

١١

الجزء الثاني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دولة فلسطين

وزارة التربية والتعليم

ريادة الأعمال

(نظري وعملي)

المسار المهني - الفرع الصناعي

فريق التأليف:

م. أحمد سمحان (منسقاً)

م. أبان برغوثي

م. عبد الله السيلوي

م. ماهر يعقوب



مركز المشايع

قررت وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين
تدريس هذا الكتاب في مدارسها بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م

الإشراف العام

أ. د. مروان عورتاني	رئيس لجنة المناهج
د. بصري صالح	نائب رئيس لجنة المناهج
أ. ثروت زيد	رئيس مركز المناهج

الدائرة الفنية

كمال فحماوي	إشراف فني
شروق صعيدي	التصميم الفني

د. سهير قاسم	التحرير اللغوي
د. سميرة النخالة	المتابعة للمحافظات الجنوبية

الطبعة التجريبية

٢٠٢٠ م / ١٤٤١ هـ

جميع حقوق الطبع محفوظة ©

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم



مركز المناهج

mohe.ps | mohe.pna.ps | moche.gov.ps

facebook.com/MinistryOfEducationWzartAltrbytWaltlym

هاتف +970-2-2969350 | فاكس +970-2-2969377

حي الماصيون، شارع المعاهد

ص. ب 719 - رام الله - فلسطين

pcdc.mohe@gmail.com | pcdc.edu.ps

يتصف الإصلاح التربوي بأنه المدخل العقلاني العلمي النابع من ضرورات الحالة، المستند إلى واقعية النشأة، الأمر الذي انعكس على الرؤية الوطنية المطورة للنظام التعليمي الفلسطيني في محاكاة الخصوصية الفلسطينية والاحتياجات الاجتماعية، والعمل على إرساء قيم تعزز مفهوم المواطنة والمشاركة في بناء دولة القانون، من خلال عقد اجتماعي قائم على الحقوق والواجبات، يتفاعل المواطن معها، ويعي تراكيبها وأدواتها، ويسهم في صياغة برنامج إصلاح يحقق الآمال، ويلامس الأماني، ويرنو لتحقيق الغايات والأهداف.

ولما كانت المناهج أداة التربية في تطوير المشهد التربوي، بوصفها علماً له قواعده ومفاهيمه، فقد جاءت ضمن خطة متكاملة عالجت أركان العملية التعليمية التعلمية بجميع جوانبها، بما يسهم في تجاوز تحديات النوعية بكل اقتدار، والإعداد لجيل قادر على مواجهة متطلبات عصر المعرفة، دون التورط بإشكالية التشتت بين العولمة والبحث عن الأصالة والانتماء، والانتقال إلى المشاركة الفاعلة في عالم يكون العيش فيه أكثر إنسانية وعدالة، وينعم بالرفاهية في وطن نحمله ونعظمه.

ومن منطلق الحرص على تجاوز نمطية تلقّي المعرفة، وصولاً لما يجب أن يكون من إنتاجها، وباستحضار واعٍ لعديد المنطلقات التي تحكم رؤيتنا للطالب الذي نريد، وللبنية المعرفية والفكرية المتوخّاة، جاء تطوير المناهج الفلسطينية وفق رؤية محكومة بإطار قوامه الوصول إلى مجتمع فلسطيني ممتلك للقيم، والعلم، والثقافة، والتكنولوجيا، وتلبية المتطلبات الكفيلة بجعل تحقيق هذه الرؤية حقيقة واقعة، وهو ما كان له ليكون لولا التناغم بين الأهداف والغايات والمنطلقات والمرجعيات، فقد تألفت وتكاملت؛ ليكون الناتج تعبيراً عن توليفة تحقق المطلوب معرفياً وتربوياً وفكرياً.

ثمّة مرجعيات تؤطر لهذا التطوير، بما يعزّز أخذ جزئية الكتب المقرّرة من المنهاج دورها المأمول في التأسيس؛ لتوازن إبداعي خلاق بين المطلوب معرفياً، وفكرياً، ووطنياً، وفي هذا الإطار جاءت المرجعيات التي تم الاستناد إليها، وفي طبيعتها وثيقة الاستقلال والقانون الأساسي الفلسطيني، بالإضافة إلى وثيقة المنهاج الوطني الأول؛ لتوجّه الجهد، وتعكس ذاتها على مجمل المخرجات.

ومع إنجاز هذه المرحلة من الجهد، يغدو إزجاء الشكر للطواقم العاملة جميعها؛ من فرق التأليف والمراجعة، والتدقيق، والإشراف، والتصميم، وللجنة العليا أقل ما يمكن تقديمه، فقد تجاوزنا مرحلة الحديث عن التطوير، ونحن واثقون من تواصل هذه الحالة من العمل.

ركّزت عديد من الجهات الحكومية، وغير الحكومية، والدولية على تنمية المؤسسات الصغيرة الحجم، والمتوسطة الحجم، وتدريب أصحاب المشاريع على مهارات إدارة الأعمال، وتعدّ التربية الريادية (Entrepreneurship education) عنصراً مهماً لتنمية الاتجاهات الريادية لدى أصحاب المشاريع (الطلبة) في المستقبل، وبهدف سدّ هذه الثغرة، كان لا بدّ من وجود برنامج تدريبي للطلبة؛ من أجل التمرس في البيئة المناسبة؛ لخلق المشاريع الريادية، واستحداث الأفكار، وتنمية الصفات الكامنة في الطلبة.

جاءت وحدات هذا الكتاب بشكل متسلسل؛ حيث بدأت بالمعارف التي يجب أن تُبنى مع الشخص الريادي، ثمّ بالصفات المطلوب من الريادي التحلي بها، إلى أن يصل به المطاف إلى التدريب بخبرة على حالات دراسية، تعزّز المفاهيم السابقة، وتحفّز الرغبة لديه؛ للبدء بمشروعه الخاصّ.

لا تساهم التربية الريادية في استحداث مؤسسات مستدامة جديدة ومبتكرة فحسب، بل تعود بالفائدة أيضاً على المجتمع، من حيث إعداد ريادةيين اجتماعيين، ورياديين يهتمون بالبيئة، يوفّرون حلولاً لمعالجة التحديات المجتمعية والبيئية، ويأتي هذا الكتاب في مواجهة معدلات البطالة المرتفعة، وتراجع القطاع العامّ، وتقليص حجم المؤسسات، وتعزيز المؤسسات الصغيرة، لتأخذ حيزاً كبيراً من الأهمية في كلّ البلدان تقريباً.

وتمثّل الأهداف المباشرة للتربية الريادية في توعية الطلبة بمؤسسات الأعمال، والعمل للحساب الخاص؛ لاعتماده كخيار وظيفي مستقبلي، وتطوير المواقف الإيجابية حيال تلك المؤسسات، وتوفير المعرفة، والتمرس في الصفات المطلوبة، والتحديات التي قد تتمّ مواجهتها عند إنشاء مؤسسة ناجحة، وتشغيلها، وبنوع خاصّ المؤسسات الصغيرة، وتطوير المهارات والميزات الريادية لدى الشابات والشباب، وإعدادهم للعمل بشكل منتج، سواء في المؤسسات الصغيرة الحجم، والمتوسطة الحجم، أو في الوظيفة، وليس مطلوباً من الطالب بعد إكمال وحدات هذا الكتاب أن يفتح مشروعه الخاص مباشرة، إنّما هي فرصة له للتفكير بشكل صحيح؛ لاختيار الوقت المناسب؛ متى يفتح مشروعه الخاصّ، وأين، وكيف، وهنا لا بدّ من الإشارة لمعلمي التربية الريادية إلى أنّ هذا الكتاب يراعي التنوّع في الأساليب التدريسية للطلاب؛ فهو يوازن بين أسلوب المحاضرة، والعرض، والحالات الدراسية، والتعلم بالألعاب، والتعلم بلعب الأدوار، والتمثيل، وكذلك استضافة الضيف المحاضر، وجميع هذه الأساليب مهمة للتدريب؛ ليتمكن الطالب من الوصول إلى مخرجات الكتاب المطلوبة.

وأخيراً نرجو من الله أن نُوفّق في تيسير هذه الفائدة للطلبة.

المحتويات

4	الدرس الأول: خطة عمل المؤسسة	الوحدة الخامسة: خطة عمل المؤسسة Business Plan
22	الدرس الثاني: توليد الأفكار	
25	الدرس الثالث: فرصة الأعمال	
31	الدرس الأول: اختيار سوق مناسبة	الوحدة السادسة: كيف أنظم المؤسسة Planning an Organization
37	الدرس الثاني: اختيار الموقع المناسب للمؤسسة	
41	الدرس الثالث: اختيار الشكل القانوني المناسب للمؤسسة	
44	الدرس الرابع: تحديد التكاليف التي تتكبدها المؤسسة	
50	الدرس الخامس: الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسة	
54	الدرس السادس: الحصول على الأموال لإنشاء مؤسسة	
58	الدرس السابع: طرق الدخول إلى عالم الأعمال	
65	الدرس الأول: استخدام الأشخاص، وإدارتهم	الوحدة السابعة: البدء بالعمل الخاص Start Your Own Business
70	الدرس الثاني: العمل اللائق للموظفين (المستخدمين)	
72	الدرس الثالث: إدارة المبيعات	
75	الدرس الرابع: التعامل مع الموردين	
79	الدرس الخامس: خصونة المؤسسات	
84	الدرس السادس: إدارة الأموال	
90	الدرس السابع: البيانات المالية	

الوحدّة الخامسة

5

خطّة عمل المؤسسة (Business Plan)



هل تعتقد أنّ كلّ فكرة تصلح لإنشاء مؤسسة؟



يُتَوَقَّع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوَحدة، والتفاعل مع أنشطتها، أن يكونوا قادرين على إعداد خطة عمل مؤسسة، من خلال الآتي:



- 1 التّعرف إلى خطة عمل المؤسسة، وأهميتها، وعناصرها، ونماذجها.
- 2 تحديد التقنيّات لتوليد الأفكار للمؤسسات.
- 3 تحديد فرص الأعمال، وتقييمها، واختيار الأنسب منها.



1

الدرس الأول: خطة عمل المؤسسة



نشاط ٥ - ١: جوليا ابنة المدرسة الصناعية - تمثيل أدوار - (اختيار اثنين من

الطلبة؛ للقيام بالأدوار)



تخرجت جوليا في مدرسة كفر نعمة الصناعية، حيث درست التجميل على مدى سنتين، تعلمت خلالهما عدّة مهارات، كتصنيف الشعر، وعمل المكياج، وغيرها، خاصة أنّها تدرّبت في صالون لإحدى قريباتها، ذهبت لإقناع والدها؛ لإنشاء مؤسسة خاصة بها، حيث جرى بينهما الحوار الآتي:

جوليا: صباح الخير يا والدي، أريد الحديث معك بخصوص فكرة ما.

الأب: تفضلي يا جوليا.

جوليا: لقد أنهيت عاماً من التدريب منذ أن تخرّجت في المدرسة، وأعتقد أنّي جاهزة الآن لأمتلك صالوناً خاصاً.

الأب: رائع، وهل قمتِ بدراسة الموضوع جيداً؟

جوليا: الموضوع بسيط، لا يحتاج لدراسة.

الأب: يا جوليا، لا يوجد موضوع بسيط، لا يحتاج لدراسة، فكلمّا خطّطت جيداً، وقمتِ بدراسة كاملة حول مشروعك، ازدادت فرصك في النجاح.

جوليا: وكيف يكون ذلك؟

الأب: عليك إعداد خطة عمل لمشروعك.

جوليا: وما خطة العمل يا والدي؟

الأب: خطة العمل هي وثيقة تبيّن أهداف المؤسسة، والغاية منها، وكيفية تحقيقها، فهي كالخريطة التي تدلّك على الطريق؛ لامتلاك المؤسسة، وتشغيلها، فهي كبرنامج عمل مفصّل، يحدّد كلّ النواحي التي عليك التفكير بها بخصوص مشروعك.

جوليا: وماذا سأستفيد من خطة العمل هذه؟

الأب: هناك كثير من الفوائد؛ فهي ستساعدك على التركيز على هدفك، واستراتيجية تحقيقه، وكذلك توجّهك



كيف ستديرين مشروعك، وتبيّن الأطراف التي علينا التواصل معها كافة، ولها علاقة بالمؤسسة، كما ستبيّن نقاط القوة، والإيجابيات في مشروعك، وهذا سيساعد في الحصول على دعم من الجهات التمويلية، وحاضنات الأعمال، فهي تُظهر حلولاً لمشاكل معينة في المجتمع، كما تُظهر مدى حاجة السوق لفكرتك، ومشروعك، وستساعد في المستقبل في مقارنة النتائج الفعلية مع التي كنت تتوقعها.

جوليا: وهل عليّ إعدادها الآن أم متى؟

الأب: نعم هذا هو الوقت المناسب عند التفكير بإنشاء مؤسسة، وقبل البدء بها، وفي المستقبل، إذا أردت تطوير مشروعك.

جوليا: لقد فهمت، سأبدأ بإعداد هذه الخطة، وستكون شاملة، أبيّن فيها كل شيء: الزبائن المستهدفين، والمنافسين، والموردين، والموظفين، والممولين، والموقع، والخدمات، والمنتجات التي سأقدمها، والتجهيزات اللازمة، وكذلك توقعاتي للأرباح.

الأب: ممتاز، وهل تعلمي كيف تقومين بإعدادها، وتنظيمها؟

جوليا: نعم، سأقسمها لعدة أقسام، أبدأ بوصف للمؤسسة، وفكرتها، وثمة معلومات عني، وعن خبراتي، وبذلك أوضّح خطتي التسويقية، والتنظيمية، والتشغيلية، والمالية، وسأطلب المساعدة إذا احتجت لذلك.

الأب: لا أستطيع الانتظار لرؤيتها، بالتوفيق.

أقسّم الصف الى أربع مجموعات؛ للإجابة عن الأسئلة الآتية، ثمّ أناقش إجابات الطلبة:

- 1 ما الفكرة الرئيسة من الحوار؟
- 2 ما خطة عمل المؤسسة؟
- 3 لماذا يتم إعداد خطة عمل المؤسسة؟
- 4 متى يتم إعداد خطة عمل المؤسسة؟
- 5 من يعد خطة عمل المؤسسة؟
- 6 كيف يتم إعداد خطة عمل المؤسسة؟
- 7 بيم تنفيذ خطة عمل المؤسسة؟
- 8 ماذا تتضمن خطة عمل المؤسسة؟
- 9 كيف يتم تنظيم خطة عمل المؤسسة؟

أسئلة بشأن خطة عمل المؤسسة:

▲ ما خطة عمل المؤسسة؟

- وثيقة تحدّد أهداف المؤسسة، والغاية منها، وتوضّح كيف سيتمّ تحقيقهما، ومتى.
- توجيهات منظّمة؛ لتحقيق هدف المؤسسة.
- خريطة المراحل؛ لامتلاك مؤسسة ما، وتشغيلها.
- عرض يصف الفرصة المتّاحة في مؤسسة معيّنة للمؤسسات التمويلية، أو المستثمرين.
- برنامج عمل مفصّل يحدّد النواحي المُمكّن التفكير فيها في مؤسسة أعمال مُقترحة.

▲ لماذا يتمّ إعداد خطة عمل المؤسسة؟

▲ يتمّ إعداد خطة عمل المؤسسة؛ لمساعدتك في:

- الحفاظ على تركيزك على أهدافك، واستراتيجياتك.
- حصولك على التمويل من مصادر خارجية.
- توجيه افتتاح المؤسسة.
- توجيه إدارة المؤسسة.
- التواصل مع الأطراف المهمة.
- إظهار أنّ مؤسستك تحظى بفرص لتحقيق النجاح.
- إظهار قدرتك على إدارة المؤسسة.
- إظهار أنّ سوقاً مناسبة تتوفّر لمُنتجك، أو خدمتك.
- مقارنة أداء المؤسسة الحالي، والمتوقّع.

▲ متى يتمّ إعداد خطة عمل المؤسسة؟

- عند التفكير بإنشاء المؤسسة.
- قبل البدء بالمؤسسة.
- عندما يلزم تحديث المؤسسة.
- عند الحصول على معلومات جديدة.
- عند اكتساب خبرات جديدة.

▲ ما أنواع المؤسسات التي يتم إعداد خطط عمل لها؟

- مؤسسات البيع بالتجزئة.
- مؤسسات البيع بالجملة.
- مؤسسات الخدمات.
- المؤسسات التصنيعية.
- أي نوع آخر من المؤسسات.

▲ من يعد خطة عمل المؤسسة؟

- يعد كل مالك، أو مدير متوقع خطة العمل للمؤسسة التي يرغب في إنشائها.
- قد تقدم وكالة للاستشارات (الدعم)، أو شخص مهني مثل المحاسب، والمساعدة في إعداد بعض نواحي خطة العمل؛ لكي تبدو محترفة.
- توفر بعض برامج الحاسوب نماذج يمكن تعديلها؛ لتناسب مع مؤسستك، كما تتوفر على شبكة الإنترنت بعض الأمثلة بهذا الخصوص.

▲ كيف يتم إعداد خطة عمل المؤسسة؟

- بتحديد الأسئلة التي قد يتم طرحها كافة فيما يتعلق بالمؤسسة.
- بتحديد المعلومات الإضافية التي يلزم جمعها؛ للإجابة عن الأسئلة كافة.
- بالحصول على المعلومات اللازمة كافة.
- بإجراء مقارنة بين الخيارات المتعددة.
- باتخاذ قرار بشأن كل من الأسئلة المطروحة.

▲ بم تفيد خطة عمل المؤسسة؟

- لكي يعود إليها المالك باستمرار، ويتحقق ما إذا كانت الأعمال، والخطط متناسقة.
- ليأخذها معه إلى المصرف عند مناقشة التمويل.
- ليناقدش أقساماً أخرى منها مع الفئة المهمة ذات الصلة.

▲ كيف تبدو خطة عمل المؤسسة؟

- يتم طباعتها، ووضعها في ملف جميل.



- من المتوقع أن تتميز بشكل جيد.
- ينبغي أن تتضمن فهرساً.
- ينبغي أن تتضمن موجزاً عنها.
- يجدر ترقيم كل الصفحات.
- أن تحمل اسم الشخص المتقدم بها.
- يعتمد طول خطة العمل على طبيعة المؤسسة.

▲ ماذا تتضمن خطة عمل المؤسسة؟

- الزبائن.
- المنافسون.
- الموردون.
- الممولون.
- الموظفون.
- المنتجات.
- الموقع.
- التجهيزات.

▲ كيف يتم تنظيم خطة عمل المؤسسة؟

- صفحة غلاف.
- فهرس.
- موجز تنفيذي.
- وصف المؤسسة.
- معلومات عن مالك المؤسسة، أو المروج لها.
- خطة تسويقية.
- خطة تنظيمية.
- خطة تشغيلية.
- خطة مالية.
- المرفقات.

ملاحظة: بالرجوع إلى دليل المعلم، أوزع نموذج خطة عمل المؤسسة على الطلبة، وأشرح محتوياته، مع التركيز على أنه سيتم إعداد هذه الخطة؛ تماشياً مع الدروس اللاحقة، ويتم تعبئة نموذج خطة المشروع من الطلبة (بشكل فردي أو مجموعات)، وفق مشاريعهم، ووفق أنشطة الوحدات اللاحقة.





نموذج خطة عمل المؤسسة (Standard Business Plan)

اسم المدرسة:

إعداد:

التاريخ:

المعلم المشرف على الخطة:



الخلاصة التنفيذية (Executive Summary):



اسم المؤسسة: _____

الشكل القانوني للمؤسسة: _____

عنوان المؤسسة: _____

الهاتف: _____ البريد الإلكتروني: _____

نوع المؤسسة: _____

تصنيعية • خدمات • بيع بالجملة • بيع بالتجزئة

وصف موجز لفكرة المؤسسة:

أولاً: السلع أو الخدمات التي ستوفرها المؤسسة:

ثانياً- زبائن المؤسسة:

وصف السوق:

(المنطقة الجغرافية، والبلدة، ونوع الزبائن، وحجم السوق الكلي، ووصف المنافسين، وحصّة المؤسسة الجديدة من السوق، وغيرها).

اعتبارات العمل اللائق:

(فيما يتعلق بسياسة التوظيف، وبخاصة توظيف النساء، وأصحاب الاحتياجات الخاصة، وظروف العمل):

الاعتبارات البيئية:

تأثير السلع والخدمات التي ستوفرها المؤسسة (مخرجات المؤسسة) على البيئة:





● استخدام الموارد الطبيعية:

● استخدام الطاقة، وإجراءات التوفير فيها:

● التُّفَافِيَات الناتجة عن المؤسسة، واستراتيجيات التعامل معها:

● تأثير المؤسسة على البيئة (الضوضاء، والغازات، وغيرها):

■ المالك (المالكون):

(الاسم، والعنوان، والمؤهلات، والوظيفة في المؤسسة، والخبرة ذات الصلة):

■ عدد الوظائف التي سيتم استحداثها: -----

رأسمال البدء (Start-up Capital):

----- الاستثمار:

----- رأس المال العامل:

----- المجموع:

■ مصدر رأس المال (Source of Capital):

----- المُدَّخِرَات الخاصة:

----- الشريك / الشركاء:

----- القرض العائلي:

----- القرض المصرفي:



خطة التسويق - المنتج (Product):



وصف مفصّل عن السلع، أو الخدمات التي ستوفّرها المؤسسة:

اسم السلعة/ الخدمة	المواصفات (مثل الحجم، واللون، والنوعية، وطريقة تغليف السلعة)	خدمات ما بعد البيع

خطة التسويق - السعر (Price):



اسم السلعة/ الخدمة	السعر المقبول من الزبائن (الأعلى، والأوسط، والأدنى)	سعر المنافسين (الأعلى، والأوسط، والأدنى)	سعري	أسباب تحديد سعري	هامش التخفيضات (%)



خطّة التسويق - المكان (Place):



وصف الموقع المقترح للمؤسسة:

سبب اختيار هذا الموقع:

سيتمّ الوصول إلى الزبائن عن طريق البيع لـ:

- الأفراد
- البائعين بالتجزئة
- البائعين بالجملة
- غيرهم

سبب اختيار هذا النوع من التوزيع:

خطّة التسويق - الترويج (Promotion):



وصف الخطوات المخطّط لها؛ لإبلاغ الزبائن عند افتتاح المؤسسة الجديدة، (مثل المعلومات المطبوعة، والنشرات المطوية، والمُلصقات، ومقالات الصحف، والإعلانات الإذاعية، وحفل الافتتاح، وغيرها، كما يجب الاستعلام عن تكاليف أنواع الترويج المختلفة):



الشكل القانوني للمؤسسة (Legal Form):



سيكون الشكل القانوني للمؤسسة هو: -----
سبب اختيار هذا الشكل القانوني: -----

طاقم العمل (Organization and Staff):



أولاً- طاقم العمل المطلوب: 

المؤهلات	المهام والواجبات الرئيسة	الوظيفة	
			-١
			-٢
			-٣
			-٤
			-٥

ثانياً- تكاليف طاقم العمل (الشهرية): 

المجموع	المنافع الأخرى	الضمان الاجتماعي	الراتب الشهري	الوظيفة	
					-١
					-٢
					-٣
					-٤
				المجموع	

خططة المبيعات الشهرية (Monthly Sales Plan)

المنتجات كافة، أو نطاقها:

الشهر	المنتج (١)			المنتج (٢)			المنتج (٣)			المنتج (٤)			كل المنتجات
	سعر البيع	كمية المبيعات	إجمالي المبيعات	سعر البيع	كمية المبيعات	إجمالي المبيعات	سعر البيع	كمية المبيعات	إجمالي المبيعات	سعر البيع	كمية المبيعات	إجمالي المبيعات	
١													
٢													
٣													
٤													
٥													
٦													
٧													
٨													
٩													
١٠													
١١													
١٢													
المجموع													

أوسع الجدول في حال وجود عدد أكبر من المنتجات

رأس المال البدء (Start-up Capital):

العناصر الاستثمارية:

المبلغ	العناصر الاستثمارية
	• الأرض
	• المباني
	• الآلات والمعدات (أنشئ قائمة منفصلة بالآلات والمعدات اللازمة، وأسعارها)
	• الأدوات والعِدَد (أنشئ قائمة منفصلة بالأدوات والعِدَد اللازمة، وأسعارها)
	• النقل، أو المركبات
	• الأثاث (أنشئ قائمة منفصلة بالأثاث اللازم، وأسعاره)
	• الأجهزة المكتبية (أنشئ قائمة منفصلة بالأجهزة المكتبية اللازمة، وأسعارها)
	مجموع تكاليف شراء العناصر الاستثمارية (أ+ب+ج+د+هـ+و+ز)

رأس المال العامل:

المبلغ	عناصر رأس المال العامل
	• التكاليف التشغيلية الشهرية: (أنشئ قائمة منفصلة ببند التكاليف التشغيلية الشهرية المتوقعة كافة)
	• عدد الأشهر التي يُتَوَقَّع بعدها أن يبدأ المشروع ببيع منتجاته، أو خدماته
	مجموع رأس المال العامل (أ × ب)

تقدير رأس المال البدء:

المبلغ	العناصر
	• مجموع تكاليف شراء العناصر الاستثمارية (١)
	• مجموع رأس المال العامل (٢)
	رأس المال البدء (٢+١)



مصادر رأسمال البدء:

مصادر التمويل:

النوع	المصدر	الشروط (الفترة/ الفائدة)	المبلغ
أسهم رأس المال	المُدَّخَرَات الشخصية		
	شريك (١)		
	شريك (٢)		
القرض (١)	قرض من العائلة		
	قرض من الأصدقاء		
	مقرضو الأموال		
القرض (٢)	جمعيات الإقراض		
	برنامج إقراض حكومي		
	قرض من المصرف		
مجموع التمويل			

معلومات عن مصادر التمويل:

القرض (١):

اسم الدائن، وعنوانه، أو المؤسسة الدائنة: -----

الاتفاق بشأن القرض: قيد المناقشة • تمّ وضعه بشكله النهائي •

المال متوفّر بتاريخ: -----

القرض (٢):

اسم الدائن، وعنوانه، أو المؤسسة الدائنة: -----

الاتفاق بشأن القرض: قيد المناقشة • تمّ وضعه بشكله النهائي •

المال متوفّر بتاريخ: -----

بيان الأرباح التقديرية والخسائر التقديرية (Estimated Profit and loss)

التقدير الشهري للربح الصافي Net Profit (Monthly Estimation of Net Profit)

الشهر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	السنة
مجموع المبيعات													
تكلفة المبيعات، أو تكلفة المواد المباشرة													
تكلفة العمالة المباشرة													
الربح الإجمالي													
المصروفات العامة													
التكاليف الرأسمالية (فوائد القروض)													
تكاليف الاستهلاك													
الربح الصافي قبل الضريبة													
الضريبة													
الربح الصافي بعد الضريبة													





الميزانية العمومية التقديرية (Estimated Balance Sheet):



م	/	/	الميزانية العمومية التقديرية بتاريخ
المجموع		المبلغ	
			الموجودات
			الموجودات المتداولة:
			• النقد
			• ديون للمؤسسة على الآخرين
			• المخزون
			مجموع الموجودات المتداولة:
			صافي الموجودات الثابتة
			• الأراضي
			• المباني
			• المعدات، والآلات
			• الأجهزة المكتبية
			• الأثاث، والديكور
			• المركبات، والسيارات
			• أخرى، أحدد:
			مجموع صافي الموجودات الثابتة:
			مجموع الموجودات:
			المطلوبات، وحقوق الملكية:



		المطلوبات المتداولة:
		• ديون على المؤسسة
		• ضرائب مستحقة غير مدفوعة
		• مدفوعات أخرى مستحقة على المؤسسة
		مجموع المطلوبات المتداولة:
		المطلوبات طويلة الأجل:
		• رصيد القرض العائلي
		• رصيد القرض المصرفي
		• رصيد قروض أخرى
		مجموع القروض طويلة الأجل:
		حقوق الملكية:
		• مساهمة المالك/ المالكين
		• أرباح معاد استثمارها في المؤسسة
		مجموع حقوق الملكية:
		مجموع المطلوبات، وحقوق الملكية:

ملاحظة مهمة:



بعد الانتهاء من تعبئة الخطة ورقياً، يأخذ المعلم نسخة إلكترونية، ويعبئها إلكترونياً، ويرسلها إلى البريد الخاص بخطط مشروعات الطلبة للعام الدراسي الحالي؛ من أجل توثيقها، ورصد علامة خاصة بها.



نشاط ٥-٢: (عمل مجموعات):



أقسّم الصف إلى خمس مجموعات، ثمّ أجمع عشرة أعراض غير مستعملة بمساعدة المعلم، وأعمل منتجاً باستخدام هذه الأشياء خلال عشرين دقيقة (أعرض منتجات المجموعات الأخرى أمام الطلبة)، ثمّ أجيب عن الاسئلة الآتية:

- 1 ما منتجك؟
- 2 ما المشكلة التي حلّها المنتج المصنوع؟
- 3 ما المهارات التي كان يجب توفرها في كلّ مجموعة؟
- 4 ما المشاكل التي واجهتها كلّ مجموعة؟

الأحظ اختلاف المنتجات، والأفكار بين المجموعات، وهذا ما ينطبق على واقع المؤسسات المحيطة في السوق، فلتغطية حاجات السوق، والمشاكل التي يواجهها أفراد المجتمع بمختلف شرائحهم، يجب على الريادي توليد أفكار قد تكون فرص أعمال ناجحة، وتعود عليه، وعلى المجتمع بالفائدة.

أتعلم:



- تتمثل فكرة المؤسسة باستجابة شخص، أو أشخاص، أو منظمة ما، لحلّ مشكلةٍ تمّ تحديدها، أو لتلبية حاجات تمّ إدراكها في البيئة (الأسواق، والمجتمع المحلي، وغير ذلك).
- تشكل الفكرة الجيدة الخطوة الأولى في تحويل رغبة الريادي، وإبداعه إلى فرصة مؤسسة أعمال.

أهمية توليد الأفكار للمؤسسات:



- ▲ لأنك تحتاج إلى فكرة جيدة؛ للبدء بمؤسسة جديدة.
- ▲ لتلبية حاجات السوق.
- ▲ لمواكبة التغير في رغبات الزبائن، وحاجاتهم.



- ▲ للبقاء في الطبيعة مع المنافسين.
- ▲ بسبب دورة حياة المنتج: تتراجع معظم مبيعات المنتجات مع الزمن، فتصبح بحاجة لتعديل، أو تطوير للمنتج؛ لتحافظ على مبيعاتها في السوق.
- ▲ لتوزيع المخاطر، وتقليل إمكانية الفشل.
- ▲ لمساعدة فئة معينة من الأفراد المحرومين، كالمسنين، والفقراء، والأشخاص ذوي الإعاقة، والشباب.
- ▲ للاستجابة للتهديدات الطبيعية، وشح الموارد الطبيعية، وتلوثها.

مصادر توليد الأفكار:



- ▲ الإبداع، والابتكار.
- ▲ الهوايات، والاهتمامات.
- ▲ المهارات، والخبرات الشخصية.
- ▲ الامتيازات.
- ▲ وسائل الإعلام (الصحف، والمجلات، والتلفاز، والإنترنت).
- ▲ معارض مؤسسات الأعمال.
- ▲ المسح الميداني.
- ▲ شكاوى الزبائن.
- ▲ التغيرات في المجتمع.
- ▲ العصف الذهني.
- ▲ البيئة الطبيعية.
- ▲ التلوث.
- ▲ التغير المناخي.

أناقش:



يُعدّ العمل الحرّ من خلال الإنترنت أحد مصادر توليد الأفكار، خاصة في ظلّ تعثّر وجود فرص عمل مناسبة، مع أعداد الخريجين المتزايدة.



نشاط ٣-٥ (عمل فردي):



بالرجوع إلى مصادر الأفكار التي تعرّفت إليها، أحدّد خمس أفكار لمشاريع، وأبيّن المصدر الذي ساعدني على هذه الفكرة، وسبب اهتمامي بها.

سبب/ أسباب الاهتمام بها	المصدر	فكرة المشروع	
			-١
			-٢
			-٣
			-٤
			-٥

أناقش:



هل تعتقد أنّ الأفكار كافّة في النشاط السابق تُعدّ فرصة عمل يمكن تنفيذها، ونجاحها في السوق؟ لماذا؟



يمكن تعريف فرصة الأعمال ببساطة بأنها: فكرة، أو اقتراح استثمار جذاب، يتيح إمكانية توفير العائدات للشخص الذي يقوم به، ويخوض المخاطرة من أجله، فوجود هذه الفرصة يمكن للريادي تحقيق الربح، والدخل من ناحية، وسدّ ثغرة، أو نقص في مجتمعه من ناحية أخرى.

التمييز بين الأفكار والفرص:



قد لا تشكل الفكرة الجيدة بالضرورة فرصة أعمال جيدة، لذا يجب دراسة ميزات فرص الأعمال الجيدة بتمعن، وتقييمها تقييماً واقعياً ملمّاً بالنواحي كافة.

نشاط ٥-٤: (عمل مجموعات):



بالرجوع إلى النشاط (٥-٣)، أترح بعض التساؤلات عن كلّ فكرة من الأفكار؛ لأتمكن من تقييمها (أقصى علامة عشرة)، إذا ما كانت تصلح لتكون فرصة عمل أم لا، ملخصاً ذلك في الجدول الآتي:

الرقم	معايير التقييم	فرص الأعمال الثلاثة الأفضل				
		الفرصة ١	الفرصة ٢	الفرصة ٣	الفرصة ٤	الفرصة ٥
١	وجود سوق أو طلب حالي، وحجمه.
٢	طول السوق، واستمراريته.
٣	والأهداف الشخصية لصاحب المؤسسة: الدافع الشخصي، والمؤهلات، والخبرات.
٤	توفّر فريق الإدارة، والموظفين المؤهلين.



						٥	تقييم المنافسة
						٦	إمكانية الوصول إلى مصادر التمويل (رأس المال).
						٧	توفّر الموارد الأخرى، مثل الموادّ، والأدوات، والمعدّات.
						٨	مناسبة البيئة للفرصة (الطبيعية، والسياسية، والاقتصادية، والجغرافية، والقانونية، والتنظيمية).
							مجموع الدرجات

أناقش:



هل نسبة نجاح فرصة الأعمال تختلف من مدينة الى أخرى؟

تقييم فرصة الأعمال



- ليست مهمّة سهلة، فمن بين كلّ حوالي (٣٠) فكرة للمؤسسات، قد تبرز فقط فرصة أعمال جيّدة واحدة.
- يجب أن تأخذ فرصة الأعمال الجيّدة العناصر الآتية بعين الاعتبار:
- ▲ توفّر السوق؛ أي الطلب الحقيقي الحالي على سلعة، أو خدمة معيّنة، وحجم هذا الطلب.
- ▲ طول السوق، واستمراريته (نافذة الفرصة).
- ▲ الأهداف الشخصية للريادي: الدافع، والمؤهلات، والخبرات.
- ▲ توفّر فريق الإدارة، والعاملين المؤهلين.
- ▲ تقييم المنافسة.
- ▲ إمكانية الوصول إلى رأس المال.
- ▲ توفّر الموارد الأخرى، مثل الموادّ، والأدوات، والمعدّات.
- ▲ مناسبة البيئة للفرصة (الطبيعية، والسياسية، والاقتصادية، والجغرافية، والقانونية، والتنظيمية).

أسئلة الوحدة

السؤال الأول: أضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

1 هي فكرة، أو اقتراح، واستثمار جذاب، يتيح إمكانية توفير العائدات للشخص الذي يقوم به، ويخوض المخاطرة من أجله:

أ- فرصة عمل. ب- فكرة مؤسسة. ج- خطة عمل مؤسسة. د- دورة حياة المنتج.

2 أيّ من الآتية يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم الأفكار؛ لمعرفة مدى إمكانية نجاحها؟

أ- المنافسة في السوق. ب- توفر الموارد، والموادّ.

ج- المؤهلات للريادي. د- الخبرات الفنية.

3 أحد الآتية ليس من تقنيات توليد الأفكار، ومصادرها:

أ- الإنترنت. ب- العصف الذهني. ج- المسح الميداني. د- مستشفى التوليد.

4 ما المقصود بنافذة الفرصة؟

أ- إمكانية توفير رأس المال. ب- توفير قطعة أرض.

ج- طول السوق، واستمراريته. د- تلوث البيئة.

5 أيّ من الآتية ليس من محتويات خطة عمل المؤسسة؟

أ- المنافسون. ب- المالكون. ج- الممولون. د- الأصدقاء.

السؤال الثاني: ما المقصود بالمصطلحات الآتية:

أ- خطة عمل المؤسسة. ب- فرصة العمل. ج- توليد الأفكار.

السؤال الثالث: لماذا يتم إعداد خطة عمل المؤسسة؟

السؤال الرابع: متى يتم إعداد خطة عمل المؤسسة؟

السؤال الخامس: ما أنواع المؤسسات التي يتم إعداد خطط عمل لها؟



السؤال السادس: مَنْ يَعدّ خطة عمل المؤسسة؟



السؤال السابع: بِمَ تنفيذ خطة عمل المؤسسة؟



السؤال الثامن: ماذا تتضمن خطة عمل المؤسسة؟



السؤال التاسع: ما أهمية توليد الأفكار للمؤسسات؟



السؤال العاشر: أذكر خمساً من مصادر توليد الأفكار.



السؤال الحادي عشر: أقرن بين الأفكار الآتية باستخدام آلية تقييم لفرص الأعمال، بناء على المنطقة حيث أعيش:



- مطعم للوجبات السريعة.
- محلّ بيع أدوات منزلية.
- متجر لبيع العدّد المستخدمة.

السؤال الثاني عشر: أعلّل ما يأتي:



- أ- تختلف نسبة نجاح المشروع من مدينة لأخرى.
- ب- يُعدّ العمل الحرّ من خلال الإنترنت من مصادر توليد الأفكار.

الوَحْدَةُ السَّادِسَةُ

6

كيف أنظم المؤسسة (Planning an organization)





يُتوقَّع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، والتفاعل مع أنشطتها، أن يكونوا قادرين على تنظيم مؤسساتهم، من خلال الآتي:

- 1 اختيار سوق مناسبة للمؤسسة.
- 2 اختيار الموقع المناسب للمؤسسة.
- 3 اختيار الشكل القانوني المناسب للمؤسسة.
- 4 تحديد التكاليف التي تتكبدها المؤسسة، وإعداد خطة التكاليف.
- 5 تحديد رأس المال اللازم لبدء المؤسسة.
- 6 الحصول على الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسة.
- 7 التَّعرِّف إلى طرق الدخول إلى عالم الأعمال.



نشاط ٦-١: (عمل مجموعات):



أجيب عن الأسئلة الخمسة الخاصة بالزبائن (من، وماذا، ولماذا، ومتى، وأين) للمؤسسات الآتية - أستعين بالمثل رقم ١:

كراج صيانة سيارات

مَنْ هُمْ زبائن الجراج (الكراج)؟

ماذا يريدون من الجراج (الكراج)؟

لماذا يذهبون إلى الجراج (الكراج)؟

متى يذهبوا إلى الجراج (الكراج)؟

أين يقع الجراج (الكراج) الذي يذهب إليه الزبائن؟

محل بيع ألبسة جاهزة.

مخبز بيع معجنات وشطائر.

مكتبة.

محل بيع عصائر.

ما السوق (Market)؟



تعرف السوق من الناحية التقليدية بأنها مكان يجتمع فيه البائعون والمشترون؛ من أجل تبادل السلع. وفي الوقت الحاضر، يمكن التمييز بين السوق التجارية، والسوق الافتراضية. فالسوق التجارية هي مكان يرتاده الشخص؛ للتسوق، والشراء من متجر، فيما السوق الافتراضية هي فضاء رقمي يرتاده الشخص؛ للتسوق على الإنترنت (التجارة الإلكترونية).

أتعلم:



تزداد فرص نجاح المؤسسة إذا استندت إلى سلعة، أو خدمة يشتريها عددٌ كافٍ من الزبائن؛ لتوليد الأرباح، أو بكلامٍ آخر، سوق تتلاءم مع السلع، أو الخدمات التي تقدّمها، حيث يعود سبب فشل كثير من المؤسسات الصغيرة إلى الخلل في تحديد المنتج، والسوق، فقد تؤدي حماسة صاحب المؤسسة إلى إغفاله مفهوماً أساسياً للغاية هو الآتي: «إنّ الهدف الرئيس من أيّ مؤسسة هو إرضاء حاجات الزبون، ورغبته». وقبل البدء بأيّ مؤسسة، من الضروري تحديد توفر السوق لسلعة ما، أو خدمة ما.

ما الذي ينبغي معرفته عن الزبائن المحتملين؟



عند قيام الريادي/ة بالتخطيط لإنشاء مؤسسته الخاصة، عليه التفكير ملياً بالزبائن المحتملين الذين سيتم الاعتماد عليهم في شراء الخدمة، أو المنتج، وهناك خمس أسئلة (Five Ws) عليه الإجابة عنها؛ لتحديد هؤلاء الزبائن.

من أين؟ ماذا؟ متى؟ لماذا؟ من؟

ولكلّ من الأسئلة الخمسة (مَنْ، وماذا، ومتى، وأين، ولماذا) عوامل وعناصر خاصة، كما في الجدول الآتي:

العناصر	العوامل	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> ■ العدد (الزيادة، والانخفاض)، والتحرّكات (إلى الداخل، وإلى الخارج)، والعمر (المعدّل، والتوجّهات)، والوضع العائلي (الإعداد، والتوجّهات). ■ عدد المدارس (المراحل كافّة)، والمستويات التعليمية (المعدّل، والتوجّهات). ■ الإعداد، والتركيب، والتوجّهات. ■ مستويات الدخل الفردي، والملكية (الأراضي، والمنازل، والسيارات، ورؤوس الأموال). ■ العمر، البدايات، وأنماط الملكيات، وإعداد وحدات الإيجار، والتوجّهات. 	<ul style="list-style-type: none"> السكان التربية البنية العائلية الوضع الاقتصادي والاجتماعي الإسكان 	<ul style="list-style-type: none"> • من زبائني؟ WHO
<ul style="list-style-type: none"> ■ مسح السوق (النظامية). ■ ملاحظات غير نظامية. 	<ul style="list-style-type: none"> السلعة، أو الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> • ماذا يريدون؟ WHAT
<ul style="list-style-type: none"> ■ يوماً. ■ يوم استلام رواتبهم. ■ المناسبات الخاصة. 	<ul style="list-style-type: none"> وقت الشراء 	<ul style="list-style-type: none"> • متى يشترون؟ WHEN
<ul style="list-style-type: none"> ■ السوق المفتوحة. ■ سهولة الوصول إليه، وصديق للمستخدم (الأشخاص ذوي الإعاقة، وأهالي الأطفال الصغار، والمسنين). ■ كيفية الوصول (المواصلات). ■ الموقع المناسب (العوامل الشخصية). ■ اهتمامات المجتمع المحلي. 	<ul style="list-style-type: none"> الموقع 	<ul style="list-style-type: none"> • من أين يشترون؟ WHERE
<ul style="list-style-type: none"> ■ القوة الشرائية للسكان. ■ العادات والتوجّهات الشرائية. ■ استبدال البضائع المستعملة. ■ الحصول على أحدث تكنولوجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> الطلب الفعلي 	<ul style="list-style-type: none"> • لماذا يشترون؟ WHY

أتعلم:



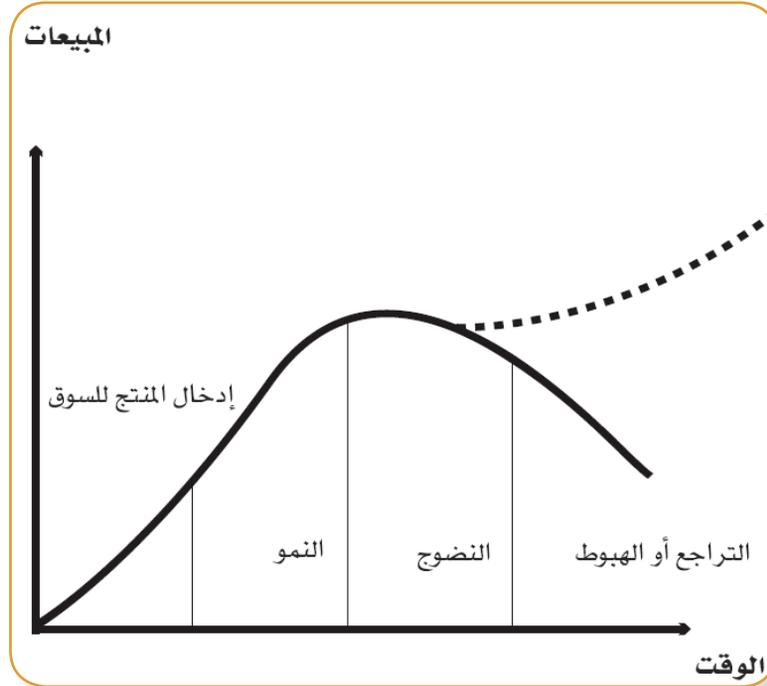
يمكن الحصول على معلومات عن الزبائن من الجمعيات والنقابات المهنية؛ (أي المنشورات الصادرة عنها)، وغرف التجارة، والمؤسسات الحكومية، ومن الصحف، والمجلات، ومن الأبحاث الفردية، عبر إجراء مسح للسوق ضمن المجتمع المحلي.

دورة حياة المنتج (The Product life cycle):



يمرّ المنتج/ الخدمة بسلسلة من المراحل، تبدأ بإدخاله إلى السوق، ثمّ نموه، فنضوجه، وأخيراً تراجعته. ويُعرف هذا التسلسل بدورة حياة المنتج، ويرتبط بالتغيرات التي تتم في حالة التسويق. ويؤثر ذلك على استراتيجية التسويق، والمزيج التسويقي، وهذه المراحل هي:

- 1 مرحلة إدخال المنتج إلى السوق (Introduction stage): في هذه المرحلة، يسعى صاحب المؤسسة إلى التوعية بالمنتج، وإيجاد سوق له.
- 2 في مرحلة النمو (Growth stage)، تسعى المؤسسة إلى جعل هذا الاسم التجاري مفضلاً، وإلى زيادة حصتها من السوق.
- 3 مرحلة النضج (Maturity stage): عند بلوغ مرحلة النضج، ينخفض النمو الكبير في المبيعات، وقد يواجه المنتج منافسة مع المنتجات المماثلة، فيكون الهدف الأولي هو الدفاع عن حصة المنتج من السوق، وزيادة الأرباح إلى الحد الأقصى.



- 4 مرحلة التراجع (Decline stage): فيما تتراجع المبيعات، على صاحب المؤسسة المحافظة على المنتج، من خلال إضافة ميزات جديدة، أو خفض التكاليف والأسعار، والاستمرار في عرض المنتج، وأخيراً التوقف عن إنتاجه، ويبين الشكل (١-٦) رسماً يانياً يوضح هذه المراحل الأربعة:

الشكل (١-٦)

نشاط ٦-٢: (عمل مجموعات):



أقسّم الصف إلى خمس مجموعات، ثم ناقش دورة حياة المنتج للمنتجات الآتية:

- 1 عصير محليّ.
- 2 مصنع بيع مياه معدنية معبأة للمنازل.
- 3 ملابس تراثية (مطرّات).
- 4 فخّارة؛ لاستخدامات الطبخ.

تطوير خطة المبيعات:



تشكّل خطة المبيعات (Sales plan) عنصراً أساسياً في تقرير مسح السوق. ويتعيّن على الريادي أن يتحلّى بنظرة واقعيّة لكميّة المنتّجات، أو الخدمات التي يمكن أن تبيعها مؤسسته في المستقبل القريب، فيقوم لهذه الغاية، بإعداد خطة مبيعات شهرية، بناءً على استنتاجات مسح السوق، تغطّي بشكّل عامّ الأشهر الاثني عشر القادمة. وإذا كانت المؤسسة تعرض منتجاتها، أو خدماتها بأسعار مختلفة، ينبغي أن تُخصّص كلّ سلعة، أو خدمة بتوقّعات خاصة بها. غير أنّ بائع الجملة أو التجزئة الذي يتعامل بإعداد كبيرة من المنتّجات، يعمل عادة على وضع خطة مبيعات لمجموعات منتّجاته الأساسيّة ذات معدّل الأسعار نفسه.

وتتضمّن خطة المبيعات ثلاثة عناصر، هي: كمّيّة المنتّجات المعروضة للبيع من كلّ منتج، وسعر الوحدة لكل منتج، وقيمة المبيعات من كلّ منتج. ويُعرّف إجمالي المبيعات بأنه كمّيّة المال التي تجنيها مؤسسة معيّنة من مبيعاتها في شهر واحد (إجمالي المبيعات الشهرية)، أو في سنة واحدة (إجمالي المبيعات السنوية).

خطة المبيعات لمنتج واحد للشركة (س) لعام ----- م

الشهر	٢٠٢١	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	أيلول	تشرين الأول	تشرين الثاني	كانون الأول
كمية المنتج ١												
سعر الوحدة												
قيمة مبيعات المنتج ١												

$$\text{قيمة مبيعات المنتج} = \text{كمية المنتج} * \text{سعر الوحدة}$$



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

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

أتعلم:



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

نشاط: ٦-٣: إعداد خطط عمل المؤسسة (عمل فردي، أو مجموعات):



أطلب من الطلبة العمل؛ لإكمال البند المتعلق بتحديد خطة المبيعات للمؤسسة ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها.



نشاط ٤-٦: (عمل مجموعات):



أقسّم الصف إلى خمس مجموعات، ثمّ أختار الموقع المناسب لكلّ من المؤسسات الآتية في المجتمع المحلي الذي تعيش فيه، ثمّ أبين سبب اختيار (تفضيل) مكان لكلّ مجموعة وفق الجدول الآتي:

الرقم	المؤسسة	المكان	سبب الاختيار
١-	مخبز		
٢-	سوبر ماركت		
٣-	مطعم		
٤-	محل بناشر		
٥-	مشغل خياطة		
٦-	ورشة نجارة		
٧-	مخرطة		
٨-	مصبغة		
٩-	محل غسيل، وكّي ملابس		
١٠-	مطبعة		



أناقش: ليس الموقع مهماً؛ لأنّ الناس سيبدلون قسارى جهدهم لقصد الخدمة، أو المنتج الجيّد الذي يريدونه بالفعل.

كيف أختار موقع المؤسسة؟



يُعدّ اختيار موقع المؤسسة أحد العوامل البالغة الأهميّة في نجاح المؤسسة الصّغيرة، أو فشلها، فضلاً عن أنّه أحد اهتمامات الريادي الرئيّسة. ففي حالات عدّة، قد يقتصر بحث الريادي على إيجاد أقرب لافتة تفيد بشغور موقع عملٍ ما. وينبغي أن يدرك المتعلّمون المعلومات المطلوبة، والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات صائبة بشأن اختيار موقع للمؤسسة، وينبغي التشديد على أنّه في الوقت الذي قد يتيح الموقع الجيّد استثمارية هامشية للمؤسسة، فقد يقضي الموقع السيّئ حتّى على المؤسسات المخطّط لها على أفضل نحو.

وينبغي أن يكون الموقع موضع تحليل مستمر طوال قيام المؤسسة؛ إذ إنّ بعض العوامل، مثل التّغير السكاني، والتغيّرات في عادات الزبائن الشرائية، وطرق النقل الجديدة، ووجهة نمو المجتمع، قد تؤثر سلباً على مدى ملائمة موقع المؤسسة. ويبرز عاملان أساسيان لدى اختيار موقع المؤسسة، هما:

▲ تحديد المجتمع المحلي للمؤسسة. ▲ اختيار موقع معيّن داخل ذلك المجتمع.

قد تختلف الاعتبارات بين الرجال والنساء من حيث اختيار موقع المؤسسة، فكثير من الرجال والنساء يعملون من منازلهم، أو قرب منازلهم؛ بسبب المسؤوليات الأسرية، وأحياناً بسبب المخاوف على الأمن الشخصي، ولا سيما النساء. أمّا الأشخاص ذوو الإعاقة، أو الأشخاص الذين لا يملكون وسيلة نقل مستقلة، فيواجهون معيقات على حدّ سواء؛ ما يحدّ من فرص إدارة مؤسسة ناجحة. وفي المقابل، قد تساعد وسائل النقل الجماعية، أو مرافق الرعاية بالأطفال النساء، وسواهنّ في تجاوز هذه المعيقات، واختيار موقع للمؤسسة أوفر حظاً.

العوامل العامّة لدى اختيار موقع للمؤسسة:



يشكّل الاقتصاد، والسكان، والمنافسة عوامل بالغة الأهميّة ينبغي أخذها بالحسبان عند اختيار موقع المؤسسة، وستساعد هذه العوامل كذلك في اختيار المدينة، أو البلدة الواعدة كموقع للمؤسسة.

1 الاقتصاد (دخل السكان) (Economics): يحدّد دخل سكان منطقة معيّنة مدى الطلب على السلع والخدمات، لذلك يتعيّن على الرياديين جمع المعلومات عن مستوى الدخل في المنطقة التي اختاروها، وتتضمّن بعض الأسئلة المحدّدة: ما معدّل الدخل في العائلة الواحدة؟ وما مستويات الدخل (منخفضة، أو متوسّطة، أو مرتفعة) في المنطقة؟

2 السكان (الزبائن) (Population): يتعيّن على الرياديين أن يحدّدوا مجموعات الأشخاص التي سيتألّف



منها زبائنهم، وتشمل العوامل السكانية الأخرى: إلى أي مدى تُعدّ تلك المنطقة مستقرّة؟ وهل ينتقل الناس منها واليها بانتظام؟ وهل يشهد عدد السكّان نمواً، أو انخفاضاً؟ فإذا كانت المنطقة تنمو بسرعة، فلا شكّ أنّها ستشمل عدداً كبيراً من العائلات الشابّة. إذن ينبغي أخذ هذه العوامل كافّة بالحسبان عند تحديد موقع المؤسسة.

3 المنافسة (Competition): يتعيّن عليّ أن أدرس منافسيّ عبر جمع المعلومات عن نقاط ضعفهم، ونقاط القوة لديهم، فعليّ أن أحدّد عدد منافسيّ، وموقعهم، كما عليّ أن أعرف عدد المؤسسات التي فتحت أبوابها، أو أقفلت خلال السنتين السابقتين المشابهة لمؤسستي، كما يجدر دراسة المنافسة غير المباشرة التي توفّر أنواعاً مماثلة من السلع، والخدمات.

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

اختيار الموقع وفق أنواع المؤسسات:

1 شركات البيع بالتجزئة (Retail firms): بات تأمين مواقف للسيّارات، والنفوذ إلى الطرقات العامة الأساسية مشكلة أساسية لكثير من بائعي التجزئة. ويعاني بائعو التجزئة في المحالّ الكبرى مشاكل أقلّ من سواهم فيما يتعلّق بمواقف السيّارات؛ لذا يتعيّن عليهم أن يأخذوا بالحسبان أنواع المؤسسات التي تحيط بالموقع. ويُعدّ عدد الأشخاص المارّين بالقرب من موقع المؤسسة سيراً على الأقدام عاملاً مهماً بالنسبة لبائع التجزئة.

2 شركات البيع بالجملة (Wholesale firms): تشتري شركات البيع بالجملة المنتّجات من المصنّعين بكميّات كبيرة، وتعتمد إلى بيعها بكميّات أقلّ للبائعين بالتجزئة. وينبغي مراعاة عاملين أساسيين لدى اختيار موقع لمتجر بيع بالجملة، يتمثّل العامل الأول في خدمة النقل الجيدة بما في ذلك الطرقات، بينما يقضي العامل الثاني بتواجد المنشآت الضرورية التي تشمل المباني، والمنشآت، والمرافق العامة، وفي غياب هذه المنشآت قد لا يتمكّن البائع بالجملة من الحفاظ على مخزون يكفي لتأمين حاجات الزبائن، بالإضافة إلى ذلك، تخضع غالبية المدن لقوانين تنظيم تفرض قيوداً على مواقع شركات البيع بالجملة، ومن الضروري الاطلاع على هذه القوانين، كما يجدر أن تكون شركات البيع بالجملة قريبة قدر الإمكان من زبائنهم.

3 شركات الخدمات (Service firms): يُعدّ اختيار موقع بالقرب من مركز تسوّق كبير مثاليّاً بالنسبة لمشاريع الخدمات، غير أنّه ليس من الضروري أن تعتمد شركات الخدمات إلى اتخاذ مواقع ذات إيجار مرتفع؛ لأنّ الزبائن مستعدون للسعي، ولقطع مسافات بعيدة؛ للحصول على خدمة جيدة، ومميّزة. ويمكن أن تقع هذه المؤسسات، إلى حدّ ما، (بعيداً عن الطرقات المألوفة).

4 الشركات التصنيعية (Manufacturing firms): تختلف المواقع التي تكون مناسبة للشركات التصنيعية من تلك التي توافق البائعين بالتجزئة، والبائعين بالجملة، وشركات الخدمات، فعندما ينوي المرء افتتاح شركة تصنيعية، عليه أن يتحقّق من منشآت النقل، والمسافة الفاصلة عن المواد الأولية؛ إذ يشكّل القرب من الزبائن، وتوفّر المنشآت اللازمة، وقوانين التنظيم المدني عوامل أخرى بالغة الأهميّة. كما ينبغي التفكير بحاجات الموقع المستقبلية، والحالية لدى قيامي بدراسة العوامل العامّة والخاصة لموقع مؤسسة معيّنة.



أتعلم:



أتبع الإرشادات الآتية عند تحديد موقع المؤسسة:

- 1. أضع لائحة بالعوامل الخاصة بالموقع التي أراها (ضرورية)، و(مرغوب فيها).
- 2. أحدد المواقع المُحتملة التي تتوافق مع العوامل الخاصة في الموقع.
- 3. أزور المواقع، وأختار أفضل موقعين، أو ثلاثة.
- 4. أقارن هذه المواقع مع العوامل الخاصة بالمواقع (الضرورية)، و(المرغوب فيها).
- 5. أزور المواقع عدّة مرّات في النهار، والمساء، وأحصي عدد السيارات.
- 6. أطلب رأي رجال الأعمال، والمستشارين ذوي الخبرة.
- 7. أحلّل الوقائع، والآراء كافة.
- 8. أتخذ قراراً نهائياً بشأن موقع مؤسستي.

نشاط: ٥-٦: إعداد خطط عمل المؤسسة (عمل فردي، أو مجموعات):



أطلب من الطلبة العمل؛ لإكمال البند المتعلق بتحديد المكان المناسب للمؤسسة ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها.



نشاط ٦-٦: بحث في الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) - (عمل فردي)



أبحث في موقع هيئة العمل التعاوني الإلكتروني: <http://www.coops.pna.ps/>؛ للتعرف إلى المؤسسات التعاونية في فلسطين، وأهدافها، وكيفيةها، وشروط إنشائها، ثم أكتب تقريراً عن أحد هذه المؤسسات، وأبين طبيعة عملها، والشكل القانوني الذي تتبعه هذه المؤسسة.

الشكل القانوني للمؤسسة:



تتمثل إحدى القرارات الأولى التي يتعين على صاحب المؤسسة الصغيرة اتخاذها في تحديد الشكل القانوني لملكية المؤسسة، غير أن القرار الأول قد لا يكون نهائياً؛ إذ قد تنمو المؤسسة مع الوقت، ويقوم بتغيير عملياتها، كما قد تُحدِث الأوضاع المالية والضريبية تغييراً في حسنة مختلف أنواع الملكيات القانونية، وسيئاتها.

ويتم تنظيم غالبية مؤسسات الأعمال ضمن إحدى الأشكال القانونية الآتية: الملكيات الفردية، أو شركات التضامنية، أو الشركات محدودة المسؤولية، أو التعاونيات. وينبغي أن يتمتع المتعلمون بحد أدنى من المعرفة فيما يتعلق بأشكال الملكيات القانونية المتوفرة كافة، وأن يكونوا على بينة من حسنة كل من أشكال الملكية، وسيئاتها. كما ينبغي أن يسعوا إلى الحصول على استشارة قانونية متخصصة عند اتخاذهم القرار بشأن الشكل القانوني الذي ينبغي اعتماده.

إيجابيات الأشكال القانونية المختلفة للملكيات، وسلبياتها:

السيئات	الحسنات	نوع الملكية
<ul style="list-style-type: none"> • مسؤولية غير محدودة. • الافتقار إلى الاستمرارية. • صعوبة تحصيل رأس المال. • المسؤولية عن القرارات كافة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف متدنية للبدء بها. • حد أدنى من الأنظمة. • التحكم المباشر بالمؤسسة. • تتطلب رأسمال عاملٍ قليل. • حسنة ضريبية. • تعود الأرباح كافة للمالك. 	الملكية الفردية



<ul style="list-style-type: none"> • مسؤولية غير محدودة. • افتقار إلى الاستمرارية. • سلطة مشتركة. • صعوبة إيجاد شركاء مناسبين. 	<ul style="list-style-type: none"> • سهولة إنشائها. • تكاليف متدنية للبدء بها. • مصادر إضافية لرأس المال. • إدارة مشتركة. • حسنات ضريبية ممكنة. 	شركة التضامن
<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة محكمة. • أكثر كلفة من حيث التنظيم. • قيود مفروضة على الترخيص. • يجب الاحتفاظ بسجلات شاملة. • ازدواج ضريبي (الشركة، وحاملو الأسهم). 	<ul style="list-style-type: none"> • مسؤولية محدودة. • إمكانية تخصص الإدارة. • قابلية تحويل الملكية. • التواجد المستمر. • هيئة قانونية. • حسنات ضريبية محتملة. • سهولة الحصول على رأس المال. 	الشركة ذات المسؤولية المحدودة
<ul style="list-style-type: none"> • صعوبة الاحتفاظ بالأعضاء المؤهلين. • مسائل النوع الاجتماعي. • تحديات في الإجراءات الحكومية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تمكين الفقراء، والأشخاص ذوي الإعاقة، وسواهم. • مساندة ذاتية مشتركة. • تساعد بنيتها التنظيمية الأعضاء كافة. • خوض مخاطر مشتركة. • الجمع بين المهارات الفردية. • سهولة الحصول على رأس المال. 	التعاونية

أتعلم:



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

المؤسسات الجماعية، مثل التعاونيات:



يُفضل كثير من الرياديين إنشاء الجمعيات التعاونية؛ بسبب الميزات الإيجابية، وسهولة إنشائها، وتعود هذه التعاونيات بكثير من المنافع على أعضائها، مثل:

1 الموارد المالية المشتركة.





- 2 الإمدادات المشتركة للمدخلات.
- 3 التسويق المشترك.
- 4 نقل المعرفة.
- 5 تجاوز الحواجز الاجتماعية.
- 6 الدعم المتبادل.
- 7 تعزيز القوة التفاوضية.
- 8 سهولة الوصول إلى الخدمات، والتدريب.
- 9 إفادة الأشخاص ذوي الإعاقة.

نشاط: ٦-٧: إعداد خطط عمل المؤسسة (عمل فردي، أو مجموعات):



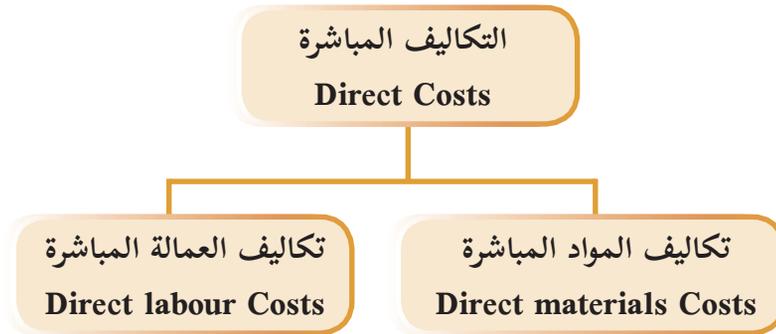
أطلب من الطلبة العمل؛ لإكمال البند المتعلق بتحديد الشكل القانوني للمؤسسة ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها.



يتعيّن على الريادي الذي يدير مؤسسة أعماله أن يُسدّد فواتير كثيرة لقاء السلع والخدمات التي يحتاج إليها للمؤسسة، مثل المواد الأولية، وأثاث المكاتب، وفواتير الهاتف، ورواتب العمّال، وغيرها، وتُعرف هذه النفقات بالتكاليف. ومن شأن معرفة هذه التكاليف أن يوفّر الريادي مراقبة أفضل، وأن يُبقي التكاليف منخفضة. تولّد كلّ من مؤسسات الأعمال تكاليف، حتى لو لم تكن عمليات الإنتاج، أو الخدمة، أو النشاطات التجارية مستمرة فيها. ولاستيعاب هذه المسألة، فمن الضروري التنبّه إلى مفهوم التكاليف المباشرة (Direct costs)، وغير المباشرة (Indirect costs).

1 التكاليف المباشرة: هي تلك التي تترتب على مؤسسة ما، فقط عندما تقوم بتصنيع السلع، أو توفير الخدمات، أو شراء السلع؛ بهدف إعادة بيعها. وتعتمد هذه التكاليف بشكلٍ مباشر على عدد السلع، أو الخدمات التي يتم إنتاجها.

وتتألف التكاليف المباشرة من مجموعتين فرعيتين من التكاليف، هما:



تكاليف العمالة المباشرة	تكاليف المواد المباشرة
وتشمل أجور جميع العمّال والمساعدين المعيّنين مباشرةً بإنتاج السلع، أو بتقديم الخدمات. وتتضمّن كذلك تكاليف الضمان الاجتماعي. لا تُعدّ أجور الموظفين تكاليف مباشرة بالنسبة للبائع بالجملة والبائع بالتجزئة، لأنّ شخصاً واحداً قد يبيع، بشكلٍ عام، عدداً من المواد المختلفة. تكون تكاليف العمالة المباشرة متغيرة إذا دفعت مقابل الوحدات المنتجة وثابتة إذا كانت تدفع كرواتب شهرية بغض النظر عن الإنتاج.	كل ما ينفق على جميع العناصر التي تصبح جزءاً من سلعةٍ معيّنة، أو تُستخدم لإنتاج خدمةٍ، أو يتم شراؤها بهدف إعادة بيعها، يندرج ضمن إطار فئة تكاليف المواد المباشرة. وتشمل هذه التكاليف المباشرة التكاليف المتعلقة بحيازة المواد الخام مثل نقلها من المورد إلى المؤسسة. وتكون هذه التكاليف متغيرة لأنها تتغير بتغيير الإنتاج.

2

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

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

مجموع تكاليف المواد المباشرة

= التكلفة الإجمالية لسلعة، أو خدمة

+

مجموع تكاليف العمالة المباشرة

+

نسبة من التكاليف غير المباشرة الكلية

أتعلم:



يتعيّن على الريادي أن يعرف بدقة تكاليف السلع، أو الخدمات التي سيبيعها، فإذا فاقت كلفتها الحدّ الذي يكون الزبون مستعداً لدفعه مقابل المنتج، أو إذا فاقت أسعار المنافسين، فلن يكون الريادي قادراً على بيعها، وفي هذه الحالة، يتعيّن عليه خفض التكاليف.

قيمة الاستهلاك:



تُعرف انخفاض قيمة الآلات، أو المعدات، أو السيارات العاملة في مؤسسة معيّنة بقيمة الاستهلاك. فانخفاض هذه القيمة هي عملية قد تدموم لسنوات، ويعتمد عددها على نوع الآلة، وقد تبرز الحاجة إلى استبدال الآلة، أو الشاحنة، أو السيارة، وبالتالي تُعدّ هذه الخسارة السنوية تكلفة رأسمالية، تتيح استرجاع المال الذي تمّ دفعه لقاء الآلة الجديدة؛ لغرض استبدالها.



أتعلم:



يوضح الجدول الآتي قيمة الاستهلاك لبعض البنود:

نسبة الاستهلاك السنوية (%)	العمر المتوقع بالسنوات	البنود الاستثمارية
٥	٢٠	المباني
١٢,٥ - ١٠	١٠ - ٨	الآلات البسيطة
٣٣,٣ - ٢٠	٥ - ٣	الآلات الخاصة
١٢,٥ - ١٠	١٠-٨	المركبات
٣٣,٣	٣	الأدوات اليدوية

نشاط ٦-٨:



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

بنود التكاليف	نوع التكلفة	فئة التكلفة
راتب العامل		
شراء الأدوات اليدوية		
المواد الأولية		
إعلانات للمتجر		
تصليح الآلات		
شراء السلع التامة الصنع؛ لغرض إعادة بيعها		
راتب المالك		
لوازم المكاتب		
صيانة شاحنة		



		الرسوم المترتبة عن قيام مستشار بدراسة للسوق
		دفع الفائدة المترتبة عن القرض
		الطوب، والإسمنت؛ للبناء
		وقود السيارات في مؤسسة نقل ركّاب
		مقاطع من قضبان الألمنيوم في مشغل للمعادن
		أسلاك (قضبان) اللحام، والغاز في مشغل اللحام
		راتب بائع في محل للأزياء الرائجة
		الجلد في معمل أحذية
		الأزرار في محلّ خياطة
		إيجار موقع المؤسسة
		الشامبو المُستخدم في صالون تصفيف الشعر
		التأمين ضد الحرائق
		التأمين الصحي لموظفي المكتب
		عرض بيع على منتج واحد
		برمجيات الحاسوب
		المسامير؛ لتصنيع المفروشات
		الأقساط المدرسية لأولاد الموظفين
		انخفاض قيمة الآلات/ الاستهلاك
		استبدال مخزون البضائع
		السفر إلى الزبائن في بلدٍ أجنبي
		تأمين السيارة
		قطع الغيار في ورشة لتصليح السيارات
		الإمدادات الكهربائية في مشروع بناء



		التأمين الصحي لمشغلي الآلات
		السماذ في مشروع زراعي
		فاتورتا الكهرباء، والماء
		كتيبات التدريب في دورة تدريبية
		المشروبات في المطعم

أناقش: لماذا لا يتم حساب قيمة الاستهلاك للأرض المقام عليها مبنى المؤسسة؟



نشاط ٩-٦:

أحسب قيمة الاستهلاك السنوي للعناصر الآتية باستخدام النموذج المبين أدناه:

- آلة خاصّة تبلغ كلفتها (٢٥٠٠٠) وحدة نقدية، ونسبة استهلاكها ٢٠٪.
- حاسوب، تبلغ كلفته (١٥٠٠) وحدة نقدية، ونسبة استهلاكه ٢٠٪.
- شاحنة صغيرة لتسليم السلع، تبلغ كلفتها (١٨٠٠٠) وحدة نقدية، ونسبة استهلاكها ١٠٪.

نموذج حساب الاستهلاك السنوي					
الرّقم	العناصر	تكلفة الشراء	نسبة الاستهلاك السنوي (%)	قيمة الاستهلاك السنوي	قيمة العنصر في نهاية السنة
		أ	ب	ج = (أ × ب)	د = أ - ج
١-					
٢-					
٣-					



نشاط: ٦-١٠: إعداد خطط عمل المؤسسة (عمل فردي، أو مجموعات):



أطلب من الطلبة العمل؛ لإكمال البند المتعلق بتحديد التكاليف الخاصة بالمنتج، أو السلعة، أو الخدمة ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها.



يتطلب إنشاء مؤسسة ما كميّة معيّنة من الأموال ينبغي إنفاقها قبل أن تبدأ نشاطات الأعمال بتوليد الدخل من المبيعات. وغالباً، يستخفّ الرياديون المحتملون بقيمة المبلغ الضروري؛ لأنهم لا يأخذون بالحسبان الإنفاق على العناصر الاستثمارية، مثل: الآلات، والتجهيزات، والسيارات، وما إلى ذلك، فهم لا يدركون أنّ دخل المبيعات لا يغطّي في الأسابيع، أو الأشهر الأولى من عمليات التشغيل (أي التجارة، أو الصناعة، أو تقديم الخدمات) نفقات المؤسسة. وقد يؤدي ذلك إلى حصول مشكلة نقص في السيولة قد تُعيق صاحب المؤسسة عن تسديد رواتب العاملين، أو مستحقّات الموردين.

وغالباً يفوق المبلغ اللازم كرأس المال للبدء، المبلغ الذي يكون في تصرف رجل الأعمال. وبما أنّه ينبغي تأمين الفارق من مصادر أخرى، فعلى صاحب المؤسسة أن يعرف المبلغ الذي قد يلزم بالتحديد.

رأس مال البدء



وينقسم إلى قسمين، هما:

1 **المدفوعات، أو التكاليف السابقة للتشغيل (رأس المال الاستثماري) (Investment capital):** يُقصد بالمدفوعات السابقة للتشغيل الأموال التي يتعيّن على من يبدأ بمؤسسة ما أن ينفقها قبل أن يبدأ بتشغيلها. ويتم استثمار المال اللازم لتغطية هذه المدفوعات في المؤسسة طالما يتمّ تشغيلها. وتشمل النفقات، أو التكاليف السابقة للتشغيل ما يأتي:

▲ العناصر الاستثمارية التي تعمّر أكثر من عام (المعدّات، والآلات، والأثاث، وشراء الأرض، والأبنية، وتجهيزات الورشة، والمكتب).

▲ الرسوم القانونيّة، ورسوم الترخيص، والتسجيل الأولى، وتمدادات المياه، والكهرباء، والهاتف، والترويج، والإعلانات قبل الافتتاح... إلخ.

▲ تكاليف تركيب الآلات، وتدريب الموظفين على استعمالها (إذا كانت قبل التشغيل).

2 **مدفوعات، أو تكاليف التشغيل الأولية (رأس المال العامل) (Working capital):** فهي تُدفع بداية تشغيل مؤسسة جديدة؛ من أجل تغطية النفقات، إلى أن يبدأ دخل المبيعات بالتدفّق إلى المؤسسة بكمية كافية تحقّق الربح. وتعتمد مدة هذا الفاصل الزمني على طبيعة المؤسسة، وتشمل بنود مدفوعات التشغيل الأولية العناصر الآتية على سبيل المثال، لا الحصر:



- ▲ الرواتب، والأجور.
- ▲ بدل إيجار مبنى المؤسسة.
- ▲ المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، أو السلع المخصصة للبيع، ومخزونها.
- ▲ تكاليف الخدمات (الكهرباء، والماء، والاتصالات، والمحروقات).
- ▲ تكاليف الصيانة.
- ▲ تكاليف النقل، والمواصلات.
- ▲ المصروفات المتفرقة.
- ▲ أيّ مبالغ تُدفع مقدّماً، كالتأمينات المستردّة.

تقدير رأس المال البدء



إذا رغب أحدهم في البدء بمؤسسة ما، فعليه أن يدرك أنه يحتاج إلى مبلغ معيّن من المال؛ لتسديد مدفوعاته، وتكاليفه السابقة للتشغيل، ومدفوعاته، وتكاليفه في أثناء فترة التشغيل الأولى؛ أي قبل أن تبدأ مؤسسته بكسب دخل خاصّ يغطّي التكاليف، ويحقّق الربح.

أتعلم:



على صاحب المؤسسة أن يؤمن رأس المال البدء من خلال: استخدام مدّخراته الخاصة، وإيجاد الشركاء، والتفاوض مع المصارف بشأن الحصول على قروضٍ. وكقاعدة عامّة، يجدر أن يؤمن صاحب المشروع (٣٠٪) من رأس المال البدء من موارده الخاصة.

نشاط ٦-١١:



أحدّد المدفوعات، أو التكاليف التي ينبغي تغطيتها من رأس المال البدء في الجدول الآتي:

المدفوعات الأخرى	رأس المال البدء		المدفوعات، أو التكاليف
	التشغيل الأولي	قبل التشغيل	
			تسجيل المؤسسة
			راتب الشهر الأول للموظّفين
			أجور المهندسين المعماريين لتخطيط ورش العمل



			شراء الآليات
			شراء المواد الأولية
			التمديدات الكهربائية للآلات
			شراء السلع الجاهزة الصنع
			الإعلان عن افتتاح المؤسسة
			شراء أرض في منطقة صناعية
			تشديد بيت كبير
			راتب الشهر الأول للمالك
			تجهيزات المكاتب لمدة شهرين
			توصيل الكهرباء
			شراء شاحنة مستعملة
			أجور مستشار لدراسة الاستثمارات
			استئجار موقع للمؤسسة
			شراء المخزون
			التأمين ضد الحرائق
			التأمين الصحي للموظفين
			سيارة خاصة لزوج (زوجة) المالك
			ترويج المبيعات
			تجهيزات الحاسوب
			مواد البناء لورش العمل
			الأقساط المدرسية لأولاد الموظفين
			تركيب الهاتف



			فاتورة الهاتف الأولى
			استبدال مخزون السلع
			السفر إلى مزوذي الآلات
			تأمين السيارات للعام الأول
			كلفة صيانة الشاحنة
			فوائد القروض
			تسديد الأموال المُقترضة من الأصدقاء

نشاط: ٦-١٢: إعداد خطط عمل المؤسسة (عمل فردي، أو مجموعات):



أطلب من الطلبة العمل؛ لإكمال البند المتعلق بتحديد رأس المال اللازم للبدء بالمشروع ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها.



نشاط ٦-١٣: بحث ميداني (عمل مجموعات):



أحدّد مؤسسات الإقراض المختلفة المتوفرة في المجتمع المحلي، وأجمع منها شروط الإقراض الخاصة بالمشاريع الصغيرة، ثمّ أناقش: هل للنساء، والأشخاص ذوي الإعاقة الحظوظ نفسها بالحصول على تمويل لمشاريعهم الخاصة؟

يتمتع عددٌ كبيرٌ من أصحاب المؤسسات الصغيرة المُحتملين بأفكار، وخططٍ جيدة لمؤسساتهم، غير أنّهم قد يكتشفون أنّ رأس المال اللازم للبدء بمؤسساتهم ليس متوفراً لديهم بعد. ونتيجة لذلك، تبقى كثير من المؤسسات الصغيرة المُحتملة غير عاملة؛ لذا يتعيّن معرفة أنواع التمويل المتوفرة أمام أصحاب المؤسسات المُحتملين، وينبغي التشديد على أنّه من شأن الإعداد والتخطيط السليمين أن يزيدا من إمكانية الحصول على رأس المال اللازم.

ولا شكّ أنّه يتعيّن على أصحاب المؤسسات أن يستثمروا مبالغ كبيرة من أموالهم الشخصية في مؤسساتهم، ويمكنهم الحصول على قسمٍ من رأس المال اللازم للبدء بتشغيل المؤسسة عن طريق الائتمان، ويحدّد هذا الموضوع المصادر المُمكنة للحصول على رأس المال الأوّلي، كما يقدّم اقتراحات حول كيفية التحضير للحصول على تمويلٍ للقروض، أو الائتمان.

مصادر التمويل:



يسمّى المال الذي يوظّفه المالك في مؤسسته برأس المال من الأسهم (Equity capital)، وهو بمثابة استثمار صاحب المؤسسة، بينما يُسمى المال الذي يقترضه المالك من المصارف، أو مؤسسات التمويل رأسمالاً بوساطة التسليف، أو الإقراض (Debt financing)، أو رأسمالاً بوساطة الائتمان (Credit).

أولاً: تمويل رأس المال بالأسهم:



يتمّ الحصول على أموال؛ لتمويل المؤسسة الجديدة، من خلال:

1 تمويل رأس المال بالأسهم من المصادر الآتية:

أ- المدّخرات الشخصية: تشكّل المدّخرات الشخصية بالنسبة لمعظم أصحاب المؤسسات المصدر الرئيس لتمويل رأس المال بالأسهم؛ ما يعني أنّه يتعيّن على أصحاب المؤسسات المستقبلين أن يعملوا، ويدّخروا قبل تحصيل المبلغ الكافي للبدء بمؤسساتهم.

▲ ب- الأصدقاء، والأقرباء: تشكّل أموال العائلة، والأصدقاء، والممولين المجازفين، والمؤسسات الأخرى، أحد المصادر الرائجة الأخرى لتمويل رأس المال من الأسهم.

▲ ج- الشراكة: يمكن الحصول على تمويل رأس المال بالأسهم ببيع جزء من المؤسسة إلى شريك، أو أكثر. وبفضل مساهمات الشركاء الماليّة، يصبح من الأسهل تحصيل المبلغ المطلوب بالكامل.

2 الاقتراض من مؤسسات الإقراض: عندما لا تكون مصادر أسهم رأس المال كافية، قد يلجأ صاحب المؤسسة إلى الاقتراض من مصادر أخرى، هي:

▲ أ- المصارف.

▲ ب- شركات التمويل.

▲ ج- المؤسسات الحكومية.

▲ د- التسليف التجاري، أو الشراء بالأجل، أو بالتقسيط: يتيح المزودون، أو الموردون الذين يمدّدون فترات تسديد ثمن التجهيزات، والمخزون، وما إلى ذلك للمؤسسة، بأن تبدأ المبيعات قبل استحقاق مدفوعاتها.

▲ هـ- مؤسسات التمويل الصغيرة.

أتعلّم:



عادة يُقرض الدائنون المال إلى أشخاص يعرفونهم، ويثقون بهم؛ للبدء بمؤسساتهم، كما يحرصون على عدم منح أيّ قروض في حال كانت المخاطر عالية جداً؛ لأنّهم لا يرغبون بخسارة أموالهم في مؤسسات فاشلة. وبالتالي، يمعن معظم المقرضين في دراسة خطة عمل المؤسسة، التي ينبغي أن تحدّد كيف سيتمّ تشغيل المؤسسة، وكميّة المال التي ستلزم لها، وكيفية استعمالها، وفي أيّ مرحلة ستبدأ المؤسسة بدرّ أرباحها.

الاعتبارات التي ينبغي الأخذ بها لدى التقدّم بطلب قرض:



تعتمد مؤسسات الإقراض المختلفة إجراءات متغيرة ينبغي أن يلتزم بها المتقدم بطلب قرض، فبينما ترغب مؤسسات الإقراض في مساعدة المقترضين المحتملين، يجدر بها التحقق، من جهة أخرى، من أنّه سيسدّد دينه وفق ما اتّفق عليه. ومن الضروري استيعاب العوامل الآتية التي تتمّ مراعاتها عند تقييم طلب قرضٍ ما:

1 مدة القرض، والغاية منه: ترغب مؤسسة الإقراض بمعرفة مدّة القرض، هل هو قصير الأمد؛ أي لغاية سنة واحدة، أم طويل الأمد؛ أي لأكثر من سنة؟

2 تلبية المقترض لمعايير الإقراض الخمسة الآتية (5Cs):

▲ أ- الطبع (Character): يتمّ النظر في اتجاهات مقدّم الطلب، وموقفه من الإقراض، بما في ذلك سجلّه السابق، من حيث تأديته لالتزاماته.

▲ ب- القدرة (Capacity): يتم النظر في دخل مقدم الطلب؛ لتحديد قدرته على تسديد القرض، وتشمل القدرة أيضاً خبرة المقترض، ومهاراته، ومعرفته في مجال تشغيل مؤسسته.

▲ رأس المال (Capital): يتم النظر في مقدار مساهمة صاحب الطلب في رأسمال المؤسسة التي يرغب في تأسيسها، وكلما زادت هذه المساهمة، زادت فرص الموافقة على القرض.

▲ الظروف (Conditions): تؤثر الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع المحلي، أو الدولة، أو المنطقة، على مدى توفر القروض، كما تتضمن الهدف من القرض المطلوب، هل هو للتوسع، أم لشراء معدات جديدة، أم لبدء مؤسسة جديدة؟

▲ الضمانات (Collateral): هل يملك الريادي موجودات لضمان القرض، مثل عقار (ملكية)، أو مستحقات، أو مخزونات، أو معدات؟ وينبغي أن تكون هذه الضمانات مقبولة بالنسبة للمقرض. فحتى لو تم استيفاء الشروط الأخرى كافة، قد لا يمنح المقرض القرض إذا لم تلب شروط الضمانة التي يفرضها المصرف. وينطبق ذلك بخاصة لدى التقدم بقرض لمؤسسة ما للمرة الأولى.

3 فترة التسديد: يُعدّ هذا المطلب بالغ الأهمية من وجهة نظر كل من المقرض، والمقرض؛ إذ يريد المقرض أن يتحقق ما إذا كان عرض المقرض في التسديد واقعياً، ويمكنه القيام بذلك عن طريق التقديرات الإحصائية، والمالية، وأن يقدم النصح إلى مقدم الطلب لجهة تحديد فترة تسديد واقعية، وتفاصيل أخرى، مثل قيمة الأقساط الشهرية.

4 خطة المشروع: وهي الأداة الرئيسة التي تعتمد عليها أي مؤسسة إقراض؛ لتقرر ما إذا كان المتقدم بطلب قرض يستحق الحصول عليه؛ إذ تكشف خطة العمل للمؤسسة المنوي تنفيذها، ما إذا كانت قابلة للاستمرار أم لا، وقد يطلب المتقدم بطلب القرض من خبير لديه إعداد خطة عمل، تثبت أن قرضه يستحق، أن تنظر فيه مؤسسة الإقراض. ويعمل المقرض دائماً على تقييم خطة العمل، ثم يتوصّل إلى استنتاجاته الخاصة، أو يُعدّ دراسة جدوى خاصة به؛ لتقييم قابلية استمرار المؤسسة المقترحة. وتشكّل كلفة المؤسسة، والتدفق النقدي (Cash flow) عنصرتين أساسيتين في هذا السياق؛ إذ يشير التدفق النقدي، كما التقديرات المالية، والإحصائية، إلى إمكانية توليد المؤسسة لأموال تفوق التكاليف المترتبة عنها، وستوضّح هذه النتائج للمقرض ما إذا كان القرض آمناً، وإذا كان المقرض قادراً على تسديده وفق الشروط المتفق عليها.

5 الغرض من القرض: يتمّ زبائن مؤسسة الإقراض الحاليين بموقع أقوى عند تقدّمهم بطلب قرض للمؤسسة إذا كان القرض سيُستعمل كرأس مال عام. ويعمد المصرف إلى درس السجلات المالية السابقة لزبائنه، التي تساعد على اتخاذ قراره بشأن الخطوة التي سيعتمدها. وإذا كان الزبون ينوي البدء بمؤسسة جديدة، سيكون عليه اتباع إجراءات مشابهة تقريباً للإجراءات التي يتبعها مقدم الطلب الجديد. فمن خلال احتفاظ أصحاب المؤسسات بسجلات مالية خطية، يكون لديهم برهان خطي عن تاريخ مؤسستهم.

(عمل مجموعات):

نشاط ٦-١٤:



أحدّد إيجابيات طرق التمويل المختلفة، وسلبياتها، وأيّ طريقة سألجأ إليها لاحقاً عند افتتاح مؤسستي؟

نشاط: ٦-١٥: إعداد خطط عمل المؤسسة (عمل فردي، أو مجموعات):



أطلب من الطلبة العمل؛ لإكمال البند المتعلق بطرق للحصول على الأموال للبدء بالمشروع ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها.



نشاط ٦-١٦: مخبز محمود (عمل مجموعات):



أنهى محمود دراسته الجامعية في تخصص اللغة العربية، ثم التحق بدورة تدريبية خاصة بإعداد المعجنات في إحدى الكليات المهنية المتخصصة، وقد عمل محمود ٣ سنوات في عدد من المخابز، والأفران، حيث اكتسب خبرة جيدة في إعداد الأنواع المختلفة من المعجنات. يودّ محمود امتلاك مخبزه الخاص، وأمامه طريقان، إما شراء مخبز قائم معروض للبيع؛ بسبب سفر صاحبه، أو البحث عن محلّ جديد للإيجار، وتجهيزه من البداية.

أحدّد إيجابيات شراء مخبز قائم، وسلبياته، كما أحدّد إيجابيات إنشاء مخبز جديد، وسلبياته، ثمّ أناقش النتائج.

كيف ندخل عالم الأعمال؟



يستطيع الرياديون اختيار إنشاء مؤسسة جديدة، أو شراء مؤسسة قائمة، أو الحصول على حقّ امتياز. وينبغي تجديد إيجابيات كلّ من الخيارات الثلاثة التي يمكنهم اعتمادها، وسلبياتها، ودراسة كلّ منها؛ لكي يصبحوا رياديين، وهذه الطرق هي:

- 1 **شراء مؤسسة قائمة:** إذا لم يُسبق لشخصٍ معيّن أن امتلك مؤسسة، فإنّ إقدامه على شراء مؤسسة قائمة، وتشغيلها، سيضمّن إيجابيات كثيرة بالنسبة إليه، مثل وجود مجموعة من الزبائن، وإجراءات عمل متبعة، وموظفين مدربين، ومخزون، وموقع قائم، ومؤسسة لها اسمها في السوق.
- 2 **إنشاء مؤسسة جديدة:** يرى معظم الأشخاص الذين يريدون أن يصبحوا رياديين أن الأسلوب الأفضل بالنسبة إليهم يتمثّل في إنشاء مؤسساتهم الخاصّة، بدلاً من شراء مؤسسات قائمة، ويعطي هذا الأسلوب الريادي المحتمل شعوراً بالرّضا الشخصي، إلّا أنّها تقترن عادة بخوض مخاطر عالية نسبياً بالمقارنة مع شراء مؤسسة قائمة، ويعني إنشاء مؤسسة جديدة تخصيص كثير من الوقت للتخطيط، ودراسة السوق المُحتملة للسلع والخدمات التي ستبيعها المؤسسة الجديدة.
- 3 **الحصول على حق امتياز:** حق الامتياز هو نظام يطور بموجبه مانح حقّ الامتياز مؤسسة، وينفّذها، ثمّ يقدّم نسخة مطابقة عنها للمستفيد من حقّ الامتياز. ويعمد المستفيد من هذا حقّ إلى افتتاح مؤسسته، بالاستناد إلى فكرة مؤسسة مانح الامتياز لقاء رسمٍ معيّن. وبالمقابل يتلقّى المستفيد من حقّ الامتياز تدريباً، كما يحصل على مبدأ التسويق، والاسم التجاري للسلعة، أو الخدمة، وينال كذلك ضمانّة من مانح الامتياز، بأنّه لن يُسمح لأيّ مستفيدٍ آخر من حقّ الامتياز نفسه أن يعمل في المنطقة نفسها.

إيجابيات طرق الدخول إلى عالم الأعمال، وسلبياتها:



إيجابيات شراء مؤسسة قائمة، وسلبياتها	
السلبيات	الإيجابيات
قد يكون المنتج، أو الخدمة في سوقٍ متراجعةٍ.	مخاطرة أقل.
إمكانية نمو محدودة.	حرية شخصية لا بأس بها.
قد تكون الديون عالية جداً، أو المخزون كبيراً جداً.	حصول دخل من المبيعات فور شراء المؤسسة.
قد تكون البضائع قديمة الطراز.	وجود علاقات مع الموردين، والمصارف.
قد يكون للبائع دوافع خفية؛ لإقدامه على البيع، على سبيل المثال: حصول تراجع في أداء المؤسسة.	خدمة، أو منتج رائع بين الزبائن، وطريقة تشغيل مُعمّدة، وموظفون موجودون، واسم قائم.
قد تكون سمعة المؤسسة سيئة في الجوار، وقد يكون موقع المؤسسة سيئاً.	قد يكون الموقع ممتازاً.
إيجابيات إنشاء مؤسسة جديدة، وسلبياته	
مخاطر عالية في إنشاء مؤسسة جديدة.	احتمال تكبد نفقات وتكاليف بدء أقل.
الحاجة إلى كثير من التخطيط الشخصي، والعملي.	حرية شخصية أكبر.
قد يكون من الضروري إيجاد الزبائن، وتطوير العلاقات معهم.	القدرة على الدخول إلى سوق جديدة، أو إدراج منتج جديد.
قد تواجه منافسة شديدة من المؤسسات القائمة.	القدرة على تغيير الممارسات التي تتبعها المؤسسة، أو تغيير وجهتها بسرعة.



إمكانية اعتماد عمليات جديدة منذ المرحلة الأولى .	قد يصعب تأمين التمويل لفترة بدء طويلة .
إيجابيات الحصول على حق امتياز، وسليباته	
مخاطرة أقل في فترة البدء .	قدرة أقل على صنع القرارات الريادية .
تكاليف الاستثمار في فترة البدء معروفة .	تمثل رسوم الامتياز تكلفة إضافية على المؤسسة .
إطلاق جيد للمنتج، أو الخدمة في السوق .	عدم إمكانية إدخال منتج جديد من موردين آخرين .
مفهوم تسويقي تمّ اختياره .	اعتماد قوي على منح الامتياز .
تأمين منح الامتياز للتدريب .	إذا خسر منح الامتياز في السوق، فستواجه المؤسسة خسارة في السوق كذلك .



أتعلم:

عند شراء مؤسسة قائمة معروضة للبيع، يجب التأكد من أسباب البيع الحقيقية .



أناقش: هل من المناسب شراء مؤسسة قائمة ذات سمعة سيئة؟

نشاط: ٦-١٧: إعداد خطط عمل المؤسسة (عمل فردي، أو مجموعات):



أطلب من الطلبة العمل؛ لإكمال البند المتعلق بطريقة الدخول الى عالم الأعمال للبدء بالمشروع ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها .

أسئلة الوحدة

السؤال الأول: أضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يأتي:



1 أيّ من الآتية من مراحل حياة المنتج؟

أ- النمو. ب- المرونة. ج- الأرباح. د- المكانة.

2 من العوامل العامة عند اختيار موقع المؤسسة:

أ- السكّان. ب- المناخ. ج- العائلة. د- السمعة.

3 من عناصر خطة المبيعات:

أ- رأس المال. ب- سعر الوحدة. ج- التكلفة المباشرة. د- الربح الصافي.

4 من عناصر رأس المال الاستثماري:

أ- الرواتب. ب- شراء الآلات. ج- أقساط الجامعة. د- تكاليف الصيانة.

5 من عناصر رأس المال العامل:

أ- فاتورة الكهرباء. ب- رسوم اشتراك الكهرباء. ج- الأثاث. د- أعمال الديكور.

6 من الأشكال القانونية للمؤسسة:

أ- المحليّ. ب- الفتيّ. ج- القضائيّ. د- التعاوني.

7 من معايير الإقراض الخمسة 5C:

أ- التجهيزات. ب- الخدمة، أو المنتج. ج- الضمانات. د- موقع المؤسسة.

السؤال الثاني: ما المقصود بالمصطلحات الآتية:



أ- السوق؟ ب- حق الامتياز؟ ج- التمويل بالأسهم؟ د- رأسمال البدء؟

هـ- قيمة الاستهلاك؟

السؤال الثالث: أذكر خمساً من منافع المؤسسات التعاونية.



السؤال الرابع: أذكر العوامل العامة عند اختيار موقع للمؤسسة.



السؤال الخامس: أذكر طرق تمويل رأس المال بالأسهم.

السؤال السادس: أوضّح مراحل حياة المنتج بالرسم.

السؤال السابع: أقرن بين إيجابيات شراء مؤسسة قائمة، وإنشاء مؤسسة جديدة، وسلبياتهما.

السؤال الثامن: أعلّل ما يأتي:

1 إعداد خطة مبيعات قبل افتتاح المؤسسة.

2 حساب قيمة الاستهلاك السنوي في المؤسسة.

3 لا يتمّ حساب استهلاك للأرض.

السؤال التاسع: أحدّد الاعتبارات التي ينبغي الأخذ بها عند التّقدّم بطلب قرض.

السؤال العاشر: أذكر معايير الإقراض الخمسة (5Cs).

الوَحْدَةُ السَّابِعَةُ

7

البدء بالعمل الخاصّ (Start Your Own Business)



عملك الخاصّ فرصة لك لتحقيق ذاتك.

يُتَوَقَّع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، والتفاعل مع أنشطتها، أن يكونوا قادرين على التحضير للبدء بالعمل الخاص، من خلال الآتي:

- 1 استخدام الأشخاص، وإدارتهم بطريقة صحيحة.
- 2 تحديد مفهوم العمل اللائق للمستخدمين، وأهميته في تحقيق نجاح المؤسسة.
- 3 تحديد مهارات البيع الصحيحة، وأهميتها.
- 4 تحديد أهمية الموردّين، ودورهم في المؤسسة، والتعامل الصحيح معهم.
- 5 تحديد إجراءات خضرنة عمليات المؤسسات، ومنتجاتها، وإدارة النُفايات، واستخدام الطاقة المتجددة.
- 6 تحديد الأدوات اللازمة لإدارة أموال المؤسسة، واستخدام دفتر الصندوق، وإعداد خطة التدفّق النقدي.
- 7 حساب الأرباح والخسائر (قائمة الدخل) للمؤسسة، وإعداد الميزانية العمومية لها.

الدرس الأول: استخدام الأشخاص، وإدارتهم

1



(عمل مجموعات)

نشاط ٧-١: ورشة جمال لخدمة السيارات



يدير جمال ورشة لصيانة السيارات التي يملكها منذ عشرين عاماً، ويُنجز الأعمال كافة بنفسه، من حيث: خدمة السيارات، وتصليح المحركات، وتصليح الإطارات، ومسح أرضية الورشة، وتنظيفها، ومسك الدفاتر، كما يتمتع جمال بشخصية وُدِّيَّة للغاية، ويجتهد في عمله، ويُحسن معاملة زبائنه. وقد شهدت ورشته نمواً على مرّ الأعوام، وحقّق درجة من النجاح بات فيها عاجزاً عن إنجاز المهام كافة بنفسه؛ لذا قرّر استخدام مساعد (موظف جديد)، إلا أنّ ذلك ليس بالقرار السهل؛ لأنّه كان معتاداً على العمل وحده.

قال جمال: إنني أواجه مشكلتين في الحقيقة، تكمن الأولى في إيجاد الشخص المناسب، والثانية في الحفاظ عليه بعد تدريبه؛ لأنّه من السهل أن يفقد المرء عماله الماهرين، فقد يُحاول أصحاب الورش الأخرى سلبه مني بعد استكمال تدريبه. ولذلك حرصاً مني على توظيف الشخص المناسب، عليّ القيام بما يأتي:

1 التفكير بالمهام والواجبات التي أريد أن يتولّى العامل المساعد إنجازها، وتلك التي أرغب في الاستمرار في القيام بها شخصياً.

2 تدوين جميع المهام والواجبات التي يتعيّن على العامل الجديد إنجازها، ووصف كلّ منها بالتفصيل بحيث يعرف العامل المساعد الأعمال المتوقّعة منه تحديداً.

3 تحديد مواصفات الشخص الذي أبحث عنه، ومؤهلاته، فأنا لا أريد أن يظنّ الجميع بأنهم مؤهلون للوظيفة. وأنا بحاجة إلى شخص يتمتّع بالخبرة في مجال أعمال خدمة السيارات والمحركات، وصيانتها، ويعرف كيف يخدم الزبائن.

4 بعد إتمام هذه الخطوات، سأكتب إعلاناً عن الوظيفة، وأنشر الخبر عن حاجتي إلى عاملٍ مساعد. ويُمكنني أن أنشر الإعلان في أنحاء القرية، وأن أضعه في صحيفة البلدة المجاورة. وكلّما كثر عدد مقدّمي الطلبات، سأحظى بفرصة أفضل في إيجاد الشخص الذي أحتاج إليه؛ لأداء الوظيفة.

المطلوب: ضمن مجموعات، أصمّم إعلاناً مناسباً لجمال؛ لاستخدام موظف جديد (يمكن الاستعانة بطلبات التوظيف المعلنة في الجرائد، والصحف المحلية).

استخدام الموظفين الجدد، وتوجيههم:

تُعدّ عملية استخدام الموظف (التوظيف) عملية متدرجة؛ لأنها تبدأ بالبحث عن الوظيفة، أو الإعلان عنها، والمهام المنوطة بها؛ لتحديد الموظفين المناسبين، ومعرفة حقوقهم، وواجباتهم في العمل، وتمثّل عملية استخدام الموظفين وتوجيههم فيما يأتي:

1 **عملية الاستخدام (The Hiring Process):** تُعدّ عملية استخدام الموظف الجديد مهمّة للموظف، كما لصاحب العمل؛ فهي إمّا تكون بدايةً لعلاقة لها منافعها على نحو متبادل، أو بداية سلسلة طويلة من الأخطاء.

وتشكّل إجراءات الاستخدام والاختيار المتبعة أحد أبرز العوامل المؤثرة في كثرة تنقل الموظفين في وظائفهم. فالطريقة التي يعتمدها أصحاب المؤسسات في إعلانهم عن المناصب، وتعاطيهم مع طلبات العمل، وإجراء المقابلات، واختيار العمال الجدد، وإدخالهم إلى العمل، هي عوامل تندرج ضمن الجهود المؤدية إلى خفض دوران الموظفين؛ أي انتقالهم من أعمالهم.

▲ مصادر الموظفين المُحتملين:

- أ من داخل المؤسسة.
- ب إعلانات عن الموظفين المطلوبين.
- ج وكالات التوظيف.
- د المعاهد التربوية.
- هـ الموظفون السابقون.
- و الموظفون الحاليون.

▲ إجراءات الاختيار:

- أ استمارة طلب عمل.
- ب إجراء المقابلة.
- ج التدقيق في المراجع.
- د امتحان مهارات مقدّم الطلب.

استخدام الأشخاص ذوي الإعاقة:

يستخدم الرياديون الناجحون موظفين على أساس مهاراتهم، وحماسهم، وخبرتهم. وفي فلسطين، يلزم قانون العمل الفلسطيني المؤسسات بتوظيف نسبة معيّنة من العمال من ذوي الإعاقة.

عملية التوجيه (Orientation Process):

ينبغي اصطحاب الموظفين الجدد في يوم عملهم الأوّل في جولة في المؤسسة، حيث يتمّ تعريفهم إلى سائر

الموظفين، وإعطاؤهم نبذة عامة عن العمليّة بأسرها، وإطلاعهم بدقّة كيف تدخل وظيفتهم في نطاق التشغيل الكلّي للمؤسسة، وتتطلب هذه المبادرات الصغيرة قليلاً من الجهد، إلا أنّها توفر الوقت، والمال على المدى الطويل.

ومن الضروري أن ينطلق الموظف الجديد في عمله بشكل صحيح؛ فمن شأن التوجيه المناسب أن يساعد بشكل كبير في الحصول على موظف أكثر إنتاجية، واستدامة.

▲ القواعد الأساسية في توجيه الموظف الجديد:

- أ تهيئة الموظف.
- ب التعريف بالعمل.
- ج اختبار الموظف تحت الإشراف.
- د المتابعة.

▲ العوامل المهمة في التحضير لتوجيه الموظف الجديد:

- أ الإلمام بالوظيفة.
- ب الطلب من أحد الموظفين الحاليين لعب دور المرشد.
- ج إعداد تفصيل بسيط للوظيفة.
- د وضع جدول زمني للتدريب.
- هـ تقييم عمل الموظف الجديد بشكل يومي.
- و اتخاذ ترتيبات بشأن موقع العمل.
- ز

اعتبارات الموظف (Employee Considerations):



فيما يأتي الاعتبارات التي تهتمّ الموظفين عند توظيفهم:

- 1 خطط الأجور (Pay Plans): وتشمل الراتب الأساسي، والعلاوات، والتقاعد.
- 2 المنافع الإضافية (Fringe Benefits): وتشمل أوقات الدوام، والإجازات، والعطل، والتأمين الصحي.
- 3 علاقات الموظفين (Employee Relations): وتشمل المسمّى الوظيفي، والدور المطلوب منه مع زملائه الموظفين.
- 4 ظروف العمل (Working Conditions): وتشمل توفير بيئة مناسبة للعمل بعيدة عن المخاطر المميّطة.

(عمل مجموعات)

نشاط: ٧-٢: محل سمير لقطع غيار السيارات



بدأ سمير العمل لحسابه الخاص ببيع قطع غيار السيارات منذ (١٠) سنوات، وقد تطوّر عمله منذ ذلك الحين بشكل ثابت، إلى أن أصبح يستأجر اليوم مبنى كاملاً، ويستخدم (٢٣) موظفاً، ولم يعد يعمل وحده، بل أصبح مسؤولاً عن نواحي العمل كافة، بالإضافة إلى إدارة جميع الموظفين؛ ولذلك أضحي منهنكاً في العمل باستمرار، ولا يتوفّر عنده الوقت الكافي.

فكر سمير في نشاطات مؤسسته، وقرّر تفويض صلاحيات إضافية لموظفيه؛ للأسباب الآتية:

- أ) يعمل لمدة (٦٠) ساعة في الأسبوع بدلاً من (٤٠) ساعة.
- ب) تدفعه ضغوط إنجاز الأعمال كافة إلى توجيه الانتقادات إلى بعض الموظفين.
- ج) لا ينام؛ بسبب مشاكل العمل.

وقد قام سمير بإعداد لائحة الصلاحيات الآتية التي يمكنه تفويضها لأربعة من موظفيه:

- 1 إعداد تقرير أسبوعي يستلزم ثلاث ساعات من العمل، ويمكن تفويضه بسهولة إلى السيد (رامي)، لكن ذلك سيفصح عن أرقام مالية لم يتمّ إطلاع الموظفين عليها فيما مضى، ولا تحتوي تلك البيانات على أيّ معلومات سرّية، لكنّ سمير يشعر بأنّه قد يفقد السيطرة إذا أطلع الجميع على النواحي المالية لمؤسسته.
- 2 عمل أسبوعي ممتع لطالما استمتع به، وقد ترغب الأنسة (رانية) في أداء هذا العمل، (ولعلّها ستجديه أكثر من سمير)، لكنّ سمير يودّ الاحتفاظ به؛ لأنّه يقيه قريباً من موظفيه، ويُسهّل عليه عملية التواصل. ويستغرق هذا العمل عادةً حوالي ساعتين في الأسبوع.
- 3 عمل روتيني أسبوعي؛ لجرد المخزون في المستودع، يستغرق ساعة ونصف، وسبق لسمير أن حاول تفويض هذا العمل، ولكنّه لم يلبث أن استعاده؛ لأنّ تدمر الموظف أزعجه أكثر من قيامه به بنفسه. وفضلاً عن ذلك، قد يكون الجرد خاطئاً في بعض الأحيان؛ ما يُجبره على إنجاز العمل بنفسه.
- 4 اتصالات هاتفية (لمدة ساعة) يومياً عند الرابعة من بعد الظهر؛ لإبلاغ مزوّد قطع الغيار عن البيانات. ولطالما رفض سمير تفويض هذا العمل؛ لأنّه إذا لم يكن دقيقاً، فسيتعرّض للنقد من صاحب أكبر شركة مزوّد قطع الغيار في المنطقة. إنّما بإمكان السيد (قاسم) تولّي هذا العمل دون أن يُسبّب له أيّ إرهاق.
- 5 زيارة يومية (تستغرق ٣٠ دقيقة) للنقابة التي ينتسب إليها؛ لتسليم نتائج المسح الخاصّ الذي تجريه النقابة. وقد احتفظ سمير بهذا العمل؛ لأنّه يمنحه فرصة تناول القهوة، ومناقشة أمور العمل مع أصحاب المؤسسات الآخرين.
- 6 اجتماع روتيني خاصّ للموظفين الرئيسيين يُعقد مرّة في الأسبوع (لمدة ساعة)، علماً أنّ عدداً كبيراً من أصحاب المؤسسات الآخرين قد فوّضوا هذه المهمة إلى أحد موظفيهم الرئيسيين. ومن شأن إحالة هذه المهمة إلى السيّد (جمال) أن يوفّر له تدريباً جيّداً، لكنّ سميراً قد احتفظ بها لنفسه حتى الآن؛ لخشيته من حدوث تطوّرات في الاجتماع ينبغي أن يكون على اطلاع عليها.

بعد قراءة الحالة الدراسية السابقة، ناقش ما يأتي:

- 1 تُعدّ عملية تفويض الصلاحيات في العمل من أهم أسباب إنجاز العمل بشكل سهل، وممتع.
- 2 توظيف عدد أكبر من العمّال يساعد على زيادة الإنتاج.
- 3 في حال اختيار سميّر إنجاز العمل بنفسه، كيف يساهم ذلك في أداء الموظفين لديه؟
- 4 ماذا يُقصد بعبارة (إدارة الموظّفين)؟



أتعلّم:

هناك عديد من الإرشادات لإدارة الموظفين من مرؤوسيهـم (أصحاب المؤسسات)، وأهم هذه الإرشادات هي أن يكونوا:

● مثابرين. ● منصفين، وصادقين.

● يعزّزوا الحماسة في العمل. ● ينمو لدى الموظفين الشعور بالثقة.

● يصغوا بامعان. ● يكونوا مثلاً جيداً.

● يراعوا شعور الآخرين.

ويجب ألا يكونوا:

● مجادلين. ● كثيري الطلبات.

● يثنوا الموظفين عن تقديم الأفكار. ● يفكّروا بالنيابة عن موظفيهم.

● يفضلوا أحد الموظّفين على غيره. ● يوبّخوا أحد الموظفين أمام الآخرين.

● يلوموا الموظفين في مشاكل المؤسسة.

أناقش: (عمل مجموعات):



أقسّم الصف إلى خمس مجموعات، ثمّ أضع لائحة بالموظّفين الذين قد يلزمون في:

- سوبر ماركت. ● مصنع طوب. ● مطعم. ● مدرسة خاصة. ● شركة سياحة وسفر.

نشاط: ٧-٣: إعداد خطط عمل المؤسسة (عمل فردي، أو مجموعات)



أطلب من الطلبة العمل؛ لإكمال البند المتعلق بالهيكل التنظيمي للموظّفين ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها.



يُعدّ مصطلح العمل اللائق من الأمور المهمة التي يرغب الموظف في تطبيقها فعلياً في بيئة العمل، ويُقصد بها: الظروف المحيطة بالعمل التي تجعل القيام بالأعمال، والجهد المبذول مناسباً مع الحقوق التي يحصل عليها العامل من مؤسسته.

وفيما يأتي العناصر الأساسية للعمل اللائق:

- 1 المساواة في الوصول إلى الاستخدام من دون تمييز، بحيث لا يتم استثناء أيّ متقدم لوظيفة مهما كان جنسه، أو انتماؤه، أو إعاقته، ما دام أنه يناسب للعمل المطلوب.
- 2 عدالة الدخل، والأجر المتساوي عن العمل ذي القيمة المتساوية، بحيث تكون أجور العاملين بالوظيفة نفسها متساوية في حال أداء المهمة نفسها، مع مراعاة العلاوات الخاصة بالأقدمية، أو الخبرة، أو الشهادة الجامعية.
- 3 التوازن بين الحياة العملية، والاجتماعية، بحيث لا يطغى العمل على الحياة الاجتماعية الخاصة بالموظفين، مثل العمل كحارس ليلي.
- 4 الضمان الاجتماعي: وهو ضمان حقوق الموظف للعيش حياة كريمة وفق قانون تحدده الدولة؛ للحفاظ على دخل، وحياة كريمة للموظف في حال الإصابة، أو العجز، أو الشيخوخة.
- 5 الاستقرار والأمن الوظيفي، بحيث يشعر الموظف أنّ العمل يحافظ على تقديم دخل مناسب له، دون إلحاق أضرار به، كالفصل التعسفي للموظفين من إدارة العمل.
- 6 العمل في شروط آمنة، وظروف آمنة، بحيث يحرص الريادي على عمل مستخدميه في بيئة آمنة تساعد في صون رفاههم الجسدي، والعاطفي، وتعزيزه.
- 7 الحرية النقابية، وحق المفاوضة الجماعية، بحيث يحقّ للعاملين تأسيس النقابات العمالية؛ لتسهيل التفاوض مع المؤسسات؛ لتحقيق المطالب العمالية المختلفة، وتسهيل الحصول على الحقوق، وتثبيتها.

أتعلم:



الضمان الاجتماعي: هو اعتماد الإجراءات الرسمية؛ من أجل ضمان أمن الدخل الأساسي لجميع مَنْ يحتاج إلى الحماية من الموظفين. ويشمل جميع إجراءات الحماية، سواء النقدية، أو العينية، مثل الوصول إلى الرعاية الطبية (التأمين الصحي)، والإعانات المرضية النقدية (التعويض عن الإصابة)، وإعانات الأمومة النقدية (إجازة الأمومة)، والإعانات الخاصة بإصابات العمل (العجز الطبي)، وإعانات البطالة (توفير فرص عمل)، وإعانات الشيخوخة، وإعانات الأرمال.

نشاط ٧-٤: بحث من خلال الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) (عمل فردي):



أبحث في الموقع الإلكتروني الخاص بمؤسسة الضمان الاجتماعي، ثم أبين أهمية الضمان الاجتماعي للموظفين من جهة، والمؤسسات التي يعملون بها من جهة أخرى.

أناقش: (عمل مجموعات):



أقسم الصف الى مجموعتين، ثم أضع لائحة بإيجابيات الضمان الاجتماعي، وسلبياته للموظفين، من حيث:

- التأمين الاجتماعي .
- قيمة الاشتراك الشهري .
- التعويض في حال العجز الطبي، أو إصابة العمل .
- إجازة الولادة المدفوعة .
- التقاعد عند بلوغ السن القانونية .

نشاط: ٧-٥: إعداد خطط عمل المؤسسة (عمل فردي، أو مجموعات):



أطلب من الطلبة العمل؛ لإكمال البند المتعلق باعتباريات العمل اللائق ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها.



نشاط: ٧-٦: صفات البائع الجيد، والزبائن المحتملين (عمل مجموعات):



أقسّم الطلبة الى مجموعتين، ثمّ أعدد صفات البائع الجيد، وصفات الزبائن المحتملين (يمكن الاستعانة بدرس مهارات التفاوض، ولعبة بيع التفاح).

أتعلم:



لا يقتصر تحقيق النجاح في المؤسسة على توفير سلعة، أو خدمة جيّدة، بل يستلزم كذلك تواجد زبائن يشتركون هذه السلعة، أو الخدمة، وهم لن يُقدموا على الشراء، إلا إذا كان من الممكن استثمار ميزات السلع المعروضة لمصلحتهم.

أهمية التواصل في عملية البيع:



البيع عمليةٌ ثنائية الاتجاه، كما هي حال التواصل الفعّال، فالبيع فنٌّ أكثر من كونه مهارة. وينبغي أن تجيد طرح الأسئلة، والإصغاء؛ لكي تفهم حاجات زبونك، واهتماماته. وعليك أن تكيّف رسالتك، وأسلوبك التواصلية وفق شخصية الزبون المُحتمل، ودوافعه للشراء. فمن خلال التواصل الفعّال، تبني علاقةً مع الزبون، مبنيةً على الثقة والأمانة، ويكون ذلك أساساً لعملية البيع الحالية، ولعمليات البيع المستقبلية. ويعتمد النجاح في البيع على قدرة الريادي على ما يأتي:

- 1 جذب انتباه الزبون.
- 2 تحديد حاجات العملاء، والزبائن، ورغباتهم، ومشاكلهم، وغاياتهم.
- 3 إبراز سبل تلبية المنتج، أو الخدمة لهذه الحاجات.
- 4 حلحلة المشاكل التي تمنع العملاء، والزبائن من الشراء.
- 5 السؤال عن عمل الزبائن، والعملاء.

أمّا نجاح المؤسسة، فيعتمد على فنّ البيع؛ ففي حال استفاد الرياديون من فرصة خدمة الناس، وتلبية حاجاتهم، وحلّ مشاكلهم، تكون النتيجة إرضاء العملاء، والزبائن. وعندما يكون العملاء، والزبائن راضين، يواصلون التعامل مع الريادي صاحب المؤسسة، ويوصون الآخرين بمنتجاته، وخدماته.

وأياً كان نوع المؤسسة، يجب أن يركّز الريادي ليس فقط على إنتاج السلع، أو الخدمات، بل أيضاً على بيع المنتج، أو الخدمة على حدّ سواء؛ فالريادي بائع؛ بمعنى أنّه يبيع دوماً منتجاته (خدماته) إلى العامّة، وبالتالي يجب أن يحافظ على صورة مبيعاته أينما ذهب، ومهما فعل في المجتمع.

وفي أثناء عملية البيع، يوصّل البائع إلى زبائنه المُحتملين لمحة عنه، وعن السلعة، أو الخدمة التي يبيعها. ويمكن اعتبار هذه العمليّة سلسلة خطوات، ينضوي كلّ منها على مستوى أعلى من التواصل (Communication):

▲ **الخطوة ١:** أتقدّم إلى الزبون المُحتمل، وأعرّف عن نفسي، وعن شركتي.

▲ **الخطوة ٢:** أحدّد سبب تقدّمي للزبون المُحتمل.

▲ **الخطوة ٣:** أعرّض السلعة (الخدمة) التي أبيعها، وأصفها.

▲ **الخطوة ٤:** أبيّن فوائد السلعة (الخدمة) للزبون المُحتمل.

▲ **الخطوة ٥:** أتفاوض بشأن شروط البيع، وظروفه.

▲ **الخطوة ٦:** أطلب من الزبون المُحتمل اتّخاذ قرار بشأن شراء السلعة (الخدمة).

▲ **الخطوة ٧:** عند شروع الزبائن بشراء مُنتجتي، أو خدمتي، أطوّر استراتيجيات قد تساعدني على الحفاظ عليهم.

صفات الباعة الجيدين:



- 1 متوجّهون نحو تحقيق الأرباح.
- 2 يتحلّون بالثقة بالنفس.
- 3 صادقون.
- 4 يعرفون المنتجات جيداً.
- 5 متحمّسون.
- 6 قادرون على التواصل.
- 7 لطفاء.
- 8 مندفعون جداً.
- 9 يظهرون بمظهر مهنيّ.
- 10 يمكن الاعتماد عليهم.
- 11 مستمعون جيدون، ويطرحون الأسئلة بطريقة مناسبة.
- 12 شخصياتهم ودودة.
- 13 اجتماعيون.

صفات الزبائن المحتملون:



- 1 الزبون المُحتمل شخصية مهمة جداً (VIP) للمؤسسة.
- 2 لا يعتمد الزبون المُحتمل على أيّ من المؤسسات.
- 3 أهمية النظر للزبائن المُحتملين بأنهم لا يعطلون أعمال المؤسسة، فقد يصبحون زبائن فعليين لها.
- 4 لا تُعدّ المؤسسة كأنّها تُؤدّي خدمة للزبائن المُحتملين عند تلبية حاجاتهم، بل هم من يؤدّون خدمة لها، بإتاحتهم هذه الفرصة لها.
- 5 ينبغي التعامل مع الزبائن المحتملين، ومراعاة مشاعرهم، وأحاسيسهم الخاصة، شأنهم شأن الآخرين.
- 6 ينبغي عدم تحدّي ذكاء الزبائن المحتملين؛ فهم أصحاب الكلمة الأخيرة في أيّ جدالٍ.
- 7 الزبائن المحتملون أشخاص لديهم رغباتهم، وحاجاتهم، وعلى المؤسسة تلبيةها.

أتعلم:



تشير دراسات مراكز الأبحاث الخاصّة بالزبائن أنّ كلفة استقطاب زبون جديد تضاهي عشرة أضعاف كلفة الاحتفاظ بزبونٍ قديم.



المورّدون مهمّون بالنسبة للرياديين؛ لأنّهم يقدّمون لهم عدداً من الخدمات، أهمها: تزويدهم باحتياجات المؤسسة من الموادّ، والسلع، والخدمات اللازمة لعملها. ويمكن تلخيص أهمية الموردين بما يأتي:

- 1 تزويد المؤسسة بالموادّ، والسلع، والخدمات اللازمة.
- 2 إعفاء أصحاب المؤسسات من مهمّة تخزين الموادّ، والسلع، وبذلك يساعدون في تفادي تجميد أموال هذه المؤسسات.
- 3 تقديم معلومات عن السوق، والمنتجات الجديدة.
- 4 تقديم التدريب الفني للعاملين في المؤسسات.
- 5 المساهمة في تمويل المؤسسات، عن طريق توفير الموادّ، والسلع، والخدمات بالتسليف، أو بالتقسيط.
- 6 يساهم تنافس الموردين في خفض أسعار الموادّ، والسلع، والخدمات، وتحسين الجودة.

التعامل مع الموردين:



يتعيّن على الرياديين اتّباع إجراءات محدّدة عند شراء السلع، والموادّ، والمعدّات من الموردين (Suppliers)، ويمكن تلخيص هذه الإجراءات في الخطوات الثماني الآتية:

الخطوة (1): أحدّد حاجات مؤسستي: بإجرائي مسحاً للسوق، أستطيع معرفة زبائني، والسلع التي يريدونها، وسأحدّد حاجات الزبائن ممّا يأتي:

- الموادّ، والأجهزة التي ستحتاج إليها مؤسستي؛ لإنتاج السلع التي يتمّ بيعها للزبائن.
- السلع التامّة الصنع (Finished goods) التي تُشترى من الموردين؛ لإعادة بيعها للزبائن.
- كمّيّة المخزون التي ينبغي شراؤها من كلّ مُنتج.
- السعر الذي ينبغي تسديده لقاء كمّيّات السلع التي تُشترى من الموردين.
- الفترات المحدّدة التي يتعيّن فيها استلام السلع، والموادّ من الموردين.

الخطوة (٢): أحدّد الموردّين المحتملين: أحدّد الموردّين الذين يبيعون السلع، أو الموادّ، أو المعدّات التي تحتاج إليها، من خلال:

- سؤال الأشخاص العاملين معي، وأصدقائي في العمل، وغيرهم. أحاول معرفة من أين يشتري منافسيّ.
- الاتصال بالمنظّمات الداعمة للمؤسسات الصغيرة، فعلى سبيل المثال: قد يكون بإمكان غرفة التجارة المحليّة أن تُحدّد الموردّين الصادقين، والموثوق بهم.
- مراجعة الصحف، والمجلّات، والصحف التجارية، ومؤسسات الأعمال الواردة في دليل الهاتف؛ بحثاً عن أسماء مورّدين مُحتملين، وعناوينهم.
- تحديد السلع، أو الموادّ، أو المعدّات التي يعرضها الموردّون، فضلاً عن الأسعار، والتخفيضات، والتسليف، وخدمات التسليم.
- تحديد إلى أيّ مدى يمكن الاعتماد على الموردّين بمساعدة الرياديين الآخرين. فعلى سبيل المثال: هل يُسلّم الموردّ بضاعته في الوقت المحدّد عادةً؟ هل يقبل الموردّ السلع، أو المعدّات المُسترجعة؟ إلى أيّ مدى يتقبّل المسؤولية عن جودة السلع، أو الموادّ؟ هل هو صادق في تعامله المهنيّ؟

الخطوة (٣): أتصل بالموردّين: أتصل بالموردّين، إمّا بزيارة مكاتبهم شخصياً، أو الاتصال بهم هاتفياً، أو بإرسال رسائل إليهم. ويتعيّن على كلّ مورّد مُحمّل تزويدي بمعلومات خطيّة بشأن أنواع السلع، أو الموادّ، أو المعدّات التي يوفّرها، وتشمل الأسئلة المحدّدة:

- هل يملك الموردّ ما تحتاج إليه بالنوعيّة، والكميّة المطلوبتين؟
- ما أصغر كميّة يمكنني شراؤها؟
- هل سأدفع نقداً، أم يمكنني الشراء بالآجل؟
- ما حدّ التسهيلات التي يُمكنني الحصول عليها؟ وما المهلة الزمنيّة التي يجدر بي التسديد ضمنها؟
- هل يُمكنني الحصول على حسومات إذا أقدمت على شراء كمّيّات كبيرة، أو سدّدت المبلغ المستحق بسرعة؟
- ما نسبة الحسم التي يُمكنني الحصول عليها؟
- هل سيؤمّن الموردّ توصيل البضائع إلى مؤسستي؟
- كم الوقت اللازم للتسليم بعد تقديم الطلبيّة؟
- هل يتمّ توفير خدمة التسليم المجاني، أم يتمّ ذلك لقاء مبلغ من المال؟

ملاحظة:

أحرص على الحصول على إجابة خطية من المورد، وأطلب منه عرض أسعار خطياً، وفي حال وقعت أيّ خلافات بيني وبين موردي في مرحلة لاحقة، سيُسهّل عرض الأسعار الخطي معالجة تلك المشاكل.

الخطوة (٤): أختار أفضل الموردين: أقارن عروض الأسعار التي تلقيتها من مختلف الموردين؛ لتحديد ما يمكن أن يعرضه كلّ منهم؛ إذ يُشكّل عرض الأسعار جواباً خطياً عن أسئلتني. ففي عرض الأسعار، يزودني المورد بمعلومات مفصلة عن السلع، أو المواد، أو المعدات، أو الأسعار، أو الدفعات، أو التسليم، وغيرها من الشروط المتصلة بطلبيتي.

ويتعيّن على الريادي أن يقرّر الشروط والأولويات الأكثر أهمية عند اختيار مورديه. هل هو الشراء الآجل؟ أم الفعالية؟ أم الأسعار، أو الحسومات، أو الخصومات، أو غيرها من الاعتبارات؟ وعند اتخاذ قراراً بشأن الموردين الذين يلّون حاجات المؤسسة أكثر من غيرهم:

- أحاول التفاوض معهم؛ للحصول على شروط أفضل.
- أختار أفضل الموردين لمؤسسة عمالي.

الخطوة (٥): أطلب السلع: أطلب السلع، لكن أحرص على أن تكون طلبيتي خطية، ثم أفكر ملياً في الكميات التي أحتاج إليها:

- ما أصغر كمية يمكنني أن أطلبها؟
- كم تحتوي كلّ من المجموعات الكاملة؟
- هل يمكنني طلب أقلّ من مجموعة واحدة كاملة؟

الخطوة (٦): أفحص السلع فور استلامها: أدقق في السلع فور استلامها. يُرسل المورد عادةً قسيمة استلام مع السلع، أو المواد، وتبيّن هذه القسيمة تفاصيل السلع، وسيطلب منّي التوقيع على قسيمة الاستلام فور استلامي البضائع؛ كإثباتٍ على ذلك.

ويُرسل بعض الموردين فاتورةً بدلاً من قسيمة الاستلام، وعليّ أن أقارن السلع مع العناصر الواردة في الفاتورة. وإذا قمت باستلام السلع، أو المواد شخصياً من مكتب المورد، يتعيّن عليّ التدقيق في نوعية البضائع، وجودتها قبل أن تنقلها معي.

أقارن قسيمة الاستلام، أو الفاتورة بالطلبية، وأتحقّق من استلامي كلّ ما هو وارد فيها في الوقت المحدد، وإذا وقع أيّ خطأ، أبلغ المورد بذلك على الفور، ولا أوقع قسيمة الاستلام، أو أسدّد ثمن السلع قبل معالجة المشكلة.

الخطوة (٧): أدقّ الفاتورة: أدقّ الفاتورة؛ لأنها تفصّل ما اشتريته، وتاريخ تسديد المبلغ المستحقّ للمورّد، فضلاً عن طريقة الدفع، وأحرص على أن تكون الفاتورة صحيحةً، فإذا كنت بصدد الشراء بالآجل، فعليّ أن أقارن الفاتورة بقسيمة الاستلام، ويجب أن تكون لائحة السلع، أو الموادّ هي نفسها في الاثنتين، كما أحرص على استلامي كلّ ما أدفع ثمنه، وأحرص على أن تكون الأسعار، وإجمالي المبالغ صحيحةً، وإذا لم تكن الفاتورة صحيحة، أبلّغ المورّد بذلك على الفور، وأحدّد أفضل طريقة لمعالجة المشكلة.

الخطوة (٨): أسدّد مدفوعاتي: أسدّد مدفوعاتي للمورّد نقداً، أو بوساطة (شيك)، أو تحويل مصرفي، وأحرص على حصولي على إيصال؛ كإثبات على الدفع.

أناقش:



هل من الأفضل تعمل صاحب المؤسسة مع أكثر من مورد.



(عمل مجموعات):

نشاط: ٧-٧: ورشة عمر للنجارة



أنشأ عمر ورشته خارج المدينة. ويضم مستخدموه مجموعة من عمال الإنتاج ، ومحاسبة اسمها (نغم)، ويحرص عمر على بناء قدرات مستخدميه، من خلال برامج التدريب.

ونظراً لارتفاع درجات الحرارة، والحرارة الناتجة من الآلات، بادر عمر إلى تركيب مراوح في الورشة، كما قام بتخزين المواد الخام (القضبان، والألواح الخشبية) خارج الورشة، والمنتجات النهائية أمام واجهة الورشة. لكن، نظراً إلى شدة هطول الأمطار، تتعرض بعض المواد الخام، والمنتجات للتلف.

وحرصاً منه؛ بسبب انقطاع الكهرباء بشكل متكرر، بادر عمر لشراء مولّد يعمل بالوقود الصناعي. أمّا بالنسبة إلى النشارة المتبقية بعد الإنتاج، فيتّم جمعها، ورميها في منطقة قريبة من الورشة.

تواجه عمر شكوى من بعض الدكاكين في الجوار من الضجيج، والغبار الناتج من ورشته.

بعد قراءتي قصة ورشة عمر للنجارة، أكمل الجدول بالمعلومات الآتية:

- 1 ما عناصر الإنتاج، أو المدخلات في ورشة عمر للنجارة؟
- 2 ما التحديات التي يواجهها عمر بخصوص عناصر الإنتاج؟
- 3 ما التغييرات التي أقترحها بخصوص عناصر الإنتاج، والتحديات المحددة من حيث:
 - أ هل يمكن التقليل منها؟ كيف؟
 - ب هل يمكن استخدامها بشكل مختلف؟ كيف؟
 - ج هل يمكن استبدالها؟ بـم؟

عملية الخضرة

التغييرات المقترحة			التحديات	عناصر الإنتاج (المدخلات)
هل يمكن استبدالها؟ بِم؟	هل يمكن استخدامها بشكل مختلف؟ كيف؟	هل يمكن التقليل منها؟ كيف؟		

أتعلم:



خضرة المؤسسة: تحسين كفاءتها، والتقليل من أثرها السلبي على البيئة. فتحسين الكفاءة من حيث الطاقة، والمواد، واستخدام المصادر المتجددة يعني -في أغلب الأحيان- زيادة الأرباح على المدى الطويل، ويمكن تحقيق الكفاءة أيضاً من خلال التقليل من المدخلات، والمحافظة على مستويات الإنتاج ذاتها على حدّ سواء.

القواعد الأساسية الثلاث التي يجب أن تتبناها المؤسسات؛ من أجل ضمان الاستدامة البيئية:

- قاعدة التجديد (فيما يخصّ مدخلات المشروع): يجب ألا يتجاوز استخدام الموارد الطبيعية (مثلاً الخشب) معدل تجديد الإمدادات المحلية (مثلاً ضرورة ضمان ثبات الغطاء الحرجي).
- قاعدة الاستيعاب (فيما يخصّ مخرجات المشروع): يجب ألا تتجاوز النفايات، والمياه الملوثة، وتلوّث الهواء قدرة الطبيعة على الاستيعاب، وبالتالي قدرتها على تطهير التلوّث، (مثلاً لا يجب أن تتجاوز المياه الملوثة التي يتمّ ضخها في النهر المستويات التي تشكّل خطراً على الاقتصاد، أو الصحة). ولعلّ الحلّ الأمثل هو إعادة تدوير النفايات الناتجة من عملية الإنتاج، (مثلاً تحويل النفايات العضوية إلى فحم صديق للبيئة).
- قاعدة الاستبدال: في ضوء استخدام معظم المؤسسات لنوع من أنواع الموارد غير القابلة للتجدد، تقضي استراتيجية الاستدامة باستبدال الموارد غير القابلة للتجدد بالموارد القابلة للتجدد، (مثلاً استبدال المولّد العامل بالوقود الصناعي بالطاقة الشمسية المتجددة).

مصادر الطاقة المتجددة:

يتم إنتاج الطاقة المتجددة من الموارد الطبيعية، مثل أشعة الشمس، وحرارة الأرض، والرياح، والأمطار، والكتلة الإحيائية، والمد والجزر، وتعدّ هذه المصادر قابلة للتجدد؛ لأنها تجدد نفسها بسرعة، وتتوفر عادة بشكل مستمر.

أتعلم:

تنتج طاقة الكتلة الإحيائية من محاصيل إنتاج الطاقة، أو النفايات. ويمكن إنتاج الحرارة، والكهرباء، والوقود المخصّص لوسائل النقل من النبات، والنفايات، مثل المخلفات الزراعية، ونبات الأجراس، والنفايات البشرية العضوية. كما تُعدّ الأغذية التي نأكلها، والنباتات التي تموت، ورقائق الخشب، والطحالب البحرية مصادر طاقة الكتلة الإحيائية.

النفايات:

يُنتج كلّ فرد منا النفايات بشكل مباشر، وغير مباشر. والنفايات هي موادّ لا نعتبرها ذات قيمة، أو فائدة، وبالتالي نلجأ إلى التخلص منها.

يتزايد إنتاج النفايات، وبخاصة في المدن؛ ما يطرح مشكلة لجهة استخدام مساحة متزايدة للتخلص منها، كما أنّ حرقها قد يؤدي إلى إيجاد مشكلات بيئية خطيرة، وبالتالي، لا تُعدّ حاوية النفايات أداة سحرية لتحلّل الموادّ، فالنفايات تبقى حتّى بعد التخلص منها، وتؤثّر بشكل كبير على البيئة. ويتمّ نقل النفايات عادة بشكل خارج عن السيطرة إلى المطامر، وقد تُحدث نتائج سلبية كثيرة؛ جرّاء الطمر، منها:

1 تلوث المياه الجوفية، والطبقات الحاملة للمياه.

2 تلوث التربة.

3 إنتاج الميثان بشكل مكثّف (غازات الدفيئة التي تحبس الحرارة).

4 تلوث الهواء؛ نتيجة عمليات الحرق في الهواء الطلق.

5 استخدام مساحات واسعة من الأراضي.

6 توفير ملاذ لنافلات المرض، مثل الجرذان، والذباب.

وقد تؤثّر النتائج السلبية المذكورة أعلاه بشكل سلبي على الأنشطة السياحية، والزراعية، وتلحق الضرر بصحة المواطنين المقيمين في الجوار.

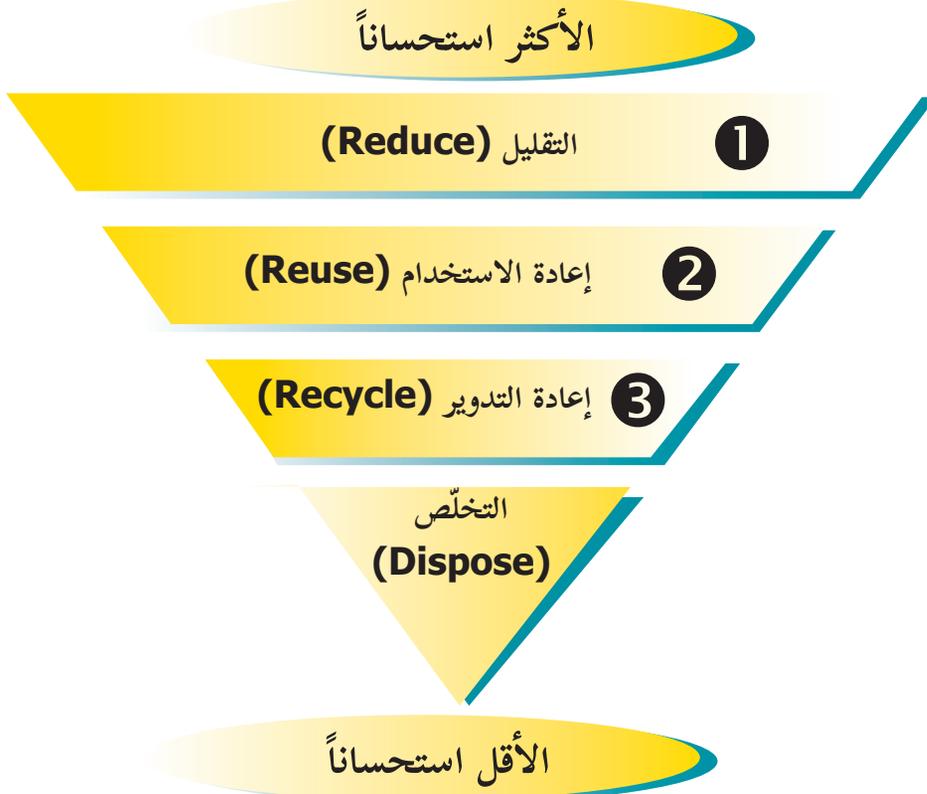
أتعلم:



يستغرق تحلل كل من المواد المشار إليها أدناه عادة وقتاً أقل، إن لم يتم تجميعها في المطامر، فعلى سبيل المثال: يتحلل الورق بأقل من شهر واحد في حال التعرض لعوامل التحلل، مثل الهواء، والمياه. وفي حال تجميع النفايات في المطامر، يتم عزلها عن العوامل المذكورة.



الاستراتيجية الثلاثية للتحكم بالنفايات (The 3Rs):



أنبه الطلبة إلى أن الاستراتيجية الأفضل هي تفادي إنتاج النفايات، وفي حال عدم إمكانية ذلك، يمكن استخدام الاستراتيجية الثلاثية بالتدريج، وفق المخطط أعلاه.

دورة المدخلات، والمخرجات:



- 1 استخراج المواد.
- 2 النقل.
- 3 إعادة الاستخدام.
- 4 إعادة التدوير.
- 5 الإنتاج (التصنيع).
- 6 الاستخدام.
- 7 التخلص.

نشاط: ٧-٨: إعداد خطط عمل المؤسسة (عمل فردي، أو مجموعات):



أطلب من الطلبة العمل؛ لإكمال البند المتعلق بالاعتبارات البيئية التي سيتم مراعاتها ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها.



نشاط ٧-٩: مؤسسة جابر - دفتر صندوق بسيط - (عمل مجموعات):



أنشأ جابر مؤسسته منذ ثلاث سنوات، ويرغب بتوسيعها، فحصل على قرض (عائلي) بتاريخ ٢٣ كانون الثاني (يناير). وفيما يأتي لائحة بالعمليات التجارية التي قامت بها مؤسسته في الفترة بين ٢٣ كانون الثاني (يناير)، و٤ شباط (فبراير)، فإذا كان جابر يملك (٣٥٠٠) وحدة نقدية في المؤسسة بتاريخ ٢٣ كانون الثاني (يناير)، فكم سيكون المبلغ النقدي الذي سيكون لديه في ٤ شباط (فبراير)؟

التاريخ	العملية المالية	(المدين) نقد داخل (+)	(الدائن) نقد خارج (-)	الرصيد الجاري
١/٢٣	الرصيد في ٢٣ كانون الثاني			٣٥٠٠
٢٣	استلام قرضٍ نقدي	٢٠٥٠٠		
٢٤	دفعة نقدية للسيد رامي؛ لقاء المبنى، والأرض	٨٠٠٠		
٢٤	شراء أجهزة	٢٨٧٥		
٢٤	شراء خردوات، ومثبتات	٨٩٥		
٢٥	شراء إمدادات	١٧٥		
٢٥	شراء بضائع	٤٢ ٧٥		
٢٨	بيع بضائع	١٢٥		
٢٨	شراء بضائع	١٥٠		
٢٨	سحب مبلغ نقدي؛ للاستعمال الشخصي	١٧٥		

			٣١٠١	بيع بضائع	٣١
			١٥٠٠	دفع فاتورة الكهرباء	٣١
			٨٦	دفع أجر المساعد بدوام جزئي	٢/٢
			١٢٥	بيع بضائع	٢
			١١٦	بيع بضائع	٣
			٦٥	دفع أجور تصليحات	٣
			٢٠٣	شراء بضائع	٤
			١٣	دفع رسوم الشحن	٤
				الرصيد النهائي	٤

أَدْخِلْ العمليات المالية في المكان الصحيح، ثمَّ أحسب الرصيد النهائي في ٤ شباط (فبراير)؟

ملاحظة: 

يُعدّ السجل السابق دفتر صندوق بسيط.

أتعلم: 

● دفتر الصندوق البسيط: هو رصد لجميع الحركات المالية الداخلة من الصندوق، والخارجة منه؛ فالداخلة تأخذ إشارة (+)، والخارجة تأخذ إشارة (-)، ويتمّ ترصيدها في نهاية اليوم، أو الأسبوع، أو الشهر، أو المدة وفق الحاجة، وتمثّل الرصيد الفعلي للصندوق (المال الفعلي الموجود).

الأسئلة الرئيسة حول حفظ السجلات:

1 لِمَ تُحَفَظُ السجلات؟

ينص القانون على ضرورة احتفاظ المؤسسات كافة بأحد أنواع السجلات الخطيّة، ويُمكن أن تُجيب السجلات الوافية عن الأسئلة الآتية:

▲ ما نسبة الأرباح التي تجنيها المؤسسة؟

▲ كم تبلغ قيمة المؤسسة؟

▲ كم تبلغ القيمة التي يدين بها الزبائن الدائنون للمؤسسة؟

▲ ما المبلغ الذي تدين به مؤسسة الأعمال لدائنيها؟

▲ ما الضريبة التي يجب أن تدفعها المؤسسة؟

2 كيف يمكن وضع نظامٍ لحفظ السجلات؟

▲ بمساعدة أحد المحاسبين. وإذا كان المالك لا يستطيع تحمّل كلفة استخدام محاسب، فلن يتمكن من تحمّل تكاليف المؤسسة.

▲ قد يُعدّ المحاسب نظاماً مناسباً للسجلات يكون مفصّلاً ووفق حاجات المؤسسة.

3 أي نوع من السجلات ينبغي أن تحتفظ به المؤسسة الصغيرة؟

▲ جدول الرواتب (Payroll) .

▲ الرصيد النقدي (Cash balance) .

▲ الحسابات المستحقّة للتحويل (Accounts receivables) .

▲ الحسابات المستحقّة الدفع (Accounts payables) .

▲ سجلّات المخزون (Inventory records) .

▲ متطلبات الحكومة (Government requirements) .

▲ البيانات الماليّة (Financial statements) .

4 من سيتولّى مسؤولية حفظ السجلات المالية؟

▲ حفظ السجلات بنفسه .

▲ تعيين مساعد .

▲ توظيف محاسبٍ بدوامٍ كامل .

▲ التعاقد مع خدماتٍ خارجيّة .

▲ قسم المحاسبة .

5 هل يُعدّ الخلط بين مال المؤسسة، ومال الأسرة ممارسةً جيدة؟

يجب دوماً الفصل بين مال المؤسسة، والمال الخاصّ. فعندما يتمّ الخلط بين مال المؤسسة، ومال الأسرة، قد يتمّ صرف المال على النفقات الخاصة. وفي نهاية الشهر، لن يتمكن الرياديون من معرفة ما إذا كانت المؤسسة تحقق الربح، أو لا.

أتعلّم:



من الضروري اعتماد نظام فعّال لحفظ السجلات في أيّ مؤسسة كانت. وينبغي تسجيل كلّ العمليات المالية للمؤسسة. ويفشل عدد كبير من المؤسسات الصغيرة؛ بسبب عدم إقدامها على حفظ السجلات بالشكل المناسب. وقد تتميز المؤسسة بمُنتج ممتاز، ونسبة مبيعات عالية، وهامش ربح لا بأس به، لكنّه في غياب السجلات المناسبة، لن يلبث أن يواجه كارثة. وفي أغلب الأحيان، يعتقد أصحاب المؤسسات الصغيرة بعدم ضرورة حفظ السجلات في مؤسساتهم، لكنهم يواجهون مشاكل وقرارات يومية تستلزم تواجد مدير مطلع على نواحي المؤسسة كافّة. ومن شأن اعتماد نظام سليم لحفظ السجلات أن يوفر المعلومات الماليّة اللازمة؛ لمعالجة المشاكل الإدارية بشكلٍ أسهل، واتخاذ القرارات السليمة.

نشاط ٧-١٠: مؤسسة فريد للبناء - توقع التدفقات النقدية - (عمل مجموعات):



يرغب فريد بإنشاء مؤسسة بناءٍ خاصّة به. وتُظهر توقّعات التدفّقات النقدية الآتية بعض البيانات عن مؤسسته، حيث تحدّد أولاً المبلغ الذي سيحتاج إليه؛ ليدير مؤسسته، بحيث يحتاج شهرياً مبلغ ١٥٠٠ وحدة نقدية أجور عمالة، و ١٠٠٠ وحدة نقدية أجور موادّ، و ١٠٠٠ وحدة نقدية مصروفات أخرى. وبدأ فريد مشروعه بمبلغ توفير قدرة ١٥٠٠٠ وحدة نقدية.

أعدّ خطة تدفق نقدي، علماً أنّ النقد الداخل من المبيعات مبين في الجدول أدناه.

شركة فريد للبناء

توقّعات التدفق النقدي من المبيعات لاثني عشر شهراً من (١) نيسان/ أبريل، لغاية (٣١) آذار/ مارس

آذار	شباط	كا	كا	تش٢	تش١	أيلول	آب	تموز	حزيران	أيار	نيسان	
											١٥٠٠٠	النقد في بداية الشهر



٦.٠٠٠	٦.٠٠٠	١٢.٠٠٠	٦.٠٠٠	٦.٠٠٠	١.٠٠٠	١.٠٠٠	٥.٠٠	٥.٠٠	٣٥.٠٠	٣.٠٠٠	٢٥.٠٠	النقد الداخل من المبيعات
.	النقد الداخل من مصادر أخرى
												مجموع النقد الداخل
												النقد الخارج:
												كلفتة السلع المُباعة (الموادّ، والعمالة)
												المصرفات العامة
												مجموع النقد الخارج
												الفائض، أو العجز
												النقد في نهاية الشهر

أتعلم:



تُستعمل خطة التدفّق النقدي (Cash flow plan) في التنبؤات المالية. وتُستند هذه الخطة، كما يُشير اسمها، إلى النقد المتدفّق إلى المؤسسة، والنقد المتدفّق خارجها. ويُعدّ المال المُودع في الحسابات المصرفية نقداً لدى وضع خطة التدفّق النقدي. وغالباً يُطلب من الراغبين ببدء المؤسسة تنبؤ التدفّق النقدي لمدة (١٢) شهراً، أو لفترة تتناسب مع مدة القرض المصرفي، في حال تقدّمهم بطلب قرض من المصرف.

زيادة الدخل، وخفض التكاليف:

إذا تبيّن من خطة التدفّق النقدي أنّه من المُحتمل أن ينفذ المال من المؤسسة في أيّ من الأشهر المقبلة، يُمكن لصاحب المؤسسة اتّخاذ التدابير الآتية:

زيادة النقد الداخل عن طريق:	خفض النقد الخارج عن طريق:
<ul style="list-style-type: none">زيادة المبيعات.تقليل التسهيلات المعطاة للزبائن.الحصول على تسهيلات مصرفية زائدة.بيع جزء من استثمارات المؤسسة.طلب المال من أحد الأصدقاء.	<ul style="list-style-type: none">خفض التكاليف التشغيلية.إيجاد مورد أقلّ كلفة.التفاوض بشأن الحصول على تسهيلات بالدفع من الموردين.التفاوض بشأن تمديد فترة القرض.تأجيل الاستثمار المخطّط له.

أتعلّم:



لإعداد توقعات التدفّق النقدي، عليّ أن أقدر كم ستبلغ كلفة بقاء مشروع مستمراً كلّ شهر من العام المقبل. ويمكنني اعتبارها، وكأنّها بيانات عن توقّعات دخلي الشهري من مبيعاتي، وتكلفة هذه المبيعات، والمصروفات العامّة؛ ما سيعطيني أرقاماً شهرية تبيّن النقد المتوقع، وجودة في مشروع في نهاية كلّ شهر، وسأتمكّن من بيان التدفّق النقدي المُتراكم في نهاية كلّ شهر.

نشاط: ٧-١١: إعداد خطط عمل المؤسسة (عمل فردي، أو مجموعات):



أطلب من الطلبة العمل؛ لإكمال البند المتعلق بخطة التدفّق النقدي ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها.



نشاط ٧-١٢: البيانات المالية لمحلات أمل لبيع الورد في النصف الأول من عام ٢٠١٩ (عمل مجموعات):



تأسست محلات أمل في بداية عام ٢٠١٩م، برأسمال قدره (٢٠٠٠٠) وحدة نقدية، وقرض مصرفي قدره (٦٠٠٠) وحدة نقدية، يتم تسديده على أقساط شهرية قدرها (١٠٠) وحدة نقدية، وقد تم شراء أرض للمشروع بقيمة (١٠٠٠٠) وحدة نقدية، وإنشاء بناء عليها، وشراء التجهيزات الضرورية للمشروع. وتعمل محلات أمل على أساس البيع، والشراء نقداً، وبالأجل، وتحفظ بسجلات مالية منظمّة.

في نهاية شهر حزيران من عام ٢٠١٩م، أعدت محلات أمل بيان الدخل للأشهر الستة الأولى من العام نفسه؛ اعتماداً على ما يأتي:

- 1 بلغ إجمالي المبيعات النقدية (٦٠٠٠٠) وحدة نقدية، وإجمالي المبيعات الآجلة (٢٠٠٠٠) وحدة نقدية.
- 2 بلغت قيمة المخزون في بداية العام ٢٠١٩م (١١٧٠٠) وحدة نقدية، وقيمة المخزون في نهاية شهر حزيران ٢٠١٩م (١٧٠٠) وحدة نقدية.
- 3 إجمالي المشتريات من الأزهار خلال الأشهر الستة من العام (٥٠٠٠٠) وحدة نقدية.
- 4 إجمالي تكاليف الرواتب والأجور (١٠٠٠٠) وحدة نقدية، وتكاليف الكهرباء (١٥٠٠) وحدة نقدية، وتكاليف الإعلانات (٧٠٠) وحدة نقدية، والنفقات الأخرى (٨٠٠) وحدة نقدية.
- 5 إجمالي تكاليف الاستهلاك للأشهر الستة الأولى من العام (٤٠٠) وحدة نقدية.
- 6 صافي قيمة المبنى بعد خصم الاستهلاك للأشهر الستة الأولى من عام ٢٠١٩م (٧٤٠٠) وحدة نقدية، وصافي قيمة التجهيزات (٣٤٠٠) وحدة نقدية.
- 7 بتاريخ ٣٠ حزيران ٢٠١٩م، بلغ إجمالي النقد المتوفّر لدى محلات أزهار الربيع مبلغ (٨٢٠٠) وحدة نقدية، وإجمالي الديون المستحقة لهم (١٣٠٠) وحدة نقدية.
- 8 بلغ إجمالي الديون المستحقة عليهم لصالح الموردين مبلغ (١٠٠٠) وحدة نقدية، بالإضافة إلى مقدار الضرائب على الأرباح المستحقة عليهم عن الأشهر الستة الأولى لعام ٢٠١٩م.
- 9 يتم حساب مقدار الضريبة على الأرباح بنسبة (١٠٪) من الأرباح الصافية.
- 10 بلغ رصيد قرض البنك مبلغ (٤٤٠٠) وحدة نقدية، بعد تسديد الأقساط المستحقة عليهم كافة حتى تاريخه.

المطلوب:

- 1 إعداد بيان الدخل لفترة الأشهر الستة الأولى من عام ٢٠١٩م، باستخدام النموذج ١-٧.
- 2 إعداد الميزانية العمومية للمحلات في نهاية حزيران ٢٠١٩م، باستخدام النموذج ٢-٧.

النموذج ٧-١:

نموذج بيان الدخل (الأرباح، والخسائر) للفترة -----

			إيرادات المبيعات:
			البيع نقداً
			البيع بالآجل
			مجموع المبيعات
			كلفة السلع المُباعة:
			المخزون أول المدة
			+ المُشتريات
			= كلفة البضائع المعروضة للبيع
			- المخزون آخر المدة
			= كلفة السلع المُباعة
			إجمالي الربح:
			المصروفات العامة:
			الرواتب/ الأجور
			الكهرباء
			الإعلانات
			النفقات الأخرى
			مجموع المصروفات العامة
			تكاليف الاستهلاك:
			صافي الربح/ الخسارة:
			الضرائب المقدّرة (١٠٪)
			صافي الربح/ الخسارة بعد الضريبة:



النموذج ٧-٢:

نموذج الميزانية العمومية بتاريخ: -----

	الموجودات:
	صافي قيمة الموجودات الثابتة:
	الأرض
	صافي قيمة المبنى
	صافي قيمة الأجهزة
	صافي قيمة الأثاث
	صافي قيمة المركبات
	مجموع الموجودات الثابتة:
	الموجودات المتداولة (الجارية):
	النقد (في الصندوق، والبنك)
	الحسابات المستحقة للتحويل
	المخزون
	مجموع الموجودات المتداولة:
	مجموع الموجودات:
	المطلوبات، وحقوق الملكية:
	المطلوبات المتداولة (الجارية):
	الحسابات المستحقة للدفع
	الضرائب المستحقة للدفع
	مجموع المطلوبات المتداولة (الجارية):
	المطلوبات طويلة الأمد:
	رصيد القروض المصرفية
	رصيد القروض العائلية



	مجموع المطلوبات طويلة الأمد:
	مجموع المطلوبات:
	حقوق الملكية:
	رأس المال المستثمر
	الأرباح المحتجزة، أو الخسائر
	مجموع حقوق الملكية:
	مجموع المطلوبات، وحقوق الملكية:

بيان الأرباح، والخسائر:

يُساعد بيان الدخل في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تجني ربحاً، أو تتكبّد خسارة في فترة زمنية محددة، تمتد من شهر إلى سنة. وكلّما حسبت أرباحي، وخسائري على فترات متقاربة، تمكّنت من معرفة الوضع المالي لمؤسستي بشكلٍ أسرع.

وتتألف عملية حساب الأرباح والخسائر من سبع خطوات محددة، هي الآتية:

- 1 إيرادات المبيعات (Sales): بما فيها البيع نقداً، وبالأجل.
- 2 تكلفة السلع المُباعة (Cost of Goods Sold): وهي المبلغ الذي تدفعه المؤسسة لقاء السلع التي باعتها، ويُمكن حسابه بإضافة قيمة السلع التي تمّ شراؤها في الفترة المحددة إلى قيمة المخزون الأولي من هذه السلع (يُمكن الحصول على قيمة المخزون الأولي من بيان الدخل السابق)، ثمّ طرح قيمة المخزون المتوفّر منها في نهاية الفترة.
- 3 إجمالي الربح (Gross Profit): يتمّ حسابه بطرح تكلفة السلع المُباعة (الموادّ المباشرة، وتكلفة العمالة المباشرة) من المبيعات.
- 4 المصروفات العامة (Expenses): وتتضمّن تكاليف العمالة غير المباشرة، وغيرها من التكاليف التشغيلية.
- 5 تكاليف الاستهلاك (Depreciation): يتمّ حسابها عادة سنوياً، كما تمّ شرحه سابقاً. وفي حالة إعداد بيان الدخل لفترات أقلّ من سنة، على سبيل المثال شهرياً، يتمّ حساب تكاليف الاستهلاك الشهرية، بقسمة تكاليف الاستهلاك السنوية على (١٢) شهراً.
- 6 صافي الربح/ الخسارة (Net Profit or Loss): وهو المبلغ المتبقي بعد طرح المصروفات، وتكاليف الاستهلاك من إجمالي الربح. ويبيّن هذا الرّقم ما إذا كانت المؤسسة تجني ربحاً، أو تتكبّد خسائر.

7 **الضرائب المستحقة على الأرباح (Income Tax):** يتمّ حساب الضرائب على الأرباح الصافية للمؤسسة على أساس نسبة مئوية منها، تتراوح من ١٠٪ إلى ٣٠٪، تبعاً للشكل القانوني للمؤسسة، ووفق القوانين المطبقة في البلد.

أتعلم:



تُساعد البيانات الماليّة على تحديد الأداء المالي للمؤسسة. فباستخدام البيانات الماليّة، يمكن مقارنة أداء المؤسسة الحالي بأدائها في السنوات السابقة، وتعدّ هذه المقارنات أساسية؛ من أجل التخطيط للمستقبل، وإبراز نقاط القوّة، ونقاط الضعف في عمليّات المؤسسة.

قوانين الأرباح والخسائر:



- 1 الأرباح / الخسائر = الإيرادات من المبيعات - التكاليف.
- 2 الإيرادات من المبيعات = المبيعات النقدية + المبيعات الآجلة.
- 3 كلفة السلع المُباعة = قيمة المخزون من السلع المُعدة للبيع في أول المدة + قيمة المشتريات من السلع المُعدة للبيع خلال المدة - قيمة المخزون من السلع المُعدة للبيع آخر المدة.
- 4 إجمالي الربح = المبيعات - كلفة السلع المُباعة
- 5 صافي الربح / الخسارة = إجمالي الربح - مجموع المصروفات العامّة - تكاليف الاستهلاك
- 6 الضريبة المستحقة على الأرباح = صافي الربح X النسبة المئوية المقرّرة للضريبة
- 7 صافي الربح بعد الضريبة = صافي الربح - الضريبة المستحقة
- 8 بند مخزون آخر المدة في بيان الدخل = بند المخزون في الموجودات الجارية من الميزانية العمومية.
- 9 بند الضرائب المستحقة على الأرباح في بيان الدخل = بند الضرائب المستحقة للدفع في الميزانية العمومية.
- 10 بند صافي الربح / الخسارة بعد الضريبة في بيان الدخل = بند الأرباح المحتجزة، أو الخسارة في الميزانية العمومية.

الميزانية العمومية:

▲ الميزانية العمومية: هي بيان مالي، يُبين ما تملكه، وما تدين به مؤسستي في أيّ يوم من حياتها. وتختلف الأرقام الماليّة الواردة في الميزانية العمومية من يوم لآخر؛ بسبب الأموال الواردة إلى المؤسسة، والخارجة منها باستمرار. ويتمّ إعداد الميزانية العمومية أساساً لتحديد ما إذا كانت المؤسسة تجني أرباحاً، أو تتكبّد خسائر.

وفيما يأتي المعادلة المستخدمة لإعداد الميزانية العمومية:

الموجودات	=	المطلوبات	+	حقوق الملكية
-----------	---	-----------	---	--------------

1 الموجودات (Assets): وتتضمن كلّ ما تملكه المؤسسة من نقد، وأجهزة، وأبنية، ومخزون.

▲ الموجودات المتداولة أو الجارية (Current Assets): وتتضمن النقد، وكلّ ما يُمكن تحويله إلى نقد في غضون (١٢) شهراً، وتتضمن الموجودات الجارية النقد، والحسابات المصرفيّة، والحسابات المستحقّة للتحويل (ما يدين به الآخرون لي)، والمخزون.

▲ الموجودات الثابتة (Fixed Assets): وهي الموجودات التي لا يُمكن تحويلها إلى نقد بسهولة (في غضون ١٢ شهراً)، وهي عناصر تقتنيها المؤسسة؛ لاستخدامها على المدى البعيد، وتشمل الأراضي، والأبنية، والآلات، والأجهزة، والمركبات.

ملاحظة:

يتمّ تسجيل صافي قيمة الموجودات الثابتة؛ أي القيمة، بعد خصم قيمة الاستهلاك وفق النسب المسموح بها بموجب القوانين، مع ملاحظة أنّ قيمة الأراضي تبقى ثابتة؛ أي لا يتمّ حساب الاستهلاك عليها.

2 المطلوبات (Liabilities): وتتضمن كلّ ما تدين به المؤسسة، وقد تشمل القروض، وإشعارات الدائنين، والضرائب، والرهون.

▲ المطلوبات المتداولة أو الجارية (Current Liabilities): هي كلّ ما تدين به المؤسسة، وينبغي تسديده من خلال استخدام موجودات متداولة، وهي عادة العناصر التي ينبغي إعادة تسديدها في غضون (١٢) شهراً، بما في ذلك الضرائب، والقروض، والفواتير المستحقّة للدائنين.

▲ المطلوبات الطويلة الأمد (Long-term Liabilities): وهي كلّ دَيْن لا يُمكن سداده في غضون (١٢) شهراً، مثل الرهن، ورصيد القروض المصرفية طويلة الأمد.



3 حقوق الملكية (Owners' equity): وهي ما تملكه المؤسسة فعلياً بعد طرح المطلوبات من الموجودات. وتشمل حقوق الملكية الاستثمار الأولي للمالكين (مساهمة أصحاب المشروع)، وأرباحهم المُحتجزة، أو خسائرهم (Retained earnings)؛ أي التي لم يتم توزيعها على المساهمين (أصحاب المؤسسة). وكلّما كان الفرق بين الموجودات والمطلوبات أكثر، كان الوضع المالي للمؤسسة أفضل.

قوانين الميزانية العمومية:

الموجودات = المطلوبات + حقوق الملكية

الموجودات = مجموع صافي الموجودات الثابتة + مجموع الموجودات الجارية

المطلوبات = مجموع المطلوبات الجارية + مجموع المطلوبات طويلة الأمد

أتعلم:



الفرق بين الموجودات والمطلوبات يبيّن الوضع المالي للمؤسسة، فكلّما كان ذلك الفرق أكبر، كان الوضع المالي لها أفضل.

نشاط: ٧-١٣: إعداد خطط عمل المؤسسة (عمل فردي، أو مجموعات):



أطلب من الطلبة العمل؛ لإكمال البند المتعلق بقائمة الدخل، والميزانية العمومية ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها.

أسئلة الوحدة

السؤال الأول: أضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يأتي:



1 أي من الآتية لا تُعدّ من مصادر الحصول على الموظفين؟

- أ- الموظفين السابقين. ب- مؤسسات التشغيل.
ج- المعاهد، والجامعات. د- المدارس الحكومية، والخاصة.

2 تُعدّ المنافع الإضافية مهمّة في اعتبارات الموظفين الجدد، حيث تشمل:

- أ- الراتب الأساسي، والعلاوات، والتأمين الصحي.
ب- أوقات الدوام، والإجازات، والعطل، والتأمين الصحي.
ج- خطط الأجور، وعلاقات الموظفين، وظروف العمل.
د- المسمّى الوظيفي، والدور المطلوب منه مع زملائه الموظفين.

3 من إرشادات إدارة الموظفين ألا يكونوا:

- أ- منصفين. ب- مصغيين. ج- معززين. د- مجادلين.

4 ما أهمّ فوائد الضمان الاجتماعي؟

- أ- زيادة مدخولات الحكومة من فئة الموظفين من القطاع الخاصّ.
ب- ضمان عمل الموظف في المؤسسة، ومنعه من ترك العمل الخاصّ.
ج- تأمين الدخل الأساسي لجميع الموظفين قبل عملهم في المؤسسة، وفي أثنائه، وبعده.
د- توفير مكافأة نهاية الخدمة للموظف الذي يعمل في القطاع الخاصّ.

5 من صفات البائع الجيد:

- أ- الصدق. ب- المراوغة. ج- حلف اليمين. د- الخداع.

6 ما أفضل طريقة للتخلص من النفايات؟

- أ- التقليل منها. ب- إعادة استخدامها. ج- تدويرها. د- تفادي إنتاجها.

7 من خلال ماذا تتم عملية فحص السلع فور استلامها؟

- أ- استلام البضاعة، وفحص سلامتها، ودفع ثمنها.
- ب- استلام البضاعة في الوقت والسعر المتفق عليه، وفحص سلامتها.
- ج- التأكد من وصول البضاعة، والتوقيع على كشف الاستلام فقط.
- د- التأكد من سلامة البضاعة، ومطابقة الكشف في الفاتورة، والفعلي، من حيث العدد، والسعر المتفق عليه.

8 الطريقة المثلى لتسديد المدفوعات؛ لتوثيقها:

- أ- نقداً، أو (شيكات) مؤجلة، والحصول على وصل استلام (مقبوضات) موقع من مستلم الأموال (المورد).
- ب- دفعات أسبوعية مسجلة على الدفتر اليومي من صاحب المؤسسة، وبرصيد متفق عليه مع المورد.
- ج- وصولات أمانة تُدفع في مواعيد متفق عليها مع المورد، ويتم تمزيق كل وصل حال تم دفعه.
- د- استخدام عملات إلكترونية حديثة؛ من أجل عدم حمل الأموال، والحرص على عدم ضياعها، أو سرقتها.

9 ماذا يبين دفتر الصندوق البسيط؟

- أ- المتوقع من موجودات الصندوق في فترة معينة.
- ب- النقد الفعلي الآن في الصندوق.
- ج- ربح الصندوق، أو خسارته.
- د- حقوق ملكية الصندوق.

السؤال الثاني: ما المقصود بالمصطلحات الآتية:

- أ- تفويض الصلاحيات؟
- ب- العمل اللائق؟
- ج- خضرة المؤسسات؟
- د- طاقة الكتلة الإحيائية؟
- هـ- دفتر صندوق بسيط؟
- و- حقوق الملكية؟

السؤال الثالث: أيبين الاعتبارات التي تهمّ الموظفين عند توظيفهم.

السؤال الرابع: أعدد إجراءات اختيار الموظفين الجدد.

السؤال الخامس: أذكر القواعد الأساسية في توجيه الموظف الجديد.

السؤال السادس: أوضّح العناصر الأساسية للعمل اللائق.

السؤال السابع: أذكر ستّ صفات للبائع الجيد، والزبون المحتمل.

السؤال الثامن: أوضّح -بخطوات متسلسلة- إجراءات التعامل مع الموردّين.

السؤال التاسع: علّل ما يأتي:

أ- ينبغي اصطحاب الموظفين الجدد في جولة في المؤسسة في اليوم الأول للعمل.

ب- البيع عملية ثنائية الاتجاه.

ج- نجاح المؤسسة يعتمد على مهارات البيع.

د- الموردون مهمون بالنسبة للريادي.

هـ- ينبغي تسجيل العمليات المالية كافة للمؤسسة.

السؤال العاشر: أذكر القواعد الأساسية الثلاث التي يجب أن تتبّعها المؤسسات؛ لضمان استدامة البيئة.

السؤال الحادي عشر: أعدّد ستّة من مصادر الطاقة المتجددة.

السؤال الثاني عشر: أوضّح - بالرسم - الاستراتيجية الثلاثية للتحكم بالتفايات.

السؤال الثالث عشر: كيف يمكن وضع نظام لحفظ السجلات؟

السؤال الرابع عشر: أيّ نوع من السجلات ينبغي أن تحتفظ به المؤسسة الصغيرة؟

السؤال الخامس عشر: من سيتولّى مسؤولية حفظ السجلات المالية؟

السؤال السادس عشر: هل يُعدّ الخلط بين مال المؤسسة، ومال الأسرة ممارسةً جيّدة؟ لماذا؟

السؤال السابع عشر: أبيّن -بخطوات محدّدة- طرق زيادة الدخل، وطرق خفض التكاليف للمؤسسة، في

حال شعورها بالخسارة.

- ملاحظة: تم إعداد هذا الكتاب كدليل للطالب لمادة التربية الريادية النسخة الفلسطينية (تعرف إلى عالم الأعمال كإب) وهو مقتبس من موسوعة التطبيقات (تعرف إلى عالم الأعمال كإب) التابعة لمنظمة العمل الدولية ILO.



● لجنة المناهج الوزارية:

أ. ثروت زيد

د. بصري صالح

د. صبري صيدم

د. سمية النخالة

م. وسام نخلة