.

3	البحث عن نقطة ارتكاز العمل والبدء منها	<p>- يجب البحث عن النقطة التي يمكن من عندها انشاء نموذج عمل متميز.</p> <p>- هناك أربع نقاط انطلاق للعمل:</p> <p>أ- انطلاق منقوع بالموارد للاستفادة من الشراكة القائمة أو الشركة الخاصة أو الأصول الحالية.</p> <p>ب- الطلاق ممنوع بالعرض التحسين الإنتاجية، يجب البدء فيه برفع القيمة ومعالجة نقاط ضعف العملاء، وبهذه الطريقة يمكن التخفيف من حدة المخاطر وخفض التكاليف.</p> <p>ج- انطلاق مدفوع بالعملاء. ويعد الخيار الأفضل البدء شركة خصوصاً عند الرغبة في اختراق شريحة معينة من العملاء، ويكون ذلك بتقديم شيء لم يكن بمقدورهم اقتناؤه من قبل.</p> <p>د. انطلاق مدفوع بالتمويل، ويكون ذلك بالتركيز على إضاعة شغل جديد وإعاقه طريق الشركات الثقافة المجال نفسه.</p>
4	التجربة	<p>- بعد اكتمال نموذج العمل المبدئي، ينبغي تجربته عن طريق التحدث مع أشخاص خارج الشركة عن المنتج والاستماع إلى آرائهم والتحديث وفقاً لذلك، وربما ينتهي الأمر في نهاية المطاف بتطوير منتج مختلف تماماً عن الفكرة الأولية.</p>
5	تضمين آراء العملاء	<p>- تنفق العديد من الشركات مبالغ طائلة في أبحاث السوق، لكنها غالباً ما تنسى العامل الأهم في دورة تطوير المنتج وهو رأي عملائها.</p> <p>- كلما عرفت الشركة المزيد عن آراء عملائها، تمتعت بوضع أفضل بينهم.</p>
6	الاستفادة من خريطة التعاطف	<p>- الأمر كله لا يتعلق بمدى تميز المنتج، إنما بكيفية لمس قلوب العملاء، ولتحقيق ذلك يجب ابتكار نموذج عمل خاص وإنشاء منتج أو خدمات تعالج نقاط ضعف لدى العملاء.</p>
7	وضع نهجين في الاعتبار: الرشاقة والانسائية	<p>- النقطة هي أن يكون صاحب الشركة قادراً على ابتكار نموذج عمل خاص وتطوير منتج متميز في أسرع وقت ممكن، ومن ثم تأتي مرحلة التجربة مع العملاء، وفي النهاية التكيف مع متطلبات السوق وتغيير نقطة التمركز كلما اقتضت الضرورة.</p>

### خطوات إنشاء (ابتكار نموذج الأعمال)

نموذج الأعمال (Business Model Canvas) هو لغة مشتركة لوصف نماذج الأعمال التجارية وتصورها وتقديرها وتغييرها، ومن هذا المنطلق فهي أداة من الأدوات الثورية، التي لبت حاجة رواد الأعمال والتخطيط لمشاريعهم وشركاتهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها. وفيما يلي سوف نشرح خطوات إنشاء نموذج الأعمال بالمرور على القيم التسعة كلها.

**أولاً:** يجب أن تجهز الأدوات المطلوبة، وهي ورق ملاحظات قابل للالتصاق ملون، لوحة بيضاء تثبتها على الجدار وأقلام بعدة ألوان. ثم نبدأ مع أول الأحجار.

### 1. شرائح العملاء customer segments:

من تريد أن تقدم بمشروعك، هذا سواء بمنتج أو بخدمة؟

لا يجب أن تكون الشريحة عائمة بدون تحديد، حتى وإن كانت شريحة جماهيرية، يجب أن تتعرف عليها لتعرف كيف تعرض لهم سلعتك، وهل يمكن الوصول لهم؟ وهل لديهم الدوافع الشراء سلعتك؟ وهل هم أفراد أو منظمات؟ هل هم فئة مخصصة أو فئة جماهيرية فبمعرفة شرائح العملاء ستتعرف إلى الأفراد أو المنظمات التي ستجلب لك المال.

- اكتب شرائح عملائك الآن.
- المخرجات: ستكون قائمة من العملاء، وإذا كان لديك مجموعة متنوعة في القائمة حاول أن تبدأ بترتيبهم حسب الأولوية، بحيث بمن ستبدأ، ثم بعد ذلك بمن، وهكذا..
- اكتب هذه القائمة وضعها في خانة شرائح العملاء.

### 2. القيم المقترحة value propositions

وهي القيم التي سيتوجه إليك العملاء بسببها وبمعنى آخر هي الميزة التنافسية.

- يجب عليك أن تحدد هذه القيم بالإيجابية على ما يلي:
- هل خدماتك أو منتجاتك تحل مشكلة، أو تساعد عملاءك على إنجاز أعمالهم، أو هل ستقدم منتجاً جديداً كلياً؟
- هل سلعتك ستقدم السعر الممتاز، أو التصميم الملائم، وغيرها من القيم المقترحة؟

### 3. القنوات channels

القنوات هي حلقة الوصل بين العملاء والمنشأة أو المنتج أو الخدمة. وأهميتها تكمن ف أنها هي واجهة السلعة أو المنشأة، وهي تساعدك أيضاً في تقييم القيم المقترحة.

- هناك قنوات مياسرة مثل فريق مبيعات، ويتعامل شخصياً مع العميل أو موقع إلكتروني، وغير مباشر مثل المتاجر المشتركة وغيرها.

- القنوات ستجاوبك على: كيف ستصل إلى العملاء؟ ويجب أن تعرف أي من قنواتك، سيعمل بشكل أفضل، وهل هي متكاملة أو تحتاج إلى بعض الإضافات؟

#### 4. العلاقة مع العملاء customer relationships

- كيف تتواصل مع العميل، وكيف يتواصل هو معك، ويتفاعل معك؟
- لكل شريحة فتاة خاصة بها، فهناك شريحة ستتعامل معها عن طريق الخدمات الآلية، وهناك شريحة ستتعامل معها عن طريق المساعدة الشخصية من قسم العملاء بالمنشأة، سواء عن طريق الخدمة المباشرة أو البريد الإلكتروني.
- وهناك أيضاً قناة المشاركة في أداء العمل، مثل ما تفعل شركة أمازون، فإنها تدعو العملاء إلى كتابة مراجعة للكتاب أو المنتج الذي يشترونه.
- وهنالك الخدمة الذاتية وغيرها من القنوات، ومن المهم أن تعرف كل شريحة وقنواتها الخاصة، فبمعرفة هذه ستعرف كيف تكسب المزيد من العملاء، وكيف تحافظ على العملاء الموجودين؟ وأيضا ستنشط المبيعات عندك.

#### 5. مصادر الإيرادات Revenue streams

- عن أي طريق سيتدفق المال؟ كيف سيدفعون العملاء؟ وما القيمة التي سيكون العملاء مستعدين للدفع مقابلها؟
- إذن فهي مرتبطة بالقيم المقترحة، وأيضا شرائح العملاء.
- هناك تدفقات عن طريق التأجير، ورسوم الاشتراك، والإعلانات، وغيرها من التدفقات، وهي تعد شريانياً لنموذج الأعمال وأيضا العمل نفسه بكل تأكيد.

#### 6. الأنشطة الرئيسية key activities

- هي الأنشطة التي ستقوم بها المنشأة. مثال: منشأة تقوم أنشطتها على إنتاج منتج، أو على حل مشكلات مثل قطاع الخدمات الاستشارية، أو قد يكون النشاط الرئيس عبارة عن منصة، فمثلا شركة فيزا تتطلب نشاطات مرتبطة بمنصة عمليات بطاقات فيزا الائتمانية، وكمثال شركة إي باي eBay التي يأتي موردها الرئيس من منصتها، أي موقعها الإلكتروني، إذن يجب أن نركز على الأنشطة الرئيسية، وزيادة أدائها للأفضل طبقا.

#### 7. الموارد الرئيسية key resources

قيمك المقترحة ماذا تحتاج من موارد أساسية؟ وماذا تحتاج قنوات التوزيع، وأيضا العلاقات مع العملاء من موارد رئيسية؟

- هناك موارد تحتاجها مثل المباني وشبكات التوزيع وعربات النقل، وهذه هي الموارد المادية الملموسة.
- وهناك أيضاً الموارد الفكرية، مثل العلامات التجارية والموارد البشرية، وأيضا الموارد المالية.
- إن الموارد مرتبطة بالأنشطة الأساسية، فلكي تعرف ما هي الموارد يجب معرفة ما هي الأنشطة الرئيسية ومصادر الإيرادات. إذن نموذج الأعمال مرتبطة أحجاره بعضها ببعض، لذلك قد يحتاج للتعديل بين مدة وأخرى خلال بنائه، أو حتى بعد اكتمال هذا البناء.

### 8. الشركات الرئيسية key partnership

تكوين شركات رئيسية مثل شركاء النجاح، أصبحت حجراً أساسياً في الكثير من نماذج الأعمال لعدة أهداف، وقد يكون التعاون بين شركات ليست بينها منافسة أو تعاون وشراكات إستراتيجية بين منشآت متنافسة أو شراكات بعضها مع بعض لإطلاق مشروع جديد وغيرها من الشراكات، التي تهدف إلى تقليل المخاطر أو للتحسين أو للحصول على موارد معينة، من خلال هذه الشراكات.

### 9. هيكل التكاليف cost structure

- هناك الهياكل المدفوعة بالتكلفة والمدفوعة بالقيمة، فالمدفوعة بالتكلفة يركز نموذجها على تقليل التكاليف، لتحقيق أدنى سعر، والمدفوعة بالقيمة تركز على إيجاد قيمة، وليس أدنى سعر مثل الفنادق الفخمة والخدمات الحصرية.
- هناك تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة.
- يجب أن تفهم هيكل التكلفة لديك، ليكتمل النموذج، وبعدها انظر من بعيد، لترى نموذجك، ولتدرسه جيدا، وتعديل عليه إلى أن تصل إلى النموذج الممتاز والمبتكر. وفيما يلي أمثلة لنموذج الأعمال لعدد من الشركات العاملة في السوق:

## الشكل رقم (6 - 6) مخطط نموذج عمل لولو lulu.com



### تفاصيل عمل شركة لولو دوت كوم

1. شركة تقدم خدمات طباعة عند الطلب.
2. يقوم المؤلف بوضع كتابه الذي ألفه على موقع لولو دوت كوم.
3. ثم يأتي شخص معين لشراؤه.
4. يقوم موقع لولو بطباعة نسخة من الكتاب.
5. ثم ترسل هذا النسخة المطبوعة للكتاب للمشتري عبر شركة شحن.
6. تأخذ شركة لولو دوت كوم نسبة مقابل عملها.

### الشكل رقم (6-7) نموذج عمل فليكر (موقع تبادل الصور الشهير)





## تقويم نموذج الأعمال Evaluation of Business Model

يظن بعض رواد الأعمال أن فكرة المشروع لا بد أن تكون متكاملة بجميع أجزائها، أو أنها لا يمكن أن تتحقق، والحقيقة أن هذا غير صحيح. فالمشروع بشكل عام يتعرض خلال مسيرته للعديد من التغييرات، وربما احتاج المشروع بترتيب للأولويات دائماً، وهناك شواهد كبيرة الشركات كبرى قامت بتغيير نموذج أعمالها لمواجهة التغييرات في المنافسة والسوق. فعلى سبيل المثال قامت شركات الطيران الكبرى في أمريكا مثل أمريكان إيرلاينز، ودلتا، وكنتنتال ببناء نموذج أعمالها حول نموذج تقليدي واحد، يعتمد على توجيه جميع الرحلات عبر التركيز على المطارات الرئيسية، مما يضمن شغل المقاعد بالركاب. وقد أنتج نموذج الأعمال أرباحاً كبيرة للشركات الطيران في ذلك الحين، لكن نموذج الأعمال هذا الذي كان يوماً من الأيام مصدراً للقوة بالنسبة لشركات الطيران الكبرى أصبح فيما بعد عبئاً ثقيلاً أوصل بعضها حد الإفلاس. فالشركات المنافسة اختارت نمودجا آخر مثل South West, and JetBlue حيث ركزت على المطارات الأصغر والخدمات الأقل، التي تحقق تقليل التكلفة وسرعة الأداء والسيطرة الأكبر على العمليات، وعندما انخفضت حركة الطائرة عام 2001م اضطرت الشركات الكبرى لتخفيض أسعارها أملاً شغل المقاعد مقارنة بالمنافسين. هذه الأزمة أجبرت الشركات الكبرى بتغيير نموذج أعمالها للبقاء أو مواجهة خطر الإفلاس والاندماج الذي كان مصيراً لبعضها.

ومن هنا، فإن نموذج الأعمال يجب أن يخضع دوماً للمراجعة الدائمة، لمعرفة مدى ملائمة للمنافسة والسوق. ومن المتوقع أن يتحقق رائد الأعمال من عدة عوامل، يمكن من خلالها تقويم نموذج الأعمال، هي:

### الشكل رقم (8 - 6) عوامل تقويم نموذج الأعمال



1. **الربحية:** تعد الربحية عاملاً أساسياً لتقييم نموذج الأعمال، لأن كل نشاط تجاري يجب أن يحقق ربحاً من أجل البقاء على المدى الطويل. وكما هو معلوم فإن الربح أو الخسارة هي المبلغ المتبقي بعد خصم نفقات التشغيل من إجمالي الإيرادات، ومن ثم تكون الشركة قادرة على توفير المنتجات أو الخدمات، دون إنفاق أكثر مما تكسبه، قادرة على البقاء في العمل، توسيع عملياتها في المستقبل.

2. **التعمير (طول العمر):** إن نموذج العمل الذي يعتمد على بيع منتج يدعي أو سرعة مؤقتة فإن لديه فرصة أقل للنجاح على المدى الطويل، مقارنة بنموذج قابل للتكيف والتحويل خلال الزمن، إذ إن الطلب على السلع الصرعة أو الموضوعة يصل إلى الذروة، ثم إلى الانحدار والانحسار بسرعة خلال مدة قصيرة، في حين أن الطلب على المنتجات المستمرة أو الضرورية دائماً يميل الطلب فيها إلى البقاء ثابتاً نسبياً. وفي الحقيقة فإنه يمكن أن تشجع نماذج الأعمال القائمة على الصرعة أو الموضوعة، إذا كانت مرنة بدرجة كافية للتحويل إلى اتجاه جديد بمجرد أن يتراجع الاهتمام بالمنتج أو الخدمة الأصلية.

من مؤشرات التعمير أن يوفر النموذج حماية طويلة الأجل من المنافسة، فعلى سبيل المثال تتبع الميزة التنافسية الرئيسية لشركة Apple بنموذج أعمالها القوي، وليس مجرد منتجاتها المبتكرة. فمن الأسهل لشركة Samsung على سبيل المثال أن تنسخ جهاز iPhone، ولكن من الصعوبة عليها بامكان بناء نظام متكامل مثل متجر آبل، الذي يستقطب المطورين والمستخدمين على حد سواء، ويستضيف مئات الآلاف من التطبيقات.

3. **البساطة:** عندما يكون نموذج الأعمال بسيطاً فإن ذلك سوف يسهل على الشركة اكتشاف مكان الضعف والخطأ عند حدوث الاضطرابات. في حين أن نموذج الأعمال المعقد والمركب سوف يصعب تتبع عملياته، خاصة إن كانت تلك العمليات مترابطة بسلسلة متعطلّة من العمليات، وسوف يؤدي هذا الاضطراب لخلل في عمليات الشركة ما لم يكن لديها أنظمة عمليات احتياطية وإدارة المخاطر. وكلما كان النموذج بسيطاً في التصميم، قلت الحاجة لأنظمة المخاطر، وخطط الطوارئ، وقلت الصعوبات.

4. **قابلية التنقل:** عندما يكون النموذج قابلاً للتنقل، فإنه يمكن تكراره في موقع آخر غير الموقع الذي نشأ فيه، مثال ذلك الامتياز التجاري، الذي يمكن تكراره في أكثر من مكان في العالم، حين أن هناك نماذج عمل تقليدية، يصعب انتقالها، مثل محلات التموينات (البقالة)، التي يعتمد نجاحها على الموقع المحدد، والعلاقة الكبيرة مع العملاء والموردين المحليين. وبلا شك فإنه يمكن لنموذج العمل غير القابل للنقل أن ينجح، ولكن النموذج القابل للانتقال إلى مواقع أخرى سيكون أكبر قابلية بكتير للنمو والنجاح على المدى الطويل.

5. **تكرار العائدات:** هو بيع الصحف. فعندما تكسب إحدى الصحف إيرادات من المبيعات من خلال مكتبات القرطاسية أو البقالات، فإنها تكون معاملة بيع واحدة، ولكن عندما تحصل الصحف على اشتراك من القراء لمدة عام، فإنها ستكرر الإيرادات التي حصلت عليها من الاشتراك. للإيرادات المتكررة ميزتان، هما أولاً أن تكاليف المبيعات تدفع مرة واحدة فقط للإيرادات المتكررة، وثانياً فإن الإيرادات المتكررة ستعطي الشركة صورة أفضل عن الإيرادات، التي يمكن أن تحققها في المستقبل.

ومن الأمثلة الجيدة على العائدات المتكررة شركة رد هات Redhat، التي توفر برامج مفتوحة المصدر ودعم تقني على أساس الاشتراك المستمر. فالعملاء لا يدفعون مقابل إصدارات البرامج الجديدة، إذ يتم تحديثها

باستمرار، وقد أصبح هذا النوع من الاشتراكات سائداً في عالم البرمجيات كخدمة (ساس)، في حين لا تزال مايكروسوفت Microsoft، تبيع معظم برامجها وشكل تراخيص لكل إصدار رئيس.

ولتبسيط تقييم نماذج الأعمال بطريقة تطبيقه، فقد اقترح صاحب كتاب (لوحة نموذج الأعمال سبعة أسئلة مهمة، لتقييم نماذج الأعمال).

قم بالإجابة على كل سؤال وضع رقم من 0-10 مقابل كل سؤال على أن 10 هي الأعلى. ومن ثم كل نموذج عمل تبتكره سيكون مقيماً، مما يسهل ترتيب النماذج العديدة من حيث الأعلى نقاط (الأفضل) للأقل في (الأسوأ). وبكل تأكيد يمكن اختيار التخطيط الذي تكون فيه خدمة شريحة العملاء أو القيمة المقترحة أو غيرها هي الأهم بالنسبة للمشروع.

1. هل من الصعب على عملائك التحويل المنتجات وخدمات المنافسين؟
2. هل لديك إيرادات متكررة؟ (هناك مصادر إيرادات تحقق إيرادات متكررة مثل الاشتراكات)
3. هل تجني قبل أن تصرف؟ (مثل حاسبات Dell عندما أحدثت ثورة بطريقتها: لا يتم بناء الأجهزة إلا بعد أن يطلب العميل).
4. هل هيكله التكاليف لديك أفضل وأقل من المنافسين؟ (مثل استخدام سكايب للإنترنت، مقارنة مع تكلفة البنية التحتية الكبيرة لشركات الاتصالات).
5. ما مدى نجاح نموذج عملك بجعل الآخرين سواء الشركاء أو شرائح العملاء بصنع قيمة لك؟ (مثل يوتيوب، المستخدمون يصنعون المحتوى، ويساعدون على زيادة شعبية المنصة).
6. ما مدى سرعة وسهولة نمو نموذج عملك من دون عقبات؟
7. ما قدرة نموذج عملك على حمايتك من المنافسين، سواء من دخول سوقك أو تقليد نموذجك؟ أحياناً هذه تكون محصلة العوامل السنة الأخرى!

## قصة نجاح Success Story

### حراج دوت كوم

يوسف الرشيدى شاب طموح كان يتردد على حراج مدينة الدمام في السعودية والذي يباع فيه السيارات المستعملة ومن خلال زيارته المتكررة لمعت لديه فكرة موقع الانترنت المتخصص في بيع المقتنيات المستخدمة، بدأ يوسف مشروعه عام 2006 باسم (حراج) بعد تخرجه من كلية الحاسب الآلي بالجامعة بعام واحد، كان يبحث فيها عن الوظيفة التي لم يجدها. وبالرغم من وجود عدد من المنافسين بهذا المجال آنذاك إلا أنه بدأ مشروعه بطموح كبير وبهمة عالية وبتطلع للنجاح. لم تزد احتياجات تمويل المشروع في البداية عن 220 دولار شهريا. ولمدة عامين متتالين.

كانت بداية يوسف الحقيقية هي إطلاق منتدى الكتروني عام 2005 للأسهم، كان الناس بعلونون من خلاله عن بيع سياراتهم المستخدمة، وكان ذلك حافزا له لبرمجة موقع مخصص للإعلانات الناس لما يودون بيعه من أشياء، يبدأ الموقع بمحاولة كسب الثقة من المتعاملين وكان العرض في الموقع مجانا دون أن يتقاضى الموقع أي رسوم من البائع أو المشتري، ثم تحول تدريجيا للحصول على عمولة بدأت واستمرت حتى الآن قدرها 1% تدفع بالذمة دون ملاحقة. وفي عام 2009 استلم الموقع أول ايراد مبيعات بقيمة 1100 ريال سعودي، ثم استمر يوسف بالعمل الدؤوب الذي كان يستغرق الساعات الطويلة يوميا، إذ يتهمك بما يقارب من 13 ساعة عمل يوميا لتطوير الموقع وزيادة ثقة الناس به بالرغم من الصعوبات الكبيرة التي واجهها لتثبيت الوثوقية في التعامل.

وواصل الموقع نجاحاته المتصاعدة بتحوله عام 2013م من موقع شخصي إلى مؤسسة منظمة بعمل فيها أكثر من 30 موظفا من الشباب المؤهل. وفي عام 2015 وصل معدل التصفح الموقع حراج إلى أكثر من نصف مليار صفحة شهريا، أما حجم المبيعات المتداولة شهريا عن طريق الموقع فقد وصلت إلى 400 مليون ريال، كما يتم إضافة 10 آلاف إعلان يوميا على موقع حراج. ووصل الزوار الذي يزورن الموقع ذروته إلى حوالي 1,200,000 زائر يوميا. وأخذ الموقع يتطور ليقدم منتجات عقارية وألعاب وآلات وأجهزة وأثاث وطيور وحيوانات ومقتنيات متعددة، كما تتوافق منصة «حراج» مع الأجهزة الذكية بطريقة سهلة التعامل والاستخدام.

وانعكاسا لهذا النجاح المتزايد تقدمت أحد الشركات بعرض مالي كبير للمشاركة بملكية الموقع بنسبة 20 30 % مقابل دفع مبلغ يصل إلى 20 مليون دولار. إلا أن الرشيدى رفض العرض متطلعا للنجاح أكبر من ذلك. إذ يرى مؤسس الموقع أن القيمة السوقية لموقع حراج، قد تصل إلى 600 مليون ريال. وها هو اليوم يعتبر من أحد أشهر مواقع البيع والشراء من العالم العربي.



## أسئلة وواجبات

### Questions and Assignments

1. أذكر الأنواع الشهيرة النماذج العمل التجارية.
2. ما هي فوائد نموذج العمل التجارية.
3. ابحث في الإنترنت عن نموذج الأعمال لأحد الشركات الشهيرة، واستعرضها، وعلق عليها.
4. اذكر أمثلة لشركات استخدمت هذه النماذج في الجدول الآتي:

النموذج	الشركة
نموذج إزالة الوسيط	
نموذج الامتياز التجاري	
نموذج مجانية الأساسي والسعر على المضاف	
نموذج المنصات المفتوحة	
نموذج التواصل العالي	

5. اذكر ثلاثة فروق بين خطة الأعمال، ونموذج الأعمال، مع الشرح والإيضاح.
6. عدد عناصر لوحة نموذج الأعمال للباحث أوسترفالدر، واضرب مثالاً لكل عنصر منها.
7. قيم النموذج التجاري لأحد الشركات الوطنية مع استعراض عناصر التقويم الخمسة.
8. ما الفرق بين نموذج مرجعي للأعمال، ونموذج مكونات الأعمال؟

النموذج المرجعي للأعمال	نموذج مكونات الأعمال

9. يعد تويتر (<https://twitter.com>) من حسابات التواصل الاجتماعي المجانية، حيث إنه يتيح خدمة التدوين الصغيرة Micro- blogging service والتي تسمح للمستخدمين إرسال واستقبال التغريدات. ولكن رغم تطور تويتر ونمو عدد مستخدميها بشكل سريع جدا، إلا أنه انتقد، لأنه لم يطور نموذج أعمال خاص به. من هذا المنطلق اطلع على تويتر وأجاب على الأسئلة الآتية:

- كيف تعمل الشركة على تحقيق الإيرادات؟
- من وجهة نظرك قدم وصفا لنموذج الأعمال المناسب للشركة؟

10. اختر إحدى الشركات القائمة في السوق، واجمع معلومات كافية عنها، ثم اعمل على شرح نموذج الأعمال الخاص بها باستخدام Business Model Canvas.

### الأفلام التعليمية:

- فيديو مختصر لمكونات نموذج الأعمال  
<https://www.youtube.com/watch?v=-TasuCE64kk>
- الإبداع والمشاريع التجارية باستخدام تقنية اوديسي 3,14 مقرر مجاني في منصة مهارة  
[www.maharah.net](http://www.maharah.net)

### نشاط تطبيق Applied activity

#### ابتكر نموذج أعمالك

اختر مشروعاً صغيراً من الآتي أدناه، وصمم له مخطط نموذج الأعمال التجاري باستخدام Business Model Canvas

1. محل بيع مستلزمات واكسسوارات الجوال (موبايل).
2. سوق بيع الكتب المستخدمة على الإنترنت.
3. خدمات تنظيف السيارات عبر تطبيق الجوال.
4. مركز تدريب أون لاين.
5. خدمات تأجير الدراجات النارية عبر الجوال.
6. محل صيانة الدرونز عبر الجوال.
7. مشروع عربة طعام (Food Truck) لبيع المشروبات البحرية.

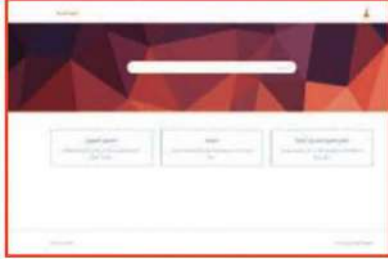
## مصطلحات Terminologies

Freemium Model	نموذج فريميوم
Subscription Service	خدمة الاشتراك
Business Model	نموذج أعمال
Value Proposition	القيمة المقترحة
E-commerce	تجارة إلكترونية
Value Architecture	هيكل القيمة
Profit Equation	معادلة الربح
Key Partnership	الشراكات الرئيسية
Cost Structure	هيكل التكاليف
Revenue Streams	مصادر الإيرادات
Key Resources	الموارد الرئيسية
Key Activities	الأنشطة الرئيسية



## مواقع إنترنت

### Websites



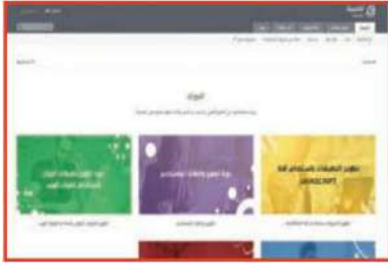
**مصنع المشاريع الريادية:** منصة للمشاريع الريادية تساعد رواد الأعمال في تطوير نموذج الأعمال وتشمل نماذج عديدة ومقالات مفيدة عن مكونات نماذج الأعمال وغيرها.

<https://startupsfactory.zendesk.com/hc/ar>



**موقع COWAN+:** موقع مفيد على الانترنت يساعد في تطوير نموذج الأعمال باللغة الإنجليزية ولكنه يتميز بثناء المعلومات والتصميم المبسط لنموذج الأعمال.

<https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates>



**أكاديمية حسوب:** تهدف أكاديمية حسوب إلى توفير دورات، كتب، مقالات ودروس متخصصة عالية الجودة حول مجالات مختلفة باللغة العربية. وتركز أكاديمية حسوب بشكل رئيس على تعليم البرمجة، إدارة الأعمال بمختلف تفرعاتها. وتضمن دورات ومقالات عديدة عن نموذج الأعمال وريادة الأعمال.

<https://academy.hsoub.com/>



**أرشديني:** موقع أرشديني هو منصة لريادة الأعمال، يلتقي فيه رائد الأعمال (Entrepreneur) بمرشد الأعمال (Mentor)، وذلك لطلب خدمة الإرشاد في أحد مجالات إنشاء المشروعات الصغيرة.

Arshdny.com

## الفصل السابع

### خطة الأعمال

#### Business Plan

## محتويات الفصل السابع

■ مقدمة

■ ما هي خطة الأعمال؟

■ كتابة خطة الأعمال؟

■ عناصر ومكونات خطة الأعمال

■ الخطة الفاعلة

■ سليات خطة الأعمال

## مقدمة

### Introduction

خطة الأعمال هي خارطة الطريق التي تشير للمشروع دربه، وتضع له معالم المسير. والمشروع الناجح هو ذلك المشروع، الذي يسير وفق خطة محددة توصله إلى الأهداف المنشودة.

هذا الفصل يلقي الضوء على أهم مكونات الإعداد لأي مشروع، وهو خطة الأعمال، ويبين مدى أهمية الخطة لأي مشروع، وما هي المتطلبات الأساسية للتخطيط للعمل والمعايير التي يجب أن تكون عليها الخطة المتمثلة في البساطة، والدقة، والعملية.

ثم يستعرض الفصل التوجيهات اللازمة لكتابة خطة الأعمال مشتملا على لغة الخطة صفات الخطة، عناصر الخطة، نصائح تقديم الخطة، وأهم المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة، ويقدم الفصل نموذجا مختصرا لخطة عمل نموذجية لمشروع صغير، وأخيراً يستعرض الفصل سلبيات خطة الأعمال وأحد النماذج البديلة عن الخطة.

## ما هي خطة الأعمال؟

### ?What is Business Plan

بناء على مقابلات أجرتها مجلة INC عام 2005م مع أكبر 500 شركة عالية النمو في أمريكا تبين من ذلك ما يلي:

41% ليس لديهم خطة عمل على الإطلاق.

26% لديهم أجزاء متفرقة من خطة الأعمال.

5% لديهم الجزء المالي فقط من خطة الأعمال.

28% لديهم خطة عمل كاملة.

خطة الأعمال هي جزء أساسي من المعلومات، وهي وسيلتك لتوصيل رؤيتك إلى الآخرين، وهي تساعدك على جذب الموهبة والمال إلى عملك، وهي الكشف الجوهرى والتفصيلي لما سيكون عليه عملك التجاري، العمل التجاري الذي يجذب مستثمرين خارجيين، يحتاج إلى خطط عمل، والمستثمر المحتمل سواء كان صاحب رأسمال ذو مخاطر Venture capitalist أو مستثمرا د اعما Angel investor، أو جهة مقرضة، أو بنكا سوف يطلب خطة عمل تتعلق بتوقعات واحتمالات نجاح عملك، جميع هؤلاء الناس يحترمون الانضباط الذي تثبته خطة الأعمال الجيدة، كما أنهم يستخدمون خطة الأعمال لتقييمك وتقييم فريق العمل التابع لك. إن خطة عملك سوف نوضح إطار أهداف المشروع، والإجراءات، والمنافسة، والتصورات للسنوات الخمس الأولى من العمل. وإذا شعر المستثمر أن اقتراحك المكتوب عاجز عن تلبية أي من هذه الأهداف، فإنه من غير المحتمل أن يدعم مشروعك.

إن الخطأ الشائع هو افتراض أن أفكارك في خطة الأعمال وحدها تكون كافية لإقناع المستثمر المرتقب للاستثمار في الشركة، واعلم أن الخطة غير المتقنة والناقصة سوف تغير رغبة المستثمرين في التعامل معك، ويمكن أن تعني موتا مبكرا لفكرتك الرائعة.

خطة الأعمال هي عبارة عن برنامج العمل الذي يصمم على شكل خريطة تساعد على السير في الطريق الصحيح؛ من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسي. وهي وثيقة خطية تتضمن تعريفا واضحا بطبيعة العمل الذي

يقوم به رائد الأعمال، ومجموعة من الأهداف التي ينوي تحقيقها ضمن إطار زمني محدد، لتحقيق هذه الأهداف. وإجمالاً فإن خطة الأعمال تحقق عدداً من الفوائد للمشروع منها:

1. تحدد معالم المستقبل للمشروع لضمان استمرار جدواه.
2. تساعد في الوصول إلى القرار النهائي حول إنشاء المشروع أو التوقف عنه.
3. تساهم في التعرف على الصعوبات التي قد يتعرض لها صاحب المشروع، وتجعله أكثر استعداداً لمواجهةها.
4. إقناع المؤسسات المالية الخارجية لتمويل المشروع.
5. تشجع على الواقعية في اختيار نوع المشروع وحدوده.
6. تحديد حجم العمل المستهدف ونوع التمويل المطلوب وحجمه.
7. تساعد على تحديد العملاء والتعرف على السوق.
8. تساعد رائد الأعمال على إدارة المشروع بشكل منظم.

الشكل رقم (1 - 7) فوائد خطة الأعمال



دراسة الجدوى أم خطة الأعمال

هناك تشابه كبير بين دراسة الجدوى و خطة الأعمال، ويمكن شرح الفرق بين دراسة الجدوى و خطة الأعمال في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-7) الفرق بين دراسة الجدوى و خطة الأعمال

دراسة الجدوى	خطة الأعمال
التحقق من نجاح المشروع قبل البداية.	كيف سننفذ المشروع
الصورة العامة عن الصناعة والسوق.	أهداف رائد الأعمال ورؤيته
تأتي أولاً بنائه من الاستمرار في المشروع	تأتي ثانياً لبيان تفاصيل التنفيذ
يمكن الاستعانة بمن ينفذها	يقوم بها رائد الأعمال بنفسه
تحتوي على عناصر محددة لجميع المشاريع	تحتوي على رؤية ورسالة واستراتيجيات مختلفة من مشروع إلى آخر.
تركز على قياس إمكانية ومستوى الربحية من الفرص الاستثمارية	تركز على الأساليب الإدارية اللازمة لنمو واستمرارية المشروع.

## كتابة خطة الأعمال

### Writing the Business Plan

لا يمكن أن تكتب خطة لعملك بين عشية وضحاها، فهي تستغرق زمناً، أياماً وربما أسابيع ومن ثم عليك موازنة قرارك جيداً وبدقة عند كتابة خطة الأعمال. والكثير من رواد الأعمال يبدؤون في كتابة الخطة، ومن ثم يصابون بالضجر والملل في منتصف الطريق، وهم من ثم إما أن يندفعوا لا كتابة الخطة، أو يكتبوها ضعيفة، أو يتخلوا عنها نهائياً. لذلك إذا شرعت كتابة خطة فإكتبها بحماس وحافظ على صبرك.

يقول نابليون بونابرت: «إذا قررت أن تستولي على مدينة فيينا، فاستول عليها» إن خطة الأعمال المكتوبة كتابة جيدة تعكس أنك مهني متمكن، فهي وسيلتك الأساسية، وفي كثير من الحالات وسيلتك الوحيدة لإقناع المستثمرين: أن لديك الأدوات اللازمة لتحقيق أحلامك، وبدلاً من أي علاقة شخصية مع مستثمر مرتقب، فإن خطة عملك هي الجواز الممثل لعملك، ومن ثم هي العاكس لقدراتك وإمكانياتك. وبالنسبة للمستثمر فمن الطبيعي جداً أن يفترض أن خطة الأعمال ذات الإعداد السريع تفتقد للتفاصيل، وبالمثل خطة الأعمال المكتوبة كتابة جيدة لكنها مغرقة بالتفاصيل سوف تفتقر إلى القدرة على متابعتها.

خطة عملك تظهر أنك وضعت في الاعتبار الاهتمامات والمحاذير المستقبلية، وأنت وضعت خطاً لمجابهة التحديات، إن خطة الأعمال الدقيقة والمكتملة الجوانب لا تلبى فوراً فقط الاحتياجات اللازمة لمنتجك وخدمتك، بل أيضاً تلبى القدرة الأوسع والأكبر لشركتك للوفاء باحتياجات السوق المستقبلية، وقبل الاستمرار في الخطة نفسها سوف نستعرض الشكل الذي تتخذه خطة الأعمال الناجحة. إذ يجب أن تقدم الخطة برهاناً تحليلياً عن إمكانية النجاح، وتقديم هذا البرهان بطريقة واضحة وموجزة وحيوية.

### أولاً: لغة خطة الأعمال

هناك عدة تعليمات تتعلق بلغة وصياغة الخطة منها:

- يجب ألا تكون خطة الأعمال مطولة ومسها فيها، وهذا ينطبق على فقرات وعبارات الخطة.
- يجب أن تتفادي الخطة الإكثار من استخدام الروابط اللغوية، مثل «لهذا السبب، لكن، ومن ثم، هكذا».
- يجب أن تستخدم خطة الأعمال جملاً قصيرة وتقريرية مفيدة.



• تكون محددة العبارات وسليمة الصياغة لغويا.

ومن المهم أن يعلم رائد الأعمال أن الشركات أو الجهات الممولة تستقبل عددا كبيرا من خطط الأعمال، وبحسب الإحصاءات فإن شركات رأس المال الجريء وأمريكا تستقبل 2,000 خطة عمل في السنة، ولذلك فالمستثمر لن يكون منتظراً طوال الوقت، ليتمكن من الاطلاع على خطتك. وربما نظر هذا المستثمر لها مثل قراءة كتاب، إذ إنك ربما تختار فصلاً معيناً لقراءته أولاً، وإذا بدا لك شيقاً، فسوف تواصل والقراءة. فأمام رائد الأعمال عمل شاق، وهو كتابة الخطة التي يجب أن تكون شيقة ومفيدة، وعليه أن يجعلها واقعية ومهنية.

إن المطلوب من رائد الأعمال هو أن يثير إعجاب المستثمر من خلال ما يكتبه الخطة، وليس من خلال البيان والبلاغة في صياغة الخطة، وعليه أن يتجنب استخدام النثر المبالغ فيه والصور الغامضة، ويتعين أن يضع في الاعتبار أن جريدة وول ستريت جورنال الشهيرة هي تحرر على مستوى فهم طلاب الثانوية، وهذا مؤشر ومثال لما يجب أن تكون عليه خطة الأعمال من باب أولى.

يقول ألبرت إنشتاين «يجب عمل كل شيء ببساطة بقدر الإمكان، ولكن ليس أبسط مما ينبغي».

### ثانياً: صفات خطة الأعمال الجيدة

• أن تكون قصيرة وبسيطة.

• أن تكون شيقة ومفيدة.

• أن تستخدم جداول البيانات والمخططات البيانية.

• أن تكون سهلة الفهم.

• أن تكون خالية من الأخطاء المطبعية.

• أن تكون مطبوعة ومجلدة.

ومن ناحية إحصائية، فإن 20% من الناس الذي يشاهدون الإعلانات لا يفهمونها، وأن 15% ينسبونهم إلى منافس. وبما أن المستهلك العادي معرض إلى أكثر من 2,000 إعلان ودعاية يوميا في الدول الصناعية، فيتعين على المعلنين أن يجعلوا رسائلهم بسيطة إذا كانوا يرغبون أن تكون مفهومة، هذا ينطبق أيضاً على خطة الأعمال. إذا كانت الخطة مبهمه وغير واضحة، فإن القارئ سوف يلقي بها جانباً.

هنالك شيء آخر ينبغي أن يؤخذ في الحسبان هو كمية البيانات التي تدخل في الخطة. هناك خط رفيع بين المعلومات الأقل مما ينبغي والأكثر مما ينبغي، كأن يوضع طناً من البيانات يبدو رائعاً، لكنه لربما يكون عائقاً للقراء، لأنهم بكل بساطة لن يعرفوا كيفية متابعة كل شيء. والمحصلة النهائية والجوهرية هي أن يضع راند الأعمال في خطته ما يرغب في عمله، وأن يقنع القارئ باستثمار أمواله فيها، وأن تحتوي على معلومات كافية دون إسراف أو مبالغة.

يجب أن يتذكر أن يهدف إلى جذب انتباه الأشخاص. من ثم يتأكد أن النقطة الجوهرية لأسلوب كتابة خطة الأعمال هي أن ما يقوله لا بد أن يكون شيقاً وسهل الفهم، ولا بد أن يكون لرسالته أثر، وعليه المحافظة عليها بسيطة.

### ثالثاً: عناصر الخطة

على الرغم من أن خطط الأعمال تختلف من حيث الأسلوب والشكل، إلا أن المستثمرين بالعادة يعدون العناصر الآتية مكونات أساسية الخطة الأعمال، وهي خطاب التقديم، والملخص التنفيذي، ونبذة عن الشركة، وتحليل المنتجات والخدمات، وتحليل السوق، والتحليل المالي ونبذة عن الإدارة، وسوف نتناول في القسم الآتي هذه العناصر بالتفصيل.

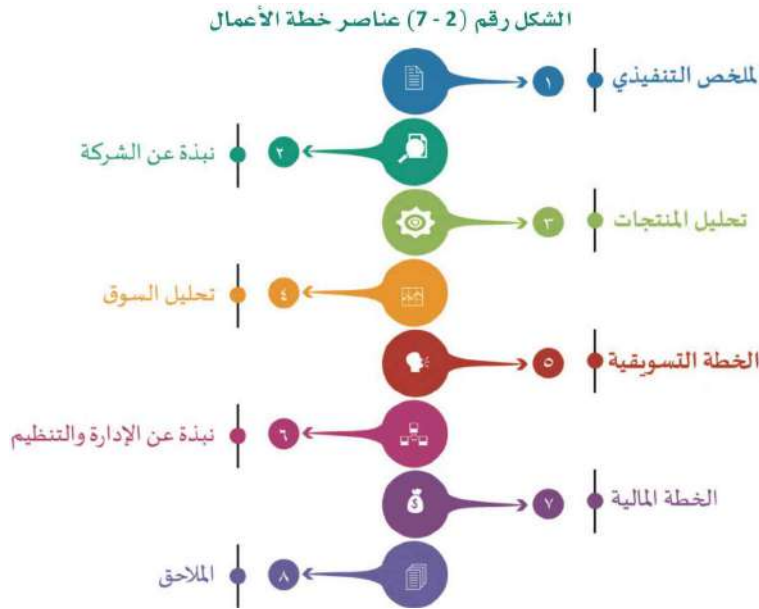
### معالم النجاح..

احرص على كتابة خطة المشروع ينقصك. فاكتبها بعقلك وقلبك، فإن الخبراء يستطيعون معرفة الخطط، التي يضعها المؤلفون المختصون، وبذلك يتم تسويقها.

## عناصر ومكونات خطة الأعمال

### Elements of Business plan

هناك عناصر أساسية لخطة الأعمال، من المهم الرائد الأعمال استيفاؤها، حتى تكتمل الخطة، وتكون جديدة باهتمام المستثمر والقارئ لها، وسوف نستعرضها بالتفصيل، كما تظهر في الشكل الآتي:



1. **الملخص التنفيذي** يغطي الملخص التنفيذي لمحات وصوراً عن خطة عملك، لأنه يظهر البداية، يهدف الملخص التنفيذي إلى إقناع القراء: بأن عملك جدير بالاستحقاق، ويتعين أن يشجع الملخص التنفيذي القراء على قراءة الأجزاء المتبقية منه. الملخص التنفيذي هو أول ما يطلع عليه المستثمر، في حين أنه آخر جزء يكتبه رائد الأعمال.

يتضمن الملخص التنفيذي ما يلي:

**الهدف:** يصف القصد من خطة الأعمال. هل الهدف من الخطة هو الحصول على الدعم المالي وبناء علاقة شراكة، أم شيء آخر؟

**التعريفات:** تحديد وتعريف المصطلحات والعبارات المستحدثة بكل وضوح وإيجاز.

**الفكرة العامة:** يجب أن يغطي الملخص التنفيذي باختصار قوة واحتمالات السوق، فيما يتعلق بالنشاط التجاري، وذلك من خلال إدراج المنافسين في السابق، والحاضر والمستقبل.

**الصفات والمميزات:** تقديم وصف للصفات والمميزات والمؤهلات الفريدة للمنتج، أو الخدمة.

**المتطلبات المالية:** ذكر الأرقام المالية، التي تضع خطة العمل موضع التنفيذ والتطبيق.

**النمو:** تحدد كيف يمكن للشركة أن تنمو، وتستمر في النمو.

يوجز الملخص التنفيذي النقاط الرئيسية لخطة العمل في صفحة واحدة أو صفحتين، وه فقرات قليلة جداً، فيجب أن يكون قادراً على كسب إعجاب القارئ، بأنه توجد فرصة تجارية مهمة السوق، وأن منتج أو خدمة الشركة سوف تستغل هذه الفرصة.

2. **نبذة عن الشركة** الخطوة التالية يقدم رائد الأعمال ملخصاً عن الشركة، وهذا الجزء يفترض أن القارئ لا يعرف عن المشروع شيئاً، وأنه يود معرفة المشروع، وإلى أين تتجه، كما يتناول الملخص موجزاً عن مشغلي الشركة، ويتضمن ملخص الشركة ما يلي:

**الأسماء:** اسم المشروع التجاري.

**الخلفيات:** خلفية موجزة عن الأشخاص المذكورين في الملخص، ولا حاجة إلى تفاصيل حقيقية.

**التاريخ:** موجز تاريخي قصير عن مجال عمل الشركة، موضحاً فيه كيفية بداية شركتك، وإلى أين تتجه.

**الغايات:** الأهداف البعيدة، التي تسعى إليها الشركة.

يقدم هذا القسم عرضاً لمواصفات الشركة وتاريخها وهدفها وتنظيمها، حيث إنه ملخص، فيتعين ألا يكون طويلاً، علماً أن الكثير من خطط الشركات تضع هذا التفصيل، عند تقديم نبذة عن الإدارة، إذ إن الخطط التقليدية تضع نبذة الإدارة في النهاية.

3. **تحليل المنتجات:** تتناول الآن القسم الخاص بتحليل المنتج والخدمة، وهذا القسم ينبغي أن يصف بالتفصيل السلع أو الخدمات التي يعتزم المشروع عرضها، ويكمن الهدف هنا في تمييز المشروع عن

المنافسين. ويقصد بالمنتجات أي بشقيها، سواءً كانت سلعاً أو خدمات أو كليهما. ويشمل تحليل المنتجات ما يلي:

**المزايا:** توضح سبب تفرد المنتج وتميزه وأفضليته على ما هو متوافر في المنتجات الأخرى.

**التكاليف:** تحدد كافة المصروفات بما فيها تكاليف المواد الخام، القطع على مستوى المكونات الأجهزة والمعدات، العمالة والشركة، وتكاليف الوفاء بهذه الإلزامات.

**الموقع:** يقدم تفاصيل توضح موقع العمل، وسبب اختيار ذلك المكان، وما هي تكاليف المرافق.

**التقنية:** إذا كانت المنتجات مبنية أو مرتبطة أو متضمنة تقنية فريدة، فإن التقنية توضح سبب أهميتها، وهل المنتج له براءة اختراع؟ وهل لديه حقوق محفوظة؟ وهل له علامة تجارية؟ وما دور التقنية في إنجاح المشروع؟

**المستقبل:** ما هي المنتجات التي يمكن تطويرها مستقبلاً، استجابة لطلبات العملاء المتغيرة

إن المنتجات أو الخدمات التي يخطط المشروع لبيعها تمثل قلب العمل. فالمستثمر يرغب في معرفة كيفية اختلاف المنتج عن المنافسين، وما هي القيمة المضافة للعملاء، وكيفية تشغيل المنتج، وخدماته، وكيفية استخدامها من قبل الناس. كما يجب ألا يهمل هذا القسم رؤية الشركة مستقبلاً، وعليه مناقشة ليس فقط سبب بقاء المنتجات منافسة في البيئة المحلية، بل أيضاً بقائها في السنوات القادمة.

#### 4. تحليل السوق: وتحليل السوق يقوم رائد الأعمال بتحليل كل من:

التحليل الرباعي (سوات) (SWOT): وهو تحليل يقصد به التعرف على أربعة اعتبارات أساسية وهي نقاط القوة لديك، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة أمامك، والتهديدات التي قد تواجه مشروعك، ويشمل ذلك توضيح نشاط الشركة في الوقت الراهن، وهل هو نام أم متدهور، وما في الدورات التاريخية للنشاط، وهل هو نشاط موسمي، وإلى أي مدى سوف يحتاج السوق إلى المنتجات؟

**العملاء:** القدرة الشرائية لدى العملاء، وهل من السهل التوصل إليهم، وأساليب إنفاقهم. وأعمار العملاء، وتركيبية الأسرة، وعدد الأطفال، وأين تمركزهم؟ وخلافه، ومنها أيضاً بنم تحديد العملاء الأكثر ترجيحاً، وكم عددهم، وهل السوق مستهدف استهدافاً عالياً، وما هي الاتجاهات العامة للعملاء؟

**المنافسون:** ما هو عدد المنافسين؟ وكم حصصهم في السوق؟ وما هي مزاياهم التنافسية بالمقارنة بالمشروع؟ هل هي شركات كبيرة أم صغيرة؟ وهل هي شركات رابحة؟ وما هي عيوبها ومزاياها بالمقارنة مع المشروعة وكيف يخطط المشروع للاستفادة من تلك المزايا والتغلب على العيوب؟

وسوف نتطرق لهذه العناصر بالتفصيل بحسب ما يلي:

## 1. التحليل الرباعي (سوات) (swor)

بعد التوصل إلى الفكرة المناسبة، فإنه من المهم على رائد الأعمال أن يتلمس إمكانية تطبيقها بناء على واقع السوق، ومن إحدى الطرق المفيدة والشائعة في تحليل السوق استخدام تحليل (سوات SWOT Analysis)، أو ما يطلق عليه أحياناً التحليل الرباعي، هو إطار بسيط لاستخراج وتوليد بدائل إستراتيجية من تحليل الوضع الراهن. ويمكن تطبيقه على مستوى الشركات، أو على مستوى وحدة الأعمال التجارية، أو الأفكار الجديدة. وهو من أفضل النظم لبناء إستراتيجيات الأعمال: (خطط طويلة المدى، وخطط قصيرة المدى)، وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة ولنجاح الشركة، وكلمة (سوات)، هي اختصار لـ(نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)، (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)

### نقاط القوة Strengths

هي الخصائص والصفات والأشياء التي سيتميز بها المشروع المستقبلي، بحيث تجعله قوياً مقارنة بالمشروعات الأخرى، أمثلة من نقاط القوة التي يمكن للمشروع المستقبلي الاعتماد عليها لنجاحه، التميز في الجودة، التميز في السعر، التميز بنوع الخدمة التميز بقربه من السوق التميز بانخفاض تكلفته،

### نقاط الضعف Weaknesses

هي الخصائص والصفات والأشياء التي يمكن أن يعاني منها المشروع المستقبلي، وتقييم على أنها سلبيات تضعف موقف المشروع، مقارنة بالمشاريع المنافسة. ومن أمثلة نقاط الضعف التي يمكن أن يعاني منها المشروع المستقبلي، ارتفاع تكلفة الاعتماد على مورد واحد، الاعتماد على عدد محدود من العملاء، عدم توفر المهارات اللازمة.

### الفرص Opportunities

هي مجمل التطورات المستقبلية، التي ستؤثر إيجاباً في نجاح المشروع المستقبلي، وتسمح لك الاستفادة من نتائجها لصالح نجاح المشروع، وهناك أمثلة عن الفرص المستقبلية لمنافع ومكاسب المشروع،

مثل: خروج بعض المنافسين من السوق، النجاح في الدخول لأسواق جديدة غير الأسواق التقليدية الاستفادة من تطور أو ابتكار أو اكتشاف معين، التوسع في المشروع، ليشمل مجالات وأنشطة جديدة.

## التحديات Threats

هي الوقائع والأحداث التي يمكن أن تحدث مستقبلاً، وتؤثر سلباً على المشروع المستقبلي، وعلى إدارة المشروع في كيفية التعامل معها بجدية، أمثلة من التهديدات المحتملة: ظهور منافسين جدد في الوقت القريبة، ظهور سلع بديلة للسلع التي ينتجها المشروع. اختفاء سلعة مكملية لمنتجات المشروع، احتمالية استصدار قوانين وتشريعات غير ملائمة، وليست في صالح المشروع المستقبلي.

## نتيجة المفاضلة التحليل السوق

إن نتيجة المفاضلة لتحليل السوق بين مجموعة المشروعات المستقبلية التي تحظى بأولوية خاصة، ستضع بين يدي رائد الأعمال المعطيات الآتية:

- عدد محدد من المشروعات، التي تم إعطاؤها الأولوية.
- نقاط قوة خاصة بكل مشروع.
- نقاط ضعف خاصة بكل مشروع.
- الفرص الخاصة بكل مشروع.
- التهديدات الخاصة بكل مشروع.

وتنتقل المفاضلة بعد ذلك، لتكون على مستويين اثنين:

1. (المفاضلة على مستوى المشروع الواحد)

- أي المقارنة بين نقاط القوة والضعف، وبين الفرص والتهديدات، لكل مشروع على حدة.

2. (المفاضلة على مستوى جملة المشروعات)

- أي المفاضلة بين المشروعات التي تجاوزت المفاضلة بنجاح.

ويمكن أن توضع معايير المفاضلة النهائية، ما يلي:

- ستعطي الأولوية للمشروع الذي يملك نقاط قوة أكبر وفرص أكبر، مقارنة بنقاط ضعفه، وبالتهديدات المتوقعة.
- ستعطي الأولوية للمشروع الذي يملك نقاط قوة أكبر وفرص أكبر، مقارنة بالمشروعات الأخرى.
- سيتم استبعاد المشروع أو المشروعات ذات نقاط ضعف وتهديدات أكبر.

قبل عملية الاستثمار، يجب إقناع الناس بأن أحوال السوق الحالية يمكن أن تعزز وتثبت المنتج وعلى رائد الأعمال استخدام أدلة إحصائية، متى ما أمكن ذلك لدعم الافتراضات. في حال تجاهل مزايا معينة للمنتجات بفعل المنافسة، فينبغي محاولة إعادة صياغة الإستراتيجية لتركز على أوجه القصور.

## ب. العملاء

إن المقصود بتحليل العملاء هو بشكل أوسع تحديد للسوق المستهدفة للمشروع، وإن تحديد السوق المستهدف من حيث العملاء يساعد المنشأة على دراستهم، ومن ثم تحقيق رغباتهم وحاجاتهم، وتستطيع الشركة حينها وضع الخطة التسويقية المناسبة. وكذلك التقويم المستمر للسوق، لمعرفة الفرص المناسبة وإمكانيات التميز.

ولاختيار قطاع العملاء المناسب من السوق، من المهم أن توفر فيه الخصائص الآتية:

1. إمكانية القياس: من المهم إمكانية قياس القطاع المختار، مثل السن والجنس والتعليم.
2. حجم السوق: يجب أن يكون القطاع المختار كبيراً بما فيه الكفاية، أي أن هناك عدداً كبيراً من العملاء، الذين يمتلكون القوة الشرائية الكافية للطلب المستمر.
3. في إمكانية الوصول للسوق: يمكن الوصول للعملاء والتواصل معهم، كما أن العملاء يمكنهم الوصول للمنتج بسهولة.
4. تجاوب السوق: يكون السوق المختار متجاوباً مع الأنشطة التسويقية، ويتأثر بها.



5. تجانس السوق: يجب أن تتوفر مجموعات كبيرة متجانسة في السوق، بحيث تكون مربحة، ويمكن تقديم برامج تسويقية مخصصة لها.

### ت. المنافسون:

من المهم الرائد الأعمال أن يحلل المنافسة في السوق الذي سوف يدخله. ويجب ألا ينتظر حتى يتفاجأ أن العملاء قد انتقلوا إلى منافس آخر لم يحسب له حساب. ومن فوائد تحليل المنافسة تحديد المنافسين، وتقييم نقاط القوة والضعف لديهم السد الفجوة المناسبة، ومعرفة مجالات التميز المرتقبة، وهي عملية مستمرة، لا تقف عند حد، ويجب أن تستمر حتى بعد إنشاء المشروع وعمله.

وهناك عدة خطوات لتحليل المنافسة، هي:

### الخطوة الأولى: من هم المنافسون؟

على رائد الأعمال أن يبحث عن المنافسين وتحديدهم، فإذا كان المشروع معهد تدريب، فإن معاهد التدريب هم المنافسون في هذه الحالة، ولكن هناك ما يسمى:

1. منافس مباشر: هو الذي يقدم الخدمة نفسها، والسلعة التي تبيعها ذاتها.
2. منافس غير مباشر (ثانوي)، وهو المنافس الذي يخدم السوق نفسه، أو بسلع بديلة.
3. منافس محتمل، وهو المنافس الذي يمكن أن يمتد، ويتوسع عمله، ليشمل المنتج نفسه.

### الخطوة الثانية: تحليل المنافسين

في تحليل المنافسين نركز على نقاط القوة لكل منافس، لمعرفة أين تكمن قوتهم؟ وأين يمكن لنا أن نتميز عنهم؟ وبالطبع فإن تحديد هذه القوى والضعف يجب أن تكون معتمدة على معلومات موثقة، وليست انطباعات شخصية فردية. وربما يكون السؤال المباشرة لماذا يقوم العملاء بالشراء منهم؟ هل يشترون بسبب السعر؟ أم الجودة؟ أم الخدمة؟ أم السمعة؟

## الخطوة الثالثة: تحليل الفرص والتحديات

تحليل الفرص والتحديات التي تتعلق بالمنافسين، ومدى قدرتهم للتعامل مع هذه الفرص والتحديات، ويكون ذلك بإدراج هذه الفرص والتحديات المحتملة، ومدى تأثيرها على المشروع وعلى المنافسين، وربما على القطاع برمته.

## الخطوة الرابعة: تحليل الوضع مقارنة بالمنافسين

عند الانتهاء من تحليل المنافسين يتم المرور مرة أخرى على العوامل السابقة، والتحليل الذي تم إجراؤه سابقاً ومقارنته بالمنافسين. أي المرور على العوامل الخاصة بتحليل القوة والضعف مقارنة بفعل على سبيل المثال، يمكن أن يكون جدول تحليل الوضع مقارنة بالمنافسين.

## الخطوة الخامسة: تحديد الحصة السوقية (Market share)

تحدد الحصة السوقية نصيب المنشأة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية في السوق المحددة. ويساعد تحديد الحصة السوقية على معرفة موقف المبيعات مقارنة بالمنافسين بالسوق. ويمكن القول إنه إذا ارتفع نصيب الشركة في السوق، فمعنى ذلك أنها تحقق تفوقاً ملموساً في مواجهة منافسيها، أما إذا انخفض نصيب الشركة من السوق، فإن ذلك يعني أنها تخسر جزءاً من نصيبها للمنافسين.

ويلزم التنبيه أن الحصة السوقية لا تعد مؤشراً للربحية، بل هي مؤشر يدل على مكان الشركة بالنسبة إلى منافسيها في سوق (سلعة أو خدمة ما) في منطقة بيعية معينة. وفيما يلي خطوات تحديد الحصة السوقية.

## 5. الخطة التسويقية:

كي تبدأ مشروعاً ناجحاً، فيجب عليك فهم ما الذي تقدمه للعميل؟ وكيف يختلف ما تقدمه عن غيرك من المنافسين؟ هذا ما ستجيب عليه خطة التسويق، التي تساعد على فهم الفوائد والسمات المهمة للمنتج. وكيف يجذب العملاء ويحافظ عليهم.

## مكونات خطة التسويق

تتكون خطة التسويق بشكلها المبسط من المكونات الرئيسية الآتية:

1. **أهداف الخطة؛** تبين الأهداف الغرض من المشروع، وما الذي يريد إنجازه؟ وما هو حجم المبيعات الذي يريد تحقيقه.

2. **الإستراتيجيات:** تحدد الأساليب التي سيصل بها المشروع إلى ما يريد.

وتتضمن عدة إستراتيجيات:

- إستراتيجية التسعير: وفيها تحديد السعر الذي سيباع به المنتج.
- إستراتيجية المنتج: تتناول كل ما يتعلق بالمنتج من حيث مستوى الجودة، التصميم، وغيرهم.
- إستراتيجية المكان: ما هي قنوات التوزيع؟ هل سيكون هناك متجر؟ وأين موقعه؟
- إستراتيجية الترويج: تتضمن الخمسة أنواع الرئيسية للترويج، وهي الإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة، والتسويق المباشر.

3. **الميزانية:** مخططات بيانية توضح المبيعات المقدره للسنوات الثلاث إلى الخمس الآتية. وتشتمل وضع ميزانيات لكل من المبيعات، وأساليب التسويق ووسائله.

6. **نبذة عن الإدارة:**

تتم تغطية خلفيات فريق إدارة الشركة في النبذة عن الشركة، وهذا الجزء من خطة الأعمال كثيراً ما يكون مضافاً إليه ملحقاً، يحوي سيرة ذاتية عن كل فرد مشار إليه في النبذة عن الشركة. وأحياناً يكتب كأخر عناصر الخطة، وأحياناً في هذا الموقع أو غيره بحسب ما يراه رائد الأعمال مناسباً للتوضيح والإقناع وطبيعة المشروع. ويتضمن هذا القسم ما يلي:

**إدارة الشركة**

**التنظيم:** يتضمن الهيكل التنظيمي الذي يوضح من يباشر لدى من؟ وما هي الوظائف التي يقومون بتأديتها؟

## السير الذاتية: سير ذاتية نموذجية.

**المهنيون:** المحامون، المحاسبون، المستشارون الماليون أو خبراء الصناعة الذين من المزمع توظيفهم.

**الأفراد:** متطلبات التوظيف، وما هي خطة التوظيف للعمالة المناسبة.

ومن الجدير تكرار القول: إن سبب إخفاق معظم الشركات لا يكمن في عدم توافر المال، أو ضعف السوق، بل بعزى إلى سوء الإدارة. لهذا السبب فإن معظم المستثمرين يعدون فريق الإدارة: إما أن يكون أضعف نقطة، أو أقوى نقطة في المؤسسة، يجب أن يكون فريق الإدارة متمتعاً بالخبرة والرؤية، والقيادة، والناحية العملية والاستقرار، بالإضافة إلى المهارات والخبرات، ذات العلاقة المباشرة مع الفرصة التي يبحثون عنها، ويفضل أن تكون لديهم خبرات مع بعضهم السابق.

إنك كثيراً ما نسمع أن أصحاب رأس المال الجريء يقولون: إنهم لا يتفحصون بعمق التوقعات المالية، بقدر ما يتفحصون الأفراد المقدمين لها. فكما يقول جون راندولف عن أصعب رأس المال الجريء بنيويورك: «لا أستطيع تخيل أن شخصا يتوقع المبيعات والإيرادات والعائدات خلال السنوات الثلاث أو الخمس القادمة. إنني أرى خطة الأعمال كفرصة لتقييم الأفراد أنفسهم، إذا أحببت ما أراه والسير الذاتية، فهو الدافع الحقيقي أن أجلس معهم، وأتحدث إليهم، ومن ثم أستطيع أن أتحمس ما يفكرون فيه».

## 7. التحليل المالي

في القسم الخاص بالتحليل المالي تشرح الخطة ما هو المبلغ المطلوب، من أين تأتي المبالغة وكيف تعود إلى المستثمرين الخطة المالية في الشرح المالي للأجزاء والقطاعات الأخرى، وتتطرق الخطة المالية إلى النمو المالي المتوقع، وتشرح من أين تأتي الأموال اللازمة لتشغيل النشاط، وتتضمن الخطة التصورات المحتملة لأي شيء في أي قسم. يجب أن تحتوي الخطة أيضاً على تفاصيل التحليل، لتظهر المبلغ الذي تصرفه قبل أن يصبح النشاط مربحاً. وهناك عدة مكونات للتحليل المالي، هي:

**الميزانية العامة:** هذا التقرير يضع تصورا لأصول النشاط الشركة ومسؤوليات وحصص المالكين على مدى ثلاث سنوات قادمة على الأقل.

**قائمة الدخل:** يسلط الضوء على صافي أرباح أو خسائر النشاط، خلال مدة تتراوح من 3-5 سنوات.

**جدول تدفق النقد:** يوضح أين ومتى يتم إنفاق النقد، وجمعه خلال ثلاث سنوات قادمة، وتضع الخطة تصوراً للمبالغ المدین بها، ومتى يتم دفع كل قسط، ومرة أخرى على مدى ثلاث سنوات قادمة، وتقديرات تدفق النقد، سوف تؤمن تصوراً معقولاً الكمية النقد المطلوبة لبدء النشاط. وبيان تدفق النقد عبارة عن مجموعة مؤلفة من بيان الدخل Income statement ، والميزانية العمومية Balance sheet ، ويوضح بيان تدفق النقد التغييرات التي تحدث في الرصيد النقدي.

**تحليل التعادل:** يوضح نقطة من الزمن تبدأ فيها الشركة في جني الربح، ويتم التوصل إلى تحليل التعادل عندما يكون إجمالي المبيعات، معادلاً الإجمالي التكاليف.

كل صاحب منشأة يخطط لمشروع جديد لا بد أن يواجه المعضلة نفسها، وهي: تحديد حجم المال اللازم لبدء المشروع، كثيراً جداً يضع أصحاب المنشآت تقديرات أدنى، ولا يضعون احتمالاً للنفقات غير المتوقعة والمبيعات الأدنى مما هو متوقع. ومع أنه لا يمكن معرفة التكلفة الفعلية التي يتطلبها أي نشاط جديد خلال السنوات الخمس الأولى، لكن يمكن التوصل إلى تقديرات حقيقية، تخرج بها التنبؤات المالية، وتقارير الدخل، والميزانية العامة، والأهم من ذلك بيان تدفق النقد.

إن جميع الفرص تتوافر فيها بشائر نجاح، مثلما تتوافر فيها المخاطر، علماً أن خطة الأعمال الجيدة لا تستخف بنقاط الضعف. توجد الفرص في بيئة من البيئات، وفي بعض الحالات تعمل التغييرات في عامل بيئي معين على إيجاد فرصة (أو تهديد). هناك أوقات يكون فيها من الصعوبة بدء عمل مشروع جديد، وأحياناً يكون هناك تحول في البيئة، يحدث تحولا لعمل جذاب إلى عمل غير جذاب، إن كل خطة عمل يجب أن تحتوي على ثوابت معينة لها علاقة بالبيئة، وأفضل خطط الأعمال تشبه أفلام المستقبل، حيث تظهر الفرص والبيئة للناس من زوايا مختلفة، إن من الصعوبة التنبؤ بالمستقبل، ولكن يمكن إعطاء المستثمرين إحساناً بنوع من المخاطر والحوافز التي يتوقعونها.

يرغب رواد الأعمال في استغلال كل الحوافز والفرص، وبالمقابل تجاهل المخاطر للآخرين. والحقيقة أن المخاطر لا مفر منها، ويجب على خطة الأعمال ألا تتجاهل مواجهة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية والفرص والبيئة.

معالم النجاح..

افتراض دائماً أن المستثمر سوف يحدد مدى استحقاق عملك وخطتك، بناء على الملخص التنفيذي لهذا السبب، تأكد من كتابة الملخص التنفيذي بطريقة تقرر من خلالها: أن تضع نفسك في مكان المستثمر.

## إضاءة

أشياء يجب أن نتذكرها عند كتابة الخطة

- لربما تصبح خطة الأعمال غير صالحة وغير نافذة، خلال ستة أشهر إلى سنة، ومن ثم يجب عليك تحديثها.
- في حال عدم تحديث خطة الأعمال، وما زالت تبدو سارية ونافذة، فأنت تعاني من ثمة مشكلة لأن هذا يعني أن منشأ تلك لم تتقدم، ولم تتغير بمرور الوقت.
- إذا كنت ستستغرق زمناً لكتابة خطة عمل، فمن المهم أن تكون هذه الخطة متقنة، فخطة الأعمال السيئة هي أسوأ من عدم كتابة الخطة أصلاً. لذا إذا قررت أن تكتب خطة عمل، يتوجب عليك أن تعتني بها بقدر الإمكان.

## الخطة الفاعلة

### Effective plan

أجريت في السابق العديد من الدراسات التي تتضمن المعايير، التي بموجبها يتم قبول أو رفض خطط الأعمال، وكانت المعايير الأكثر تداولاً من قبل الممولين وأصحاب رأس المال الجريء تدور حول عناصر عديدة، من أهمها: تقديم الخطة، ومهارات الإدارة، ثم معدل العائد على المشروع، وسوف نستعرض بعض التوجيهات المتعلقة بكل عنصر منها:

1. **تقديم خطة الأعمال:** عند محاولة الحصول على أموال من المستثمرين، فإن خطة الأعمال المكتوبة غالباً ما تسبق الاجتماع وجها لوجه، ويكون مدة قراءتها متروكا للمستثمر. أما عند اللقاء والتقديم وعرض الخطة على شخص ما، فإن الوقت اللازم الذي يستغرقه التقديم هو حوالي 20 دقيقة إلى 30 دقيقة. ومن غير المناسب إقحام الناس في شرح مطول عن التقنية، التي تقوم عليها المنتجات، وذلك لأنه خلال دقائق سوف يتوه الناس ما بين التقنية وبين ما تعرضه من منتجات، ومن ثم تضيع فرصة صاحب المنشأة في عرض منتج. وعند التقديم ينصح رائد الأعمال بما يلي:

- عليك أن تثبت الحماس.
- أن توضح الفرص والفوائد والمزايا المتوقعة.
- استخدم المساعدات التكنولوجية البصرية.
- لا تستخدم عبارات فنية.
- تجنب الإفراط في التفاصيل.
- كن مستعداً للرد على الأسئلة.
- لا تكن مملاً.

كن مستعداً للرد على الأسئلة، وفي الغالب تكون الأسئلة مباشرة جداً، وفي أحيان أخرى يمكن أن تكون مدهشة ومفاجئة حول موضوع معين، كنت تعتقد أنه موضوع ثانوي ولكنه يتحول إلى قصور كبير في خطتك.

إن مفتاح النجاح هو ما تقوله، وليس كيف تقوله. يجب عليك حصر عرضك في أقل من 15 دقيقة، وأن يكون قصيرا وبسيطا، وتبقي الوقت للأسئلة، ولا تعتمد كثيراً على الإبهار في برمجيات باو بوينت PowerPoint أو فلاش Flash فهي مجرد أدوات.

**2. مهارات الإدارة،** ترتبط القدرات الإدارية بأصحاب المنشآت ذوي الخبرات المسبقة، وتوازن المهارات والمرجعيات المتميزة، أثبتت الدراسات الواحدة تلو الأخرى: أن صفات صاحب المنشأة مثل و"القدرة على الاحتمال" و"المعرفة بالسوق المستهدف، والقدرة على معالجة المخاطر" هي المحددات النهائية لقرار تمويل النشاط وقبوله.

معظم المستثمرين يعلمون أن معظم العناصر في خطة الأعمال تكون مبنية على التوقعات فإنهم يتجهون إلى فحص وتمحيص البنود الملموسة الحقيقية، المتمثلة فيمن يعملون في هذه الخطة، إن المستثمرين يفضلون أصحاب الخبرات، أولئك الأشخاص الذين يعول عليهم، فإذا لم تتوافر لديك هذه الفئة من الناس، فإن عليك جلب أصحاب الخبرات وضمها لفريق الإدارة في بداياتك.

يجب أن تتركز المناقشة على فريق الإدارة والتنظيم والخبرة المسبقة وخبرة أعضاء الفريق، حيث إن المستثمر يرغب دائماً في معرفة خلفية كل فرد يعمل في المشروع، وفي دراسة أجريت أوائل الثمانينيات الميلادية شملت 1900 من أصحاب رأس المال الجريء، قام بها جورمان وساهلمان بالولايات المتحدة، أفاد أصحاب رأس المال الجريء: بأن الإدارة العليا هي العنصر الأهم، الذي يتسبب إما إنجاح أو فشل النشاط في مشروع من المشاريع.

**3. معدل العائد على المشروع:** تركز خطط الأعمال على مجالين، وتستغرق في وصفهما، هما: وصف المنتجات، والجانب المالي، ومعظم رواد الأعمال يذهبون إلى أقصى حد من الحماسة، من خلال وصف منتجاتهم في خطة الأعمال، لأنها عادة في الموضوع الذي يجيدون معرفته، وفي حال الاستمرار في وصف المنتجات الصفحة تلو الأخرى، فإن الشك سوف يفترض أن رائد الأعمال يرغب في صناعة المنتج، أكثر من رغبته في بيعه. لهذا السبب، ففي أثناء كتابة خطة الأعمال يجب الأخذ بمنظور العميل، وأن يكون اتجاه رائد الأعمال موجها ليس نحو المنتج نفسه، بل نحو الفائدة التي يقدمها المنتج للعملاء.



هناك خطأ آخر شائع في خطة الأعمال، وهو الاستغراق في الأرقام بدلاً من المعلومات. وكما هو معلوم لكل مستثمر، فإن التوقعات المالية الشركة جديدة، خاصة التوقعات التفصيلية والشهرية عن أكثر من سنة ما هي إلا ضرب من الخيال.

عوائد الاستثمار يجب أن تكون عادلة ومقنعة وغير مبالغية. ومن المهم لرائد الأعمال مقارنتها بالصناعة والمنافسين قبل عرضها، فالحكم في ذلك هو المشاريع المشابهة وأداء الصناعة الذي يمكن أن يكون مقنعاً للمستثمرين.

إن أي مشروع في المنشآت الصغيرة يواجه الكثير جداً من التكاليف غير المعلومة، كما يواجه مثلها من الأرباح غير المحددة، وقلة أولئك الرياديين الذين يتوقعون توفراً صحيحاً لحجم رأس المال والوقت المطلوبين، لتحقيق أهدافهم، ومن ثم فإن معظم خطط الأعمال مفرطة في التفاؤل من خلال العرض الذي يملأ تصوراتها، والمستثمرون يعلمون بذلك، ومن ثم يتغاضون عن الكثير من الأرقام الواردة في خطط الأعمال.

### معالم النجاح..

في أثناء اتخاذك قرار حول ما إذا كنت ستستمر في منشأتك من عدمه، فإن معيار التقييم الأهم والنهائي هو أنت: صاحب المنشأة.

## إضاءة

هناك عدة أدوات وبرامج تساعد على تصميم خطة الأعمال، منها هذه البرامج.

### 1. برنامج Business Plan Pro

• حسب موقع TopTenREVIEW المتخصص في مراجعة وترتيب البرامج المختلفة، فإن برنامج Business Plan Pro هو الأفضل من بين برامج إدارة وعمل خطط الأعمال، لكونه يلبي احتياجات المبتدئين والمحترفين أيضاً كما أنه يأتي بأكثر من 500 خطط نموذجية لمختلف المشاريع والأعمال، في حين أن الإصدار المميز لديه القدرة على استرداد البيانات من Excel QuickBooks، إضافة إلى أدوات مالية مهمة أخرى.

### 2. برنامج Biz Plan Builder Professional Business

• برنامج Biz Plan Builder بنسختي Business و Professional تأتي في الترتيب الثاني عن أفضل برامج إدارة عمل خطط الأعمال.

• يتيح هذا البرنامج للمستخدمين مشاركة الملفات المخزنة على الإنترنت والعمل المتعدد من عدة مستخدمين عليه.

• كما يساعد المستخدمين للقيام بعمليات بيع ناجحة بأنفسهم، ودون الاستعانة بالآخرين، كما يوفر لهم متابعة تطورات السوق، وتحليل العوامل، والتقييم المستمر للحصول على أفضل إستراتيجية مستقبلية للعمل، وتحقيق الأرباح والمبيعات.

### 3 برنامج BigPlan.com

• هو أيضاً أحد أفضل البرامج المتخصصة في إدارة وعمل خطط الأعمال، حيث يقدم واجهة معاصرة معتمدة أكثر على الإنترنت، وسهلة الاستخدام بالنسبة لجميع المستخدمين، مبتدئين ومحترفين.

• البرنامج يتيح للشركاء الآخرين الوصول وتحرير ومشاركة المعلومات بسهولة، كما أنه يتكامل في آلية عمله مع بقية التطبيقات.

#### 4. برنامج ilfen Business Plan

- هو أول برنامج حاسوبي باللغة العربية، التطوير خطة الأعمال وهو برنامج تعليمي مخصص للطلاب أو المتدربين، وخاص بـILFEN، ويطلب من جمعية ريادة الأعمال

[www.enas.org](http://www.enas.org)

## سلبيات خطة الأعمال

### Cons of business plan

خطة الأعمال هي الوثيقة الأساسية للشركة التي يكتب فريق العمل من خلالها فرضياته، فهي الوسيلة التي من خلالها يترجم رائد الأعمال أفكاره بشكل منظم ومحدد، إلا أنها لا تخلو من نقد وسلبيات بالنظر إليها من جانب آخر. حيث طرحت أدبيات ريادة الأعمال بعض الانتقادات للاستغراق بخطة الأعمال المطولة، والاستعاضة عنها بنماذج أخرى، أكثر عملية وأقل تكلفة روشنا، فيرى بعض باحثي ريادة الأعمال: أن خطة الأعمال يكتنفها عدة سلبيات منها:

1. أن الحقيقة في الغالب لا تظهر بناء على ما كان مخططاً. إذ إن الخطة مبنية على افتراضات لا تتحقق في أرض الواقع كما كتبت بالخطة.
  2. بنى العمل الريادي على اكتشاف الأنماط والوسائل والأساليب والوقوع بالخطأ والتجريب وهذا ما يتعارض مع التخطيط المسبق.
  3. عندما بطمع رائد الأعمال خطته مسبقاً، فإنه لا يدرك بالفعل الكيفية التي ستبدو عليها الشركة عن المستقبل، فالشركة تتطور مع طلب السوق واحتياجات العملاء، مما يضعف من أهمية خطة الأعمال.
  4. لم يعد يحتمل المستثمرون وأصحاب رأس المال الجريء قراءة خطة الأعمال، لأنها طويلة للغاية، وأن الشركات المرنة الناجحة تتكيف مع السوق بشكل أسرع، مما تحتاجه لقراءة خطة أعمال.
  5. مع وجود التغييرات الكبيرة في التقنيات والأساليب، فإن التخطيط لمدة 5 سنوات بعد أمراً غير ذي جدوى.
  6. انخفضت القيمة المضافة لخطة الأعمال في السنوات الأخيرة مع تغير البيئة، التي أصبحت غير متوقعة بشكل كبير ومتغيرة بسرعة. وفي مثل هذه البيئة بعد التخطيط لا سيما التخطيط طويل المدى مهمة شائكة.
- وبالرغم أن هذه السلبيات لا تقلل من أهمية خطة الأعمال لنجاح المشروع، فقد اتجه بعض الباحثين في ريادة الأعمال بطرح وسائل أكثر سرعة ومجازفة من التخطيط. ومن ذلك ظهور ما يسمى منهجية الشركة الناشئة المرنة.

## الشركة الناشئة المرنة lean Startup

الشركة الناشئة المرنة (lean Startup) هي منهجية جديدة لبدء المشروع بمال ووقت وجهد أقل من الطرق التقليدية لإدارة المشاريع. وهي بكل بساطة منهجية لتطوير المشروع من بداية تصميم الفكرة، إلى تطوير وبناء شيء ممكن أن يقوم المستخدمون باستخدامه، وفي أثناء ذلك يقوم رائد الأعمال بالتعلم من الاختبارات وتقييمات المستخدمين للمشروع. توفر هذه المنهجية الجهد والوقت والمال، لأن رائد الأعمال يستطيع أن يختبر مدى نجاح المشروع وقت قصير جداً مقارنة بالمنهجية القديمة في إدارة المشاريع المتبعة أيضاً في إدارة بعض المشاريع الريادية، ولكون المشروع في حالة تقييم واختبار دائم مع المستخدمين، فإنه في حالة نجاح المشروع سيكتشف بوضوح المميزات والعناصر التي يحتاجها المشروع في مراحل التطوير القادمة.

نشأ مفهوم الشركة الناشئة المرنة (Lean Startup) في أوائل العقد الأول من القرن الحالي، وتطور إلى منهجية في عام 2010م. تم تطويره من قبل رواد الأعمال في وادي السليكون ستيف بلانك وإيريك ريس (Steve Blank and Eric Ries). ويعد المرجع الأساسي لهذه المنهجية هو كتاب ريس (The Loran Startup) الذي درس فيه دورة تنمية العملاء التي استهدفها شركة Blank في مطلع عام 2000 بعد أن استثمرت شركة Blank في شركته الناشئة، واستلهم خلالها نهج Toyota المرن للتصنيع المعروف باسم التصنيع المرن.

تدعو منهجية الشركة الناشئة المرنة إلى بدء المشاريع التجارية مباشرة، ثم يتم استخدام التغذية المرتدة من العملاء المحتملين لتعديل النموذج والأفكار خلال العمل الحقيقي بالسوق، كما تتطلب هذه المنهجية من رواد الأعمال الانخراط بشكل مستمر في تفاصيل النشاط لاستكشاف وتطوير الفرضيات، التي يقومون باختيارها بعد ذلك بين العملاء للحصول على التغذية الراجعة. وتدور فكرة المنهجية بوضوح على أن بدء التشغيل يعتمد على إطلاق منتج جديد في ظروف غير مؤكدة، مما يعني أن هذه المنهجية مناسبة للشركات المنشأة حديثاً، وكذلك للشركات الكبيرة أو المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى ذلك، تدعو هذه المنهجية رواد الأعمال إلى تطوير منتج أساسي قابل للبقاء، ويمكنهم اختياره، ثم تعديل وتطوير المنتج بناء على ملاحظات العملاء، وهو مفهوم يتناسب مع منهجية والتمحور حول العميل "pivoting".

وتدعو منهجية الشركة المرنة Lean startup أيضاً إلى تطوير مفاهيم التطوير التكراري أو المرن، التي تم استلهاها من عالم تطوير البرمجيات، إذ تبني شركة صغيرة ناشئة نموذجاً أولياً سريعاً، وتصل إلى السوق لقياس مدى نجاح المنتج دون الحاجة إلى موارد غير ضرورية واستخدام البيانات الناتجة عن اختبارات التسويق المبكرة للتأثير على مرحلة البناء الآتية.

## مراحل تصميم منهجية الشركة المرنة

هنالك عدة مراحل لتنفيذ منهجية الشركة الناشئة المرنة، هذه المراحل الأربعة تظهر بالشكل الآتي، وهي

كالآتي:

### الشكل رقم (3 - 7) مراحل منهجية الشركة المرنة



#### أولاً: تحديد الرؤية

في المرحلة الأولى لتحديد الرؤية يتم تحديد المشكلة التي يتم حلها، واستكشاف العميل ومتطلباته الحالية، ووضع الحلول المحددة. ويساعد العمل مع مجموعة كبيرة للعصف الذهني في الحصول على التعريف الدقيق للمشكلة، التي تواجه العملاء أو الرؤية للمشروع الجديد، وفي هذه المرحلة التي تسمى أحياناً مرحلة البناء أو مرحلة وضع الرؤية، يبين رائد الأعمال أهدافه الرئيسية، وماذا يريد أن يقدم؟ وإلى أين يريد أن يصل؟ وماذا يريد أن يحقق من خلال هذه الرؤية؟

#### ثانياً: تصميم النموذج الأولي

الخطوة التالية هي التصميم الفعلي للمنتج. وفي هذه المرحلة يتم تحديد رحلة المستخدم وكيفية تدفق الوظائف المختلفة من واحدة إلى أخرى. ستوضع أيضاً أولويات المميزات، وخريطة العمل للمنتج النهائي، وتشمل هذه المرحلة تمثيل مختلف مجالات الشركة بما في ذلك تطوير المنتجات، والقانون، والتسويق والمبيعات، وخدمة العملاء. في هذه المرحلة يبدأ الإنشاء الفعلي للمنتج استناداً إلى واجهة المستخدم، ويحتاج النموذج الأولي إلى اتباع خريطة التصميم المناسبة، والحصول على المنتج النهائي. ويتم بناء المشروع بشكله البسيط، ولكن من المهم أن يكون التبسيط والبناء مؤدياً للغرض الأساسي، ولا يعيق الاستخدام، ويسمى

النموذج الفعال الأساسي (MVP) (Minimum Viable Product). وفي هذه المرحلة يقتصر أداء المنتج على الأساسيات، التي تدفع المستهلك للشراء، ولا يضيف المشروع مميزات قبل التأكد من النجاح في حل المشكلة.

### ثالثاً: الاختبار

يتم اختبار النموذج الأولي بالاستخدام اليومي للمنتج، وتجريب المنتج بالوصول إلى المستخدمين الحقيقيين، وجمع البيانات والتغذية الراجعة منهم، بالإضافة إلى التقييم المستمر من المستخدمين للمشروع. وفي هذه المرحلة يضع رائد الأعمال معايير النجاح، التي من خلالها يتم قياس واختبار المنتج،

### رابعاً: التعلم والتكرار

في هذه المرحلة الأخيرة مرحلة التعلم (Learn Stage) يتم جمع تقييم المستخدمين للمشروع ويتبين حينها هل المشروع حل المشكلة أم يحتاج إلى المزيد من التحسين وهكذا، العملية دورة غير منتهية من (البناء والقياس والتقييم والتعلم)، تتم على مراحل بناء صغيرة وسريعة.

## قصة نجاح Success Story

### فتاة تصنع موقعا يقودها للثراء

بدأت علاقتها بالكمبيوتر من سن صغير حوالي 9 سنوات. تلعب وتتصفح الإنترنت. علمت نفسها تصميم المواقع. وفي لحظة غضب، عندما خسرت وهي تلعب على جهازها إحدى الألعاب الإلكترونية، ألقت بعصا الألعاب من يدها، وهي تقول What Ever Life، هذه هي الحياة، فقفز إلى ذهنها اسم الموقع، كان ذلك في نهاية 2004، كان عمرها أقل من 15 عاماً عندما أنشأت موقعها على الإنترنت Whateverlife.com في البداية لم يجتذب الموقع سوى أصدقائها المقربين، ثم بدأ عدد الزوار في التزايد، خاصة بعد أن انتشر اسم موقعها في الشبكات الاجتماعية، موقع أشلي بسيط جداً، ليست فيه تلك الفكرة العبقرية التي ما زلنا نبحث عنها جميعاً، التي تحول بيننا وبين البدء أي عمل جاد مثمر.

عبقرية موقع أشلي تعود إلى تركيزها الواضح على الفئة التي استهدفتها، الفتيات المشتركات من مواقع الشبكات الاجتماعية، تقدم لهن تصميمات وقوالب لاستخدامها في صفحاتهم الشخصية على MySpace.com، ولأنها بنت فهي تعرف وتتفهم تماماً ما يريده زوار موقعها من بنات جيلها. بدأت في استخدام برنامج جوجل الإعلاني، وكان أول شيك بمبلغ 2790 دولاراً، وخلال سنة واحدة فقط، وتحديداً في يناير 2006 م تفرغت لموقعها، وأصبح دخلها الشهري من الموقع خلال عام 2006 م أكثر من 70 ألف دولار شهرياً. وفي عام 2007 حقق موقع أشلي دخلاً شهرياً يفوق الـ 100,000 دولار، هذا الدخل جعلها ترفض عروضاً تباعه بلغت 1, 5 مليون دولار. وفي عام 2018 أصبحت منصتها تستقطب أكثر من 3 ملايين زائر و60 مليون صفحة يتم الاطلاع عليها شهرياً، ويقدر دخلها السنوي بمليون دولار.



## أسئلة وواجبات

### Questions and Assignments

1. عدد أهم عناصر خطة الأعمال؟
2. اختر مشروعاً صغيراً، ثم استخدم نموذج خطة الأعمال المبسطة، المعروضة في هذا الفصل، كي تعد خطة الأعمال؟
3. ابحث في شبكة الإنترنت عن نماذج الخطط الأعمال، وقارن بينها، وقم بتحليلها تحليلاً نقدياً؟
4. ابحث عن خطط مشروع في شبكة الإنترنت في مجال نشاط محدد، ثم اجمعها في خطة واحدة.
5. أحضر خطة مفصلة لمشروع، ثم قم باختصارها، وتحويلها إلى خطة بسيطة، تكتمل فيها الأركان الأساسية لخطة الأعمال؟
6. ابحث عن عرض تقديمي (بوربوينت) لخطة أعمال وقم بوصفه وتحليله، من حيث مراعاته النصائح تقديم وكتابة خطة الأعمال؟
7. باستخدام أحد برامج تصميم خطط الأعمال، مثل برنامج (Business Plan Pro) قم بوضع خطة افتراضية المشروع وقدمها لزملائك؟

### الأفلام التعليمية

#### خطة الأعمال

<https://www.youtube.com/watch?v=thW5Jy3KHNS>

الشركة الناشئة المرنة

<https://www.youtube.com/watch?v=MT3jAJUmW3Y>



مشروع هالي



يعد تقديم خدمة جليسة أطفال هي المشروع الأول للعديد من رائدات الأعمال الصغيرات من الطالبات في بعض الدول، وفي العادة فإن معظم جليسات الأطفال في دول الغرب، يذهبن إلى منازل الأطفال. إلا أن الشابة الإنجليزية هالي، كانت لديها فكرة مختلفة. فقد قررت أن تقدم خدمة جليسة أطفال، ولكن بمنزلها الخاص، بحيث يأتي إليها أربعة من أطفال الجيران، يقضون معها عدداً من الساعات، وبهذا فإن الأطفال سوف يلعبون معاً، مما يمكنها من التخلي عن فكرة ذهابها إلى منزل كل طفل، وإزالة الحرج لها ذلك.

وكانت «هالي» تحصل على 10 ريال مقابل كل طفل، يبقى لديها ساعتين. ومن ثم كان إيرادها عن الأربعة أطفال 40 ريالاً (10 ريال 4X أطفال = 40 ريالاً).

كما كانت هالي، تقوم بذلك لمدة يومين في الأسبوع. مما ترتب عليه إيراد أسبوعي لها قدره 80 ريالاً (40 ريالاً أسبوعياً X 2 أسبوع = 80 ريالاً)

بينما كانت مجموع تكاليف «هالي» الأسبوعية في شراء العصائر والألبان للأطفال هي 20 ريالاً أسبوعياً. وبهذا فإن أرباحها الأسبوعية وصلت إلى 60 ريالاً (80 ريالاً - إيراد - 20 ريالاً. مصاريف = 650 ريالاً. أرباح).

وقد أمكن «لهالي» أن تضاعف من أرباحها عن طريق العناية بمجموعة أخرى من أربعة أطفال في يومين آخرين من الأسبوع، وأيضاً من خلال تقديمها لخدمات جليسة الأطفال في إجازة نهاية الأسبوع. يومي السبت والأحد بالسعر نفسه.

السؤال:

1. لنفترض أنك رائد أو رائدة أعمال. فبماذا تنصحين «هالي» لتحويل فكرة مشروع جليسة الأطفال إلى فرصة لمشروع مربح؟

2. أعد خطة أعمال مبسطة «هالي» بحيث تقوم بهذا المشروع من حي من الأحياء القريبة منك.

## مواقع إنترنت

### Websites



**موقع Bplans** لخطة الأعمال: تحتوي Bplans على أكبر مجموعة فردية على الإنترنت من خطط الأعمال المجانية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يحتوي على أدوات وأدلة مفيدة لمساعدتك في إدارة أعمالك بشكل أفضل. تتضمن Bplans نصائح عملية حول التخطيط والأدوات التفاعلية والآلات الحاسبة، وتنتشر نصائح يومية تساعدك على تنمية نشاطك التجاري.

[www.bplans.com](http://www.bplans.com)



**منصة FormSwift:** هي أداة تساعدك على إنشاء المستندات والنماذج وتحريتها وتوقيعها، والتعاون فيها بسرعة وسهولة، بصفتك عضواً، يمكنك الاختيار من مكتبتنا التي تضم أكثر من 500 نموذج ونموذج للمستندات أو تحميل مستنداتك واستخدام أدوات FormSwift لتعديلها.

[formswift.com](http://formswift.com)



**منصة SBA:** منصة إدارة المنشآت الصغيرة هي الدليل الأكثر اكتمالاً لبدء وتوسيع أعمالك. ستجد معلومات عن المشورة والتدريب ورأس المال والتعاقد والمساعدة في حالات الطوارئ والدفاع عن الأعمال والدلائل المحلية والنماذج.

<https://www.sba.gov>



**مكتبة رواد الأعمال:** مكتبة رائد الأعمال في موقع مرجعي تعليمي للشباب المهتمين بريادة الأعمال، تشرف عليه جمعية ريادة الأعمال، حيث يضم الموقع معلومات مفيدة وتوجيهات ونصائح عن ريادة الأعمال. ويتضمن الموقع نماذج وقوالب تتعلق بإنشاء المشروع الصغير.  
<https://alrowad.com>

## الفصل الثامن

### ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة

### Entrepreneurship and Small Businesses

#### محتويات الفصل الثامن

- مقدمة
- مفهوم المنشآت الصغيرة
- مجالات المشروعات الصغيرة وشكلها القانوني
- خصائص المنشآت الصغيرة
- الجهات الداعمة لرواد الأعمال
- فشل المشروعات الصغيرة
- كيف يمكن أن تتجنب الفشل؟



## مقدمة

### Introduction

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

إلا أن اهتمام هذه الدول بالمنشآت الكبيرة لم يشغلها عن إعطاء أهمية للمنشآت والمشاريع الصغيرة بدرجات متباينة ومختلفة، ودعمها بالقدرات والإمكانات المتاحة، مع وضع إستراتيجيات واضحة المعالم لتشجيعها، وبالنظر إلى الهياكل الاقتصادية لبعض الدول المتقدمة نجد أن المنشآت الصغيرة تمثل 90% من المنشآت المنتجة في الولايات المتحدة الأمريكية، و95% من المنشآت المنتجة في المملكة المتحدة، و97% من المنشآت المنتجة في اليابان، وذلك بوضع تعاضم الاهتمام بالمنشآت الصغيرة.

وقد أدركت العديد من الدول في العالم النامي أهمية وتكامل قطاع المنشآت الصغيرة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، مما دفعها إلى اتخاذ الطرق والوسائل لنمو هذا القطاع وقد شهدت بعض هذه التجارب نجاحاً انعكس أثره على انتعاش اقتصادياتها، ومن أبرز هذه التجارب تجربة بنجلادش وإندونيسيا ومصر، وبعض التجارب الناجحة في دول الخليج العربي كالمملكة العربية السعودية والبحرين وغيرها.

وبالرغم من الانتشار الواسع لهذه المنشآت، إلا أن تمييزها بشكل دقيق وقاطع لم يتحقق. لذا يأتي هذا الفصل للتعرف إلى طبيعة المنشآت الصغيرة، وأنواعها، وأشكالها، ومجالاتها. وانطلاقاً من أهمية الآثار المترتبة على المشروع الصغير، فإنه يصبح من الضروري التعرف إلى أهم المعوقات والمشكلات التي تدفع المنشأة الصغيرة للفشل، حيث يتناول هذا الجزء من الدراسة أنواع الفشل، الذي يمكن أن تتعرض له المنشأة، ومن ثم يتم استعراض أهم المشكلات الخاصة بالمشروعات الصغيرة.

## مفهوم المنشآت الصغيرة

### Concept of Small Businesses

يشير مفهوم المشروعات الصغيرة جدلاً كبيراً بين المهتمين بأمر هذه المشروعات، ويرجع هذا الجدل إلى أن هذا المصطلح يحمل في طياته عدداً من المشروعات، التي يمكن أن تندرج تحته والتي قد تختلف في خصائصها اختلافاً بيناً، بجانب أن اختلاف درجة ومستوى التقدم بين الدول، وما يتميز به قطاع المشروعات الصغيرة بمكوناته من سرعة التقرير، يجعل ما يمكن اعتباره مشروعاً أو صناعة صغيرة في وقت من الأوقات، لا يعد كذلك لا وقت لاحق، كذلك ما بعد صناعة صغيرة في دولة كالولايات المتحدة الأمريكية قد لا يعد كذلك في دول نامية، تخطو أولى خطواتها في عملية التنمية، وأيضاً ما يعد صناعة صغيرة في مجال صناعة الصلب مثلاً، قد لا يعد كذلك في صناعة الملابس والمنسوجات، فالأمر يحكمه إلى حد كبير عدد من الاعتبارات النسبية.

ومن أمثلة التعريفات التي يتم تداولها بصورة ملحوظة في الدوائر المالية: تعريف بنك التنمية الحكومي بكندا، الذي يعرف المشروع الصغير بأنه: المشروع الذي يعمل فيه أقل من 70 فرداً لا تتجاوز مبيعاته السنوية مليوني دولار. وطبقاً للجنة ولت شاير البريطانية، فإن المشروع الصغير هو ذلك المشروع الذي يقوم فيه شخص أو اثنان فقط باتخاذ القرارات الرئيسية في مجالات التمويل، والإنتاج، والتسويق، والخدمات، والبيع، دون مساعدة المتخصصين، الذين يعملون في هذا المشروع.

ومن التعريفات الشائعة في هذا المجال (تعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة تلك المنشآت التي تتميز بانخفاض رأسمالها، وقلة العدد الذي تستخدمه من العمال، وصغر حجم المبيعات، وقلة الطاقة اللازمة لتشغيلها، كما تتميز بارتباطها الوثيق بالبيئة، واعتمادها على الخدمات المتوافرة محلياً، وعلى تصريف وتسويق منتجاتها في المنطقة نفسها، التي تنشأ بها، والمناطق المجاورة لها).

وعلى ضوء هذه التعريفات المذكورة أعلاه، فإن هناك طريقتين لتعريف المنشأة الصغيرة وهما:

• الطريقة الإحصائية (الكمية) statistical / Quantitative

• الطريقة النوعية أو الوصفية (الاقتصادية) Qualitative

### أولاً: الطريقة النوعية أو الوصفية (Qualitative)

تركز هذه الطريقة على وصف خصائص المشروع الصغير الرئيسة من حيث مشكلات ملكيته وإدارته، ودرجة تأثيره في السوق. ويرى البعض أن هذه النوعية من التعريفات هي الأكثر ملاءمة لطبيعة المشروعات



الصغيرة، وذلك مقارنة بالصعوبات التي يواجهها التعريف باستخدام الطريقة والكمية، اللتين سيرد ذكرهما لاحقاً. ومن أمثلة هذه التعريفات، التعريف الذي وصفته لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية Committee of Economic Development (CED)، الذي شمل عدداً من الخصائص. حيث عرف المشروع الصغير بأنه ذلك المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل مما يلي:

1. استقلال الإدارة: أن المديرين هم أنفسهم ملاك المشروع.
2. رأس المال: يتم توفيره بواسطة المالك الفرد، أو مجموعة صغيرة من الملاك.
3. العمل في منطقة محلية: يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد، ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية.
4. حجم المشروع صغير نسبياً بالنسبة للقطاع (أو الصناعة) ، التي ينتمي إليها المشروع.

#### ثانياً: الطريقة الكمية (الإحصائية) Quantitative / Statical method

تركز الطريقة الكمية في تعريف المنشآت الصغيرة على المقياس الإحصائي. ومن ثم فإن حجم المنشأة وفقاً لهذه الطريقة يتحدد باستخدام عدد من المعايير الكمية، التي من أكثرها شيوعاً:

1. عدد العمال.
2. رأس المال.
3. إيرادات المبيعات.
4. حجم الأصول.

كما تعد منظمة المنشآت الصغيرة الأمريكية SBA الرائدة في تبني هذا المعيار. حيث تعرف المنشأة الصغيرة بأنها تلك المنشأة التي يعمل بها 500 عامل.

كما أن معيار العمالة تم الاستعانة به في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. فإن الكويت على سبيل المثال تصنف المنشآت الصغيرة بأنها التي يعمل بها 1-9 عاملين. وفي المملكة العربية السعودية تصنف المنشأة الصغيرة بحسب عدد العمال وإيرادات المبيعات، وعليه فإن المنشآت متناهية الصغر هي التي يكون فيها عدد العاملين أقل من 5 وإيراداتها السنوية أقل من 3 مليون.

أما الصغيرة فهي التي يتراوح عدد العاملين فيها من 6 - 49 موظفاً، والإيرادات السنوية من 3 - 40 مليون ريال. أما المنشآت المتوسطة فهي التي يتراوح عدد العاملين فيها من 50 - 249 موظف والإيرادات السنوية من 40 - 200 مليون ريال. أما بقية دول مجلس التعاون فإنها تعرف المنشأة الصغيرة على أنها تلك المنشآت التي يعمل بها أقل من 10 عمال.

## مجالات المشروعات الصغيرة وشكلها القانوني

### Scope of Small Business and its Legal Structure

إن المنشآت الصغيرة يمكن أن تعمل في كافة المجالات الاقتصادية، ولكن قد يصعب عليها دخول بعض المجالات، وذلك قد يعود إلى أن هذه المجالات تتطلب توافر شروط معينة تفوق قدرات المشروع الصغير. وكما يشير جدول (8-1) فإنه يمكن أن يمارس المشروع الصغير نشاطه في عدة مجالات مثل الصناعة والتجارة والخدمات وغيرها.

#### جدول (8-1) أمثلة لبعض المجالات التي يمكن أن تعمل في المنشآت الصغيرة

المجال	المجال الفرعي	الأمثلة
الصناعة	إنتاج السلع التامة الصنع	ملابس، أثاث، بلاستيك، مواد غذائية.
	صناعات مغذية (الأجزاء والمكونات)	قطع غيار مثل السيور، والمسامير، والأنابيب وتعدين.
التجارة	تجارة الجملة	وكيل/سمسار/متجر بيع بسعر الجملة ... إلخ
	تجارة التجزئة	سوبر ماركت، صيدلية، إنترنت .. إلخ
	تصدير واستيراد	أجهزة كهربائية، آلات ، كمبيوتر ... إلخ
الزراعة	زراعة	استصلاح أراضٍ، مزارع حيوانية، مناخ ، إلخ.
الخدمات	خدمات	محطات بنزين، إصلاح وصيانة، غسيل جاف.

وفيما يلي نظرة سريعة على بعض هذه المجالات:

1. **التجارة:** مشروعات التجزئة تعتمد على إعادة البيع والوساطة سواء تجارة الجملة أو تجارة التجزئة أو التصدير أو الاستيراد، وتاجر الجملة هو الذي يشتري البضاعة من المصنع، ثم يبيعه إلى تاجر التجزئة، أما تاجر التجزئة فهو الذي نشترى نحن منه كمستهلكين. فهو يشتري من تاجر الجملة، ويبيع على الأفراد، ومثال ذلك محلات التموينات الغذائية (البقالة) ، ومحلات القرطاسية والمستلزمات المكتبية، ومحلات بيع الملابس والصيدليات والمتاجر الإلكترونية، ومحلات الأثاث

وكشك بيع مستلزمات الجوال ومحل بيع الألعاب الإلكترونية، وبيع مستلزمات الأطفال. فهذه كلها تقوم بالشراء من تاجر الجملة، أو من المصنع، وتبيع مباشرة إلى الأفراد.

2. **الصناعة:** تقوم الصناعة الصغيرة السابقة بالمهام نفسها، التي تقوم بها الصناعة بشكل عام فهي تقوم بتحويل مجموعة من المدخلات (المواد الخام ، الآلات ، العمال) إلى مجموعة من المخرجات، وهي المنتجات تامة الصنع، التي تباع بعد ذلك بالسوق، والصناعات الصغيرة متعددة ومتاحة لرواد الأعمال، ويمكنه الدخول في عدد كبير من مجالاتها. ومن ذلك الصناعات الحرفية المختلفة، ومنها صناعة الطباعة، وصناعة الآيس كريم، وصناعة الأثاث، وصناعة المنظفات، وصناعة الأواني الزجاجية، صناعة الحرف اليدوية، تصنيع وتعبئة الحلوى والمكسرات، والكعك، تصنيع منتجات البلاستيك، وهناك أمثلة أخرى على ذلك كثيرة.

3. **الخدمات:** الخدمات هي منتجات غير ملموسة، ولا تتطلب تخزيناً، ولا تحتاج عادة استثماراً كبيراً في المعدات، كما هو الحال في مشروعات الصناعة والتجارة، لذا فإن مشروعات الخدمات من المجالات الجاذبة لأصحاب المشروعات الصغيرة. ومن أمثلة تلك المشروعات: خدمات السياحة والسفر، أكشاك المأكولات الخفيفة والآيس كريم، خدمات غسيل الملابس، النزل الصغيرة وتأجير الاستراحات، محلات التجميل، المشاغل النسائية، خدمات تصميم المواقع، خدمات الطباعة والتغليف، أعمال الديكور والتصميم، مراكز إصلاح الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، خدمات التجميل والعناية بالبشرة، البرمجة، غسيل الملابس، خدمات التوصيل والنقل، صيانة الجوال و برمجتها، وتأجير الدراجات النارية.

4. **الزراعة:** المشروعات الزراعية تعتمد على منتجات الزراعة، وتتميز عادة بأنها موسمية بحسب نوع المحاصيل، ومن أمثلتها مزرعة لإنتاج التمور، وحقول لإنتاج الخضروات الخفيفة مثل النعناع والجرجير والبطيخ، وبيوت محمية صغيرة لإنتاج بعض الخضار أو الورد أو بيع الفسائل عبر المشاتل الزراعية الصغيرة.

### الشكل القانوني للمنشآت

كما ذكر سابقاً فإن الشكل القانوني يمثل أحد المعايير التي تستخدم لتعريف المنشأة الصغيرة، حيث إن المنشأة الصغيرة قد تأخذ شكل المنشأة الفردية أو الشركة، إلا أنها تتميز بالطابع الشخصي، وذات رأسمال محدود، وإعطاء صورة أوضح عن الشكل القانوني للمشروع، والأشكال الشائعة للمنشآت الصغيرة.

ويمكن تقسيم الشركات بحسب شكلها القانوني إلى شكلين رئيسيين هما: المؤسسات الفردية، والشركات، كما تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسيين هما شركات الأفراد (الأشخاص)، وشركات الأموال. ويوضح الجدول رقم (2-7) ملخصاً تعريفيماً بأهم خصائص كل شكل ومزاياه وعيوبه:

الجدول رقم (2-7)	العيوب	المسؤولية غير محدودة - صعوبة الحصول على قروض - صعوبة التوسع في العمليات.	المسؤولية عن الديون غير محدودة - الحصص في الشركة غير قابلة للتداول - لا يدخل شريك جديد إلا بموافقة جميع الشركاء - الشركاء المتضامن تاجر لذا لا يجوز للموظف أن يكون شريكاً متضامناً.	عيوب شركة التضامن نفسها بالإضافة إلى إمكانية انتهاء الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء.
الجدول رقم (2-8) أشكال الملكية في مشروعات الأعمال	المزايا	سهولة التأسيس - حصول المالك على جميع الأرباح - حرية الإدارة - سرعة اتخاذ القرار - الاستقلالية وسرية العمل	الإدارة لشخص يتم اختياره بإجماع الشركاء.	المدير يتم اختياره من الشركاء المتضامين، أما الشريك الموصي فلا يجوز له إدارة الشركة.
				شروط عامة وخاصة لصحتها - ليس للشركة موطن ولا جنسية - ليس لها ذمة مالية منفصلة عن الشركاء (مسؤولية الشركاء القائم بالعمل - دون الشركاء الآخرين) - حصصها ليست أسهم قابلة للتداول - ليس لها مدير يعمل باسمها

<p>شركة مستترة عن الغير، تعقد بين شريكين أو أكثر للقيام بأعمال، يؤديها أحد الشركاء باسمه، واقتسام ما ينتج عنها من ربح (العلاقة بين الشركاء داخلية ولا وجود للشركة أمام الغير).</p>	<p>تتكون من : شركاء متضامنين مسؤولين شخصياً وتضامنياً عن ديون الشركة. شركاء موصون أي أصحاب أموال وخارجين عن الإدارة ومسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال. تشبه شركات الأفراد في الآتي : لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين.</p>	<p>المسؤولية عن ديون الشركة غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء وتمتد إلى الأموال الخاصة لكل منهم.</p>	<p>يملكها شخص واحد</p>	<p>الخصائص</p>
<p>شركة المحاصة</p>	<p>شركة توصية بسيطة</p>	<p>شركات التضامن</p>	<p>منشأة فردية</p>	<p>النوع</p>
		<p>شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة بين الشركاء</p>	<p>الملكية الفردية</p>	<p>شكل الملكية</p>
<p>حالات بطلان الشركة ذات المسؤولية المحدودة. زيادة عدد الشركاء عن خمسين. تأسيس الشركة عن طريق الاكتتاب العام. اشتراك أحد الأشخاص المعنويين. إذا لم يتضمن عقد الشركة توقيع جميع الشركاء أو وكلائهم. إذا لم تدفع الحصص كاملة عند التأسيس. إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين ولم يعين في العقد مجلس مراقبة.</p>			<p>تحتاج إلى إجراءات للتأسيس والترخيص.</p>	<p>العيوب</p>

<p>تحدد مسؤولية كل شريك بقدر حصته في رأس المال. لا يسمح لها بمزاولة أعمال البنوك. يسمح للأشخاص الطبيعيين بالمساهمة فقط بخلاف الشركات المساهمة. يقسم رأس المال إلى حصص متساوية القيمة. لا تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء.</p>	<p>شركاء متضامنون وموصون. الشريك المتضامن يتولى الإدارة الخارجية. تختلف عن شركة التوصية البسيطة في أن أسهم الموصين قابلة للتداول. الشريك الموصي غير تاجر. قواعد الإدارة فيها هي القواعد نفسها في التوصية البسيطة.</p>	<p>لا عبء لشخصية الشريك. لا تنفض بموت أو إفلاس أحد الشركاء. المسؤولية فيها محدودة. لا يعد المساهم تاجراً. قابلية الأسهم للتداول. الإدارة: مجلس إدارة وجمعية عمومية.</p>	<p>المزايا</p>
<p>تشبه شركات الأموال في الآتي: القرارات بالتصويت إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين لزم تكوين مجلس مراقبة. ملزمة بتكوين احتياطي نظامي. لا تنحل بوفاة أحد الشركاء. تشبه شركات الأشخاص في الآتي: لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين. لا تطرح الصكوك للاكتتاب العام. الحصص غير قابلة للتداول.</p>	<p>شركة تتكون من فريقين من الشركاء: فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة. وفريق يضم شركاء مساهمين عددهم على الأقل أربعة مسؤولين بحدود حصصهم في رأس المال.</p>	<p>كل شريك فيها مسؤول بقدر حصته في رأس المال حيث يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول.</p>	<p>الخصائص</p>
<p>شركة وسط بين شركات الأشخاص والأموال وهي تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال، ولا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً</p>	<p>شركة التوصية بالأسهم</p>	<p>شركة مساهمة</p>	<p>النوع</p>
<p>شركة ذات المسؤولية المحدودة</p>	<p>شركات الأموال تقوم على الاعتبار المالي أي على ما يقدمه كل مالك من أموال</p>		<p>شكل الملكية</p>

### خصائص المنشآت الصغيرة

## Characteristics of Small Businesses

تتمتع المنشآت الصغيرة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنشآت ، والتي يعزى إليها انتشار هذه المنشآت بشكل كبير في معظم دول العالم. كما ينبغي التأكيد على أن اختلاف المنشآت الصغيرة عن غيرها من المنشآت لا يقتصر على محدودية الحجم، بل بالعديد من الخصائص المميزة لها تتضح في الشكل الآتي:

### الشكل رقم (1 - 8) خصائص المنشآت الصغيرة



1. **تتميز المنشآت الصغيرة بسهولة التأسيس:** من أهم ما يميز المنشآت الصغيرة محدودية التكاليف اللازمة، لتأسيسها وتشغيلها مقارنة بالمنشآت الأكبر حجماً. بالإضافة إلى انخفاض المصروفات الإدارية اللازمة لهذه المشروعات، وذلك يعود بشكل أساسي إلى بساطة وسهولة الهيكل الإداري والتنظيمي فيها. وبشكل عام فإن إجراءات تكوين مثل هذه المشروعات يعد محدوداً وغير مكلف. فقد أدى ذلك إلى عدم وجود قيود على إمكانية الدخول إلى قطاع المنشآت الصغيرة، وخاصة في الدول النامية. وقد شجع ذلك من ثم على ارتفاع نسبة نمو هذه المشروعات في مختلف الأنشطة الاقتصادية.

2. **نمط الملكية المحلية:** فبالإضافة إلى المشروعات الصغيرة تختص بملكيته لحصة محدودة في السوق، الذي تعمل فيه، فإنه في الغالب أن من يملك المنشأة الصغيرة أشخاص يقيمون ضمن المجتمع المحلي، ومن ثم فإن ذلك يؤدي إلى زيادة استقرار العمالة، وإتاحة الفرصة لوظائف أكثر للمقيمين في المنطقة. والإحساس السريع بحركة السوق والإلمام المباشر بما يسمح بسرعة التكيف وتعديل أوضاع المنشأة.



3. **المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق:** كما ذكر سابقاً، فإن سوق المنشآت الصغيرة محدود نسبياً، مما يتيح المعرفة الشخصية بالعملاء، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم بشكل مباشر، ومن ثم القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة لأي تغير فيها، كما أن ذلك يحقق القدرة على التحديث المستمر للبيانات الخاصة بالعملاء. وذلك بالمقارنة مع المنشآت الكبيرة التي تحتاج إلى بحوث التسويق للتعرف على احتياجات العملاء، ومن ثم بناء الاستراتيجيات التسويقية الملائمة.

4. **قوة العلاقات بالمجتمع:** من أهم ما تتميز به المنشآت الصغيرة العلاقات القوية بالمجتمع المحلي المحيط بها، التي يظهر أثرها على وجه الخصوص عند مواجهة المشكلات التي تعوق العمل. حيث إن صاحب المشروع الصغير تربطه علاقة شخصية بعملائه ومستخدميه، فهو يعرفهم بالاسم ويتعامل معهم على المستوى الشخصي، ومن خلال تلك العلاقة يشارك صاحب المشروع الصغير في شؤون المنطقة التي يقع فيها المشروع اجتماعياً وثقافياً وسياسياً.

5. **مرونة الإدارة وسهولة الأنشطة:** تتمتع المنشآت الصغيرة مقارنة بغيرها ببساطة تنظيمها، وذلك لمحدودية العاملين في المنشأة، حيث إن العمل في هذه المنشآت قائم على سهولة ووضوح توزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات مع سرعة إسناد الصلاحيات والسلطات، ووضوح الإجراءات والنماذج والسجلات المستخدمة مع وضوح القواعد والأسس.

6. **النمط الشخصي في الإدارة (إدارة الشخص الواحد):** عادة يتم إدارة النشاط في المنشأة الصغيرة بطريقة شخصية. فمن أهم الخصائص المميزة للمنشآت الصغيرة أنه يتم إدارتها بواسطة المالك (الملاك)، وأحياناً بالتعاون مع عدد قليل من الموظفين، حيث إن المالك يتحمل شخصياً المخاطر المحتملة، مما يدفعه إلى فرض السيطرة على جميع جوانب العمل. وبذلك تظهر فكرة إدارة الرجل الواحد، بمعنى أن أسلوب الإدارة السائد في المنشآت الصغيرة هو الإدارة من قبل المالك شخصياً أو من يساعده، حيث يتولى هذا الشخص زمام الأمور في المنشأة، كما أنه يميل إلى الإشراف المباشر على جميع الأعمال والأنشطة، وذلك حرصاً منه - كما يعتقد - على تحقيق النجاح. فالمدير في أغلب الحالات هو المصدر الأساسي لتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات في مجالات العمل المختلفة، وفي التنفيذ والمتابعة لأعمال المشروع. وفي ظل هذا الأسلوب في الإدارة، فإن شخصية المدير وتوجهاته لها أثر ملموس على سلوك المنشأة الصغيرة مقارنة بالمنشآت الكبيرة، لذا عادة المدير في المنشأة الصغيرة هو الشخص الذي يمتلك خلفية فنية حرفية في مهنة معينة، مثل المحاسبة، الهندسة، وهكذا.

وبذلك فإن المدير / المالك في المنشأة الصغيرة ليس بالضرورة يمتلك المهارة الإدارية اللازمة للعمل، فهو عادة شخص غير متخصص في الإدارة ويميل للمخاطرة كما أنه يدير العمل بفلسفة التوجه الإنتاجي أو البيعي.

7. **التجديد والابتكار:** في الدول المتقدمة تعد المشروعات الصغيرة مصدراً رئيساً للكثير من الأفكار والاختراعات. ففي أمريكا على سبيل المثال تعد المشروعات الصغيرة مصدراً للاختراعات أكثر من المشروعات الكبيرة، وذلك لأن أصحابها في الغالب يؤمنون بأن الابتكار والتجديد يؤثر على أرباحهم، كما يحفزهم على الاهتمام به. كما أن المرونة التي تتمتع بها المنشآت الصغيرة تتيح فرصة أكبر للاهتمام بهذه الاختراعات.

وبالرغم من هذه الصفات التي تحقق إمكانية كبيرة لنجاح المشروعات الصغيرة، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، إلا أننا نرى أن هناك مسؤوليات تقع على عاتق المستثمر الصغير، ومقومات يجب أن يأخذها في الاعتبار حتى يستطيع أن يحقق النجاح المأمول.

#### إضاءة

تمكنت إحدى الشركات الأمريكية من ابتكار لصقة يمكن استخدامها في إمداد الجسم بالدواء من خلال الجلد، وخلال خضوع اللصقة للتجربة تم اكتشاف أن اللصقة تمتص بعض المواد من الجسم، وقد استغلت الشركة هذا الاكتشاف في تطوير اللصقة التي تستخدم لمتابعة نسبة الجلوكوز لدى مرضى السكري. (Green) (2005).

## الجهات الداعمة لرواد الأعمال

### Supporters of Entrepreneurs

توجد عدة جهات تقوم بدعم رواد الأعمال في العالم العربي، وقد اخترنا الجهات التي تدعم ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وهي جهات من القطاع العام، وأخرى من القطاع الخاص، نلخصها في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (3 - 8) جهة داعمة لرواد الأعمال والمنشآت الصغيرة في السعودية 2018

م	المنشأة	تمويل	رعاية وتدريب	تنظيم وإشراف	التصنيف	العنوان الإلكتروني
1	هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة			•	حكومية	<a href="http://www.mci.gov.sa">www.mci.gov.sa</a>
2	وزارة التجارة والاستثمار			•	حكومية	<a href="http://www.mci.gov.sa">www.mci.gov.sa</a>
3	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية			•	حكومية	<a href="http://www.mol.gov.sa">www.mol.gov.sa</a>
4	صندوق التنمية الصناعي	•	•		حكومية	<a href="http://www.sidf.gov.sa">www.sidf.gov.sa</a>
5	بنك التنمية الاجتماعية	•	•		حكومية	<a href="http://www.sdb.gov.sa">www.sdb.gov.sa</a>
6	الجامعات السعودية مراكز ريادة الأعمال + الأودية العلمية + الحاضنات والمسرعات	•	•		حكومية	<a href="http://he.moe.gov.sa/ar/studyinside/Government-Universities/Pages/default.aspx">http://he.moe.gov.sa/ar/studyinside/Government-Universities/Pages/default.aspx</a>
7	المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني.		•	•	حكومية	<a href="http://www.tvtc.gov.sa">www.tvtc.gov.sa</a>
8	جمعية ريادة الأعمال (e - nas)		•		شبه حكومية	<a href="http://www.enas.org">www.enas.org</a>
9	معهد ريادة الأعمال الوطني (ريادة)	•	•		خاصة غير ربحية	<a href="http://www.riyadah.com">www.riyadah.com</a>
10	الهيئة العامة للاستثمار		•	•	حكومية	<a href="http://www.sagia.gov.sa">www.sagia.gov.sa</a>
11	الهيئة العامة للسياحة والآثار		•	•	حكومية	<a href="http://www.sctar.gov.sa">www.sctar.gov.sa</a>
12	مجموعة عقال	•			قطاع خاص	<a href="http://www.oqal.org/ar">www.oqal.org/ar</a>
13	برنامج كفالة	•	•		حكومية	<a href="https://cut.us/GPwav">https://cut.us/GPwav</a>
14	مركز دلني		•		حكومية	<a href="http://www.dulani.gov.sa">www.dulani.gov.sa</a>
15	وزارة الشؤون البلدية والقروية (البلديات)		•	•	حكومية	<a href="http://www.momra.gov.sa">www.momra.gov.sa</a>

<a href="http://www.endeavor.sa">www.endeavor.sa</a>	قطاع خاص		•		16	إنديفور
<a href="http://www.badir.com.sa/ar">www.badir.com.sa/ar</a>	حكومية	•	•		17	(حاضنات بادر) مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.
<a href="http://www.modon.gov.sa">www.modon.gov.sa</a>	حكومية	•	•		18	هيئة المدن الصناعية ومناطق التقنية
<a href="http://www.saudi-banks.info/web/guest/45">www.saudi-banks.info/web/guest/45</a>	قطاع خاص			•	19	البنوك التجارية
<a href="http://www.misk.org.sa">www.misk.org.sa</a>	خاصة غير ربحية		•		20	مسك الخيرية
<a href="http://www.ifc.org/arabic">www.ifc.org/arabic</a>	قطاع خاص		•	•	21	مؤسسة التمويل الدولية
<a href="https://cutt.us/IKAI">https://cutt.us/IKAI</a>	خاصة غير ربحية		•	•	22	إدارة خدمة المجتمع - بنك الجزيرة
<a href="http://www.alahli.com/ar-sa/about-us/csr/Pages/default.aspx">www.alahli.com/ar-sa/about-us/csr/Pages/default.aspx</a>	خاصة غير ربحية		•	•	23	برنامج البنك الأهلي لخدمة المجتمع
<a href="http://Babrizqjameel.com/ar">Babrizqjameel.com/ar</a>	خاصة غير ربحية		•	•	24	برامج عبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع (باب رزق)
<a href="http://www.intilaaqah-ksa.com/?lang=6">www.intilaaqah-ksa.com/?lang=6</a>	خاصة غير ربحية		•		25	شركة شل العالمية (انطلاقة)
<a href="http://www.zamil.com/ahz-com-munity-service-center.html">www.zamil.com/ahz-com-munity-service-center.html</a>	خاصة غير ربحية		•	•	26	مركز عبدالله الزامل لخدمة المجتمع
<a href="http://www.scitech.sa">www.scitech.sa</a>	خاصة غير ربحية		•		27	مركز سلطان بن عبدالعزيز للعلوم والتقنية
<a href="http://raz.sa">http://raz.sa</a>	قطاع خاص			•	28	مجموعة راز القابضة
<a href="http://www.riyadhchamber.org.sa">www.riyadhchamber.org.sa</a>	شبه حكومية		•		29	الغرف التجارية الصناعية
<a href="http://www.waed.net/Arabic/program/pages/default.aspx">www.waed.net/Arabic/program/pages/default.aspx</a>	قطاع خاص		•	•	30	شركة أرامكو السعودية (برنامج واعد)
<a href="http://www.sabic.com/corporate/ar">www.sabic.com/corporate/ar</a>	قطاع خاص		•	•	31	شركة سابك sabic Ventures

<a href="http://www.tcf.org.sa/ar">www.tcf.org.sa/ar</a>	خاصة غير ربحية	•	•	صندوق المثوية	32
<a href="https://oldportal.hrdf.org.sa">https://oldportal.hrdf.org.sa</a>	حكومية	•		صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)	33
<a href="http://www.mawhiba.com">www.mawhiba.com</a>	حكومية	•		مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين (موهبة)	34
<a href="http://www.mobily.com.sa">www.mobily.com.sa</a>	قطاع خاص	•		شركة موبايلي – Mobily ventures	35
<a href="https://iu.stc.sa/ar">https://iu.stc.sa/ar</a>	قطاع خاص	•	•	شركة الاتصالات "InspireU"	36
<a href="http://www.psfw.org">www.psfw.org</a>	خاصة غير ربحية	•	•	صندوق الأمير سلطان لدعم مشروعات السيدات	37
عدد كبير من الجمعيات تقدم الدعم للمشروعات متناهية الصغر	قطاع خيري	•		الجمعيات والمؤسسات الخيرية الداعمة للأسر المنتجة	38
<a href="http://www.agfund.org/?lang=ar">www.agfund.org/?lang=ar</a>	خاصة غير ربحية	•	•	برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة (إجفند)	39
<a href="http://www.adf.gov.sa">www.adf.gov.sa</a>	حكومية		•	صندوق التنمية الزراعية	40

### المرجع : جمعية ريادة الأعمال 2018

كما أننا نستعرض باختصار في الجدول عدداً من الجهات البارزة في دعم رواد الأعمال في العالم العربي، علماً بأن الداعمين والجهات والمبادرات العربية أصبحت تتزايد بتسارع.

### الجدول رقم (4-8) عدد من الجهات الداعمة لرواد الأعمال في العالم العربي

الدولة	التصنيف	المنشأة	م
الكويت	خاص	الشركة الكويتية لتطوير المشروعات الصغيرة	1
البحرين	حكومي	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية	2
الإمارات	حكومي	وحدة تنمية المشاريع الصغيرة	3
الإمارات	خيري	هيئة رجال الأعمال الاجتماعية	4

الإمارات	خيري	مؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب	5
الإمارات	خيري	صندوق خليفة لتطوير المشاريع	6
الأردن	خاص	مؤسسة نهر الأردن	7
الأردن	حكومي	صندوق التنمية والتشغيل	8
الأردن	حكومي	برنامج الأسر المنتجة - وزارة التنمية الاجتماعية	9
مصر	خيري	مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية	10
مصر	حكومي	جهاز تنمية المشروعات الصغيرة	11
مصر	خيري	جمعية رجال الأعمال بالاسكندرية - مشروع الصناعات الصغيرة والحرفية	12
مصر	حكومي	الصندوق الاجتماعي للتنمية	13
مصر	إقليمي	الاتحاد العربي للمنشآت الصغيرة	14
الجزائر	حكومي	وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة	15
اليمن	حكومي	الصندوق الاجتماعي للتنمية	16
اليمن	حكومي	صندوق تمويل الصناعات والمنشآت الصغيرة	17
فلسطين	خيري	جمعية رجال أعمال الجليل	18
فلسطين	حكومي	المركز الفلسطيني لتطوير المشاريع الصغيرة	19
سلطنة عمان	حكومي	برنامج سند	20
ليبيا	حكومي	البرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة	21



## فشل المشروعات الصغيرة

### Small Business failure

بالرغم من نمو قطاع المنشآت الصغيرة عالمياً على مستوى الدول المتقدمة والنامية، إلا أن هذا القطاع يعاني من مشكلة ارتفاع نسبة المنشآت الفاشلة بشكل ملحوظ، وخاصة في الدول النامية. حيث أشارت السجلات في المملكة العربية السعودية إلى ارتفاع عدد السجلات المشطوبة التي وصلت إلى 54846 سجلاً بنسبة 20% من مجموع السجلات التجارية المسجلة في المملكة، وتمثل السجلات النسائية نسبة عالية من إجماليها. وانطلاقاً من أهمية الآثار المترتبة على المشروع الصغير، فإنه يصبح من الضروري التعرف إلى أهم المعوقات والمشكلات التي تدفع المنشأة الصغيرة إلى الفشل، حيث يتناول هذا الجزء من الدراسة أنواع الفشل الذي يمكن أن تتعرض له المنشأة، وأهم المشكلات الخاصة بالمشروعات الصغيرة.

تنقسم المعوقات والمشكلات التي قد تتسبب في فشل المشروعات الصغيرة إلى مجموعتين رئيسيتين:

#### المجموعة الأولى: معوقات البيئة الخارجية:

وهي تمثل مجموعة المعوقات والمشكلات التي تتعلق بعوامل البيئة الخارجية، والتي عادة ما تضعف قدرة المنشآت الصغيرة للتحكم فيها، أو السيطرة عليها. وهذه العوامل تسهم بشكل مباشر وقوي في نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة.

#### المجموعة الثانية: معوقات البيئة الداخلية:

وهي تمثل مجموعة المعوقات والمشكلات التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمشروع الصغير. تنشأ هذه المشكلات من عوامل داخل المشروع الصغير، لذلك فإن إدارة المشروع الصغير من خلال الكفاءة والفعالية، تستطيع التحكم فيها والسيطرة عليها، وتظهر مكونات هذه المجموعتين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (5 - 8) المعوقات الخارجية والداخلية

معوقات البيئة الداخلية	معوقات البيئة الخارجية
المشكلات المالية	الركود الاقتصادي
المشكلات الإدارية	المشكلات التسويقية
المشكلات التسويقية	مشكلات الاستثمار



## عبء المشاركة المجتمعية

مشكلة نقص المعلومات

## المشكلات الاجتماعية

المشكلات السوقية

**المجموعة الأولى: معوقات البيئة الخارجية**

هناك الكثير من العوامل التي تتعلق بالبيئة الخارجية، التي تعمل فيها المشروعات الصغيرة، والتي تكون سبباً في إعاقتها عن تحقيق النجاح، ما يدفعها أحياناً إلى الفشل والخروج من السوق. وهذه العوامل يعاني منها قطاع المشروعات الصغيرة في غالبية الدول العربية، ومن ثم فمن الضرورة إلمام رواد الأعمال بهذه العوامل حتى لا تتعرض الاستثمارات والمشروعات لمثل هذه العوامل.

1. **الركود الاقتصادي:** من أخطر العوامل التي تهدد كيان المنشآت الصغيرة: ظهور ملامح الركود الاقتصادي الذي يترتب عليه انخفاض الطلب على المنتجات بشكل عام مؤذنة بفشلها، ومحدودية القوى الشرائية للأفراد، ومن ثم يحدث فائض في الطاقة الإنتاجية الذي يؤدي في حالة استمراره كظاهرة اقتصادية إلى عدم قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة على تحمل أي خسارة، أو الاستمرار في العمل في ظل الركود، وذلك لمحدودية إمكانيات هذه المشروعات، مقارنة بالمشروعات الكبيرة. حيث إن صغر حجم هذه المنشآت، وصغر رأسمالها، وحجم إنتاجها ونشاطها قد لا يسعفها في مواجهة الخسائر المترتبة على الركود الاقتصادي.

2. **المشكلات التمويلية:** تحتاج المشروعات الصغيرة إلى رأس المال اللازم لتمويل نشاطها الإنتاجي، سواء على شكل رأس المال الجاري لشراء احتياجاتها من المواد الخام / أو النصف مصنعة بالقدر الذي يمكنها من العمل بانتظام على مدار العام أو على شكل رأس المال اللازم لتلبية احتياجاتها من الأصول الثابتة، مثل الآلات والمعدات اللازمة لعمليات الإحلال والتجديد ولا شك أن عدم توافر التمويل الكافي لتلبية هذه الاحتياجات يشكل عائقاً أمام انطلاق هذه المشروعات وتطورها وخروجها من دائرة النشاط الإنتاجي التقليدي، إلى ارتياد العديد من الأنشطة الصناعية غير التقليدية.

وفي أغلب الدول النامية تتمثل أهم المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة للحصول على التمويل من جهات خارجية ما يلي:

1. الضآلة النسبية لحجم القروض المقدمة للمشروعات الصغيرة، سواء من بنوك التنمية الصناعية أو البنوك التجارية، وتركزها في القروض قصيرة الأجل بالعملة المحلية، مما لا يتفق مع آجال التمويل اللازمة لظروف المشروعات الصغيرة ويجعلها محصورة في نطاق تمويل رأس المال الجاري، دون إنشاء صناعات جديدة أو تطوير الموجود منها، ويؤكد ذلك نتائج استبيان أعده مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية على 182 منشأة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين فيها 40 عاملاً، وأن 98% من عينة الدراسة تتعامل مع البنوك التجارية، ولكن 89% من العينة تتعامل مع البنوك التجارية في شكل حسابات جارية، بينما 24% منها تتعامل في الاقتراض، و43% منها تتعامل من خلال الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان، كما اتضح من الدراسة أن الأسباب التي تدفع منشآت الأعمال الصغيرة إلى الاقتراض أن 41% من المنشآت تقتصر لتمويل عمليات يومية، و37% منها تقتصر لتوسيع الطاقة الإنتاجية، و16% منها تقتصر لتمويل أزمات طارئة، و6% منها تقتصر لسداد ديون متراكمة.
2. البنوك التجارية وبنوك التنمية الصناعية تغالي في الضمانات المطلوبة لتمويل المشروعات الصغيرة التي لا تستطيع هذه المشروعات توفيرها، بجانب ارتفاع معدل الفائدة، الذي تطلبه هذه البنوك على القروض الممنوحة للمشروعات الصغيرة.
3. تعقد الإجراءات اللازمة للحصول على التمويل اللازم من الجهات المانحة والصناديق الحكومية، مما يصيب اليأس والتذمر وإحباط رواد الأعمال، إذ مع تعقد الإجراءات فإن طولها يصل أحياناً إلى ما يزيد عن سنتين من انتظار منح القرض.
4. قصور البنوك التجارية عن القيام بتمويل هذا النوع من النشاط، والتركيز على تمويل المشروعات الكبيرة دون الالتفاف إلى المشروعات الصغيرة.
5. تدخل مؤسسات التمويل وفرض الوصاية على المشروع الصغير، حيث إنه في ظل ضعف الثقة بالمشروعات الصغيرة فإن مؤسسات التمويل تلجأ إلى التدخل بالمشورة الفنية والمالية في بعض الأحيان. وعادة لا يتقبل صاحب المشروع الصغير هذا التدخل ويميل إلى تولي كافة عمليات المشروع بالكامل. وذلك قد يدفع العديد من المشروعات الصغيرة للعزف عن التعامل مع مؤسسات التمويل في الدول النامية.

6. في ظل وجود العوائق المذكورة أعلاه ، مع حاجة المشروعات الصغيرة إلى الائتمان المصرفي، فإنها تضطر إلى البحث عن أموال لدى مصادر أخرى من سوق نقدية ومالية غير منتظمة ومستقلة ومكلفة، مما يزيد من تكاليف الإنتاج.

3. **مشكلات الاستثمار:** تتعدد المشكلات الاستثمارية التي تعاني منها المشروعات الصغيرة، ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي:

تعدد التشريعات وما يترتب عليها من تضارب وتعطل الأعمال، نظراً لكثرة وطول الإجراءات المطلوبة من المشروع الصغير خلال مرحلة التأسيس، فقد يحتاج تأسيس المشروع الصغير إلى عدد من الإجراءات للحصول على الكثير من الموافقات، ومن جهات متعددة حسب أنظمة استقدام العمالة، وأنظمة التأمينات الاجتماعية، وأنظمة البلديات وأنظمة الدفاع المدني وقرارات ونظم التعامل مع مختلف الإدارات الحكومية.

نظراً لصغر حجم المشروع الصغير فإنه لا تتمتع بالحوافز والمزايا الاستثمارية الممنوحة للمشروعات الكبيرة، ومن أمثلة ذلك الإعفاءات الجمركية المرنة، الإيجار الرمزي للأرض المخصص للمنشآت الصغيرة، أسعار فائدة منخفضة للقروض، دعم أسعار الطاقة، أفضلية شراء المنتجات من قبل الحكومة.

4. **المنافسة:** تتفاقم مشكلة المنافسة بشكل كبير في قطاع المنشآت الصغيرة، وتتمثل في المنافسة بين المنشآت الصغيرة بعضها مع بعض، والمنافسة مع الشركات الكبيرة، ثم المنافسة مع المنتجات الأجنبية. وقد حدثت هذه المشكلة في بعض دول الخليج للأسباب الآتية:

- حرية الدخول لقطاع المنشآت الصغيرة مما أدى إلى الزيادة العددية الهائلة في المنشآت.
- مشكلة المنافسة مع المنتجات المستوردة ومثيلاتها من المنتجات الوطنية، ويرجع ذلك إلى الحرية شبه المطلقة للاستيراد من الأسواق الأجنبية، وعدم توفر الحماية الكافية للمنتجات الوطنية التي تعاني من انخفاض جودتها بالمقارنة.

وفي ظل اشتداد حدة المنافسة مع ضعف كفاءة المنشآت الصغيرة في استخدام الأساليب والوسائل لمقاومة هذه المنافسة فإن النتيجة هي الفشل.

5. **عبء المشاركة المجتمعية (زكاة وضرائب):** نظراً لأن المشروعات الصغيرة تعتمد غالباً على التمويل الذاتي أو العائلي، فإن عبء المشاركة المجتمعية يكون أكبر، وذلك لأن المزايا المرتبطة بتلك المشاركة المجتمعية يترتب عليها تخفيض في عبء المشاركة المجتمعية على المشروع

الصغير. كما أن عدم انتظام الحسابات (الزكاة والضرائب) الخاصة بهذه المشروعات، يعطي فرصة للمؤسسات المالية التي تقوم بتحصيل تلك المساهمات في استخدام التقرير الجزائي الذي قد يكون فيه ضرر وإجحاف في حق هذه المشروعات الصغيرة.

6. **مشكلة نقص المعلومات:** من أهم المشكلات التي يمكن أن تعاني منها المشروعات الصغيرة افتقاد قاعدة معلومات تشتمل على بيانات عن السوق، وما يشمله من مؤسسات اقتصادية من حيث النشاط والحجم والقدرات، أو تفتقد إلى معلومات عن سوق الموارد ومستلزمات الإنتاج بالإضافة إلى المعلومات اللازمة عن الأنظمة والقرارات والتشريعات، أو افتقاد وجود خرائط لتوزيع المشروعات، التي تمارس النشاط نفسه أو أنشطة ذات علاقة على مستوى المنطقة أو الدولة. وقد تعاني المشروعات الصغيرة من هذه البيانات في حالة توفرها من التقادم.

7. **نقص العناصر البشرية المدربة ذات المهارة العالية:** هي من أكبر المشكلات التي يمكن أن تواجه المشروعات الصغيرة لعدة أسباب منها:

ا. عدم كفاية المراكز التدريبية المتخصصة ذات الإمكانيات الفنية الملائمة لتأهيل عناصر بشرية تتمتع بمهارات وقدرات تناسب المشروعات الصغيرة.

ب. عزوف نسبة كبيرة من الشباب عن التدريب على المهن الحرفية والمهارات اليدوية.

ج. اتجاه المهارات العاملة للعمل في المنشآت الكبيرة لاعتبارات الأجور والحوافز، وفرص الترقى وعدد ساعات العمل والمخاطر.

د. نظرة المجتمع إلى الحرفيين، وضعف الثقافة المجتمعية تجاه المهن الحرفية.

هـ. ارتفاع معدل دوران العمل بسبب اعتماد هذه المشروعات على حديثي التخرج وقليلي الخبرة الذين لا يجدون فرصة عمل أخرى، وبعد اكتسابهم للخبرة يتم انتقالهم إلى فرص عمل أخرى يرون أنها أفضل.

8. **المشكلات الاجتماعية:** تظهر هذه المشكلة في المجتمعات التي تتميز بوجود عرف سائد وأخلاقيات معروفة أو عنصرية على أساس من التمييز. ويؤثر ذلك بشكل مباشر على المشروع، سواء في توفر العمالة أو التسويق للمنتج أو مزاولة أنشطة معينة، وقد تبرز هذه المشكلة بشكل واضح في القطاع النسائي لطبيعة المجتمع وخصوصيته، حيث تعاني المستثمرة من العديد من المعوقات مثل محدودية الفرص الاستثمارية المتاحة، وصعوبات التوظيف والعمل، هذا بجانب المعاناة في التعامل مع الأجهزة النسائية في الكثير من المرافق الحكومية.

## 9. المشكلات السوقية:

1. الانخفاض المفاجئ أو تقلب الطلب على بعض منتجات المشروع، وانعكاس ذلك على كفاءة المشروع.
2. احتمال استغلال التجار الوسطاء للمشروعات الصغيرة وحصولهم على هوامش توزيع عالية.
3. ضعف القدرات الفنية والمالية للقيام بالبحوث التسويقية، وتحديث معلومات المشروع عن أسواقه وعملائه ومنافسيه.
4. قلة وتقدم المعلومات عن السوق والمستهلك والمنافسين.
5. تقلب المبيعات وعدم استقرارها عادة ما تتعرض مبيعات المشروعات الصغيرة للتقلبات المفاجئة بصورة تهدد كيانها.

### المجموعة الثانية: مشكلات البيئة الداخلية

هناك عدد من السلبيات والمشكلات التي تعاني منها المنشآت الصغيرة، والتي قد تعرضها للفشل والانسحاب من السوق، ومن أهم هذه المشكلات الآتي:

#### 1. المشكلات المالية:

1. مشكلات ناشئة عن ضعف (أو عدم وجود) دراسة جدوى للمشروع الصغير قبل التأسيس مما يجعل موقفه التمويلي أو التسويقي أو الإنتاجي ضعيف أو غير مناسب مع متطلبات السوق والظروف الاقتصادية والإمكانات المتاحة أو الممكنة لأصحاب المشروع.
2. مشكلات ناتجة عن التوسعات غير المخططة، حيث يقوم أصحاب المشروعات الصغيرة بإجراء توسعات وإستثمارات إضافية في المباني والتأثيث وشراء مخزونات دون تخطيط، ودون تقدير صحيح للظروف الاقتصادية المستقبلية، مما أدى إلى وجود طاقات إنتاجية عاطلة وأموال عاطلة غير مستغلة، وكثيراً ما يؤدي ذلك إلى خروجها من السوق.
3. عدم القدرة على الإنتاج بحجم كبير، أو الشراء بكميات اقتصادية يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج ومن ثم ارتفاع سعر البيع وضعف القدرة التنافسية السعرية.

2. **المشكلات الإدارية:** تعاني المنشآت الصغيرة من ضعف واضح في الإدارة، وذلك يعزى بشكل رئيس إلى افتقاد الإخصائيين بمختلف المجالات الإدارية، مثل الإدارة، والبحوث، والمحاسبة والتسويق، وبذلك تفتقد هذه المنشآت اتباع الأساليب والإجراءات الإدارية السليمة، مما أدى إلى ظهور العديد من المشكلات الإدارية التي منها ما يلي:

1. ضعف القدرات التنظيمية لدى أصحاب هذه المشروعات وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة ونقص التدريب مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج.

2. نقص المهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة في المشروعات الصغيرة حيث يسود نمط المدير المالك غير المحترف، الذي لم يتدرب على مهنة الإدارة ويعتمد بشكل أساسي على خبرته الذاتية في إدارة المشروع، ويميل عادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات. ويتمسك المدير المالك بجميع السلطات والمسؤوليات عن كل الأعمال، ولا يقوم بتفويض غيره بالقيام بها، مما يشكل عبئاً عليه، وقد تستمر هذه المشكلة في المشروع رغم توسعه.

3. تعاني المشروعات الصغيرة عادة من ضعف الكوادر المحاسبية أو عدم وجودها والاعتماد أحياناً على المحاسبين الخارجيين في إعداد حساباتها، ويترتب على ذلك افتقاد الكثير من المشروعات الصغيرة السجلات المالية والمحاسبية المنتظمة والكاملة، كما تعاني هذه المشروعات من عدم فصل الذمة المالية للمشروع عن الملكية الخاصة لصاحب المشروع، ومن إهمال الاحتياطات اللازمة مما يقلل من مصادر التمويل الذاتي للمشروع.

4. افتقار العديد من المشروعات الصغيرة لمفهوم تخطيط الإنتاج للمفاهيم الأساسية للجودة، نتيجة عدم الإلمام بالمعايير والمواصفات وينظم الرقابة على الجودة، مما يؤدي إلى إنتاج سلع غير مطابقة لا تستطيع تسويقها.

5. ضعف قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة من القيام بوظائف التنظيم والرقابة بصورة سليمة، مما يؤدي إلى عدم جودة أو تضارب القرارات وإهدار موارد المشروع.

6. ضعف القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة، التي تواجه المشروعات الصغيرة في مراحل النمو المختلفة، ومنها أهم تحديات عملية تطوير المنتج، أو زيادة الطاقة الإنتاجية أو زيادة الاستثمار في المخزون أو إعداد برامج التسويق وغيرها.

3. **المشكلات التسويقية:**

1. عدم القيام بأنشطة بحوث سوق، لعدم توافر الخبرات والمهارات الإدارية والتسويقية لدى المشروع بجانب عدم قدرة المشروع الصغير على الاعتماد على جهات خارجية مهنية متخصصة لإجراء تلك البحوث لصالح المشروع ، بسبب حجم النفقات لتلك الأبحاث، قياساً إلى القدرات المالية المحدودة للمشروع الصغير.
2. ضعف الخبرة والقدرة التسويقية وضعف مهارة بيع جودة المنتج، مع صعوبة توفير عناصر أكفاء، ويرتبط بذلك عادة مشكلات في التعامل مع العملاء، وتحصيل مستحقات المشروع.
3. عدم الاهتمام الكافي بالتسويق، وتخصيص مبالغ زهيدة لمتطلباته.
4. الاعتماد على الاجتهادات الفردية لرائد الأعمال، والاعتقاد بأن اللجوء إلى وسائل التواصل الاجتماعي للتسويق كافياً.

### معالم النجاح

عندما توفي (جوي ويلسن) مؤسس شركة زيروكس، وجد معه مذكرة صغيرة، كان يبدو أنه يحتفظ بها حافظته، وكانت تقول " لكي تحظى بالسكينة يجب أن يكون ذلك من خلال قيادتك لمشروع صغير، يحقق السعادة لعامليه ، ويخدم عملاءه، ويحقق الرفاهية لمالكيه".

## كيف يمكن أن تتجنب الفشل؟

### ?How can you avoid failure

مع تزايد الاهتمام بموضوع فشل المشروعات الصغيرة في بداية الثمانينيات، فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وما ينبغي التأكيد عليه أن كلاً من المنشآت الكبيرة والصغيرة عرضة للفشل، إلا أن هناك مجموعة من الخصائص التي تسهم في تعرض المشروعات الصغيرة للفشل بشكل أكبر، فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، والتي يظهر نتائجها فيما يلي:

#### الجدول رقم (6-8) ملخص بأهم عشرة عوامل مخاطر تهدد نجاح المشروعات الصغيرة

م	Sharon	W. Gibb Dyer	Harold P. Welsch	Janet Harris Lange (بالنسبة لسيدات الأعمال)
1	عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع	عدم القدرة على التفكير الإستراتيجي	ادعاء أسباب خارجية للفشل	عدم القدرة على توفير رأس المال
2	قصور في التعامل مع الغير	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع	ضعف التخطيط	نقص العمالة المدربة
3	ضعف التمويل وإدارة الأموال	ضعف علاقات التضامن مع الغير	عدم توافر المعلومات المناسبة	عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد
4	النمو السريع بدون تحكم	عدم القدرة على مواجهة الضغوط	ضعف التوجه بالسوق	عدم توافر معلومات عن الملاك من الإناث
5	نقص الإستراتيجي	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال	الفشل في التفويض	عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية
6	عدم القدرة على الابتكار	عدم القدرة على تكوين فريق	تعدد الأدوار التي يقوم بها رواد الأعمال	صعوبة الحصول على عقود عمل الحكومة



7	عدم وجود معاونين للمالك/ المدير	قلة التزام المالك/ المدير	عدم المرونة	ارتفاع تكلفة تطوير تكنولوجيا خاصة
8	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات	الرغبة في المستوى المعيشي الفاخر	عدم توافر عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات
9	الفشل في التعرف على نقاط القوة والضعف	السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني	نقص المعلومات المرتدة	ضعف التدفق النقدي
10	عدم تقبل النقد أو الاستفادة منه	ضعف القدرة على التعبير وإقناع الآخرين	عدم القدرة على مسايرة التطورات	ارتفاع تكلفة التأمين

الفشل ليس عيباً، والإخفاق ليس نهاية المطاف، وقد يفشل رائد الأعمال، لكنه ربما استفاد كثيراً من ذلك الفشل لنجاح قادم. وفي هذا القسم نورد عدداً من الاقتراحات، التي يمكن أن تساعد في علاج أسباب فشل المشروعات الصغيرة، وهي كما تظهر في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2 - 8) كيف يمكن أن تتجنب الفشل؟



1. افهم مشروعك بعمق: من المهم بناء الخبرة والمعرفة المناسبة للنشاط الذي سيزاوله رائد الأعمال، حيث ينصح المستثمر بدايةً بتحصيل المعرفة اللازمة عن القطاع، الذي سيتم الاستثمار فيه، وجمع كل المعلومات اللازمة لذلك، ومن جميع المصادر عبر الاطلاع على المصادر المكتبية المختلفة كالمجلات، الورديات، الكتب، التقارير، والإحصائيات. من الضرورة الاتصال بالموردين، والعملاء، والهيئات التجارية، وكل من له علاقة بالقطاع الذي يمكن الاستثمار فيه.

2. صمم خطة أعمال ملائمة: إن إعداد خطة الأعمال Business plan يعد أمراً مهماً لأي رائد أعمال يسير في طريق غير واضح، وبالرغم من ذلك، فإن الكثير من رواد الأعمال لا يخصصون جزءاً من وقتهم لتطوير هذه الخطة.

ومن فوائد خطة الأعمال: أنها تساعد على تمهيد طريق النجاح، كما أنها تعد وسيلة للمقارنة، وقياس الإنجازات الحقيقية، فضلاً على أن الخطة تساعد رائد الأعمال في التأكد من صحة الفروض، قبل اتخاذ أي قرارات مرتبطة بالاستثمار. كما تساعد في مواجهة الصعوبات والتحديات، والإجابة عن أهم الأسئلة قبل الاستثمار.

3. أدر مصادر التمويل: إن أفضل وسيلة لمواجهة الصعوبات المالية وتطوير نظام عمل، ومن ثم استخدامه في اتخاذ القرارات الصحيحة، ولا يمكن لأي رائد أعمال تحقيق الرقابة في الاستثمار، إذا لم يكن قادراً على المحافظة على مركزها المالي. إن أول خطوة في إدارة المصادر المالية بجدارة هو الحصول على رأس مال تأسيسي جيد، حيث إن تكاليف التأسيس باهظة جداً.

4. افهم القوائم المالية: من المهم أن يطلع رائد الأعمال على وضع استثماره من خلال الاعتماد على السجلات والقوائم المالية، إذ إنها تمثل وسيلة إدارية صعبة. ومن متطلبات النجاح الأساسية في أي مشروع، هو بناء المفاهيم البسيطة للمحاسبة والتمويل. حيث إن التفسير الملائم لهذه القوائم يعد مؤشراً يعتمد عليه للتأكد من صحة الاستثمار، أو التعرف على المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع، ومن أمثلة ذلك انخفاض المبيعات، تدهور الأرباح، ارتفاع الديون، وتقلب رأس المال العامل.

5. وجه الأشخاص بنجاح، لا بد من معرفة إدارة الناس بنجاح، حيث إن من متطلبات المشروع استقطاب كفاءات متدربة، ويقدم لها حوافز ملائمة. وهذا الأمر مهم، حيث إن كفاءة الأشخاص هي التي تحدد مدى نجاح المشروع، وهذه القضية تمثل أحد التحديات التي تواجهها المشروعات الصغيرة.

6. اهتم بنفسك: إن نجاح أي مشروع يعتمد بشكل كبير على سلامتك واهتمامك وتمتعك بصحة جيدة، لذا من المهم معالجة أي ضغوط، يتعرض لها رائد الأعمال. كما أن من المهم إدراك أن أهم ما يمتلكه المستثمر هو وقته، حيث إن من المهم إدارة هذا الوقت بنجاح، ولا يمكن تحقيق هذا النجاح دون عزيمة وإصرار وصبر.



أحمد المحيسني شاب طموح وعصامي منذ الصغر، بدأ التجارة طفلاً، يبيع الحلوى لأطفال الحي، ومن أيام الإجازة الأسبوعية يذهب لسوق الخضار، ليعمل حملاً يجني بعض المال لأسرته التي تعولها والدته الكريمة بعد وفاة والده. جني أحمد أول مبلغ له من حمل الأغراض التي يشتريها المتسوقون في السوق، ولم يصرفه في شراء الألعاب، والفرح بما جناه من مال لأول مرة، بل اشترى به عربة تمكنه من حمل أكبر قدر من الأغراض، وفي المرحلة الثانوية كان هاجس أحمد وحلمه الكبير أن يخوض غمار التجارة، ويبدأ مشروعه التجاري الأول، لم يكن حينها يملك سوى سيارته التي جمع لها المال منذ أن كان صغيراً، ولكن الله قدر أن يتعرض لحادث سير ألحق بسيارته (رأس ماله) أضراراً جسيمة، ظن أنها بخرت أحلامه الطموحة بين عينيه. إلا أن لطف الله ورعايته جعلت من هذه الحادثة منعطفاً جديداً نحو عالم التجارة والعمل الحر، كان أحمد حينها يبلغ السابعة عشر من عمره، فأخذ يبحث عن ورشة صيانة السيارات تقبل بإصلاحها مقابل العمل لديهم مجاناً، على أن يوفر هو قطع الغيار التالفة للسيارة، وبعد مرور ما يزيد عن شهر استطاع أحمد أن يصلح سيارته، بل وبيعها بعد ذلك ليبدأ بمشروعه الجديد، وهو أن يملك ورشة صغيرة لصيانة للسيارات. واجهت أحمد عقبات كبيرة لبدء العمل، منها صغر سنه القانوني لامتلاك مشروع وإمكانية إدارته للعمال وتوجيههم، ولكن ذلك لم يعقه عن استمرار المسيرة والصبر والمثابرة، فاستمر في ورشته طوال دراسته المرحلة الثانوية، ليأتيه بعد ذلك العرض الأول بشراء ورشته من أحد تجار التشليح الكبار، وتمكن حينها من استثمار المبلغ لفتح مركز صيانة سيارات كبير ومتعدد الخدمات، كان أحمد يدير المركز بنفسه، ويستقبل العملاء، ويتابع إنهاء العمل، والإشراف على العمال، ويمكنه في مركزه قرابة 16 ساعة يومياً، وفي بعض الأحيان يضطر للنوم في مكتبه، فحقق بفضل الله نجاحاً مبهماً و سنته الأولى، واستطاع أن يكسب ثقة العملاء، وأن يجمع رأس مال جديد للتوسع في المنطقة، وخلال سبع سنوات من الجهد الكبير والعمل الدؤوب استطاع أحمد أن يفتتح 12 فرعاً في المنطقة، تشمل كل التخصصات في مجال صيانة السيارات. ثم تمكن عام 2019م أن يمتلك 23 فرعاً منتشرة في مناطق المملكة المختلفة.

ومع ظهور التقنية كان لدى أحمد شقق في الدخول لعالم الاقتصاد التشاركي، وذلك لانتشاره السريع، فأسس التطبيق الرائد لتقديم خدمات الصيانة في المنطقة (إزهلها)، حيث أصبح أول تطبيق في العالم يقدم

خدمة شفت الصدقات بالإضافة إلى توفير أكثر من 42 خدمة أخرى في التطبيق، وقد انضم معه أكثر من 32.000 ألف مزود خدمة أو كما يطلق عليهم (فزاع)، وحقق أكثر من مليون خدمة، وانتشر في أغلب مناطق المملكة، كما حقق التطبيق 250.000 ألف دخول باللحظة نفسها، وقد قدرت صحيفة الرياض السعودية في تقرير صحفي عام 2018م أن التطبيق الذي بعد الحصان الجامع من بين التطبيقات المحلية يقدر قيمته بما يقارب 180 مليون ريال سعودي، وفي طريقه للطرح الأولي، إضافة إلى ذلك فقد قدم التطبيق عدة مبادرات إنسانية اجتماعية منها خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة مجاناً في الطريق، وخدمة جميع سيارات حجاج بيت الله الحرام في المملكة خدمة كاملة، وتدريب الشباب على أعمال الصيانة، وغيرها من مبادرات ريادة الأعمال الاجتماعية، توج هذا النجاح بحصوله عام 2019م على جائزة (عصاميون) كأبرز شاب عصامي من مؤسسة ماسك الخيرية.

## أسئلة وواجبات

### Questions and Assignments

1. تنقسم عوامل فشل المنشآت الصغيرة إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية. ما هو الفرق بينهما؟
2. قم بعمل بحث ميداني عن رائد أعمال قد خاض تجربة استثمارية غير ناجحة، وأعد تقريراً يوضح أسباب تعثر هذا الاستثمار مع الاستعانة بمصادر مكتبية لإثراء التقرير .
3. اختر رائد أعمال في قطاع المنشآت الصغيرة، قم بمقابلته ثم إعداد تقرير بخصوص المشكلات التي يواجهها في عملهم.
4. من أهم المشكلات التي تواجهها المنشآت الصغيرة في المملكة هو استثناءها من المزايا التي تتمتع بها المنشآت الكبيرة. من خلال البحث في هذا الموضوع أعد تقريراً عن ثلاث من هذه المزايا.
5. قم بمقابلة أحد رجال الأعمال في المنطقة المحيطة، واكتب قصة نجاحه، فيما لا يزيد عن ثلاث صفحات.
6. اتصل بإحدى مؤسسات دعم المنشآت الصغيرة ورواد الأعمال، وأعد تقريراً يجيب عما يلي:
  - ما هي شروط دعم المشاريع الصغيرة؟
  - ما هي متطلبات التقديم للدعم؟
  - ما نوع المشاريع التي تم قبولها؟
  - مدى تشابه المشاريع المقبولة بمشروعك.
  - كم من الوقت يستغرقه التقديم للحصول على دعم؟
  - ما هي أسباب رفض بعض المشاريع؟
7. ما هي أهم الأشكال القانونية التي تأخذها المنشأة الصغيرة؟ وما هي أهم ما يمكن أن تتعرض له هذه الأشكال من صعوبات؟
8. أعمل مقابلة مع خمسة مستثمرين في المنطقة التي تقيم بها. وبين ما هو شكل الملكية التي اختارها كل منهم، ولماذا؟ وأعد تقريراً يلخص النتائج التي توصلت إليها؟
9. ابحث في الإنترنت عن تجربة ابتكارية لرائد أعمال من البيئة العربية، وقم باستعراضها مع زملائك؟
10. اختر إحدى المنشآت الصغيرة التي تتعامل معها دائماً، وأعد تقريراً عن طبيعة علاقة هذه المنشأة بعملائها؟

## مصطلحات

### Terminologies

Success نجاح

Failure فشل

External Environment البيئة الخارجية

Internal Environment البيئة الداخلية

Economic Recession الركود الاقتصادي (الكساد)

Financial Shortage مشكلات تمويلية

Competition المنافسة

Information Shortage نقص المعلومات

Owner صاحب العمل

Private Sector القطاع الخاص

Business Plan خطة المنشأة

Motives دوافع

Ambition طموح

Marketing Study دراسة السوق

## مواقع إنترنت

### Websites



**زيرو مليون:** مركز موارد رواد الأعمال في زيرو مليون مليء بالمقالات والمعلومات، التي تحتاجها لمساعدتك على توليد الأفكار، وبدء مشروعك الخاص بصفقتك رائد أعمال

<http://www.zeromillion.com>



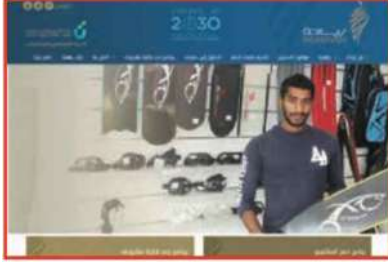
**صندوق الأمير سلطان بن عبد العزيز لتنمية المرأة:** صندوق الأمير سلطان مؤسسة مستقلة مالياً، ولا تهدف للربح، يعمل في مجال الدعم الفني والمالي للمبادرات من الفتيات والسيدات السعوديات، وكذا المشاريع النسائية الصغيرة الجديدة.

<http://www.psfw.org>



**مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة:** وتهدف المؤسسة إلى تمكين المشاريع الصغيرة من النجاح وامتلاك المعرفة، وتوظيفها لمواجهة تحديات التنمية. وتعمل على مجموعة من القطاعات لتحقيق رسالتها الإستراتيجية وهي: الثقافة، المعرفة والتعليم، ريادة الأعمال، وفرص العمل.

<http://www.sme.ae>



**ريادة:** مركز وطني غير ربحي، متخصص في مساعدة الراغبين في ممارسة العمل الحر وأصحاب المشاريع الصغيرة والناشئة من الجنسين، من خلال التدريب والتأهيل وتقديم الاستشارات والإرشاد واحتضان المشاريع، والمساعدة على الحصول على التمويل، وتسهيل الإجراءات الحكومية.

<https://www.riyadah.com.sa>

## الفصل التاسع

### تمويل المشروع

#### Financing the project

#### محتويات الفصل التاسع

- مقدمة
- تقييم الوضع المالي لرائد الأعمال
- تقدير رأس المال اللازم للمشروع
- التمويل الأولي المبدئي
- مصادر تمويل رواد الأعمال
- عوامل اختيار مصدر التمويل المناسب
- عشرة أشياء ينظر لها البنك قبل إعطاء القرض.



## مقدمة

### Introduction

في هذا الفصل سوف نتناول طرق وأساليب تمويل المنشأة، مثل الاقتراض من الأصدقاء والأقارب والبنوك أو المستثمرين الممولين، ورأس المال الجريء، والتمويل الجماعي.

ولكي تتمكن فكرة العمل من تثبيت أقدامها، فإن الإمكانيات المالية تعد ضرورية حتى تصل الفكرة إلى التنفيذ، وقد يحدث هذا الأمر مفارقة واضحة بالنسبة لصاحب المنشأة الجديدة، فالمشروع الصغير يهدف إلى الربح كغيره من المشاريع، وقد يفاجأ صاحبه أنه يحتاج قدرًا كبيراً من المال فقط لكي يبدأ الحركة.

ومن الطبيعي أن يختلف كل مشروع عن الآخر فيما يتعلق بمتطلباته المالية المقترحة، وفي كل الأحوال فإن أهمية المال للمشروع كأهمية الهواء والماء بالنسبة للإنسان، وقد قال الفيلسوف الألماني آرثر شوبنهاور: "الثروة مثل ماء البحر، كلما شربنا منه ازددنا ظمأً".

## تقييم الوضع المالي لرائد الأعمال

### Evaluating the financial position of the entrepreneur

قبل أن يبحث رائد الأعمال عن تمويل مشروع عليه أن يبدأ بتقييم وضعه المالي لمعرفة قدرته المالية للمضي قدماً في إنشاء المشروع، ولتقييم الوضع المالي الشخصي، لا بد من معرفة وتحديد الآتي:

- المبلغ المتوافر حالياً، أو يمكن توفيره ذاتياً.
- الكيفية التي يمكن من خلالها تقييم الوضع المالي.
- التمويل من المصادر الأخرى.

### المبلغ المتوافر حالياً

يتضمن هذا المبلغ ما لدى رائد الأعمال حالياً، وما يمكن توفيره ذاتياً بتحويل بعض الممتلكات الخاصة إلى نقدية، وتشمل ما يلي: النقود، الادخار، السندات، الأراضي، العقارات، الأسهم السيارات، وغيرها، ومن الطبيعي أن تكون النقود والادخار والأسهم سهلة التحريك أكثر من غيرها من الأصول الأخرى، المهم ألا يفكر رائد الأعمال ببيع الأراضي، أو العقارات، أو السيارات وتحويلها إلى نقدية سائلة إلا حين الضرورة لذلك.

### كيفية تقييم وضعك المالي الحالي

يمكنك تقييم وضعك المالي الحالي من خلال الخطوات الآتية:

**الخطوة الأولى:** قدر المبلغ المتوافر لديك حالياً من المصادر المختلفة.

**الخطوة الثانية:** قدر المرحلة الزمنية التي تتوقع أن مشروعك المستقبلي يمكنه أن يؤمن لك عائداً مالياً.

**الخطوة الثالثة:** قدر المبالغ التي تحتاجها أنت وعائلتك للمصروف الشخصي من بداية الإنفاق على المشروع، وحتى بداية تحقيق عوائد من هذا المشروع.

**الخطوة الرابعة:** قدر المبلغ الاحتياطي اللازم لتوفير الأمان، وتجنب المخاطر والأزمات.

**الخطوة الخامسة:** يمكنك حساب المبلغ الذي تستطيع استثماره في مشروعك من خلال تطبيق المعادلة الآتية: المبلغ الجاهز للاستثمار في المشروع = المبلغ الذي تم تأمينه في الخطوة الأولى مطروحاً منه كل من حاصل جمع المبلغ المقدر في الخطوة الثالثة والمبلغ المقدر في الخطوة الرابعة.



## المبلغ المتوافر للاستثمار = مبالغ الخطوة الأولى - (مبالغ الخطوة الثالثة + مبالغ الخطوة الرابعة).

ويمكن الاستعانة بالشكل الآتي لتوضيح هذه الخطوات



المراجع: الرخصة الدولية لريادة الأعمال 2018م.

## التمويل من المصادر الأخرى:

أما التمويل من المصادر الأخرى فسوف نفردها قسماً في مصادر تمويل رواد الأعمال.

### معالم النجاح..

لا تهمل في إعداد الدفاتر: إذا لم تكن تفهم في الأرقام والحسابات، فعليك أن تأخذ دورة دراسية متعمقة في المحاسبة، أو تلجأ إلى خدمات أحد المحاسبين، أو تستأجر محاسباً لمسك الدفاتر يعمل لديك بنظام بعض الوقت. فبرنامج الحسابات لا يجعل منك محاسباً بارعاً. وكما يقول المثل القديم "إذا أدخلت مهملات خرجت إليك مهملاته" فهذا المثل يصدق تماماً عندما لا تفهم إن كان أحد الحسابات دائناً أم مديناً لك. إن المعلومات المالية في هذه الحالة ستكون غير سليمة، تدفع أجراً باهظاً لأحد المحاسبين، لكي يصلح لك ما حدث من فوضى.

## تقدير رأس المال اللازم للمشروع

### Estimation of capital required for the project

معرفة رائد الأعمال بكيفية حساب رأس المال اللازم للمشروع في مرحلة ما قبل التشغيل ومرحلة التشغيل يساعده في الاستخدام الاقتصادي والاستثمار السليم لإمكانيات المشروع، كما أن الإلمام بكيفية تقدير رأس المال اللازم للمشروع يساهم في جودة تحديد مدة المشروع وشكله القانوني والموقع الملائم. كما أنه يحدد فيما إذا كان رائد الأعمال في حاجة إلى الاقتراض أو الاكتفاء بما لديه من مال. ويساعد أيضا في التحديد الأولي لمصادر التمويل المناسبة للمشروع.

عند تقدير رأس المال يتضح لرائد الأعمال: أنه سيحتاج عند تأسيس المشروع إلى نوعين من رأس المال، لتغطية احتياجات المشروع:

1. رأس المال اللازم لتغطية تكاليف ما قبل التشغيل (التأسيس).

2. رأس المال اللازم لتغطية تكاليف مرحلة التشغيل.

تتبين هذه الاحتياجات وفق المعادلة الآتية:



الشكل رقم (2-9) احتياجات رأس المال



1. **تكاليف ما قبل التشغيل (التأسيس):** وتشمل عادة تكاليف الترخيص والتسجيل، وتشمل كافة التكاليف الخاصة بالسجل التجاري والصناعي، وتكاليف الغرفة التجارية الصناعية، ورسوم البلديات، والتراخيص الأخرى.

2. **تكاليف العقار:** وتشمل قيمة الإيجار، أو الاستثمار، أو الشراء، وتشمل أيضاً المباني والتعديلات التي ستدخل على البناء لأغراض المشروع، كما تشمل التكاليف الخاصة بالديكور، الأثاث، التجهيزات، التكاليف الخاصة بتأمين الماء والكهرباء والهاتف.

3. **تكاليف الآلات والمعدات والأدوات والمركبات:** وتشمل أيضاً تكاليف وسائل وأجهزة النقل التي يحتاج إليها المشروع.

4. **تكاليف العمالة لمرحلة ما قبل التشغيل:** وهي العمالة التي يحتاجها المشروع لمدة محدودة المهام خاصة في مرحلة ما قبل التشغيل، ويحتاج إليها بالإنشاء والتكيب، وقد يتم الاستغناء عنها في مرحلة التشغيل، وهي ربما تختلف عن العمالة التي يحتاج إليها المشروع في مرحلة التشغيل، إذ إن هذه العمالة تتناسب مؤهلاتها ومهاراتها مع احتياجات التشغيل والتجربة لخطوط الإنتاج بالمشروع.

5. **تكاليف التسويق:** يهدف التسويق في هذه المرحلة بالتعريف بالمشروع وبالمنتجات التي سيطرحها، وتركيز الدعاية والإعلان على نوع المشروع، وموقعه، وتميزه عن غيره من المشاريع ومواصفات وجودة المنتج، كذلك توجيه الرسالة الإعلانية إلى الشريحة السوقية، التي ستشكل محور اهتمامات المشروع. وهي المرحلة التعريفية التمهيديّة، لتنفيذ الحملة الإعلانية مع طرح المنتج في السوق .

6. **تكاليف أخرى:** ربما يكون هناك تكاليف أخرى يحتاج إليها المشروع قبل بدء التشغيل، ولم تدخل في البنود السابقة، مثل التأمين، وتكاليف أخرى غير منظورة، إذ يضع رواد الأعمال مبلغاً إضافياً كاحتياطي أمان، لتغطية هذه التكاليف، التي قد تظهر في أثناء التركيب والتجهيز، وعادة ما يكون بين 5-10%.

7. **تكاليف مرحلة التشغيل:** تتمثل في التكاليف اللازمة لبدء عملية التشغيل والإنتاج، حتى بداية الفترة التي تستطيع فيها أن تباع منتجات المشروع، وتحصل على الإيرادات نتيجة عملية البيع، ثم تبدأ في الإنفاق على العمليات اللاحقة، تتضمن هذه التكاليف: تكاليف المادة الأولية المطلوبة، لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة والرواتب والأجور، التي ستدفعها خلال هذه المرحلة والنفقات العامة المتعلقة بالماء والكهرباء والهاتف والتأمين والدعاية والإعلان والمصاريف النثرية الأخرى.





## معالم النجاح

إذا كنت تود أن تكون ثرياً فعليك أن تبدأ عملاً تجارياً. إن معظم الناس يربطون صافي المبالغ الضخمة بالدخل العالي، لكن في الواقع أن الأفراد ذوي الرواتب العالية لا يملكون قدراً كبيراً مما يسمى بالثروة. وفقاً لإفادة مجلة فوربيز Forbes Magazine فإن 72% من أغنى رجال الأعمال في أمريكا هم أصحاب منشآت صغيرة، ورواد أعمال من الجيل الأول. كما أظهرت الدراسات أن المستثمر الممول (الداعم) العادي لديه ثروة تتراوح ما بين مليون واحد إلى 10 ملايين دولار أمريكي. فإذا كان لديك أقل من مليون دولار أمريكي فأنت لا تملك مالياً كافياً للمغامرة في مشاريع كبيرة، بالرغم من أن الذين لديهم ثروة تزيد على 10 ملايين دولار يمكنهم أن يقوموا بهذه المشاريع، إلا أن كثيراً منهم ليس لديهم الوقت للاستثمار بأنفسهم، ولكنهم يستخدمون مديريهم لتوظيف المال نيابة عنهم أو التعامل مع شركات رأس المال الجريء.

## التمويل الأولي (المبدئي)

### Seed Capital

هناك عدة مدارس مميزة للفكر المتعلق بالتمويل الأولي (المبدئي) Seed Capital. تقول المدرسة الأولى: إنه كلما جمعت المزيد من المال في البداية كان ذلك أفضل. وتقول المدرسة الثانية: كلما كان التمويل المبكر أقل كلما كان ذلك أفضل. هذا يعني أنه يتعين على رائد الأعمال تحصيل فقط ذلك المبلغ من المال، الذي يعد ضرورياً جداً لتشغيل الشركة في كل مرحلة من مراحل النمو. ويمثل الجدول الآتي هاتين المدرستين:

### الجدول رقم (1-9) التمويل العالي والتمويل المنخفض

التمويل المبدئي المنخفض	التمويل المبدئي العالي
- رأس المال المحدود بحول دون الخسائر الكبيرة وخسارة المصداقية على المدى الطويل من قبل الممولين. - يحافظ على الانتباه والطاقت مركزاً على الأهداف الرئيسية. - المالي الإضافي ربما لا يستطيع أن ينفقه رائد الأعمال بصورة رشيدة.	- يتيح للشركة البقاء في ظل العوائق وحالات التأخير. - يتيح المزيد من المرونة به الاستفادة من مزايا القرص الجديدة إن وجدت. - يسهل من مشكلات الحصول على ائتمانيات من الموردين والبنوك. - يجعل صاحبة المنشأة الصغيرة يشعر بالأمن في المراحل الأولية الحرجة.

وفي الواقع أن جمع مال أكثر مما يحتاجه المشروع سوف يكون كغطاء ضمان Security Blanket، مثل أن يكون لدى رائد الأعمال مال في البنك. وبالنسبة لبعض رواد الأعمال، فإن الدعم والضمان اللذين يقدمان يعدان ضروريان، بينما يعده البعض الآخر من رواد الأعمال ليس كذلك، إن الشعور بالأمن هو نعمة، طالما أنه لا يأتي بأزمات تعرض للاختناق. إذ إن اقتراض رائد الأعمال للمال، فإنه إما أن يعيده، أو يعجز عن السيطرة على المشروع أو جزء منه، فلا يستطيع إعادته.

وإجمالاً، فإن التمويل المحتمل للمشروع يمر بمراحل تتوافق مع المراحل التي يمر بها المشروع، وفيما يلي شرحاً لهذه المراحل، وما يتوافق معها من مصادر التمويل:

الشكل رقم (3 - 9) المراحل والتمويل



## معالم النجاح

معظم رواد الأعمال يرغبون في نقل أفكارهم في الأعمال إلى المستثمرين، فهم يتجاهلون أنفسهم، وينغمسون في تقديم إمكانية الناحية العملية لأفكارهم، لكن في الواقع أن المستثمر يبحث عن شخصية صاحب المنشأة نفسه وعن فريقه للإدارة

## مصادر تمويل رواد الأعمال

هناك عدة مصادر لتمويل مشاريع رواد الأعمال، يوضحها الشكل الآتي، ونوردها فيما يلي:

الشكل رقم (4 - 9) مصادر التمويل

الأسرة	رائد الأعمال
رأس المال الجريء	المستثمرون الداعمون
حاضنات الأعمال	التمويل الجماعي
الصناديق الحكومية	البنوك

### 1. رائد الأعمال نفسه

هذا المصدر نابع من التفكير بهذا السؤال المهم: ما هو مصدر التمويل الأول للشركة الجديدة؟ هذا يعني أن رائد الأعمال هو الممول، أي مدخراته الشخصية، أو رهن منزله، أو ائتمان، أو من خلال بيع سيارته، أو بعض ممتلكاته القيمة. كثير من رواد الأعمال يرفضون عن وعي وإدراك بيع كل ما يمتلكونه، فقد لا يملك رائد الأعمال الكثير، وفي الغالب يكون عائلاً لأسرة. ولا يمكن أن يجازف بكل ما يملك.

ومن ثم فمن الأسئلة الأولى التي قد يطرحها مستثمر، هي: ما هو إجمالي موجوداته الشخصية، التي استثمرتها؟ كيف يمكن أن يتوقع من مستثمر أن يضع في مشروعك أموالاً كسبها من التعب والجهد إذا لم تفعل أنت ذلك؟ كما أن المستثمر لا يرغب في سماع أنك وضعت خطط إنقاذ، فهو يرغب في سماع أنك ملتزم بشركتك بنسبة 100%.

### 2. الأسرة

يعد رائد الأعمال نفسه مصدراً للتمويل، يتمثل مصدر التمويل التالي في الأسرة، وهما إما الوالدان، أو الزوجة أو الزوج، أو الأشقاء والشقيقات، أو أبناء العم، أو الأعمام، أو الأخوال، أو أي فرد آخر في الأسرة أو في العائلة.

بعض رواد الأعمال يعارضون طلب أموال من أقاربهم أو زملائهم، قائلين: إنهم الملاذ الأخير، الذي يتجهون إليه للتمويل. لكن من ناحية عملية يمكن القول: إن الأقارب هم الأكثر استجابة للأفكار بالمقارنة مع الشركات الخاصة أو البنوك، لأنهم يعرفونك ويفهمون قدرات رائد الأعمال.

إن الاقتراض من الأقارب، يعني أن بإمكانك الحصول على أموال بقيمة أقل، وذلك من خلال دفع فائدة أقل أو تقديم حقوق أقل، مما يطلبه البنك، أو أصحاب رأس المال الجريء. كما أن التمويل الإضافي في المرحلة الأولية، أو مرحلة البداية لنمو الشركة، قد لا يكون متوفراً، مما يجعل الوصول إلى الأسرة، أو الأصدقاء أكثر واقعية، ولربما يكونون هم المصدر الوحيد لرأسمال الشركة، والاقتراض من أحد أفراد الأسرة يعرض لك أكبر المخاطر الشخصية. وذلك لأن في حال فشل المشروع، فإن هذا القريب سوف يخسر المال، أو قد تصبح الحقوق التي وعد بها لا قيمة لها، يزداد الأمر سوءاً إذا كان الدائنون هم الأقرباء بالمصاهرة، حيث تتعرض الزوجة أو الزوج للخرج من جراء ذلك.

بعد أفراد الأسرة، فإن أفضل من يتجه رائد الأعمال نحوهم هم الأصدقاء والزملاء، وما ينطبق على الأسرة من مزايا وعيوب ينطبق على الأصدقاء والزملاء.

#### معالم النجاح..

عندما ابتكر كل من (سكوت هانى) و(كريس ابوت) شركة جديدة، كانا صحفيين عاطلين، ليس لديهما سوى فكرة مبتكرة، فوضعا خطة لمشروعهما، وقاما في التحدث إلى أي فرد يعرفانه عن الاستثمار في شركتهما الوليدة، وفي النهاية استطاعا بعد إقناع اثنين وثلاثين شخصا من الأصدقاء والأقارب والزملاء السابقين بالاستثمار في مشروعهما، وجمعا حوالي ستين ألف دولار في عمليتهما وتأسيس شركتهما (تريفال بورسيوت) في عام 2004 بلغ مجموع مبيعات ألعاب هذه الشركة 88 مليون لعبة، بيعت في 26 دولة و17 لغة

### 3. المستثمرون الداعمون (الملاك) Angel Investors

يسمون أيضاً المستثمرين غير الرسميين أو المستثمرين الداعمين Angel Investors أو بترجمة مباشرة (المستثمر الملأ): المستثمر الداعم هو فرد أو عائلة لديه أصول كبيرة، وهو يستثمر في شركة في مراحلها المبكرة، مقابل ملكية في حقوق المشروع. أحياناً، يقبل المستثمرون الداعمون أشكالاً أخرى من الدفع، لكن عادة ما ينظر إلى المستثمر الممول كفرد أو صاحب رأس مال مخاطر، والمستثمرون الخاصون أو الداعمون هم مصدر- إن لم يكونوا مصدرراً أساسياً - لرأس المال في الشركات في مراحلها المبكرة، أو النامية.

ليست هناك أبحاث كثيرة عن المستثمرين الداعمين، إلى الحد الذي يحظى به التوثيق لرأس المال الجريء، ولربما يعزى هذا إلى الطبيعة المرنة وغير المنظمة لاستثمار الداعمين. على نقيض أصحاب رأس المال المخاطر والبنوك، لا ينتمي المستثمرون الممولون أو الداعمون إلى جمعيات أو جماعات نقابية، وتحديد مواقعهم يتطلب الكثير من البحث والتفكير من قبل صاحب المنشأة. ويستثمر المستثمرون الداعمون من أجل المشاركة في الأعمال والمشاريع التجارية الصغيرة، وهم أحياناً يجمعون بين أهداف الحياة والمصالح المالية، والكثير من هؤلاء المستثمرين هم أثرياء من صنع أنفسهم، والغالبية منهم استطاعوا جمع أموالهم عن طريق الأعمال التجارية، من خلال ملكية حقوق في شركات سابقة قاموا بتأسيسها.

#### صفات المستثمرين الداعمين Angel Investors

تتراوح أعمار المستثمرين الداعمين بين 48-59 سنة، وهم يحملون شهادات فوق الجامعية، أو لديهم خبرات في الإدارة. وأفادت صحيفة وول ستريت جورنال Wall Street Journal أن 30% من الأمريكان الذين اتجهوا للأعمال التجارية لأنفسهم في عام 1998م، كانوا دون 30 سنة من العمر، وهناك كثير من النساء التي تمتهن الآن أعمال المنشآت الصغيرة، الأمر الذي يوحي بقدوم موجة من المستثمرين الداعمين، الذين سيصبحون ظاهرة شائعة. والفرق بين المستثمرين الداعمين وأصحاب رأس المال الجريء، هي أن المستثمرين الداعمين يعملون بصفاتهم الشخصية، ويستثمرون أموالهم الخاصة بهم، مستخدمين بديهياتهم، وهم لا يعدون أنفسهم مشغولين بالاستثمار، بل يعملون في التمويل المبدئي لاكتساب ثروات إضافية.

بيد أن أهم الاختلافات بين الفئتين تكمن في معايير وعمليات الاستثمار. فالداعمون يستثمرون لأسباب شخصية، تتضمن دوافع ليست مالية دائماً، وعلى نقيض معظم أصحاب رأس المال الجريء، الذين يستجيبون للمساهمين، ويوظفون رأسمالهم في المشاريع بناء على دوافع استثمارية واقتصادية محددة، كما أن المستثمرين الداعمين لا يلتزمون بقيود أو حدود معينة. ولا شيء يلزم المستثمرين الداعمين على الاستثمار، وهم لا يستثمرون كل رؤوس أموالهم، وليس لديهم عائد مستهدف محدد على الاستثمار. ولأن معظم أموالهم من صنع أنفسهم، فإن لديهم الرغبة أحياناً في الإبقاء على النشاطات التي جنت لهم الثروة. إن استثمارهم في

المنشآت الناشئة يعيد لهم النجاح، ويسهم في مجالات معينة محببة لهم، وهم يجدون المتعة في محاولة التغيير، في حين أن أصحاب رأس المال الجريء يستثمرون لا لشيء سوى زيادة العائد على الاستثمار لمساهماتهم، وهم يتبعون إرشادات وإجراءات محددة بدقة في أثناء عملية اختيار الشركات والارتباط برأس المال.

إن الكثير من المستثمرين الداعمين يرغبون في الاستثمار في الشركات، سواء كانت ذات مخاطر من عدمه، إذا كانت مدعومة بخطط العمل المحددة، أو بأبحاث في السوق، كما أنهم يقدمون رؤوس الأموال التي توظفها شركات الأموال والشركات الناشئة، والشركات في مراحلها الأولى من التأسيس، التي تبدأ بمبالغ تتراوح ما بين 25,000-250,000 دولار، في حين أن أصحاب رأس المال المخاطر يقفون على نقيض المستثمرين الداعمين، حيث يتجهون إلى الشركات التي نشأت، وربما في حاجة للتوسع والنمو، إذ يجنون بذلك عوائد أكبر من كل مشروع.

#### إضاءة

- في عام 2006م أجرت مجلة إنك سيرفي مسحاً وجدت أن 250,000 مستثمر داعم قد استثمروا أكثر من 20 بليون دولار في تلك السنة.
- تقدر سمول بيزنس أدمينيستريشن الاستثمارات في كل عام بقيمة تتراوح ما بين 55-65 بليون دولار أمريكي.
- يوظف المستثمرون الداعمون أموالهم في أكثر من 60,000 شركة في مراحلها الأولى.
- يصل سوق الاستثمار التمويلي ضعفين إلى خمسة أضعاف سوق صناعة رأس المال المخاطر.

#### 4. صاحب رأس المال الجريء Venture capitalist

ويسمى رأس المال المخاطر أو المغامر، وقد تحدثنا في فصل سابق عن رأس المال الجريء وتعريفه وأثره الأساس، كمكون من مكونات البيئة الجزئية لمنظومة ريادة الأعمال. وبصفة عامة، يمكن القول: إن رأس المال المخاطر هو عبارة عن مال، خاص بأفراد أو شركات ذات رؤوس أموال بها مخاطر، يتم توظيفها في أعمال، أو مشاريع صغيرة عالية المخاطر، وفي مقابل هذا الاستثمار يحصل هؤلاء على حقوق ملكية (ملكية في حصة) في الشركات التي يستثمرون فيها، وعادة ما يكون استثمارهم في شكل حصص.

وهو بالعادة صندوق استثمار مشترك تجتمع فيه أموال المستثمرين، ويسمون (الشركاء المحدودون)، ويدار من قبل متخصصين ماليين، ويسمون (الشركاء العاملون)، وتنشأ عائدات صناديق رأس المال الجريء من بيع حصصها في الشركات غير المدرجة، بسعر أعلى من السعر الأساسي، ويحصل المستثمرون على النسبة الأكبر من الأرباح، في حين يحصل المديرون الماليون (الشركاء العاملون) على رسوم الأتعاب، بنسبة تتراوح من 15%-20 من الأرباح. وتتراوح مدة الاستثمار هذه الصناديق من 3-8 سنوات، يتم بعدها تصفية المساهمة ببيع الأسهم، أو تغيير إدارتها، أو الاكتتاب العام.

يركز أصحاب رأس المال الجريء على الاستثمار في القطاعات والشركات ذات النمو العالي، والشركات التي يمكن أن تؤدي عملياتها بفعالية عالية، والمشاريع ذات الربحية المرتفعة، أو ذات الميزة التنافسية العالية، وتنتشر صناديق رأس المال الجريء في الأسواق الناضجة والمتوازنة وتركز معظمها على مشاريع التقنية، ولكنها لا تقتصر عليها، وتنتظر إلى العوائد المرتفعة في المجالات المتنوعة.

المستثمرون في رؤوس الأموال ذات المخاطر هم مستثمرون متخصصون ومهنيون، يضعون الحد الأدنى من الاستثمار، ويطلبون بمعدلات فائدة عالية نسبياً. وبحسب الإحصاءات فإن أقل من 14% من استثمارات رأسماليي المشاريع المغامرة تصب في الشركات الناشئة، ومعظم هذه الاستثمارات تتعلق بتطوير منتجات جديدة. ومعظم المنشآت الناشئة تبدأ بأسواق صغيرة محلية، تكون أصغر من أن يستثمر فيها منافسون كبار، وهي تفتقر إلى معظم الاعتبارات التي يرغب فيها رأسماليو المشاريع ذات المخاطر من حيث النطاق، والفوائد المملوكة، والخطط المحددة، والكفاءات، والخبرات.

ويقوم أصحاب رأس المال الجريء بتمويل مئات فقط من المشاريع في السنة بالولايات المتحدة الأمريكية. في حين أن أصحاب رأس المال الجريء يدرسون أكثر من 300 خطة عمل في السنة ويستثمرون فقط في اثنتين أو ثلاث. نصف هذه الخطط يخفق في الأداء حسب التوقعات. والواقع فإن حوالي 7% من الاستثمارات في شركات رؤوس الأموال المغامرة تحقق أرباحاً بنسبة 60% تقريباً، بينما ثلث الاستثمارات عادة ما يفضي إلى خسائر جزئية أو كلية.

كما برز في العقد الماضي مصدر الطرح الأولي للمشاريع عبر صناديق استثمارية، تسمى الصناديق المالية للطرح الأولي، وهي عبارة عن محافظ أو صناديق أموال Pools of money يتم استهدافها تحديداً للشركات في مراحل الطرح الأولي، والمراحل المبكرة (Seed Money for Start - up Company)، وهذه الصناديق شبيهة بطريقة التمويل الجماعي، من حيث استهدافها للمشاريع الناشئة، التي تكون في بداياتها، وبالرغم من أن هذه الصناديق تخضع لإدارات خاصة إلا أنها أحياناً تحصل على أموالها من جهات حكومية داعمة، أو من الجامعات، أو من جمعيات خيرية بهدف دعم التنمية الاقتصادية المحلية.



والواقع أن هذه الصناديق مماثلة لصناديق رؤوس الأموال المخاطر. لكن بما أنها تستثمر المراحل المبكرة، فإنه من المتوقع أن تعمل بمشاريع، ومنتجات مكتملة، وخطط أعمال مدققة.

في هذه المدة من مرحلة المشروع يسهم الطرح الأولي على تكوين المنتج، وتجهيز خطط التسويق، وتوظيف الشخصيات الرئيسية، وإجراء الاتصالات الأولية بالعملاء والتجار، ولربما إدراج أسماء البائعين والقانونيين والمحاسبين. وبأقي الطرح المالي الأولي أحيانا ليس من صناديق الاستثمار فحسب، بل أحيانا من الأسرة، أو من مستثمرين داعمين.

وبالجملة، فإن رواد الأعمال يتذمرون عادة من أصحاب رأس المال الجريء، عندما يبدأ العمل معهم، فهم لا يرغبون في أن يتم توجيههم من قبل أصحاب رأس المال الجريء. كما أن رواد الأعمال يبحثون عن مستثمرين هادئين، لا يبالغون بالإزعاج والسؤال. وربما يتم وصف أصحاب رأس المال الجريء بالمستثمرين النسور غير المرغوب بهم، وذلك بسبب الحد الذي يطلبونه من الرقابة والسيطرة والحصة الكبيرة من العائدات.

### صفات رأس المال الجريء مقارنة بالمستثمرين الداعمين

هناك عدد من الصفات التي توصل لها الكتاب والممارسون، يتصف بها أصحاب رأس المال الجريء (المخاطر، المغامر):

- يوزعون الثلثين من أمواله في مراحل ما بعد بداية الشركات.
- القليل من الشركات الناشئة تتناسب مع رؤوس الأموال ذات المخاطر.
- يفضلون الاستثمار في مجالات التقنية العالية.
- لا يفضلون الاستثمار في البداية للشركات الناشئة.

تنفق استثمارات أصحاب رأس المال الجريء تأتي أموالها على المنشآت في مرحلة ما بعد البدايات، ومن ثم فإن القلة من رواد الأعمال الذين يناسبون نموذج استثمارات أصحاب رأس المال الجريء، وتشير النسبة العالية من الاستثمارات في المراحل اللاحقة من الشركات، إلى أفضلية قوية لتمويل المشاريع بعد قيام رواد الأعمال بخفض نسب الشكوك العالية الكامنة و البداية وبإثبات احتمال سداد المبالغ الكبيرة، وفي المقابل فإن المستثمرين الداعمين لا يوجد ما يمنعهم من استثمار جميع أموالهم بلا تردد، ولكن لا يعني ذلك تعريض استثماراتهم للمخاطرة أو المجازفة، إذ إنهم بالمقابل ينصب تركيزهم على الاقتصار على عدد محدود جداً من المشروعات، التي تؤمن لهم الرضا الشخصي والعائد الجيد من الاستثمار.

يتجه معظم المستثمرين الداعمين إلى تولى المزيد من الأدوار النشطة في إدارة استثماراتهم، فمن الشائع أن يصبح المستثمر الممول شريكاً لصاحب المنشأة، أو أن يطلب وظيفة إدارية في الشركة الجديدة، على نقيض أصحاب رأس المال الجريء، الذين يركزون على التقارير الرسمية. الأداء الشركة دون الدخول في إدارتها، ومن ثم فإن المستثمرين الداعمين تكون لديهم خلفيات في الإدارة، وفهم أفضل التشغيل اليومي للمنشأة، ويمكن أن يكونوا مصادر جيدة للمساعدة.

وفي المقابل فهناك أوجه تشابه عديدة بين المستثمر الممول (الداعم) Angel Investor وأصحاب رأس المال الجريء Venture capitalist من بينها:

- أن كليهما يطلبان خطة عمل مكتوبة كتابة جيدة قبل النظر في أي استثمار.
- أن كليهما يسعى إلى تحقيق عائد استثمار يعادل 5 إلى 20 مرة من استثماراتهم الأصلية.
- أن كليهما يجري دراسة للمشروع الجديد أو العاملين فيه.
- أن كليهما يتوقع التوضيح والمتابعة لإستراتيجيات البيع.

## 5. التمويل الجماعي Crowdfunding

التمويل الجماعي (Crowdfunding) هو جمع مبالغ صغيرة من رأس المال من عدد كبير من الأفراد لتمويل مشروع تجاري جديد. وقد أصبح التمويل واسع الانتشار لارتباطه بالإنترنت، واستفادته من سهولة الوصول إلى شبكات واسعة من الناس، من خلال وسائل الإعلام الاجتماعية، والتمويل الجماعي لمواقع الويب للمستثمرين ورجال الأعمال معاً. ويسهم التمويل الجماعي على زيادة روح المبادرة من خلال توسيع مجموعة المستثمرين، الذين يمكن جمع الأموال منهم خارج الدائرة التقليدية للمالكين والأقارب وأصحاب رأس المال الجريء.




يوفر التمويل الجماعي منتدى جماعي مفتوحاً لأي شخص لديه فكرة لعرضها أمام المستثمرين المنتظرين حول العالم، وقد أتاح التمويل الجماعي الفرصة لرواد الأعمال لجمع مئات الآلاف أو ملايين الدولارات من أي شخص لديه مال ويرغب في استثماره. ومن أطراف المشاريع عبر التمويل الجماعي: أن تقدم شخص للمنصة لتمويل فكرة وصفة جديدة لسلطة البطاطا. وكان هدفه أن يجمع 10 دولارات من التبرعات، لكن المؤيدين لفكرته والداعمين له قاموا بتمويله بمبلغ 55,000 من 61111 مؤيداً.

هناك العديد من المنتجات والشركات التي نجحت نجاحاً باهراً من خلال منصات التمويل الجماعي، فعلى سبيل المثال تم تمويل شركة Oculus VR، الشركة الأمريكية المتخصصة في أجهزة ومنتجات الواقع الافتراضي، من خلال موقع Kickstarter، ففي عام 2012، أطلق مؤسس شركة Palmer Luckey حملة Kickstarter لجمع الأموال لإنشاء سماعات الواقع الافتراضي المصممة للألعاب الفيديو، واستطاعت الحملة أن تجمع 2,3 مليون دولار، أي عشرة أضعاف الهدف الذي كان 250,000 دولار. في مارس 2014، استحوذ Facebook على شركة Oculus VR مقابل 2,3 مليار دولار أمريكي.

وبالرغم من الفوائد الجمة للتمويل الجماعي هو مفهوم جديد، والاستثمار في الشركات الصغيرة يمكن أن يتضمن مخاطراً كبيرة. إذ تتمثل المخاطر الرئيسية للتمويل الجماعي في:

- قد تفلس الشركة التي تستثمر فيها. فالعديد من الشركات الجديدة تفشل في السنوات القليلة الأولى.
- ليست مضمونة العوائد. قد لا ترتفع قيمة الأسهم، وقد لا يتلقى المستثمر أي دفعات أرباح (حصة من الأرباح).
- قد يكون من الصعب بيع الأسهم. عادة ما تكون الأسهم غير مدرجة، مما يعني عدم التمكن من بيعها بسهولة بالطريقة، التي يمكنك بها بيع الأسهم في شركة كبيرة مدرجة في سوق المال.
- منصة التمويل الجماعي نفسها قد تفلس. مما يعني خسارة الأموال، قبل أن يتم استثمارها مع النشاط التجاري الممول.

الجدول رقم (2 - 9) أشهر منصات التمويل الجماعي

رسوم الدفع	رسوم المنصة	عدد الداعمين	المبالغ التي تم جمعها بالمليون دولار	المنصة
\$0.30 + 2.9%	0%	50M	\$5B	
\$0.20 + 3.0%	5%	14M	\$3B	
\$0.30 + 3.0%	5%	9M	\$1B	

## 6. حاضنات الأعمال الجامعية University incubators

هناك مصدر آخر للتمويل والمساعدة الأولية للمشاريع يتمثل في المرافق المشتركة الجامعية (الحاضنات) University incubators. هذه الحاضنات تساعد على حياة الأعمال التجارية والمشاريع تقريباً، مثلما تساعد الأجهزة الحاضنة على حياة الأطفال في المستشفيات بعد الساعات أو الأيام أو الأسابيع الأولى من ولادتهم. توفر الحاضنات المرافق المكتبية المشتركة وبيئة ميسرة، يمكن أن تنمو فيها الأعمال التجارية والمشاريع.

وهناك عدد من الحاضنات ليست ملحقة بالجامعات، بل بالقطاع الخاص، أو مراكز مدنية أو بغرف تجارة محلية، وتكمن فكرتها في توفير المساعدة للأعمال والمشاريع المحلية، ومن ثم تساعد على نمو المجتمع وازدهاره، وتتمثل هذه الخدمات المقدمة لرواد الأعمال:

- توفير التمويل الأولي للمشاريع.
- توفير مساحات مكتبية.
- توفير الخدمات الاستشارية.
- الاشتراك في الخدمات اللوجستية.
- أجهزة اتصال وإنترنت.

وهناك عدد كبير من المشاريع والأعمال التجارية الناجحة، التي بدأت في الحاضنات الجامعية، إذ إن توفر المستشارين لمساعدة رواد الأعمال على تجاوز المراحل الحرجة الأولية يعد واحداً من الأسباب المؤدية إلى النجاح، كما أن السبب الآخر يتمثل في الإسهام المالي الأولي في المشاريع.

## 7. الجهات والصناديق الحكومية

هناك صناديق تمويل تخصصها الدولة، لتشجيع إنشاء وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتقدم الجهات الحكومية هذه الأموال لهؤلاء الشباب، الذين تختارهم من رواد الأعمال، كمنح أو قروض حسنة بلا فوائد أو بفوائد ميسرة ودفع مريح، وفق شروط معينة يجب أن يستوفيه المتقدم على القرض أو المنحة. ومن أمثلة الصناديق الحكومية في السعودية صندوق التنمية الصناعي، وبنك التنمية الاجتماعي، وصندوق خليفة، ومؤسسة محمد بن راشد لدعم المنشآت الصغيرة في الإمارات، والصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر، وسند في سلطنة عمان، وصندوق التنمية والتشغيل في الأردن، وغيرها كثير في عدد من الدول العربية.

## 8. البنوك والمؤسسات المقرضة

يمكن تصنيف البنوك والمؤسسات المالية كأهم المصادر (غير الشخصية) للتمويل. فهي لا تستثمر لكسب الرضا الشخصي، بل تستثمر فقط من أجل جني الأرباح من المشروعات. ومن ثم تعد معاييرها لتقييم الاستثمار أكثر صرامة وتنظيماً. وقد جرت العادة أن البنوك والمؤسسات المقرضة لا تحبذ إقراض الشركات والمنشآت المبتدئة والصغيرة، والسبب في ذلك هو معرفتها بمعدلات فشل المنشآت الصغيرة، إذ إن البنوك والمؤسسات المقرضة لا تخاطر أو تجازف بأموال مساهميتها، وتقوم البنوك بالإقراض المالي الأولي للمنشآت فقط، إذا كان القرض مضموناً تماماً بأصول سائلة، وبمجرد أن تثبت المنشأة أقدامها، وتؤسس نفسها، وتصبح مربحة، فإن البنوك حينها تصبح حليفاً مهماً لها.

هناك عدد من الأنواع المختلفة للمصادر الإقراض، التي بإمكان رائد الأعمال أخذها والحسبان، نستعرض أهمها فيما يلي:

### أ. الائتمان المصرفي (القروض البنكية)

هو نوع من أنواع التسهيلات، التي تحصل عليها المنشأة من المصرف، مقابل ضمانات محددة. ومن ثم يترتب عليها التزام بدفع فوائد منتظمة، يتم تحديد أسعارها من قبل البنوك المركزية وأحياناً بواسطة العرض والطلب، اللذين يتأثران بالأوضاع الاقتصادية. والفوائد تمثل التكاليف المباشرة التي يدفعها المقترض، كما يمكن الاستفادة من برامج القروض الشخصية التي تقدمها البنوك المختلفة على شكل قروض ميسرة إسلامية.

وبالرغم من أن المنشآت الصغيرة تواجه بعض المعوقات أمام القروض البنكية، كما تم تفصيل ذلك مسبقاً، إلا أن القروض البنكية يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين قصيرة الأجل وطويلة الأجل. وفي الغالب تلجأ المنشآت الصغيرة إلى استخدام القروض قصيرة الأجل.

### أنواع القروض البنكية

يمكن تصنيف القروض البنكية إلى عدة أنواع حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

- أنواع القروض حسب المعيار الزمني.

1. قروض قصيرة الأجل، ومدتها لا تتجاوز سنة، وفي الغالب تلجأ المنشآت إلى استخدام هذا النوع من القروض في تمويل احتياجات المنشأة من المواد والإنتاج، أو سد عجز مؤقت في السيولة مثل سداد الرواتب.
2. قروض طويلة الأجل: ومدة استحقاقها تتجاوز العام الواحد. ويستخدم هذا النوع من القروض غالباً في مشتريات الأصول الثابتة، والمعدات، والآلات والمباني، وغيرها من التكاليف الثابتة.

### • أنواع القروض حسب نوع الضمان

1. قروض على المكشوف (غير مضمونة): تتم إقراض المستثمر دون ضمان، حيث تلعب سمعة المستثمر دوراً كبيراً في تسهيل هذا النوع من القروض.
2. قروض بضمان: حيث تتم الموافقة على الإقراض للمستثمر من قبل المصرف مقابل ضمان، والضمان قد يكون:

• شخصياً

• أوراقاً مالية أو تجارية (مثل الكمبيالة).

• ضمانات عينية (مثل أرض، مبان، مشروع).

ب. القروض من الهيئات والمؤسسات

وهي قروض تقدمها جهات متخصصة لدعم المنشآت الصغيرة، سواء كانت حكومية أو قطاعاً خاصاً. وهذه مثال ذلك صندوق التنمية الصناعي في السعودية، وبرنامج كفالة. وتتميز هذه القروض بانخفاض الفائدة عليها، وتيسير السداد. ولكنها تخضع إلى إجراءات طويلة ومرهقة.

ج. الائتمان التجاري

هو الشراء بالأجل، حيث يستفيد البائع (مانح الائتمان) أنه يساعد على نمو المبيعات، ومن ثم تحقيق أرباح أكبر، أما المشتري (الحاصل على الائتمان)، وهو صاحب المنشأة، سوف يتمكن من الاستمرار في ممارسة نشاطه الاستثماري، بالرغم من أن وضعه المالي لا يسمح في العاجل بتسديد قيمة البضاعة والمعدات.

## مزايا الائتمان التجاري

- يتميز الائتمان التجاري بخفض التكلفة، وذلك لأنه يتم منح المشتري مهلة 30 - 60 يوماً للسداد، دون تحمل أي تكلفة إضافية، وكأن المنشأة قد حصلت على قرض مجاني.
- سهولة الإجراءات المطلوبة للحصول على الائتمان التجاري بالمقارنة بالقروض المصرفية.
- بعد مصدرًا جيدًا للتمويل، خاصة في حالة عدم توافر الائتمان المصري.
- يتمتع الائتمان التجاري بالمرونة في توقيت الحصول عليه، والمرونة في كمية البضاعة التي يتم الحصول عليها.

## أنواع الائتمان التجاري

### 1. الحساب الجاري

حيث يقوم البائع (مانح الائتمان) بفتح حساب للمشتري في دفاتره، يسجل فيه جميع العمليات الخاصة بالمشتري، التي ستتم تسويتها في الوقت المتفق عليه.

### 2. السحب

وهو مطالبة بدفع ثمن البضاعة من البائع للمشتري، وهو يأخذ عدة أشكال؛

أ- سحب بالاطلاع: يستحق المبلغ بمجرد رؤية المشتري له، وتسمى العملية بسحب عاجل.

ب - سحب زمني (أجل): حيث يستحق المبلغ بعد رؤية المشتري له بمرحلة زمنية.

### 3. الكمبيالة

يحصل البائع والمشتري على كمبيالة، وهي تعهد مكتوب وموقع من المشتري بالدفع في الوقت المحدد. ومن مزايا الكمبيالة: أنها تساعد البائع على التخطيط، كما يمكن تحصيلها من البنك، كما يمكن استخدامها كوسيلة دفع مع الآخرين.

## شروط الائتمان التجاري

يمكن أن يتضمن الائتمان التجاري عددا من الشروط أو بعضها مثل:

1. الخصم النقدي الذي يكتب على الشكل التالي: 15/5 صافي- 30 يوماً، ويعني أنه إذا تم السداد خلال 15 يوماً، يمكن الحصول على حسم نقدي 5%.
2. موعد السداد بدون فوائد. أي لا يترتب على السداد أي فوائد، إذا تم السداد خلال الموعد المحدد مسبقاً.
3. قد يتضمن السداد دفع فوائد محددة على المشتري إذا تجاوز مدة الائتمان المتفق عليه.
4. يمكن أن يتم الاتفاق على أساس البيع الموسمي.
5. قد يتضمن الاتفاق بعض الشروط بإعادة البضاعة غير المباعة.

## عيوب الائتمان التجاري:

بالرغم مما يتمتع به الائتمان التجاري من مزايا، إلا أن له بعض العيوب مثل:

1. قد يفشل المشتري بسبب ظروف البيع في الحصول على خصم تعجيل الدفع.
2. عند تجاوز مدة الائتمان يتم فرض فوائد.
3. هناك فروق بين سعر الشراء نقداً وسعر الشراء بالآجل.
4. المغالاة في الاعتماد على الائتمان التجاري.
5. التركيز على ضرورة الحصول على الائتمان التجاري، بالرغم من عدم توافر الفرص والأسعار والكميات المناسبة.

إضاءة

في عام 1984م بدأ كل من ساندي ليرنر ولين بوساك في تأسيس شركة سيسكو للأنظمة Cisco Systems، حيث وضعا وحدة معالجة مركزية مستخدمة كبيرة في الكراج التابع لهما، وأقنعا الأصدقاء والأقارب بالعمل مقابل الدفع مؤجلاً.



قام المؤسسان بتمويل مشروعهما من خلال فواتير البطاقات الائتمانية. في عام 1986م تولى ليرنر مهمة توفير المزيد من الأموال، وفي عام 1987م حصل على تمويل من شركة سيكوبا كابتال.

تتجه الشركات للحصول على تمويل من رؤوس الأموال ذات المخاطر، بعد خفض الشكوك المبدئية العالية المتعلقة بحجم السوق واحتمالية أرباح المشروع. عندما حصلت سيسكو على التمويل واجهت نقصاً حاداً في النقد، لكنها كانت تحصد أموالاً. والآن أصبحت سيسكو من أكبر الشركات العالمية الأنظمة.

## عوامل اختيار مصدر التمويل المناسب

### Factors for selecting the appropriate funding source

لقد اتضح مما سبق أن هناك عدداً متنوعاً من مصادر التمويل، التي يمكن الاستعانة بها لتمويل المنشأة في مراحلها المختلفة. ولاختيار المصدر أو الطريقة الملائمة للتمويل، فإن هناك عدداً من العوامل التي تساعد على ذلك، وهي:

1. **موعد الاستحقاق:** إن مواعيد دفع مستحقات التمويل قد تؤثر في اختيار أسلوب التمويل الملائم، على سبيل المثال قد يضطر المستثمر إلى استخدام تمويل طويل الأجل، لأن ذلك يتيح له فرصة السداد في متسع من الوقت.

2. **السيطرة:** كما اتضح سابقاً، فإن تمويل المنشأة من قبل أصحابه سيحفظ لهم الاستقلالية التامة في إدارة المنشأة، بينما دخول شريك آخر في رأسمال المال من خلال القروض قد يضعف هذه الاستقلالية.

3. **الملائمة:** إن مدى ملائمة التمويل للغرض منه يؤثر في اختياره، وعادة يتم اختيار التمويل طويل الأجل، لتغطية التكاليف الثابتة، بينما تفضل القروض قصيرة الأجل لتغطية التكاليف المتغيرة.

4. **التوقيت:** قد يختار المستثمر أحد مصادر التمويل، لأن جميع شروط ذلك المصدر مستوفاة وقت الحاجة للحصول عليه.

5. **المرونة:** كلما تميز مصدر التمويل بالمرونة من حيث الاعتبارات المهمة كالقيمة وتوقيت السداد كان أكثر تفضيلاً من قبل المستثمر.

6. **وجود مصدر وحيد:** قد يضطر المستثمر إلى اختيار مصدر تمويل دون إرادته، لأنه هو المصدر الوحيد المتاح له.

7. **الميزة الضريبية:** تمتاز أموال الاقتراض عن أموال الملكية بأن تكاليفها أي الفوائد والعمولات التي تدفع للحصول عليها تعد مصاريف لهدف احتساب الضريبة، وبذلك يتم خصمها من الربح قبل احتساب الضريبة، مما يؤدي إلى تخفيض مبلغ الضريبة وتحقيق وفر ضريبي بناء على ذلك.

وإسهاباً في شرح الفروق بين بعض مصادر التمويل، فإن هناك عدداً من الفروق الرئيسة بين الملكية والاقتراض تخضع للمعايير التي يجب مراعاتها لإختيار الأفضل منها، نبيها كمثال المصدرين مهمين في الجدول الآتي:

## الجدول (93) المفاضلة بين أموال الملكية والاقتراض

عوامل المفاضلة	أموال الملكية	الاقتراض
الاستحقاق	ليس لها موعد استحقاق	أموال الغير يترتب عليها مواعيد محددة للاستحقاق.
مصادر الدخل	- الدخل من أموال الملكية يسمى ربحاً. - يتم الحصول عليها بعد دفع الفوائد المستحقة والالتزامات الأخرى إن وجدت. - درجة التأكد من الحصول على الأرباح ليست ثابتة، كما أن مجملها غير ثابت.	- العوائد من الاقتراض تسمى فوائد. - أولوية دفعها (الحصول عليها) عالية بصرف النظر عن ربحية المنشأة. - من حيث الحجم ثابتة، لأنها ليست مرتبطة بالأرباح.
السيطرة والإدارة	في يد أصحاب المنشأة، حيث يسعون إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.	في يد أصحاب المنشأة، حيث يسعون إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، وبذلك يتمكنون من دفع الفوائد للمقرضين.
النظرة للأصول: الأصول مهمة لكل الطرفين، لأنها تحقق مصلحة كل منهما	نظرة أصحاب المنشأة الاستمرارية والنمو والازدهار.	نظرة المقرضين أن تكون الأصول جيدة للحصول على الأرباح ومن ثم استرداد أموالهم. الخسارة - التصفية - استرداد أموالهم (نظرة تصفوية).
الميزة الضريبية	لا توجد ميزة ضريبية	تكاليف الفوائد والعمولات تعد مصاريف يتم خصمها من الربح قبل احتساب الميزة الضريبية مما يؤدي إلى تخفيض مبلغ الضريبة.

## الخلاصة

قبل قيامك بجمع المال، عليك أن تدرس بعناية احتياجات شركتك، وكيفية استخدام رأس المال؛ لمساعدة مشاريعك على النمو. وتذكر أن جمع المال دائماً له ثمن، حيث يجب أن يكون هدفك جمع المال الذي تحتاج إليه وبأقل الأثمان بقدر الإمكان. وبمجرد تحديده لأفضل المصادر الرأسمالية، يجب أن تحصل على فهم تفصيلي لعملية الحصول على المال، وعليك وضع الخطة والميزانية لكل من وقت، ونفقة جمع رأس المال، حيث إن حصولك على النقد يمكن أن يستغرق شهوراً، أو ربما سنوات.

فوق كل ذلك يجب عليك محاولة أن تتذكر صورة المستمر، الذي تحاول الاتصال به، وهو رجل مشغول بحوالي عشرين خطة عمل أخرى على طاولته. هذا الشخص لا يحتاج إلى تفاصيل كثيرة، بل يريد وصفاً جيداً عن مشروعك، ومن أنت، وكيف ستحقق الهدف. كما يتعين عليك دعم كل ذلك بأدلة خارجية تؤكد أنك على معرفة تامة بما تتحدث عنه.

### إضاءة

### إيحاء!

كانت شركة كومباك للكمبيوتر حلماً لواحد من رأسماليي المشاريع المخاطر، كان جميع المؤسسين مديرين كباراً في تكساس إنسترومنتس، وكانت لديهم خطة عمل قوية ومنتج متفوق في مجال التقنية، واستطاعوا جمع 20 مليون دولار في رأسمال ذي مخاطر، ولم ينظروا إلى الخلف.

كان لدى شركة كومباك فريق متمرس وخبير رأسمال ذو مخاطر وخطة، مما مكن الشركة من العمل كشركة متطورة منذ أن بدأت.

## عشرة أشياء ينظر إليها البنك قبل إعطاء القرض

لمساعدتك في الحصول على رأس المال الذي تحتاجه لبناء مشروعك، توجد عشرة أشياء ينظر إليها مدير البنك في استمارة طلب القرض المقدمة من رائد الأعمال:

1. يقوم مدير البنك بتقييم المتقدمين (وليس الاستثمارات)، فكما قال مدير البنك، وهو يعطيني دفتر الشيكات «أنا لا أقدم القروض للمشروعات الصغيرة، وإنما أقدمها لأصحاب المشروعات الصغيرة». ومن ثم فمن المهم التجهيز لما يلي.

**الشخصية:** ما مميزات شخصيتك؟ ما تاريخك الائتماني؟

**القدرة:** ما كمية النقود التي تستطيع أن تقترضها بأمان؟

**رأس المال:** ما المبلغ المالي الذي تضعه في المشروع، وهل تملك ما يكفيك من المال، لكي يكون بمثابة ضمان للبنك؟ وهل تكفي هذه الأموال حتى يستطيع هذا القرض، بالإضافة إلى رأس المال المستثمر، أن يدفع مشروعك للإمام؟

**الظروف:** ما الظروف الاقتصادية والتنافسية السائدة والمتوقعة؟ هل الظروف الاقتصادية المحيطة بمشروعك ستضعف أم تقوي المشروع أم أنها ثابتة على وتيرة واحدة؟ هل تتطور المشروعات التجارية الشبيهة بمشروعك، أم تفشل، أو يتضاءل الإقبال عليها؟

**الضمان الإضافي:** ما الأصول التي تستطيع أن تدعم القرض؟

2. ما المبلغ الذي تريده؟ حاول أن تكون محدداً. لا تطلب أكثر أو أقل مما تحتاج. إذا لم تكن متأكدًا فاشرح احتياجاتك المدير البنك واطلب مساعدته.

3. ماذا ستفعل بالنقود؟ ما الغرض العملي للقرض لشراء معدات أو للتوسع أو لتحقيق أي هدف في المشروع؟

4. لماذا سيكون هذا القرض مفيداً لمشروعك؟ فهذه القروض يجب أن تجعل مشروعك أقوى. كن محدداً لفائدة القرض المرجوة، كأن تكون على سبيل المثال لتحسين الإنتاجية، أو غزو سوق جديدة، أو زيادة رأس المال.

5. لماذا تحتاج أموال الآخرين من أجل مشروعك؟ فمن المهم الشرح والإيضاح المقنع عن السبب الذي يجعلك غير قادر على تمويل المشروع بالكامل من أرباحك العاملة، أو من استثمارك، أو من الأشخاص الذين يساعدونك.

6. متى سترد القرض؟ كلما طالت المدة أحس البنك بعدم الأمان، وتتطلب الديون قصيرة الأجل فصلاً واحداً (أقل من سنة واحدة) لكي ترد، أما الديون على المعدات والآلات، أو رأس المال العامل فتأخذ من سنة إلى خمس سنوات لكي ترد، بينما تستغرق الديون طويلة الأجل (الرهن العقاري، مثلاً) إلى مدة تصل 15 سنة.

7. كيف سترد القرض؟ ترد الديون قصيرة الأجل من الأرباح الموسمية، وترد القروض على المعدات، والقروض متوسطة وطويلة الأجل من الأرباح العاملة. وكن مستعداً لإظهار الميزانية العمومية، وبيان التدفقات النقدية، لكي تؤيد طلبك للقرض، فهذه الأشياء تساعد على توضيح تفاصيل خطة ردك للقرض المدير البنك.

8. ماذا سيحدث إذا لم تسر الأمور كما خططت لها؟ يجب أن يكون لديك خطة بديلة، تضع فيها أسوأ الاحتمالات، التي قد تحدث وكيف ستواجهها. وتكون هذه الخطة البديلة بمثابة خطة (ب)، أو خطة الطوارئ المحتملة. وتذكر أن ما يهم مدير البنك في المقام الأول، هو أن يضمن أن ترد له الديون.

9. ماذا سيحدث إذا واجهتك بعض العقبات؟ فقد ينمو مشروعك بسرعة، مما يؤدي إلى ابتلاع رأس المال وإيقاف التدفق. فماذا ستفعل إذا انطلق مشروعك بسرعة؟ وهنا سيكون البنك مرتاحاً لو قدمت خطة مواجهة المخاطر.

10. من عملائك؟ فهذا هو أهم سؤال هنا. فغالباً ما يبالغ أصحاب المشروعات الصغيرة في قدرتهم على جذب العملاء، في حين يبحث مديرو البنوك عن الدلائل المادية، وليس الآمال والتطلعات، فهم يحتاجون أن يروا حقائق عن أسواقك، وعن وضعك، وحصتك السوق، وعن الكيفية التي ستجذب بها عملاءك وتحافظ عليهم.

أخيراً، أنت تحتاج أن تجيب عن هذه الأسئلة بنفسك. فحتى إذا لم تكن في حاجة إلى اقتراض بعض الأموال، يجب أن تكون هذه الإجابات جاهزة عندك في أي وقت، فهذا جزء من الإدارة الحكيمة لمشروعك الصغير.

**معالم النجاح..**

أشياء لا بد أن تتذكرها!!!

هدفك هو كسب المستثمر واهتمامه ورغبته في التمويل.

ولتحقيق ذلك عليك أن تكسب ثقة المستثمر، وذلك يعتمد على مقدار الثقة في النفس، التي تتمتع بها.

التشبيك القماشي (فلكرو) Velcro



ولد جورج دي ميسترال في مدينة نيون السويسرية عام 1907، وعندما بلغ الثانية عشرة من عمره صمم لعبة على شكل طائرة، وقام بتسجيل الحقوق الفكرية لها، تخرج مهندساً كهربائياً من أفضل كليات التقنية أوروبا، وكانت هوايته تسلق الجبال، في عام 1940 لاحظ كيف علق البذور من حذائه وبنطاله وفراء كلبه، فقام بوضعه تحت المكبر البصري "الميكروسكوب"؛ ليعرف سبب الالتصاق الشديد، فلاحظ أن الأطراف المحدبة للبذور اشتبكت مع الصوف، من جراء ذلك هبط عليه إلهام، أن هذه الآلية و التشبيك التماشي لها من القوة والسهولة، بحيث تهدد عرش اختراع السحاب ولكن فكرته قوبلت بالرفض والسخرية، فصمد لمدة 8 سنوات.

عبر التجربة والمحاولة والتعلم من الخطأ، توصل إلى أن خياطة مادة النايلون مع تعريضها للأشعة تحت الحمراء، يجعلها ذات أسنان معكوفة وحادة، وبذلك توصل إلى طريقة صنع قماش الخطاطيف. استعان جورج بصديق له يعمل نساجاً في مصنع أقمشة في مدينة ليون، حتى تمكن من إنتاج شريطي القماش، وفي عام 1955م تمكن من تسجيل اختراعه، وسماه فلكرو القماش السحري.

أنحدر جورج من عائلة غنية، فباع شركته في أوج نجاحها، وكرس حياته لمساعدة أقرانه من المخترعين تسجيل حقوقهم الملكية، ومن ثم تحويلها إلى المشاريع الناجحة.

انتشر اسم المنتج ليصبح اسماً عالمياً كما كانت شركته فلكرو العالمية اسماً لامعاً في هذا المجال. وبالرغم من أن إنتاج المادة الأولى اعتمد على مادة نايلون، لكن اليوم تصنع فلكرو من الصلب، والفضة والبلاستيك. توفي المخترع عام 1990 في سويسرا تاركاً اختراعاً عظيماً للإنسانية.



## أسئلة وواجبات

### Questions and Assignments

1. اختر إحدى المؤسسات التمويلية، ثم أعد تقريراً عن البرنامج التمويلي، الذي تقدمه هذه المؤسسة للتعامل مع المنشآت الصغيرة؟
2. طلب منك المستثمر الداعم أن تقدم تقريراً مالياً لمشروعك. قدم هذا التقرير مع الشرح؟
3. لديك مشروع يحتاج إلى تمويل قدره 200000 ريال، وأمامك ثلاثة اختبارات للتمويل.
  1. الاقتراض من والدك.
  2. الاقتراض من البنك.
  3. دخول مستثمر صاحب رأسمال مخاطر.أي من هذه المصادر ستختار، ولماذا؟
4. اذكر أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار مصدر التمويل المناسب؟
5. إلى ماذا ينظر البنك عند دراسة إعطاء القرض لصاحب المشروع الصغيرة.
6. قم بزيارة إحدى منصات التمويل الجماعي العربية، وشرح كيفية التمويل فيها مع أمثلة ناجحة لها.
7. قرر يحيى أن يصبح رائد أعمال، ويبدأ بمشروع متناهي الصغر. وأن يقوم بأكبر عدد ممكن من الأعمال لكسب المال، وقد فكر في الأعمال التي يمكنه القيام بها، وحددها في غسيل سيارات الجيران، وتوصيل الطلبات للجيران.

استخدم المعلومات التالية لمساعدة يحيى في التفكير في الأعمال، التي يمكنه أن يبدأ بها مشروعه كرائد أعمال صغير، ويكسب الكثير من المال.

غسيل السيارات	ثمن غسيل السيارة الواحدة 10 ريال
توصيل الطلبات	ثمن توصيل الطلبات لمرة واحدة 5 ريال

- إذا قام يحيى بغسيل 6 سيارات للجيران، فكم سيكسب من أموال؟
- إذا قام يحيى بتوصيل الطلبات للزبائن 8 مرات، فكم سيكسب من أموال؟
- قرر يحيى أداء أكبر عدد من الأعمال لكسب المزيد من المال لشراء دراجة هوائية كهربائية حديثة ملحق بها حاوية الحمل الأشياء. ولذا فقد عمل جدول لمتابعة الأعمال التي يقوم بها المدة شهر، أكمل الجدول مع يحيى لمساعدته في معرفة الأعمال التي يقوم بها كل شهر.

المجموع	4	3	2	1	الأسبوع
		4 مرات	10 مرات	7 مرات	غسيل السيارات
	12 مرة		9 مرات	10 مرات	توصيل الطلبات
	19 مرة	12 مرة		16 مرة	الأعمال الكلية التي يقوم بها يحيى

- حدد مجموع مكاسب يحيى من كل عمل خلال شهر.
- مجموع مكاسب يحيى من العاملين.
- ما رأيك أي العاملين يحقق ليحيى مكاسب أكثر؟ ولماذا؟
- إذا كان يحيى يدخر 1/3 مما يكسبه من أموال لشراء الدراجة التي يريدتها. فكم سيدخر كل شهر؟
- إذا كان ثمن الدراجة التي يريدتها يحيى 2395 ريالاً. فكم شهر يحتاجها لادخار ثمن الدراجة؟

### الأفلام التعليمية

كيف تحصل على قرض من البنك؟

<https://www.youtube.com/watch?v=qoT0dSdHaq0>

## حالة للنقاش Case Study

### الكوكيز (Cookies)

تمكنت دبي فيلدز Debbi Fields من إنشاء مشروع وصلت قيمته إلى ملايين الدولارات من عمل المخبوزات الصغيرة المعروفة ب(الكوكيز). فقد كانت (دبي) من عمرها السابع عشر (17 عاماً) عندما تزوجت من رجل كبير في السن، كان يشغل وظيفة (اقتصادي لامع)، وكونها أصبحت زوجة لرجل مهم يحوز على الاهتمام لنجاحه في وظيفته، جعلها تفكر في أن تصبح مثل زوجها بإنجاز شيء مهم لا حياتها.

كانت (دبي) تعد شرائح الكوكيز للأصدقاء والأسرة منذ أن كان عمرها 13 عاماً، ولذا قررت أن تبدأ مشروع بيع كوكيز للجمهور، ولم يعتقد أحد من أفراد أسرة دبي أو أصدقائها أو حتى زوجها أن فكرتها من الممكن أن تحقق أي نجاح. حيث كانت ما تعده من كوكيز يجب أن يؤكل طازجاً بمجرد إعداده، وإلا أصبح لنا ويمضغ بسهولة وليس هشا مثل الماركات المباعة في المتاجر.

رفضت دبي أن تتخلى عن فكرتها، وأمام إصرارها قرر زوجها أن يدعمها بكل ما يستطيعه، على الرغم من أنه كان يعتقد أنها لن تنجح أبداً. أيضاً عندما لجأت إلى الاقتراض من البنك، أخبرها موظف البنك الذي أعد لها إجراءات القرض مقابل رهن منزلها، بأن مشروعها لن ينجح أبداً، ولكنه منحها القرض معتمداً على قدرة زوجها على الالتزام برد القرض.

افتتحت دبي متجراً صغيراً في مدينة بولاية كاليفورنيا الأمريكية في شهر أغسطس عام 2007، وفي يومها الأول في المتجر لم تستطع دبي بيع ولا كوكيز واحدة، وحتى لا تصاب باليأس، ولا محاولاتها لإنجاح مشروعها، فقد عبأت دبي صينية بالكوكيز، وسارت بها حول المتجر مقدمة ما فيها من كوكيز بالمجان للمتسوقين، وقد نجحت خطتها. فخلال ساعة واحدة كان الزبائن داخل متجرها يشترون الكوكيز، وبعثت بما قيمته 100 دولار في ذلك اليوم. وبما قيمته 125 دولاراً في اليوم التالي، وحتى يومنا هذا، فإن منجر دبي يعطي الزبائن عينات مجانية لتشجيعهم على شراء الكوكيز. وقد نما المشروع بسرعة كبيرة، ولكن معظم الأرباح كانت توجه لرد قروض البنوك، التي حصلت دبي على العديد منها بعد ذلك، لاستثمارها في تمويل افتتاح متاجر جديدة للكوكيز

وبعد مرور تسع سنوات فكرت دبي في أن تستبدل التمويل عن طريق الفروض بالتمويل عن طريق الملكية، حيث باع جزءاً من أسهم الشركة للجمهور. واستخدمت النقد المتحصل لرد أموال القروض للبنوك، كما استخدمتها في تمويل التوسعات المشروع، الآن لم يعد كافياً ما لديها من أموال التطوير ومزيد من التوسع، وفكرت مرة أخرى بمصادر التمويل المتاحة مناقشة

1. اذكر ثلاثة دروس مستفادة من هذه القصة؟

2. هل يعد أسلوب دبي في تمويل مشروعها مناسباً حتى الآن؟

3. بأي مصدر تمويل تنصح دبي للتوسع والتطوير الجديد. ولماذا؟

المصدر انظر الموسوعة الحرة ويكيبيديا.

## مصطلحات

### Terminologies

Angel Investors	المستثمرون الملاك (الداعمون)
Venture Capitalist	صاحب رأس المال الجريء
Seed money	الإسهام المالي الأولي في المشاريع
Start- up Company	الشركات الناشئة
University Incubators	الحاضنات الجامعية
Financial Resources	مصادر التمويل
Location	الموقع
Home – Based Business	العمل من المنزل
Capital	رأسمال
internal Resources	مصادر داخلية
External Resources	مصادر خارجية
Shareholder Equity	رأسمال المملوك
Borowed Capital	رأس مال المقترض

## مواقع إنترنت

### Websites



**بنك التنمية الاجتماعية:** من أهم مهام البنك تقديم قروض من دون فائدة للمنشآت الصغيرة والناشئة، ولأصحاب الحرف والمهن من المواطنين، تشجيعاً لهم على مزاوله الأعمال. يوجد في الموقع قصص نجاح وتعليمات مفيدة.

[www.sdf.gov.sa](http://www.sdf.gov.sa)



**صندوق التنمية الصناعية:** من البرامج التي تم استحداثها في صندوق التنمية الصناعية السعودي (برنامج كفالة التمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة)، ويقدم الصندوق دعماً مباشراً للمشروعات الصغيرة. ويحتوي موقعه على شرح للاشتراطات والمتطلبات لإقراض المشروعات الصغيرة.

[www.sidf.gov.sa](http://www.sidf.gov.sa)



**الغرف التجارية الصناعية:** الغرف التجارية هي من أهم الجهات التي يمكن الرجوع إليها، حيث تقدم المعلومات الخدمة المؤسسات، وتعمل على إرشادهم إلى الجهات ذات العلاقة بتأسيس المنشآت. وتوفر المعلومات عن الفرص الاستثمارية المتاحة، إضافة إلى دورها الملموس في تقديم الخدمات التدريبية المتنوعة.

[www.chamber.org.sa](http://www.chamber.org.sa)



**مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية:** أنشأت مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية برنامج بادر لحاضنات التقنية، التي تسعى من خلالها لتفعيل المتاجرة التقنية في المملكة، والحاضنات توفر الحصول على الاستشارة التجارية والإدارية المتخصصة، وتقديم بيئة حيوية تشجع وتحفز على تطوير قطاعات الصناعات الجديدة.

[www.kacst.edu.sa/ar/default\\_ar.aspx](http://www.kacst.edu.sa/ar/default_ar.aspx)

## الفصل العاشر

### فرق الإدارة والمحاسبة

#### Management and Accounting team

#### محتوى الفصل العاشر

- مقدمة
- تكوين فرق العمل وقيادته.
- دور إدارة الموارد البشرية
- تخطيط الموارد البشرية
- العمل في القطاع الخاص
- النظام المحاسبي
- التخطيط والرقابة المحاسبية
- ملحق الفصل (السيرة الذاتية والمقابلة الشخصية)

## مقدمة

### Introduction

الإدارة أساس النجاح، ولربما توافرت الفكرة الإبداعية ورأس المال المستثمر، لكن يبقى فريق العمل الإداري العامل الحاسم في نجاح المشروع، ذلك أنه دون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع تحقيق أهدافنا، وسنظل على الدوام في انهماك بقضايانا الصغيرة ، دون أن تتمكن من الالتفات إلى طموحاتنا، أو أن نعمل على تحديد أهدافنا من هذا المستقبل، ونرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف.

وفي هذا الفصل نتطرق إلى كيفية تكوين فرق العمل في المشروع الصغير، بما في ذلك الدور الذي تلعبه القيادة في توجيه الفريق ، وما تقوم به إدارة الموارد البشرية من تحليل للوظائف وتخطيط للموارد البشرية والتدريب إلى مرحلة التقويم.

كما سيتطرق الفصل إلى تكوين النظام المحاسبي للمشروع، وبيان أهمية ذلك، وتوضيح العناصر الأساسية للنظام المحاسبي ، المتمثلة في المستندات والدفاتر والسجلات المحاسبية والقوائم المالية.



## تكوين فريق العمل وقيادته

### Team composition and leadership

عند توزيع العمل في المنشأة الصغيرة فإنه يتكون غالباً من مستويين فقط، هما الإدارة والعاملون، وقد تتمثل إدارة المنشأة الصغيرة في فرد واحد هو مالكة، أو قد يفوض جزءاً من سلطاته لشخص يثق فيه من المهم أن يمتلك المدير المالك عدداً من المهارات القيادية اللازمة للقيام بإدارة العاملين والمنشأة، كما أن إدارة العنصر البشري في المنشأة أمر مهم أيضاً خاصة أن المنشآت الصغيرة تعاني من مشكلة ارتفاع معدل دوران العنصر البشري، كما أن إدارة العنصر البشري في المنشأة الصغيرة تتصف بالخصائص الآتية:

1. قدرة محدودة على اجتذاب عاملين جدد، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، نتيجة لمحدودية الإمكانيات.
2. دفع أجور ومزايا محدودة، مما يحد من قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين الأعضاء، ومن ثم يرتفع معدل الدوران. في.
3. ضعف خبرة وتخصص المديرين في الإدارة، مما يحد من قدرتهم على التعامل مع متطلبات التعيين والتدريب للعاملين الجدد.
4. اكتساب العاملين خبرات متعددة، نتيجة عدم تخصصهم في عمل أو أعمال محددة.

### قيادة فريق العمل

القيادة هي توجيه الآخرين لتحقيق الأهداف. والقائد هو ذلك الشخص القادر على توجيه فريق العمل، لتنفيذ الأعمال المطلوبة.

ويجب عليه الإجابة على الأسئلة الآتية، وهي:

ما هي أهداف الفريق؟

وكيف يمكن تحقيقها؟

وما هو الدور المطلوب من كل فرد في الفريق؟

وبناء عليه يمكن تحديد دور قائد الفريق في الآتي:

1. تحديد الأهداف والأعمال وتقسيم المهام بين أعضاء الفريق.
2. تشجيع أعضاء الفريق على أن يعملوا معاً.
3. وضع التعليمات لكيفية أداء العمل.
4. متابعة تقدم فريق العمل نحو الأهداف المحددة

5. أن يكون مثلاً وقدوة لأعضاء الفريق.

هناك أنواع للقيادة تميز بعضهم عن الآخرين، وأبرز هذه الأنواع للقيادة ما يلي

1. القيادة المتسلطة (الديكتاتورية) وهذا القائد هو القائد التعسفي، الذي يستمد قوته من السلطة الممنوحة له، ويعتمد على القوانين وصلاحيات النظام، وهو يتفرد باتخاذ القرار، ويحصره في نفسه، دون أن يشارك فريق العمل.

2. القيادة الديموقراطية، وهذا القائد الذي يعتمد على قبول أعضاء الفريق، وليس على سلطته الرسمية، وهو عكس القائد المستبد. ويحرص هذا القائد على العلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين أعضاء الفريق، ويشارك الآخرين في اتخاذ القرار، ويستخدم أسلوب الإقناع في الحوار.

3. القيادة الحرة، هذا النوع من القيادة تتمثل بالقائد الذي لا يعمل شيئاً. وهو يختلف عن النوعين السابقين بأنه يعطي كامل الحرية للفريق دون أن يتدخل في توجيههم المباشر ولا يتابع مدى تعاونهم لتحقيق الهدف. ومثل هذا النوع من القيادة لا تصل إلى الهدف بسهولة، وقد تتزايد المشكلات، وتتضارب الآراء، ويفشل الفريق.

### عوامل نجاح قائد الفريق

رائد الأعمال يقوم بالعادة بعدة مهام في مشروعه، بل قد يقوم بمجمل المهام والواجبات النجاح المشروع، وعندما يتطلب المشروع بالاستعانة بفريق عمل، فإن ذلك يضع متطلباً آخرًا يحتاجه رائد الأعمال، يتمثل قدرته على قيادة فريق العمل بنجاح، ومن تلك العوامل المعينة على ذلك، تلك التي تظهر في الشكل الآتي، وهي كما يلي:

الشكل رقم (1 - 10) عوامل نجاح قائد الفريق

01	المرونة
02	العدالة في توزيع العمل
03	العدالة في تحديد الأجور
04	التدريب في مجالات متعددة
05	ساعات العمل الإضافية
06	وضع حدود للعلاقات الشخصية

### 1. المرونة:

من المهم أن يتحلى رائد الأعمال بالمرونة، وتعليم العاملين أن أداء مهام متعددة بالمشروع يؤدي إلى تقليل نسبة الوقت الضائع أو وقت توقف العمل بالمشروع. وتشمل معظم المشاريع أوقات الانتظار بالنسبة لمعظم العاملين، سواء كانوا ينتظرون مواد خام أو انتظار طلاء حتى يجف، أو برنامج يتم تحميله، أو استجابة من عميل. وينبغي لأعضاء الطاقم فهم كيفية العثور على مهام أخرى، لاستغلال الوقت بشكل فعال.

## 2. العدالة في توزيع العمل

متطلبات العمل في مشروعك يجب أن تكون هي نفسها لكل الموظفين، دون النظر إلى علاقتهم بالمدير أو المالك، مع ضرورة وجود وصف لكل وظيفة، يتم الاعتماد عليها في ذلك، وبحيث يكون العمل قائماً على الوظيفة نفسها، وليس على الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة.

## 3. في العدالة في تحديد الأجور والرواتب

يجب أن يعتمد تحديد ما يحصل عليه كل موظف، سواء كان من الأصدقاء أو من الأقارب أو لم يكن كذلك على المعايير المنصفة لكل شخص يؤدي الوظيفة دون تفرقة في الأجر بينهم، ويكون على أساس المعدلات السائدة في سوق العمل لمن يؤدي أعمالاً مماثلة.

## 4. التدريب في مجالات متعددة:

إن تدريب العاملين بالمشروع في مجالات متعددة ضروري، حتى يتمكنوا من القيام بأداء مهام وأعمال متعددة عند الحاجة، فعندما يكون عدد العاملين في المشروع صغيراً، ولم يكن بالاستطاعة توظيف عمال متخصصين وبارعين في وظيفة واحدة فقط، يصبح تدريب العاملين في مجالات متعددة للقيام بأكثر من وظيفة وأداء أكثر من مهم، هو الحل المناسب للمشروع الصغير.

## 5. ساعات العمل الإضافية

عندما يكون لدى رائد الأعمال المزيد من العمل، الذي يتطلب ساعات عمل أكثر من ساعات العمل العادية: (ثمان ساعات في اليوم)، يمكن أن يكون العمل الإضافي وسيلة فعالة لأداء العمل الزائد، في هذه الحالة يمكن الطاقم العمل التمتع بالأجر الإضافي، ويمكن بذلك تجنب توظيف عمال إضافيين، لا يحتاج إليهم المشروع دائماً. إن قيمة الساعة الإضافية ولو كانت بمقدار مرة ونصف عن قيمة الساعة في الدوام العادي، فإنها سوف تقلل من تكاليف الأجور، مقارنة بتعيين عمال إضافيين، وفي الوقت نفسه يجب التحكم والسيطرة على ساعات العمل الإضافي، حتى لا تؤدي إلى تكاليف أعلى للمشروع.

إن خطة الحوافز يجب أن تسمح للعمال ذوي الطاقة والمهارة لكسب المزيد من المال خلال الوقت الذي يعمل فيه العاملون الذين يتصفون بالبطء وقلة الدافعية. لكن يجب ملاحظة أن نظام دفع الحوافز هذا قد لا يتلائم مع كل أنواع الأعمال والأنشطة.

على سبيل المثال إذا كنت تدير مشروعاً لتنظافة السيارات، فإن النظام الأفضل لدفع الأجر يكون بناء على عدد السيارات التي تمت نظافتها بواسطة العامل، وليس بعدد الساعات التي قضاها العامل في أداء العمل.

## 6. وضع حدود للعلاقات الشخصية

لا بأس من توظيف أحد الأقارب والأصدقاء خاصة في بداية المشروع، وإن أفضل وقت لوضع حدود لأي علاقات هو عند بدء العلاقة، فإذا بدأ رائد الأعمال في منح صديقه أو قريبه معاملة خاصة فإنه سيتوقع هذه المعاملة الخاصة خلال كل التعاملات الأخرى اللاحقة في أثناء العمل ، وهنا يجب التنبيه أن هذا لن يكون في مصلحة المشروع وربما أدى إلى نتائج عكسية كبيرة.

## دور إدارة الموارد البشرية

### The role of human resources management

تهتم الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة بتحسين التوافق والانسجام والتكامل بين الأفراد وتطويره مختلف الأعمال والأنشطة، وتحديث طبيعة هذا التوافق ونوعيته العديد من التغييرات مثل الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، ومعدل دوران العمل، وتطوير المهارات الفردية. لذا فإن إدارة المنشأة تهتم باختيار العاملين الجدد، وتدريبهم، وتقويم أدائهم، والاهتمام بترقية العاملين، واستقطاب الأفراد، وتخطيط الموارد البشرية مستقبلاً. كما أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في تحديد الرواتب، والأجور، وتوصيف العمل، ودعم الروح المعنوية للعاملين وما يتعلق بالسلامة، والأمان المهني، وهذا الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، ينعكس من خلال وظائفها المتخصصة التي منها:

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

ويمكن تلخيص هذه الوظائف في ثلاث مراحل أساسية، كما تتضح من الشكل الآتي، وهي:

#### مرحلة الإعداد للوظيفة:

حيث يتم هذه المرحلة إنشاء الوظائف، وتوصيفها، ووضع نظام الاختيار، والتعيين، والأجور والعلاقات.

#### مرحلة الالتحاق بالوظيفة:

وهي تشمل التحاق الموظف بالوظيفة، حتى نهاية دورة الوظيفة. وتشمل هذه المرحلة وظائف مثل التدريب، وتنمية الكفاءة، قياس كفاءة الأفراد، الترقية الحوافز، الفصل، وغيره.

#### مرحلة ما بعد التقاعد:

تبدأ بانتهاء حياة الموظف، وترتبط بالمعاشات، والتأمينات، وكل ما يضمن استقرار الموظف.

الشكل رقم (2 - 10) مراحل وظائف الموارد البشرية



نشاط 10-1

استمارة قياس المهارات الإدارية

أجب عن الأسئلة الآتية، لتحديد إن كانت لديك المهارات الإدارية اللازمة لإدارة مشروعك الخاص أم لا.

م	السؤال	نعم	لا
1	هل يمكنني أن أتعامل مع الضغوط المستمرة والمواعيد النهائية؟		
2	هل يمكنني التعامل مع المواقف المليئة بالضغوط، دون أن أفقد هدوء أعصابي؟		
3	هل يمكنني أن أفصل أحد الموظفين الذي لا يتمتع بالكفاءة؟		
4	هل يمكنني أن أحتفظ برقابة حاسمة على الائتمان؟		
5	هل يمكنني أن أرفض التعامل بنظام الائتمان مع عميل جيد، ولكنه بطيء في السداد؟		
6	هل يمكنني أن أتكيف مع التغيير المستمر؟		
7	هل يمكنني أن أسيطر باستمرار على الأمور المالية اليومية، والأسبوعية، والشهرية؟		
8	هل أعرف الضرائب المطلوبة من مشروعني؟		
9	هل أعرف نقطة التعادل الخاصة بمشروعني؟		
10	هل يمكنني أن أفوض آخرين في تحمل بعض المسؤوليات؟		

		هل لدي الرغبة في زيادة مهاراتي في الجوانب التي تنقصني فيها المهارة؟	11
		هل سأستخدم خطة عمل وأراجعها بانتظام؟	12

## تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning

لتكوين فريق العمل للمشروع الصغير، فإنه لا بد لرائد الأعمال أن يقوم بتقدير احتياجات المنشأة من الأفراد، كما ونوعاً خلال المدة (مثل السنة) القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها، وهو ما يسمى علمياً بتخطيط الموارد البشرية، ويقصد بتخطيط الموارد البشرية، أي تقدير احتياجات المنشأة من إدارة الموارد البشرية كما ونوعاً خلال المدة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها، وتتم عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل، يبينها الشكل الآتي، وهي؛

### الشكل رقم (3 - 10) خطوات تخطيط القوى العاملة



#### (أ) دراسة أهداف التنظيم

إن الغرض من دراسة أهداف التنظيم للتخطيط للموارد البشرية هو التعرف على الاعتبارات، التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من القوة العاملة المطلوبة، مثل المستوى التكنولوجي المستخدم بواسطة المنشأة، وسياسات تنويع المنتجات، وعدد الورديات، وعدد ساعات العمل، ومعدلات الأداء، ووقت الراحة لأهمية كل ذلك على تحديد عدد العمالة المطلوبة.

#### (ب) تقدير الطلب

حيث يركز في هذه الخطوة على جانبين، هما:

- تحديد نوعية ومواصفات إدارة الموارد البشرية المطلوبين.
  - تحديد عدد إدارة الموارد البشرية المطلوبين لإدارة وتشغيل المنظمة.
- وبناء على هذين الجانبين يتم اختيار الفرد المناسب وتعيينه.



### ج) التنبؤ بالعرض:

يعد التنبؤ بالعرض من العمالة الوجه الثاني، والمكمل لعملية تخطيط الموارد البشرية، ويتطلب الأمر بالنسبة لهذه المرحلة القيام بما يأتي:

- تحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على العمالة.
- تحليل العمالة الحالية.
- تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة.
- تحليل سياسة الترقية، وهيكل التنمية الإدارية.
- تحليل ظاهرة الغياب.
- تحليل معدل الدوران.

### د) تحديد الفائض أو العجز من العمالة:

ويقصد بذلك تحديد كل من:

- الفائض أو العجز الكمي في العمالة.
- الفائض أو العجز النوعي في العمالة.

ويتم التوصل إلى ذلك عن طريق مقارنة العمالة المطلوبة (الطلب) بالعمالة المتاحة (العرض).

### هـ) إستراتيجية مواجهة الفائض أو العجز

في حالة الفائض، يكون أمام المنشأة إستراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل، الحالة الأولى إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة، فيكون الحل هو إعادة تدريب وتأهيل التخصصات أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة فيكون الحل هو تبني سياسة الاستغناء، وذلك من خلال إستراتيجيات أخرى مثل استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج، أو تقليل الأجور المدفوعة.

وفي حالة العجز أيضاً توجد أمام المنشأة عدة حلول، وتتوقف على حالة سوق العمل، ومن الحلول المتاحة:

تنشيط الاستقطاب، والتساهل في معايير الاختيار، ورفع مستوى الأجور، والمكافآت، تكثيف التدريب، ورفع الإنتاجية، وتكبير وإثراء الوظائف، واستخدام تكنولوجي مكثف. أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة، فيمكن استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج.



## معالم النجاح

### خطوات تكوين وإدارة فريق العمل

1. اجلس مع نفسك في حالة تركيز وحاول تحديد جميع المهام الواجب القيام بها لتحقيق أهداف المنشأة.
2. قسم هذه المهام حسب درجة تشابهها أو تكاملها، ثم جمعها في وظائف حسب طبيعة النشاط) فني / إداري - إنتاجي / تسويقي / مالي... الخ).
3. جمع الوظائف في أقسام حسب أي من الأسس المختلفة في (الوظائف / العملاء / المنتجات / المناطق الجغرافية) ثم أعد هيكل تنظيمي مبسط توضح فيه ذلك.
4. حدد المواصفات اللازمة للقيام بهذه الوظائف والأعداد القادرة على القيام بها.
5. حدد الأجور اللازمة لكل وظيفة على ضوء درجة صعوبتها وأهميتها وإمكانيات المنشأة وظروف المنافسة.
6. اختر من بين المتقدمين إليك الأعداد اللازمة التي تتوافر فيها مواصفات كل وظيفة ثم قم بتعيينهم فترة مؤقتة لحين التأكد من صحة الاختيار.
7. قيم أداء العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الملاحظة وحجم الإنتاج ومدى الانضباط في العمل.
8. ادفع العاملين للعمل ورغبهم فيه من خلال منحهم مزايا مادية ومعنوية على ضوء إنتاجيتهم ومواردك وما يعرضه المنافسون لك.
9. واجه القصور پر قدرات العاملين بالتدريب المستمر، وطور قدراتهم.
10. استمع للعاملين وحاول حل مشكلاتهم أولاً بأول وشجعهم على تقديم الاقتراحات والابتكارات التي تساعد المنشأة على التطوير المستمر.
11. حاول تنمية علاقات شخصية جيدة مع العاملين معك لأنهم من أهم أسلحتك في مواجهة المنافسة.

## العمل في القطاع الخاص Work in the private sector

إن القطاع الخاص يلعب دوراً رئيساً في اقتصاديات الدول، وخاصة الدول المتقدمة. وقد أدركت الدول النامية ومن بينها دول الخليج العربي أهمية هذا الدور، وبدأت تعمل على تشجيعه وتعزيزه.

ومما يتميز به القطاع الخاص في دول الخليج العربي بشكل عام والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، هو تدني نسبة المواطنين العاملين في هذا القطاع، مقارنة بالقطاع العام. ومن ثم فإن ذلك يعزز التوجه للعمل في هذا القطاع، ويتيح فرصة أكبر لنمو قطاع المنشآت الصغيرة، كما يتميز النمو السكاني هذه المنطقة بنسبة مرتفعة، مما يعكس ارتفاع نسبة الفئة الشبابية، وهي من أكثر الفئات المناسبة لمزاولة العمل الحر، ومن ثم ازدياد الحاجة إلى توفير المزيد من فرص العمل، كما أن الحاجة قائمة للتطوير النوعي في المهارات التي يحتاجها سوق العمل.

إن من أهم الخطوات التي يجب على رائد الأعمال أو من يرغب الاستثمار في قطاع المنشآت الصغيرة الالتفات لها، هي إدراك متطلبات العمل في القطاع الخاص، حيث إن طبيعة العمل في هذا القطاع تختلف عن العمل في القطاع العام، خاصة إذا كان الشخص الذي يرغب في دخول مضمار العمل الحر ممن سبق له العمل في القطاع العام.

ومما تجدر الإشارة إليه؛ أن القوى العاملة في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تتميز بالآتي:

1. تدني نسبة المواطنين العاملين في القطاع الخاص.
  2. تعدد جنسيات القوى العاملة.
  3. شغل الوظائف الإدارية العليا بالمواطنين.
  4. شغل الوظائف المهنية والفنية بالعمالة غير المواطنة.
- وفي ظل التوجه العام والقائم على تعزيز وتشجيع دور القطاع الخاص في التنمية، فإن من عوامل نجاح ذلك هو دعم الشروط اللازمة لتأهيل القوى العاملة الوطنية، لممارسة النشاط في هذا القطاع. ومن منطلق أن الربح هو الحافز والمحرك للمنشأة الخاصة، فإن ظروف العمل في القطاع الخاص تخضع للأعباء الآتية:

1. عملية تعيين الموظف في القطاع الخاص تخضع بالدرجة الأولى للخبرة والمؤهل للمتقدم بغض النظر عن جنسيته.
2. طول مدة العمل اليومي، لمن يعمل في القطاع الخاص، سواء كان رئيساً أو مرؤوساً.

3. الانضباط في العمل، الذي يترتب على التركيز على الإنتاجية بدرجة كبيرة عند العمل في القطاع الخاص.
4. توقف تطور العمل على نشاط المالك / المدير، واجتهاده في تحقيق أهدافه، لذا فإن العمل يتطلب التحمل والمثابرة والمبادرة.
5. ضرورة توفر التفكير الابتكاري في العمل.
6. إن العمل في القطاع الخاص يتيح فرصة أكبر لتنمية المهارات والخبرات، لأنه يتميز بالمرونة والتغيير.
7. هناك فرصة للحصول على دخل أكبر عند العمل في القطاع الخاص مقابل العمل لأوقات أكبر.
8. الحاجة للعديد من المهارات المعرفية والفنية والشخصية والإنسانية والسلوكية والضرورية للنجاح العمل.
9. الحاجة للعمل بفكر المستثمر، وليس بفكر الموظف الحكومي.
10. إن إدراك هذه الخصائص يحفز المستثمر لإبداء استعداد أكبر لخوض غمار التجربة في إنشاء مشروع صغير.

### مراحل التوظيف في القطاع الخاص

يتميز القطاع الخاص باتباع أساليب محددة عند توظيف العاملين تمر عادة بعدة مراحل. ومن المهم أن يكون رائد الأعمال على اطلاع بهذه المراحل والإجراءات، ومعرفتها امتداداً لمعرفته بسوق العمل، وإجمالاً، فإن التوظيف بالقطاع الخاص يمر بأربعة مراحل لكل مرحلة إجراءاتها المحددة. وهي على النحو الآتي:

الشكل رقم (4 - 10) مراحل التوظيف في القطاع الخاص



### المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات الوظيفية.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات الوظيفية مع القطاعات والإدارات المختلفة، وذلك بناء على الأهداف السنوية والموازنة التقديرية.
- تقوم الإدارات المعنية بالمنشأة بتزويد إدارة الموارد البشرية ببطاقات الموظف المراد استقطابه، وفيها تتحدد القدرات والمهارات والوصف الوظيفي.

### المرحلة الثانية: مرحلة الاستقطاب

تسعى إدارة الموارد البشرية لاستقطاب الكفاءات والخبرات البشرية المطلوبة من خلال استخدام الإعلانات في وسائل الاتصال المرئية والمسموعة، أو من خلال وسائل التواصل أو منصات التوظيف، أو من خلال المكاتب والمعاهد والمعارض للتحدث عن فرص التوظيف.

### المرحلة الثالثة: مرحلة المقابلات والتقييم

تستخدم الشركات والمؤسسات مجموعة من الأدوات المهنية في أثناء مقابلات التوظيف، مما يترتب عليه موضوعية قراراتها وعدالتها، حيث لا يمكن اعتبار كل من تقدم لوظيفة مقبولاً فيها، ما لم يجتاز اختبارات المقابلة، سواء التحريرية أو الشخصية. ومن الأساليب التي تستخدم أثناء المقابلات:

- دراسة نموذج طلب التوظيف، وما يتضمنه من سيرة ذاتية للمتقدم.
- إجراء المقابلة الأولية.
- تقييم قياس القدرات والميول المهنية.
- الاختبارات الوظيفية التحريرية أو العملية.
- الاستعلام أو الاستفسار عن المتقدم للوظيفة.
- الكشف الطبي لبيان مدى لياقة المتقدم للوظيفة.

### المرحلة الرابعة: مرحلة التعيين

بعد الانتهاء من إجراء المقابلات والاختبارات، وكذلك الكشف الطبي والاستعلام، يأتي دور التعيين، حيث تعمل الشركة أو المؤسسة على إبرام عقد مع المرشح للتوظيف يحدد فيه الراتب وبدل السكن والمواصلات والحقوق التي للموظف والواجبات المترتبة على الشركة، حيث يصبح العقد ملزماً للطرفين في حال توقيعه، وقد تحدد بعض العقود بمدة زمنية يتم التجديد بعد انتهائها بحسب ما تمليه مصلحة الشركة أو المؤسسة.

### السيرة الذاتية

السيرة الذاتية هي جواز السفر للنجاح المستقبلي، وتسويق الذات بصورة مهنية عالية. موضوع مهم جداً للجميع "كيف تحسن صياغة سيرتك الذاتية" وتعد كتابة السيرة الذاتية أهم خطوة على طريق الحصول على الوظيفة، أو تقديم الشخص للآخرين، ومن أهم النصائح العمل السيرة الذاتية: أن تتذكر أن عملية كتابة السيرة الذاتية لا بد أن تؤخذ بجدية، فهي ليست خطاباً تكتبه لصديق، بل هي وثيقة تكتبها لصاحب العمل المرتقب، الذي يتوقع منك بدوره أن تأخذ الأمر بجدية كاملة، وأن تكتب بطريقة سهلة الفهم، وتجذب انتباه كل من تقع عليها عينه.

### المعلومات التي يجب أن تتضمنها السيرة الذاتية

#### القسم الأول: التفاصيل الشخصية، وتشمل

- الاسم الكامل
- تاريخ ومحل الميلاد
- الجنسية
- العنوان البريدي، مشتملاً على الرمز البريدي إن وجد
- رقم السجل المدني أو جواز السفر إن وجد
- رقم الهاتف
- عنوان البريد الإلكتروني

#### القسم الثاني: الخبرات العلمية، وتشمل (بدءاً من الحديث إلى القديم تاريخياً)، وتشمل:

- الدورات التدريبية التي حصلت عليها بالترتيب الآتي: اسم الدورة والجهة المنفذة لها، وتاريخ الحصول عليها.
- اللغات تكتب بالشكل الآتي:
- اللغة درجة الإجابة، وغالباً إما ممتاز، أو جيد، أو متوسط.
- خبرات الحاسب الآلي يتم ذكر لغات البرمجة التي تجيدها، ومستوى الإجابة، أو البرامج التي تجيدها، إذا لم يكن لديك خبرة بالبرمجة.
- المؤهلات الدراسية، وتكتب الأحدث أولاً، والفترة الزمنية من عام.. إلى عام.. اسم الجامعة، أو الكلية، وعدد سنوات الدراسة.

#### القسم الثالث: الخبرات العملية

تكتب أيضاً من الحديث إلى القديم تاريخياً، بحيث تشمل المدة الزمنية من.. إلى.. اسم الشركة، أو المؤسسة التي كنت تعمل بها، والمسمى الوظيفي الذي شغلته، ثم الانتقال إلى الشركة السابقة، وهكذا..

## القسم الرابع: معلومات عامة

ويشمل المعلومات ذات الصلة بطبيعة العمل، كأن تذكر أن لديك رخصة قيادة سارية، أو أنك تمتلك سيارة ومستعد لاستخدامها في اغراض العمل، أو أن لديك الاستعداد للسفر خارج الدولة إذا ما اقتضت ظروف العمل ذلك... إلخ

## المقابلة الشخصية

بعد توافر المهارات الحوارية والسلوكية الفعالة في الإنسان من أهم عوامل النجاح الحقيقية. التي تؤدي إلى الحصول على نتائج إيجابية للتسويق للذات؛ إذ تؤدي هذه المهارات إلى نتائج إيجابية من خلال تقديم انطباع جيد في المقابلات الشخصية. والمقابلة الشخصية بالنسبة الرائد الأعمال مهمة للغاية، إذ سيتعرض إلى لقاءات عديدة مع شركاء، وممولين، وداعمين وأصدقاء، سيجرون معه مقابلات عديدة، تتسم بعضها بالرسمية والطريقة المنظمة، في حين تقتصر الأخرى بالطريقة غير الرسمية. وفي الملحق من هذا الفصل نستعرض مقترحات نشرت على شبكة الإنترنت، تتضمن العديد من النصائح المهمة، لإجراء المقابلات الشخصية. أثبتت هذه النصائح بالتجربة العملية فعاليتها في نجاح المقابلات الشخصية وتجاوزها.



## النظام المحاسبي Accounting System

تعد المحاسبة أحد فروع العلوم الإدارية، التي تهدف إلى قياس، وتوصيل معلومات محاسبية أو مالية للأطراف، الذين يهمهم أمر المشروع (المستفيدين من المعلومات). وتعكس الدورة المحاسبية الخطوات التي يتم القيام بها للتوصل في النهاية إلى تحقيق هدف المحاسبة، ألا وهو إعداد التقارير المالية. وتشمل الخطوات ما يلي:

1. حدوث عملية مالية ك شراء بضاعة أو بيع بضاعة أو صرف رواتب، ويجب أن توثق هذه العمليات بمستند، مثل فاتورة شراء، أو سند قبض أو سند صف.
2. التسجيل بدفتر اليومية العامة: ودفتر اليومية العامة، هو سجل تاريخي تقيد به العمليات المالية أولاً بأول، حسب تسلسل تاريخ حدوثها في ترصيد الحسابات؛ ويقصد بالترصيد احتساب المبلغ المتبقي في كل حساب (الرصيد).
3. موجود في دفتر الأستاذ العام.
4. إعداد ميزان المراجعة.
5. إجراء التسويات اللازمة.
6. إعداد القوائم المالية.
7. عمل قيود الأقفال.

ويعد النظام المحاسبي في المنشأة الصغيرة من أهم العناصر الجوهرية لنجاحها، وذلك لأنه يساعد من قياس نتائج الأعمال، واتخاذ القرارات، وتحقيق الرقابة على الموارد والمصروفات، ومتابعة الوضع المالي للمنشأة. ولإنشاء نظام محاسبي ملائم في المنشأة لا بد من توافر العناصر أو المقومات الآتية:

- المستندات.
- الدفاتر والسجلات المحاسبية.
- القوائم المالية.

**المستندات:** من المهم الاحتفاظ بجميع المستندات المالية الخاصة بالمنشأة، مثل: فواتير الشراء وفواتير البيع، وصور الشيكات، وكشوف الحساب البنكي، وخلافه، حيث إن هذه المستندات هي المصدر الأول للقيود في السجلات المحاسبية، كما أنها تحدد المسؤولين عن حدوث العمليات، ومن ثم من المهم حفظ هذه المستندات بطريقة منظمة وواضحة.

**الدفاتر والسجلات المحاسبية:** وهي التي يتم فيها إثبات جميع المعاملات والعمليات من واقع المستندات، وتختلف هذه الدفاتر باختلاف طبيعة النشاط في المنشأة، وحجمها، ودرجة تحليل البيانات، ومن أهم هذه الدفاتر:

- **دفاتر اليومية:** وذلك لتسجيل العمليات المحاسبية اليومية، مثل: المبيعات والمقبوضات النقدية والمشتريات والمصروفات والمدفوعات. وفي ظل التقدم التكنولوجي، فإنه يمكن الاستعانة بالكمبيوتر وبرامجه في إعداد السجلات المالية للمشروعات الصغيرة.
- **دفتر الأستاذ:** وهو سجل لإثبات وتسجيل العمليات المالية، موزعة على شكل حسابات، حيث يتم ترحيل العمليات من دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ بشكل منتظم.
- **القوائم المالية:** وتشمل قائمة الدخل، وقائمة المركز المالي:
- قائمة الدخل، وهي قائمة مالية، تشمل إيرادات المنشأة ومصروفاته، والفرق بينهما إما ربح، أو خسارة.
- قائمة المركز المالي في (الميزانية)، وهي القائمة التي تظهر مركز المنشأة المالي في لحظة ما وهي تبين حالة المنشأة وحقوقها، وما عليها من التزامات، من خلال إظهار الموجودات (الأصول) والخصوم (المطلوبات).

### تنظيم الأعمال المالية والمحاسبية

من المهم تنظيم الأعمال المالية والمحاسبية في المشروع، وذلك للوصول إلى الأرباح، والإيرادات، والالتزامات، والمصروفات، ومن تلك التعليمات الخاصة بتنظيم الأعمال المالية ما يلي:

1. الاحتفاظ بسجلات منظمة للأعمال المالية والمحاسبية.
2. فصل سجلات المشروع المالية عن السجلات الشخصية.
3. تحديث السجلات بشكل منتظم ومستمر.
4. الاحتفاظ بالوثائق والسجلات، مثل الفواتير، والسندات، وصور الشيكات، وسندات القبض وغيره.
5. تنظيم الوثائق والسجلات في ملفات خاصة، وترتب حسب التاريخ.
6. حساب مقدار الربح أو الخسارة في أوقات قصيرة (مثلاً أسبوعياً أو شهرياً).
7. يمكن تصميم نماذج للحسابات، أو استخدام النماذج الجاهزة.
8. سداد المال الذي يدين به المشروع للآخرين في الوقت الملائم.
9. المتابعة والتحصيل بالوقت الملائم للمال الذي يدين به الآخرون للمشروع (مستحقات).
10. الاحتفاظ بسجلات تبين المال الذي يدين به الآخرون للمشروع، وكذلك المال الذي يدين به المشروع للآخرين.
11. الاحتفاظ بسجلات الأموال التي تدخل للمشروع، وتلك التي تخرج منه.

وتصنف العمليات المالية التي تتم داخل المشروع إلى نوعين، كما يترتب عليها حركة الأموال، إما إلى داخل المشروع أو خارج المشروع، ويبين الشكل الآتي هذه الأموال مع أمثلة لها  
 الشكل رقم (5 - 10) العمليات المالية

عمليات المشروع			أموال داخلة للمشروع	
أموال خارجة للمشروع			إيرادات أو مبيعات أخرى	
دفع مصروفات	شراء أصول متداولة	شراء أصول ثابتة	مبيعات السلعة / الخدمة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإيجار</li> <li>• الكهرباء</li> <li>• المياه</li> <li>• الرواتب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مواد خام</li> <li>• قطع غيار</li> <li>• مواد مساعدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماكينات</li> <li>• معدات</li> <li>• أجهزة</li> <li>• سيارات</li> <li>• أثاث</li> <li>• أراضي</li> <li>• مباني</li> </ul>		

## الحسابات بالمشروع Project accounts

### أولاً: حسابات المركز المالي:

وتشمل ثلاثة أنواع، هي: الأصول، والخصوم، وحقوق الملكية.

#### • حسابات الأصول (أو الموجودات):

وهي ما يملكه المشروع من أشياء ومنافع ذات قيمة، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة وتشمل ثلاثة أنواع:

أصول غير ملموسة	أصول ثابتة	الأصول المتداولة
ما تدفعه المنشأة للحصول على منافع ليس لها وجود مادي ملموس، وتشمل: شهرة المحل.	وهي الأصول التي تشتري بقصد استخدامها، وليس بقصد إعادة بيعها، وتستخدم لمدة أطول من سنة، وتشمل: الأراضي، المباني.	وهي النقدية والأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية في خلال سنة، أو دورة تشغيلية أيهما أطول ونشعل الصندوق المدنيين، البضاعة.

#### • حسابات الخصوم (أو الالتزامات):

وتشمل ما على المنشأة من التزامات أو ديون للغير، وتنقسم الخصوم إلى نوعين:

خصوم متداولة (أو قصيرة الأجل)	خصوم طويلة الأجل
وهي الديون التي تستحق السداد في خلال سنة، أو دورة تشغيلية أيهما أطول. وتشمل: قروض قصيرة الأجل، مصروفات مستحقة، الدائنين (من تشتري منهم المنشأة بضاعة بالأجل)	وهي الديون التي تستحق السداد بعد أكثر من سنة

#### • حسابات حقوق الملكية:

## حقوق الملكية

وهو ما يملكه أصحاب المنشأة من أموال، يتم استثمارها في المنشأة، وتشمل:  
رأس المال  
حساب جاري للمالك.  
صلة الربيع أو الخسارة.

## ثانياً: حسابات قائمة الدخل:

حسابات الإيرادات أو المبيعات	حسابات المصروفات
هي محفظة المشروع من بيع البضاعة أو تقديم الخدمات للغير سواء حصل المشروع أو لم يحصل قيمة مبيعات البضاعة أو إيرادات الخدمات	هي ما أنفقه المشروع أو التزم بإنفاقه في سبيل الحصول على الإيرادات كتكلفة البضاعة المباعة، مصروف الرواتب، مصروف الإيجار، مصروف الإعلان.

## التخطيط والرقابة المحاسبية

### Accounting planning and control

من المهم أن يستخدم المشروع أساليب التخطيط والرقابة عند الرغبة في اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية من أجل استمرارية المنشأة وتطويرها، وهذا يستلزم توفير البيانات المحاسبية الملائمة، وهناك العديد من البيانات التي يمكن الحصول عليها من القوائم المالية، وتساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الاستثمارية، والتحقق من مدى نجاح المشروع. وتستخدم هذه البيانات في إعداد النسب والمؤشرات المالية، التي تساعد في رقابة ومتابعة المشروع، واستمرار الاستثمار فيه، واتخاذ القرارات الاستثمارية. ومن أهم النسب التي يجب حسابها لمتابعة نجاح المشروع واتخاذ القرارات الاستثمارية:

1. معدل العائد على الاستثمار.

2. معدل العائد على المبيعات.

3. مدة الاسترداد.

4. نقطة التعادل.

1. **معدل العائد على الاستثمار:** تعبر هذه النسبة عن مدى كفاءة المنشأة في استخدام وإدارة الأموال المستثمرة (المقترضة والمستثمرين والملاك) في تحقيق عائد على تلك الأموال.

• معادلة معدل العائد على الاستثمار:

**الأرباح ÷ قيمة رأسمال المستثمر**

(يمكن استخدام صافي الأرباح بعد الضرائب والاستهلاك)

يستخدم معدل العائد على الاستثمار للمقارنة بين المشاريع الاستثمارية، واختيار البديل الأفضل.

مثال:

بيان	المشروع الأول	المشروع الثاني
الأرباح	1.2	1.45
قيمة رأسمال المستثمر	8	11
معدل العائد على الاستثمار %	15	13.2

وفقاً لهذا المعيار يتم اختيار المشروع الأول

2. **معدل العائد على المبيعات** تعبر هذه النسبة عن مدى كفاءة المنشأة في تحقيق عائد على المبيعات السنوية.

معادلة معدل العائد على المبيعات:

**الأرباح ÷ قيمة المبيعات**

مثال:

الإيرادات السنوية للمشروع = 5000 ريال × 12 = 60000 ريال

إجمالي الأرباح = الإيرادات - إجمالي التكاليف

= 15000 - 60000 =

= 45000 ريال

إجمالي الاستثمار = 100000 ريال

معدل العائد على الاستثمار = 100000 ÷ 45000 = 45%

معدل العائد على المبيعات = 60000 ÷ 45000 = 75%

$$2,22 = 45000 \div 100000 = \text{مدة الاسترداد}$$

سنة

يمكن طرح الضرائب والإهلاك للحصول على صافي الأرباح وإعادة الحسابات مرة أخرى.

3. **مدة الاسترداد:** تشير مدة الاسترداد إلى طول المدة الزمنية اللازمة لتساوي التدفق النقدي الصافي الداخل من إنفاق رأسمالي معين، مع التدفق النقدي الخارج للمشروع المقترح، وبعبارة أخرى المدة الزمنية المتوقع استرداد قيمة الإنفاق الأصلي خلالها. وطبقاً لهذا المعيار يفضل الأسلوب الرأسمالي، الذي تغطي تدفقاته النقدية الداخلة قيمة الإنفاق الرأسمالي، بطريقة أسرع من الأسلوب الرأسمالي، الذي يستغرق وقتاً أطول. وتحسب مدة الاسترداد بقسمة الاستثمار المبدئي على صافي التدفق السنوي، وذلك حالة تساوي صافي التدفقات السنوية، أما في حالة عدم تساويها، فيتم تجميعها سنة بعد سنة، حتى تتوصل إلى المجموع الذي يتعادل مع الاستثمار المبدئي.

ويمكن احتساب مدة الاسترداد بالمعادلة:

$$\text{دائراً} = \frac{\text{يؤدبملا رامثت س ال ا}}{\text{يونسلاي دقنلا قفدتلا يفاص}}$$

ويعد معيار مدة الاسترداد من أكثر المعايير استخداماً، نظراً لسهولة وبساطته.

5. **نقطة التعادل:** هي النقطة التي تتساوى عندها إيرادات المبيعات مع مجموع التكاليف، وقبلها يتحمل المشروع خسائر، وبعدها يبدأ المشروع تحقيق الأرباح. وكلما حققت إيرادات المبيعات نقطة التعادل بسرعة، كان ذلك أفضل. وكلما تحققت نقطة التعادل عند مستوى منخفض من المبيعات زادت فرصة الربحية للمشروع.

#### • معادلة نقطة التعادل:

$$\text{إيرادات المبيعات} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة}$$

أو

$$\text{عدد الوحدات} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{(سعر الوحدة - التكلفة المتغيرة)}}$$



## ملحق الفصل العاشر

في هذا الملحق سوف نستعرض بعض النصائح والتوجيهات العملية المتعلقة بالسير الذاتية والمقابلة الشخصية باعتبارهما أدوات مهمة لرائد الأعمال سواء لاستخدامها شخصياً أو تقويم من يستخدمها.

### أولاً: السيرة الذاتية

#### أنواع السيرة الذاتية

- السيرة الذاتية ورقية وإلكترونية.

#### السيرة الذاتية الورقية

وهي الشكل التقليدي والمألوف للسيرة الذاتية، وله عدة مزايا، منها ضمان اطلاع صاحب العمل عليها بسهولة ويسر إذا ما كتبت بشكل سليم.

ولضمان النجاح في كتابة السيرة الذاتية بشكل يلفت انتباه صاحب العمل المنتظر، يراعى الآتي:

1. يجب التدقيق في اختيار الألفاظ والتركييبات اللغوية والحرص على عدم وجود أخطاء إملائية أو نحوية، فهي أول النقاط السلبية التي تلفت الانتباه.
2. حاول أن تجعل من الكلمة المكتوبة وسيلة فعالة، لتحقيق ما تصبو إليه.
3. عدم اللجوء إلى كتابة سيرة ذاتية طويلة، لأن صاحب العمل ليس لديه كثير من الوقت لقراءة مثل هذا النوع من السيرة الذاتية، ويفضل أن تكون صفحة واحدة.
4. عدم استخدام صيغ المبني للمجهول عند الحديث عن إنجازاتك، كأن تقول: عهد إلي بتنفيذ مشروع، أو أسند إلي عمل.
5. عند الحديث عن منجزاتك استخدم أفعال مثل قمت. أدت. طورت... إلخ.
6. لا تستخدم عبارات مثل: لقد قمت أنا بإنجاز... أو تطوير...
7. لا تستخدم فقرات طويلة للحديث عن إنجازاتك، بل اعتمد على الفقرات القوية والمختصرة.
8. ابدأ بكتابة خبراتك السابقة من الأحدث إلى الأقدم، حيث تذكر آخر عمل التحقت به والمدة التي قضيتها فيه خاصة إذا كانت الوظيفة الأخيرة لها علاقة بالوظيفة التي تتقدم للحصول عليها.
9. تجنب تحديد المرتب المطلوب في السيرة الذاتية، لأنه يمكن أن يكون في غير صالحك إذا ما بالغت في طلب المرتب، وكذلك إذا طلبت مرتباً قليلاً فقد تحرم نفسك من فرصة أن تعطيك الشركة مرتباً أعلى مما طلبت.

10. لا تبالغ في خبراتك، أو تضخمها، أو تزيّفها، لأنه غالباً ما يسهل اكتشافها، حتى بعد حصولك على العمل.
11. اهتم بالشكل الخارجي للسيرة الذاتية، وحاول أن تراجعها قبل أن تقوم بطباعتها.
12. احتفظ بالورقة التي بها السيرة الذاتية نظيفة، وإذا اقتضت الضرورة نسخها احرص على أن تكون النسخة واضحة.
13. تجنب الكشط، أو الشطب في السيرة الذاتية، لأنها تعطي انطباعاً سلبياً.
14. احرص على كتابة أكثر من رقم تليفون للاتصال بك، وتأكد من صحتها.
15. يفضل أن تكتب عنوان البريد الإلكتروني الخاص بك في السيرة الذاتية.
16. يمكن تضمين السيرة الذاتية صورة شخصية في حجم صورة جواز السفر.

## ثانياً: السيرة الذاتية الإلكترونية

السيرة الذاتية الإلكترونية هي سيرتك الذاتية بشكل يمكن إرساله عبر البريد الإلكتروني أو الإنترنت، وميزة وجود سيرة ذاتية إلكترونية ببساطة هي أنك تستطيع التقدم إلى الوظائف المعلنة في العالم أجمع عن طريق البريد الإلكتروني أو الإنترنت، ولن تكون بحاجة إلى فاكس أو بريد عادي، ومن النصائح التي نشرها موقع كنانة أون لاين في كتابة السيرة الذاتية الإلكترونية ما يلي:

إذا كانت سيرتك الذاتية موجودة على جهاز الكمبيوتر، أو على قرص مرن فلديك في الواقع سيرة ذاتية إلكترونية، ولكن هذا ليس بالضرورة أكثر الأشكال فائدة. وعلى الرغم من حقيقة أن معظم برامج البريد الإلكتروني تستطيع التعامل مع المستندات المرفقة، سواء كانت مكتوبة على برنامج وورد أو غيرها، إلا أنه ليس صحيحاً أن كل شخص أو هيئة ترسل إليها مثل هذه المستندات قادرة أو مستعدة لاستقبالها في هذا الشكل، ولكن النص العادي المجرد (يطلق عليه أيضاً النص الآسكي أو نص الدوس، ومميز بحروف الامتداد الثلاثة txt) يمكن استقباله من أي جهاز كان، ولهذا فهو مطلوب في أحيان كثيرة،

ولكي تجعل سيرتك الذاتية سهلة الاستقبال عالمياً اتبع الخطوات التالية:

- استخدم أحد البرامج العادية لمعالجة الكلمات، وقم بكتابة سيرتك الذاتية بشكل عادي. لاحظ أن شكل النص العادي المجرد هو شكل أساسي، أي أنه لا يعترف بأدوات تنسيق النص، مثل التعداد النقطي، أو الحروف السوداء، أو المائلة. حاول استخدام رمز النجمة (x) ورمز (+) والحروف الكبيرة، لتحقيق تأثيراً مماثلاً. وفي أي الأحوال تأكد أن سيرتك الذاتية مقروءة، حتى في غياب خصائص تنسيق النص، إذا سمح لك برنامج معالجة الكلمات بذلك حدد هوامشه عند صفر و65 حرفاً، (ويعني هذا أن أطول سطر - بما فيه من مسافات. سيصل إلى 65 حرفاً قبل أن ينتقل إلى السطر الجديد)، من شأن هذا أن يجعل سيرتك الذاتية أسهل في القراءة، كما يمكن طباعتها بلا مشكلات، وهو شيء لا يقل أهمية، استخدم أمر (احفظ). أو إذا كنت

تحول المستند إلى شكل آخر استخدم أمر (احفظ باسم)، لتحفظ مستندك كنص آسكي أو دوس. تذكر أن تضع الحروف txt كامتداد له في اسم الملف مثل resume.txt

### عند إرسالك لسيرتك الذاتية الإلكترونية تذكر الآتي:

أرسل معها خطاباً تمهيدياً، وتأكد أنك ذكرت أين قرأت الإعلان، أرسل كلاً من السيرة الذاتية والخطاب التمهيدي في ملف واحد، يمكنك عمل ذلك عن طريق كتابة، أو لصق خطابك التمهيدي في الفراغ الموجود قبل السيرة الذاتية، يمكنك أيضاً إرسال خطابك التمهيدي كرسالة إلكترونية وسيرتك الذاتية الإلكترونية كملف مرفق مع الرسالة. اكتب اسم الوظيفة و/أو رقم الوظيفة كعنوان رسالتك. اذكر أي أرقام موجودة بالإعلان لها علاقة بالوظيفة.

### الأخطاء الشائعة في السيرة الذاتية المرسله عبر البريد الإلكتروني.

- **إظهار عدم الأمانة:** لا ترسل سيرتك الذاتية من عنوان البريد الإلكتروني الخاص بعملك مثل abdul@lifen.com هذا الأمر كأنك ترسل سيرتك الذاتية على ورق خطابات الشركة المدون عليه اسمها ومقرها، كما أنه يعطي انطباعاً باستغلالك لوقت الشركة لتحقيق مصالح شخصية وهو البحث عن عمل، أما إذا اكتشف مديرك الحالي ما تقوم به، فستكون في موقف لا تحسد عليه، إذن من الأفضل استعمال بريد إلكتروني مثلاً yahoo.com, Hotmail.com
- **استخدام الألفاظ والأسماء التي لا تصلح لبيئة العمل:** لا تستخدم أسماء غريبة لبريدك الإلكتروني، مثل bakash@hotmail.com، فهذه الأسماء تعطي انطباعاً غير طيب عن صاحبها، فاختر اسماً مناسباً للتعامل مع الشركات.
- **من فضلك أرسل الرد على عنواني الآخر:** يطلب البعض في نهاية الرسالة أن يتم الرد عليهم على عنوان بريدي آخر، وبالطبع هذا طلب غير منطقي، لأن الطبيعي أن يتم الرد باستخدام Reply، ففي وسط الكم الهائل من الرسائل التي تصل الشركة لن يتم تذكر مثل هذا الطلب، ومن ثم قد تضيع فرصة العمل، فلا تنس أن ترسل السيرة الذاتية من العنوان الذي تريد أن يصلك الرد عليها.
- **رسالة واحدة لكل الشركات:** ليس من اللائق أن ترسل الرسالة نفسها لكل الشركات مرة واحدة باستخدام (إرسال جماعي)، ولكن من الأفضل إرسال رسالة منفردة لكل شركة موضحاً بها البريد الإلكتروني الخاص بها وحده، فهذا دليل اهتمامك بهذه الشركة دون غيرها، مما سيكون له أثر طيب في احترام الشركة لطلبك.

- **الخطأ الشائع:** ترك عنوان الرسالة فارغاً؛ الكثير من الناس يهمل موضوع الرسالة (Subject) فيتركه شاغراً بالرغم من أهميته، أو قد يكتب عبارة غير ملائمة مثل: أحتاج إلى عمل، سيرة ذاتية. إذا أخذت في الحسبان أن الشخص المسؤول تصله مئات الطلبات، فمن الأفضل إذن لفت انتباهه باستعمال عبارات، مثل: منسق أو منسقة ذات خبرة تتقدم للوظيفة، مهندس مدني يتقدم لوظيفة مدير مشروع، خريج ماجستير إدارة موارد بشرية، يتقدم لوظيفة مدير موارد بشرية.
- **لا ترسل رسالة خالية:** غالباً ما يتم إرسال السيرة الذاتية في شكل مرفقات (Attachments) مع ترك الرسالة خالية تماماً، متوقعين أن يقوم الشخص بفتح (المرفقات) مباشرة، ولكن إذا لم ينتبه الشخص لوجود المرفقات، فسيقوم بإلغاء الرسالة فوراً، فيجب إذن توضيح وجود مرفقات والأفضل إرفاق خطاب طلب العمل (Cover letter).
- **الالتزام بأداب العمل:** يجب مراعاة أصول الكتابة عند إرسال رسالة طلب العمل، فهي موجهة الشركة وليس لصديق، فلا ينبغي استخدام الصور المتحركة، أو الوجوه (-:، :-)، 4u،2u، ومراعاة قواعد الكتابة والحروف، خاصة عند استخدام اللغة الإنجليزية.
- **تمرير الرسالة يدمر فحواها:** أكثر ما يزعج المتلقي هو البحث عن الرسالة بعد أن يكون تم تمريرها عدة مرات (Forward)، وخاصة إذا كانت تحتوي على مرفقات، فعليه في هذه الحالة أن يفتح كل المرفقات الموجودة ليجد السيرة الذاتية المرفقة.
- **الرسائل الكبيرة تزعج صاحب العمل:** احترس! فحجم رسائل البريد الإلكتروني مهم جداً، فبعض المتقدمين للعمل يرسلون سيرتهم الذاتية في ملف كبير جداً يصعب تحميله على الكمبيوتر كما أنه قد يغلق حافظة البريد الوارد للمتلقي، إذن حاول تجنب إرسال المرفقات غير المهمة مثل صور الشهادات التي حصلت عليها، أو خطابات التذكية، وتذكر ألا ترسل سيرتك الذاتية المنسوخة على جهاز النسخ (Scanner)، فمثل هذه الصور يصعب تخزينها.
- **أفضل البرامج الشائعة الاستخدام هو وورد (Word):** لا ترسل سيرتك الذاتية في zip file، أو تستخدم acrobat، ولكن استخدم دائماً word، فهو أسهل الطرق المقبولة عالمياً، حتى لو كانت سيرتك الذاتية من 3

أو4 صفحات، فهذا لن يتعدى 50k (طالما ليس بها رسومات بيانية)، وبالطبع لا ترسله باستعمال برنامج Excel أو Power Point.

- **السير الذاتية الجماعية:** لأسباب غريبة يقوم بعض الأصدقاء المتقدمين للعمل بإرسال سيرتهم الذاتية معاً في ملف واحد، فتصل الرسالة ومرفق بها 3 أو4 سير ذاتية مختلفة، وهو شيء غريب جداً، لم نجد له تفسيراً، لأنه لا يوفر الوقت أو الجهد.. ولكن يعزز من فرصة تجاهل أصحاب هذه السير الذاتية معاً
- **مراجعة الرسالة:** بعض المتقدمين للعمل قد يحتفظون بسيرتهم الذاتية على جهاز الكمبيوتر الخاص بغيرهم أو بالعمل، فيضعون لها اسم الملف أو (رأس وتذييل الصفحة)، وقد ينسى البعض ويرسل السيرة الذاتية دون محو أو مراجعة اسم مسار الملف، أنشئ من قبل، اسم صاحب الجهاز المستخدم، مما قد يتسبب بظهور أكثر من اسم على السيرة الذاتية، مما يزيد من ضياع فرصة العمل.

### ثانياً: المقابلة الشخصية

أولاً: أمور يجب عملها قبل أو خلال المقابلة

1. الاستعداد الجيد للمقابلة، ويتمثل ذلك في أمور عدة، منها: الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن المقابلة بمجرد إبلاغك بموعدها، ويجب أن يكون لديك الوقت الكافي للاستعداد، إذا كنت مريضاً أو في مدينة أخرى، اطلب المزيد من الوقت للاستعداد.
2. يجب أن تعرف كيف ستتم المقابلة، ومن سيقابلك (هل هو شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، وهل سيكون هناك اختبارات أو عروض عملية سيطلب منك تقديمها. حاول أن تعرف أكبر كمية من المعلومات عن الوظيفة المطروحة، ومكانها، ومهامها، والتوقعات المطلوبة منك.
3. يجب أن يكون لديك معلومات كافية عن الممول، المشارك، الشركة، المؤسسة، ونشاطها وتاريخها وملكيته ومواقع عملها ومنتجاتها.
4. يجب أن تقنع نفسك بأنك ستنجح في هذه المقابلة، وأقنع نفسك أن بإمكانك إيصال هذه الرسالة إلى من يقابلك، لا شك أن مثل هذه الروح ستكون محل تقدير واهتمام من يقابلك، حيث إنه سوف يدرك الحماس والرغبة لديك وهذا أمر مهم جداً في المقابلة.
5. اهتم بمظهرك جيداً حتى تعطي انطباعاً أولي إيجابي عن شخصيتك. تأكد من أن ملابسك لائقة للمناسبة، وشكلك الخارجي ينم عن حرص وتقدير لأهمية الموقف.

6. استخدم لغة الجسد، وابتسم لمن يقابلك، وعليك بالتجاوب البصري الجيد، والجلوس المعتدل مع الميلان قليلاً إلى الأمام، لتعطي انطباعاً بالانتباه والاهتمام..
7. احرص على الوصول للمقابلة قبل موعدها بوقت كاف، يتيح لك الفرصة لالتقاط أنفاسك. توقع أن تواجهك زحمة مرورية، أو تحتاج إلى تصاريح خاصة لدخول منطقة العمل، ومن ثم ضياع بعض الوقت.
8. خلال المقابلة أنصت باهتمام إلى الأسئلة، وأجب عنها باختصار وثقة وصوت مسموع.
9. أبد اهتماماً بالمؤسسة، أو البنك المشارك، أو الممول. واسترع الاهتمام بإجاباتك وأسئلتك.
10. كن أميناً، واعترف بحدودك، ولا تبالغ في إنجازاتك.
11. قد يسألك الشخص الذي يدير المقابلة في نهاية المقابلة: عما إذا كان لديك أسئلة تريد طرحها، كن مستعداً لذلك بأسئلة مسبقاً، فهذا يظهر اهتمامك، ولا تحصر أسئلتك على الجوانب المادية.
12. احرص على ترك انطباع نهائي جيد عنك، وذلك بتقديم الشكر لإعطائك فرصة المقابلة، وأعد تأكيد اهتمامك بقبول العرض، وأنت تتطلع إلى السماع منهم في المستقبل القريب (بإمكانك أيضاً إرسال خطاب أو بطاقة تشكر فيها من أجري معك المقابلة الشخصية أعطاك جزءاً من وقته للمقابلة، حتى ولو لم يتم قبول العرض). لقد أتاحت لك فرصة الدخول لهذه المؤسسة، لذلك حاول أن تبقي علاقات جيدة معهم، فقد لا تتاح لك هذه الفرصة، ولكنهم بالتأكيد سيضعونك في الحسبان، فيما لو كانت هنالك فرصة المستقبل،

### ثانياً: أمور يجب تجنبها

1. لا تقاطع في أثناء الحديث معك، ولا تجادل، ولا تبالغ في ردة فعلك، ولا ترفع صوتك لتبدي آراءك.
2. لا تكن مراوفاً، ولا تتحدث بسرعة، وتجنب الإجابات المطولة وغير مباشرة.
3. لا تنتقد الأطراف الوسيطة، أو الموظفين السابقين، أو الشركات المنافسة، حتى لو أشار لك من يجري المقابلة بشيء من ذلك.
4. تجنب التوتر مثل حركات الأيدي بعصبية، أو عدم اتزان النظر أو الارتعاش والتلعثم أو تجهم الوجه.
5. تجنب الاتكاء إلى الخلف خلال الجلوس، أو وضع إحدى ساقيك على الأخرى.
6. كما يمكن تقسيم مراحل الاستعداد للمقابلة الشخصية إلى ثلاث مراحل، هي:

أولاً	قبل المقابلة
ثانياً	في أثناء المقابلة
ثالثاً	بعد المقابلة

## أولاً: قبل المقابلة

حاول الحصول على معلومات عن الشركة والوظيفة التي ستتم مقابلتك لأجلها - بإمكانك سؤال أصحاب العمل إن كانت لديهم أي نشرات، أو مجلات، أو مطويات، تحتوي على معلومات عنهم.

الاستعداد التام للمقابلة، سيعطيك الثقة لتقدم أفضل ما لديك.

### • قبل المغادرة:

- أعط نفسك متسعاً من الوقت للوصول.
- تأكد من اصطحاب جميع الأوراق المطلوبة.
- إذا تأخرت بشكل خارج عن إرادتك، اتصل بأصحاب العمل لشرح الظروف، والاعتذار، ومحاولة تحديد موعد آخر.

### • عند الوصول:

- احرص على الوصول قبل المقابلة بعشر دقائق.
- أعط اسمك لموظفي الاستقبال، أو الشخص الموجود لاستقبالك.
- حاول أن تبقى هادئاً.
- تحدث مع موظفي الاستقبال، أو الشخص الذي استقبلك قبل الدخول للمقابلة، هذا سيساعدك على أن تبقى هادئاً.

## ثانياً: في أثناء المقابلة

أولاً: اعلم أن علامات توتر الأعصاب (سرعة دقات القلب، رطوبة الأيدي، واضطراب المعدة) أمر طبيعي. هذه هي طريقة جسمك الطبيعية لمواجهة التحديات والاختبارات، فلا تدعها تؤثر فيك.

هذه نصائح عامة قد تساعدك

### أفعل:

- ادخل الغرفة بثقة.
- قم بمصافحتهم، وعرفهم بنفسك.
- كن مهذباً وودوداً. انظر مباشرة لعيون من يجري معك المقابلة بمجرد دخولك الغرفة.
- كن مهتماً. كما أن عليك الإجابة عن أسئلتهم، بإمكانك طرح الأسئلة عليهم.
- أجب عن الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الشمول. تجنب إجابات (نعم) و (لا).
- استخدم أمثلة لتبين إنجازاتك.
- أخبرهم بالحقيقة.

- استفسر عن السؤال الغامض.
- تكلم بوضوح.
- سوق نفسك. اعرض نقاطك الجيدة ومزاياك، وكن إيجابياً.
- حاول أن تبتسم بود، لكن لا تصطنع الابتسامة.

#### لا تفعل:

- تجلس حتى يقوموا بدعوتك.
- تترهل وتتململ على الكرسي..
- تدخن.
- تحلف.
- انتقاد أصحاب العمل السابق.
- مقاطعة كلامهم..
- تلفت انتباههم لنقاط ضعفك.

#### تذكر أن معظم أصحاب العمل يحبون:

- الأشخاص الذين ينصتون.
- الأشخاص الذين يدعمون إجاباتهم بأمثلة.
- الأشخاص الذين يوجزون ما يجب إيجازه.
- الأشخاص الذين يأتون للمقابلة مستعدين.
- الأشخاص الذين يبدوون واثقين.

#### ثالثاً: بعد المقابلة:

بعد خروجك من المقابلة، وقبل أن تنسى ما دار فيها، فكر في طريقة سيرها:

- ما الأمور التي سارت بشكل حسن؟
- ما الأمور التي سارت بشكل سيئ؟
- هل أحسست بصعوبة سؤال ما؟ لماذا؟

قائمة التقييم الآتية قد تساعدك على تحديد المناطق التي بحاجة إلى تطوير أسأل نفسك: هل:

- وصلت في الوقت المحدد؟
- لبست بشكل ملائم؟



- صافحت الذي يجري المقابلة بأدب؟
- جلست بشكل جيد، وتحاشيت التملل؟
- قدمت عرضاً مشوقاً وكاملاً؟
- أجبت عن الأسئلة بشمولية؟
- سوقت لِنفسي؟
- وصفت مشروعِي بشكل جيدة؟
- نظرت لمن يجري المقابلة وتبسمت أحياناً؟
- شكرت من أجرى معي المقابلة لمنحي جزءاً من وقته لمقابلي؟

بعد المقابلة، اجلس واكتب رسالة شكر مختصرة للشخص الذي أجرى معك المقابلة. اشكرهم على وقتهم، وكرر رغبتك الشديدة في قبول العرض.

حاول أن تتعلم أكبر قدر ممكن من كل مقابلة.

اسع لأن تكون أكثر استعداداً، واثقاً أكثر في المستقبل بالنظر للمناطق المحتاجة، لتنمية نقاط قوتك وتطويرها.

### نموذج سيرة ذاتية

صورة شخصية حديثة	البيانات الشخصية	
		الاسم
		رقم السجل المدني
		الجنس
		تاريخ الميلاد
		العنوان وصندوق البريد
		الجنسية
		الحالة الاجتماعية

		هاتف وفاكس
		المحمول
		بريد إلكتروني

المؤهلات العلمية					
اسم الجامعة	المدينة	الدولة	اسم المؤهل	مجال التخصيص	تاريخ الحصول عليها

الخبرات العلمية				
الشركة / المؤسسة	البلد	الوظيفة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء

المهارات الخاصة		
1	اسم المهارة	وصف مختصر لها
2	اسم المهارة	وصف مختصر لها
3	اسم المهارة	وصف مختصر لها
4	اسم المهارة	وصف مختصر لها

اللغات			
اللغة	مستوى التحدث	مستوى الكتابة	مستوى القراءة

			العربية
			الإنجليزية

م	الدورات التدريبية
1	اسم الدورة
	مدتها
2	اسم الدورة
	مدتها
3	اسم الدورة
	مدتها

م	جوائز وشهادات
1	
2	
3	

م	معرفون
1	
2	
3	

## قصة نجاح Success Story قاعدة بيانات تقود إلى أكبر البرمجيات



هو الرئيس الثاني والمدير العام لأكبر شركة برامج في العالم، عام 1990م أعطي لقب (مدير أعمال السنة) من "Harvard Business School" ويحتل المركز التاسع في لائحة الرجال الأغنى في العالم من Forbes مع شبكة قدرها 18.4 مليار دولار. هو لم يحول الشركة المبتدئة إلى شركة بعدة مليارات دولار، ولكن أيضاً إلى شركة سريعة النمو في قاعدة البيانات في العالم. إنه لورانس إيليسون.

ولد Joseph Ellison Lawrence في عام 1944م في مدينة نيويورك، والدته florofien spellryan تزوجت عن عمر 18 سنة، عندما أصيب إيليسون بالتهاب رئوي في عمر 9 أشهر، قررت إعطائه لخالها وخالتها، اللذين يعيشان به جنوب شيكاغو لرعايته في بيتهم المتواضع الذي يتألف من غرفتين.

درس ثانوية اسمها South Share وبعدها ذهب في 1962 إلى جامعة illinois ولكن لم يستمر، لأن أمه مرضت بالسرطان، وأخفق في تلك السنة. ذهب بعد ذلك إلى جامعة في Chicago، وعزم على أخذ شهادة في الرياضيات والفيزياء، ولكنه مرة أخرى أخفق بعد الربع الأول، وقال والده: إنه لن يفلح بأي شيء.

استفاد من دراسته الأخيرة أنه تعلم أشياء عن برمجة الكمبيوتر، وبدأ بالاندماج أكثر في مجال الكمبيوتر لوحده، وفعلاً أصبح يبرمج برامج بسرعة، وبدأ يكسب أموالاً كثيرة. بدأ يعمل في شركة اسمها Apex Corporation وكان عليه صنع قاعدة بيانات لـ CIA، واسم البرنامج (Oracle)، وهذا الذي حدد عمله بعد ذلك، افتتح هو ورئيسه في Ampex بعد ذلك معملاً بـ 2000 دولار. في البداية كان للخدمات الاستشارية، بعدها قرروا التركيز على مجال البرامج. وأسميا الشركة: SDL، Software Development laboratories.

اخترع كل من إيليسون وشريكه برمجة برنامج لحواسيب المكتب وحواسيب كبيرة، وغيرا اسم الشركة إلى Oracle عام 1983م. أسميا البرنامج (Oracle 2)، مع أنه لم يكن يوجد الأول، كان يريد من ذلك الإيحاء أن النسخة الأولى نجحت نجاحاً باهراً، وأخذ اسم المنتج عن CIA مشروعه في شركة Ampex.

وهكذا إلى أن وصل في عام 2005 إلى نسخة، وفي عام 1981 أخذت IBM Oracle لكمبيوتراتها وهكذا تضاعفت المبيعات مرتين كل سنة إلى سبع مرات، وأصبح إيليسون مليارديراً. والآن أغلب البنوك، وشركات الطيران والبيع تعتمد على قاعدة بيانات Oracle. وفي عام 2005، بلغت إيرادات أوراكل 11.8 مليار دولار أمريكي، وبنهاية عام 2018، بلغت إيرادات أوراكل 39.83 مليار دولار أمريكي.

## أسئلة وواجبات

### Questions and Assignments

1. إذا رغبت أن تكون فريقاً من خمسة أشخاص لمشروعك الصغير، فما هي الأعمال التي ستوكلها لهم؟ وما هي الصفات المطلوبة لكل شخص؟
2. عندما تبدأ مشروعك التجاري ما هي خطتك للتعامل مع العاملين (الموظفين)؟ اذكر ما هي سياستك والحوافز المادية والمعنوية المقترحة؟
3. قم بزيارة أحد المشاريع الصغيرة في مدينتك، ومن خلال الاتصال المباشر بالمدير أو المالك، واكتب تقريراً مفصلاً عن وظائف الإدارة الأساسية: تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).
4. ما هي أهم القواعد التي يجب مراعاتها في المنشأة الصغيرة لإدارة الموارد البشرية؟
5. اختر أحد المنشآت الصغيرة، وأعد قائمة التدفقات النقدية الخاصة به، ثم اكتب ملاحظتك على الاتجاهات العامة في القائمة، وما هي الاقتراحات التي تقدمها لتطوير أسلوب إدارة النقدية في المنشأة؟
6. اختر مشروعاً صغيراً يستخدم البيع بالأجل، هل يشكل تحصيل الديون وقت استحقاقها مشكلة للمنشأة؟ ما هي الإجراءات التي يتبعها صاحب المنشأة في التحصيل؟ هل تؤثر الديون المستحقة على التدفقات النقدية للمنشأة؟ كيف يتعامل صاحب المنشأة مع العملاء المتأخرين في الدفع؟
7. اختر مشروعاً صغيراً ثم قدم تصوراً واضحاً عن التنظيم الإداري في المنشأة من حيث:
  - الهيكل التنظيمي.
  - التوصيف الوظيفي
  - نظام الحوافز.
8. تمرين حسابي (المحاسبة في المشروع). اقرأ النص الآتي، وأجب عن الأسئلة أدناه.

### المشغل النسائي

تمتلك ندى أحمد مشغلاً نسائياً للأزياء التراثية العربية، وفيما يلي العمليات التي قام بها المشغل النسائي خلال شهر مارس 2020م:

1. في 3/1 أودعت صاحبة المشروع مبلغ 100000 دولار في حساب جاري بالبنك كرأس مال.
2. في 3/2 تم إيداع مبلغ 100000 دولار في خزينة المشروع.
3. في 3/4 تم شراء آلات ومعدات المشغل نقداً بمبلغ 80000 دولار.
4. في 3/10 تم شراء أثاث بمبلغ 30000 دولار من مفروشات العبد اللطيف، حيث تم سداد ثلث المبلغ بشيك والباقي بالأجل (أو على الحساب)
5. في 3/12 تم شراء خيوط وتسهيلات أخرى بمبلغ 5000 دولار نقداً.

6. في 3/25 أدت المنشأة بعض خدمات التشغيل والخياطة للعميلة نورة، بمبلغ 50000 دولار منها 30000 نقداً والباقي بالأجل.

7. في 3/28 تم سداد رواتب الموظفين عن الشهر وقدرها 10000 دولار نقداً.

8. في 3/30 أن الخيوط والتسهيلات غير المستنفذة قدرها 3000 دولار.

#### **المطلوب:**

1. التسجيل بدفتر اليومية العامة للمشغل.
2. الترحيل إلى دفتر الأستاذ العام.
3. ترصيد الحسابات.
4. إعداد ميزان المراجعة للمشغل في 2020/3/30م.

مصطلحات  
Terminologies

Human resources management	إدارة الموارد البشرية
Marketing	التسويق
Return on investment	العائد على الاستثمار
Return on sales	العائد على المبيعات
Refund Period	فترة الاسترداد
Breakeven Point	نقطة التعادل
Management	إدارة
Accounting	محاسبة
Team	فريق
Marketing Plan	الخطة التسويقية
Project	مشروع
Location	موقع



## مواقع إنترنت

### Websites



**وظيفة. كوم:** وظيفة. كوم هي عبارة عن بوابة متخصصة في توفير بيئة تفاعلية، عبر الإنترنت لربط أصحاب العمل والشباب المؤهل، يجمع بين الفعالية وسهولة الاستخدام والتصفح، مما يجعل عملية البحث للطرفين بسيطة وفعالة، بمثابة رحلة ممتعة.

<https://www.wadhefa.com>



**مجلة هارفرد بنس ريفيو:** مصدر كبير باللغة العربية لعدد من المقالات والأبحاث والدراسات لرائد الأعمال، يحتوي الموقع أيضاً على نصائح كثيرة، موجه لرائد الأعمال والتوجهات الحديثة في هذا المجال.

<https://hbrarabic.com>



**صندوق تنمية الموارد البشرية:** يهدف الصندوق إلى دعم جهود تأهيل القوى العاملة الوطنية، وتوظيفها في القطاع الخاص، وذلك من خلال تقديم الإعانات لهم، والمشاركة في التكاليف، كذلك دعم تمويل برامج ميدانية، ومشاريع، وخطط، ودراسات. وكذلك تقديم المشورة الفنية والإدارية لمنشآت تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها.

<http://www.hrdf.org.sa>



بيت. كوم: بيت. كوم هو موقع للوظائف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وهو صلة الوصل بين الباحثين عن عمل، وأصحاب العمل الذين ينوون التوظيف. كل يوم، يقوم أهم أصحاب العمل في المنطقة بإضافة آلاف الوظائف الشاغرة على المنصة. يتضمن الموقع تصميم السيرة الذاتية، وتوجيهات أخرى مفيدة لرائد الأعمال.

<https://www.bayt.com>

## الفصل الحادي عشر

### تسويق المشروع

#### Marketing the project

#### محتويات الفصل الحادي عشر

- مقدمة
- مفهوم التسويق
- عناصر المزيج التسويقي
- اختيار موقع المشروع
- التسويق باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي
- الخطة التسويقية.

## مقدمة

### Introduction

التسويق هو أحد أهم العناصر المساهمة في نجاح المشروع، إذ إن جميع الأفكار والاختراعات والابتكارات التي توصل إليها رائد الأعمال لن يكون لها أثر اقتصادي، ما لم يتم تسويقها للمستهلكين في السوق، والتسويق يرتكز على عدد من الركائز، التي في مجملها تحقيق الاستفادة القصوى من تطبيقه، أهمها بناء كل مشروع على أسس تسويقية، وأن أصول المنشأة ليس لها قيمة بدون العملاء، وأن واجب المنشأة هو اجتذاب العملاء للتعامل مع منتجاتها، وأن العميل أولاً، وتكامل الأنشطة ثانياً، ثم الأرباح أخيراً.

هذا الفصل يوضح مفهوم التسويق للمشروع الناشئ، وعناصر المزيج التسويقي، واختيار موقع المشروع، ثم التسويق باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وأخيراً الخطة التسويقية ونموذجاً تطبيقياً لها.

## مفهوم التسويق Marketing Concept

التسويق هو النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات للمستهلكين، وهو النشاط الخاص بتسعير وترويج السلع والخدمات والأفكار، التي تسعى إلى إشباع رغبات الأفراد والمنشآت.

كما قامت الجمعية الأمريكية للتسويق بتعريفه بأنه:

"نشاط إداري واجتماعي يقوم به عدد من المجموعات والأفراد، للحصول على ما يحتاجون أو يرغبون، عن طريق عملية تبادل المنتجات والقيم من الآخرين."

ويحقق التسويق عددا من المنافع، هي:

- منفعة مكانية: إيجاد السلعة في المكان الذي يوجد به المستهلك.
- منفعة زمانية: إيجاد السلعة في الزمان الوقت المطلوب.
- منفعة حيازية: إمكانية حيازة وتملك السلع والخدمات.
- منفعة إدراكية: الإلمام من جانب المنتج والمستهلك بما يمكن تقديمه للآخر.
- وهي منافع موجهة للمستهلك، أما للمنظمة فيحقق التسويق لها هذه المنافع "
- منفعة القيم: ما تقدمه السلعة للمستهلك والمنتج من قيمة.
- منفعة دعم التخصص: منشآت متخصصة في الإعلان، التوزيع، وغيرها.
- منفعة تطوير مستوى المنتج: بتقديم سلع خدمات وأفكار وابتكارات، تشبع الحاجات والرغبات.

إن وظيفة التسويق تعنى بجميع الأنشطة والإجراءات والخطط المرتبطة بانسياب المنتجات من المنتج إلى المستهلك، ومن الملاحظ لدى كثير من المنشآت الصغيرة: أن وظيفة التسويق لا تحظى بالاهتمام اللازم، حيث تأتي بالدرجة الثانية، لذا فإن ضعف هذه الوظيفة يعد من المعوقات التي تواجهها المنشآت الصغيرة، ومن المهم تعريف رائد الأعمال بالتسويق كوظيفة لها دور في نجاح المنشأة، ولكن يسبق ذلك إلقاء الضوء على إثر خصائص المنشآت الصغيرة على عملية التسويق في المنشأة.

1. إن المنشأة الصغيرة تخدم سوقاً محدودة، ويترتب على ذلك القرب من العملاء، وتقديم خدمات شخصية، وتوافر المعرفة بالسوق والعملاء مما يوفر تكاليف جمع المعلومات.

2. ارتفاع تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، ذلك ناتج من عدم القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة، ومما يزيد من سعر المنتج.

3. في ظل محدودية مصادر التمويل تلجأ المنشأة إلى استخدام أساليب الترويج غير المكلفة مثل البيع الشخصي، رضاء العملاء للترويج للسلعة، واختيار وسائل الإعلان غير المكلفة.

### معالم النجاح

حتى أصحاب المشروعات الذين يعملون في مجال التجارة منذ وقت طويل، ينبغي عليهم بين الحين والآخر اختبار أسعار جديدة للمنتجات القديمة، فإنك لا تدري فقد يكون هناك منجم ذهب مختبئ في متجرك وبساطة ينتظر اكتشافك له.

## المزيج التسويقي Marketing Mix

من المهم لرائد الأعمال التعرف إلى التسويق ومكوناته وفقاً للمفهوم الحديث، حيث يقوم هذا المفهوم على قاعدة أن المستهلك هو نقطة البداية، وعليه يجب معرفة احتياجاته للعمل على تقديم ما يشبع هذه الحاجات، ويحقق الربح للمنشأة. كما أن هذا المفهوم يقوم على مبدأ التكامل بين جميع الوظائف داخل المنشأة، بمعنى أن لا تعمل الأقسام داخل المنشأة بمعزل بعضها عن بعض، وعلى ضوء ذلك يتم وضع الخطط اللازمة لعناصر المزيج التسويقي الأربعة: وهي: المنتج Product، والتسعير Price، والترويج Promotion، ومكان التوزيع Place، التي يرمز لها بالاختصار (4Ps)، كما يعكسها الشكل الموضح، وسنتناول هذه العناصر تباعاً بشكل موجز:

### الشكل رقم (1-11) المزيج التسويقي



### أولاً: المنتج

يعد المنتج أول عناصر المزيج التسويقي، ويمكن تعريفه بأنه كل ما يمكن بيعه، في حين يرى البعض أن المنتج هو "أي شيء يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام"، مثل السيارة، أو الحاسب الآلي، أو الخبز، أو الإقامة في غرفة فندق، ويأخذ المنتج عدة أشكال، فقد يكون سلعة مادية ملموسة، مثل التمر، والقلم، أو أن تكون خدمة غير ملموسة، مثل فتح حساب في بنك، أو فكرة بيع فكرة مشروع تجاري على أحد المستثمرين، أو تقديم استشارة إدارية أو تسويقية للشركات. وهكذا فإن مفهوم المنتج يشمل جانبين مهمين هما:

- **السلع:** وهي المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة.
  - **الخدمات:** وهي المنتجات غير الملموسة التي تحقق منفعة مباشرة للمستهلك.
- ويمكن تقسيم السلع والخدمات إلى مجموعتين أساسيتين هما السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية، ويقصد بالسلع الاستهلاكية التي يشتريها المستهلك النهائي بغرض استخدامها، مثل معجون الأسنان، والخبز، والجريدة اليومية، في حين أن السلع الصناعية هي تلك السلع التي يشتريها المشتري الصناعي، بغرض استخدامها في إنتاج سلع أو خدمات أخرى، للمساعدة في عملية الإنتاج مثل المولدات الكهربائية، الأخشاب، أجهزة القطع، والمصاعد.

### خطوات تقديم المنتجات الجديدة

يتوجب على المنشآت التعامل مع المتغيرات التقنية الحديثة، التي أثرت بدورها على حاجات المستهلكين ورغباتهم، مما يجعل عملية إرضاء المستهلك عملية معقدة تعتمد كثيراً على المتابعة والتطوير والتحسين الدائم للسلع والخدمات، وهناك عدة خطوات لتقديم المنتجات الجديدة نجملها فيما يلي:

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

### ثانياً: التسعير

يعد التسعير من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنشأة، نظراً لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج ومكانته، وهو من أول ما يقيمه المستهلك، ويستند إليه في قرار الشراء. فكم من منتج فشل في السوق بسبب السياسة الخاطئة لتسعيره. ولذلك تولى المنشآت الناضجة أهمية كبرى لسياسة التسعير وكيفية وضعها.

### أهداف التسعير

إن أهداف التسعير تتحدد في الرؤية العامة للمزيج التسويقي، لا في معزل عنها، كما يجب أن تتوافق هذه الأهداف مع أهداف المنشأة ككل، فالمنشأة التي تسعى إلى زيادة معدل الشراء ستضع سعراً مختلفاً عن تلك التي تسعى إلى المحافظة على العملاء الحاليين. وإجمالاً فإن هناك ثلاثة أهداف رئيسة للتسعير هي:

1. التسعير بهدف تعظيم الربح، وتميز حينها الأسعار بالارتفاع، لتحقيق أقصى ربح ممكن في الأجل القصير.
2. التسعير بهدف تحقيق حجم مبيعات كبير، وتميز الأسعار حينها بالانخفاض نسبياً لغرض الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق المستهدف.
3. التسعير بهدف الحفاظ على استقرار السوق، وتتميز الأسعار حينها بالانخفاض للسعي إلى ثبات الأسعار، كحماية للمنشأة في الأجل الطويل وأياً كانت أهداف التسعير، فهناك عدة عوامل مهمة يجب على المنشأة مراعاتها عند وضع سياسات التسعير، أهمها ما يلي:
  - متغيرات المزيج التسويقي: أي أن يتم التوازن بين السعر، والجودة، ومنافذ التوزيع، وكذلك حجم أنشطة الترويج المصاحبة.
  - طبيعة المنافسة في السوق: فيختلف التسعير في الأسواق الاحتكارية عنه في الأسواق ذات المنافسة الكاملة.
  - توقعات المشترين، بمعنى أن تتم مراعاة حساسية المستهلك تجاه السعر المطروح، ومدى مناسبته للمنتج.
  - توقعات الوسطاء والموزعين: إذ يتعين أن تتم مراعاة ما يتوقعه الوسطاء والموزعون من عمولات، مقابل المساهمة في تصريف المنتج.
  - التكاليف الإنتاجية: فالتكاليف الإنتاجية ينظر إليها وفق هدف المنشأة الساعي إلى تحقيق الربح، مما يستدعي تسعيراً يغطي تلك التكاليف في الأجل القصير أو الطويل.
  - القوانين والتنظيمات يجب أن تراعي المنشأة التنظيمات الحكومية، فيما يختص بتسعير بعض المنتجات التي تضع الدولة لها سقفاً أعلى في بعض الأحيان.

### ثالثاً: الترويج

الترويج هو عملية الاتصال بالجمهور، بهدف التأثير على سلوكهم»، ويتضمن الترويج خمسة عناصر، تسمى بالمزيج الترويجي، وهي الإعلان، والبيع الشخصي، والدعاية والنشر، وتنشيط المبيعات، والتسويق المباشر، كما يتضح من الشكل الآتي:



الشكل رقم (2 - 11) عناصر المزيج الترويجي



**الإعلان:** يعد الإعلان العنصر الرئيس من جملة عناصر الترويج، ويمكن تعريفه بأنه "وسيلة غير شخصية لتقديم السلع والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة مقابل أجر معين"، ويهدف الإعلان إلى توصيل المعلومات إلى أعداد كبيرة من الجمهور في الوقت نفسه، وذلك باستخدام عدة وسائل إعلام مثل: الصحف، المجلات، التلفاز، الإذاعة، البريد المباشر، القنوات الفضائية، الإنترنت، ولوحات العرض في الطرق والشوارع.

**البيع الشخصي:** ويقصد بالبيع الشخصي الاتصال الشخصي بين مندوب المبيعات والعميل بغرض إقناعه بالشراء، وهو الأسلوب التقليدي الدارج سابقاً للبيع، وهو يتميز بالواجهة المباشرة بين البائع والمشتري، ومن ثم يكون تأثيره أكبر على قرار الشراء.

**الدعاية أو النشر:** وهي وسيلة مجانية غير شخصية، لتقديم السلع والخدمات والأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة، وتتخذ الدعاية أشكالاً عديدة، مثل خبر صحفي في جريدة، أو مقالة مطولة عن مشروع في مجلة.

**تنشيط المبيعات:** تعد وسائل تنشيط المبيعات متعددة ومختلفة، مثل منح الهدايا المجانية، والعينات التجريبية، والخفوضات المؤقتة، واستخدام المسابقات ذات الجوائز المالية، أو العينية المختلفة، ويمكن استهداف ثلاث شرائح من المجتمع فيما يتعلق بتوجيه هذه الوسائل: شريحة المشتريين، وشريحة الموزعين، وشريحة رجال البيع، ويتم تصميم وسائل تنشيط مناسبة لكل شريحة من هذه الشرائح.

**التسويق المباشر:** يعد التسويق المباشر أحد الأساليب التسويقية التي أصبحت تستخدم كإحدى الأدوات الإستراتيجية في خطط المنشآت، إذ يمكن أن يحقق العديد من المميزات التنافسية المستمرة، مثل تغيير مستويات أوجه المنافسة، وتعميق العلاقة مع العملاء، وتجاوز سلبات قنوات التوزيع، وإيجاد المعوقات الدخول المنافسين الجدد، والمساهمة في توليد الأفكار والمنتجات الجديدة.

ومن أبرز عناصر التسويق المباشر وأساليبه: البريد المباشر Direct Mail، الطلب البريدي (الطلب بالبريد) Mail Order، الإعلان ذو الاستجابة المباشرة Direct Response Advertising التسويق بالهاتف Telemarketing والتسويق الإلكتروني E-marketing. وسيظل التطور الهائل لا التكنولوجيا يظهر لنا بين وقت وآخر أساليب جديدة من أساليب التسويق المباشر.

## إضاءة

كيف تقنع العميل بالشراء منك

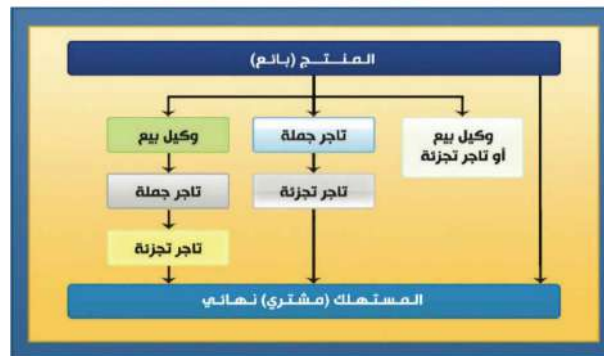
- قدم سعراً ثابتاً، فإن العملاء يحبون معرفة ما سيدفعونه بالضبط، بل في الغالب سيدفعون المزيد عندما يشعرون براحة البال.
- قدم استشارة مجانية، إن نصف ساعة تستغرقها في بناء المزيد والمزيد من الألفة مع عملائك تعني أنك تعمل لخدمتهم، فإنك إذا استحوذت على انتباه الجمهور، فإنه يمكنك تعويض نصف الساعة في أجرك.
- ابدأ صغيراً، قدم سلع وخدمات في متناول الجميع، لتتمكن من بناء الثقة، وبمجرد أن يحبك العملاء، ستستطيع حينئذ أن تتوسع وتعرض المزيد.
- قدم ضماناً لعملك، فإن الضمانات تبني الثقة، وبناء الثقة يعني الحصول على عملاء ومبيعات أكبر في المستقبل.

## رابعاً: التوزيع

التوزيع هو المهمة التي من خلالها يتم نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير، وعن طريقة يتم إيجاد المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الحياة. وتعد قرارات اختيار منافذ التوزيع من القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية بالنسبة للمنشأة. إذ إن الخطأ في اختيار منفذ التوزيع المناسب للمنتج قد يؤدي إلى الفشل الذريع.

ويمكن تقسيم منافذ التوزيع إلى عدة أقسام، استناداً إلى عدد الوسطاء في توصيل السلعة إلى المستهلك النهائي، كما يظهر في الشكل على النحو الآتي:

الشكل رقم (3 - 11) منافذ التوزيع



## 1. منتج - مشتري نهائي:

وهي أقصر القنوات أو المنافذ، إذ يقوم المنتج نفسه ببيع سلعته للمشتري الأخير، وقد يستخدم المنتج لتحقيق ذلك رجال البيع، الذين يقومون بزيارة المشتريين في أماكن عملهم. وقد برز في هذه القناة استخدام التسويق المباشر وأساليبه المختلفة، ويشيع استخدامه في السلع الخاصة أو الخدمات.

## 2. منتج - وكيل بيع أو تاجر تجزئة - مشتري نهائي:

ويتصف هذا المنفذ، بوجود وسيط واحد بين المنتج والمستهلك. ففي حالة السلع والخدمات الاستهلاكية يكون تاجر التجزئة هو ذلك الوسيط، وفي حالة السلع الصناعية يكون الوكيل أو السمسار، ومن أمثله بيع السيارات والآلات الصناعية والزراعية.

## 3، منتج تاجر جملة - تاجر تجزئة - مشتري نهائي:

وهذا المنفذ يكون هناك وسيطان بين المنتج والمشتري النهائي. وهو يستخدم عادة لا حالة السلع الاستهلاكية: كالدواجن المثلجة، والهدايا، ألعاب الأطفال.

## 4، منتج - وكيل بيع - تاجر جملة - تاجر تجزئة - مشتري نهائي:

وهذا المنفذ يكون هناك ثلاثة وسطاء بين المنتج والمشتري النهائي. وهو يستخدم في حالة السلع الاستهلاكية الميسرة مثل الحلويات، والمثلجات.

معالم النجاح..

ابحث عن الفجوة: يجب عليك أن ترى إن كان مشروعك يسد حاجة وفجوة في السوق أم لا، ولن تكشف ذلك إلا بعد إجراء بحث شامل للسوق. ثم انتقل بعد ذلك إلى البحث عن أفضل طريقة يمكن من خلالها سد هذه الفجوة وجذب العملاء إلى مشروعك.

## اختيار موقع المشروع Selecting Projects location

إن اختيار الموقع الجغرافي الذي ستقام عليه المنشأة يعد أمراً على جانب كبير من الأهمية لأنه سيؤثر تأثيراً مباشراً على نتائج عمل المنشأة. لهذا ينبغي على المؤسسين أن يقوموا بعمل دراسات كافية حتى يتمكنوا من اختيار الموقع الملائم لمشروعهم، وكذلك مختلف وحداته التي تتحدد وفقاً لوظائفه.

ويرتبط اختيار الموقع بعدد من العوامل، لكل منها أهميته النسبية التي تتفاوت باختلاف نوع النشاط، الذي سوف يزاوله المنشأة، فالأهمية النسبية تختلف من مشروع لآخر في مقدارها حسب نوع وطبيعة نشاط كل مشروع. ويجب الإشارة إلى أنه لا يوجد موقع تتوفر فيه كافة أسباب وعوامل النجاح بشكل مطلق، لذا نجد أن اختيار موقع المنشأة يشمل ثلاثة عناصر أساسية تظهر والشكل، وهي:

1. إجراءات تحديد الموقع.
2. البدائل المتاحة لاختيار الموقع.
3. عوامل اختيار الموقع.

### الشكل رقم (4 - 11) اختيار موقع المنشأة



#### 1. إجراءات تحديد الموقع:

إن تحديد الموقع المناسب للمشروع يتطلب إجراء دراسة حصر أكبر عدد ممكن من المواقع المتاحة والملائمة لطبيعة النشاط الذي سيزاوله، مع حصر ما يتمتع به كل موقع من خصائص وظروف وعناصر، مثل: مدى توافر المواد الأولية، وسائل المواصلات، الأيدي العاملة، العوامل الاجتماعية، وغيرها.

كما تشمل هذه المرحلة تحديد العناصر الإستراتيجية التي ترتبط باستمرارية المنشأة والمالية والفنية، ومن ثم المفاضلة بين هذه العناصر لتحديد أفضلها وأقواها. وأخيراً تحديد الاتجاهات المستقبلية وأثرها على الموقع. أما الدراسة الشاملة فهي تقوم على التركيز على عدد محدد من المواقع مع استبعاد المواقع التي لا تصلح لإقامة المنشأة.

وتشمل هذه المرحلة دراسة مفصلة ودقيقة للمواقع القليلة المتبقية. ومن أجل الوصول إلى تحديد دقيق للموقع الأمثل لإقامة المنشأة لا بد من التركيز على العوامل المؤثرة في ذلك، التي سيتم تناولها لاحقاً.

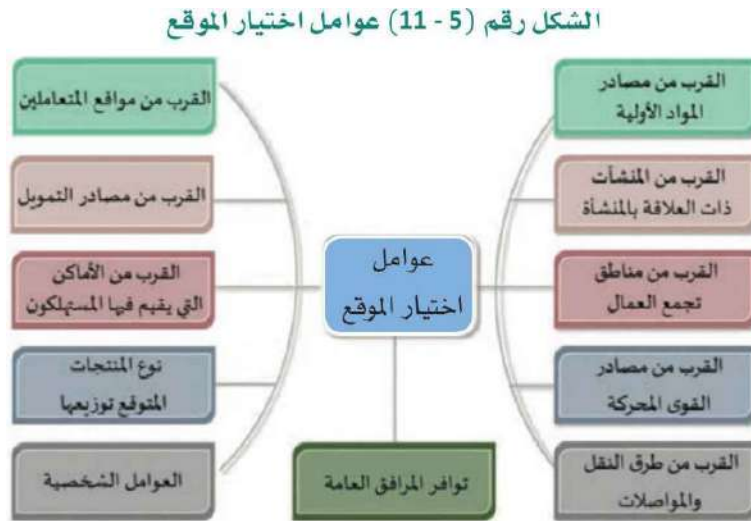
## 2. البدائل المتاحة لاختيار الموقع

تختلف البدائل المتاحة لاختيار موقع المنشأة الصغيرة باختلاف نوعية المنشأة، ولعل من أهم البدائل المتاحة ما يلي:

1. المناطق الصناعية في (المدن الصناعية) Industrial Area.
2. مناطق وسط المدينة Downtown.
3. المراكز التجارية داخل المدينة The Shopping Centers.
4. مناطق أخرى.

## 3. عوامل اختيار الموقع

هناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها لاختيار الموقع الملائم للمشروع الصغير، تظهر في الشكل، وهي على النحو التالي:



### 1. القرب من مصادر المواد الأولية

نحن نعلم أن كل عامل يختلف في أهميته النسبية من مشروع لآخر حسب نوع وطبيعة المنشأة فمثلا بالنسبة "لهذا العامل"، فإنه يعد أساساً لاختيار الموقع للمشروع الزراعية، حيث يجب أن تتخذ المنشآت الزراعية مكانها في حقل النشاط ذاته، لكي تستطيع إدارة المنشأة الزراعي، وأن تكون على صلة وثيقة بالجهاز التنفيذي، وتحس بمشكلات العمل، وتعمل على معالجتها، كما أن ذلك يمكنها من إحكام الرقابة على النشاط الذي يزاوله المنشأة.

وبالنسبة للمشروعات الصناعية التي تستخدم المواد الأولية بكثرة وانتظام، وكذلك المنشآت التي تستخدم مواد أولية ثقيلة في الوزن أو ضخمة في الحجم ومن نوع واحد - يجب أو يفضل أن تكون بالقرب من مصادر المواد الأولية ما أمكن؛ لكي يتمكن صاحب المنشأة من توفير نفقات النقل التي تؤدي إلى زيادة في أسعار المنتجات، وقد تقف عقبة أمام ازدهار المنشأة.

### 2. القرب من المنشآت ذات العلاقة بالمنشأة

في حالة ارتباط نشاط المنشأة بنشاط مشروعات أخرى، يفضل أن تقام المنشأة في مكان قريب من تلك المنشآت، وبخاصة إذا كانت متمركزة ومتجمعة في منطقة واحدة، كذلك فإنه في حالة تركيز بعض الصناعات النوعية، أو بعض أنواع من المتاجر في مناطق معينة، فإنه من الأصلاح أن تقام المنشأة إذا كانت من النوع نفسه، وفي المنطقة نفسها التي يتركز فيها نشاط صاحبها، لإمكان الاستفادة من توافر الفنيين، وما يترتب على تركيز النشاط من تيسيرات، هذا فضلا عن اعتياد المتعاملين على ارتياد المنطقة، التي يتركز فيها ذلك النشاط.

### 3. القرب من مناطق تجمع العمالة

تتوقف أهمية ذلك العامل على مقدار ما يمثله العمل من العناصر، التي يقوم عليها نشاط المنشأة، فإذا كان عدد العمال كثيراً، ويزيد معدل دورانهم، كذلك في حالة الإنتاج الموسمي الذي يعتمد على عاملين يعملون في مواسم معينة، ولا يحتاجهم العمل بعد ذلك، وأيضاً في حالة الإنتاج المتغير، الذي يحتاج أو يتطلب توافر عمال ذوي خبرة متباينة كل مدة من الزمن، فإنه من المفضل في الحالات السابقة أن يكون موقع المنشأة قريباً من أماكن تجمعات العمال.

### 4. القرب من مصادر القوى المحركة

إذا كانت القوى المحركة تمثل جانبا مهما من عناصر الإنتاج، فإن بعض المنشآت تفضل أن تكون مواقعها قريبة من مصادر تلك القوى المحركة، كأن يتخذ لإنشاء المنشأة الصناعية موقنا قريباً من خطوط

الكهرباء، ذات الضغط العالي في حالة استخدامه آلات تدار بالكهرباء، كذلك هناك مشروعات تعتمد في إدارة آلاتها على مساقط المياه وحينئذ لا بد أن يتخذ صاحب المنشأة موقعه على ذلك المسقط.

#### 5. القرب من طرق النقل والمواصلات

تتوقف أهمية ذلك العامل على مقدار ما يمثله النقل كعنصر من عناصر نشاط المنشأة وتكلفته، لذلك فإن قرب المنشأة من مصادر المواد الخام ضروري، وعندما تكون المنشأة قريبة من الطرق، الموانئ البحرية أو الجوية أو خطوط السكك الحديدية، فإن ذلك يعني سهولة نقل تلك المواد إلى المنشأة، كذلك فإن توافر المواصلات السلكية في المنشأة له أهميته القصوى في عصرنا الحاضر، حيث تتوقف عليها الكفاية في الاتصالات بالجهات ذات العلاقة بنشاط المنشأة، وتعتمد الإدارة عليها في تسيير دفة الأعمال بين الوحدات، التي تتكون منها المنشأة وخاصة إذا كانت تلك الوحدات في أماكن متباعدة.

#### 6. توافر المرافق العامة

تحتاج بعض المنشآت إلى وجود مرافق عامة، لكي يقوم عليها نشاط المنشأة، مثل توصيلات المياه والمجاري والطرق المرصوفة وما إلى ذلك، وفي مثل هذه الأحوال يفضل أن يتخذ لتأسيس المنشأة موقعاً تكون فيها تلك المرافق متوافرة، بدلا من أن يتكبد نفقات طائلة في إقامتها على حسابه، مما يزيد من التكاليف الرأسمالية، ويجمد كثيراً من الأموال كان من الممكن استثمارها في عمليات التشغيل، أي مزاوله النشاط.

#### 7. القرب من مواقع المتعاملين

إذا أسست إحدى المنشآت لإنتاج قطع الغيار لآلات النسيج، فمن الأفضل له أن يتخذ صاحبها مكاناً وسطاً بين عملائه من مصانع النسيج، كذلك إذا كان المتعاملون عبارة عن موزعين للسلع مثل متاجر التجزئة، وكان صاحب المنشأة يريد أن يتعامل في السلع بالجملة، فمن المفضل له أن يكون قريباً من تلك المتاجر، وتتوقف أهمية ذلك العامل على مدى تركيز العاملين في مواقع محددة.

#### 8. القرب من مصادر التمويل

يعد هذا العامل مهما بالنسبة للمشروعات التي تحتاج إلى اتصالات مستمرة مع البنوك والمنشآت المالية، وبخاصة حينما يقتضي النشاط كثرة الصرف والإبداع، أو كثرة الاحتياج إلى القروض والاعتمادات المصرفية، كما هو الحال في منشآت التجارة الخارجية، حيث يجب أن تكون أقرب ما يمكن من مصادر التمويل.



## 9. القرب من الأماكن التي يقيم فيها المستهلكون"

يعد هذا العامل من أهم العوامل التي تحدد الموقع الملائم للمشروعات، التي تتعامل رأساً مع المستهلكين، مثل متاجر التجزئة، وفروع البنوك، وشركات التأمين، والسياحة، وغير ذلك من المنشآت التي تقام بهدف التيسير على المستهلك، حتى يتمكن من الاتصال بالمنشأة دون مشقة.

## 10. نوع المنتجات المتوقع توزيعها:

إن نوع المنتج يمكن أن يكون له دور مؤثر في تحديد موقع المنشأة الصغير، حيث إن المنتجات يمكن أن تصنف إلى سلع ميسرة و سلع تسوق، و سلع خاصة.

السلع الميسرة: وهي السلع التي يرغب المستهلك الحصول عليها من أقرب مكان، ومن ثم فإن العملاء المتوقعين هم عدد السكان المقيمون في المنطقة، أو العابرون عليها. وعادة يتم إنشاء المنشآت التي تقدم هذه السلع في مواقع قريبة من العملاء، مثال ذلك البقالات المنتشرة في الأحياء السكنية.

سلع التسوق: وهي السلع التي يكون المستهلك على استعداد للذهاب إلى السوق للتعرف على الأصناف والأنواع المتوافرة منها، ويبيدي العميل استعداداً أكبر لبذل المجهود في عملية شراء سلع التسوق، لذا ليس مهماً أن تكون المنشأة قريباً من سكن العميل بقدر ما يكون قريباً من محلات أخرى توزع نوعية المنتجات نفسها، حتى يمكن التعرف إلى الأنواع والموديلات الجديدة، ومقارنة الأسعار، لذا يفضل أن يكون المنشأة وسط المدينة، أو في المراكز التجارية.

السلع الخاصة: وهي السلع التي تحتاج إلى معرفة فنية عند شرائها، وهي تمتاز بارتفاع ثمنها وانخفاض معدل دورانها، وكما هو الحال في سلع التسوق، ليس مهماً أن تكون المنشأة التي تقدم سلعا خاصة قريبة من مكان إقامة العميل.

## 11. العوامل الشخصية:

هناك عوامل أخرى تؤثر في اختيار موقع المنشأة، وهذه العوامل تتبع من رغبة صاحب المنشأة كأن تكون المنشأة قريبة من مسكنه، أو في المكان الذي نشأ فيه، أو في موقع له به صلة ارتباط وثيقة.

يتضح مما سبق أن المنشآت الصناعية تتخذ مقراً لها في مراكز التجمع للصناعة النوعية التي ينتمي إليها نشاطها صاحب المنشأة، مع مراعاة باقي العوامل الأخرى، كالقرب من مصادر المواد الأولية وغيرها، أما المنشآت التسويقية فيجب أن تكون قريبة من المتعاملين والمستهلكين بصفة أساسية، وكذلك الموردين، وفي

حالة تعدد مواقع الوحدات الإدارية للمشروع، يجب أن تتخذ إدارته موقفاً وسطاً بينها، بحيث يتاح لها الإشراف والرقابة على تلك الوحدات بطريقة سهلة وميسرة دون تكبد الإدارة مشقة ومتاعب في ذلك.

### معالم النجاح

في دراسة أجريت على مئتين وواحد وخمسين مشروعاً، وجد أن الوسيلة التي تم اختيارها أولاً للإعلان للمستهلكين، وعقد الصفقات، وعرض المنتجات كان البريد المباشر.

## التسويق باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي

### SMM (Social Media Marketing)

يعد التسويق عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي (SMM) من أحد الوسائل الحديثة المهمة في التسويق، وذات الأثر الكبير والمتزايد على المستهلكين، لكن استخدامه ليس سهلاً وبسيطاً، بل يتطلب متابعة والوصول إلى الهدف المبتغى منها أمراً مكلفاً ويتكلف المال والجهد والتخصص. فلا تتوقع أن مجرد القيام بتسجيل حساب على تويتر أو إنشاء صفحة على فيسبوك أو انستقرام، يعني أن آلافاً سيتبعونك أو يعجبون بمنتجك. فأمامك الكثير لتعمله كي تستطيع إقناعهم بما تقدمه.

ثم يجب أن تجيب على عدة أسئلة قبل استخدام التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، منها مدى ملائمة هذه الوسائل لجمهورك المستهدف، ومدى الأثر الممكن الحصول عليه من هذه الوسائل. فالمسألة ليست مجرد أرقام للزائرين أو المتابعين، ولكن مدى تحقيق الهدف المرجو من هذه الوسيلة. كثير من الشركات لديها أرقام كبيرة، بل أحياناً تجد أفراداً لديهم آلاف المتابعين ولكن دون أثر يذكر أو يمكن الاستفادة منه.

وأيضاً عند التفكير في هذا المجال SMM فيجب أن تكون جاهزاً بمتخصص متفرغ لإنجاز وتنفيذ الحملة، فالتواجد في وسائل التواصل الاجتماعي دون متابعة، قد يكون ضرره أكبر من عدم التواجد.

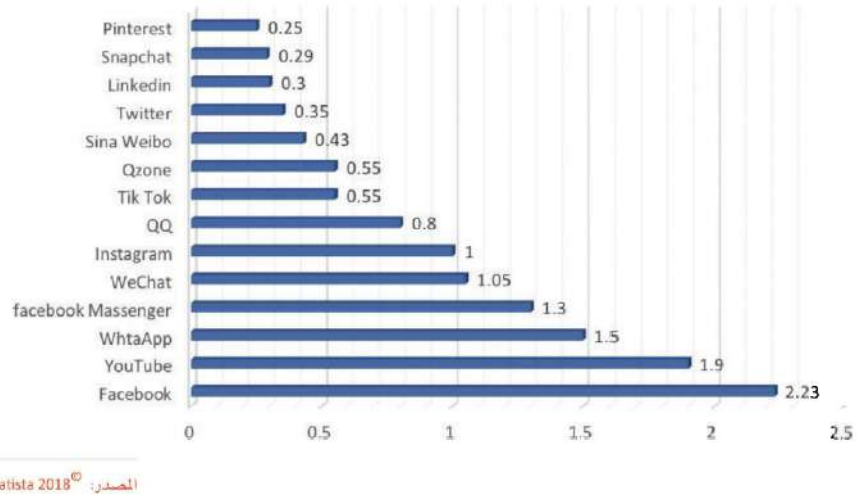
ومن المهم اختيار الوسيلة المناسبة، فبعض الوسائل قد لا تناسب الجمهور المستهدف، فمثلاً فإن فيس بوك قد يكون أفضل للتواصل مع المستهلكين النهائيين في حالة إن كان المشروع B2C في حين إن لينكد إن (Linkedin) قد يكون أفضل عندما يكون المشروع B2B.

## الجدول رقم (1 - 11) مقارنة بين بعض وسائل التواصل الاجتماعي

الوسيلة	فيس بوك	تويتر	لينكد إن	قوقل	يوتيوب
القطاع المستهدف	B2C	B2B – B2C	B2B	B2C	B2C
التركيز على	مشاركة الصور والأخبار والقصص	مشاركة الصور والأخبار والقصص	مشاركة نجاح وأخبار الشركات	مشاركة الصور والأخبار والقصص	مشاركة المعلومات ومقاطع التسلية
التغذية الراجعة وفرصة التواصل	Likes أو تعليق على المحتوى	إعادة التغريدة	Likes أو تعليق على المحتوى والنقاش والمتابعة للشركة	مشاركة Likes وإضافة إلى الأنشطة	اشترك وشارك في الأنشطة
الأثر على زيارة الموقع	ربط مباشر وتجارة إلكترونية وتطبيق ذكي	ربط مباشر من خلال المحتوى المعروض	ربط مباشر من خلال المحتوى المعروض	ربط مباشر من خلال المحتوى المعروض + تأثير على نتائج بحث قوقل	ربط مباشر من خلال المحتوى المعروض
فرصة الإعلان	إعلانات فيس بوك إعلانات مميزة رعاية	تغريدات ترويجية توجيهات ترويجية حسابات ترويجية	إعلانات لنكدن	غير متوفر	إعلانات فيديو إعلانات تواصل إعلانات ظهور وعرض

## الشكل رقم (6 - 11) أعلى وسائل تواصل من حيث عدد المستخدمين

أعلى 15 وسيلة تواصل اجتماعي 2018م عدد المستخدمين بالمليار



### معالم النجاح

كيف تحصل على روابط جيدة لموقعك؟ إليك إحدى الطرق: قم بالدخول على محرك البحث المفضل لديك ، واكتب كلماتك الرئيسية، ولاحظ النتائج، وعندئذ عليك زيارة المواقع الأعلى في الترتيب. قم بإرسال رسالة إلكترونية لتلك المواقع، وانظر ما إذا كانت تدعم وجود ربط تبادلي بينها وبين موقعك.

### خطوات إنشاء خطة تسويق تواصل اجتماعي SMM

تكثر طرق وأساليب التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي ، وذلك لانتشارها الكبير، وتطورها المتسارع، مما يجعل اللحاق بها صعباً، وهناك عدة خطوات عملية لإنشاء خطة تسويق تواصل اجتماعي، هذه الخطوات العملية يمكن أن نلخصها بالشكل الآتي كما يلي:

الشكل رقم (7 - 11) خطوات إنشاء خطة تسويق تواصل اجتماعي



### الخطوة الأولى: حدد الهدف

من المهم أن تحدد ما الهدف من استخدام الوسيلة، حتى تستطيع أن تقيس إنجازك فيما بعد، ومن الجميل أن تبدأ بوضع ثلاثة أهداف محددة وقابلة للقياس، في أول خطة تعملها، فمثلاً:

سنستخدم Instagram وذلك بنشر صور تعكس ثقافة المؤسسة، وسيكون عددها 3 صور في الأسبوع، التي ستحقق لنا 20 إعجاباً وعشر تعليقات عن كل صورة.

### الخطوة الثانية: حلل حساباتك الحالية

قم بالتعرف على جمهورك المستهدف، أياً من الوسائل الخاصة بك يزورونها أكثر، هل هي انستقرام، أم فيس بوك، أم تويتر، وما تعليقاتهم، وهناك عدد من المواقع التي تساعدك على هذا التحليل منها Hootsuite، وهناك عدة مواقع تساعدك على معرفة المنافسين مثل:

alexacom , moz.com , similarweb.com

وعند قيامك بهذه الخطوة فستتبين لديك الصورة حول الوسيلة الأكثر زيارة ومدى إمكانية مناسبتها لأهدافك. وهذه الخطوة مستمرة ومتواصلة كلما تطورت أعمالك، وقد يقودك هذا التحليل والبحث إلى حقيقة أنك في حاجة إلى الاستغناء عن بعضها نهائياً، كما يمكن أن تجد حسابات غير رسمية لشركتك أو مشروعك أو لمنافسيك دون علمهم.

### الخطوة الثالثة: من هي شريحتك المستهدفة؟

يجب دراسة كل ما يخص شريحتك المستهدفة على الإنترنت، التي ستوجه لها رسائلك التسويقية، فيجب عليك معرفة أعمارهم، هل هم سيدات أم رجال، المنطقة الجغرافية الخاصة بهم، اتجاهاتهم الحالية،

احتياجاتهم، طريقة تفاعلهم، أهم القنوات التي يتواجدون عليها على الإنترنت أو تطبيقات الجوال هل هي مواقع التواصل الاجتماعي، وأي موقع منهم أم المنتديات لتحديد طريقة التواصل بهم، ومعرفة أفضل طرق التواصل والتفاعل معه. هل عن طريق الإعلانات المباشرة أو التواصل الاجتماعي، أم الفيديوهات، أم محركات البحث أم اليميل. ومعرفة أفضل الأوقات للتواصل معهم، أي ما هي أيام الأسبوع، وأي ساعة في اليوم هي الأفضل للتواصل مع عملائك.

### الخطوة الرابعة: طور وحسن الحسابات

بعد إجراء التحليل يمكن التركيز على تحسين وتطوير حضورك عبر مواقع التواصل الاجتماعي، قم باختيار الشبكات الاجتماعية الأفضل لتحقيق أهدافك. وإذا لم يكن لديك حسابك عبر مواقع التواصل الاجتماعي، فقم بإنشاءها ، وأنت تضع في ذهنك أهدافك الكبرى، وجمهورك المستهدف. أما إذا كانت لديك ، فقم بتحسينها وتحديثها لتصل إلى أفضل النتائج الممكنة.

### الخطوة الخامسة: استفد من المنافسين

لا شك أن منافسيك يفكرون كما تفكر، بل ستجد كثيرين يفكرون وينفذون خططهم بطريقة أكثر فعالية ونجاح مما تقوم به، لذا فاستلهم من الرواد في مجالك والمنافسين الوسائل والطرق والاساليب الناجحة، واجمع المعلومات الغزيرة لبناء خطتك بنجاح، ومن جانب آخر فإن الزوار والزبائن قد يكونوا مصدرًا كبيرًا للتعرف على المحتوى والأسلوب المناسب، فهناك من يكتب بطريقة جذابة ومشوقة قادرة على شد انتباه الآخرين.

ومن الوسائل التي يمكن أن تستخدم لزيادة الحركة على موقعك:

1. التسويق باستخدام الإيميلات: وذلك بأن تنشئ مجلة إلكترونية وتبدأ بإرسالها للزبائن. هذه المجلات مستخدمة لأخبار المشتركين عن آخر التطورات في الشركة، وأخبارهم عن العروض والمنتجات الجديدة. وهذه المجلة سوف تتيح لك قاعدة بيانات كبيرة تتواصل من خلالها بالمهتمين بك، وهناك من يثوم بشراء هذه القوائم من شركات متخصصة بدلاً من جمعها وهو أسلوب لا يجده كثير من رجال التسويق.

2. الأخبار الصحفية: يمكنك أن تنشر خبر صحفي بالصحف ووسائل الإعلام المختلفة. تكتب هذه البيانات الصحفية من أجل نشر التوعية عن شركتك أو موقعك الإلكتروني، وفي الوقت نفسه تبني روابط Backlink لموقعك.

3. التسويق ذو الانتشار الحاد (Viral Marketing): هدف الأسلوب " الفيروسي " في التسويق، هو تصميم شيء رائع ومبدع، وتوزعه على مشتركين في موقعك، ومن ثم يقومون هم بنشر ما قد

عملته، قد يكون فيلماً قصيراً فكاهياً أو صورة معبرة. فمثلاً شركة كوكاكولا وكذلك سامسونج تنتج الكثير من الأفلام القصيرة ثم تعرضها على وسائل الإعلام الاجتماعية ومن ثم يقوم معجبون بالفيلم بنشره على صفحاتهم.

### الخطوة السادسة: أنشئ خطة للمحتوى:

المحتوى الجيد هو العنصر الفعال في نجاح الشبكات الاجتماعية، وأجب عن هذه التساؤلات المهمة:

- أي أنواع المحتوى ترغب نشرها عبر الشبكات الاجتماعية هل هي : مقالات، صور، انفوجرافكس، فيديو، كتب ، أوراق تعليمية؟
- كم عدد المرات التي تنوي نشر المحتوى فيها؟
- من سيتولى عملية النشر؟
- كيف سيقوم بالترويج للمحتوى؟

ولتحديد المحتوى يمكنك اتباع قاعدة الأثلاث الخاصة بالشبكات الاجتماعية.

1/3 من المحتوى المنشور عبر مواقع التواصل الاجتماعي يخصص للترويج لأعمالك.

1/3 من المحتوى يخصص لتبادل الأفكار والقصص من رواد في مجالك أو مؤسسات أخرى.

1/3 من المحتوى يكون أساسها التفاعل الشخصي، وبناء العلامة التجارية الشخصية.

### الخطوة السابعة: اختبر الخطة وطورها

اختبر خطتك أكثر من مرة، وتعرف على مناطق القوة والضعف فيها لتطويرها. واستخدم بعض الإحصاءات لقياس مدى الإنجاز في الخطة. فهناك مواقع تساعدك على قياس حركة المرور على المواقع مثل Google Analytics واستعن برأي المحيطين بك حتى تتمكن من التطوير المستمر.

### الخطوة الثامنة: ضع جدول التنفيذ

ضع جدولاً تنفيذياً يبين الأوقات والأيام المحددة للنشر، لمتابعة الخطة وكيفية قياسها، وتحليل النتائج والخطوات العملية في النشر. مثال: إذا كنت ستستخدم موقع التواصل الاجتماعي تويتر فعليك بتحديد طريقة التغريد، أوقات التغريد، كم عدد التغريدات في اليوم، الأدوات المستخدمة لتحلي النتائج، معرفة مدى تفاعل



المتابعين مع تغريداتك، كم عدد إعادة التغريد؟ وكم عدد التغريدات التي تم تفضيلها والردود، وكيفية الرد على المتابعين، والوقت المحدد الذي يستغرقه الرد على التغريدة؟ ما هو محتوى التغريدات التي ستقوم بها؟ هل هي روابط لموقعك ، نص ، صورة ، فيديو؟ ومثال على الجدول التنفيذي ما يلي:

الوسيلة 1 : مثال تويتر					
الهدف	الجمهور المستهدف	المحتوى	متى تبدأ ومتى تنتهي؟	كيفية القياس	المسؤول
الوسيلة 2 :					
الهدف	الجمهور المستهدف	المحتوى	متى تبدأ ومتى تنتهي؟	كيفية القياس	المسؤول
الوسيلة 3 :					
الهدف	الجمهور المستهدف	المحتوى	متى تبدأ ومتى تنتهي؟	كيفية القياس	المسؤول
الوسيلة 4:					
الهدف	الجمهور المستهدف	المحتوى	متى تبدأ ومتى تنتهي؟	كيفية القياس	المسؤول

## معالم النجاح

لا يمكنك تحقيق النجاح من خلال العلامة التجارية فقط، وهذا هو الدرس المستفاد من النجاح والإنفاق السريعين لشركات الإنترنت التي يطلق عليها دوت كوم ولناخذ شركة pets.com التي أصبحت في طي النسيان الآن كمثال. لقد خسرت الشركة التي كانت منطلقة بسرعة الصاروخ ملايين الدولارات، لأنها في الغالب ركزت على العلامة التجارية أكثر من التركيز على العمل نفسه. وقد ظهرت دميته التي كانت مشهورة يوماً ما على صفحات مجلة people وأيضاً في برنامج Good Morning America ولكن سرعان ما تعلمت الشركة أن إيجاد علامة تجارية شهيرة لا يوازي تقديم عمل قيم.

## الخطة التسويقية

### Marketing Plan

لكي تبدأ مشروعاً ناجحاً فيجب عليك فهم ما الذي تقدمه للعميل؟ وكيف يختلف ما تقدمه عن غيرك من المنافسين؟ هذا ما ستجيب عليه خطة التسويق، التي ستساعدك على فهم الفوائد والسمات المهمة لمنتجك وكيف تجذب وتحافظ على العملاء.

### مكونات خطة التسويق

تتكون خطة التسويق بشكلها المبسط من المكونات الرئيسة الآتية:

#### 1. أهداف الخطة

وتبين الأهداف الغرض من المشروع، وما الذي تريد إنجازه؟ وما هو حجم المبيعات الذي تريد تحقيقه.

#### 2. الاستراتيجيات

وهي تحدد الأساليب التي ستصل بها إلى ما تريد. وتتضمن عدة استراتيجيات:

- استراتيجية التسعير: وفيها تحدد السعر الذي ستبيع به منتجك.
- استراتيجية المنتج: تتناول كل ما يتعلق بالمنتج من حيث مستوى الجودة، التصميم وغيره.
- استراتيجية المكان: ما هي قنوات التوزيع؟ هل سيكون هناك متجر؟ وأين موقعه؟
- استراتيجية الترويج: وتتضمن الخمسة أنواع الرئيسة للترويج، وهي الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة، والتسويق المباشر.

#### 3. الميزانية

وتشمل وضع ميزانيات لكل من: المبيعات، وأساليب ووسائل التسويق.

وفيما يلي جدول تتحدد من خلال الإجابة عليه معالم الخطة التسويقية. عند الإجابة على جميع هذه الأسئلة بإسهاب تتكون خطة التسويق.

## الجدول رقم (3 - 11) جدول إعداد الخطة التسويقية

### أسئلة تحدد معالم خطتك التسويقية

1. حدد بوضوح المنتجات التي سوف يركز عليها مشروعك؟
2. صف "صفات عميلك المثالي"؟
3. كيف تشرح سياسة أسعارك مقارنة بأسعار منافسيك؟
4. كيف ستقوم بنوزيع منتجك للعملاء؟
5. كيف ينظر عملاؤك إلى مشروعك مقارنة بالمشروعات الأخرى المماثلة؟
6. ما أشكال الترويج التي تشعر أنها ستكون أكثر فاعلية بالنسبة لمشروعك؟
7. هل صممت شعاراً لمشروعك؟ إذا كنت فعلت ذلك فما هذا الشعار؟ وهل للخطة مسمى؟
8. ما الأهداف المقترحة للخطة؟ ضع أهدافاً محددة يمكن قياسها.
9. ما هي المحفزات التي ستقدمها لعملاء المشروع، وتجعلهم يكررون التعامل معك؟
10. كم الميزانية المحددة لهذه الخطة؟



## البرامج التسويقية المقترحة

الوقت لتنفيذه	تكلفته (دولار أو عملة محلية)	فعاليتة	البرنامج

## الخطة التنفيذية والتكلفة

الشخص المسؤول	التكلفة	التصرفات أو الخطوات	التاريخ	البرنامج

## قصة نجاح

### الفرانشيز سر نجاح ماكدونالدز

ولد في أكتوبر عام 1902 في إينوي. لم يذهب إلى المدرسة قط. بالمقابل كان دائماً يحلم والكتب كانت الشيء الممل له. كان يحب الإثارة، ويحلم كيف يمكنه التعامل مع كثير من الأشياء، عندما كان عمره 15 سنة كذب على الصليب الأحمر ليصبح سائقاً لسيارة إسعاف. كانت حينذاك الحرب العالمية مشتعلة، وكان يريد أن يكون حاضراً مع الحدث، وعمل ما يقدر عمله، وذهب إلى Connecticut للتدريب، ولكن الحرب انتهت قبل أن يستطيع تطبيق ما تعلمه.



وفي عام 1954م وصلت أخبار مطعم الهمبرغر إلى راي كروك Ray Kroc الشاب الذي كان يسوق ماكينات خلط الحليب تدعى ملتيماكسر، وعرف أن المطعم يشغل 8 ماكينات، توجه كروك إلى المطعم ليسوق ماكينته، وفوجئ لدى مكوثه بعض الوقت في المطعم بسرعة الخدمة والنظافة، ولاحظ مدى تعلق الناس بوجبات الهمبرغر السريعة. فخطرت ببال الرجل فكرة التوسع في أعمال المطعم في أنحاء الولايات المتحدة، وبدلاً من تسويق ماكينته طرح كروك على الأخوين ماكدونالدز الفكرة، وعرض نفسه كشريك بعد أن يحصل على حق حصري باستخدام الاسم في استثماره.

في عام 1955م اختار الشركاء اسم Mc donald's System Inc وتم تغيير الاسم بعد خمس سنوات إلى McDonald's Corporation أخذ منهم وكالة، وفتح أول مطعم له في Dep Plaines Illinios عام 1955م. في السنة التالية أسس Franchise Reality Corp وأجر أراضي لمشاريعه.

وبعد عشر سنوات وصل عدد المطاعم إلى 200 مطعم حول أمريكا وبعد 6 سنوات اشترى من الإخوة المطعم بـ 2.7 مليون دولار. حينها حصل على السيطرة الكاملة للمشروع. كان مهتماً أن يجعل السلسلة كبيرة جداً، في حين أنهم كانوا مقتنعين بما لديهم ولم يهتموا أن تكثر الطلبات، أو يتعرضوا إلى مخاطر كبيرة. ترك أساسيات عملهم في التجارة وحاول أن يعمل تحسينات في مكان آخر.

وفي عام 1963م افتتح 500 مطعم - وقدم الهمبرغر رقم مليار، وأطلق مهرجه المعروف، وأصبح مشهوراً، والمهرج أصبح محبوباً ومألوفاً لدى 96% من الأطفال الأمريكيين، كما أن الاسم أصبح معروفاً أكثر من

اسم رئيس أمريكا نفسه. وفي عام 1974م عين مكانه شخصاً آخر ليدير الشركة، وفي عام 1984م توفي بنزلة قلبية عن عمر يناهز 81 عاماً. بعد 10 أشهر من مماته باعت الشركة الهمبرغر رقم الخمسين مليار.

تستقطب ماكدونالدز يومياً نحو 52 مليون شخص في مطاعمها البالغ عددها أكثر من 30 ألفاً في أكثر من 120 بلداً حول العالم، كما حققت ماكدونالدز مبيعات مجمعة بلغت 23 مليار دولار حتى نهاية 2007. أما عام 2018 حققت ماكدونالدز 5.14 مليار دولار، وعدد من الفروع فاق 36.000 معظمها فرانشايز في 120 دولة حول العالم.



## أسئلة وواجبات

### Questions and Assignments

1. ما هي طرق الإعلان المناسبة لمنشأة صغيرة محدودة الإمكانيات المادية؟
2. التسعير من أهم المتغيرات المؤثرة في المزيج التسويقي. ضع سعراً لسلعة معينة وناقش الأسس التي على أساسها سعرت هذه السلعة.
3. اختر سلعة أو خدمة معينة، كفكرة تريد أن تبدأ بها مشروعاً صغيراً، واقترح لها مزيجاً تسويقياً مناسباً.
4. قم بإعداد خطة تسويقية مصغرة لأحد الأعمال الآتية:

مقهى للشباب	مركز تدريب حاسب آلي	محل بيع مستلزمات هواتف محمولة
مطعم وجبات سريعة	محل صيانة أجهزة منزلية وكهربائية	معرض بيع أدوات مستعملة
خدمات تصوير نسائي	توصيل الطعام لمكاتب العمل	موقع سفر وسياحة

5. ما هي أهم القواعد التي يجب مراعاتها لوظيفة التسويق في المنشأة الصغيرة.

6. قم بزيارة أحد المواقع الإلكترونية لإحدى المنشآت الصغيرة ثم استعرض محتويات الموقع والغرض منه.

7. اختر مشروعاً صغيراً، ثم أعد تقريراً عن الطريقة التي يستخدمها في تطوير المزيج التسويقي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

8. ابحث في الإنترنت عن مشروع صغير ثم أعد تقريراً عن مدى استخدامه للإنترنت في تسويق منتجه.

## ماجد للملابس الدراسية



بدأ ماجد مشروعه الصغير في إحدى المجمعات التجارية، وهو عبارة عن متجر بيع تجزئة لبيع الملابس الرياضية، وقد توصل ماجد من خلال دراسة السوق المستهدفة إلى أن النموذج المثالي لمستهلكه هو الشاب (فهد) كمثال لواحد من الشباب الذكور، الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و 25 عاماً، وهو أحد طلبة المدرسة الثانوية أو الجامعية. وهو غير متزوج ولا يملك سيارة، ويقوم مع أسرته، أما نموذج الشابة فهي (نورة) جامعية متزوجة مهتمة بالصحة والسلامة وتحرص على الغذاء الصحي والمشى، ويتراوح عمرها بين 25 و 35 سنة.

وبناء على السؤال الأول: كيف يحصل (فهد) و (نورة) على معلوماتهم؟

ومن تلك المعلومات أن (فهداً) لا يقرأ الصحف المطبوعة على الإطلاق، ويحصل على أغلب معلوماته من الإنترنت والجوال، ويستفيد كثيراً من وقته في إرسال واستقبال الرسائل عبر تطبيقات الجوال والبريد الإلكتروني، كما أن لديه صفحة فيس بوك وحساب على تويتر. أما (نورة) فهي اجتماعية ومتطوعة في إحدى الجمعيات الخيرية، وتحصل على معلوماتها من الصديقات المحيطات بها، ومن بنات العائلة، كما أنها متابعه جيدة للقنوات الفضائية العربية، وتستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بكثافة، لكنها لا تستخدم البريد الإلكتروني، وقد تشتري يوماً ما بالمصادفة إحدى المجلات الرياضية عند ذهابها إلى السوبر ماركت.

أما بالنسبة للسؤال الثاني الخاص بالأماكن التي يرتادها (فهد) ويقضي بها معظم أوقاته فيمكن القول إن فهداً مثله مثل أي شاب في مثل سنه، يقضي وقته في الذهاب للمدرسة أو الكلية، ويتميز بالنشاط البدني، لذا فهو يمارس الرياضة باستمرار سواء في الحي أو مركز اللياقة البدنية، ويقضي ساعات من بعد المغرب في مراجعة

دروسه وعمل واجباته. أما (نورة) فهي منهمكة في رعاية منزلها، وتعمل متطوعة في إحدى الجمعيات الخيرية في الحي وتمارس المشي كثيراً وتشارك في إحدى مراكز اللياقة البدنية.

يحقق ماجد من متجره مبيعات قدرها 20000 (عشرون ألف ريال) وربحاً سنوياً من متجره يمثل 25% من إجمالي الدخل.

ونفترض أن استراتيجيات التسويق التي يكثر استخدامها لمشروعات الملابس الرياضية المشابهة لمشروعك هي:

- إعلانات الصحف.
- إعلانات الإذاعة.
- المنشورات الموزعة على منازل الحي.

وقد رأى (ماجد) الاستعانة بمن يساعده بوضع خطة تسويقية تتناسب مع ميزانيته المتواضعة بحيث يمكن تنفيذه خلال شهرين.

فأجب على ما يأتي:

1. ما مدى مناسبة استخدام رسالتك التسويقية لو اخترت ما يختاره المنافسون؟
2. ما هي الوسائل المناسبة للوصول إلى (فهد) و(نورة)؟
3. ضع خطة تسويقية تساعد (ماجداً) في نجاح مشروعه.

## مصطلحات

### Terminologies

Market سوق

---

Marketing التسويق

---

Product المنتج

---

Price التسعير

---

Promotion الترويج

---

Marketing Mix المزيج التسويقي

---

Advertising الإعلان

---

Distribution التوزيع

---

Consumer مستهلك

---

Marketing Plan الخطة التسويقية

---

Identity الهوية

---

Ad media وسيلة إعلانية

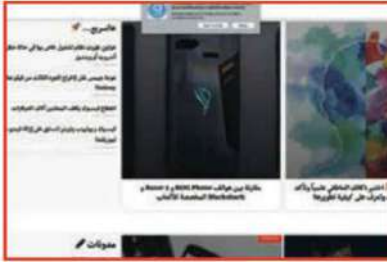
## مواقع إنترنت

### Websites



**التسويق اليوم:** مدونة شخصية ، ولكنها مليئة بالأفكار التسويقية والمقالات، تقدم وجبة دسمة من المعلومات التسويقية المشوقة والمفيدة.

<https://www.eltasweeqelyoum.com>



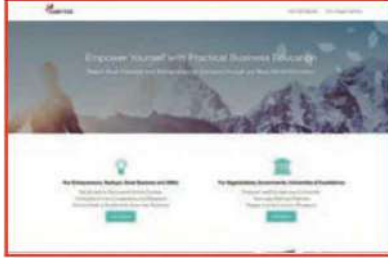
**أراجيك :** أراجيك AraGeek مجلة شبابية موجهة إلى شباب جيل الألفية، وهي اختصار للعبارة الإنجليزية : Arab Geek، أو الشخص المهووس بالتقنية والفنون والعلوم والقراءة وآخر المستجدات على شبكات التواصل الاجتماعي.

<https://www.arageek.com>



**منتدى تواصل:** هو منصة وملتقى للعاملين والخبراء في مجال الصحافة الرقمية والتسويق الرقمي، للتواصل وتبادل المعلومات والأفكار، واستشراف مستقبل الإعلام الرقمي من خلال إطلاق دراسات ومبادرات وندوات وورش عمل ومؤتمرات وبرامج تدريبية، لدعم القطاع والعاملين فيه.

<https://tawasulforum.org>



**بوتنشيل:** بوتنشيل منصة تقوم بتطوير الحلول التعليمية المبتكرة لتلبية متطلبات العمل، ومن خلال دمج التعليم والتكنولوجيا نسهم في تمكين الملايين من المهنيين ورواد الأعمال والمؤسسات من جميع أنحاء العالم، لتحقيق أفضل أداء تجاري.

[www.potential.com](http://www.potential.com)

## الفصل الثاني عشر

### الخطة التشغيلية

#### Operation Plan

#### محتويات الفصل الثاني عشر

- مقدمة.
- لماذا التخطيط للعمل؟
- متطلبات التخطيط للعمل.
- عناصر الخطة التشغيلية.
- إجراءات بدء المشروع.

## مقدمة

### Introduction

في حوار تم في جمعية ريادة الأعمال بين رواد الأعمال، قال أحد المشاركين : إن مشكلته في تنفيذ ما وضعه من خطط، والمتابعة المستمرة لكل ما جاء بالخطّة. فرد الآخر: أعتقد أن العديد من رواد الأعمال لديهم المشكلة نفسها. والجميع يعاني من هذه المشكلة، عندما لا يخصص الوقت الكافي لوضع خطة معينة بشكل دقيق ومحدد، فنظل نتعثر من عمل إلى آخر دون تركيز أو توجه نحو هدف محدد.

والحقيقة أيضاً: أن رواد الأعمال يقعون في هذه المشكلة، خاصة مع بدايات مشروعاتهم، حيث يتناسون في أغلب الأحيان وضع خطة لتنفيذ أهدافهم، وذلك لسبب بسيط، وهو وجود العديد مما يجب عليهم عمله في تلك المرحلة، مع حماسهم لبدء المشروع بشكل سريع وعدم الرغبة في إضاعة الوقت في تفاصيل تخطيطية مملّة بالنسبة لهم.

ولكن لتحقيق النجاح فلا بد من وضع خطة تنفيذ، كما تم وضع خطة الأعمال، فخطة التنفيذ لا تقل أهمية عن خطة الأعمال، فهي الترجمة التطبيقية لتنفيذ الأعمال بمراحله المختلفة، وبمواعيدها الزمنية المحددة.

وفي هذا الفصل سنناقش الخطة التشغيلية، بداية باستعراض أهداف الخطة، ثم شرح عناصرها، ثم خطوات وضع الخطة التشغيلية كما سيوضح الفصل تفاصيل الخطة التشغيلية ومراقبتها.



## لماذا التخطيط للعمل؟

### ?Why planning for work

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

إن فوائد التخطيط المسبق للمنشأة التجارية كثيرة ومتعددة، وفضلاً عن أنه يجنب المنشأة الوقوع في الأخطاء، والمعاناة مع ظهور المشكلات فإنه سيعين على الآتي:

1. يساعد التخطيط على كشف جوانب العمل، التي لم تخضع إلى رقابة كافية.
2. يوضح جوانب القوة والضعف في المنشأة ويدعمها.
3. أن الخطة المحكمة هي بمثابة إطار عام واضح الذي سيسع جميع العاملين من خلاله.
4. التخطيط الجيد يطور نظام المعلومات في المنشأة.
5. التخطيط يوفر الأساسات اللازمة لاتخاذ القرار والتنبؤ قصير الأجل.
6. وجود خطة متكاملة يسهل على الشركة تقديمها كافيًا للحصول على تمويل خارجي.

تُعرف الخطة التشغيلية بأنها العملية التي تحدد مسبقاً الأنشطة اليومية للنشاط التجاري، وهي المتمم للتخطيط الاستراتيجي، لتحقيق الأهداف التنظيمية، وفي هذه العملية يتم تحديد أهداف المدى القصير للشركة وضع إجراءات ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

وهناك فروق بين الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية، وفيما يلي نستعرض باختصار الفرق بينهما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-12) الفرق بين الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية

العنصر	الخطة الاستراتيجية	الخطة التشغيلية
	التخطيط لتحقيق رؤية المنظمة	عملية اتخاذ قرار مسبق بما يجب القيام به لتحقيق الأهداف التكتيكية الفرعية للأعمال
الزمن	تخطيط طويل المدى يصل إلى 5 أو 10 سنوات	تخطيط قصير المدى لا يتجاوز سنة واحدة
النهج	للافتتاح مع الخارج	مغلقة على داخل التنظيم
التغيير	تبقى دون تغيير لفترة طويلة	تتغير كل سنة
الإعداد	يعددها الإدارة العليا	يعددها الإدارة الوسطى والدنيا
النطاق	واسع جداً	ضيق ومحدد
التركيز	التركيز على تخطيط الرؤية والرسالة والأهداف	التركيز على تخطيط الأنشطة الروتينية للشركة.

إضاءة

هناك مؤسسة بريطانية تدعى Mobility Limited موبيلتي المحدودة تقع في غرب لندن وتعمل في ثلاثة أنشطة هي :

1. تصليح السيارات.
2. تأجير السيارات.
3. صيانة السيارات.

تمكنت هذه المؤسسة من مضاعفة رأسمالها ليصل إلى 300.000 جنيه استرليني خلال أربع سنوات، ولكن بعد ذلك بمدة وجيزة شارفت على الإفلاس، مما أرغمها هذا الأمر على إعادة تقييم أنشطتها الثلاثة، فكانت النتيجة أن 70.000 جنيه إسترليني مجموع الخسارة السنوية تأتي من قسم التصليح، علاوة أن هذا القسم يعمل في سوق المنافسة فيه شديدة جداً، أما سوق التأجير فهو مربح جداً وسوق المنافسة فيه ضعيفة. أما قسم الصيانة فقد وصل نقطة التعادل خلال السنة. وبناءً على هذا التحليل لوضع المؤسسة تم إغلاق قسم التصليح وتصفيته كإجراء تصحيحي فانتقلت المؤسسة من حافة الإنهيار إلى مركز مالي قوي ومربح

## متطلبات التخطيط للعمل

### Planning requirements

إن إعداد خطة لإدارة المنشآت يتطلب تكلفة مادية باهظة، خاصة إذا كانت المنشأة من الشركات الكبرى، أما المنشآت الصغرى تتميز بمحدودية إنتاجها وقلة موظفيها، مما يساعدها على خفض تكاليف إعداد الخطة، إضافة إلى أنها تخدم قطاعاً أصغر في السوق، ومن ثم فإنها تستطيع بسهولة تحديد أهدافها، كما أنها تستثمر وقتاً وأموالاً ومعلومات أقل بكثير مما يتطلبه الأمر بالنسبة للشركات الكبرى.

معايير الخطة الناتجة:

1. أن تكون الخطة بسيطة (Simple).
2. أن تكون الخطة دقيقة (Accurate).
3. أن تكون الخطة عملية ومفيدة (Useful).

لتحقيق هذه المعايير في منشأة كبرى فإن الأمر يتطلب جمع معلومات كثيرة مما يؤدي أحياناً إلى فقدان الدقة. الأمر الذي يجبرها على الاستعانة بالحاسب الآلي لإجراء تحليل دقيق للمعلومات. وما يصاحب ذلك من استثمارات مالية باهظة لإنشاء الأنظمة الحاسوبية وصيانتها.

أما بالنسبة للمنشآت الصغيرة التي لا تملك الإمكانيات المالية الباهظة لاستثمارها في إعداد الخطة فإنها تقوم بعملية التخطيط على أساس مبدأ (المنفعة والتكلفة)، فزيادة كمية المعلومات المجموعة عن الحد الكافي، لإعداد الخطة سيزيد من التكلفة المالية، وقد يزيد من نسبة الخطأ، أو عدم وضوح النتائج المستخلصة.

وأخيراً، فإن الخطة ليست عصاً سحرية لحل المشكلات، كما أن وضع خطة عمل لا يعني السيطرة على كل شيء فهناك محدودية للمهام والتسهيلات التي يمكن للخطة تقديمها.

وإجمالاً فإن هذه الحقائق عن محدودية الخطة يجب أن تؤخذ في الحسبان:

1. إن الخطة لن تهيأ للإدارة التهرب من اتخاذ القرار، ولكنها تساعد في عملية تحديد المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها.
2. يجب ألا ينظر للخطة على أنها عناصر جامدة وثابتة، يمكن أن تقدم جميع الحلول لمشكلات الشركة في كل وقت، فالخطة قد تتطلب تغييراً وتطويراً يتناسب مع تغير أوضاع الشركة.

3. إن نجاح الخطة يعتمد على خبرة واضعيها والمشرفين على تنفيذها.

## إضاءة

### الأهداف الذكية

عند وضعك للأهداف تأكد أن يتوافر فيها ما يطلق عليه الأهداف الذكية " Smart Objectives " أي أن تتصف الأهداف بما يلي:

S : Specific أي محددة بدقة.

M : Measurable أي قابلة للقياس.

A : Achieable أي قابلة للتنفيذ.

R : Realistic أي واقعية.

T : Time bound أي محددة بوقت معين.

وبمعنى آخر حدد بوضوح ما الذي تريد أن تنجزه بحيث يكون واقعياً وأيضاً قابلاً للتنفيذ، مع صياغته بطريقة تسمح لك أن تقيس أداء الأنشطة المختلفة، ثم ضع تواريخ محددة لانتهاؤها منها.

المصدر: الموسوعة الحرة ويكيبيديا

## عناصر الخطة التشغيلية

### Elements of Operation Plan

عند الإعداد للخطة التشغيلية ستكون البداية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س1: ما هو وضع العمل في الوقت الحاضر؟

س2: ما هي الأهداف التي يسعى العمل للحصول عليها؟

س3: ما هي الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق تلك الأهداف؟

ومن ثم تبدأ معالم الإعداد لوضع الخطة، فالخطة تركز على هذه الأسئلة الثلاثة السابقة، والإجابة عنها هي خطة العمل التشغيلية، وللإجابة عن الأسئلة الثلاثة السابقة هناك عناصر أساسية يجب توافرها، وهي من الأهمية بمكان بحيث تعتمد الخطة عليها اعتماداً كلياً سمينها عناصر الخطة التشغيلية وتشمل ما يلي:

1. تاريخ العمل.

2. الأهداف.

3. الافتراضات.

4. المقياس الكمي.

5. تخصيص الموارد.

6. التحقق.

7. المرونة.



## أولاً: تاريخ العمل

من أهم العناصر لإعداد أي خطة هو مراجعة تاريخ المنشأة ، وتقييم ما تم إنجازه في المدة الماضية. حيث إن هذا التقييم يتطلب الأخذ في الحسبان كل ما أنجزت المنشأة في أقسامها المختلفة كالمبيعات، الإنتاج، التوزيع، التمويل، الإدارة ، ومن خلال مراجعة وتقييم هذه الأقسام، وما حققته خلال العام الماضي يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لديها. وتخطئ الإدارة إن ركزت في تقييمها على المحصلة النهائية للعمل، كالتركيز على مستوى المبيعات فقط، أو التركيز على الربح الصافي فقط، فتظن أن كل شيء على ما يرام، وتغفل مراجعة جميع الأقسام وتقييمها.

## ثانياً: الأهداف

من المهم أن يكون لدى المنشأة أهداف واضحة للتوجه والمسار الذي تريد أن تسير خلاله، والهدف النهائي الذي تحرص على الوصول إليه، حيث إن المنشآت الصغيرة مرنة جداً وقابلة للانحراف، وقد يتغير نشاطها واتجاهها بسرعة دون أن تلاحظ الإدارة هذا الانحراف والتغيير. فوضع الأهداف المحددة والواضحة، والعمل على تطبيقها ومراقبة العمل من خلالها، يظهر للمنشأة أي انحراف يمكن أن يطرأ على العمل.

## ثالثاً: الافتراضات

الافتراضات هي تلك المعلومات التي ترجح المنشأة وقوعها في المستقبل، ومن ثم توضع الخطة بناءً عليها. فمثلاً قد يتوقع مصنع الثلج زيادة في المبيعات خلال فصل الصيف بمقدار 50%، وذلك لزيادة استهلاك الناس للثلج في تلك الأوقات. فهذا افتراض في مجمله صحيح، ولكن النسبة المحددة 50% قد لا يتفق عليها واضعو الخطة ، إلا إذا كانت مدعومة بحقائق ومعلومات إضافية. وبالجملة فإنه يصعب افتراض ما سوف يحصل

في المستقبل، لعدم وجود معلومات كافية للتنبؤ، ولعل معرفة الاتجاه العام أمر يعوض النقص في المعلومات عند التنبؤ. والمقصود بالاتجاه العام أي توجه الناس نحو ظاهرة معينة، أو سلوك اجتماعي معين أو مبدأ شعبي منشور.

ومثال ذلك ما يحدث الآن في الولايات المتحدة، حيث الاتجاه العام منذ سنوات يسير نحو الاهتمام بالصحة العامة ، ففتح هذا الاتجاه الباب لعديد من المنشآت أن تنتج الأطعمة الصحية والفيتامينات وآلات العناية بالجسم والرشاقة، فحققت تلك المنشآت نجاحاً كبيراً، وفي العالم العربي يعد الباب مفتوحاً الآن أمام شركات الإنتاج الإعلامية والفنية حيث الطلب الكبير على إنتاج المواد الإعلامية لتغطية برامج المحطات الفضائية المنتشرة في أصقاع العالم العربي ومثال ذلك : أن حققت إحدى شركات الإنتاج الفنية خلال سنة واحدة أرباحاً بلغت نسبتها 200% عن النسبة التي قبلها، ولديها من العقود الإنتاجية ما تزيد مدته عن 8 سنوات قادمة. كما يفيد التخطيط على ضوء الاتجاه العام في الاستعداد للمواسم. فكما هو معروف أنه ترتفع نسبة حفلات الزواج في الإجازات في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، وذلك يعد مؤشراً نحو الاستعداد لمثل هذه المواسم في العديد من المشروعات الإنتاجية والخدمية، مثل: مشاريع الضيافة، منتجي الحلويات والمخابز، مراكز التجميل، المشاعل وغيرها.

#### رابعاً: المقياس الكمي

والمقصود به: كيف يمكن ترجمة الأهداف إلى أرقام مالية؟ وذلك من أجل تقييم تأثيرها المتوقع على الوضع العام للمنشأة. إن الأهداف المصاغة بجمل منمقة وكلمات رنانة أمر ليس صعباً، ولكن المجال الحقيقي للإدارة هي ترجمة هذه الأهداف إلى أرقام محددة، يمكن بعد ذلك الاعتماد عليها في قياس مدى نجاح الخطة. ومثال ذلك أن تحدد المنشأة نسبة 18% لزيادة المبيعات في السنة الثانية.

#### خامساً: تخصيص الموارد

بعد أن تضع الشركة أهداف الخطة وتحدد متطلباتها المالية، يجب الأخذ في الحسبان مسألة تخصيص الأموال، والمقصود بذلك كيف توزع الأموال، وفي أي مجال أو حقل تستثمر المنشأة. ومثال ذلك الإجابة عن التساؤلات التالية: هل سنصرف بعض الأموال لتطوير جانب من جوانب العمل؟ أو كم سنخصص للإعلان إذا كانت المنشأة بحاجة إلى مزيد من الأنشطة الإعلانية؟ وكم ستخصص لتطوير المنتج؟ وكم سنخصص لتحفيز العاملين؟ وهكذا.

#### سادساً: التحقق والرقابة (هل الخطة واقعية؟)



الخطة الواقعية الناجحة تتطلب الرقابة والتحقق المتعدد (Cross Cheking) ، وذلك لتنقية الخطة من الأخطاء والتعارض في أجزائها، والتأكد بأن توزيع وتخصيص الموارد متكافئ مع الأهداف الموضوعية في الخطة، وكذلك مراجعة الأهداف نفسها، والتأكد من واقعيته، وإمكانية تحقيقها، وذلك باعتبار جميع العوامل المؤثرة ومراعاة عوامل الضعف في المنشأة كمحدودية العاملين أو البطء في الإنتاج أو قلة الموارد المالية. فهناك بعض المديرين من يدفعه الحماس لوضع خطة مثالية ليست واقعية ومن الصعوبة تحقيقها مما يؤدي إلى الشعور بالإحباط وفشل الخطة وبالمقابل هناك من يضع خطة محدودة الطموح، فيؤدي ذلك إلى ضياع فرصة النمو والانتشار.

### سابعاً: المرونة

إضافة إلى الرقابة والتحقق المتعدد للخطة، هناك فحص إضافي مهم ينبغي التحقق منه لقياس مدى مرونة الخطة في حالة تغير بعض الافتراضات والظروف، مثلاً يقاس مدى مرونة الخطة بافتراض أن أسعار المواد الخام زادت فجأة ، وذلك بسبب ظروف طارئة حدثت في البلد المحددة، فهل يمكن للخطة أن تطبق مع وجود هذا الظرف؟ وهكذا فكلما كانت الخطة مرنة سهل تطبيقها والتقيد بها.

### معالم النجاح

يوجد في الولايات المتحدة تقريباً حوالي 23 مليون مشروع، وطبقاً لمكتب الولايات المتحدة للإحصاء فإن من بين هذا العدد يوجد فقط 6 مليون مشروع لديها جدول رواتب، ونسبة 99% من هذا العدد الإجمالي هي مشروعات صغيرة بها أقل من مائة موظف، ومعظمها به أقل من عشرة موظفين.

## خطوات الخطة التشغيلية

### Steps of Operation Plan

بعد الانتهاء من تحليل المعلومات التاريخية عن نشاط المنشأة، وأداء كل قسم وفرع فيها، ومعرفة جوانب القوة والضعف في المنشأة التي سبق أن تم إعدادها في خطة العمل الأساسية، يبدأ بعد ذلك التخطيط بعدة خطوات يمكن أن نبينها فيما يلي:



1. تعريف النشاط (عرض العمل)

2. وضع الأهداف الفرعية.

3. وضع الأهداف التفصيلية.

4. تحديد المهام ومن سيقوم بها

5. جدولة المهام

6. مراقبة الخطة ومتابعتها.

7. وضع خطة الطوارئ

8. مراجعة النتائج

### تعريف النشاط (غرض العمل)

إن الخطوة المهمة الأولى التي تحتاج إلى تحديد دقيق في عملية التخطيط وكذلك أي عملية استراتيجية للمنشأة هي تحديد الغرض من العمل التجاري، (الغرض من وجود المنشأة) أو بمعنى آخر تعريف النشاط التجاري الذي تخدمه وتعمل فيه المنشأة، ولتعريف نشاط أي منشأة يجب أن تسأل الإدارة نفسها الأسئلة الآتية:

1. ما هو سوق المنشأة؟

2. لماذا دخلت المنشأة في هذا السوق؟

3. ماذا تقدم المنشأة للسوق؟

4. ما هي إمكانات المنشأة المالية؟

ولتوضيح كيفية تحديد غرض المنشأة وتعريف نشاطها، نسوق هذا المثال لشركة تعمل في توزيع قطع غيار السيارات على مراكز صيانة السيارات.

## 2. تعريف النشاط

أ. حيث إن الشركة تعمل في قطاع الصيانة، وهدفها الأساسي (إرضاء الطلب السريع على قطع الغيار من قبل مراكز التصليح وصيانة السيارات)، فإن غرض الشركة (Mission) لا يقتصر على بيع قطع الغيار فقط، بل يتجاوزه إلى مفهوم أوسع لرسالة الشركة وغرضها، فيكون من ثم (تقديم خدمات توصيل وتوزيع سريعة وشاملة)، هذا التعريف لرسالة الشركة وغرضها يتيح للشركة التطور، والتوسع المستقبلي وفق الظروف والمتغيرات المحيطة.

ب. تركز الشركة حالياً على تمويل قطع الغيار لمراكز التصليح والصيانة الكبرى.

ج. تهدف الشركة إلى مواصلة عملها في القطاع نفسه الذي نشأت فيه، حيث إن الإدارة لا ترى جدوى للتوسع بأنشطة أخرى في المستقبل القريب. ربما يقلل بعض المديرين من أهمية تحديد غرض العمل، خاصة في الأعمال الصغيرة لكن لن نستحقر ذلك حين نعلم أن شركة مثل جنرال موتورز GM قد كونت من كبار مسؤولي الإدارة العليا، لتحديد غرض ورسالة العمل ورسالته (Mission)، فاستغرق عملهم سنتين ليخرجوا بعد ذلك بتعريف لا يتجاوز الخمسة أسطر.

## 3. وضع الأهداف الفرعية

إن تحليل الوضع الحالي للمنشأة في جميع أقسامها كالإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموظفين والإدارة سيؤدي إلى إبراز مواقع القوة والضعف في المنشأة، ومن ثم فإن الخطة المصممة ستعمل على تجاوز المشكلات، ومعالجة نقاط الضعف في المنشأة، وذلك عن طريق وضع أهداف فرعية ستؤدي بالنهاية إلى الوصول إلى الأهداف النهائية.

وتوضيحاً لمفهوم الأهداف الفرعية، نفرض أن هناك شركة قامت بتحليل أدائها، فوجدت أن (Quality Control) مراقبة الجودة تمثل نقطة ضعف واضحة لديها. لذلك فستعمل على خفض نسبة (السلع المعادة) أي التي فيها خلل ولم تبع Returned Goods من 9% للوضع الحالي إلى 2% في نهاية السنة الثالثة. ولتحقيق ذلك سيتم التحسن خلال 3 سنوات.

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
7%	4%	2%

فهذا الهدف الفرعي سيكون له نتائج وتأثير واضح على باقي عمليات الشركة وأقسامها، وهذا التأثير يطلق الترابط Linkage، فالأقسام والعمليات المترابطة في المنشأة (هي تلك التي تتأثر عند حدوث تغيير في قسم أو عملية أخرى في المنشأة. وفي مثالنا السابق ، فإن التغيير "التحسن" في مستوى السلع المعادة سوف يؤثر في العديد من الجوانب الأخرى:

#### ا. رأس المال العامل Working Capital

إن انخفاض نسبة السلع المعادة سيقبل من رأس المال، حيث إن المخزون من السلع المعادة سيقبل، وحيث إن المخزون أحد الأصول المتداولة، فإن نقصه سيؤدي إلى نقص رأس المال العامل.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة (النقدية، المخزون، المدينون) - الخصوم المتداولة (الدائنون ، مستحقات).

#### ب. مدة الدائنية Debt Period

إن خفض مستوى " السلع المعادة" سيؤدي أيضاً إلى تحسين مدة تسديد الديون الملزمة بدفعها المنشأة.

#### ج. الأسعار Pricing

إن تحسين جودة السلع سوف يؤدي إلى تحسين مستوى الأسعار التي تحصل عليها المنشأة في السوق، حيث إن المنشأة تستطيع بثقة رفع سعر السلعة إذا كان التوقيت مناسباً.

#### د. الموظفون Personnel

سيستفيد الموظفون من انخفاض (السلع المعادة) بطريقة غير مباشرة، وذلك إذا كان لهم نسبة من الأرباح، كما يمكن أن يستفيدوا من البرامج التدريبية التي تقدمها المنشأة لتدريب أفرادها، لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة.

#### هـ. الإدارة Administration

إن خفض نسبة (السلع المعادة) سيؤدي إلى توفير الجهد والوقت للإدارة، فبدلاً من الانشغال في تصريف أو إعادة تصنيع (السلع المعادة) والبحث عن حل لها، ستلتفت الإدارة إلى نواحٍ أخرى تصرف وقتها

الشمين فيه، ومن ثم يمكن أن تكون الخطوة التالية تسجيل العناصر (المترابطة) والتغير الذي سببها في جداول محددة.

### الجدول رقم (2 - 12) العناصر المترابطة بالخطة والتغيير الذي يسببه

العنصر الثابت	الوضع الحالي	تغير العنصر الثابت في السنة الأولى	العنصر المترابط	تغير العنصر المترابط في السنة الأولى	تغير العنصر الثابت في السنة الثانية	تغير العنصر المترابط في السنة الثانية	تغير العنصر الثابت في السنة الثالثة	تغير العنصر المترابط في السنة الثالثة
مراقبة الجودة Quality Control	9 x	7 x	رأس المال العامل	صفر %	4%	صفر %	2%	0.05% نقص
				صفر %		صفر %		صفر %
				صفر %		صفر %		0.1% زيادة
				صفر %		صفر %		صفر %

3 ساعات عمل توفرت للإدارة في الأسبوع	صفر %	صفر %						
--------------------------------------	-------	-------	--	--	--	--	--	--

يلاحظ في هذا المثال أنه لم يحدث تغير للعناصر المترابطة في السنتين الأولى والثانية، وحصل لبعضها تغير طفيف في السنة الثالثة، وذلك ليس لأن العلاقة بينهما غير مباشرة كما تم بيانه من قبل، ولكن لأن هناك عناصر أخرى تؤثر في التغير وتجعله أكثر بطئاً. وعلى كل الأحوال فإن وضع جداول كهذا الجدول لكل عنصر ثابت يراد تغييره سوف يلقي الضوء على المراحل المهمة، التي سيؤدي تغييرها إلى النجاح كما سيدعم فهم العمل وتطويره ومدى ترابطه بعضه ببعض.

### تعريف الأهداف التفصيلية ووضعها:

بعد معرفة نقاط الضعف والقوة في المنشأة، ومن ثم وضع الأهداف الفرعية، يأتي دور وضع الأهداف الرئيسية المطلقة، التي هي عبارة عن تعبير رقمي لما ترغب الشركة في تحقيقه، وفي العادة لا تتجاوز الأهداف الرئيسية عن سطر أو سطرين ، وذلك لكل قطاع من قطاعات العمل المهمة المراد التخطيط لها خلال السنوات الثلاثة القادمة.

مثال:

### التسويق – الأهداف:

- تطوير التوزيع، وذلك بزيادة عدد منافذ التوزيع إلى 300 منفذ بنهاية السنة الثالثة.
- زيادة حجم المبيعات من 29.000 إلى 47.000 وحدة بنهاية السنة الثالثة.

### الإنتاج – الأهداف

- زيادة الآلات بنسبة 10% لاستيعاب زيادة الإنتاج.
- تغيير جميع الآلات السابقة في نهاية السنة الثالثة.

- إنتاج منتج جديد في السنة الثانية وآخر بنهاية السنة الثالثة.

#### التمويل – الأهداف

- زيادة العائد على رأس المال من 17% إلى 25% بنهاية السنة الثالثة.
- زيادة الأرباح من 4.5% إلى 7.7% بنهاية السنة الثالثة.

#### الموظفون – الأهداف

- خفض نسبة تغير العمال من 13% إلى 23% في نهاية السنة الثالثة.
- توزيع أرباح على الموظفون في نهاية السنة الثالثة.

#### الإدارة – الأهداف

- خفض عدد الموظفين في الشؤون الإدارية من 17% إلى 14% في نهاية السنة الثالثة.
- خفض متوسط الوقت المستغرق في إتمام الطلب من يومين إلى يوم واحد في السنة الثالثة.

هذه الأهداف ستمثل مقياساً لمدى نجاح أو فشل الخطة عند مقارنتها بما تم تحقيقه في السنة الثالثة، لذلك يجب وضع هذه الأرقام بعناية وبواقعية، بعيداً عن التفاؤل المفرط، أو الإحباط المثبط.

#### 4. تحديد المهام ومن سيقوم بها

بعد وضع الأهداف الرئيسية للمنشأة سيكون التوجه العام للمنشأة واضحاً، يسهل بعد ذلك وضع خطة تفصيلية للعمل بما تحويه من تنبؤات مالية مستقبلية. وهنا يتم توزيع المهام على الأقسام والعاملين، بحيث يكون لكل مهمة شخص مسؤول عنها، وتتم محاسبته على أدائه، مع مراعاة أن يتوفر لدى كل فرد المهارات اللازمة لأداء المهمة المخططة له. وفي هذه المرحلة يتم تحديد التكلفة المطلوبة لتنفيذ كل مهمة، كما تحدد أيضاً المهام التي تحتاج إلى أموال لتنفيذها ووضع ميزانية للأموال المطلوبة لتلك المهام.

إن التنبؤات النهائية والميزانية والتوقعات المدرجة في الخطة، يمكن تصميمها بأي شكل يتناسب مع احتياجات الأشخاص القائمة على تنفيذها. فليس من الضروري أن تكون تصميمات الخطة متوافقة بعضها مع بعض. ولكن بالرغم من اختلاف تصميم الخطة لكل قسم إلا أنه من الضروري استخدام الافتراضات نفسها وطريقة التنبؤ.

وعادة ما يكون قسم المبيعات والتسويق هو نقطة البداية في الخطة الشاملة، حيث إن الأهداف الجوهرية عادة ما تكون مرتبطة بتحقيق مستوى معين من المبيعات لذلك فمن الطبيعي أن يتم أولاً إعداد خطة المبيعات، ثم تصميم خطط للأقسام الأخرى، بحيث تتماشى وتتلائم مع خطة المبيعات والتسويق، كما قلنا من قبل إن الخطة ستنقسم إلى عدة أقسام وكل قسم منها سيشمل قطاعاً رئيساً من قطاعات العمل مثل:

1. المبيعات والتسويق.

2. الإنتاج والمشتريات.

3. الخدمات.

4. الإدارة والموظفين.

ويحوي كل قسم منها تفصيلاً للتنبؤات المستقبلية، وماذا تخطط المنشأة أن تفعله في السنة الثانية والثالثة، وكيف سيؤثر تنفيذ الخطة في السنة الحالية على ما سيتم في السنوات القادمة.

وفيما يلي سنعرض مثلاً تفصيلاً لخطة قسم الإنتاج والمشتريات، وعلى ضوءه يمكن للشركة وضع الخطة التفصيلية لباقي الأقسام.

### قسم الإنتاج والمشتريات

#### الخطة التفصيلية:

بمجرد ما تنتهي المنشأة من إعداد الأهداف الأولية للمبيعات، فإنها تبدأ بإعداد خطة الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار أن مساواة الإنتاج مع المبيعات يمثل مشكلة تواجه كل المنشآت، وهو في المنشآت الصغيرة أكثر إشكالاً، فعدم تلبية الطلبات في وقتها، أو تكديس المخازن ببضاعة لم تبع يُعد أمراً مكلفاً للغاية، وقد يؤدي إلى فشل المنشأة.

فعلى ضوء خطة المبيعات المتوقعة، فإن المنشأة تحدد كميات الإنتاج التي يجب تصنيعها أو تجميعها في مدة زمنية، ثم تحديد احتياجاتها من المواد الخام Raw Materials.

### الجدول رقم ( 3 - 12) جدول التقسيم للإنتاج ومتطلباته



رقم	العنصر	أساس القياس	التغير في السنة الأولى	التغير في السنة الثانية	التغير في السنة الثالثة
1	المواد الخام	حجم الإنتاج			
2	العمال	الزمن المعياري للإنتاج			
3	تكلفة المخزون	الاحتياطي المطلوب			
4	مساحة المستودع	المساحة المطلوبة			
5	مشتريات	حجم الإنتاج			
6	متطلبات الآلات	حجم الإنتاج			
7	مساحة المصنع	عدد الآلات			
8	تكاليف ثابتة	المساحة الكلية للمصنع			
9	تطوير المنتج الجديد	زمن التطوير			
10	تكاليف التدريب	مستوى العمال			

بالإضافة إلى هذا التقسيم، فهناك أسئلة أخرى تثار فيما يتعلق بخطة الإنتاج والمشتريات، منها على سبيل المثال:

- إلى أي مدى سيزيد تطوير المباني، وأساليب التصنيع من كفاءة الإنتاج؟
- هل من الأفضل زيادة الإنتاج عن طريق العقود الخارجية (التعاقد من الباطن) بدلاً من زيادة قدرة المنشأة الإنتاجية.
- متى ينبغي زيادة قدرة المنشأة الإنتاجية؟
- هل المصنع بحاجة إلى موقع جديد أم لا؟

بالإضافة إلى هذه التساؤلات فإن جميع الأصول الرأسمالية يجب أن تفحص متضمنة:

1. الأرض والمباني.

2. الآلات وأدوات الإنتاج.

3. الأدوات المكتبية.

4. الأثاث.

هذا التقييم المبدئي للعمل غرضه الرئيس هو تحديد مدى الحاجة إلى التوسع، أو تحديد الآلات والمباني القائمة ومن ثم وضع برنامج خاص لها في الخطة، فمثلاً:

قد تحتاج المنشأة إلى موقع جديد، وذلك إذا وجدت أن الموقع الحالي لا يتناسب مع خطة المنشأة للتوسع، أو أنه بعيد عن السوق، أو أنه بعيد عن المواد الخام أو المواصلات، أو أحياناً العمالة وهكذا.

#### 5. جدول المهام

وهي قائمة تحدد فيها الأعمال المطلوب القيام بها والترتيب والتوقيت لكل عمل. وبهذا يكون من السهل عليك، وعلى العاملين معك تذكر وعدم نسيان أداء الأعمال المطلوبة منهم، ومتى ستؤدي ومع من سيتم الأداء. وفيما يلي نموذج مبسط لقائمة ما يجب القيام به.

#### الجدول رقم (4 - 12) نموذج لقائمة ما يجب القيام به

رقم	المهمة	المسؤول عن تنفيذها	المهام الفرعية	أولوية التنفيذ	وقت بدء التنفيذ والانتهاء	مستوى التنفيذ
1						
2						
3						
4						

6. مراقبة الخطة ومتابعتها:

إن ترجمة الأهداف إلى أرقام ومن ثم تطبيقها عملياً هو أمر صعب، ويتخلله دائماً بعض القصور، مما يجعل الخطة قابلة للانحراف، ولذا فإن دور الرقابة الدائم على تطبيق الخطة والتأكد من تناسق الخطة وملاءمتها مع الأهداف الرئيسية أمر بالغ الأهمية، مع الأخذ فب الحسبان أن تحقيق جميع الأهداف الموضوعة تماماً، كما تم افتراضها من قبل ثلاث سنوات، أمر نادر الحدوث لأي خطة عملية وواقعية، لكن الخطة الناجحة هي التي تحقق أكبر قدر ممكن من الأهداف الموضوعية والمواتية للمراجعة، وفحص مستوى الإنجاز، يمكن للمنشأة مراجعة جداول الخطة لكل قسم من الأقسام، كلما مضت مدة زمنية معينة، ولتكن كل شهر مثلاً، يراجع فيها باختصار مايلي:

1. مناقشة الإنجاز الشهري للخطة التنفيذية ( ما تم تحقيقه وما هي المشكلات التي تحتاج إلى حلول).
2. مراجعة الفروض الرئيسية التي بنيت على أساسها الخطة.
3. مراقبة ما تم تحقيقه من المبيعات الفعلية، ومستوى إجمالي الأرباح.
4. مراجعة التوقعات للتدفقات النقدية.

فالرقابة الشهرية بهذه الطريقة تضمن للمنشأة أن تكون على إحاطة وعلم بأي انحراف في الخطة يقود إلى فشل العمل. ويفضل دعم الرقابة الشهرية باجتماع على مستوى أعلى في المنشأة كل ثلاثة أشهر لفحص مستوى الأرباح أو الخسائر في المنشأة، وفيما يلي نموذجاً للمتابعة الزمنية لأحد المشروعات الصغيرة:

2 تمييز المرحلة:



العمل الفعلي



النسبة المئوية للعمل المكتمل

العمل الفعلي (السابق لموعد تنفيذ)

النسبة المئوية للعمل المكتمل (السابق لموعد تنفيذ)

المسؤول	الأسابيع																						النشاط			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	النسبة المئوية للعمل المكتمل	مدة الخطوة	بدء الخطوة	

## 7. وضع خطة للطوارئ

يمكن للمنشأة احتياطياً وضع خطة طوارئ متوازنة، ومتزامنة تماماً مع الخطة الرئيسية، بحيث يفترض في خطة الطوارئ حدوث أسوأ الاحتمالات، وما يجب تحقيقه في تلك الحالة، ومثال ذلك مثلاً:

الإنتاج	المبيعات	التوزيع	الأسعار	
زيادة الآلات 10%	4700	300 قناة توزيع	ارتفاع 3%	الخطة الرئيسية
زيادة الآلات 3%	3500	200 قناة توزيع	0.5%	أسوأ الاحتمالات

إن وضع خطة الطوارئ يتيح للمنشأة الاستمرار في أداء خطتها، كما يجنبها الإحساس بالفشل، فهي لاتزال تعمل وفق ما خطط له، ولكن تحت ظروف قاهرة جعلتها تقلص وتخفف من أهدافها، وخطة الطوارئ تفيد الأعمال الصغيرة على الأخص، لأنها توفر الجهد والوقت للإدارة في حالة حدوث طوارئ بدلاً من الاجتماعات المطولة للبحث عن حلول.

## 8. مراجعة النتائج:

أخيراً يتم القيام بمراجعة خطة التنفيذ، لمعرفة مدى نجاح التنفيذ لما تضمنته من مهام وأهداف، وما إذا كانت ظهرت أي مشكلات في التنفيذ. فلو تبين مثلاً من مراجعة النتائج أن خطة التنفيذ فشلت في تحقيق أحد الأهداف، عندئذ يقوم رائد الأعمال بمراجعة الأهداف الأصلية التي تم وضعها في الخطوة الأولى، والبدء بإعادة تحديدها أو تعديلها وربما إلغائها. ويمكن استخدام نموذج التقرير الآتي لمراجعة النتائج

### الجدول رقم (6 - 12) تقرير لمراجعة نتائج الخطة

اسم البرنامج	المدة	بداية البرنامج	نهاية البرنامج	الجهة المنفذة	عدد المراحل	المراحل التي تحققت	نسبة التحقق	المراحل المتبقية	الوقت المتبقي

الصعوبات والمعوقات

الإجراءات التي اتخذت لمواجهتها

مقترحات وحلول

إضاءة

### بطاقات الأداء المتوازن BSC Balanced Scorecard

بطاقات الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط والإدارة الاستراتيجية لمساعدة مشروعات الأعمال على ترجمة الاستراتيجيات الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة، تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي، وقد قدم هذا المنهج العالم كابلان ونورتن 1996م. ولبطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة : البعد المالي وبعد العمليات الداخلية ، وبعد العاملين، وبعد الزبائن العملاء. ومن الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ووحدات العمل الإستراتيجية منها، وبناء هذه البطاقة بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات بحيث تعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة، وهناك عدة فوائد لتطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازن منها :

- دمج مختلف أقسام الشركة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات الشركة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات.
- التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.

- إنجاز إستراتيجية الشركة وأهدافها بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة.
- التحديد الواضح للمسؤوليات ومواضع المسائلة لكل إدارة.
- تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية.

أما على أرض الواقع فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يقارب 60% من الشركات الأمريكية الرئيسة قد بدأت بطريقة أو بأخرى من تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأن هذا العدد في ازدياد سواء في الولايات المتحدة أو دول الاتحاد الأوروبي.

### إجراءات بدء المشروع

#### Procedures for starting the project

هناك عدة إجراءات للبدء الفعلي بتشغيل المشروع، وهي تتشابه في جميع البلدان مع اختلافات قليلة بحسب قوانين وأنظمة كل بلد، ومن المهم لرائد الأعمال التأكد من جاهزية بدء تشغيل المشروع، وذلك بمراجعة جميع الخطوات التي وصل إليها المشروع ويمكن استعراض أبرز وأهم النقاط المشتركة لإجراءات المشاريع بما يلي:

#### 1. تسجيل المشروع والحصول على السجل التجاري والصناعي والترخيص بالعمل:

- التعرف إلى الأوراق والإجراءات والملفات المطلوبة.
- تحضير الأوراق والملفات المطلوبة.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على الترخيص بالعمل.
- لا تبدأ بالعمل قبل الانتهاء من ذلك ما لم تسمح القواعد الرسمية بذلك.

#### 2. البحث عن العقار وتوقيع عقد الإيجار أو الشراء:

- تخيل المشروع بشكل كامل قبل اتخاذ أي إجراء بشأن الموقع والمبنى.

- تأكد من الموقع المناسب لنوع النشاط ولخصائص المنتج.
- تأكد من أن المساحة كافية للأنشطة والعمليات والخدمات المطلوبة للمشروع.
- تأكد من توافر الخدمات العامة من كهرباء وماء ونقل وغيرها.
- ادرس جيداً خطوات تصنيع المنتج وصمم الخط الإنتاجي على ضوء هذه الخطوات.
- ابدأ بعمليات البناء (أو الترميم) والتمديدات والديكور قبل مدة كافية.
- استعن بمتخصص في التخطيط الداخلي للمشروع.
- تأكد من تحقيق الانسيابية الكاملة على الخط الإنتاجي دون انقطاع أو توقف.
- تأكد من اقتصاديات اختيار موقع المشروع.

### 3. التواصل مع البنوك أو الجهات المانحة وتقديم دراسات الجدوى أو خطة الأعمال للحصول على القرض:

- راجع دراسة الجدوى أو خطة الأعمال وتأكد من جودتها لتطويرها، واستعن باستشاري إذا تطلب الأمر ذلك.
- اتصل بأكثر من بنك، واحص على الشروط والنماذج المعمول بها في كل بنك.
- حدد موعداً لمقابلة المسؤول عن القروض بشكل مسبق.
- جهز ملفاً كاملاً عن المشروع وحسب اشتراطات البنك.
- جهز الإجابات عن كل الاستفسارات المحتملة.
- التزم بالموضوعية عند اللقاء والحوار.
- استفسر عن كل شروط القروض وعن موعد الحصول عليها.
- تأكد من إمكانية تقديم كل الضمانات المطلوبة للبنك سواء المادية مثل الممتلكات ، أو المعنوية مثل الكفالة الشخصية أناس مهمين.
- كرر المحاولة مع أكثر من بنك.



- قارن بين البنوك لاختيار أفضلها وأكثرها ملاءمة لاحتياجات المشروع.

#### 4. توفير الآلات والمعدات والسيارات والأثاث والتجهيزات:

- حدد نوع ومواصفات الآلات والمعدات والسيارات المناسبة.
- احصل على العروض من كل المصادر المناسبة.
- تأكد من درجة وموضوعية دراسة العروض، واستعن بذوي الخبرة.
- اختر أفضل العروض للحصول على الآلات والمعدات المطلوبة.
- حدد وقت وشروط تسليم وتركيب الآلات والمعدات.
- أشرك المورد في مهام ومسؤوليات التركيب والتجربة.
- تأكد من جودة نظام الصيانة المعتمدة من قبل الشركة الموردة.
- اعتمد على بعض الفنيين المتميزين ولو لمدة مؤقتة.
- تأكد من إمكانية توفير قطع الغيار اللازمة لمدة محددة.
- تأكد من توافر المهارات الفنية لدى الأفراد للاستخدام السليم للآلات والمعدات.

#### 5. شراء المواد الأولية:

- جهز قائمة بموردي المواد الأولية، التي يحتاجها المشروع.
- اطلب عروض أسعار ومواصفات وشروط الدفع والتسليم.
- قارن بين العروض واختر أفضلها.
- اطلب الكميات التي تحتاجها للمرحلة الأولى (مرحلة التجربة) فقط.
- جهز أماكن التخزين بمواصفات جيدة.

- تأكد من سلامة إجراءات تسلّم وتخزين المواد حفاظاً على جودتها.

## 6. التوظيف والتدريب:

- حدد أنواع العمالة المطلوبة وأعدادها للمشروع وخلال المرحلة الأولى من التشغيل.
- احرص على استقطاب ذوي الخبرة ومن لديهم مهارات عالية.
- تقدم بطلب التأشيرات الكافية للمشروع في حال عدم كفاية العمالة المحلية.
- تأكد من الرسوم الآتية والمستقبلية لتكلفة العمالة الأجنبية.
- تأكد من جودة نظام الرواتب والحوافز والمكافآت للاحتفاظ بالعناصر المتميزة من الأفراد.
- استفد من الأنظمة الساحبية والحاسوبية للرواتب والأجور، وحرص على أن تبدأ عملك ولديك نظام مهما كان مشروعك صغيراً.
- ضع برنامج التدريب لعمالك قبل وقت كافٍ من بدء التشغيل.
- التزم بالأسس والقواعد المهنية السليمة في مهام الاختيار والتوظيف وإدارة الموارد البشرية.

## 7. التشغيل التجريبي:

- حدد الوقت المناسب للتجربة.
- حدد المؤشرات التي تحرص على التواصل إليها من وقت التجربة.
- ركز على تحديد وتوصيف نقاط الضعف أو العيوب في التصنيع أو الخدمة.
- تأكد من توافر المواصفات المطلوبة في المنتج أو الخدمة.
- اعرض نماذج من المنتج على عينة فئات متنوعة من العملاء، وتعرف على رأيهم ومقترحاتهم.
- حدد متطلبات معالجة العيوب وحل المشكلات.

## 8. الحملة التسويقية:

- قد تحتاج إلى حملتين تسويقيتين:
  - الأولى: قبل بدء الانطلاق.
  - الثانية مع بدء الانطلاق.
- اختر وسيلة الإعلان المناسبة لطبيعة المشروعات ومنتجاته وعملائه.
- ركز في الإعلان على ما ستميز به وعلى ما سوف تلتزم به أيضاً تجاه عملاء المشروع.
- تعامل مع نفقة الإعلان على أنها استثمار مستقبلي.
- التزم بالموضوعية في صياغة الإعلان دون مبالغة أو تقليل من أهمية منتجات أو خدمات المشروع.
- استفد من وسائل التقنية في التواصل التسويقي.
- استعن بخبير بالإعلانات باستخدام شبكات التواصل الاجتماعي فسوف يوفر لك كثيراً.

## 9. الافتتاح:

- حدد يوم الافتتاح قبل مدة كافية، وتأكد من أنه مناسب من الجوانب الاجتماعية والمناخية.
- وجه الدعوة إلى مختلف الشرائح التي ستتعامل معها: عملاء ، موردين بل منافسين أيضاً.
- لا تنس دعوة من تحب ، ويتمنون لك التوفيق من أقارب وأصدقاء وزملاء ومعارف.
- وجه دعوة هادفة وفاعلة إلى وسائل الإعلان المناسبة لتغطية يوم الافتتاح.
- ضع كافة الترتيبات اللازمة لاستثمار هذه المناسبة، لإعطاء الصورة المستقبلية المتميزة عن المشروعات ومنتجاته وخدماته.
- جهز عينات ونماذج وهدايا مناسبة للمدعوين.
- سجل آراءهم وملاحظاتهم، وتأكد من الخلفية والنوايا وراء هذه الآراء والملاحظات.

- تعامل مع تكلفة الافتتاح على إنها إنفاق استثماري له مردود اقتصادي للمشروع.

#### 10. تقييم الموقف بعد الافتتاح:

- اعقد اجتماعاً مع جميع المنتسبين للمشروع.
- راجع كل ما حدث في الافتتاح بالدراسة والتحليل.
- ناقش كافة الآراء والملاحظات التي تم تسجيلها.
- حدد مجالات وأساليب التطوير اللازمة.
- لخص الدروس المستفادة من حفل الافتتاح.
- حدد المهام والمسؤوليات ووزع الأدوار والواجبات على العاملين بالمشروع.
- ضع برنامجاً زمنياً لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه، وتأكد من جودة التنفيذ.

## زارع اللؤلؤ الصناعي

يحكى أن رجلاً يابانياً اسمه ميكوموتو ، كان هذا الرجل قروياً عادياً فقيراً، ولد في قرية " توبا" لرجل فقير يبيع الأرز المسلوق.. ومنذ طفولته كان يساعد والده ويقضي نهاره في دفع عربة صغيرة لبيع الأرز.. وفي سن الثامنة عشرة عمل بصيد الأسماك والغوص وصيد اللؤلؤ وبيع الأصداف وكان يهوى جمع النادر منها. كانت هناك فكرة في رأسه وأسئلة لم يعرف كيف يجيب عليها!!.. فهو لم يتعلم ما فيه الكفاية. في أحد الأيام ذهب ميكوموتو إلى أحد أصدقائه من المشتغلين بعلم "الأحياء المائية" وسأله: لماذا يوجد اللؤلؤ في القواقع؟!، لماذا يوجد في بعض القواقع وبعضها لا يوجد به؟!

أجابه صديقه بأن السبب هو أن بعض الطفيليات الموجودة في البحر تتسلل إلى داخل القوقعة وتجرح لحمها الناعم الضعيف، فتقوم القوقعة بالدفاع عن نفسها بأن تعزل هذا الجسم الغريب عن طريق افراز مادة جيرية شفافة تحاصر هذا الشيء الغريب الذي تسلل إليها. "هذه المادة الجيرية الفسفورية التي يتم تكوينها في عدة سنوات هي اللؤلؤ". وهذه الطفيليات قد تكون حبة رمل أو قشرة سمكة أو حشرة صغيرة..

ومنذ ذلك اليوم وفكرة انتاج اللؤلؤ بطريقة صناعية لا تفارق مخيلة ميكوموتو!! قرر ميكوموتو أن يدخل جسمًا غريبًا في كل قوقعة يجدها، فجمع عددًا من القواقع وفتحها برفق وأدخل فيها الأجسام الغريبة وانتظر عامين وبعد ذلك فتحها فلم يجد شيئًا فقد ماتت جميعًا. وحاول من جديد وهبت العواصف وماتت القواقع وخسر ميكوموتو الشيء الكثير، ولكنه لم ييأس. وتعلم من تجاربه التي استغرقت 15 عاماً أن انخفاض درجة حرارة الماء إلى أقل من 7 درجات مئوية يقتل القواقع. لذلك يجب نقل القواقع من الماء البارد إلى الماء الدافئ .. وتعلم أيضاً أن وضع عدد كبير من القواقع في قفص واحد يقتلها. فهذه الكثرة تؤدي إلى جوع القواقع وذبولها .. ولذلك حاول ميكوموتو في المرات التالية أن يتلافى كل هذه الأخطاء .. ومع ذلك كانت القواقع تموت.

ولكن طوال الخمسة عشر عاماً لم تنجح أي من محاولاته حتى أصيب بفقر مدقع واتهمه الناس بالجنون.. وحين دب فيه اليأس قرر العودة لبيع الأرز المسلوق.. ولكن زوجته رفضت هذا التراجع وقالت له: سأدفع أنا العربة وتستمر أنت حتى يظهر اللؤلؤ!!

فكر ميكوموتو أن يمسك قوقعة بها لؤلؤة طبيعية ويدرسها ويعرف بالضبط مكان اللؤلؤة .. وقام بدراسة العديد من القواقع الطبيعية وعرف تماماً أين يجب أن يضع الجسم الغريب. واكتشف أنه كان يضع الجسم الغريب في مكان غير مناسب .. وقام بعملية زراعة الأجسام الغريبة في 5000 قوقعة أخرى.

وبعد سنتين .. ذهبت زوجته إلى الشاطئ حيث أقفاص القواقع .. وأمسكت قوقعة وفتحتها ثم صرخت. لقد وجدت لؤلؤة!! أول لؤلؤة مزروعة في اليابان .. وكان ذلك يوم 28 سبتمبر سنة 1859. وأصبح ميكوموتو من أثرياء العالم، وأصبح أحد الرموز التي حولت اليابان إلى دولة من أقوى الدول الصناعية.

## أسئلة وواجبات

### Questions and Assignments

1. ما هي أهداف الخطة التشغيلية؟
2. تحدث عن أهداف الخطة التشغيلية؟
3. عدد خطوات الخطة التشغيلية
4. ابحث في الانترنت عن خطة تشغيلية واستعرضها مع زملائك؟
5. ناقش مع زملائك طرق ووسائل تستخدم لمراقبة الخطة التشغيلية.
6. حدد في نقاط الإجراءات المطلوبة لتسجيل مشروعك.
7. اذكر في شكل نقاط الخطوات الواجب اتباعها لوضع الخطة التشغيلية.
8. اذكر عدداً من المقاييس التي يمكن استخدامها لتحديد مستوى خدمة العملاء.
9. ما هي الإجراءات التي ستعملها لحفل افتتاح مشروعك الصغير. أردت أن تختار موقعاً لمشروع صغير فما هي العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار موقع المشروع؟
10. حدد ثلاثة من أنواع المشروعات الصغيرة التي لا تحتاج إلى ترخيص لمزاوتها؟
11. من خلال زيارتك بمواقع الجهات المعنية بترخيص الأعمال التجارية، وضح من الذي سيرخص لهذه المشروعات؟ وما هي أهم الإجراءات؟ اختر مشروعاً واحداً من بين الآتي:

مقهى للشباب	مركز تدريب حاسب آلي	محل بيع مستلزمات هواتف محمولة
مطعم وجبات سريعة	محل صيانة أجهزة منزلية وكهربائية	معرض بيع أدوات مستعملة
خدمات تصوير نسائي	توصيل الطعام لمكاتب العمل	موقع سفر وسياحة

الأفلام التعليمية

الخطة التشغيلية

[www.youtube.com/watch?v=M9VDb-v63dU](http://www.youtube.com/watch?v=M9VDb-v63dU)



## مصطلحات

### Terminologies

Working Capital رأس المال العامل

---

Debt Period مدة الدائنية

---

Pricing الأسعار

---

Personnel الموظفين

---

Administration الإدارة

---

Operating Plan خطة تشغيلية

---

Linkage ترابط

---

Quality Control مراقبة الجودة

---

Program برنامج

---

Project مشروع

---

Assumptions الافتراضات

---

Emergency Plan خطة الطوارئ

## مواقع إنترنت

### Websites



**أيادينا - كنانة أون لاين:** تهتم بتيسير استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهدف التنمية المجتمعية. وتحتوي البوابة على خدمات عديدة مقدمة لأصحاب الأعمال والمشروعات الصغيرة

<https://ayadina.kenanaonline.com>



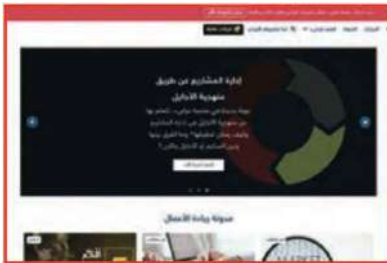
**أكاديمية Grasshopper:** يمكن لرواد الأعمال وأصحاب الأعمال الصغيرة دائماً استخدام المعلومات الغنية في هذه المنصة للمساعدة في البدء أو تطوير أعمالهم.

<https://grasshopper.com/resources>



**منصة نجمي:** نجمي هي منصة بمتناول الجميع، على شبكة الإنترنت، ترعى وتروج أحلام رواد الأعمال الجدد، عن طريق رعاية الأفكار الجديدة الممتازة، بتوفير التدريب المناسب لهم.

<https://www.nejmy.com>



**منصة حرايبي:** حرايبي هي منصة تشاركية مجانية لتعليم ريادة الأعمال . تساعد حرايبي رواد الأعمال عن طريق تقديم مجموعة من الدورات في ريادة الأعمال. الدورات المقدمة تم إعدادها من قبل مدربين عرب لديهم خبرة في ريادة الأعمال والتدريب والإشاد الريادي

[www.harbee.com](http://www.harbee.com)

## المراجع

### Reference

#### المراجع العربية

1. الأسرج، حسين عبد المطلب، الريادة ودورها في التنمية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، القاهرة.
2. إلكسندر أوستيرفالدر (Alexander Osterwalder) وإيف بينور Yves Pigneur 2013. ابتكار نموذج العمل التجاري. جبل عمان ناشرون. الأردن.
3. بلعيد، عبدالله، رسالة ماجستير بعنوان " التمويل برأس المال المخاطر دراسة مقارنة مع التمويل بنظام المشاركة" كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة الحاج الخضر، الجزائر.
4. جمعية ريادة الأعمال (2015)، تقرير ريادة الأعمال في السعودية – الرياض.
5. جيم سشيل: كيف تدير مشروعاً صغيراً؟ عبد الكريم العقيل، مكتبة جرير، 1998.
6. الحسيني، فلاح حسن، إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، 2006، الأردن، دار اليازوري، 2006م.
7. الحمادي، علي 1999م، حقنة الإبداع، سلسلة الإبداع (s) ، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر.
8. الحمادي، علي 1999م، صناعة الإبداع، سلسلة الإبداع (s) ، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر.
9. الحمادي، علي 1999م، مبدعون عبر التاريخ، سلسلة الإبداع (s) ، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر.
10. الحيزان ، عبد الإله إبراهيم، 2002م، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، كتاب من سلسلة المنتدى الإسلامي، مجلة البيان.
11. الخيزي، قصي، مقال بعنوان : كيف يتجزأ رأس المال؟ موقع ألفا بيتا الإلكتروني، 14/8/2010م.
12. الخوري، باسل: التشريعات النازمة لأنشطة العلوم والتقانة والابتكار في الوطن العربي وسبل تفعيلها. تقرير مقدم ضمن أعمال الاجتماع العربي بشأن تطبيق إستراتيجية تطوير العلوم والتقانة في الوطن العربي. الشارقة 2002.

13. روشكا، الكسندر، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان مخزوم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت 1989.
14. دافيد آتش ز بانجز جونيور: دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، ترجمة مكتبة جريز، مكتبة جريز، 2002.
15. روندا ابرامز: أي مشروع أبدأ به؟ ، ترجمة مكتبة جريز، 2006م.
16. ستيفن دي شتراوس: المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، ترجمة مكتبة جريز، مكتبة جريز، الرياض، 2007.
17. السعيد بريش، دراسة بعنوان: رأس المال المخاطر بديل لتمويل المشروعات الصغيرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، الجزائر.
18. السويدان، طارق محمد (2007م)، حرر عضلات مخك، الطبعة الرابعة، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.
19. الشبراوي، عاطف، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منظمة الإيسيسكو 2005.
20. الشميمري أحمد، وسرور علي سرور، حاضنات الأعمال والواحاح العلمية، مكتبة الشقري 2013.
21. الشميمري أحمد، عبد الرحمن هيجان، بشرى غنام، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة العاشرة 2013، العبيكان، الرياض.
22. الشميمري أحمد، واقع التسويق ودوره في المنشآت الصغيرة، ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها. 2001.
23. الشميمري أحمد، التاجر الصغير، الطبعة الأولى، مكتبة الشقري، الرياض.
24. عبيدات، محمد منظور عصري للبحث العلمي، جريدة الدستور، الأردن، 2008.
25. العقيل، إبراهيم، التهيئة لسوق العمل، الطبعة الثانية، شركة المجموعة الطباعية ، 22 هـ 1428.
26. عمرو زيدان. ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2006م.
27. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض. المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود. 2003  
منتدى الرياض الاقتصادي.
28. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، رواد في مسيرة التنمية، الرياض 2013.

29. قطافي، يوسف وصبحي، تيسير، مقدمة في الموهبة والإبداع، بيروت: القومية العربية للدراسة والنشر، 1992.
30. كارتر ، فليب وارسل، كين، نم قدراتك العقلية، الرياض : مكتبة جرير 2005.
31. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) ، الموارد المالية ورأس المال المخاطر وريادة الأعمال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، 2007.
32. المبيريك، وفاء. المنشآت الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الجامعة 1430هـ.
33. المبيريك، وفاء، كيف تديرين مشروعك الاستثماري؟، الطبعة الأولى، دار الخريجي، 1426هـ.
34. المنتدى العالمي الأول لريادة الأعمال والاقتصاد المعرفي. اقتصاد المعرفة ودور حدائق العلوم وحاضنات الأعمال ، جامعة الملك سعود 2010.
35. المنتدى العالمي الأول لريادة الأعمال والاقتصاد المعرفي. المشاريع الريادية المعرفية في توظيف الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
36. المنتدى العالمي الأول لريادة الأعمال والاقتصاد المعرفي. دور التشريعات في تنمية وتحفيز اقتصاد المعرفة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود 2010.
37. الناصر، لاهم. مقال بعنوان : رأس المال الجريء، جريدة الشرق الأوسط، 2007.
38. النعيمي، طه: البحث العلمي والتنمية المستدامة في الوطن العربي، مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، المجلد الأول، العدد صفر، 1997م.
39. الهيتي، نوزاد، دور مركز البحوث في التنمية في الوطن العربي، مجلة شئون عربية، العدد 99 سبتمبر 1999م.

## المراجع الأجنبية:

1. AlMobaireek, W. & Manolova, T. Alshumaimeri, A. 2011. Entrepreneurship Motivations Among Saudi Youth. The International Conference on Small Business and Entrepreneurship, Nicosia, Cyprus, 2011., Nicosia, Cyprus.
2. AlMobaireek, W. Alshumaimeri, A. (2012). Entrepreneurial motivations among female university youth in Saudi Arabia. 2012 ACERE-DIANA Conference, Fremantle, Western Australia, January 31-February 2, 2012
3. AlMobaireek, W., Manolova, T., & Alshumaimeri, A. (2011) Entrepreneurial Intentions among Saudi University Students The Role of Motivations and Startup Problems. International Academy of Management and Business Conference, Istanbul 2022- June 2011
4. Alshumaimri, Ahmed (2011). and Taylor Aldridge and David B. Audretsch «The university technology transfer revolution in Saudi Arabia». The Journal of Technology Transfer Volume 35, Number 6.
5. Alshumaimri, Ahmed and Taylor Aldridge and David B. Audretsch. (2011). "Scientist entrepreneurship in Saudi Arabia. The Journal of Technology Transfer. Alshumaimri, Ahmed.(2002). Direct Marketing in Saudi Arabia. Saudi Management Association. Riyadh.
6. Alshumaimri, Ahmed. (2012). Be an Entrepreneur: Entrepreneurship principles and practice, Alshigri Bookstore. Riyadh.
7. Alturki, N.; Braswell, S. 2010. Businesswomen in Saudi Arabia: Characteristics, Challenges, and Aspirations in a Regional Context. Jeddah, Saudi Arabia: AISayedah Khadijah Bint Khuwailid Businesswomen Center and Riyadh, Saudi Arabia: Monitor Group.
8. Amabile , T. 1986," The personality of creativity, creative living. 15(3), p 12-16.

9. Andersson, T., Curley, M., and Formica, KNOWLEDGE-DRIVEN ENTREPRENEURSHIP. The Key to Social and Economic Transformation, Springer, New York-Berlin
10. Andrea Ovans (2015). Business Model. Harvard Business Review.
11. Ashoka 2012, in "Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries", Samer Abu-Saifan. Technology Innovation Management Review. Feb 2012.
12. Audretsch, D. 2007. Entrepreneurship capital and economic growth, Oxford Review of Economic Policy 23 (1): 6378-.
13. Bosma, N.; Levie, J. 2009. Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report. Babson Park, MA: Babson College.
14. Carsrud, A.; Brännback, M. 2011. Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? Journal of Small Business Management 49 (1): 926-.
15. Chesbro, G. (2008) Open business model. IP - Management / Trans. from English. VN Egorova. - M.: Generation, 352p.
16. Curley, M. and Formica, P. (2012), «Experiencing Experiments: a multiplier gaming for sharing ideas», in: Industry & Higher Education, Vol 26, No 1, February, pp. 714
17. Curley. M. and Formica, P. eds, The Experimental Nature of New Venture Creation, forthcoming
18. David A. Kirby. Entrepreneurship. McGraw Hill. 2003.
19. David Deakins: Entrepreneurship And Small Firms , Mc Graw Hill , Second Edition
20. Dawson, R. (2012), Entrepreneurship becomes global: the top 25 startups hubs in the world, April 11
21. Debelak, D. (2009) Business Models: Principles for creating a thriving organization.-: Publishing house «Grebennikov», 256 p.
22. Entrepreneurship. Front Cover. David Kirby. McGraw-Hill Education, 2010

23. Evgenya Gorevayaa, Marina Khayrullinaa (2015). "Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies". 22nd International Economic Conference — IECS 2015, IECS 2015 Evolution of Business Models: Past and Present Trends.
24. FEA (2005) FEA Records Management Profile, Version 1.0. December 15, 2005.
25. Feliciano R. Fajardo: Entrepreneurship ,National Book Store, Mandaluyong City , 2008
26. Fisher, R. (1990), " Teaching the children to think", Basil Black well LTD.oxford.
27. Fortune. 2010. "50 Most Powerful Women in Business," )<http://moneycnncom/magazines/fortune/mostpowerfulwomen/2010/>(. Accessed on Nov 21, 2010.
28. Gallant, M.; Majumdar, S.; Varadarajan, D. 2010. Outlook of female students towards entrepreneurship: An analysis of a selection of business students in Dubai, Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues 3)3(: 218230-.
29. Gilles, A. and mondejar, R. (2008), " Guide to Entrepreneurship, 2nd ed., Manila: SinagTale publishers,INK.
30. Hamel G., Prakhald K.Competing for the Future. — M. - 1996
31. Hamel, G. (2007) Leading the revolution. - SPb: BestBusinessBooks, 368 p.
32. Ibrahim A. Bakr, Willard H. Ellis. 2002. Entrepreneurship and Small Business Management: Text, Readings, and Cases 4th Edition. Kendall/Hunt Publishing Company. USA.
33. Isenberg, D (2011) The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA
34. John, O.P., L.P. Naumann & C.J. Soto. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy: history, measurement, and conceptual issues. In O.P. John, R.W. Robins & L.A. Pervin (Eds.). Handbook of Personality: Theory and Research. Guilford Press, New York, 114-158.



35. Johnson, M., Christensen, K., Kagermann H. (2009) Update business model // Harvard Business Review. 3. — p. 63.
36. Jorge A. Camposano: Entrepreneurship for Modern Business , National Book Store Mandalluyong City , 2006
37. Kim, C.W., Mauborgne, R. (2005) Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press.
38. Lerner, J. And Stern, S. )2012(, The Rate and Direction of Inventive Activity Revisited, The University of Chicago Press
39. Linder, J., Cantrell, S. (2000) Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change.
40. Maleki, E.T, Technology and economic Development, New York, John Wiley, 1991
41. Manolova, T.S.; Brush, C.G.; Edelman, L.F.; Shaver, K.G. 2010. One size doesn't fit all: entrepreneurial expectancies and growth intentions of US women and men nascent entrepreneurs, Entrepreneurship and Regional Development )forthcoming(.
42. Marich, M. )2012(, Seeding Civic Startups: Apply Now, April 23, <http://www.entrepreneurship.org/en/Blogs/Policy-Forum>
43. Markides, C. (2010) The new business model: strategy of painless innovation The new business model: strategy of painless innovation. —.: Alpina Publisher, 298p.
44. Markides, constantinos c. game-changing strategies: how to create new market space in established industries. San Francisco: jossey — bass. 2008.
45. Merrilees, B. (2010), "A theory of brand-led SME new venture development", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 10 No. 4, pp. 40315

46. Ministry of Economy and Planning of the Kingdom of Saudi Arabia. 2010. Brief Report on the Ninth Development Plan 14312014-2010 (36/1435-32/(). Accessed on Nov. 21, 2010.
47. Monck,C.,and others, Science Parks& The growth of High Technology Firm, Croom Helm, London, 1988.
48. Nichollas A. and Cho, A. (2006). Entrepreneurial oppertuinity in social purpose business venture". In social Entreprenurship. Oxford University Press. Oxford. Pp 99-118.
49. Osterwalder, A., Pine, I. (2013) Building of business models - M: Alpina Publisher Series // Skolkovo, 288 p.
50. Pillkahn, Ulf. Using Trends and scenarios as tools for strategy development. New York: john wiley&sons, Inc. 2008.
51. Porter, M.E. 2009. Competitiveness and the State of Entrepreneurship in Saudi Arabia. The Global Competitiveness Forum, January.
52. Robert D. Hisrich , Michael P. Peters , Dean A. Shepherd: Entrepreneurship , Mc Graw Hill , Philippines,2008
53. Sari Pekkala, Kerr William R. Kerr, Tina Xu (2017). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. Harvard Business School. Working Paper.
54. Schwartz, peter. The art of the long view: planning for the future in an uncertain world. New York: currency Doubleday. 1996.
55. Slywotzky, A.J. (2006) Migration values. What will happen to your business the day after tomorrow? -: «Mann, Ivanov and Ferber», 432 p.
56. Steve Mariotti. Entrepreneurship. Pearson. 2007.
57. Stokes, Wilson, and Mador. Entrepreneurship. South-Western.2010

58. Strekalova, N.D. (2009) Business model as a useful concept of strategic management  
Problems of Modern Economics, N 2 (30)
59. Turner R. )2012(, "Venture capital as we know it is history", Innovation Daily, May 15
60. Van Dick, V. )2012(, "Building and Leveraging Your Ecosystem to Spark Innovation-  
Based Growth", Ivey Business Journal, March/April
61. Venable,T., " Science Parks proliferate Around The Globe.", site Selection, June, 1992.
62. W. F. Gieling A. K. Suhm (Eds.) IMPPACT. Reference Model. An Approach to Integrated  
Product and. Process Modelling for Discrete Parts Manufacturing.1991, Preface.
63. Zahra, S., Rawhouser, H., Bhawe, N., Neubaum, D., & Hayton, J. (2008). Globalization of  
social entrepreneurship opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal, 2(2), 117—  
131.

## المواقع الإلكترونية

[www.turkifahad.com](http://www.turkifahad.com)

[www.argaam.com](http://www.argaam.com)

[www.academy.hsoub.com](http://www.academy.hsoub.com)

<http://www.ysser9.com>

[www.rwaq.org](http://www.rwaq.org)

[www.academy.hsoub.com](http://www.academy.hsoub.com)

[www.rowadalaamal.ccom](http://www.rowadalaamal.ccom)

## المؤلفان في سطور

### الأستاذ الدكتور أحمد بن عبدالرحمن الشميمري

- رئيس مجلس إدارة نقاء الصناعات الطبية.
- نائب مدير جامعة دار العلوم بالرياض.
- الأمين العام لمنتدى الرياض الاقتصادي.
- مساعد المدير العام لقطاع المنشآت الصغيرة - البنك السعودي للتسليف والادخار.
- عميد معهد الملك سلمان لريادة الأعمال - جامعة الملك سعود.
- عميد التطوير - جامعة الملك سعود.
- أستاذ إدارة الأعمال - قسم التسويق - جامعة الملك سعود.
- رئيس مجلس إدارة جمعية ريادة الأعمال السعودية.
- عميد الدراسات العليا - جامعة القصيم.
- رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود - فرع القصيم.
- عضو في عدد من المجالس واللجان في القطاع الخاص والعام وخدمة المجتمع.

### الأستاذ الدكتورة وفاء بنت ناصر المبيريك

- عضو اللجنة النسائية للتنمية المجتمعية بإمارة الرياض.
- عضو المجلس الاستشاري كلية إدارة الأعمال بجامعة الأمير مقرن بن عبد العزيز.
- عميدة كلية الإدارة والأعمال - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- مستشار مديرة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- مشرفة مركز الملك سلمان لريادة الأعمال - جامعة الملك سعود.

- رئيسة اللجنة النسائية وعضو مجلس إدارة - جمعية ريادة الأعمال.
- أستاذ إدارة الأعمال - قسم التسويق - جامعة الملك سعود.
- عميدة أقسام الطالبات - جامعة القصيم.
- لها العديد من الأبحاث المحكمة والدراسات في مجال ريادة الأعمال.
- عضو في عدد من المجالس واللجان في القطاع الخاص والعام وخدمة المجتمع.