

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي

الريادة في الأعمال الفرع التكنولوجي

المؤلفون:

د. شاكر شالفة

أ. تغريد نجايرة

أ. سامح جابر (منسقاً)

أ. لوزانا كركي

أ. ابراهيم قدح



مركز المناهج

قررت وزارة التربية والتعليم العالي في دولة فلسطين
تدريس هذا الكتاب في مدارسها بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ م

الإشراف العام

| | |
|---------------|----------------------------|
| د. صبري صيدم | رئيس لجنة المناهج |
| د. بصري صالح | نائب رئيس لجنة المناهج |
| أ. ثروت زيد | رئيس مركز المناهج |
| أ. علي مناصرة | مدير عام المناهج الإنسانية |

الدائرة الفنية

| | |
|------------------|-----------------------------|
| أ. حازم عجاج | الإشراف الإداري |
| م. مازن حشيمة | التصميم الفني |
| أ. وفاء الجبوسي | التحرير اللغوي |
| د. سميرة النخالة | المتابعة للمحافظات الجنوبية |

الطبعة التجريبية

٢٠١٧ م / ١٤٣٨ هـ

جميع حقوق الطبع محفوظة ©



mohe.ps | mohe.pna.ps | moehe.gov.ps

f.com/MinistryOfEducationWzartAltrbytWaltlym

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

حي الماصيون، شارع المعاهد

ص. ب 719 - رام الله - فلسطين

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

يتصف الإصلاح التربوي بأنه المدخل العقلاني العلمي التابع 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 لعدد المنطلقات التي تحكم رؤيتنا للطالب الذي نريد، وللبنية المعرفية والفكرية المتوخّاة، جاء تطوير المناهج الفلسطينية وفق رؤية محكمة 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 النتاج تعبيراً عن توليفة تحقق المطلوب معرفياً وتربوياً وفكرياً.

ثمّة مرجعيات تؤطر لهذا التطوير، بما يعزّز أخذ جزئية الكتب المقررة من المنهاج دورها المأمول في التأسيس؛ لتوازن إبداعي خلاق بين المطلوب معرفياً، وفكرياً، ووطنياً، وفي هذا الإطار جاءت المرجعيات التي تم الاستناد إليها، وفي طليعتها 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.

وزارة التربية والتعليم العالي

مركز المناهج الفلسطينية

آب / ٢٠١٧

الحمدُ لله ربِّ العالمين، والصلاةُ والسلامُ على أشرف المرسلين سيِّدنا محمدٍ، وعلى آله وصحبه،
ومنَّ سار على هديهِ إلى يوم الدين. أمَّا بعد،

تسعى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إلى النهوض بالعملية التعليمية ومجاراة الواقع المهني عالمياً وفلسطينياً المستند إلى متطلبات سوق العمل، لتطوير مناهجها لبناء جيل قادر على تحمل مسؤولياته، والانخراط في سوق العمل بكفاءة وفاعلية مبني على المعرفة العلمية الصحيحة لسد الحاجة المتزايدة في هذا المجال، وعليه جاءت فكرة إيجاد فرع جديد للطلبة الفلسطينيين وهو الفرع التكنولوجي والذي يعكس الحاجة الملحة في موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والالكترونيات مدعماً بمبحث الريادة في الأعمال، لتزويد الطلبة وتمكينهم من الأساسيات العلمية والعملية والتي تم بناء المنهاج ضمن إستراتيجية التعليم النظري والتطبيق العملي مدعماً بالصور والفيديوهات، وذلك في إطار مواكبة التطورات العالمية لتخريج طالب يستطيع المنافسة في مجال الريادة.

فقد أصبحت الريادة في الأعمال مطلباً أساسياً للدخول إلى عالم المنافسة، الذي يتسم بالرقمية العالية، وسرعة التغيير، والديناميكية الهائلة في تشكّل مكُوناته؛ ما أخرج غالبية الأعمال التقليدية من السوق، وحكم عليها بالتصفية أو الإفلاس، وأجهض الكثير من المشاريع النمطية في مراحلها الأولى، أو حتى قبل ولادتها، فأصبح من الضروري تبني الفكر الريادي القائم على استبدال التقليد والنمطية بالإبداع والابتكار، والبحث عن الفرص التي تلوح في الأفق، واقتناصها قبل رحيلها، وتنشئة رياديين يُقدّمون على المغامرة المحسوبة، ويتحمّلون تبعات الريادة، ويقاثلون لانتزاع موقعهم في الصدارة.

ولإنجاز خطوة على طريق الريادة وضعنا بين أيدي طلبتنا الأعزّاء هذا الكتاب، المعنون بالريادة في الأعمال؛ حيث تمّ عرضُ المادة بطريقةٍ عمليّةٍ تتسمُّ بالتحديّ والتشويق، وتناسب العالم الإلكترونيّ الذي نعيش، وقد ضمّناه أربع وحداتٍ؛ أولها وحدة "مدخل إلى الريادة"؛ التي تهدف إلى بناء منظومة معرفيّة لدى الطلبة حول الريادة، ومتطلّباتها، وسماتها، وتحدياتها، ثم وحدة "فكرة المشروع الريادي"؛ التي تهدف إلى تمكين الطلبة من إنتاج أفكارٍ إبداعيةٍ، يُمكن تطبيقها كمشاريع ريادية في الواقع الفلسطينيّ، بحيث تحقّق لأصحابها عوائد ماديّة فائقة، وتلبها وحدة "الجدوى التسويقية والفنية"؛ التي تُمكن الطالب من فحص مدى إمكانية إنتاج السِّلَع، والخدمات التي يقدّمها المشروع، وقابليتها للتسويق، أمّا الرابعة فهي وحدة "الجدوى الماليّة والبيئية"؛ التي تهدف إلى تمكين الطالب من فحص مدى صلاحية المشروع المُقترح من الجوانب الماليّة، مع التأكيد على مراعاته الجوانب البيئية، والتزامه بالقوانين والتشريعات المعمول بها في فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي

المؤلفون

المحتويات

مدخل إلى الريادة

| | |
|----|-----------------------------|
| ٤ | مدخل إلى الريادة في الأعمال |
| ١٢ | من هم الأشخاص الرياديون؟ |
| ١٨ | الطريق إلى الريادة |

الوحدة الأولى

فكرة المشروع الريادي

| | |
|----|---------------------|
| ٣١ | التفكير الإبداعي |
| ٣٦ | ابتكار فكرة المشروع |
| ٤٤ | تقييم فكرة المشروع |

الوحدة الثانية

الجدوى التسويقية والفنية

| | |
|----|---------------------------------|
| ٥٢ | دراسة السوق والمنافسة |
| ٦٦ | التسعير والتنبؤ بالمبيعات |
| ٧٥ | الجدوى الفنية والطاقة الإنتاجية |
| ٨٢ | الموارد والتخطيط للموقع |

الوحدة الثالثة

الجدوى المالية والبيئية

| | |
|-----|---------------------------|
| ٩٦ | الجدوى المالية |
| ١٠٠ | تقدير التدفقات النقدية |
| ١٠٧ | تقييم الجدوى المالية |
| ١١٣ | الجدوى البيئية والقانونية |

الوحدة الرابعة

مدخل إلى الريادة

Introduction to Entrepreneurship



المشروع الرياديُّ نتاجُ فكرةٍ إبداعيةٍ،
حوّلها شخصٌ مغامرٌ إلى عملٍ مناسٍ،
يحقق أرباحاً فائقة.

يُتوقَّع من الطالب بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة أن يتمثَّل سلوك الرياديّ، ويهتدي إلى فكرة مشروعٍ قابلةٍ للتنفيذ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى ماهية الريادة.
- استنتاج دوافع العمل الرياديّ.
- التعرف بدور الريادة في التنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة.
- التعرف بالتحديات التي تواجه العمل الرياديّ في فلسطين.
- إتقان كتابة أهدافٍ رياديّةٍ بصورةٍ صحيحة.
- الإلمام بالعوامل الداعمة لظهور الريادة في الأعمال.
- الإلمام بأسباب نجاح العمل الرياديّ.

مدخل إلى الريّادة في الأعمال

Introduction to Entrepreneurships



يُعدُّ العمل الريّاديّ من مجالات العمل الأكثر أهميّةً في اقتصاد الدول النامية والمتقدّمة على السواء؛ لما له من إسهاماتٍ فاعلةٍ في التنمية الاقتصاديّة لهذه البلدان، فالمشروع الريّاديّ- مهما بلغ حجمه - يُعدُّ من القواعد الأساسيّة في بناء أعمالٍ قادرةٍ على المنافسة في الأسواق العالميّة، فالأعمال الكبيرة والناجحة اليوم، كانت أعمالاً بسيطةً وصغيرةً في بداياتها، قادها أفرادٌ ريّاديّون في صفاتهم، وأفكارهم، وسلوكيّاتهم، ومختلف أنشطتهم، فما الريّادة في الأعمال؟ وما أهميّتها؟ وما أوجه الاختلاف بين الأعمال الريّاديّة وغير الريّاديّة؟ هذا ما تتمّ مناقشته، فيما يأتي:

ماهية الريّادة في الأعمال The Essence of Entrepreneurships

تتعدّد ميادين العمل الريّاديّ، فقد تكون في المجال الصنّاعيّ، أو الزراعيّ، أو الخدماتيّ، ولتوضيح مفهوم الريّادة في الأعمال، نتناول الحالة الدراسيّة الآتية:

حالة دراسيّة (١): تطبيق يا مسافر



أطلق فريقُ عمل (يا مسافر) الفلسطينيّ تطبيقاً إلكترونيّاً مخصّصاً لخدمات حجوزات الفنادق؛ حيث يقدم عروضاً متجدّدة للمسافرين، وحصريّاً على الفنادق والمُنتجعات السياحيّة في فلسطين، والسعودية، والأردن، وتركيا، وفي دول شمال أفريقيا، ويتوفّر التطبيق حالياً على أنظمة تشغيل (android) و(iOS).

يوفّر تطبيق (يا مسافر) للزبائن إمكانيّة حجز تشكيلةٍ متنوّعةٍ ومتعدّدةٍ من الفنادق؛ إذ يندرجُ تحته ما يزيد عن (٣٠٠٠) فندق، موجودة في أكثر من (١٦) دولة، بأسعارٍ خدماتٍ فنادقٍ منافسة، أقلّ من أسعار الفنادق العالميّة الأخرى.

واجهت الشركة القائمة على هذا التطبيق مشكلةً، لاحظها المدير، تمثّلت في عدم استفادة بعض زبائنها من خدماتها التنافسيّة؛ لعدم امتلاكهم بطاقات ائتمان، ففكّر طاقمُ الشركة في حلّها، مُعطياً نفسه مدة (٦)

شهور؛ إذ قاموا بدراسة تبعات قيام الشركة بإعادة إطلاق موقعها بخدمة جديدة تُعدُّ الأولى من نوعها في العالم؛ وهي خدمة الحجز الإلكتروني دون بطاقة ائتمان، ودون دفع أي مبلغٍ أو رسومٍ مقدماً.

المطلوب: بعد اطلاعك على مُجريات الحالة، ناقش التساؤلات الآتية:

- ما الدافع وراء إطلاق فكرة (يا مسافر)؟
- أين الريادة في فكرة (يا مسافر)؟
- ما جوانب الخطورة في فكرة تطوير التطبيق، وشموله خدماتٍ أخرى؟
- ما العلاقة بين الريادة والمغامرة؟

لاحظنا من خلال الحالة السابقة، أن نجاح فكرة تطبيق «يا مسافر» كفكرةٍ رياديةٍ؛ بسبب قيامها بتقديم خدمةٍ رياديةٍ جديدة، وتحمل القائمين عليه مخاطرَ محسوبة، شكَّلت في التطبيق ميزةً تنافسيةً؛ لذا فمن المؤكَّد أننا نستفيد من أفكار هذه المشاريع، ونستخلص العبر من المشاريع التي تعثرت، أو أخفقت في بداياتها، والنشاط الآتي يبيِّن بعضاً منها:



نشاط (١) (عبر ودروس) في الريادة

الجدول الآتي يتضمَّن مجموعةً من العبر المحتملة لإدارة المشروع الريادي، والمطلوب: ضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تأخذ منها عبرةً عند التفكير بمشروعك، والعمل فيه، وإشارة (X) أمام العبارة التي لا تشكِّل ذلك:

| الرقم | العبر التي يُحتمل الاستفادة منها في إنشاء مشروع ريادي | الإجابة |
|-------|---|---------|
| ١ | أفعل ما أريد، وأحب القيام به، ولا ألتفت إلى ما يمليه علي الآخرون. | |
| ٢ | أركز في مشروع الذي أعمل فيه، ولا أشتت انتباهي لمشاريع أخرى. | |
| ٣ | أعتقد أن مشاريع كثيرة تنجح بين عشية وضحاها. | |
| ٤ | أبدأ بمشروع كبير، لتحقيق أرباح عالية. | |
| ٥ | أعرف متى أتوقف كريادي عن الاستمرار في مشروع. | |

نستنتج أن المخاطرة عنوان الريادة وفحواها، فالمخاطرة: هي احتمال حدوث الخسارة، بسبب عوامل داخلية وأخرى خارجية تؤثر في المشروع، فالنشاط الريادي يواجه مجموعةً من الصعوبات والتحديات، وهذا لا يثني الريادي عن المحاولة، والاستمرار في العمل وصولاً لتحقيق أهدافه، كما أن الريادة ترتبط في فحواها بالمغامرة، فالمغامرة يمكن تعريفها بأنها: تجربة مثيرة وجريئة غير عادية يمرُّ بها الشخص، تكون فيها النتائج غير مؤكدة، وتتسم المغامرة الريادية بأنها ممارسة إبداعية تنمو وتتطور وفقاً لأهدافها الرئيسة، ولكنها تتعدى الأعمال التي يمارسها الأشخاص لتحقيق أهدافهم؛ فمنها ما هو ريادي، ومنها ما هو غير ذلك، والنشاط الآتي يبيِّن بعضاً منها:



نشاط (٢) (السُّلوك الرياديّ)

يحتوي الجدول الآتي مجموعةً من الأعمال في مجالاتٍ مختلفة؛ منها ما هو رياديّ ومنها غير رياديّ، والمطلوب: ضع إشارة (✓) أمام السلوك الرياديّ، وإشارة (X) أمام السلوك غير الرياديّ:

| الرقم | وصف العمل | الإجابة |
|-------|---|---------|
| ١ | إضافة شخص قيمة جديدة لمُنتجٍ موجودٍ في السوق. | |
| ٢ | أنشأ شخص شيئاً جديداً، ولكنه مُضِرٌّ للبيئة بشكلٍ لافتٍ للنظر. | |
| ٣ | عمل شخص شيئاً جديداً وفريداً من نوعه، وقام بتقديمه كمُنتجٍ جديد في السوق. | |
| ٤ | توصّل طبيب لعقار يستخدم لعلاج مرض السكري، ولم يكن لديه القدرة على إنتاجه. | |
| ٥ | قام شخص ببناء موقع إلكترونيّ، لإدارة خدمات صيانة الأعمال الصحيّة والكهربائيّة في المنازل. | |
| ٦ | اخترع ميكانيكي أداةً تعمل على تقليل انبعاث الغازات الضّارة من المصانع. | |
| ٧ | اشترى شخص حصة في رأس مال شركة ناجحة. | |
| ٨ | حقّق شخص حجم أرباح مُرضية من مشروعه الخاص، بعيداً عن المخاطرة. | |
| ٩ | عقد شخص عدة صفقات تجاريّة ضخمة، على أمل بيعها يوم عيد الفطر السعيد. | |

نلاحظ أنّ الرّيادة في الأعمال هي إنشاء شيء جديد ذي قيمة، أو البدء بعمل مشروع جديد استجابةً لفرص متوافرة في المجتمع؛ وذلك بتخصيص الوقت والجهد والمال، مع القدرة على تحمّل المخاطرة المصاحبة للمشروع، رغبةً في المكافآت الناتجة عنه، مع مراعاة الأثر البيئي؛ بحيث يكون بعيداً عن الإضرار الملحوظ في البيئة.

دوافع العمل الرياديّ Motives of Entrepreneurships

يخلط الكثير من الناس بين مفهوميّ الدوافع والحوافز، وكأنّهما لفظان مترادفان، إلاّ أنّه يوجد اختلاف بينهما، فالدوافع (motives) هي: مجموعة القوى الداخليّة المحرّكة لداخليّة الفرد، والمنشّطة لسلوكيّاته، لإشباع حاجاته ورغباته، في حين أنّ الحوافز (incentives) هي: مؤثّرات خارجيّة توجّه سلوك الفرد للبحث عن المكافآت، أو تجنّب العقوبات؛ إذ تختلف دوافع الأشخاص خلف ممارساتهم الأعمال؛ فمنهم من تحرّكه دوافع ماديّة، ومنهم من تحرّكه دوافع معنويّة، ولكن هل فكّرت في الدوافع الخاصة التي تحرك الرياديّ نحو

تحمّل المخاطرة، وحشد ما يلزم من موارد لتنفيذ مشروعه، أو تحويله إلى واقع ملموس، للتعرف إلى ذلك ننقذ النشاط الآتي:



نشاط (٣) (دوافع العمل الريادي)

يشمل الجدول الآتي دوافع محتملة للعمل الريادي، والمطلوب: وضع إشارة (✓) أمام ما يشكل دافعاً للعمل الريادي لإقامة المشاريع، وإشارة (X) أمام ما لا يشكل ذلك:

| الرقم | الدوافع المحتملة للعمل الريادي | الإجابة |
|-------|---|---------|
| ١ | تحقيق الرضا الشخصي؛ من خلال إنشاء مشروع خاص به. | |
| ٢ | تأمين دخل كافٍ له ولأسرته. | |
| ٣ | السعي نحو التميز في المجتمع. | |
| ٤ | الخوف من تحمّل المسؤولية. | |
| ٥ | المتعة الشخصية في العمل. | |
| ٦ | الرغبة في التجريب وحب المغامرة. | |
| ٧ | السير على روتين محدد في العمل. | |
| ٨ | الحصول على أرباح غير عادية في مشروعه. | |

نلاحظ أن:

- دوافع العمل الريادي تتنوع من ريادي إلى آخر؛ فمنهم من يسعى نحو تحقيق التميز في العمل، ومنهم من يطمح في تحقيق أرباح ماديّة غير عاديّة، في حين يبحث آخرون عن الاستقلال في العمل والتجديد فيه.
- الربح غير العادي: هو تحقيق المشروع ربحاً مادياً أعلى من متوسط أرباح المشاريع الأخرى العاملة في الصناعة نفسها.

قضية للنقاش: يرى البعض أن الريادة حكراً على أصحاب الدرجات العلميّة العليا، في حين يرى آخرون عكس ذلك. ناقش هذا الأمر.

أهمية العمل الريادي The Significance of Entrepreneurship

ربّما كنت تسكن بالقرب من مشروع ناجح، وربّما زرته في يوم من الأيام، أو لم تزره إطلاقاً، بل اكتفيت بمشاهدته، أو مشاهدة شاخصته وأنت مارٌّ من أمامه، فقد يكون هذا المشروع هو الذي صنع لك القلم لتكتب به، أو طبع الكتاب لتقرأ، أو أنتج الآلة التي تُحيك لك القماش لتلبس، وهل توقّعت يوماً أنّ هذا المشروع نتاجُ جهدٍ رياديٍّ؟ الحالة الدراسية الآتية توضّح ذلك:

حالة دراسية (٢): لاب توب سنتر

تخرّج سلمان في أحد مراكز التدريب المهنيّ الفلسطينيّ، حاصلاً على درجة دبلوم في صيانة أجهزة الحاسوب، والتحق بالعمل مباشرةً في أحد المحلات العاملة في مجال صيانة الحاسوب في مدينة الخليل، ولاحظ تكدّس شواحن أجهزة الحاسوب المحمول لدى محلات الصيانة، وأنّ كثيراً من الزبائن يتركون الشاحن التالف في المحلّ الذي كان يعمل فيه؛ دفعه هذا إلى التفكير في مشروعه الخاص؛ ليحقّق طموحه في الاستقلالية في العمل، وتحسين وضعه الماديّ، إضافة إلى بناء وتأمين مستقبله الاجتماعيّ.



لقد أنشأ سلمان مشروعه الخاص لصيانة شواحن أجهزة الحاسوب المحمول باسم «لاب توب سنتر»؛ إذ استأجر محلاً في منطقة سكنه، وجهّزه بما يلزم من معدّاتٍ وأثاثٍ تمهيداً لترخيصه، يقول سلمان:

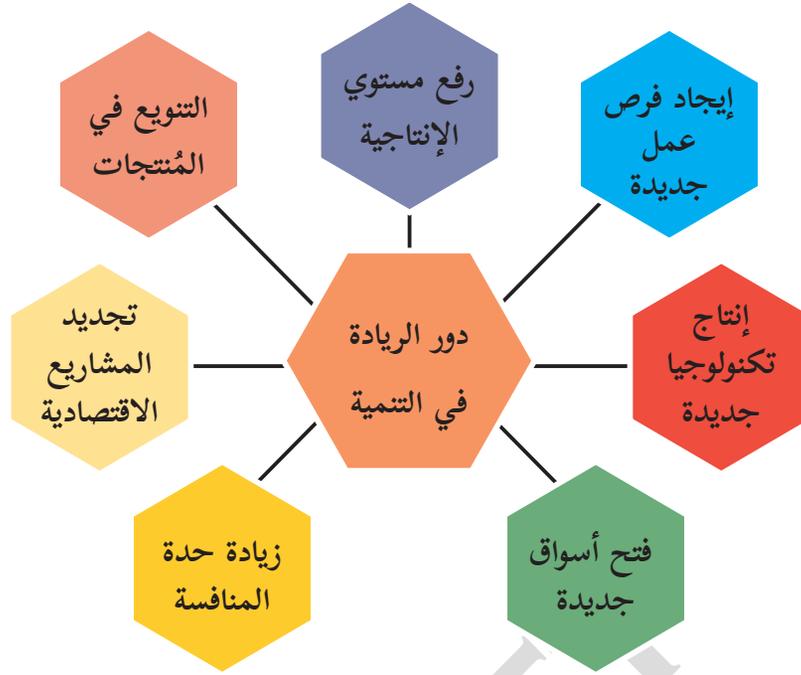
الحمد لله تحقّق ما كنت أتوقّعه، فالإقبال على خدمات محلّي في ازدياد، فعملت على توظيف أخي العاطل عن العمل؛ ما وفر لي مصدر دخلٍ عالٍ، ومكّنني من تحقيق ما أصبو إليه.

المطلوب: بعد قراءتك الحالة بتمعّن، ناقش التساؤلات الآتية:

- هل ما قام به سلمان يُعدّ عملاً رياديّاً؟ ولماذا؟
- ما المنافع الماليّة التي حقّقها سلمان من مشروعه الخاص؟
- ما المنافع العائليّة التي حقّقها سلمان من مشروعه؟
- ما المنافع التي حقّقها المشروع للمجتمع؟

الريادة في التنمية Entrepreneurship in Development

يُعدّ العمل الرياديّ المحرّك الأساس في التنمية الاقتصادية، فالإنسان الرياديّ هو الذي يقوم بإنتاج الابتكارات وإدخالها إلى حيّز الوجود؛ إذ تُسهم الرّيادة في التنمية الاقتصادية في الدولة، فهناك دولٌ فقيرة في مواردها الاقتصادية، حققت مستوياتٍ عاليةً في مجالات التنمية، والشكل الآتي يلخّص ذلك:



دور الريادة في التنمية

نشاط (٤) (زيارة لمشروع)

نقذ زيارة ميدانية لأحد المشاريع الناجحة، وقم بتعبئة نموذج المشاهدة (الملحق رقم ١): "تقرير الزيارة"، ثم اكتب حول التساؤلات الآتية: ما اسم الجهة المزورة؟ ما الهدف من الزيارة؟ كيف بدأ المشروع؟ وما الجوانب الريادية فيه؟ كيف تم تمويله؟ كيف تطور المشروع؟ ما نتائج زيارة هذا الموقع؟ هل حقق المشروع أهدافه؟ وكيف كان ذلك؟ ثم اعرض نتائج زيارتك (التقرير) محوسباً أمام زملائك الطلبة.

أتعلم: الريادة عملٌ فرديّ، حيث بدأت أغلب المشاريع الريادية فردية، ولكن العمل الريادي قد تقوم به مؤسسة، أو أحد أقسامها؛ أي قد تكون الريادة عملاً جماعياً أيضاً، فهي لا تخلو من روح العمل الجماعي.

الأعمال الريادية Entrepreneurship Business

يُقبل العديد من الأفراد على إنشاء المشاريع، التي ترفد المجتمع بالسلع والخدمات، وتوفّر المزيد من فرص العمل فيه، ومن الملاحظ أنّ أغلب هذه المشاريع عائلية صغيرة؛ منها مشاريع ريادية، وأخرى تقليدية، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:

نشاط (٥) (العمل الريادي مقابل العمل التقليدي)

يتضمّن الجدول الآتي محاورَ للتمييز بين الأعمال التقليدية والأعمال الريادية، والمطلوب: عقد مقارنة بينهما، وفق هذه المحاور:

| المحور | المؤشرات | الأعمال التقليدية | الأعمال الريادية |
|------------|-----------------------|-------------------|------------------|
| خلق الثروة | كمية الربح. | | |
| | سرعة تحقيق الربح. | | |
| | الثروة. | | |
| المخاطرة | المخاطرة الماليّة. | | |
| | المخاطرة الاجتماعيّة. | | |
| الإبداع | الإبداع. | | |
| | القدرة التنافسيّة. | | |

الأعمال التقليدية تعمل داخل إطار سوقٍ محدّد وموجود، وتهدف إلى تحقيق دخلٍ مستمرٍّ، ومُرضٍ لصاحبه، ويتمُّ بناء الثروة فيها عادة عبر حياة صاحب المشروع، وفي فترةٍ زمنيّةٍ طويلة، وينتفع من الأعمال التقليدية فئاتٌ وأعدادٌ محدودة؛ لذا تتسم تلك الأعمال بمخاطرتها المنخفضة.

تسعى الأعمال الرياديّة إلى تأمين سوقٍ خاصٍّ بها، حيث تُبنى الأعمال الريادية وتُدار بمهارة، سعياً للمنافسة في أسواقٍ جديدة أكثر منها في الأسواق الموجودة؛ لذا يُعدّ الإبداع والابتكار منهج عمل الأعمال الريادية وأساس نجاحها، والذي قد يكون في المجال التكنولوجي، مثل: إنتاج مُنتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم المُنتج وتوزيعه؛ ما يُضفي عليها ميزة تنافسيّة في السوق.

تمتلك الأعمال الرياديّة أهدافاً استراتيجية؛ تسعى من خلالها إلى إنشاء ثروة مستمرة ودائمة، يتجاوز مداها الأحلام البسيطة، لتصل إلى بناء الثراء الكبير، إضافة إلى الأهداف العادية قصيرة المدى، فبناء الثروة فيها سريع؛ يتمّ خلال فترة زمنيّة قصيرة وقياسيّة؛ لذا فالمخاطرة تُعدُّ عنواناً للأعمال الرياديّة، وهي الثمن الذي يدفعه الرياديّ مقابل الثراء، وبغير المخاطرة فإنّ صفة الريادة تزول، وتكون الأعمال أعمالاً تقليديّة.

أسئلة الدرس:

- ١ عرّف كلاً من: - الريادة . - المغامرة . - الدافع .
- ٢ ما المتطلبات اللازمة لأيّة فكرة رياديّة لإنشاء المشروع؟
- ٣ ما الفرق بين كلّ من: أ. المغامرة والمخاطرة. ب. الدافع والحافز؟
- ٤ حدّد وجهي شبه بين العمل في المشروع الرياديّ، والعمل التقليديّ.
- ٥ علّل لما يأتي:
- أ الريادة ليست حكراً على صاحب المشروع .
- ب الشخص الرياديّ إنسان غير تقليديّ .
- ٦ صنّف آثار المشروعات المُدرجة أدناه؛ فيما إذا كانت اقتصاديّة أو اجتماعيّة؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب لكلّ منها:

| الرقم | الآثار المحتملة للمشروعات | |
|-------|---------------------------|--|
| | اقتصادي | اجتماعي |
| ١ | | الإسهام في زيادة الدخل الفردي في المجتمع. |
| ٢ | | تحقيق العدالة في إعادة توزيع الثروة على أفراد المجتمع. |
| ٣ | | زيادة عرض المُنتجات في الأسواق. |
| ٤ | | تزويد السوق بمنتجات إبداعية جديدة. |
| ٥ | | النمو في الطلب على السلع. |
| ٦ | | استيعاب فائض الأيدي العاملة. |

- ٧ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (X) أمام العبارة الخاطئة، لكلّ ممّا يأتي:
- أ يدفع الرياديّ الربح ثمناً للشراء. ()
- ب يُعدُّ تحقيق الربح المادي، أهم دافع لريادة الأعمال. ()
- ج يُعد العمل الرياديّ عماد اقتصاد الدول النامية والدول المتقدمة. ()
- د الريادة صفة من صفات الأعمال الفرديّة المَحضة. ()
- هـ تهدف ريادة الأعمال إلى الثراء الكبير، وإنشاء ثروة مستمرة ودائمة. ()
- و تسعى المشروعات الريادية إلى تأمين سوقٍ خاصٍّ بها. ()

من هم الأشخاص الرياديون؟ Who Are Entrepreneurs?



تعلمنا في الدرس السابق أنّ الرياديّ يطمح إلى التميّز، وتحقيق عائد غير عاديّ، والاستقلاليّة في العمل، ولكن هل كلُّ من يملك مشروعاً أصبح رياديّاً؟ أو كلُّ من هو صاحبُ ثروةٍ يعدّ رياديّاً؟ أو كلُّ من حمل شهادة علميّة عليا أصبح رياديّاً؟ لكي تكون رياديّاً، عليك أن تكون الأوّل، وتعمل كي تبقى الأوّل، فالرياديّ يُفضّل أن يكون رئيساً لمشروع صغير، على أن يعمل نائباً لرئيس مؤسسة كبيرة، فإذا أردت أن تكون رياديّاً أيضاً عليك أن تكون مميّزاً وفريداً في تفكيرك عن

الآخرين، فما سماتُ الشخص الرياديّ؟ وما القدرات المطلوبة للريادة؟ وما التحدّيات التي تواجه الرياديّ؟ وكيف يتغلّب عليها ليصل إلى ريادة ناجحة؟ كلُّ ذلك سيتم تناوله في مجريات هذا الدرس، على النحو الآتي:

سمات الرياديّ Traits of Entrepreneur

يتصف الرياديّ بمجموعة من السّمات التي تجعله مميّزاً عن الآخرين، وللتعرف إلى بعض هذه السمات

نتناول الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسيّة (١) : بيل غيتس

رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة، ورحلة المليارات تبدأ بفكرة، وهذا حال بيل غيتس (peel gates)



ظاهرة الأعمال والتكنولوجيا، وصاحب شركة مايكروسوفت، والذي كان يقول دائماً: « استطيع أن أفعل أيّ شيء أضغُ كلّ تفكيري فيه »، وكان يردّد كثيراً أمام معلّميه: « سأصبح مليونيراً عند بلوغي الثلاثين عاماً؛ إذ كان يتمتّع بذاكرة قويّة، وكان معتاداً على تحديد أهدافه، وإعلام الآخرين بها، إضافة إلى كونه متواضعاً، ويحاكي سلوك الكبار، كما أنّه كان بارعاً بالرياضيات والعلوم؛ إذ

كان يستثمر أوقات فراغه بالجلوس للعمل لساعاتٍ طويلةً أمام الحاسوب؛ ما أكسبه مهارةً في تصميم البرمجيات التطبيقية الحاسوبية.

وفي نهاية المرحلة الثانوية أُسس (بيل غيتس) بالشراكة مع زميل له، شركة لبيع أنظمة الحواسيب الصغيرة، التي لم تحقّق نجاحاً سريعاً، ولكنهما حقّقا من خلالها ربحاً معقولاً، وخبرة مفيدة، وبالعمل الجادّ المتواصل، وبذل أقصى ما لديهما من جهد، حقّقا نجاحاتٍ فائقة، علماً بأنّ (بيل غيتس) كان يواجه صعوباتٍ في تعامله مع الموظّفين في الشركة؛ إذ كان متسرّعاً، ومتقلّب المزاج، ولا يُمكن إرضاءه بسهولة.

المطلوب: ناقش مع زملائك التساؤلات الآتية:

أ) لخص السمات الإيجابية لبيل غيتس، كما وردت في الحالة؟ وما علاقتها بالسمات الرياديّة؟

ب) ما السمات السلبية لبيل غيتس، كما وردت في الحالة؟ وما أثرها في شخصيته الرياديّة؟

ج) ما أثر المدرسة في تنمية التفكير الريادي لدى بيل غيتس؟

د) لماذا يعدّ بيل غيتس رياديّاً؟

أفكّر: هل كلُّ رياديٍّ يجب أن يكون صاحب مشروع؟ وهل كلُّ صاحب مشروع رياديٌّ؟

لو نظرنا إلى أصحاب المشاريع الرياديّة من حولنا، وفي دول العالم أيضاً، لوجدنا أنهم يتّسمون بصفاتٍ تميّزهم عن غيرهم؛ كالتفكير الإبداعيّ، وحب التجديد والمغامرة، والمثابرة، والمرونة والطلاقة في التفكير، والذكاء، والتواضع، والثقة بالنفس، والجُرأة، وعدم التردّد في اتّخاذ القرارات، والاعتماد على النفس.

القدرات الرياديّة Entrepreneurship Abilities

لكي نحقّق النجاح في العمل الرياديّ، لا بدّ من تمتّع الشخص بالقدرات الرياديّة؛ المعرفيّة والأدائيّة والوجدانيّة، إذ تُعرف القدرة (ability)، على أنّها: مجموعة من المعارف والمهارات، والاتّجاهات المكتسبة، والشكل أدناه يبيّن ذلك:



القدرات الرياديّة

تتمثّل المعرفة الرياديّة (entrepreneur knowledge): بامتلاك معلوماتٍ عن فرص العمل، والزبائن، والأسواق، والمنافسين، واحتياجات المجتمع، والواقع الاقتصاديّ، والقوانين والأنظمة، ومصادر الحصول على البيانات وغيرها.

أما المهارات الرياديّة (entrepreneur Skills) فتتمثّل في: الاعتماد على الذات، وامتلاك مهارات التفاوض، والتخطيط، والاتّصال والتواصل، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار، وغيرها.

في حين أن الاتّجاهات (attitudes) تتمثّل في: مجموعة من عوامل الالتزام، والثقة بالنفس، والرغبة في العمل، والإصرار والعمل تحت الضغط والمرونة، وتقبُّل الرأي الآخر، وحب التجديد والميل إلى المغامرة وغيرها، ولكن ماذا لو فقد الرياديّ بعضاً من هذه القدرات، أو كان بعضها ضعيفاً، ولمعرفة أثر ذلك في المشروع، ننفذ النشاط الآتي:



نشاط (١) (فقدان الرياديّ بعض القدرات)

يحتوي الجدول الآتي ثلاثة احتمالاتٍ مُمكنة، لفقدان بعض القدرات الرياديّة، والمطلوب: حدّد آثار ذلك على المشروع:

| النتيجة المحتملة على: | | | | | القدرة المفقودة |
|-----------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|-----------------|
| البدء بالمشروع | الاستمرارية فيه | المثابرة في العمل | استثمار الفرص | تحمل المخاطرة | |
| | | | | | المعرفة |
| | | | | | المهاريّة |
| | | | | | الوجدانيّة |

تحديات العمل الرياديّ Entrepreneurship Challenges



تواجه العمل الرياديّ بعضُ التحديات التي تُعيق التفكير، أو إنشاء العمل الرياديّ، منها ما يتعلق بقوانين الاستثمار، أو التمويل، أو البيئة، وتختلف حسب البيئة، وحسب الفكرة الرياديّة، كما أنّ الرياديّين يختلفون في مواجهة هذه التحديات المختلفة، النشاط الآتي يوضّح ذلك:



نشاط (٢) (تحديات العمل الريادي)

يبيّن الجدول الآتي مجموعةً من التحديات المحتملة التي تواجه العمل الرياديّ، والمطلوب: ضع إشارة (✓) أمام العوامل التي تشكّل تحدياً في بيئة العمل الفلسطينية، وإشارة (X) أمام التي لا تشكّل ذلك:

| الرقم | التحديات المحتملة في العمل الريادي | الإجابة |
|-------|---|---------|
| ١ | انخفاض التركيب السكاني من فئة كبار السن. | |
| ٢ | الرغبة الشديدة في الالتحاق بالعمل في المؤسسات الحكومية. | |
| ٣ | قلة برامج التدريب الرياديّ. | |
| ٤ | النظرة الدونيّة إلى بعض المهن والأعمال في المجتمع. | |
| ٥ | تشدّد المؤسسات المالية في تمويل المشاريع. | |
| ٦ | ظهور العديد من حاضنات الأعمال ومؤسسات الدعم اللوجستي. | |
| ٧ | انخفاض ثقافة العمل المهني، وتفضيل التخصصات ذات الطابع النظري. | |
| ٨ | خلوّ قانون الاستثمار من أية إشارة إلى العمل الرياديّ. | |

نستنتج ممّا سبق: أنّ هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في العمل الرياديّ، وخاصة لدى الشباب في فلسطين، منها: الخلل الهيكليّ في ملاءمة الخريجين لسوق العمل؛ وهذا يستوجب من الرياديّ اختيار تخصص يتوافق مع فكرته الرياديّة، التي يوفر السوق فرصة لنجاحها.

نقص المعلومات والمهارات اللازمة للعمل الريادي؛ ما يستوجب من الرياديّ الالتحاق بدورات تدريبيّة، تكسبه مهاراتٍ مطلوبةً في ريادة الأعمال.

▲ خلوّ قانون الاستثمار الفلسطيني من أية إشارة إلى العمل الريادي؛ ما يستوجب من الرياديّ تضمين فكرته جوانب يشجع القانون عل الاستثمار فيها، وتتوافق والبيئة.

▲ عدم الاستقرار في البيئة الاقتصادية والسياسية؛ ما يستوجب من الرياديّ التنويع في استثماراته، للتقليل من المخاطر، كما يتطلب البحث عن شراكات، واختيار وتضمين فكرته، بحيث تتقاطع مع أولويّات سياسة الدولة.

▲ صعوبة التمويل للمشاريع الريادية في فلسطين؛ وهذا يستوجب من الريادي حسن اختيار حجم المشروع والشكل القانوني له، والبحث عن شراكات عمل تُسهّل عليه الحصول على التمويل، والبدء بما هو متوفّر من تمويل.



نشاط (٣) مؤثرات في العمل الريادي

حاضنة الأعمال: هي برامج هدفها رعاية المشروعات الريادية، بتقديم الدعم لها، وهي على أنواع: حاضنات عامة، وحاضنات متخصصة، وحاضنات لمشاريع تقنية.

ارجع إلى المواقع الإلكترونية للدوائر الرسمية الفلسطينية؛ كمركز الإحصاء الفلسطيني، والغرف التجارية والصناعية، واكتب تقريراً تبين فيه أثر الاحتلال الصهيوني في العمل الريادي في فلسطين.

أسئلة الدرس

- ١ ما المقصود بكلِّ ممَّا يأتي: - الريادة. - القدرات. - تحدّي العمل الريادي؟
- ٢ عدّد الخصائص التي يمتاز بها الشخص الريادي.
- ٣ عدّد القدرات التي يجب على الريادي امتلاكها، لتحقيق ريادة ناجحة.
- ٤ ما الفرق بين الاتجاه والمهارة؟
- ٥ في الجدول الذي أمامك مجموعة من الصفات الريادية والصفات العادية، والمطلوب: حدّد أيّ منها تشكّل صفةً رياديةً، وأيها لا تشكّل؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

| الرقم | الصفة المحتملة أن تكون من صفات الريادة | الرأي الشخصي | |
|-------|--|--------------|-----------|
| | | صفة ريادية | صفة عادية |
| ١ | القدرة على انتقاء الفرصة المتاحة في السوق، التي أدركها الآخرون. | | |
| ٢ | امتلاك النظرة الثاقبة والرؤيا البعيدة المدى. | | |
| ٣ | القدرة على العبور والوصول إلى الشيء المراد، دون مشاكل أو تردد. | | |
| ٤ | القدرة على ملاحظة بوادر النجاح القريبة والبعيدة التي يراها الأفراد العاديون. | | |

٦ علّل لكلِّ ممَّا يأتي:

- أ عزوف المؤسسات الماليّة عن تمويل الرياديين الشباب.
- ب الحاجة إلى مشاريع شراكة بين القطاعين؛ الحكومي والخاص في فلسطين.

٧ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (X) أمام العبارة الخاطئة، لكل مما يأتي:

- أ معظم تمويل الأعمال الرياديّة في فلسطين يتم عبر مصادر التمويل الذاتية. ()
- ب افتقار القدرات الوجدانية لا يُمكن الريادي من القيام بمشروعة، حتى لو كانت المخاطر مدروسة. ()
- ج يعمل غالبية رياديّ الأعمال في مشاريع فردية. ()
- د يميل رواد الأعمال إلى استخدام المصادر التقليدية المتاحة للمواد. ()
- هـ الريادة صفة وراثيّة، تولد مع الإنسان. ()
- و امتلاك الرياديّين معلومات عن إدارة الوقت تحقّق لهم زيادة ناجحة. ()
- ز وجود الريادي مُفتقِد المهارات في سوق العمل مرهون باستمرارية دعم شريك العمل له. ()
- ح يعاني ميدان العمل الريادي من انخفاض نسبة الرياديّين في بيئة العمل الفلسطينيّة. ()

الطريق إلى الريادة

The Way To Entrepreneurship



تبدأ الطريق إلى ريادة الأعمال بعملية التخطيط، فالتخطيط هو التفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق، بدلاً من التخمين، فهو يبدأ بتحديد الأهداف، التي تُعدُّ نقطة الانطلاق للتخطيط السليم للمشروعات، فهي تمثل النتائج التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، من هنا فإن عملية تحديد الأهداف الريادية تُعد من المهام القيادية الأساسية للشخص الريادي، فما المقصود بالهدف الريادي؟ وما خصائصه؟ هذا ما سيتم تناوله فيما يأتي:

تمرّ عملية التخطيط بمجموعة من الخطوات، هي: تحديد الهدف، ثم تقييم الموقف الراهن، وتحديد الطرق الموصلة إلى الهدف، فتحديد الاحتياجات والموارد اللازمة، وأخيراً وضع البرنامج الزمني اللازم للتنفيذ.

مفهوم الهدف الرياديّ Entrepreneurship Goal concept

يمكن تعريف الهدف الرياديّ بأنّه: كلُّ ما يسعى الرياديّ إلى تحقيقه من خلال مشروعه، فهو صياغةٌ محكمةٌ لفكرةٍ إبداعيةٍ طموحةٍ مغامرةٍ لدى الريادي، نابعة من سياقٍ عامٍ يعيشه، ولتوضيح ذلك نتناول الحالة الدراسية الآتية:

حالة دراسية (١): إعاقتي مركز قوتي وطريقي للنجاح

المعتصم بالله فتى من سكّان مدينة الناصرة الفلسطينية، كفيفٌ، فاقدُ البصر بشكل كليّ، يلعب الكاراتيه، لم يُثْنِه غيابُ البصر الذي فقده منذ ولادته عن القفز في الهواء برشاقة دون تعثر، فهو يشعر بثقةٍ عاليةٍ بنفسه جرّاء لعبته هذه، كما يسعى أن يكون قوياً ليدافع عن نفسه، حيث وفّرت له عائلته كامل الدعم والإمكانيات، فأصبح يعشقها ويمارسها بشغف.

فكلّ يوم يمضي يشكّل للمعتصم تحدياً جديداً؛ بسبب صعوبة الحركات التي يمارسها؛ إذ يريد أن يكون الأفضل، علماً بأنّ تدريبه يعتمد على برنامج الإدراك الحسيّ الذي يركز على الصوت والصورة، وحفظ الاتجاهات والحركات، ويطمح المعتصم في أن يستمرّ مشواره في الكاراتيه، وأن يرى نفسه ريادياً، ويصبح لاعباً كبيراً يشارك في بطولاتٍ دولية، ليكون أوّل لاعبٍ عربيّ من فئة الإعاقة البصرية الكاملة يلعب فن الكاراتيه، ولديه الثقة في الوصول إلى مراحل متقدمة من الأحمزة، ويطمح في تأسيس مركزٍ متخصصٍ في الدفاع عن النفس لذوي الإعاقات، كي يقتات منه رزقه، فإعاقته مركز قوته وطريقه للنجاح.

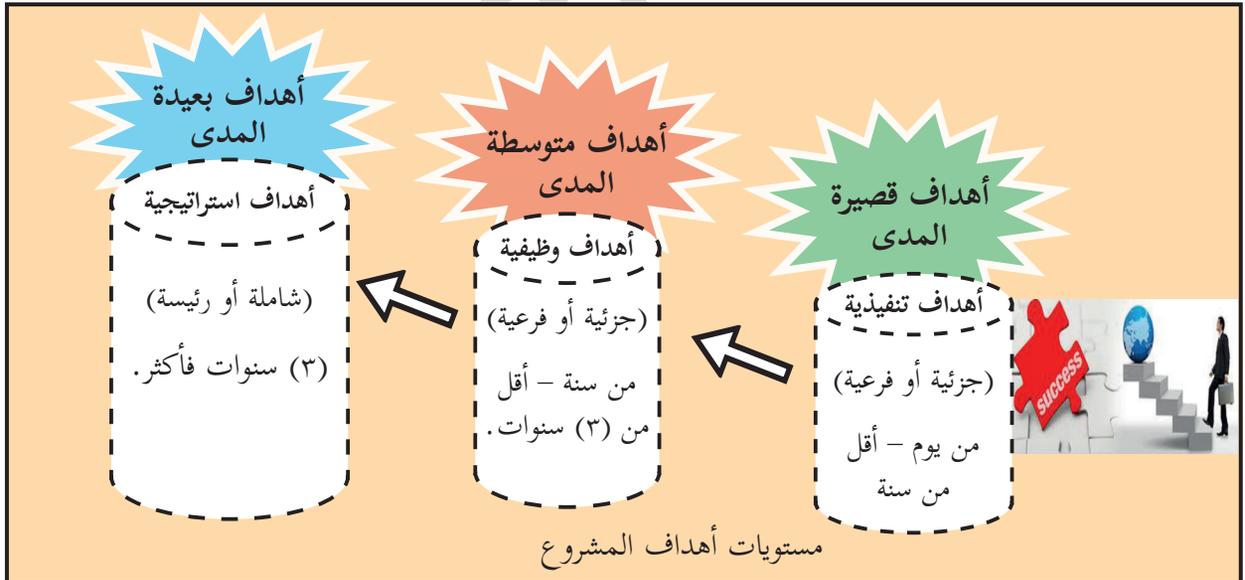


المطلوب: بعد قراءة الحالة الدراسية بتمعن، أجب عن التساؤلات الآتية:

- أ أين الفكرة الريادية الواردة في الحالة؟
- ب ما لائحة الأهداف التي من الممكن أن يحققها المعتصم بالله خلال أقل من عام؟
- ج ما الأهداف التي من الممكن أن يحققها المعتصم بالله خلال مدة تتراوح من عام إلى أقل من ثلاثة أعوام؟
- د ما الأهداف التي من الممكن أن يحققها المعتصم بالله خلال ثلاثة أعوام فأكثر؟

من هنا يمكن تقسيم أهداف المشروع حسب الفترة الزمنية إلى ثلاثة مستويات، هي:

- أ أهداف قصيرة المدى؛ تُعبّر عن أهداف الإدارة التشغيلية في المشروع.
- ب أهداف متوسطة المدى؛ تتعلق بأهداف الإدارة الوسطى في المشروع، والمتمثلة بأهداف الأقسام والوحدات الإدارية فيه.
- ج أهداف بعيدة المدى؛ وهي أهداف عامة للمشروع ككل، من مسؤوليات الإدارة العليا، وتُدعى بالأهداف الاستراتيجية.
- ويجب أن تسيّر الأهداف مع الهيكل التنظيمي للمنشأة، بحيث يكون لكل مستوى إداري هدف معين يجب أن ينجزه، والشكل أدناه يوضح تصنيف الأهداف حسب الفترة الزمنية:



تساعد صياغة الأهداف في جعلها واضحة ومحددة، غير أن غياب التنسيق في عمليات التخطيط، وعدم فهم الأهداف والسياسات، واستراتيجيات العمل إذا كانت غامضة وغير مفهومة، يُصعّب من عمليات التنسيق والتواصل بين مستويات الأهداف في المنشأة؛ ذلك أن لكتابة الهدف الريادي مجموعة من المزايا والعيوب، والنشاط الآتي يوضح ذلك:



نشاط (١): (مزايا كتابة الأهداف)

أيّ من المزايا الواردة في الجدول هي من مميزات الأهداف المكتوبة، وأيّ منها من مميزات الأهداف الشفوية؛ بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة:

| الرقم | المميزات | الأهداف المكتوبة | الأهداف الشفوية |
|-------|---|------------------|-----------------|
| ١ | زيادة التزام الفرد بتحقيق الأهداف. | | |
| ٢ | ضمان عدم نسيان الأهداف. | | |
| ٣ | التقليل من تكلفة حفظها. | | |
| ٤ | إزالة التناقض والغموض بين الأهداف. | | |
| ٥ | المحافظة على سرّيّة الهدف الريادي. | | |
| ٦ | الرجوع إلى الأهداف الريادية عند الحاجة. | | |

أفكّر: ما العلاقة بين الأهداف الرياديّة للمشروع بمختلف مستوياتها؛ القصيرة، والمتوسطة، والطويلة المدى؟ رياديّ؟

خصائص الأهداف الرياديّة Entrepreneur Goals Treats

لكي تُحقّق الأهداف الرياديّة الفوائد المرجوّة منها، يجب أن تتصف بمجموعةٍ من الخصائص، يمكن جمعها في كلمة (SMART)، وفيما يأتي توضيح ذلك:

١- محدّدة Specific :

لتوضيح سمة التحديد في الهدف الريادي، نفذّ النشاط الآتي:



نشاط (٢) (الحكم على طبيعة الهدف)

أمامك في الجدول مجموعة من الأهداف، وُضعت لمشروعٍ يعمل في مجال تصنيع الألبان في مدينة خليل الرحمن، والمطلوب: حدّد طبيعة كلّ منها؛ بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة:



| طبيعة الهدف | | نص الهدف | الرقم |
|-------------|------|--|-------|
| غامض | محدد | | |
| | | تحقيق ربح مُرضٍ. | ١ |
| | | تقليل الشكاوى من زبائن مُنتج السلطات في المصنع. | ٢ |
| | | الوصول إلى مستوى أفضل ثلاثة مصانع للألبان في فلسطين. | ٣ |
| | | وصول منتجات المصنع من الألبان إلى (١٠) دول في العالم خلال السنوات الخمس القادمة. | ٤ |
| | | تطوير الإنتاج في المصنع. | ٥ |

نلاحظ ممّا سبق أنّ: بعض الأهداف غامضة وبعضها محدد، علماً بأننا كأشخاص لدينا العديد من الأهداف العامّة، مثل: زيادة الجهد في العمل، والحفاظ على وقت العمل؛ فمثل هذه الأهداف من النادر أن يتمّ تحقيقها؛ كونها غامضة؛ إذ لا يمكن الحكم على وضوح الهدف قبل الشروع في تنفيذه.

٢- قابلة للقياس Measurable :



أفضل الأهداف هي التي تتضمن مقياس كميّة، فالأهداف الماليّة يسهل قياسها؛ إذ يمكن تحديدها بالعملة، أمّا الأهداف الوصفية يصعب قياسها، مثل: قياس رضا العاملين، أو رضا الزبائن عن منتجات المشروع، فصياغة عبارة الهدف بشكل محدد وقابل للقياس، يكون سبباً في عدم معرفة: من أين نبدأ؟ وما الاتجاه الذي نسير فيه؟

مثال (١): أبدى مدير مشروع رياديّ يعمل في مجال إنتاج الأدوات الكهربائيّة، انزعاجاً من انخفاض مستوى المبيعات؛ ما استدعى إلى تركيز الجهود نحو زيادة حجم المبيعات ليفوق مبيعات المشاريع العاملة في هذه الصناعة؛ لذا فقد يكون هدفه مثلاً: أن تزيد المبيعات من منتجاته من الأدوات الكهربائيّة خلال هذا العام من (١٠٠٠٠) جهاز إلى (٢٢٠٠٠) جهاز، خلال (٦) شهور من الآن؛ ما يعني زيادة في المبيعات بمقدار (١٠٠٠) جهاز كلّ شهر.

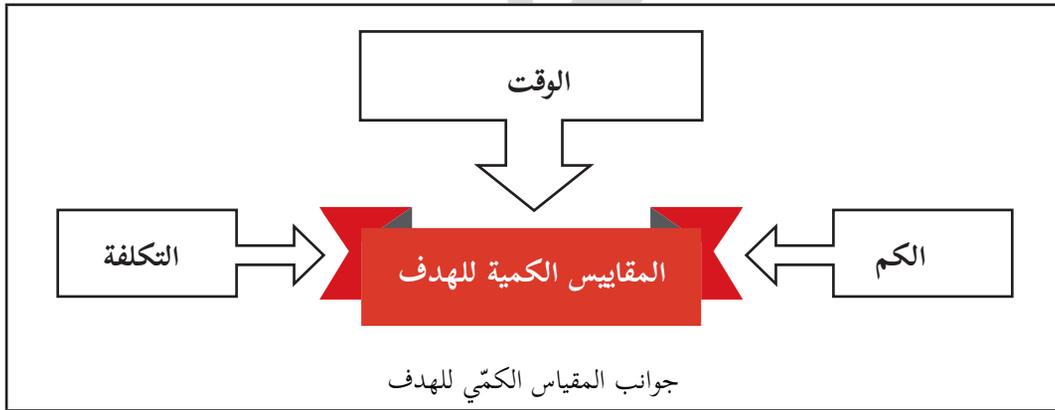


نشاط (٣) (قابليّة القياس للهدف)

يتضمّن الجدول أدناه مجموعة من الأهداف الوصفية العامة غير القابلة للقياس، لمشروع مشاتل بيسان الزراعيّة العاملة في منطقة سهل مرج بن عامر، والمطلوب: أعد صياغة هذه الأهداف بشكل يجعلها قابلة للقياس:

| الرقم | أهداف وصفية | النص المقترح لجعلها قابلة للقياس |
|-------|---|----------------------------------|
| ١ | زيادة إنتاج الأشتال. | |
| ٢ | تقليل تكاليف الري. | |
| ٣ | تقليل المدة الزمنية لإنتاج الأشتال. | |
| ٤ | زيادة الإنتاجية اليومية للعاملين في المشتل. | |
| ٥ | زيادة كمية التوزيع من الأشتال. | |

من هنا نستنتج أنّ: عملية تحويل الأهداف من الصورة الوصفية إلى أهداف كمية، تستدعي توفير أحد الجوانب الكمية في الهدف، الشكل (٢) يوضّح ذلك:

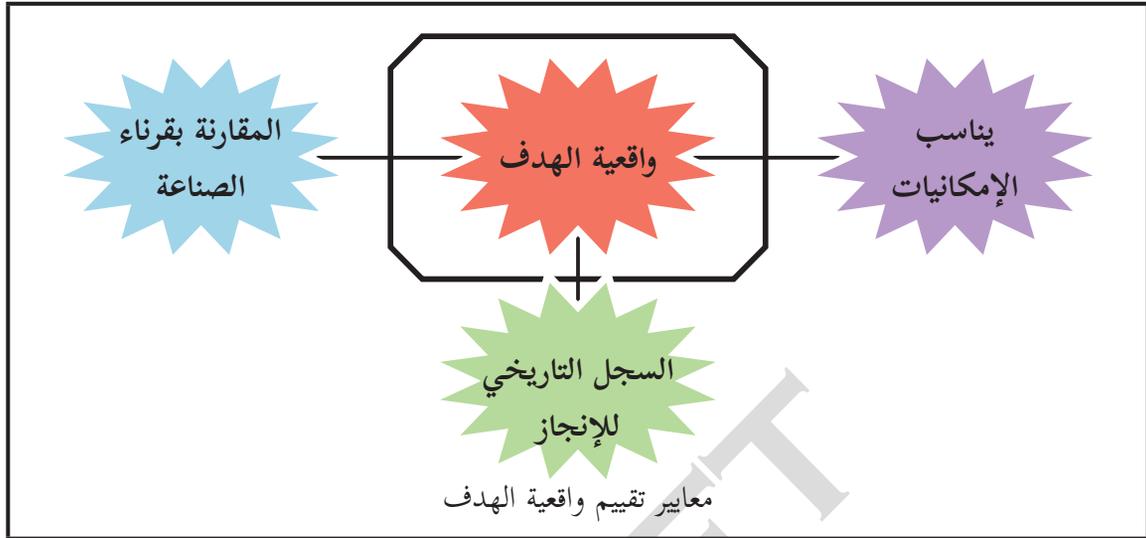


٣- قابلة للتحقيق Attainable :

ينبغي أن يكون الهدف واقعيًا وقابلًا للتحقيق، وهذا لا يعني أن يكون الهدف سهل المنال، بحيث يمكن تحقيقه بجهد قليل، بل يجب أن يتضمّن الهدف مستوى من التحدي، بحيث تتطلب من الريادي حشد طاقاته وإمكانيّاته لتحقيقه.

مثال: وضع أحد المشاريع الصغيرة المنشأة حديثاً، والعامل في مجال إنتاج بطاريّات السيّارات في السوق المحليّة الفلسطينيّة، الهدف الآتي: "الوصول إلى الترتيب الأول عالمياً في تصنيف الجودة لمنتجات المشروع خلال شهرين من إقامته".

يبدو أنّ هذا الهدف غير واقعي في ظل المنافسة العالميّة الشديدة، وشحّ الإمكانيّات مقارنةً مع المشروعات العالميّة، وكذلك في ظلّ المدة الزمنيّة المحددة في نصّ الهدف، والشكل الآتي يبيّن جوانب تقييم واقعيّة الهدف:



٤- مرتبطة بشخصيّة الرياديّ Relevant :

هل تعلم؟

أنه إذا لم يكن لدينا هدف فإننا جزء من أهداف الآخرين.

ينبغي أن ينطلق الهدف الرياديّ من شخصيّة الرياديّ نفسه بصورة أكبر؛ بحيث يتوافق مع إمكانيات الرياديّ، وأفكاره، وقيمه، ورغباته، وطموحه الذي يسعى إلى الوصول إليه، رغم أننا نقبل أحياناً أهدافاً يحددها أشخاص آخرون.

٥- محدّدة زمنياً: Time Based :

يتّسم الهدف الرياديّ بأنه مُؤطّر زمنياً؛ أي محدّد بزمن بدايةً ونهايةً، وذلك لضمان عدم التضارب والتعارض في تنفيذه.

قضيّة للنقاش: يرى بعض الأفراد أنهم ينجزون أعمالهم بشكل أفضل، إذا عملوا تحت الضغط؛ فيميلون إلى التأجيل في تنفيذ المهام المطلوبة منهم حتى اللحظة الأخيرة.

نستخلص ممّا سبق أنّ: خصائص الهدف الرياديّ يُمكن تلخيصها في الشكل الآتي:





نشاط (٤) (خصائص الهدف الريادي)

الجدول التالي يتضمن مجموعة من الأهداف، وُضعت لمركز المعراج للتنمية البشرية في مدينة طبريا، والمطلوب: تحديد درجة توفر خصائص الهدف الرياديّ فيها؛ بوضع إشارة (V) في الخانة المناسبة:

| الرقم | نص الهدف | خصائص الهدف | | | | |
|-------|--|----------------|-------------------|----------------|---------------|---------|
| | | محددة زمنياً T | مرتبطة بالريادي R | قابل للتحقيق A | قابل للقياس M | محددة S |
| ١ | زيادة عدد الملتحقين بالمركز من (٤٠٠) متدرب إلى (٨٠٠) متدرب، خلال (٨) شهور اعتباراً من ٢٠١٧/١/١ . | | | | | |
| ٢ | استقطاب الخبراء الفلسطينيين من الخارج للعمل في المؤسسات الفلسطينية، خلال شهر أيلول من هذا العام. | | | | | |
| ٣ | الوصول إلى مستوى واحد من أفضل (٤) مراكز في فلسطين في مجال التنمية البشرية. | | | | | |
| ٤ | تحسين جودة خدمات المركز. | | | | | |
| ٥ | تخفيض كلفة برنامج التدريب على مهارة العمل الريادي في المركز. | | | | | |

أتعلم:

- كتابة الأهداف مهارة مكتسبة يمكن تطويرها، فكما يُقال: "العلم صيدٌ والكتابة قَيْدٌ"، وكيف لنا أن نعرف ما نفكرُ به، ما لم نقرأ ما كتبناه.
- الهدف الرياديّ الجيّد يحمل في طياته بذورَ تنفيذه، كما يتناسب مع قيم الرياديّ وطموحاته.
- من متطلّبات صياغة الأهداف الرياديّة: التفكير في النتائج النهائية المترتبة على ما سنقوم به في المدى القصير، والمدى المتوسط من أعمالٍ وأنشطة، تُسهّم في الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- يجب أن يتناول الهدف ناتجاً (موضوعاً) واحداً في نصّه، وأن نبتعد عن العموميّة في صياغته، وعن قلب عبارة الهدف؛ بحيث يصبح الهدف وسيلة والوسيلة هدفاً، مثل الهدف: زيادة الروح المعنوية للعاملين، لتحسين مبيعات المشروع، والأصل: زيادة مبيعات المشروع عبر تحسين الروح المعنوية للعاملين.

دعونا نقيّم قدرتنا ومهارتنا في وضع الأهداف الرياديّة على الصعيد الشخصي؛ وذلك من أجل تطوير مهارتنا

في صياغة الأهداف؛ لكي تتمتع بخصائص الهدف الذكي، ولتحقيق ذلك، فلننفذ النشاط الآتي:



نشاط (٥) كتابة وتقييم الهدف

فيما يأتي مجموعة من الأفكار الريادية التي يرغب أصحابها في تحويلها إلى مشاريع، والمطلوب: صياغة هدف ريادي لكل فكرة، مراعيًا خصائص الهدف الريادي الذكي (SMART)، ثم محاكمة الهدف المكتوب مع استمارة تقييم الهدف (الملحق رقم [٢]):

أ- صيانة إلكترونية لأجهزة الحاسوب عن بُعد.
ب- استشارات لتطوير مُنتج مشروع على الهواء.
ج- إنتاج وخدمة الطعام والشراب من الألف إلى الياء.

أسئلة الدرس

- ١ عرّف كلاً من: - الهدف الريادي. - رائد الأعمال. - القدرة.
- ٢ ما الفائدة من تحديد الأهداف الريادية؟
- ٣ ما المراحل التي تمرّ بها عملية التخطيط للأعمال الريادية؟
- ٤ عدد الأخطاء الشائعة في صياغة الأهداف الريادية، مستشهداً بأمثلة على ذلك.
- ٥ كيف يكون الهدف الريادي واقعيًا وقابلًا للتحقيق؟
- ٦ بيّن الروابط بين خصائص الهدف الريادي.
- ٧ علّل لكلّ ممّا يأتي:
- تُعد الأهداف نقطة الانطلاق للتخطيط السليم للمشروعات.
- ينبغي أن يكون الهدف الريادي مرتبطاً بشخصية الريادي.
- ٨ أعد صياغة الأهداف الآتية لتشكّل أهدافاً تتمتع بصفات الهدف الريادي:
أ إعادة النظر في مُنتج المشروع من الحقائق المدرسية.
ب إنتاج مُنتج جديد مقابل كلّ مُنتج يطرحه المنافسون في السوق.
ج تحسين سمعة المشروع في نظر الزبائن.
- ٩ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (X) أمام العبارة غير الصحيحة، لكلّ ممّا يأتي:
أ تُعدّ عملية تحديد الأهداف الريادية من المهام القيادية الأساسية للشخص الريادي. ()

- ب تُعد جميع أهداف المشروع أهدافاً استراتيجية. ()
- ج الهدف الرياديّ المحدد، والمصوغ على شكل نواتج سلوكية، يمكن لمسه أو مشاهدته. ()
- د البرمجة الزمنية للأهداف الريادية تشكل إرباكاً للرياديّ عند تنفيذها. ()
- ه أفضل الأهداف القابلة للقياس، هي المتضمنة مقاييس كمية، أو نوعية. ()

أسئلة الوحدة

- ١ عرّف كلاً من: - المغامرة. - الريادة. - المهارة. - السمات.
- ٢ ما الدوافع الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها رواد الأعمال؟
- ٣ اذكر أربعة فروق بين الأعمال الريادية والأعمال التقليدية.
- ٤ ما أبعاد القياس الكمي للهدف الريادي؟
- ٥ ما التحديات التي تواجه ريادة الأعمال في فلسطين؟
- ٦ قارن بين رياديّ يمتلك المهارة، ورياديّ يمتلك المعرفة، من حيث:
- أ- البدء بالعمل. ب- الاستمرارية في العمل. ج- اقتناص الفرص. د- تحمّل المخاطرة.
- ٧ ما الفرق بين تحمّل الرياديّ المخاطرة وركوبه الصعاب؟
- ٨ ما الفرق بين القدرة والمهارة؟
- ٩ حدّد السمة المفقودة في كلٍّ من الأهداف الآتية، والتي تُفقد الهدف سمة الهدف الريادي:
- تحسين تقنيات الشركة في خدمة السياح العرب للأماكن الدينية في محافظة القدس العاصمة.
- ب تنمية الخدمات السياحية في الشركة خلال العام الحالي.
- ج زيادة عدد زوّار موقعنا الإلكتروني من (٣٠٠٠٠) زائر إلى مليون زائر خلال شهر نيسان.
- د الوصول إلى تحقيق أرباح مُرضية خلال هذا العام للمشروع.
- ١٠ كيف تتصرف كرياديّ تجاه كلِّ تحدٍّ من التحديات الآتية:
- أ صعوبة التمويل للمشروعات الريادية.
- ب قلة الاستقرار في البيئة الاقتصادية والسياسية للمشروع.

١١ يشتمل الجدول الآتي على مجموعة من سلوكيات الأعمال؛ منها رياديّ، ومنها تقليديّ، والمطلوب: حدّد أيّاً منها يُعدّ عملاً رياديّاً وأيّها لا يعدّ؛ بوضع إشارة (✓) في المكان المخصّص لذلك:

| الرقم | وصف العمل | الرأي الشخصي | |
|-------|---|--------------|---------|
| | | رياديّ | تقليديّ |
| ١ | تقديم شخص مُنتجاً يوجد مثيل له في السوق. | | |
| ٢ | تأسيس شخص مشروعاً جديداً يسعى إلى تنمية قطاع السياحة في القدس. | | |
| ٣ | قدّم (شيف) في مطعم طريقة جديدة لخدمة الزبائن. | | |
| ٤ | قيام شخص بعمل برنامج لاستعادة المواقع الإلكترونية(المهكورة) العائدة إلى مؤسسات العمل. | | |
| ٥ | عمل برمجيّة تغني شركة التأمين عن إرسال مندوب لمتابعة موقع الحادث. | | |
| ٦ | تحقيق مدير مشروع ربحاً مثيلاً للمشاريع الأخرى العاملة في الصناعة نفسها. | | |
| ٧ | أحدث شخص إضافة نوعيّة في مُنتج مطروح في السوق. | | |

١٢ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلّ ممّا يأتي:

١- ما عنوان العمل الريادي؟

- أ المخاطرة. ب الثقة بالنفس. ج الاعتماد على الذات. د العمل الجماعي.

٢- ما المسمّى الذي يمكن أن يُطلق على ريادة الأعمال؟

- أ المغامرات. ب المشروعات. ج المؤسسات الصغيرة. د حاضنات الأعمال.

٣- أيّ من الآتيّة يُطلق على: قدر من المعرفة، مجموعة من الحركات، وحزمة من الميزات؟

- أ الريادة. ب القدرة. ج المعلومة. د الاتجاه.

٤- ما أسهل الأهداف التي يمكن قياسها؟

- أ العامة. ب المحددة بصورة كميّة. ج المتعلقة بالاتجاهات. د المالية.

٥- ماذا يعني تحديد الهدف الرياديّ؟

- أ الصياغة العمومية لعبارة الهدف. ب بيان مجالاته وموضوعاته. ج جعل الأهداف ذات بُعد مالي. د ربط الهدف بالزمن.

٦- أيُّ ممَّا يأتي من مزايا تدوين الأهداف الرياديَّة؟

- أ تزيل الغموض في التفكير.
- ب تطور الشعور بالمسؤولية تجاه الأهداف.
- ج إمكانية تحديدها بوحدات قياس مختلفة.
- د البعد عن الصياغة الفضفاضة للهدف.

٧- ما العلاقة بين الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل للمشروع الريادي؟

- أ تكاملية.
- ب تنافسية.
- ج عكسية.
- د طردية.

٨- بأيِّ من الآتية ترتبط أسئلة الرياديِّ عن عدم المعرفة: من أين يبدأ؟ وفي أيِّ اتجاه يسير؟

- أ القابلية للقياس.
- ب البرمجة الزمنية للهدف.
- ج الارتباط بشخصية الريادي.
- د القابلية للتحقيق.

الوحدة

٢

فكرة المشروع الرياديّ

The Entrepreneurial Project Idea



إمكاناتٌ محدودةٌ..
وفكرةٌ إبداعيةٌ..

يُتوقَّع من الطالب بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة أن يكون قادراً على إنتاج أفكارٍ لمشاريعٍ رياديّةٍ، ويتحقّق ذلك من خلال الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مفهوم التفكير الإبداعيّ.
- الإلمام بشروط التفكير الإبداعيّ.
- توظيف مصادر الأفكار الإبداعيّة.
- تقييم مبدئيّ لفكرة المشروع.

DRAFT

التفكير الإبداعي

Creative Thinking

يعد التفكير والتأمل في الكون والحياة وفي خلق الكائنات، من ضروريات إعمار الكون، حيث يقود التفكير إلى إدراك البيئة المحيطة، وما فيها من متغيرات ومعلومات، واستخدامها بما ينفع الفرد والمجتمع، فما هو التفكير؟ وما الإبداع؟ وما محفزاته؟

The Concept of Creative Thinking مفهوم التفكير الإبداعي

هو مجموعة من النشاطات الذهنية التي يقوم بها العقل البشري، من خلال إمعان العقل في قضية ما، أما



الإبداع (Creative): فهو الإتيان بشيء جديد على غير مثالٍ سابق، ومن هنا فإن التفكير الإبداعي (Creative Thinking): هو أسلوب عقليّ يستخدمه الشخص في محاولة البحث عن طُرُقٍ غير مألوفة لحلّ مشكلةٍ، أو التعامل مع حدث معين؛ إذ يركّز على عمليّة التفكير نفسها أكثر من التركيز على النواتج. ويرتبط التفكير الإبداعي بمفاهيم أخرى، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:

نشاط (١): التفكير الإبداعي

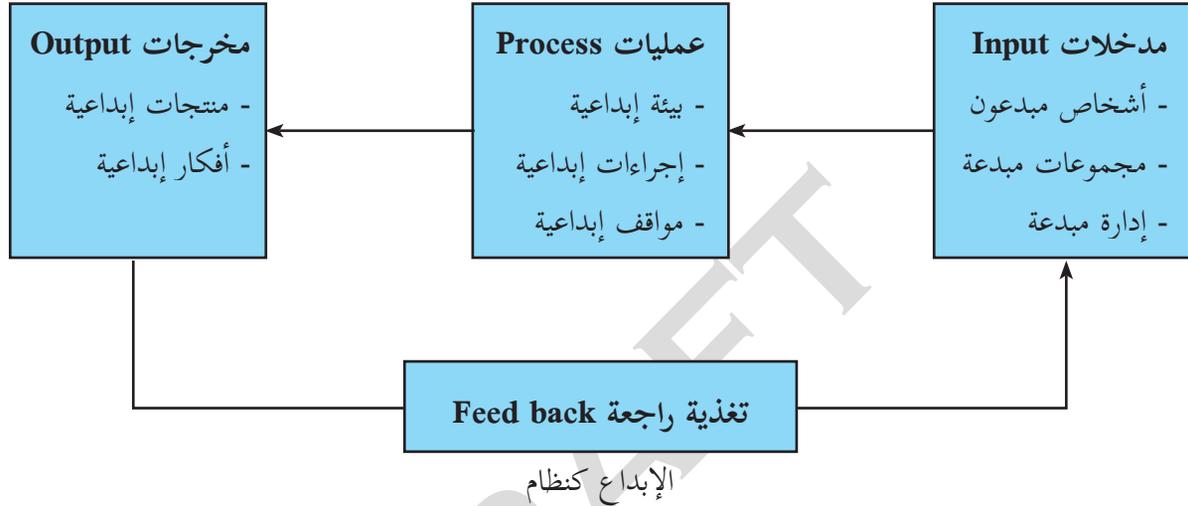
يحتوي الجدول الآتي مجموعةً من المفاهيم، وهي: الابتكار، والإبداع، والتجديد، والموهبة، والتفكير، والخاطرة، والتصوّر، والمطلوب: اختيار المفهوم المناسب لكلّ مدلول:

| الرقم | المدلول | المفهوم |
|-------|---|---------|
| ١ | الخيال أو توهُم شيء غير موجود. | |
| ٢ | قدرة خاصة تجعل الإنسان يتقن عمله بسهولة. | |
| ٣ | تحويل الفكرة الإبداعية إلى منتجات أو خدمات مفيدة. | |
| ٤ | ما يمرّ بالذهن من أفكار دون قيود. | |
| ٥ | التفرد بالإتيان بشيء جديد. | |
| ٦ | إعادة استخدام شيء قديم بطريقة حديثة. | |
| ٧ | إمعان العقل في قضية ما. | |

نستنتج أنّ هناك فروقاً بين المفاهيم السابقة، فالابتكار هو تطبيق الفكرة الإبداعية على أرض الواقع بإنتاج منتج معين، أما التجديد فهو استخدام الأشياء بطرق جديدة، في حين التصور يقتصر على التفكير الخيالي الذي يُمكن أن يكون صحيحاً.

الإبداع كنظام Creativity As A System

يُنظرُ إلى الإبداع على أنّه مجموعة من الأجزاء المترابطة المعتمدة بعضها على بعض، التي تعمل معاً لإنتاج مخرجاتٍ إبداعيةٍ، والشكل الآتي يوضّح ذلك:



شروط التفكير الإبداعي Conditions of Creative Thinking

تتعدّد شروط التفكير الإبداعيّ، فمنها ما هو مرتبط بالشخص نفسه، أو مرتبط بالبيئة المحيطة، وسيتم التعرف إلى بعضٍ منها من خلال الحالة الدراسية الآتية:



حالة دراسية (١): تأخر الموظفين

لاحظ المدير العام في شركة النقب للصناعات الغذائية تأخراً متكرراً لموظفي الشركة بمختلف فروعها، ففكر باتخاذ إجراءات متعددة للتغلب على هذه المشكلة، وتواردت لديه الأفكار الآتية:

- خصم يوم عمل.
- نقل المتأخر إلى فرع آخر.
- إلغاء سجّل الدوام.
- تصميم لوحة إلكترونية تظهر اسم وصورة المتأخر.
- تفويض صلاحيّات متابعة دوام الموظف المتأخر.
- التدوير الوظيفي في العمل.
- سحب الامتيازات.

وبعد التشاور مع الطاقم تبوّأ تطبيق فكرة تفويض صلاحيّات متابعة الدوام لفترة مؤقتة، وفي صباح اليوم التالي

تمّ تفويض صلاحية متابعة الدوام لأحد الموظفين المتأخرين، ولوحظ أنّ هذا الموظف كان أوّل الحاضرين إلى الشركة، ودام تطبيق هذه الفكرة أياماً عدّة مع عددٍ من الموظفين، حتى التزم الموظفون بالدوام، ولم يعودوا إلى التأخر؛ ما استدعى تطبيق الفكرة في بقية الفروع.

المطلوب: ناقش التساؤلات الآتية:

- صنّف الأفكار الواردة في الحالة إلى تقليدية أو إبداعية.
- ماذا نسمّي وفرة الأفكار؟
- ما أكثر الأفكار حداثة؟
- أين تمثّلت المرونة في الحالة؟
- هل لديك أفكار أخرى لحلّ المشكلة؟
- هل يعدّ هذا المدير مبدعاً؟ ولماذا؟

تتطلب عملية الإبداع توافر مجموعة من الشروط، والنشاط الآتي يوضح أهمّها:



نشاط (٢): شروط الإبداع

يحتوي الجدول الآتي مجموعةً من شروط الإبداع (الحساسية، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، والقبول)، والمطلوب: اختيار المفهوم المناسب للمدلولات الآتية:

| الرقم | المدلول | المفهوم |
|-------|---|---------|
| ١ | عدم التصلب في التفكير، والتغيّر من حالة إلى أخرى. | |
| ٢ | الحداثة والخروج عن المألوف في توليد الأفكار. | |
| ٣ | رضا المجتمع عن الفكرة الإبداعية. | |
| ٤ | توفير أكبر عدد ممكن من الأفكار دون الاهتمام بنوعيتها. | |
| ٥ | الانتباه إلى ما لا يلاحظه الآخرون . | |

نلاحظ أنّ للإبداع شروطاً تكاملية، فيجب توافر جميع الشروط معاً لتحقيق التفكير الإبداعيّ.

محفّزات التفكير الإبداعيّ Motives of Creative Thinking

تتنوّع محفّزات تنمية التفكير الإبداعيّ: فمنها ما هو ثقافيّ، وما هو بشريّ، ومنها محفّزات تنظيميّة، وللتعرّف إلى بعضها ننفذ النشاط الآتي:

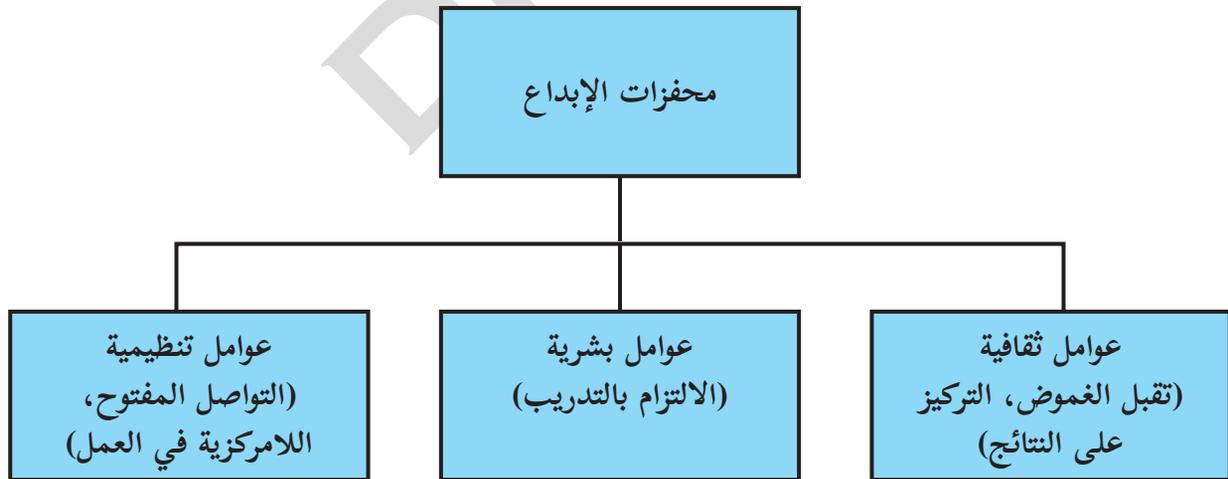


نشاط (٣): محفزات الإبداع

يتضمّن الجدول الآتي مجموعةً من العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي وتصنيفاتها، والمطلوب: تصنيفها إلى محفّزات، أو معيقات بوضع إشارة (V) في المكان المناسب.

| الرقم | العوامل | التصنيف | |
|-------|---------------------------------------|---------|--------|
| | | محفّزات | معيقات |
| ١ | التركيز على العمليات أكثر من النتائج. | | |
| ٢ | قلة الالتزام بالتدريب والتطوير . | | |
| ٣ | الابتعاد عن الضغط أثناء العمل. | | |
| ٤ | المركزيّة في العمل. | | |
| ٥ | قبول الأفكار غير القابلة للتطبيق. | | |
| ٦ | الخوف من التغيير. | | |
| ٧ | توفر مُناخ يتسم بالحرية. | | |
| ٨ | قبول الغموض في الأفكار المطروحة. | | |

يمكن تصنيف المحفّزات الواردة في النشاط السابق حسب مصدرها، كما في الشكل الآتي:



محفّزات الإبداع

- ١ عرّف كلاً ممّا يأتي: -الإبداع. - التفكير.
- ٢ اقترح أكبر قدر ممكناً من الأفكار(الطلاقة) لحل المشاكل الآتية:
- أ انقطاع المياه في فصل الصيف.
- ب عدم توفر مساحة كافية للتخزين في الأجهزة الالكترونية.
- ج اكتظاظ عدد الطلبة في الصفوف الدراسية.
- ٣ أعط أفكاراً أصيلة لحل المشكلات الآتية:
- أ انقطاع الكهرباء.
- ب ازدحام الطرقات بالسيارات فترة الظهيرة.
- ج التلوث البيئي من مخلفات المنازل.
- ٤ أجب (بنعم)، أو (لا) عن كلّ عبارة من الآتية:
- أ تزداد درجة أصالة الفكرة كلما قلّ شيوعها. ()
- ب الإبداع والاكتشاف مسميان لمفهوم واحد. ()
- ج تنطلق الأفكار الإبداعية من الخيال. ()
- د يقتصر الإبداع على إنتاج سلع وخدمات جديدة. ()
- هـ للإبداع مكان وزمان محددين. ()

ابتكار فكرة المشروع

Innovation To Project Idea

تُعدُّ مرحلةُ ابتكار فكرة المشروع الرياديِّ المرحلةَ الأولى من دورة حياته، فهي من أهمِّ عوامل نجاح المشروع واستمراره، ولا يقتصر ابتكارُ الفكرة على فئةٍ معيَّنةٍ من الأشخاص، حيث نرى أشخاصاً مبدعين في تصميم منازلهم، وحرفيين مبدعين ومجدِّدين في عملهم، وآخرين يفكِّرون في طرقٍ جديدةٍ لحلِّ مشكلات مجتمعاتهم. فما هي مصادر الأفكار الرياديَّة؟ وما أساليب ابتكارها؟

مصادر الأفكار الإبداعية Resources of Innovative Ideas

بالنظر إلى أيِّ مشروع قائمٍ، أو منتج نجد أن أصله من فكرة، وهذه الفكرة هي البذرة والأساس لكلِّ منتج تشكَّل من توليف جديد لعناصر قديمة، وهناك ثلاثة مصادر للأفكار الإبداعية وهي:

أولاً: قدراتنا الشخصية Personality Abilities :

تشمل ما يمتلكه الأفراد من معارف، ومهارات، واتجاهات، والمثال الآتي يوضح كيفية الاستفادة من القدرات الشخصية في ابتكار أفكارٍ رياديَّة:



مصادر الأفكار الإبداعية

مثال (١): حصل عمرٌ على درجة البكالوريوس في الاجتماعيات، وبحث عن فرصة عملٍ تلبي طموحه فلم يجد، علماً بأنه يمتلك مهاراتٍ في رياضة الدفاع عن النفس؛ إذ شارك في العديد من البطولات على مستوى المدرسة والجامعة، فتبادر إلى ذهنه أفكارٌ عدة لمشاريعٍ يمكن أن ينشئها، موضحةً في الشكل الآتي:





نشاط (١): معارف شخصية



حصل عزّ الدين على شهادة جامعيّة في نُظْم المعلومات الحاسوبية، والتحق بعدة دورات متقدمة في مجال تخصصه، ولا يرغب في العمل موظّفاً؛ لأنّ ذلك يحدُّ من استقلاليّته، المطلوب: اقترح على عزّ الدين أفكاراً لمشاريع رياديّة تقوم على ما يمتلكه من قدرات.

نستنتج أنّ: الأفراد يختلفون فيما يمتلكون من قدرات تتكوّن من مهاراتهم، ومعارفهم، واتجاهاتهم؛ إذ تشكّل مصدراً لأفكارٍ رياديّة للمشاريع.

ثانياً: أشياء نمتلكها Things we Posses :

يوجد أشياء كثيرة حولنا يمكن استخدامها لابتكار أفكارٍ لمشاريعٍ رياديّة، فقد يتوفر لدينا غرفة صغيرة غير مستخدمة، أو ملابس وأجهزة قديمة، أو مساحة فارغة على سطح المنزل الذي نسكنه، كما هو موضّح في المثال الآتي:

مثال (٤): تسكن هاجر في مدينة القدس، ولديها خمسة أبناء، ولا يوجد لديها مصدر دخل، ولكنها تمتلك غرفة صغيرة بجانب بيتها لا تستخدمها، ففكرت باستغلالها في إنشاء مشروعٍ رياديٍّ يوفر لها مصدر دخل، فتبادر إلى ذهنها مجموعة من الأفكار، منها:



نشاط (٣): أشياء نمتلكها

يعمل خالد في منجرة جبل النار في مدينة نابلس، وقد لاحظ أثناء عمله وجود كميات كبيرة من مخلفات الخشب بمختلف الأحجام، والمطلوب: اقترح أفكارٍ لمشاريعٍ رياديّة لاستغلال مخلفات المنجرة.



نستنتج أن: هناك أشياء كانت تشكّل عبئاً على أصحاب المشاريع، ولكن بالتفكير الإبداعيّ أمكن استغلالها لتصبح مصدراً إضافياً للدخل، ولها تأثير إيجابيّ على صاحب الفكرة والمجتمع.

ثالثاً: البيئة من حولنا : The Environment Around Us

تشكّل بيئتنا من كلّ القوى والمتغيرات التي تحيط بنا، التي تؤثر فينا إيجاباً أو سلباً؛ إذ تُعدّ متابعة ما يحدث في البيئة الخارجية مصدراً للأفكار الرياديّة، كما تُعدّ حاجات المجتمع ومشكلاته من أهم مصادر الأفكار الرياديّة. وفيما يأتي توضيح لذلك:

١- حاجات المجتمع Community Needs

تتّسم حاجات المجتمع بأنها متعدّدة، ومتنوّعة، ومتجدّدة، كما أنّها تختلف باختلاف الزمان والمكان؛ إذ في اختلافها فرصٌ لأفكارٍ إبداعية متجددة، والنشاط الآتي يوضّح ذلك:



نشاط (٤): حاجات المجتمع

تظهر في المجتمع مجموعة من الحاجات في مختلف القطاعات، والجدول الآتي يوضّح بعضاً منها، والمطلوب: كتابة أفكارٍ لمشاريعٍ رياديّة مستمدة من هذه الحاجات.

| الرقم | الحاجة | أفكار ريادية |
|-------|---|--------------|
| ١ | حاجة المزارعين إلى توسيع مساحات الأراضي الزراعيّة القريبة من جدار الفصل العنصريّ. | |
| ٢ | حاجة المعاقين إلى الترفيه. | |

٢- مشكلات المجتمع Community Problems

تعاني المجتمعات عديداً من المشاكل، تختلف باختلاف الظروف المعيشية فيها، وتعدّ مصدراً يُستند إليه في توليد أفكارٍ ريادية، والنشاط الآتي يوضح ذلك:



نشاط (٥): مشكلات المجتمع

يتضمّن الجدول الآتي بعض المشكلات التي يعاني منها المجتمع الفلسطيني، والمطلوب: كتابة أفكارٍ لمشاريعٍ رياديةٍ مستمدة من هذه المشكلات.

| الرقم | المشكلة | أفكار ريادية |
|-------|-----------------------------------|--------------|
| ١ | اكتظاظ الشوارع بنفايات المنازل. | |
| ٢ | محدودية أماكن الترفيه في المجتمع. | |

نستنتج ممّا سبق: أنّ هناك فرقاً بين الحاجة التي هي وجود نقص محدد في مجالات معينة، يسعى المجتمع لإشباعها، ولا تشكل خطراً عليه، والمشكلة التي هي حالة غير مرغوب فيها، وقد تكون سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، وتشكل خطراً على المجتمع؛ لذا يجب حلّها والوقوف على أسبابها.

أساليب ابتكار الأفكار Innovation Ideas Techniques

تتنوّع أساليب ابتكار الأفكار، ويُعدّ العصف الذهني (Brainstorming) من أهمّها، وفيما يأتي حالة دراسية توضح هذا الأسلوب:



حالة دراسية (١): نقص الدقيق

أنشئ مخبز العودة الأتوماتيكيّ في خانونس عام ١٩٨٦، وكان يحقّق أرباحاً مجزية للمالك، وبسبب الاعتداءات المتكررة من الاحتلال الصهيونيّ على قطاع غزة، ظهرت مشكلة نقص الدقيق اللازم لعملية إنتاج الخبز، فقام أبو بركة -صاحب المخبز- بعقد اجتماع مع العاملين، وفي أثناء الجلسة كتب على لوح العبارة الآتية:

مشكلة نقص الدقيق!

وبعد حوار بسيط مع العاملين قام أبو بركة بإعادة صياغة المشكلة على الشكل الآتي:

كيف يمكن التغلب على مشكلة نقص الدقيق؟

بدأ الجميع بالتحدث والحوار، فقام رئيس الجلسة بتنظيم النقاش، وإعطاء التعليمات للمشاركين، مثل حسن الاستماع، وحرية التعبير، وتقبل الرأي الآخر، وحفزهم على طرح الأفكار، ثم طلب إلى أحد الحضور تسجيل جميع أفكار المشاركين، فكانت النتائج كما يأتي:

| الرقم | الفكرة |
|-------|--|
| ١ | شراء الدقيق من المخازن الأخرى. |
| ٢ | استيراد الدقيق. |
| ٣ | استيراد القمح بسنبله. |
| ٤ | شراء أراضٍ في غزة وزراعتها بالقمح. |
| ٥ | الاتفاق مع المزارعين على زراعة القمح (المغارة). |
| ٦ | شراء أراضٍ من دول أخرى وزراعتها بالقمح (استيراد الأراضي). |
| ٧ | الاتفاق مع مزارعين من دول أخرى على زراعة القمح وبيعه للمخبز. |
| ٨ | الاتفاق مع الجمعيات الزراعية على زراعة القمح. |
| ٩ | شراء العجين من مخازن أخرى. |
| ١٠ | استيراد العجين. |
| ١١ | شراء بذور القمح. |
| ١٢ | إدخال الطحين والقمح عبر الأنفاق. |
| ١٣ | التنسيق مع الكليات الزراعية لزراعة القمح وبيعه للمخبز. |
| ١٤ | استخدام الدقيق البديل. |

وبعد نفاذ الأفكار من المشاركين، تمّ الانتقال إلى تصنيف الأفكار حسب درجة الابتكاريّة والتقليد، فكانت النتائج كما يأتي:

| الرقم | الفكرة | تقليديّة | ابتكاريّة |
|-------|--|----------|-----------|
| ١ | شراء الدقيق من المخازن الأخرى. | √ | |
| ٢ | استيراد الدقيق. | √ | |
| ٣ | استيراد القمح بسنبله. | | √ |
| ٤ | شراء أراضٍ في غزة وزراعتها بالقمح. | √ | |
| ٥ | الاتفاق مع المزارعين على زراعة القمح (المغارسة). | √ | |
| ٦ | شراء أراضٍ من دول أخرى وزراعتها بالقمح (استيراد الأراضي). | | √ |
| ٧ | الاتفاق مع مزارعين من دول أخرى على زراعة القمح وبيعه للمخبز. | √ | |
| ٨ | الاتفاق مع الجمعيات الزراعيّة على زراعة القمح. | √ | |
| ٩ | شراء العجين من مخازن أخرى. | | √ |
| ١٠ | استيراد العجين. | | √ |
| ١١ | شراء بذور القمح. | √ | |
| ١٢ | إدخال الطحين والقمح عبر الأنفاق. | √ | |
| ١٣ | التنسيق مع الكليّات الزراعية لزراعة القمح وبيعه للمخبز. | √ | |
| ١٤ | استخدام الدقيق البديل. | | √ |

وفي جلسةٍ أخرى تمّ اعتماد الأفكار الابتكاريّة، وطلب إلى المشاركين إعادة التفكير فيها، وظهرت النتائج على النحو الآتي:

| الرقم | الفكرة الابتكارية | المقترحات |
|-------|---|---|
| ١ | استيراد القمح بسنابله. | <ul style="list-style-type: none"> • الاتفاق مع الدول المستوردة للورد والفراولة بتوريد القمح بسنبله إلى غزة من: • دول مجاورة. • دول داعمة للقضيّة الفلسطينيّة. |
| ٢ | شراء أراضي في دول أخرى وزراعتها بالقمح (استيراد الأراضي). | <ul style="list-style-type: none"> • استئجار أو شراء أراضي من: • دول مجاورة. • دول داعمة. |
| ٣ | شراء العجين من مخازن أخرى. | <ul style="list-style-type: none"> • شراء العجين المفرّز. • شراء العجين الطازج. |
| ٤ | استيراد العجين. | <ul style="list-style-type: none"> • استيراد العجين المفرّز. • استيراد العجين المغلّف بدون تفرّيز. |
| ٥ | استخدام الدقيق البديل. | <ul style="list-style-type: none"> • الذرة. • البطاطا. • الشعير. |

بعد قراءة الحالة الدراسيّة السابقة، أجب عن التساؤلات الآتية:

- لماذا يسمّى هذا الأسلوب العصف الذهنيّ؟
- هل لديك أفكاراً ابتكاريّة أخرى لحل أزمة نقص الدقيق؟
- لماذا يجب ألاّ نقيّم الأفكار أثناء الجلسة الأولى؟
- ما أهميّة حرية التفكير لنجاح العصف الذهنيّ؟
- أين تكمن قيمة أسلوب العصف الذهنيّ؟

نستنتج من الحالة الدراسية ما يأتي:

ضرورة تهيئة الجو العام في جلسات العصف الذهني باختيار الوقت والمكان المناسبين، وتشكّل الأفكار التي تمّ اقتراحها في الجلسة مصدراً غنياً لبناء أفكار إضافية عليها؛ إذ إنّ الفكرة الغريبة هي الفكرة المستهدفة في جلسات العصف الذهني، والمُنَاخ الإبداعي يساعد في توليد أفكارٍ جديدة.



نشاط (٦):

ابحث عن برنامج محوَّسب لإدارة العصف الذهني، واستخدمه لعرض الأفكار التي تمّ اقتراحها لحلّ مشكلة نقص الدقيق،

وقدمه على شكل تقرير.

أسئلة الدرس

- ١ عرّف المصطلحات الآتية: - الفكرة - المهارة - الحاجة.
- ٢ اذكر ثلاثة أشياء تمتلكها يمكن استخدامها مصدراً لفكرة مشروعٍ رياديّ.
- ٣ اقترح أفكاراً لمشاريعٍ رياديّةٍ مستنداً على المشاكل المجتمعيّة الآتية:

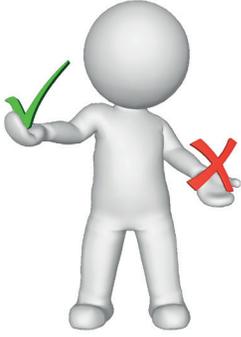
| الرقم | المشكلة | أفكار مقترحة |
|-------|--|--------------|
| ١ | عدم وجود الوقت الكافي لدى الأم العاملة لتدبير شؤون المنزل. | |
| ٢ | ارتفاع سعر غاز الطهي المستخدم في المنازل. | |

- ٤ يعيش أبو إلياس في مدينة أريحا في بيتٍ مساحته (٢٥٠) متراً، ولديه (٧) أبناء، ويرغب أن يزيد من دخله، المطلوب: اقتراح أفكارٍ لاستغلال سطح بيته.



تقييم فكرة المشروع

Project Idea Evaluation



يُعدُّ تقييمُ فكرة المشروع المرحلةَ الثانية في دورة حياته، والهدف منه التأكد من وجود فرصةٍ حقيقيَّةٍ لتطبيق هذه الفكرة، بمعنى أن التقييمَ يساعد في اتخاذ القرار، إما بتنفيذ الفكرة، أو استبعادها، وتعدُّ الأدوات المستخدمة لذلك، وفيما يأتي بعضٌ منها:

أولاً: تقييم مستوى الثقة Evaluation Of Confidence level :

لتقييم مستوى الثقة في فكرة المشروع، نقوم بفحص الاعتبارات الشخصية لدى الريادي، والتسويقية للفكرة، على النحو الآتي:

| Marketing Consideration الاعتبارات التسويقية | Personal Consideration الاعتبارات الشخصية |
|---|--|
| ١- من الفئة المستهدفة من مشروعك؟ | ١- هل لديك القدرة على تنفيذ الفكرة؟ |
| ٢- أين هم الفئة المستهدفة؟ | ٢- هل لديك الاستعداد لتأسيس مشروعك الشخصي؟ |
| ٣- كم حجم الفئة المستهدفة؟ | ٣- هل لديك القدرة على ضغط العمل الريادي؟ |
| ٤- ما أوجه اختلاف منتجك عن منتج المنافسين؟ | ٤- هل لديك الاستعداد للتعامل مع فشل المشروع جزئياً أو كلياً؟ |
| ٥- كيف سيحصل المستهلكون المتوقعون على منتجك؟ | ٥- هل لديك الاستعداد للعمل بجد؟ |
| ٦- كيف يكون تسعير منتجك؟ | ٦- هل لديك رؤيا واقعية للمغامرة المحتملة؟ |
| ٧- هل سيحقق المشروع إيرادات تمكنه من الاستمرار؟ | ٧- هل لديك القدرة على التعامل مع القضايا المالية؟ |
| ٨- كيف ستروج لمشروعك الريادي؟ | ٨- هل لديك الرغبة والجاهزية للاستمرار في متابعة المشروع؟ |

تفحص الاعتبارات الشخصية مدى توافر القدرات الريادية؛ إذ يجب توافر جميع بنود التقييم في الشخص صاحب الفكرة، ولا مجال للمرونة أو التساهل في عدم توفرها؛ فغياب أي اعتبارٍ منها سيقود إلى فشل المشروع، أما الاعتبارات التسويقية فتتناول التقييم المبدئي لإمكانية تسويق فكرة المشروع، والوقوف على حاجة المستهلكين، ومدى القدرة على تحقيق رغباتهم، فإذا تبين عدم الجدوى التسويقية للفكرة يتم استبعادها.



نشاط (١): مستوى الثقة

لديك ثلاث أفكار لمشاريع رياديّة، المطلوب: اختيار فكرة واحدة واختبار مستوى الثقة لها، وذلك بفحص الاعتبارات الشخصية لديك، والاعتبارات التسويقية للفكرة:

- ١- نادٍ رياضيّ نسائيّ.
- ٢- مكتبة إلكترونيّة في البرمجة.
- ٣- مغسلة ملابس.

ثانياً: مصفوفة SWOT :

تُعدّ أداة لتقييم أفكار المشاريع من خلال تحليل البيئة الداخليّة والخارجيّة للمشروع؛ إذ تهدف إلى تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات المتوقعة، وسيتم توضيح ذلك من خلال المثال الآتي:

مثال (١): يسكن مدينة غزة، وبعد أن حصل على درجة البكالوريوس، في الهندسة الكهربائيّة، فكّر مع مجموعة من زملائه حديثي التخرج في الجامعة بإنشاء مشروع لتحويل المركبات العادية إلى العمل على الطاقة الشمسيّة، علماً بأنّ أحدهم حاصل على درجة البكالوريوس في الهندسة الميكانيكيّة، والآخر في هندسة الطاقة، فتشجعوا للفكرة بعد أن علموا أنّ الضريبة على سيارات الطاقة الشمسية (٠.٠٪)، وهناك قانون



يشجّع الاستثمارات صديقة البيئة، ولكن لا يوجد قانون لحماية براءة الاختراع، وأظهرت الإحصاءات أنّ الكثافة السكانية في غزة بلغت (٤٩٨٦) فرداً لكلّ كم^٢، وأنّ نسبة البطالة مرتفعة، حيث بلغت (٤١٧٪)، وأسعار النفط قد زادت بنسبة

(٣٪)، علماً بأنهم قد حصلوا على تمويلٍ ميسّر دون فوائد؛ ولتقييم فكرة مشروعهم استخدموا مصفوفة SWOT، على النحو الآتي:

| البيئة الداخلية | البيئة الخارجية |
|---|--|
| <p>نقاط القوة Strengths :</p> <ul style="list-style-type: none"> • امتلاك أصحاب المشروع التخصصات اللازمة. • الحصول على تمويل ميسر. • انخفاض تكلفة الأيدي العاملة. | <p>الفرص Opportunities :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ارتفاع نسبة البطالة إلى (٤١٧٪). • الكثافة السكانية في غزة . • (٤٩٨٦) فرداً لكل كم٢. • ارتفاع أسعار النفط بنسبة (٣٪) . • الضريبة على السيارات بنظام الطاقة الشمسية (٠٪). • صدور قانون لتشجيع الاستثمارات صديقة البيئة. |
| <p>نقاط الضعف Weaknesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدم توفر الخبرة. | <p>التحديات Threats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • سيطرة الاحتلال الصهيوني على الموانئ. • عدم وجود قانون لحماية براءة الاختراع. |

وتقرر إعطاء درجات لبنود المصنوفة تتراوح من (١-٤) درجات، وذلك بمقارنة مجموع درجات الفرص ونقاط القوة، بمجموع درجات التهديدات ونقاط الضعف، على النحو الآتي:

١- تحليل الفرص ونقاط القوة:

| الدرجة | الفرص والقوة: |
|--------|--|
| ٣ | • ارتفاع نسبة البطالة إلى (٤١٧٪). |
| ٣ | • الكثافة السكانية في غزة بلغت (٤٩٨٦) فرداً لكل كم٢. |
| ٤ | • ارتفاع أسعار النفط بنسبة (٣٪). |
| ٣ | • الضريبة على السيارات بنظام الطاقة الشمسية (٠٪). |
| ٢ | • صدور قانون لتشجيع الاستثمارات صديقة البيئة. |
| ٤ | • امتلاك أصحاب المشروع التخصصات اللازمة. |
| ٣ | • الحصول على تمويل ميسر. |
| ٢ | • انخفاض تكلفة الأيدي العاملة. |
| ٢٤ | المجموع |

٢- تحليل التهديدات ونقاط الضعف:

| الدرجة | التهديدات ونقاط الضعف |
|--------|--|
| ٤ | • سيطرة الاحتلال الصهيوني على الموانئ. |
| ٢ | • عدم وجود قانون لحماية براءة الاختراع . |
| ٤ | • عدم توفر الخبرة. |
| ١٠ | المجموع |

يتبيّن من المثال السابق أنّ:

- الفرص ونقاط القوة تتغلب على التهديدات ونقاط الضعف، وهذا يعطي مؤشراً على إمكانية نجاح الفكرة.
- الفرص والتهديدات : هي ظروف البيئة الخارجية غير المسيطر عليها من صاحب المشروع، ولها تأثير على المدى الطويل على الصناعة التي ينتمي إليها المشروع، وتتسم بوضوح المعالم، وتمثّل في: المنافسة، والتكنولوجيا، والقوى السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والديمقراطية، والقانونية .
- نقاط القوة والضعف: وتمثّل في الأداء التنظيمي للمشروع، وتكوّن ممّا يمتلكه من موارد بشرية، وموادّ مادية (كالمعدات والموقع)، وموارد تنظيمية، كالخطط والهيكل.



نشاط (٢): SWOT

إذا علمت أنّ أبا صلاح فكّر في إنشاء مشروع للجدران جاهزة الصب « الكونكريتية» في محافظة نابلس، وأعطيت لك البيانات الآتية:



- عمل مشرفاً على البناء سنوات طويلة .
- لديه ابنٌ حاصل على شهادة الهندسة المدنية.
- وجود توجيه حكومي لإنشاء مثل هذه المشاريع.
- انفتاح السوق الخارجية.
- يعدُّ المصنع الوحيد في المحافظة.
- ارتفاع سعر الحجر الطبيعيّ بنسبة (٥٪).
- ظهور تقنيّات جديدة في الإنتاج باستمرار.

المطلوب: استخدم مصفوفة SWOT لتقييم فكرة المشروع، مع إعطاء الدرجة المناسبة لكل بند.

أسئلة الدرس

- ١ عرّف كلاً من: الفرص، نقاط القوة، نقاط الضعف.
 - ٢ ما مدلول مصطلح SWOT؟
 - ٣ ما أهمية استخدام أسلوب التحليل البيئي؟
 - ٤ فرّق بين كلّ ممّا يأتي:
الفرص ونقاط القوة.
التحديات ونقاط الضعف.
 - ٥ قيّم مستوى الثقة للأفكار الريادية الآتية:
 - أ خدمة توصيل الوجبات.
 - ب تعلم الرياضيات باستخدام الألعاب الالكترونية.
 - ٦ تسكن مرام في مدينة الخليل، وأرادت إنشاء مشروع إعداد وجبات غذائية لطلاب المدارس، يتم توزيعها على المقاصف، فإذا توفرت لديك البيانات الآتية:
 - حاصلة على شهادة الثانوية العامة في الفرع الأدبي.
 - وجود (٧) مدارس في الحي الذي تسكنه.
 - صدور قوائم بالأغذية التي تحتوي على مواد مسرطنة والتي يمنع بيعها للطلبة.
 - لا يوجد معها مساعدون في المشروع.
 - تمتلك التمويل المطلوب.
 - وقت الاستراحة في المدرسة ربع ساعة.
- المطلوب : استخدام مصفوفة SWOT لتقييم فكرة المشروع، مع إعطاء الدرجة المناسبة لكل بند.

أسئلة الوحدة

- ١ عرّف كلاً ممّا يأتي: الابتكار، الأصالة، التحديات، المشكلة.
- ٢ أذكر وسائل اختبار الأفكار المقترحة للمشاريع.
- ٣ أرسم شكلاً يوضّح أهمّ محفّزات التفكير الإبداعيّ.
- ٤ بالاعتماد على مشاكل المجتمع الذي تعيش فيه، اقترح أفكاراً لمشاريع ريادية.

| المشكلة | أفكار مقترحة |
|---------|--------------|
| أ- | - |
| ب- | - |
| ج- | - |

٥ سامر في السادسة عشرة من عمره، يعيش مع عائلة فقيرة، ترك المدرسة للبحث عن عمل ولم يجد، فإذا علمت أن أسرته تمتلك قطعة أرض مساحتها دونم، اقترح عليه أفكاراً لاستغلال الأرض، لتكون مصدراً لمشروع ريادي.

٦ أنشئ مركز الكرم للغات في مدينة بيت لحم عام ٢٠١٦م؛ وكونه حديثاً في دخول السوق فإنه يواجه انخفاض عدد الملحقين بالبرامج والدورات التي يعقدها، وللتغلب على مشكلة انخفاض عدد الملحقين في المركز، استخدم مدير المركز أسلوب العصف الذهني مع موظفيه لحل المشكلة، المطلوب:

أ اقترح أفكاراً ريادية لحل المشكلة.

ب غربل الأفكار بين تقليدية وابتكارية.

ج قم بتفصيل الأفكار الابتكارية.

٧ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

١ ماذا يعني الحصول على كم هائل من الأفكار؟

أ مرونة. ب الطلاقة. ج الأصالة. د الحساسية.

٢ أي الآتية من العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع؟

أ القيم الدينية. ب المعرفة والعلم. ج الحوافز والمكافآت. د المركزية في العمل.

٣ أي الآتية من فوائد العصف الذهني؟

أ قبول الأفكار. ب نقد الأفكار. ج تكرار الأفكار. د البناء على الأفكار.

٤ ما الكلمة المناسبة لملء الفراغ في العبارة: "كلما زاد البعد عن المؤلف في التفكير، زادت

درجة الفكرة؟"

أ مرونة. ب طلاقة. ج حساسية. د أصالة.

الجدوى التسويقية والفنية

Marketing & Technical Feasibility

الوحدة

٣



يمتاز زيت الزيتون الفلسطيني
بسهولة الإنتاج والتسويق

يُتوقَّعُ من الطالب بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة أن يكون قادراً على دراسة الجدوى التسويقية والفنية للمشروع الريادي المقترح؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- الإلمام بدراسة الجدوى الاقتصادية.
- توصيف السوق.
- تحليل المنافسة.
- تسعير المنتجات المقترحة.
- التنبؤ بالمبيعات المتوقعة.
- حساب الطاقة الإنتاجية.
- تصميم العمليات الإنتاجية.
- تحديد متطلبات الإنتاج.
- التخطيط لموقع المشروع.

دراسة السوق والمنافسة

Market Study & Competition

بعد التقييم المبدئي لأفكار المشاريع الريادية المقترحة، الذي تمّ في الوحدة السابقة، نختار فكرة المشروع التي حصلت على أعلى تقييم، لنقوم باختبار جدواها بشكلٍ شاملٍ ومفصّل، وذلك من خلال عمل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الرياديّ المقترح. فما المقصود بدراسة الجدوى الاقتصادية؟ وما مكوناتها؟

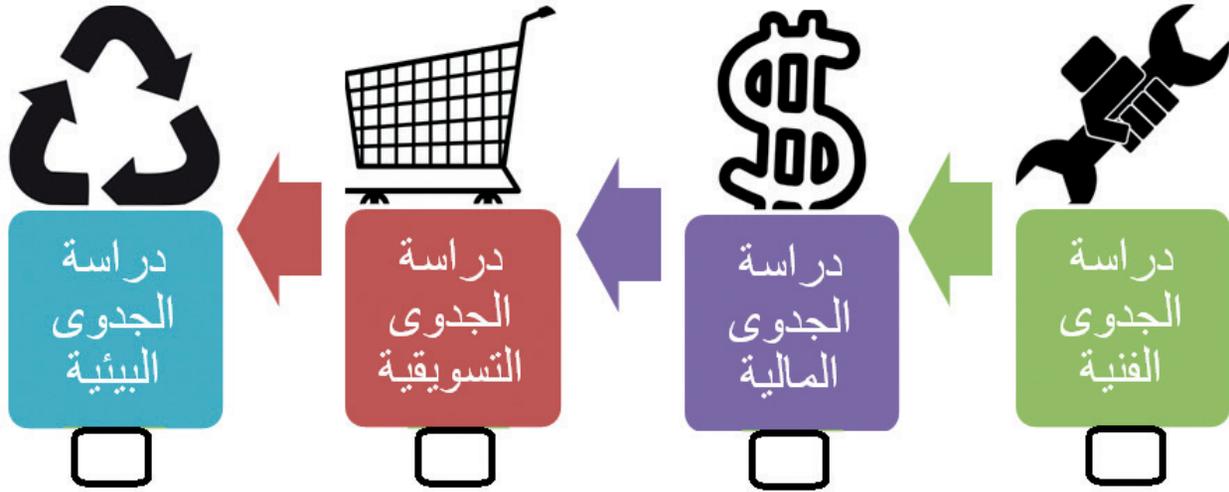
ماهية الجدوى الاقتصادية Essence of Economic Feasibility

تُعرف دراسة الجدوى الاقتصادية على أنّها دراسةً شاملةً ومفصّلةً للمشروع المقترح من جوانبٍ عدّة؛ تسويقيةً وفنيةً وماليةً وبيئيةً، وذلك بهدف تقييم مدى جدوى إنشاء المشروع، واحتمالات نجاحه، أو فشله في المستقبل.



نشاط (١): مكونات دراسة الجدوى

تمرّ دراسة الجدوى الاقتصادية بأربع مراحل، وقد تم ترتيبها في الشكل (١) أدناه، عشوائياً:



شكل (١) مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية

المطلوب:

١. ترتيب مراحل الجدوى الاقتصادية السابقة؛ بوضع رقم المرحلة في المربع المناسب.
٢. هل يتمّ تنفيذ مراحل الجدوى الاقتصادية بالتوالي؟ أم بالتوازي؟
٣. متى يتمّ اتخاذ قرار بالتوقف عن استكمال مراحل الجدوى الاقتصادية؟

نستنتج من النشاط السابق: أنّ دراسة الجدوى الاقتصادية تمر بأربع مراحل، تبدأ بالجدوى التسويقية، ثم الجدوى الفنية، تليها الجدوى المالية، وتنتهي بالجدوى البيئية، كما أنّ هذه المراحل يجب أن تنفَّذ بالتوالي؛ أي مرحلة بعد مرحلة، ولا يتم تنفيذها معاً في وقت واحد؛ لأنّ مُخرجات كلّ مرحلة تعدُّ مدخلاتٍ للمرحلة التي تليها، وفي حالة عدم ثبوت جدوى إحدى المراحل يتمُّ اتخاذ قرار بالتوقّف عن استكمال دراسة الجدوى الاقتصادية.

الجدوى التسويقية Marketing Feasibility

تُعدّ الجدوى التسويقية دراسةً وصفيةً وكميةً للجوانب التسويقية للمشروع، وذلك بهدف تقييم احتمالية نجاح تسويق السلع، والخدمات التي يقدمها المشروع، وبيان كيفية تحقيق ذلك، والشكل (٢) يوضّح ذلك.



شكل (٢) مكونات دراسة الجدوى التسويقية



نشاط (٢): تصنيف البيانات

فيما يأتي مجموعة من البيانات التي تمّ جمعها بهدف دراسة الجدوى التسويقية لمشروع ما، والمطلوب: تصنيف هذه البيانات إلى بيانات وصفية، وبيانات كمية، بوضع إشارة (٧) في المكان المناسب:

| بيانات | بيانات وصفية | بيانات كمية |
|--|--------------|-------------|
| ١. يعمل في السوق (٤) موردين. | | |
| ٢. يستخدم المنتج الذكور والإناث. | | |
| ٣. يبلغ معدل البطالة في الصناعة (٢٥٪). | | |
| ٤. تتنافس في السوق (٨) مشاريع. | | |
| ٥. تتمتع المنتجات بسمعة حسنة. | | |
| ٦. يتركز معظم الزبائن في المدن. | | |

نستنتج من النشاط السابق: أن البيانات الوصفية تكون ذات طبيعة غير كمية، لا يُجرى عليها عمليات حسابية؛ مثل مكان السكن، والوظيفة، والتحصيل العلمي، أما البيانات الكمية فتكون طبيعتها رقمية تُجرى عليها العمليات الحسابية؛ مثل الطول، والوزن، والمسافة.

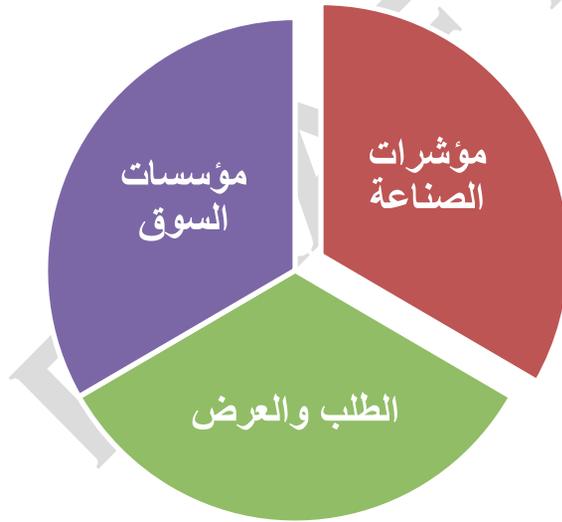
مكونات الجدوى التسويقية Components of Marketing Feasibility

تشكل دراسة الجدوى التسويقية المرحلة الأولى من مراحل الجدوى الاقتصادية، وفيما يأتي بيان لمكوناتها:

أولاً: توصيف السوق Characterization Market :

البيانات الإحصائية: بيانات
جمعت عن ظاهرة معينة، وتم جدولتها
وعرضها بطريقة وصفية أو كمية.

يُشكل توصيف سوق السلع والخدمات التي سينتجها المشروع الأساس الذي تُبنى عليه دراسة الجدوى التسويقية، حيث تتم دراسة وتحليل مؤشرات الصناعة، والطلب والعرض، ومؤسسات السوق؛ من خلال جمع البيانات الإحصائية والاقتصادية للسوق. والشكل (٣) يوضح ذلك.



شكل (٣) جوانب توصيف السوق

١- مؤشرات الصناعة Industry Indicators :

تعد دراسة مؤشرات الصناعة المكون الأول في توصيف سوق السلعة، أو الخدمة التي سيقدمها المشروع، حيث إنها تقدم وصفاً كمياً للاقتصاد، وللقطاع الذي ينتمي إليه المشروع المقترح، وفي النشاط (٣) الآتي توضيح ذلك:

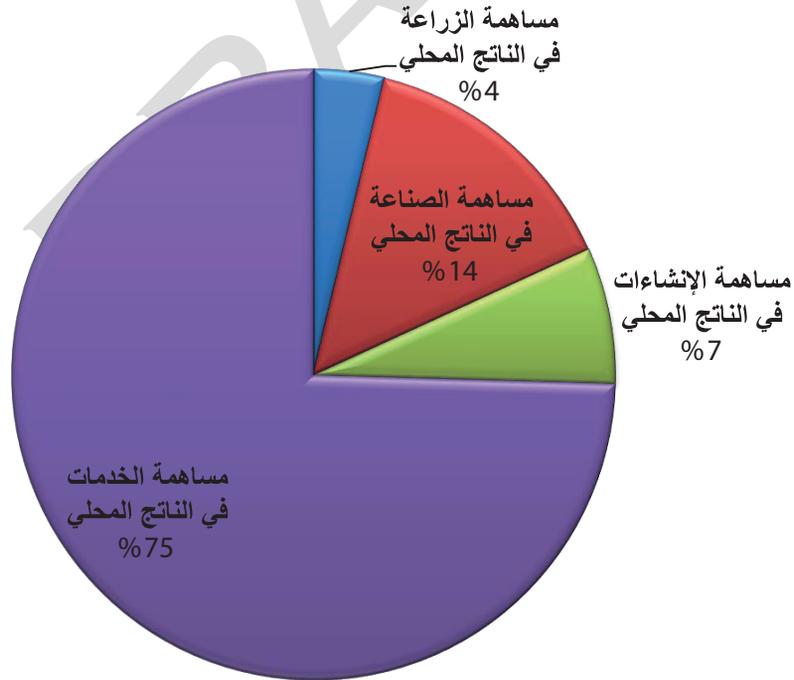


نشاط (٣): مؤشرات الصناعة

فيما يأتي أهمُّ المؤشّرات الرئيسة للاقتصاد الفلسطينيّ للعام ٢٠١٤ ، التي تُستخدم لتوصيف الصناعة التي ينتمي إليها أيُّ مشروعٍ مقترح:

جدول (١) المؤشّرات الرئيسة للاقتصاد الفلسطينيّ

| المؤشّرات | عام ٢٠١٤ |
|----------------------------|----------------|
| تقديرات عدد السكان . | ٤,٥٥٠,٤٠٠ |
| القوة العاملة . | ١,٢٥٥,٠٠٠ |
| معدل البطالة . | %٢٧ |
| الناتج المحليّ الإجماليّ . | ١٢,٧٦٥,٨٠٠,٠٠٠ |
| إجمالي الاستهلاك . | ١٥,٨٥٢,١٠٠,٠٠٠ |
| صادرات السلع والخدمات . | ٢,٢٩٨,٠٠٠,٠٠٠ |
| واردات السلع والخدمات . | ٧,٧٨١,١٠٠,٠٠٠ |



شكل (٤) نسب مساهمة القطاعات في الناتج المحليّ للعام ٢٠١٤م

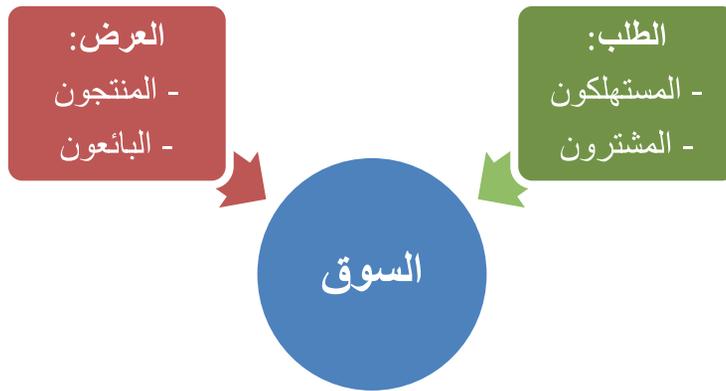
المطلوب: بناءً على دراسة المؤشرات المذكورة التي نشرها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، قم بما يأتي :

- ١ رتب القطاعات الاقتصادية حسب نسبة مساهمتها في الناتج المحلي .
- ٢ احسب الفرق ما بين الصادرات والواردات .
- ٣ احسب معدل النمو السكاني للعام ٢٠١٤ مقارنةً مع العام ٢٠١٣، إذا علمت أن عدد السكان في العام ٢٠١٣ بلغ ٤,٤٢٠,٥٠٠ نسمة .
- ٤ احسب معدل نمو الناتج المحلي للعام ٢٠١٤ مقارنةً مع العام ٢٠١٣، إذا علمت أن الناتج المحلي للعام ٢٠١٣ بلغ ١٢,٤٧٦ مليار دولار .
- ٥ احسب نسبة القوى العاملة إلى عدد السكان .
- ٦ بين رأيك فيما تمّ حسابه من مؤشرات اقتصادية؟

نستنتج أنّ البيانات التي ينشرها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تشكّل مصدراً مهماً لمؤشرات الصناعة، حيث يظهر أنّ قطاع الخدمات يُعدّ القطاع الأكبر من حيث المساهمة في الناتج المحلي؛ ما يجعله قطاعاً جذاباً للاستثمارات، كما أنّ حوالي ربع القوى العاملة عاطلون عن العمل؛ ما يوفر أيدي عاملة رخيصة التكلفة للمشروعات المزمع إنشاؤها، كما أنّ الواردات تشكّل ما يقرب من ثلاثة أضعاف الصادرات؛ ما يشكّل فرصة كبيرة لتصنيع منتجات بديلة عن المنتجات المستوردة.

٢- العرض والطلب Supply & Demand :

يُعدُّ تحديد العرض والطلب في سوق مُنتجات المشروع من الأساسيات في دراسة الجدوى التسويقية؛ إذ يمثّل العرض الكميّة المعروضة من السلعة، أو الخدمة في السوق، بينما يمثّل الطلب الكميّة المطلوبة منها، والشكل (٥) يبيّن مكوّناتها:



شكل (٥) مكوّنات العرض والطلب

أ- العرض Supply :

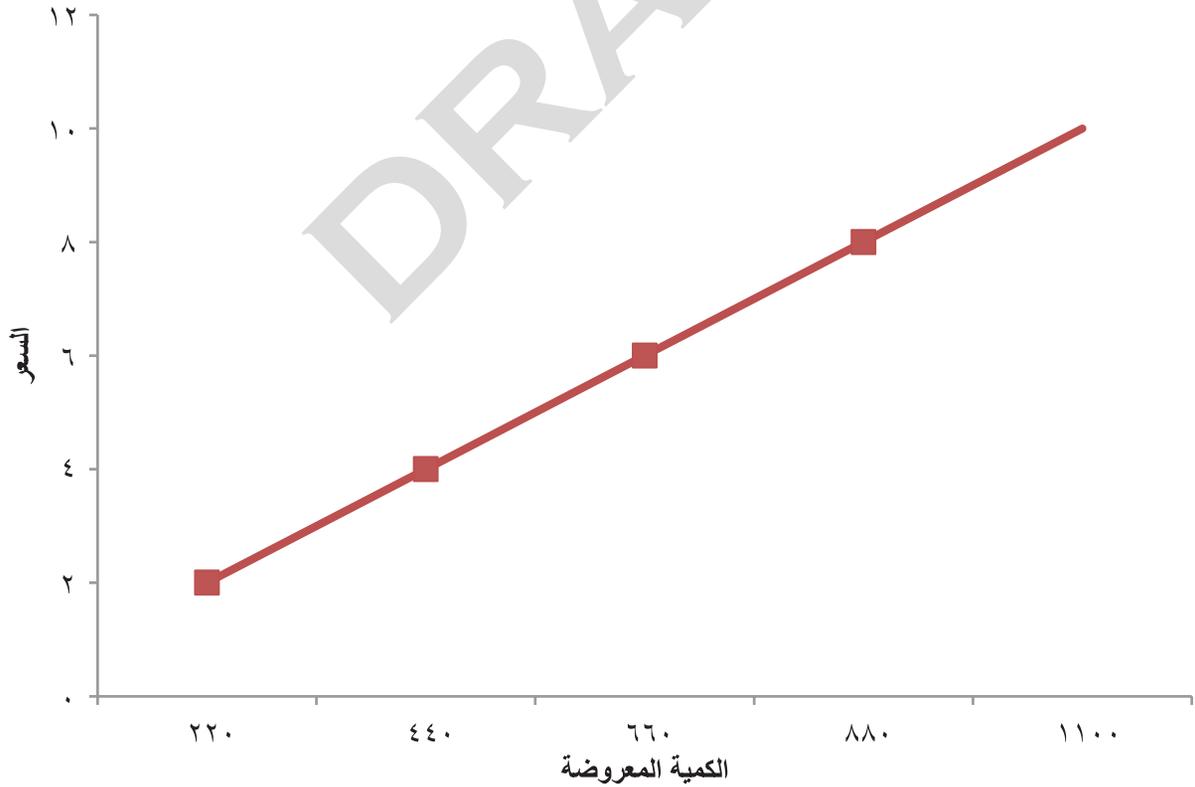
ترتبط الكمية التي يعرضها المنتجون أو البائعون من سلعة، أو خدمة معينة، بعلاقة مباشرة مع سعرها، النشاط (٤) يوضح ذلك.



نشاط (٤): تحليل عرض السوق

فيما يأتي جدول ومنحنى عرض السوق سلعة زيت الزيتون؛ مقدراً بالطن:

| عرض السوق | الكمية المعروضة | | | | سعر الكيلو الواحد من زيت الزيتون |
|-----------|-----------------|------------|------------|------------|----------------------------------|
| | المنتج (هـ) | المنتج (ع) | المنتج (ص) | المنتج (س) | |
| ٢٢٠ | ٧٠ | ٦٠ | ٥٠ | ٤٠ | ٢ |
| ٤٤٠ | ١٤٠ | ١٢٠ | ١٠٠ | ٨٠ | ٤ |
| ٦٦٠ | ٢١٠ | ١٨٠ | ١٥٠ | ١٢٠ | ٦ |
| ٨٨٠ | ٢٨٠ | ٢٤٠ | ٢٠٠ | ١٦٠ | ٨ |
| ١١٠٠ | ٣٥٠ | ٣٠٠ | ٢٥٠ | ٢٠٠ | ١٠ |



المطلوب: من خلال النشاط السابق، أجب عما يأتي:

١: ما نوع العلاقة بين السعر والكمية المعروضة؟

٢: ماذا تعني لك العلاقة بين السعر والكمية المعروضة؟

٣: ما العلاقة بين الكمية المعروضة من كل المنتجين وكمية عرض السوق؟

نستنتج من النشاط السابق، أن هناك علاقةً طرديةً مباشرة بين السعر والكمية المعروضة؛ ما يعني أن زيادة السعر يؤدي إلى زيادة الكمية المعروضة من المنتجين أو البائعين، وانخفاض السعر يؤدي إلى انخفاض هذه الكمية، كما أن كمية عرض السوق، هي حاصل جمع الكميات المعروضة من جميع المنتجين أو البائعين في السوق.

ما أثر العوامل الآتية في عرض السوق لمنتج ما؟

أ) التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج؟.

ب) زيادة معدلات الضرائب على المنتجين؟.

ج) انخفاض أسعار عناصر الإنتاج؟.

قضية للنقاش



ب- الطلب Demand :

ترتبط الكمية التي يطلبها المستهلكون أو المشترون من سلعة أو خدمة معينة، بعلاقة مباشرة مع سعرها،

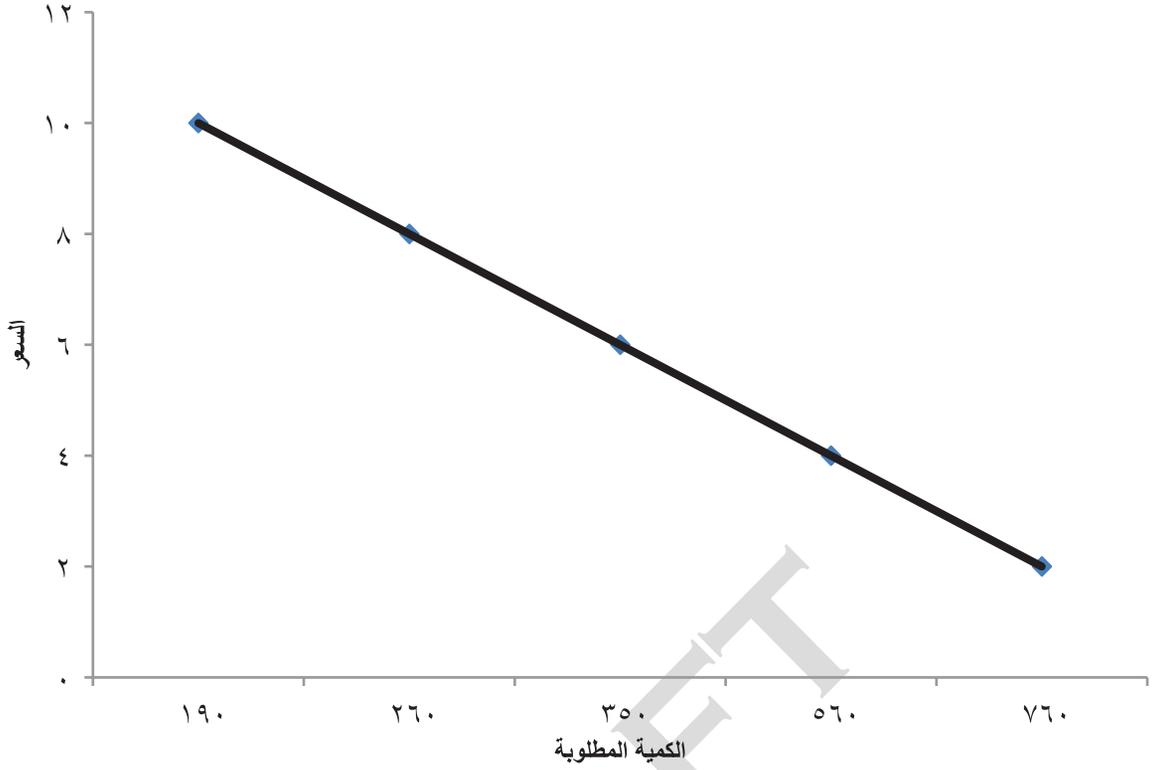
النشاط (٥) يوضح ذلك:



نشاط (٥): تحليل طلب السوق

فيما يأتي جدول ومنحنى طلب السوق على سلعة زيت الزيتون، مقدراً بالطن:

| طلب السوق | الكمية المطلوبة | | | | سعر الكيلو الواحد من زيت الزيتون |
|-----------|-----------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------------|
| | المشتري (هـ) | المشتري (ع) | المشتري (ص) | المشتري (س) | |
| ١٩٠ | ٣٠ | ٧٠ | ٤٠ | ٥٠ | ١٠ |
| ٢٦٠ | ٤٠ | ١٠٠ | ٥٠ | ٧٠ | ٨ |
| ٣٥٠ | ٥٠ | ١٢٠ | ٨٠ | ١٠٠ | ٦ |
| ٥٦٠ | ٧٠ | ٢٣٠ | ١١٠ | ١٥٠ | ٤ |
| ٧٦٠ | ١٠٠ | ٣٠٠ | ١٤٠ | ٢٢٠ | ٢ |



المطلوب: من خلال النشاط السابق، أجب عما يأتي:

١: ما نوع العلاقة بين السعر والكمية المطلوبة؟

٢: ماذا تعني لك العلاقة بين السعر والكمية المطلوبة؟

٣: ما العلاقة بين الكمية المطلوبة من كل المشتريين وكمية طلب السوق؟

نستنتج من النشاط السابق، أن هناك علاقة عكسية مباشرة بين السعر والكمية المطلوبة؛ ما يعني أن زيادة السعر يؤدي إلى انخفاض الكمية المطلوبة من المشتريين أو المستهلكين، وانخفاض السعر يؤدي إلى ارتفاع هذه الكمية، كما أن كمية طلب السوق هي حاصل جمع الكميات المطلوبة من جميع المشتريين، أو المستهلكين في السوق.

ما أثر العوامل الآتية في طلب السوق من منتج ما؟

(أ) ارتفاع دخل المستهلكين.

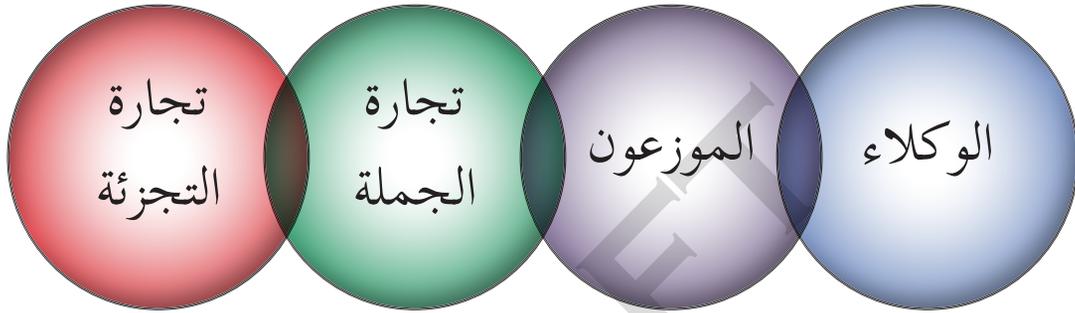
(ب) انخفاض أسعار المنتجات البديلة.

قضية للنقاش



٣- مؤسّسات السّوق : Market Institutions

هل فكّرت يوماً كيف وصل زيتُ الزيتون الفلسطينيّ إلى تركيا؟ أو كيف وصلت السيارة التي تركبها إلى فلسطين؟ ممّا لا شك فيه أنّ ذلك لا يتمّ بالاعتماد على المزارع والمنتج فقط، إنّما يساعد في ذلك مجموعةٌ من المؤسّسات التي تعمل في السوق كوسيط؛ لتسهيل عمليّة تبادل السلع والخدمات بين المنتجين والمستهلكين، فمن هذه المؤسّسات ما يقدّم خدمات النقل، ومنها ما يقدّم خدمات الدفع أو التحصيل المالي، في حين يقدّم آخرون خدمات المعلومات وغير ذلك الكثير، والشكل (٨) يوضّح أهمّ هذه المؤسّسات.



شكل (٨) أهمّ مؤسّسات السوق

للتفريق بين أنواع وسطاء السوق من وكلاء، وموزّعين، وتجار جملة، وتجار تجزئة، ننفذ النشاط (٦) الآتي:



نشاط (٦): مؤسّسات السوق

فيما يأتي جدولٌ للمقارنة بين مؤسّسات السوق، والمطلوب: عقد مقارنة بينها حسب المجالات الواردة في الجدول:

| الموزّعون | الوكلاء | مجال المقارنة |
|-----------|---------|--------------------|
| | | امتلاك البضاعة |
| | | العائد |
| | | الجهة التي يمثّلها |

| تجار التجزئة | تجار الجملة | مجال المقارنة |
|--------------|-------------|---------------|
| | | حجم التعامل |
| | | عدد الصفقات |
| | | قيمة الصفقات |

نستنتج من النشاط السابق: أنّ تجار التجزئة يتعاملون بكميات صغيرة، وعدد صفقاتهم كثيرة، وقيمتها قليلة. أما الموزعون فيمتلكون البضاعة ويبيعونها بهامش ربح، وبذلك يتحملون المخاطرة.

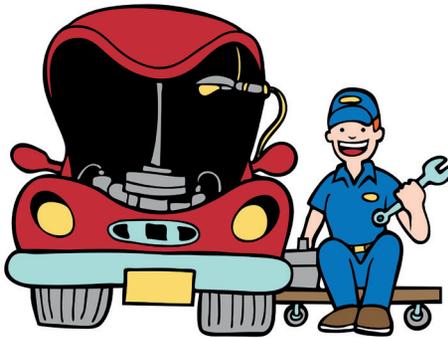
ثانياً: تحليل المنافسة Competition Analysis :



يشكّل تحليلُ المنافسة الجزء الثاني في دراسة الجدوى التسويقية، حيث يتم فيه تحديد المنافسين الرئيسيين والمحتملين في السوق الذي سينفذ فيه المشروع، وللقيام بتحليل المنافسة يجب القيام بخطوات عدة هي: البحث عن المنافسين الرئيسيين للمشروع، وجمع البيانات عنهم، ثم تقييم المنافسة، وفيما يأتي توضيح لذلك:

١- البحث عن المنافسين Searching for Competitors :

لنفرض أننا قمنا بالبحث عن أسماء وعناوين (٦) مراكز لصيانة السيارات في مدينة نابلس، كون مشروعنا يرتبط بصيانة السيارات، وذلك باستخدام أحد المواقع الإلكترونية التي توفر خدمات الدليل الإلكتروني، فكانت النتائج كما يأتي:



| الرقم | اسم مركز الصيانة وعنوانه |
|-------|--|
| ١ | مركز عسقلان لتصليح سيارات الديزل قرب كلية هشام حجاوي - المنطقة الصناعية الشرقية، نابلس. |
| ٢ | محلات الرباط لصيانة وبيع قطع السيارات شارع الحسبة- المنطقة الصناعية، نابلس. |
| ٣ | كراج بيسان الحديث ش. الحسبة الجديدة - المنطقة الصناعية الشرقية، نابلس. |
| ٤ | كراج الأقصى الفني ش. عمان - المنطقة الشرقية، نابلس. |
| ٥ | مركز صيانة جبل النار للسيارات المنطقة الصناعية الشرقية، نابلس. |
| ٦ | الكراج الفني الفلسطيني ش. الحسبة - المنطقة الصناعية الشرقية، نابلس. |



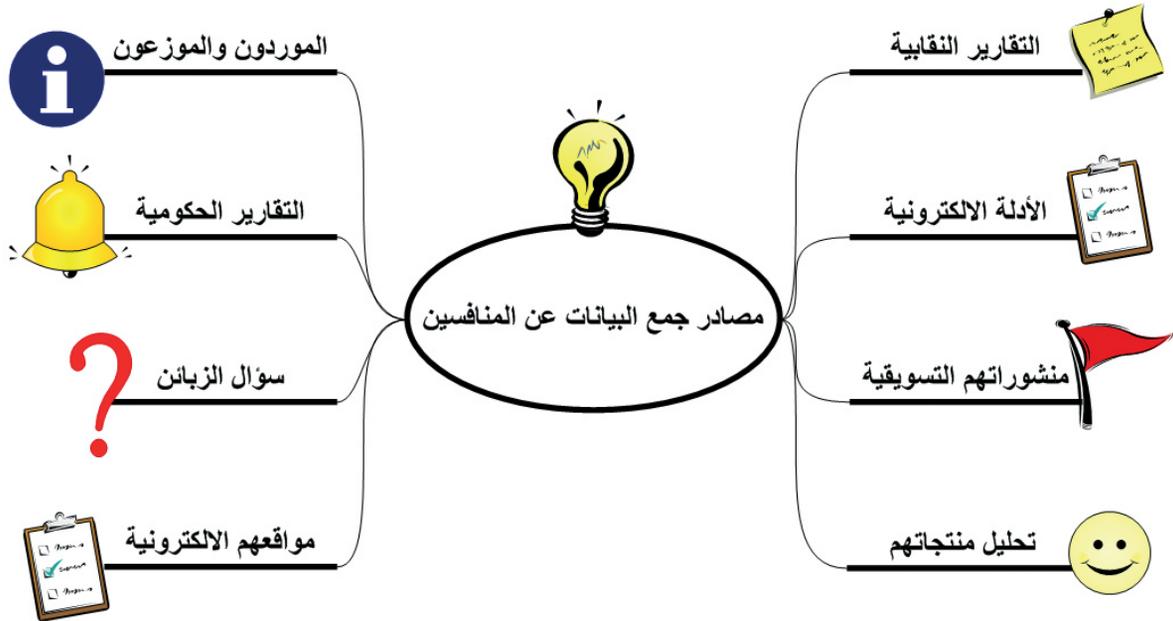
نشاط (٧): البحث عن المنافسين



ابحث عن أسماء وعناوين (٦) محطات بنزين في مدينة الخليل، وذلك باستخدام أحد المواقع الإلكترونية التي توفر خدمات الدليل الإلكتروني، وقم بإعداد قائمة بذلك.

٢- جمع بيانات المنافسين : Collection Competitors Data

بعد تحديد المنافسين الرئيسيين للمشروع المقترح، يتم البدء بجمع البيانات عنهم، والشكل (٩) يوضح أهم مصادر الحصول على بيانات المنافسين.



شكل (٩) مصادر جمع البيانات عن المنافسين



نشاط (٨): مصادر جمع البيانات



لنفترض أننا ندرس جدوى إنشاء مشروع زراعة فاكهة الفراولة على أسطح المنازل، والمطلوب منك اقتراح خمسة مصادر لجمع البيانات عن المنافسين لهذا المشروع.

١- تقييم المنافسة Competition Evaluation :

تهدف مصفوفة الصورة التنافسيّة Competitive Profile Matrix (CPM) إلى تقييم مشروعك الرياديّ مقارنةً بالمنافسين الرئيسيّين في السوق، استناداً إلى عوامل النجاح الحرجة في الصنّاعة التي ينتمي إليها المشروع، ولذلك يجب القيام بالخطوات الآتية:

عوامل النجاح الحرجة (CSF):

هي عناصر ضروريّة للمشروع لتحقيق هدفه الرئيس، وتشكّل عاملاً حاسماً لضمان نجاح المشروع.

١. تحديد عوامل النجاح الحرجة للصنّاعة التي ينتمي إليها المشروع.

٢. إعطاء وزن للأهميّة النسبيّة لكلّ عاملٍ من عوامل النجاح الحرجة؛ حسب طبيعة المشروع؛ إذ تتراوح الأوزان من صفر إلى واحد صحيح؛ بحيث يكون مجموع الأوزان واحداً صحيحاً.

٣. إعطاء علامة لكلّ منافسٍ أمام كلّ عاملٍ من عوامل النجاح الحرجة؛ بحيث تمثّل العلامة (٤) قوياً جداً، والعلامة (٣) قوياً، والعلامة (٢) ضعيفاً، والعلامة (١) ضعيفاً جداً.

٤. حساب حاصل ضرب الوزن في العلامة لكلّ منافس.



نشاط (٩): عوامل النجاح الحرجة

فيما يأتي مجموعة من عوامل النجاح الحرجة، والمطلوب: تحديد أهمّ هذه العوامل التي ترتبط بمشروع تقديم خدمات تصميم المواقع الإلكترونيّة (Web Design)؛ بوضع إشارة (٧) أمام العامل الذي تراه مناسباً:

| الإجابة | عوامل النجاح الحرجة |
|---------|-----------------------|
| | ١. رأس المال. |
| | ٢. مساحة المخازن. |
| | ٣. الموقع الجغرافي. |
| | ٤. الشّعة. |
| | ٥. الجودة. |
| | ٦. الإدارة. |
| | ٧. المنافسة السعريّة. |
| | ٨. الإبداع. |

نستنتج من النشاط السابق: أنّ خدماتِ تصميمِ المواقع الإلكترونية تعتمدُ بشكلٍ كبيرٍ على الإبداع والابتكار في التصميم، وبالتالي يُعدُّ الإبداع من عوامل النجاح الحرجة للمشروع. ما قمنا به يوضّح عوامل النجاح الحرجة التي تمثل الخطوة الأولى في عملية تقييم المنافسة؛ وإكمال عملية التقييم نأخذ مصفوفة الصّورة التنافسيّة (CPM) في المثال الآتي:

مثال (٣): يرغب أحمد بإنشاء مشروع لبيع وصيانة الأجهزة الخليويّة في مدينة حيفا الفلسطينيّة، ويعمل في السّوق منافسين رئيسيين اثنين في هذا المجال؛ ولتحليل الوضع التنافسيّ للمشروع قام أحمد بإعداد مصفوفة الصّورة التنافسيّة الآتية:

| منافس (ص) | | منافس (س) | | مشروع بيع وصيانة الأجهزة الخليويّة | | الوزن | عوامل النجاح الحرجة |
|------------------|---------|------------------|---------|------------------------------------|---------|-------|---------------------|
| العلامة المرجّحة | العلامة | العلامة المرجّحة | العلامة | العلامة المرجّحة | العلامة | | |
| ٠.٣٦ | ٢ | ٠.٥٤ | ٣ | ٠.٣٦ | ٢ | ٠.١٨ | رأس المال |
| ٠.٤٥ | ٣ | ٠.٣ | ٢ | ٠.١٥ | ١ | ٠.١٥ | السّمة |
| ٠.٤٥ | ٣ | ٠.٦ | ٤ | ٠.٤٥ | ٣ | ٠.١٥ | الجودة |
| ٠.٣٤ | ٢ | ٠.٣٤ | ٢ | ٠.٥١ | ٣ | ٠.١٧ | الإدارة |
| ٠.٦ | ٣ | ٠.٦ | ٣ | ٠.٤ | ٢ | ٠.٢ | المنافسة السّعريّة |
| ٠.١٥ | ١ | ٠.٤٥ | ٣ | ٠.٦ | ٤ | ٠.١٥ | الإبداع |
| ٢.٣٥ | | ٢.٨٣ | | ٢.٤٧ | | ١ | المجموع |

يظهر من نتائج مصفوفة الصّورة التنافسيّة أنّ مشروعَ بيع وصيانة الأجهزة الخليويّة، قيد الدّراسة، قد حصل على علامةٍ مرّجّحةٍ (٢.٤٧)، وهي أعلى من المتوسّط، كما أنّ وضعه التنافسيّ سيكون أقوى من المنافس (ص)، وأضعف من المنافس (س)؛ ما يُشيرُ إلى أنّ المشروع مُجدٍ من الناحية التنافسيّة.

أسئلة الدرس

- ١ عدّد مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية بالترتيب.
- ٢ ما الهدف الرئيس لدراسة الجدوى التسويقية؟
- ٣ ما نوع العلاقة بين السعر والكمية المعروضة؟
- ٤ قارن بين الوكلاء والموزعين من حيث مخاطرة امتلاك السلعة.
- ٥ يبيّن الجدول التالي مختلف الكميات المطلوبة من تمر أريحا لعددٍ من المشترين، خلال شهر رمضان:

| طلب السوق بالطن | الكمية المطلوبة من التمر بالطن | | | سعر كيلو التمر بالدينار |
|-----------------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------------------|
| | المشتري (ع) | المشتري (ص) | المشتري (س) | |
| | ١٠ | ١٥ | ٢٠ | ٢ |
| | ٨ | ١٢ | ١٦ | ٤ |
| | ٦ | ٩ | ١٢ | ٦ |
| | ٤ | ٦ | ٨ | ٨ |

المطلوب:

١. جد جدول طلب السوق على التمر.
٢. ارسم منحني طلب السوق من التمر، باستخدام برنامج معالجة الجداول.
٦. ابحث عن أسماء وعناوين (٥) مراكز لبيع وصيانة الأجهزة الخلوية في مدينة رام الله، وذلك باستخدام أحد المواقع الإلكترونيّة التي توفر خدمات الدليل الإلكترونيّ.
٧. ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أما العبارة الخاطئة، لكل مما يلي:
 - ١ تشكل الجدوى المالية المرحلة الأولى في دراسة الجدوى الاقتصادية. ()
 - ٢ تقتصر الجدوى التسويقية على دراسة الجوانب الوصفية للمشروع المقترح. ()
 - ٣ تصنف نسبة مساهمة الخدمات في الناتج المحلي ضمن مؤشرات الصناعة. ()
 - ٤ يمثل المستهلكون أو البائعون جانب الطلب في السوق. ()
 - ٥ ترتبط الكمية المطلوبة من منتج ما بعلاقة عكسية مباشرة مع السعر. ()
 - ٦ تتصف صفقات تجار الجملة بالكبر من حيث الحجم مقارنة مع صفقات تجار التجزئة. ()
 - ٧ يعد الزبائن أحد مصادر جمع البيانات عن المنافسين. ()
 - ٨ تستخدم مصفوفة الصورة التنافسية في اعداد دليل تنافسي مصور للترويج للمشروع. ()

التسعير والتنبؤ بالمبيعات

Pricing & Sales Forecasting



استكمالاً لدراسة الجدوى التسويقية للمشروع المقترح، التي بدأت بتصنيف سوق المنتجات التي سيقدمها المشروع، وتحليل المنافسة المتوقعة، فإننا سنتناول في هذا الدرس تسعير منتجات المشروع، والتنبؤ بالمبيعات المتوقعة له، لتكتمل مكونات دراسة الجدوى التسويقية؛ حيث يتم توضيح مفهوم التسعير، وبيان كيفية تسعير منتجات المشروع المتاحة في السوق، أو الريادية منها، إضافة إلى بيان بعض الطرق الوصفية، والكمية للتنبؤ بالمبيعات المتوقعة.

مفهوم التسعير Pricing Concept



الشكل (١) عناصر المزيج التسويقي

يُعدُّ التسعير المكوّن الوحيد في المزيج التسويقي الذي يجلب الإيرادات مباشرة للمشروع، بينما يترتب على باقي عناصر المزيج التسويقي دفع نفقات، كما يُنظر إلى التسعير على أنه عملية تحديد للقيمة التي سيدفعها المشتري مقابل حصوله على السلعة، أو الخدمة التي يقدمها البائع له، كما يؤدي التسعير دوراً مهماً في الترويج، فقد يكون سبباً رئيساً في جذب المشترين للمنتج، خاصة في الأسواق التي يكون دخول الأفراد فيها محدوداً، والاهتمام بالأسعار كبيراً.

يتفاعل التسعير الناجح مع المنتج والترويج والتوزيع، ليتكوّن مزيجاً تسويقياً يلبي حاجات المستهلكين ورغباتهم، الشكل (١) يوضح ذلك:

تُصنّف عملية التسعير للمنتجات بناءً على مدى توفرها في السوق إلى قسمين، هما: التسعير للمنتجات المتاحة في السوق، والتسعير للمنتجات الريادية الجديدة، وفيما يأتي توضيحٌ لذلك:

أولاً: تسعير المنتجات المتاحة في السوق Pricing Available Products :



تتنوع السلع والخدمات التي تقدمها المشاريع، فمنها الجديد والابتكاري بشكل كامل، ومنها المُطوّر الذي أدخلت عليه بعض التعديلات، ومنها التقليديّ المتوفّر في السوق، كما تعدّد طرق التسعير للمنتجات المتاحة في السوق، وفيما يأتي أهمّها:

(١) طريقة متوسط أسعار المنافسين Average Prices of Competitors :

تقوم هذه الطريقة على حصر أسعار السلع، أو الخدمات المنافسة، التي تتشابه في مستوى الجودة مع المنتجات المرغوب في تسعيرها، ثم حساب المتوسط الحسابي لأسعار هذه المنتجات، ليشكل منطلقاً لتسعير منتج المشروع، والنشاط (١) يوضح ذلك:



نشاط (١): متوسط أسعار المنافسين

تتنافس في سوق أنظمة إدارة المستودعات المحوسبة أربع شركات، حيث تتقارب هذه الأنظمة في مستوى الجودة، وتُقَدَّم بأربعة أسعار، هي: (٣٠٠٠ دينار، ٣٢٠٠ دينار، ٣٤٠٠ دينار، و ٣٦٠٠ دينار).

المطلوب:

١. ما أقلُّ سعرٍ مقترح؟
٢. ما أعلى سعرٍ مقترح؟
٣. ما السعر المقترح لنظامٍ محوَسَبٍ جديدٍ لإدارة المستودعات؟ باستخدام طريقة متوسط أسعار المنافسين.

نستنتج ممّا سبق: أن أقلَّ سعرٍ مقترحٍ هو أدنى سعر يُقدَّم به المنتج في السوق، كما أن أعلى سعرٍ مقترحٍ هو أعلى سعر يُقدَّم به المنتج في السوق، أما السّعر المقترح المحسوب للنظام فهو متوسط أسعار جميع المنافسين والبالغ ٣٣٠٠ دينار، إضافةً إلى إمكانية التسعير ضمن مدى أقلَّ سعرٍ، وأعلى سعرٍ في السوق.

(٢) طريقة التسعير على أساس التكلفة Cost based pricing :

* يؤثّر في تحديد هامش الربح متوسط هامش ربح المنافسين، وسياسة التسعير الداخليّة للمشروع.
* سعر المنتج المقترح = إجمالي تكلفة المنتج الواحد + هامش الربح.

تقوم على أساس إضافة هامش ربحٍ معيّنٍ إلى إجمالي تكلفة المنتج، حيث يتم حساب جميع التكاليف التي يحملها المشروع من لحظة تصميم المنتج، حتى وصوله إلى المستهلك جاهزاً للاستخدام، ثم يُضاف إليها هامش ربحٍ محدّدٍ لنصل إلى السعر المقترح، والنشاط (٢) يوضح ذلك:



نشاط (٢): التسعير على أساس التكلفة

فيما يأتي بيانات التكاليف المرتبطة بأجهزة حواسيب محمولة (Laptop)

وهي:

١. التكلفة الأوتية للجهاز الواحد = ٥٠٠ دينار.
٢. تكلفة برمجة الجهاز الواحد = ٣٪ من التكلفة الأوتية للجهاز.
٣. تكلفة نقل الجهاز الواحد = ١٪ من التكلفة الأوتية للجهاز.
٤. تكلفة تركيب الجهاز وتوصيله بالشبكة = ١٪ من التكلفة الأوتية للجهاز.
٥. نسبة هامش الربح = ٢٠٪ من التكلفة الكلية للجهاز الواحد.

المطلوب: احسب سعر بيع الجهاز شاملاً للبرمجة، والنقل، والتركيب، والربط بالشبكة، بطريقة التسعير على أساس التكلفة.

يتضح أن سعر بيع جهاز الحاسوب الواحد المقترح هو ٦٢٤ ديناراً، وأن هذا السعر قد تمّ حسابه من خلال إضافة هامش الربح إلى إجمالي تكلفة الجهاز، كما يجب مراعاة متوسط أسعار المنافسين عند التسعير، فلا يجوز تسعير المنتج المشابه في جودته لجودة منتجات المنافسين بسعر أعلى من أسعارهم؛ لأن المستهلكين لن يقبلوا بهذا السعر، وسيتوجهون إلى المنتجات الأقل سعراً.

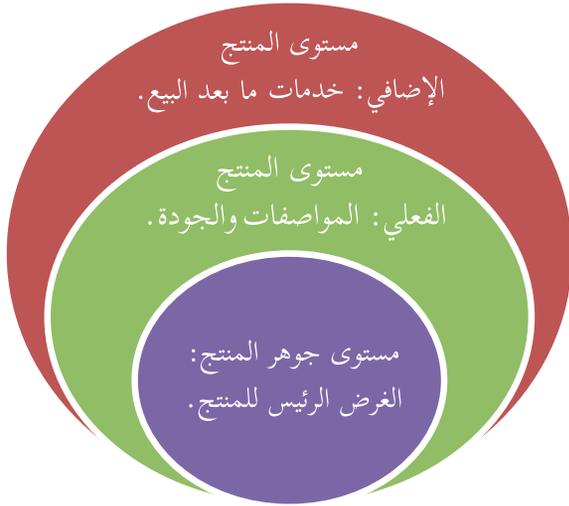
ثانياً: تسعير المنتجات الريادية Pricing Entrepreneurial Products :

تقدم المشاريع الريادية منتجات ابتكارية جديدة لا مثيل لها في السوق، ويُعدّ تسعير هذه المنتجات قضيةً جوهريةً لنجاح تسويقها، خاصة أن تبني المستهلكين المنتجات الجديدة يحتملُ مخاطرةً يتحملها المستهلكون، في حالة عدم تلبية هذه المنتجات لتوقعاتهم، وقد يتمّ تسعير المنتجات الجديدة باستخدام طريقة التسعير على أساس التكلفة، التي تمّ توضيحها في موضوع تسعير المنتجات المتاحة في السوق، أو باستخدام طرقٍ أخرى، منها طريقة السقف السعري للمستهلك، وفيما يأتي توضيحها:

تبني المنتج Product Adaptation: إقبال المستهلكين على شراء المنتج، وعدم قبولهم بديلاً عنه.



طريقة السقف السعري للمستهلك : Consumer Price Ceiling



شكل (٢) المستويات الثلاثة للمنتج

تمثّل هذه الطريقة بتقسيم المنافع التي يطمحُ المستهلك إلى تحقيقها من خلال امتلاكه للمنتج إلى ثلاثة مستويات، هي: مستوى جوهر المنتج، ومستوى المنتج الفعلي، ومستوى المنتج الإضافي، -أنظر الشكل (٢)- ثم يُقدَّر أعلى ثمن يقبل المستهلك بدفعه مقابل كلّ منفعة منها، وتُجمع هذه الأثمان معاً لتشكّل السعر المقترح للمنتج، ويوضح النشاط (٣) ذلك:



نشاط (٣): السقف السعري للمستهلك

أظهر تقييم المستهلكين في السوق جهاز الاتصال الخلوي الذكي عالي التطور، النتائج الآتية:

| توقات المستهلكين | | مكوّنات المستوى | مستويات المنتج |
|------------------|--------------|---|---------------------|
| أعلى ثمن | أقل ثمن | | |
| ٢٠٠ ديناراً. | ١٥٠ ديناراً. | خدمة الاتصال الخلويّ. | ١. جوهر المنتج. |
| ١٢٠ ديناراً. | ٨٠ ديناراً. | متين، وخفيف الوزن، وسهل الاستخدام، وجميل التصميم. | ٢. المنتج الفعليّ. |
| ٨٠ ديناراً. | ٤٠ ديناراً. | سهل الصيانة، ومكفول، وسهل التحديث. | ٣. المنتج الإضافيّ. |

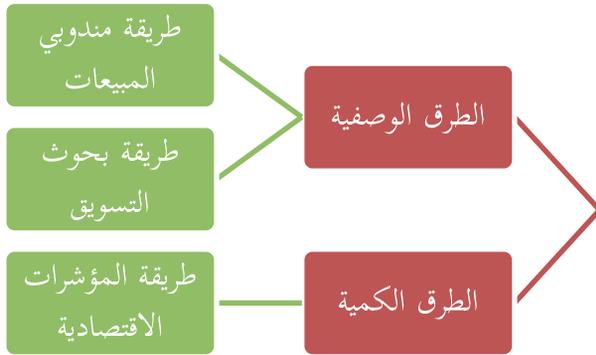
المطلوب:

١. ما أقلُّ سعرٍ يتوقّعه المستهلك؟
٢. ما أعلى سعرٍ يتوقّعه المستهلك؟
٣. ما السعر المقترح حسب طريقة السقف السعري للمستهلك؟
٤. ما المكوّنات الإضافية التي تقترحها لمستوى المنتج الفعليّ؟
٥. ما المكوّنات الإضافية التي تقترحها لمستوى المنتج الإضافيّ؟



نستنتج من خلال النشاط السابق: أنّ مجموع أعلى الأثمان التي يتوقعها المستهلك للمنافع التي يقدمها المنتج يشكل السعر المقترح حسب طريقة السقف السعري للمستهلك، كما أنّ تسعير المنتج بأعلى سعر يعدّ فرصة لتحقيق أكبر المكاسب، وبأسرع وقت، وذلك قبل دخول المنافسين سوق المنتج.

التنبؤ بالمبيعات المتوقعة Sales Forecasting :



تتعدّد طرق التنبؤ بالمبيعات المتوقعة، فمنها ما هو وصفي يعتمد على الخبرة، ومنها ما هو كمي يعتمد على البيانات، والشكل (٣) يوضّح ذلك:

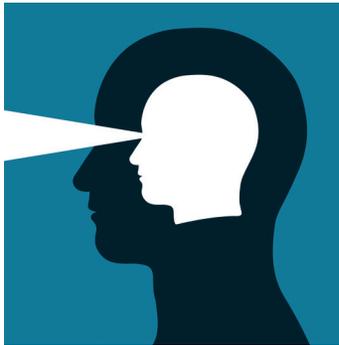
شكل (٣) طرق التنبؤ بالمبيعات

أولاً: الطرق الوصفية للتنبؤ بالمبيعات Qualitative Forecasting Methods :

هي مجموعة من الطُرق التي تُستخدم عندما لا تتوفر بيانات تاريخية عن المبيعات، وتعتمد على الحكمة والتجربة التي تمتلكها إدارة المشروع، فضلاً عن مجموعة من العوامل الأخرى، والمعلومات، والمهارات التي يمتلكها الأفراد؛ كالحُدس، والخبرة الشخصية، والتوقعات، ومن أهم هذه الطرق:

١. تقديرات مندوبي المبيعات Sales Force Estimates :

تقوم على عقد اجتماع مخطّط لمجموعة من مندوبي المبيعات الذين يعملون لدى الشركات في السوق؛



بهدف تقدير المبيعات المتوقعة للمنتج الذي سيقدمه المشروع المقترح، وتمتاز هذه الطريقة بالدقة في التنبؤ؛ وذلك لاتّصال مندوبي المبيعات الدائم بالزبائن، كما أنّ انتشار مندوبي المبيعات في مناطق جغرافية متعددة، يسهّل تقسيم المبيعات المتوقعة حسب المناطق، ومن المآخذ على هذه الطريقة احتمال التحيز الشخصي لمندوبي المبيعات في تقديراتهم؛ كأن تكون تقديراتهم أقلّ أو أكثر من المتوقع؛ بسبب شعورهم بالمنافسة، وحرصهم على مصلحة الجهات التي يعملون معها.

٢. بحوث التسويق Market Researches :

هي عمليةٌ منظّمةٌ لجمع وتحليل البيانات المرتبطة بحاجات، ورغبات، وتفضيلات، وتوقعات المستهلكين، وأعدادهم، وأماكن تواجدهم، وأنماطهم الشرائية، وتمتاز بدقتها في المدى القصير؛ حيث تقوم على أساس أن المستهلك يمثل الطلب على المنتج فلا بدّ من إرضائه؛ من خلال تقديم المنتجات المناسبة له؛ إذ يتمّ جمع البيانات من المستهلكين مباشرة، والنشاط (٤) يوضّح مسار الحاجات.



نشاط (٤): مسار الحاجات

أكمل مسار حاجة التّواصل مع العمل، والأهل، والأصدقاء المذكورة أدناه، وذلك بما يتناسب مع حالتك، مسترشداً بالمثال المحلول لمسار حاجة العطش الواردة في الجدول الآتي:

| التوقعات | التفضيلات | الرغبات | الحاجات |
|--|-------------------------------|---------|---|
| ١. المكونات مكتوبة على العبوة. ٢. المذاق منعش. ٣. السعر مناسب. ٤. الماء بارد. | مياه معدنية من ماركة معينة | المياه | العطش  |
| | | | التواصل مع العمل والأهل والأصدقاء  |

نستنتج من النشاط السابق: أنّ الحاجات تعبّر عن أساسياتٍ ضروريةٍ يشترك فيها جميعُ الناس، أمّا الرغبات فتولد من الحاجات ولا تعدّ ضروريةً، وإنما تُعبّر عن شكل، ولون، وملمس الشيء الذي يشبع الحاجة، وبالنسبة للتفضيلات فهي تُعبّر عن الإعجاب الشديد بشيءٍ ما أكثر من غيره من الأشياء التي تعدّ منافسةً له، وأخيراً فإن التوقعات تعبّر عن القيمة، أو المنفعة التي يتصوّر المستهلك الحصول عليها، عند شرائه مُنتجاً معيّنًا، وتستخدم طريقة بحوث التسويق في تسعير المنتجات الجديدة، وذلك من خلال القيام بالخطوات التي يوضّحها الشكل (٣) الآتي:

الوصول للسعر
المقترح

تحديد السعر
الذي حصل على
أعلى تكرار

سؤال المستهلكين
عن السعر المتوقع
للمنتج

التوصيف الدقيق
للمنتج وعرضه
على الزبائن

اختيار عينة من
المستهلكين
المتوقعين

شكل (٣): خطوات طريقة بحوث التسويق

نشاط (٥): بحوث التسويق

يحدد المعلم منتجاً ما، ويعرض فكرته على الطلبة ليقوموا بتطبيق طريقة بحوث التسويق في ساحة المدرسة، للوصول إلى السعر المقترح للمنتج.

ثانياً: الطرق الكمية للتنبؤ بالمبيعات Quantitative Forecasting Methods :

تُبنى على استخدام الطرق البيانية، والإحصائية، والرياضية للوصول إلى التنبؤات المستقبلية للمبيعات، ومن أهمها طريقة المؤشرات الاقتصادية (Economic Indicators)، التي تعتمد على تقدير متوسط الاستهلاك الفعلي للفرد، الذي يتم من خلاله التنبؤ بالطلب المتوقع على المنتج خلال الفترة القادمة، خاصة إذا كان هذا المنتج يتم استهلاكه من قبل سوق واسعة، فعلى سبيل المثال تعدد خدمة الاتصال الخليوي من الخدمات الضرورية التي يستخدمها السكان كافة، فإذا أمكن التوصل إلى متوسط استهلاك الفرد من خدمة الاتصال الخليوي، ومتوسط عدد السكان المتوقع، أصبح بالإمكان التنبؤ بمبيعات هذه الخدمة، والمثال (١) يوضح ذلك:

مثال (١): فيما يأتي بيانات إحصائية حول كميات استهلاك المياه المعدنية، وعدد السكان في منطقة ما:

| البيان | القيمة |
|---|---------------------|
| متوسط عدد السكان خلال عام ٢٠١٦. | ٣ مليون نسمة. |
| معدل النمو السكاني. | ٤٪ سنوياً. |
| الاستهلاك الفعلي للعام ٢٠١٦ من المياه المعدنية. | ٤٥٦ مليون لتر مكعب. |
| معدل نمو استهلاك الفرد من المياه المعدنية للعام ٢٠١٦. | ٢٪. |

المطلوب: احسب المبيعات المتوقعة للمشروع من المياه المعدنية لسنة ٢٠١٧ م، إذا علمت أن حصته المتوقعة من مبيعات السوق ١٠٪.

وذلك بايجاد كل من:

الحل : (١) متوسط الاستهلاك الفعلي لعام ٢٠١٦ = الاستهلاك الفعلي ÷ متوسط عدد السكان

$$= 456 \div 3 = 152 \text{ لترًا/فرد}$$

(٢) متوسط الاستهلاك المتوقع لسنة ٢٠١٧ = $(152 \times 2\%) + 152$

$$= 155.04 \text{ لتر / فرد}$$

(٣) عدد السكان المتوقع لعام ٢٠١٧ = عدد السكان للسنة الحالية (٢٠١٦م) × (١ + معدل النمو السكاني)^٥

$$= 3,120,000 \times (1 + 0.04) = 3,244,800 \text{ نسمة}$$

(٤) المبيعات المتوقعة للسوق لسنة ٢٠١٧ = متوسط الاستهلاك المتوقع × عدد السكان المتوقع

$$= 155.04 \times 3,120,000 = 483,724,800 \text{ لتر.}$$

(٥) المبيعات المتوقعة للمشروع لسنة ٢٠١٧ = المبيعات المتوقعة للسوق × حصة المشروع المتوقعة

$$= 483,724,800 \times 10\% = 48,372,480 \text{ لتر مكعب.}$$

أسئلة الدرس

١ تتنافس في سوق التسويق الإلكتروني عبر الشبكات الاجتماعية أربع شركات، تتقارب هذه الشركات في مستوى الجودة، وتقدم خدماتها بأربعة أسعار، هي: (٣٠٠٠ دينار، و ٣٢٠٠ دينار، و ٣٤٠٠ دينار، و ٣٦٠٠ دينار).

المطلوب:

١ ما أقل سعر مقترح؟

٢ ما أعلى سعر مقترح؟

٣ ما السعر المقترح لخدمة التسويق الإلكتروني عبر الشبكات الاجتماعية، وذلك باستخدام طريقة متوسط

أسعار المنافسين؟

٢ فيما يأتي بيانات التكاليف المرتبطة بشاشات الدعاية الإلكترونية، وهي:
التكلفة الأولية للشاشة الواحدة = ٢٠٠٠ دينار.

تكلفة برمجة الشاشة الواحدة = ٥٪ من التكلفة الأولية للشاشة.

تكلفة نقل الشاشة الواحدة = ٨٪ من التكلفة الأولية للشاشة.

تكلفة تركيب الشاشة وتوصيلها بالشبكة = ٦٪ من التكلفة الأولية للشاشة.

نسبة هامش الربح = ٣٠٪ من التكلفة الكلية للشاشة الواحدة.

المطلوب: احسب سعر بيع الشاشة شاملاً للبرمجة، والنقل، والتركيب، والربط بالشبكة، بطريقة التسعير على أساس التكلفة.

٣ أكمل مسار حاجة التنقل بين المنزل والعمل المذكورة أدناه، وبما يتناسب مع حالتك:

| التوقعات | التفضيلات | الرغبات | الحاجات |
|----------|-----------|---------|--|
| | | | التنقل بين المنزل والعمل  |

٤ قارن بين الجمع الإلكتروني والجمع اليدوي لبيانات المستهلكين، حسب المعايير الآتية:

أ السرعة.

ب التكلفة.

ج الدقة.

د إمكانية الوصول لجميع فئات المستهلكين.

٥ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (×) أما العبارة الخاطئة، لكل مما يأتي:

١ يعدّ التسعير المكوّن الوحيد في المزيج التسويقي الذي يجلب الإيرادات مباشرة للمشروع. ()

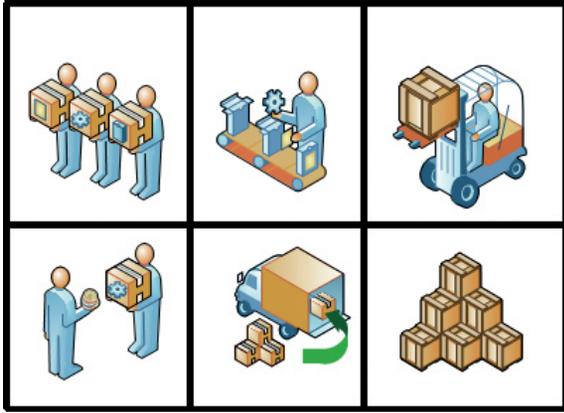
٢ تُستخدم طريقة التسعير على أساس متوسط أسعار المنافسين لتسعير المنتجات الريادية. ()

٣ يتبنّى المستهلكون المنتج؛ وذلك بإقبالهم على شرائه، وقبولهم لما يمثله في الجودة. ()

٤ تُصنّف خدمات ما بعد البيع ضمن مستوى المنتج الإضافي. ()

الجدوى الفنية والطاقة الإنتاجية

Technical Feasibility & Capacity



تهدف دراسة الجدوى الفنية للمشروع إلى تقييم مدى صلاحيته في الجوانب المرتبطة بالعمليات، والإنتاج، والنقل، والتصميم، والترتيب الداخلي؛ إذ تعتمد هذه الدراسة على المعلومات التي وفرتها دراسة الجدوى التسويقية، من حيث: الطلب المتوقع على منتجات المشروع، ومواصفاتها. فما مفهوم الجدوى الفنية؟ وما مكوناتها؟ وكيف يمكن قياس الطاقة الإنتاجية؟ وما نظم العمليات الإنتاجية؟ وكيف يمكن تصميمها؟

ماهية الجدوى الفنية Essence of Technical Feasibility

اللوجستية Logistics :
هي علم وفن إدارة الإمدادات المادية، والبشرية، والمالية، والمعلوماتية، وما يرتبط بذلك من نقل وتوزيع وتخزين وصيانة.

تُعرف على أنها تحليل وتقييم الجوانب اللوجستية لعمليات المشروع المقترح؛ حيث يُبحث فيها كيفية تحويل المدخلات من الموارد، مثل المواد الخام إلى مخرجات من سلع وخدمات.



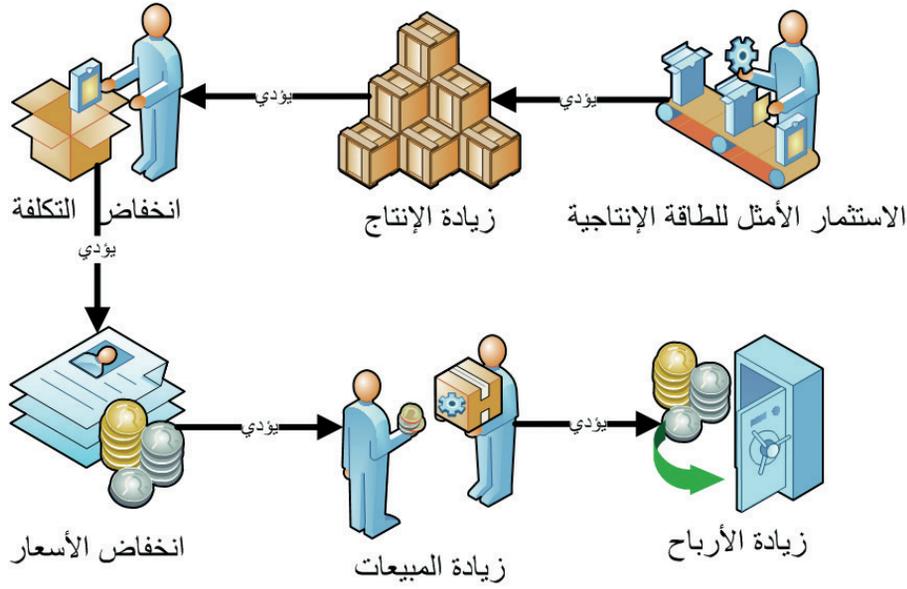
نشاط (١): مكونات الجدوى الفنية

الجدول الآتي يحتوي مجموعة من العناصر والأهداف للجدوى الفنية، والمطلوب: نقل رقم العنصر أمام الهدف المناسب له، من وجهة نظرك:

| الأهداف | الإجابة | عناصر الجدوى الفنية | الرقم |
|---|---------|---------------------------|-------|
| الوصول إلى أقصى إنتاج في وحدة الزمن. | | الطاقة الإنتاجية. | ١ |
| كيفية تحويل الموارد إلى منتجات. | | تصمم العمليات. | ٢ |
| اختيار نظام العمليات المناسب للمشروع. | | نظام العمليات. | ٣ |
| التوصل إلى المزيج المناسب من الموارد | | الموارد الإنتاجية. | ٤ |
| حساب تكلفة المواد والتجهيزات والعمالة اللازمة. | | تكاليف الموارد الإنتاجية. | ٥ |
| تحديد حجم الإنتاج للوصول إلى نقطة التعادل. | | حجم المشروع. | ٦ |
| اختيار المكان الملائم للمشروع. | | موقع المشروع. | ٧ |
| اختيار الترتيب الأمثل لمواقع الآلات، والمعدات، والعاملين. | | الترتيب الداخلي للمشروع. | ٨ |

مفهوم الطاقة الإنتاجية Capacity concept

تمثل الطاقة الإنتاجية أقصى كمية من المخرجات الممكنة للنظام الإنتاجي، أو الخدماتي تحقيقها في فترة زمنية معينة، وتقاس بعدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن؛ إذ تُسمى في الصناعة الطاقة الإنتاجية، وفي الخدمات الطاقة الاستيعابية، ويقود الاستثمار الأمثل لهذه الطاقة إلى تحقيق أقصى أرباح للمشروع، كما يظهر في الشكل (١) الآتي:



شكل (١): علاقة الطاقة الإنتاجية بالأرباح

يؤثر في الطاقة الإنتاجية للمشروع العديد من المحددات، منها ما يسهم في تعزيز استثمارنا للطاقة الإنتاجية، ومنها ما يعيق ذلك، وللتعرف إلى بعض هذه المحددات نفذ النشاط الآتي:

نشاط (٢): محددات الطاقة الإنتاجية

يظهر في الجدول الآتي مجموعة من محددات الطاقة الإنتاجية لمصنع بيسان للعصائر الطبيعية، المطلوب: حدّد: أيّ منها يعدّ محفزاً، وأيها يعدّ معيقاً؛ بوضع إشارة (٧) في المكان المناسب:

| الرقم | محددات الطاقة الإنتاجية | محفز | معيق |
|-------|---|------|------|
| ١ | ارتفاع مستوى جودة المواد الخام المستخدمة. | | |
| ٢ | انخفاض عدد ساعات تشغيل الآلات في المشروع. | | |
| ٣ | توفر السيولة النقدية في المشروع. | | |
| ٤ | استخدام تقنية جديدة في إنتاج العصائر. | | |
| ٥ | ارتفاع نسبة استخدام العمالة مقارنة بالآلات. | | |

نستنتج: أن محددات الطاقة الإنتاجية مترابطة: فمثلاً استخدام تقنية جديدة في إنتاج العصائر سيقود إلى تحسين استثمارنا الطاقة الإنتاجية، ومن جهة أخرى، فإن هذا سيؤدي إلى فائض في العمالة اليدوية؛ ما يعيق استثمارنا الطاقة الإنتاجية.

قياس الطاقة الإنتاجية Measuring the Capacity

لتقييم مستوى استثمارنا الطاقة الإنتاجية في المشروع، يجب حساب مختلف أنواعها بشكل كمي، في المثال (١) توضيح ذلك:



مثال (١): تنتج ورشة الناصرة نوعاً رياضياً من الدراجات الهوائية التي تمتاز بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف؛ إذ تعمل الورشة بمعدل (٨) ساعات يومياً، وحددت الطاقة المصممة للورشة لإنتاج (٣) دراجات في الساعة، علماً بأن وقت تهيئة الآلات للعمل يبلغ نصف ساعة يومياً، ووقت الصيانة (١.٥) ساعة يومياً.

المطلوب: احسب ما يأتي:

١. الطاقة المصممة اليومية للورشة.
٢. الطاقة الفعلية اليومية للورشة.
٣. معدل كفاءة الطاقة الإنتاجية، علماً بأن الإنتاج الفعلي اليومي للورشة بلغ ١٥ دراجة.

الحل:

الطاقة المصممة اليومية = الطاقة المصممة بالساعة × عدد ساعات العمل اليومية

$$= ٣ دراجات × ٨ ساعات = ٢٤ دراجة في اليوم.$$

الطاقة الفعلية اليومية = الطاقة المصممة بالساعة × (عدد ساعات العمل اليومية - وقت التهيئة اليومية +

وقت الصيانة اليومية))

$$= ٣ دراجات × (٨ ساعات - (١.٥ ساعة + ١.٥ ساعة))$$

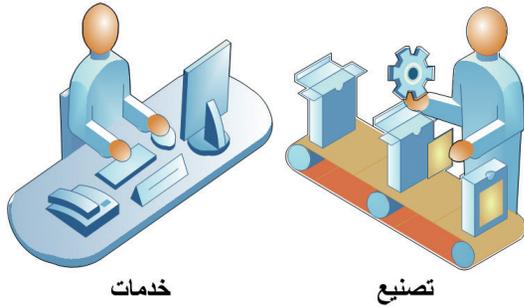
$$= ٣ دراجات × ٦ ساعة = ١٨ دراجة يومياً$$

معدل كفاءة الطاقة الإنتاجية = الإنتاج الفعلي ÷ الطاقة الفعلية

$$= ١٥ دراجة ÷ ١٨ دراجة = ٨٣٪$$

نستنتج ممّا سبق، أنّ الطاقة المصمّمة تمثل أقصى إمكانيات الإنتاج المثاليّ بدون انقطاع لأيّ سببٍ كان، وهذا مفهوم نظريّ يصعب تحقيقه، أما الطاقة الفعلية فتمثل الطاقة الإنتاجية القصوى مستبعداً منها الخسارة في حجم الإنتاج ؛ بسبب ضياع جزءٍ من وقت العمل في إعداد وتهيئة الآلات وصيانتها، وهذا النوع من الطاقة الإنتاجية يعدّ أكثر واقعية، فكلما تطور المشروع اقتربت الطاقة الفعلية من الطاقة المصمّمة، كما يمكن تقييم مدى استثمار المشروع طاقته الإنتاجية باستخدام معدّل كفاءة الطاقة الإنتاجية، الذي يقترب من نسبة ١٠٠٪ في المشاريع فائقة الجودة في عمليّاتها.

نظم العمليّات Operations Systems



تُصنّف نظمُ العمليّات إلى نظمٍ صناعيةٍ (Manufacturing)، تقوم بإنتاج سلعٍ ماديّةٍ ملموسة، مثل: صناعة السيارات، والحواسيب، والأثاث، والملابس، ونظمٍ خدميةٍ (Services)؛ تقدّم خدماتٍ غير ملموسة، مثل: الصيانة، والبرمجة، والتدريب، والنقل، والنشاط (٣) يبيّن ذلك:

نشاط (٣): النظم الصناعية والنظم الخدمية

فيما يأتي مجموعةٌ من المعايير المستخدمة للتفريق بين النظم الصناعية، والنظم الخدمية في العمليات، والمطلوب: قارن بين النظامين، وفق الجدول الآتي:

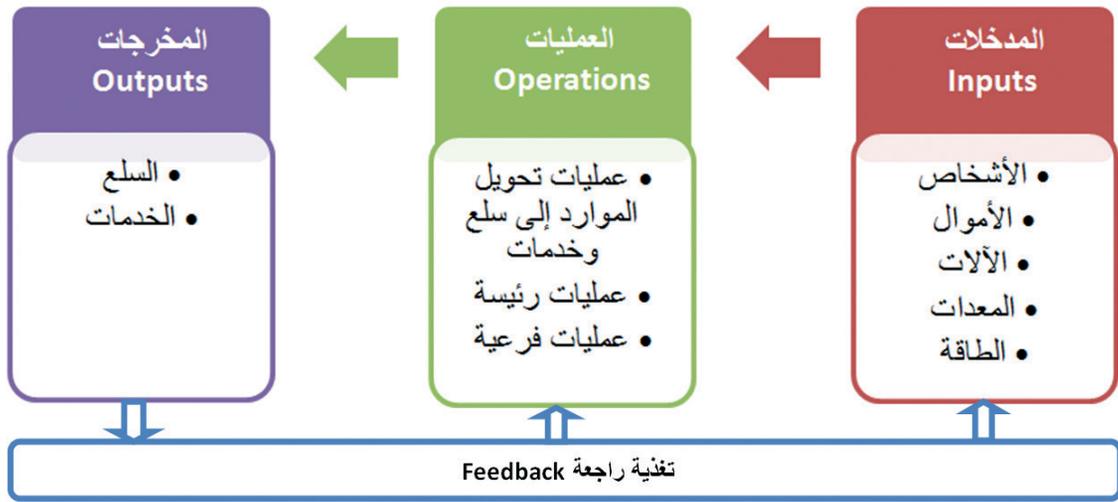
| الرقم | موضوع المقارنة | النظم الصناعية | النظم الخدمية |
|-------|----------------------------------|----------------|---------------|
| ١ | طبيعة المخرجات. | | |
| ٢ | الاتصال مع الزبائن. | | |
| ٣ | التشابه في المخرجات. | | |
| ٤ | قابلية تخزين المخرجات. | | |
| ٥ | نسبة العنصر البشري إلى الآلات. | | |
| ٦ | سهولة قياس الإنتاجية. | | |
| ٧ | إمكانية تصحيح الأخطاء في الجودة. | | |
| ٨ | التشابه في المدخلات. | | |

نستنتج: أنّ نظم التصنيع ذات طبيعة ماديّة ملموسة، بينما تعتمد نظم الخدمات على الاتصال المباشر مع

الزبائن، وأنّ درجة التشابه بين مدخلات النظم الصناعيّة عالية، بينما درجة التشابه بين مخرجات نظم الخدمات منخفضة، ونسبة العنصر البشري في النظم الصناعيّة متدنّية، أمّا النظم الخدميّة فيصعب فيها قياس الإنتاجيّة، وتوجد فرصة كبيرة لتصحيح أخطاء الجودة في النظم الصناعيّة، بينما لا يمكن تخزين مخرجات النظم الخدميّة.

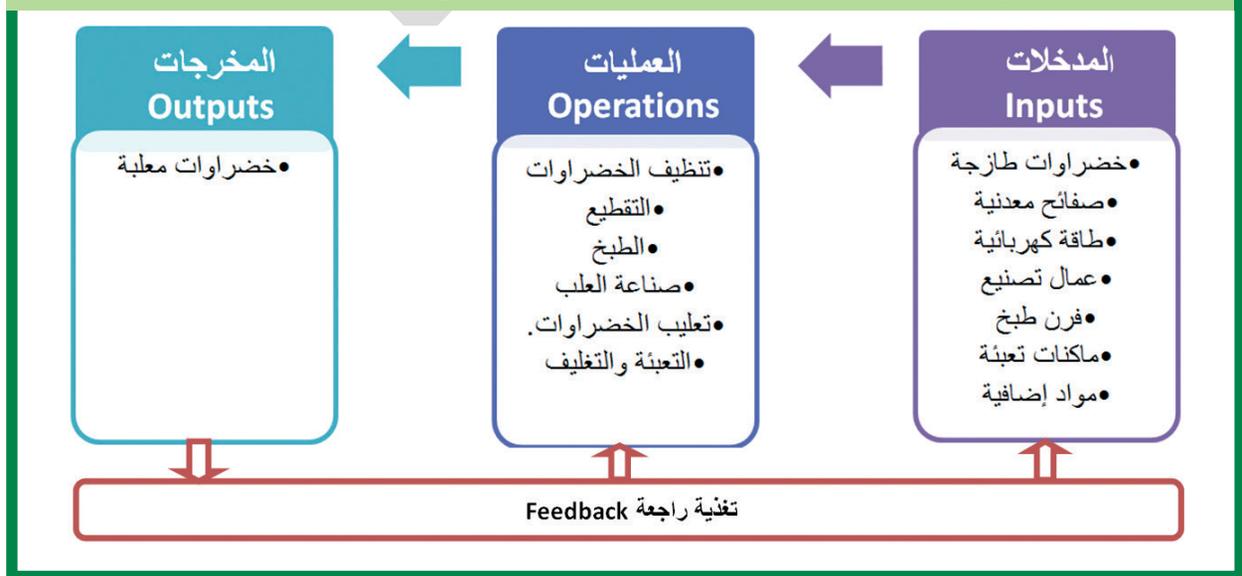
تصميم العمليّات Operations Design

يبدأ تصميم العمليّات الصناعيّة، أو الخدميّة بتحديد المُخرجات من السلع أو الخدمات، التي تمثّل هدف النظام، ويتبع ذلك توصيفٌ مفصّلٌ للعمليات الرئيسيّة والفرعيّة التي ستنتج هذه المخرجات، وأخيراً يتمّ تحديد مدخلات النظام من الموارد؛ كالأشخاص، والأموال، والآلات والمعدات، والمواد الخام، والطاقة، وغير ذلك، الشكل (١) يوضّح النموذج العام لنظام العمليّات:



شكل (١) النموذج العام لنظام العمليّات

مثال (٢): فيما يأتي تصميم لنظام عمليات تصنيع الخضراوات المعلبة في مصنع الريح للمواد الغذائية.





نشاط (٤): تصميم العمليات

صمّم نموذجاً لنظام عمليّات صيانة الأجهزة الخلوّية الذكيّة، مع تحديد المكوّنات التفصيليّة للمخرجات، والعمليّات، والمدخلات على النموذج.

أسئلة الدرس

- ١ ما المقصود باللوجستيّة؟
- ٢ عدّد مكوّنات دراسة الجدوى الفنية.
- ٣ صنّف المنتجات الآتية إلى (مخرجات أنظمة صناعيّة، أو مخرجات أنظمة خدماتيّة)؛ بوضع إشارة (٧) في المكان المناسب:

| مخرجات نظام | | المنتج |
|-------------|-------|--------------------------------|
| خدماتي | صناعي | |
| | | ١. ملابس. |
| | | ٢. اتصال خلوي. |
| | | ٣. نقل مسافرين. |
| | | ٤. تدريب كراتيه. |
| | | ٥. تصوير أشعة. |
| | | ٦. صيانة أجهزة الحاسوب. |
| | | ٧. تمديد شبكات حاسوب. |
| | | ٨. تطوير المواقع الإلكترونيّة. |
| | | ٩. شاشات بلازما. |
| | | ١٠. أجهزة حاسوب محمول. |

- ٤ تُنتج ورشة الرباط نوعاً رياديّاً من عربات النقل نصف الآليّة، التي تمتاز بالمتانة والمرونة وسهولة التحكم؛ إذ تعمل الورشة بمعدل (١٠) ساعات يوميّاً، وحدّدت الطاقة المصمّمة للورشة لإنتاج (٤) عربات في الساعة، علماً بأنّ وقت تهيئة الآلات للعمل يبلغ (٠٣) ساعة يوميّاً، ووقت الصيانة (١٧) ساعة يوميّاً.

المطلوب: احسب ما يأتي:

١. الطاقة المصمّمة اليوميّة للورشة.
٢. الطاقة الفعلية اليوميّة للورشة.
٣. معدل كفاءة الطاقة الإنتاجية، علماً بأنّ الإنتاج الفعليّ اليومي للورشة بلغ ٢٨ عربة.

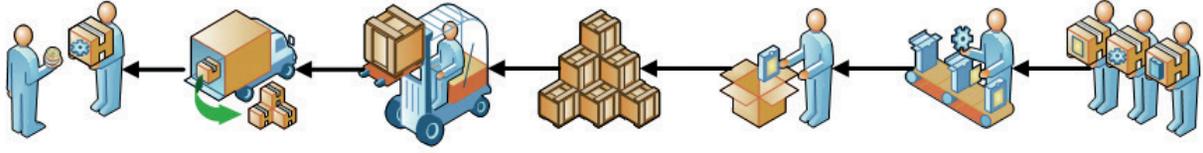
٥. بلغ معدل كفاءة الطاقة الإنتاجية في ورشة جبل النار لصناعة الأفران الكهربائيّة ٩٠٪، علماً بأنّ الطاقة الفعلية للورشة بلغت (٤٠) فرناً يومياً، المطلوب: حساب الإنتاج الفعليّ اليوميّ للورشة.

٦. صمّم نموذجاً لنظام خدمات تطوير المواقع الإلكترونيّة (Web Development)، مع تحديد المكونات التفصيلية للمخرجات، والعمليات، والمدخلات على النموذج الآتي:



الموارد والتخطيط للموقع

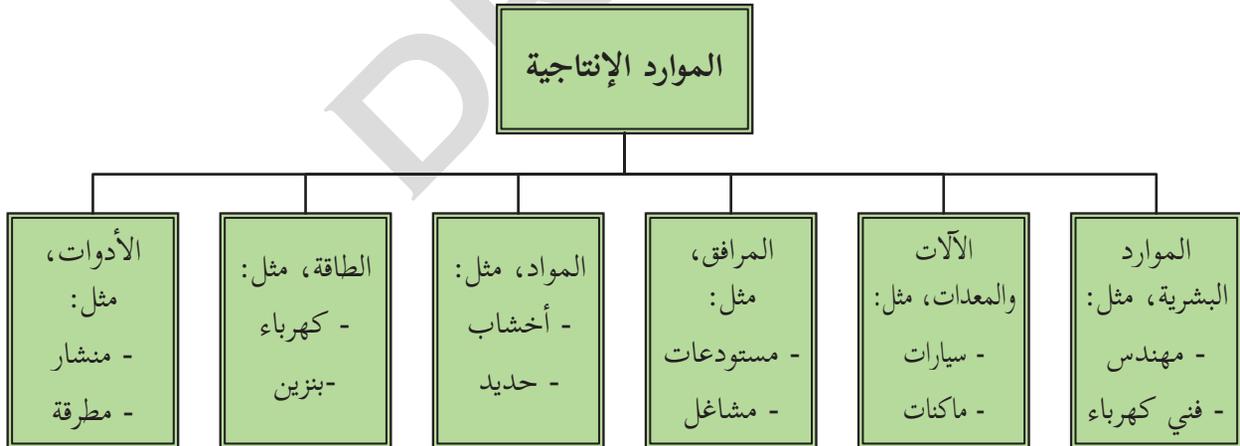
Resources and Location Planning



توصّلنا من خلال دراسة الجدوى الفنيّة للمشروع إلى تحديدٍ عامٍ لمختلف الأصناف المطلوبة من الموارد الإنتاجيّة، وفي هذا الدرس ننتقل إلى تحديدٍ مفصّلٍ لاحتياجات المشروع من هذه الموارد، ثم التخطيط لموقع المشروع المقترح، فإذا ثبت صلاحية المشروع في الجوانب الفنيّة، يتم الانتقال إلى دراسة الجدوى البيئيّة والقانونيّة له، فما الموارد الإنتاجيّة اللازمة للمشروع؟ وما آلية تقييم البدائل المتاحة لحجمه؟ وكيف يُخطّط لموقعه؟ وكيف يتمّ الترتيب الداخلي فيه؟

خريطة متطلبات الإنتاج Production Requirements Chart

هي مخطّط هرميّ يوضّح المتطلبات من الموارد اللازمة لإنتاج السلع، أو الخدمات التي سيقدمها المشروع المقترح، حيث يتمّ في هذه الخريطة تحديد المكونات التفصيليّة لمختلف أنواع الموارد اللازمة، وتصنيفها إلى ست مجموعات، والشكل الآتي يوضّح ذلك:



شكل (١): خريطة متطلبات الإنتاج

لاحظ أنّ الموارد المذكورة أعلاه متنوّعة، وقد لا تحتاجها جميع المشاريع، وهذا يعود إلى طبيعة المنتج الذي سيقدمه المشروع.



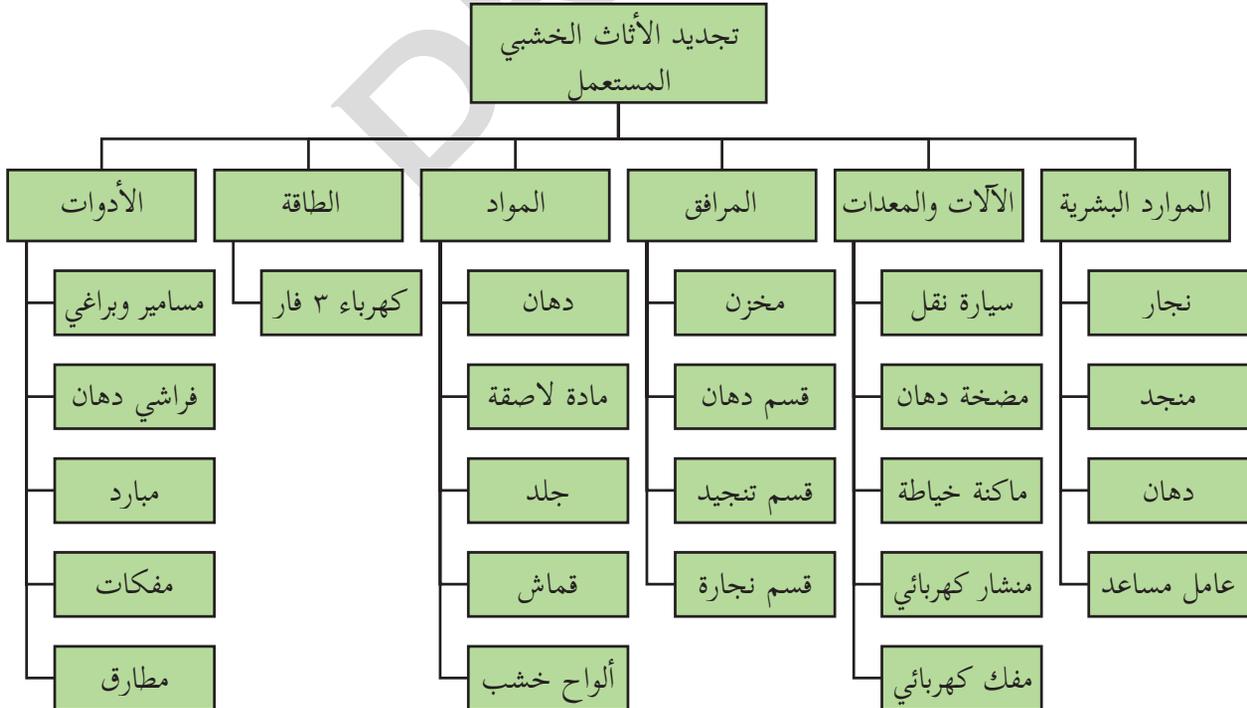
نشاط (١): أنواع الموارد الإنتاجية

اقترح ثلاثة أمثلة لكل نوع من أنواع الموارد الإنتاجية في خريطة المتطلبات الآتية:

| الموارد الإنتاجية | | | | | |
|-------------------|------|------|-------|-------------|-------------|
| أدوات | طاقة | مواد | مرافق | آلات ومعدات | موارد بشرية |
| - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - |



مثال (١): يرغب أحمد بإنشاء مشروع لتجديد الأثاث الخشبي المستعمل؛ حيث يكثر الأثاث المستعمل في منطقة سكنه، كما أن انخفاض مستويات الدخل تزيد من فرصة تسويقه، وقد قام أحمد بالتواصل مع مجموعة من النجارين، لمناقشة الاحتياجات اللازمة للمشروع؛ ما مكّنه من بناء خريطة متطلبات الإنتاج الآتية:





نشاط (٢): خريطة متطلبات الإنتاج



تخرّجت مريم في جامعة فلسطين التقنية ، وقد حصلت على درجة البكالوريوس في هندسة الحاسوب، وتفكّر بإنشاء مشروع لبناء مواقع إلكترونية تعليمية، لرقمنة مبحث التكنولوجيا الفلسطيني، والمطلوب: إعداد خريطة متطلبات الإنتاج.

تحليل التعادل في الإنتاج Break-Even Analysis in Production

درسنا الطلب المتوقع على منتجات المشروع، الذي تمّ من خلاله تحديد الطاقة الإنتاجية له، ولكن كيف يمكن الوصول إلى الحجم الأمثل للطاقة الإنتاجية؟ فهناك العديد من الطرق الممكنة لذلك، وفي هذا الدرس سنستخدم تحليل التعادل:

مثال (٢): يسكن عزّالدين في مدينة طوباس، ويرغب في تأسيس ورشة لإنتاج التحف الخشبية المصنّعة من شجر السرو، الذي يكثر في منطقة سكنه، وبعد دراسة المشروع توفّرت لديه البيانات الآتية:

- التكاليف الثابتة السنوية للمشروع = ٢٠٠٠٠ دينار.
- التكلفة المتغيرة للتحفة الواحدة = ٦ دنانير.
- سعر التحفة الواحدة = ١٠ دنانير.

المطلوب: حساب حجم الإنتاج الذي يحقق إيرادات تغطي التكاليف الكلية.

كمية التعادل = التكلفة السنوية الثابتة ÷ (سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة)

$$= \frac{20000}{(10 - 6)}$$

$$= 5000 \text{ تحفة خشبية.}$$

نلاحظ أنّ: عند إنتاج ٥٠٠٠ تحفة خشبية، تغطي إيرادات المشروع تكاليفه، ويكون الربح يساوي صفرًا؛ لذا يجب أن يكون حجم إنتاج المشروع أكبر من ٥٠٠٠ تحفة في السنة، ليتمكن من تحقيق الأرباح، والاستمرار في السوق.

وللتأكد من صحة ما توصلنا إليه من كمية التعادل،

فإننا نقوم بحساب أرباح المشروع عندما يكون حجم إنتاجه يساوي ٥٠٠٠ تحفة سنويًا، على النحو الآتي:



الربح = (الكمية المنتجة × (سعر الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة)) - التكلفة الثابتة

التكاليف الثابتة: هي التكاليف التي يتحملها المشروع، ولا تتغير بتغير حجم الإنتاج، مثل: إيجار الموقع، ورسوم الترخيص والتأمين. التكاليف المتغيرة: هي التكاليف التي يتحملها المشروع نتيجة قيامه بالإنتاج، فتزيد بزيادة الإنتاج، وتقل بنقصانه، مثل: تكلفة المواد، والعمّال، والطاقة.

$$\begin{aligned} & 20000 - ((6 - 10) \times 5000) = \\ & 20000 - (4 \times 5000) = \\ & = \text{صفر.} \end{aligned}$$



نشاط (3): تحليل التعادل

تسكن عائشة في مدينة أريحا، وترغب في تأسيس ورشة لصناعة الفخّار، وبعد دراسة المشروع توفرت لديها البيانات الآتية:



- التكاليف الثابتة السنوية للمشروع = ٥٠٠٠ دينار.
- التكلفة المتغيرة للتحفة الواحدة = ٥٠٠ دينار.
- سعر التحفة الواحدة = ٤ دنانير.

المطلوب: حساب حجم الإنتاج الذي يحقق إيرادات تغطي التكاليف الكلية للمشروع (كمية التعادل).

تخطيط موقع المشروع Project Location Planning

يشمل تخطيط موقع المشروع مرحلتين، هما: تحديد موقع المشروع، والترتيب الداخلي للتجهيزات، والعمّال، وسيتم تناولها على النحو الآتي:

أولاً: تحديد موقع المشروع : Determination of Project Location

يُعدّ تحديد الموقع من أهم القرارات الاستراتيجية في دراسة الجدوى الفنيّة؛ إذ يترتب عليه تكاليف عالية، والتزامات طويلة الأجل، كما أنه يؤثر بشكل كبير في التكاليف التي يتحملها المشروع. وفيما يأتي استمارة لتقييم موقع المشروع:

| الرقم | المعيار | درجة ملاءمة المعيار للموقع الأمثل | | |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------|------------|
| | | عالية (٣) | متوسطة (٢) | منخفضة (١) |
| ١ | خدمات الكهرباء والمياه والاتصالات | | | |
| ٢ | القرب من الأسواق. | | | |
| ٣ | القرب من المواد الخام. | | | |
| ٤ | توفر شبكة المواصلات. | | | |
| ٥ | القرب من الأيدي العاملة. | | | |
| ٦ | إمكانية التوسع في المستقبل. | | | |
| ٧ | خدمات الصرف الصحي. | | | |
| ٨ | القرب من الموردين. | | | |
| ٩ | الأثر البيئي للمشروع. | | | |
| ١٠ | الدعم الحكومي. | | | |

مفتاح التقييم: أعلى مجموع = ٣٠ علامة، أقل مجموع = ١٠ علامات، يقبل المشروع إذا كان مجموع علاماته أكبر من ٢٠ علامة.

يختلف وزن المعايير من مشروع إلى آخر، فتوفر المواد الخام للمشروع الصناعي أكثر أهمية منه في مشاريع الخدمات، كما أن القرب من الأسواق للمشاريع التجارية أكثر أهمية منه في المشاريع الصناعية.



نشاط (٤): تقييم موقع المشروع

يقسم المعلم طلبة الصف إلى ثلاثة مجموعات، ويطلب من كل مجموعة اختيار أحد المشاريع الآتية لتطبق عليه استمارة تقييم موقع المشروع.

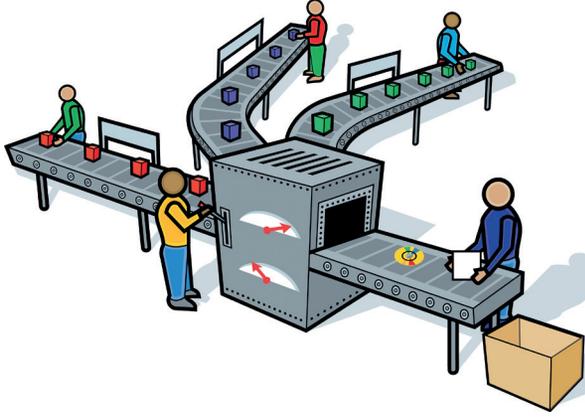
صناعة الصابون.

مزرعة إنتاج دواجن.

روضة أطفال.

يختلف الموقع الأمثل (Optimal Location) من مشروع إلى آخر، فما يعدُّ موقعاً أمثلاً لصناعة ما، قد لا يكون أمثلاً لصناعة أخرى، فالموقع الأمثل هو الموقع صاحب أعلى تقدير في استمارة تقييم المواقع المقترحة للمشروع، وهناك من يستخدم برنامج Google Earth؛ لأخذ صورة كلية للموقع المقترح، حيث أنه يظهر الطرقات والأماكن المجاورة، ومساحات الأراضي والمسافات بين الأماكن.

ثانياً: الترتيب الداخلي Internal Layout :



يقصد به تحديد المواقع النسبية للمباني، والأقسام، والأشخاص، والآلات والمعدات، والمخازن، بشكل يضمن تتابع العمليات الإنتاجية في المشروع، وبما يضمن عدم حدوث اختناقات في سير العمل وتقليل المخاطر؛ ما يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية؛ وذلك من خلال تخفيض الوقت اللازم لعمليات النقل والمناولة، وتحرك العاملين، وتنقلهم داخل المشروع، ويمكن اتباع طرق عدة للترتيب الداخلي للمشروع، والشكل الآتي يوضح بعضاً منها:



شكل (٢): طرق الترتيب الداخلي

أنواع الترتيب الداخلي Types of Internal Layout

١. الترتيب على أساس المنتج **Product Layout**: هو سياسة تناسب الإنتاج الكبير للسوق، حيث يتم الإنتاج بطريقة نمطية وعلى نطاق كبير ومستمر، وفيه يتم ترتيب وسائل الإنتاج وفقاً لتتابع العمليات الإنتاجية، بحيث تناسب المواد الأولية من بداية الخط الإنتاجي، مروراً بالمراحل المختلفة التي تتطلبها العملية الإنتاجية، حتى تصبح السلعة تامة الصنع، ومن أمثلة ذلك صناعة منتجات الألبان.
٢. الترتيب على أساس العمليات **Process Layout**: يتم فيه تخصيص قسم مستقل لكل عملية من عمليات الإنتاج، فتتجمع الآلات والمعدات المتشابهة معاً، وتتبع قسماً واحداً في المشروع، وتستخدم هذه الطريقة في حالة تصنيع منتجات متنوعة بكميات صغيرة نسبياً، ومن أمثلة ذلك صناعة الأثاث.
٣. الترتيب الخلوي **Cellular Layout**: هو أسلوب لإنتاج سلع متنوعة بكميات قليلة، فيتم فيه ترتيب التجهيزات والموارد البشرية في الخلايا الإنتاجية، التي تنتج مجموعات عائلية ذات أجزاء وقطع متشابهة.



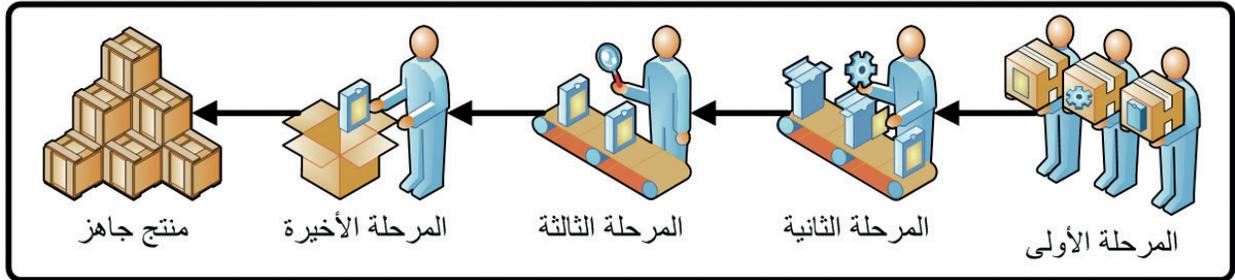
ومن أمثلة ذلك إنتاج الأدوات الرياضيَّة،
كتخصيص خليَّةٍ لإنتاج المضارب
الخشبيَّة، مثل: مضرب التنس، ومضرب
ريشة الطائرة، وخليَّة ثانية لإنتاج الكرات
القابلة للنفخ، مثل: كرة القدم، كرة
الطائرة، وخليَّة ثالثة لإنتاج الكرات غير
القابلة للنفخ، مثل: كرات التنس، وكرات
البيسبول.

فيما يأتي النشاط (٤) الذي يوضِّح أنواع الترتيب الداخلي:

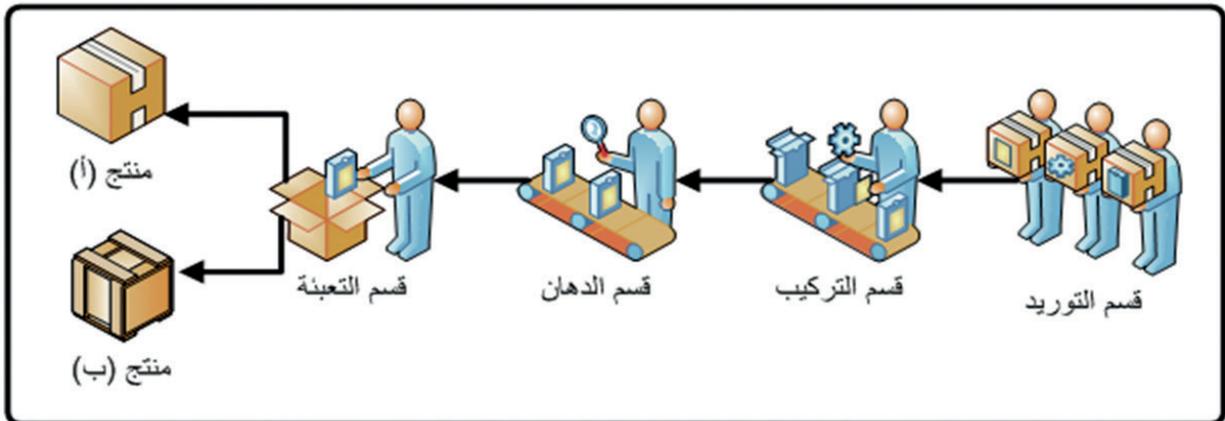


نشاط (٤): الترتيب الداخلي

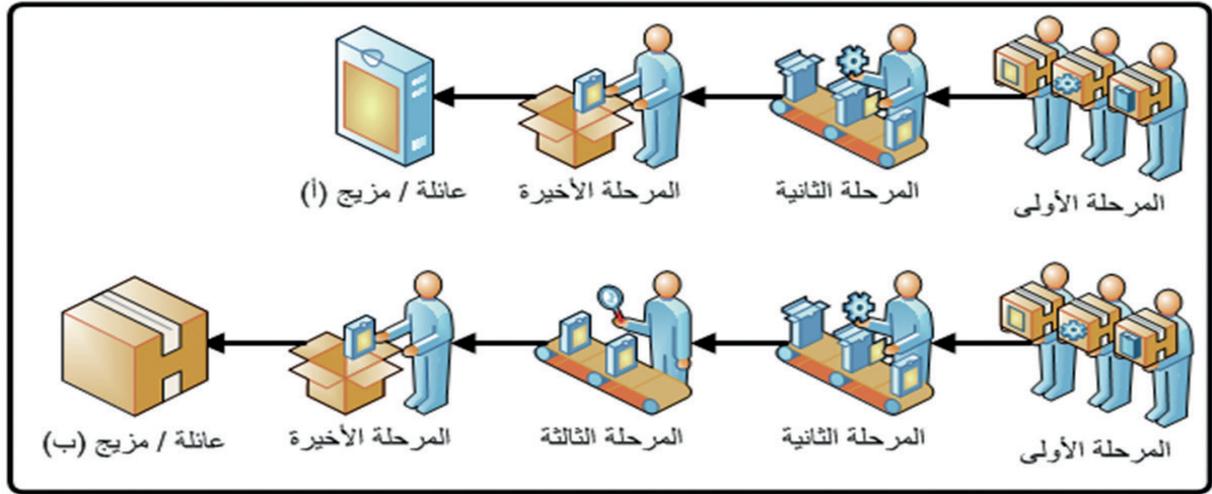
فيما يأتي مجموعة من مخططات الترتيب الداخلي للمشروع، المطلوب تحديد نوع الترتيب المتبع (على أساس العمليَّات، أو الخلوي، أو المُنتج).



نوع الترتيب الداخلي هو:



نوع الترتيب الداخلي هو:



◀ نوع الترتيب الداخلي هو:

أسئلة الدرس

- ١ ما المقصود بالمفاهيم الآتية؟
- أ خريطة متطلبات الإنتاج. ب. الموقع الأمثل. ج. كمية التعادل.
- ٢ عدد المعايير المستخدمة لتقييم موقع المشروع.
- ٣ يرغب محمد بإنشاء مشروع لتعبئة الحبوب (الحمص، والعدس، والقمح)، حيث يقوم المشروع على شراء الحبوب بكميات كبيرة وتعبئتها في أكياس صغيرة.
المطلوب إعداد خريطة متطلبات الإنتاج.
- ٤ يسكن إسلام في مدينة غزة القديمة بجانب المسجد العُمري، الذي يعدُّ من أهم معالم فلسطين التاريخية، ويرغب في تأسيس ورشة للرسم بالرمل داخل الزجاج، وبعد دراسة المشروع توفرت لديه البيانات الآتية:
 - التكاليف الثابتة السنوية للمشروع = ١٥٠٠ دينار.
 - التكلفة المتغيرة للتحفة الواحدة = ١٥ دينار.
 - سعر التحفة الواحدة = ٥ دنانير.
 المطلوب: حساب كمية التعادل.
- ٤ قارن بين طرق الترتيب الداخلي للمشروع، من حيث:
 - أ سياسة الإنتاج.
 - ب ترتيب الموارد.
 - ج المرونة.

أسئلة الوحدة

- ١ ما المقصود بالمفاهيم الآتية؟
 - أ دراسة الجدوى الاقتصادية.
 - ب دراسة الجدوى التسويقية.
 - ج دراسة الجدوى الفنية.
 - د بحوث التسويق.
 - هـ الطاقة المصممة.
 - و كمية التعادل.
- ٢ عدد مكونات دراسة الجدوى التسويقية للمشروع.
- ٣ ما مكونات دراسة الجدوى الفنية للمشروع؟
- ٤ ما العلاقة بين دراسة الجدوى التسويقية ودراسة الجدوى الفنية؟
- ٥ يبيّن الجدول الآتي مختلف الكميات المطلوبة من دبس العنب، لعدد من المشترين في مدينة الخليل، خلال شهر آب:

| طلب السوق بالطن | الكمية المطلوبة من الدبس بالطن | | | سعر كيلو الدبس بالدينار |
|-----------------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------------------|
| | المشتري (ع) | المشتري (ص) | المشتري (س) | |
| | ١٠ | ١٥ | ٢٠ | ٤ |
| | ٨ | ١٢ | ١٦ | ٦ |
| | ٦ | ٩ | ١٢ | ٨ |
| | ٤ | ٦ | ٨ | ١٠ |

المطلوب:

- أ أحسب جدول طلب السوق على الدبس.
 - ب ارسم منحنى طلب السوق على الدبس.
- ٦ ابحث عن أسماء وعناوين (٥) رياض أطفال في مدينة قلقيلية، وذلك باستخدام أحد المواقع الإلكترونية التي توفر خدمات الدليل الإلكتروني.
 - ٧ تتنافس في سوق صناعة خزائن اللوحات الكهربائية أربع شركات، حيث تتقارب هذه الشركات في مستوى الجودة، وتقدم منتجاتها بأربعة أسعار، هي: (٢٠٠ دينار، و ٢٢٠ ديناراً، و ٢٥٠ ديناراً، و ٢٨٠ ديناراً).

المطلوب:

- ١ ما أقلُّ سعر مقترح؟
 - ٢ ما أعلى سعر مقترح؟
 - ٣ ما السعر المقترح باستخدام طريقة متوسط أسعار المنافسين.
 - ٨ فيما يأتي بيانات التكاليف المرتبطة بكاميرات المراقبة البيئية :
 - ١ التكلفة الأولية للكاميرا الواحدة = ٨٠ ديناراً.
 - ٢ تكلفة توصيل الكاميرا الواحدة = ٨٪ من التكلفة الأولية للكاميرا.
 - ٣ تكلفة تركيب الكاميرا، وتوصيلها بالشبكة = ٦٪ من التكلفة الأولية للكاميرا.
 - ٤ نسبة هامش الربح = ٤٠٪ من التكلفة الكلية للكاميرا الواحدة.
- المطلوب: احسب سعر بيع الكاميرا شاملاً النقل، والتركيب، والربط بالشبكة، بطريقة التسعير على أساس التكلفة.

- ٩ أكمل مسار حاجة التدريب على مهارة هندسة الاتصالات المذكورة أدناه، وبما يتناسب مع حالتك.

| التوقعات | التفضيلات | الرغبات | الحاجات |
|----------|-----------|---------|---|
| | | | التدريب على هندسة الاتصالات  |

- ١٠ تنتج ورشة النقب نوعاً ريادياً من مناشير الخشب الكهربائية، التي تمتاز بالقوة والحدّة، وسهولة التحكم؛ إذ تعمل الورشة بمعدل (١٢) ساعة يومياً، وحددت الطاقة المصمّمة للورشة لإنتاج (٣) مناشير في الساعة، علماً بأنّ وقت تهيئة الآلات للعمل يبلغ (٠.٥) ساعة يومياً، ووقت الصيانة (٢) ساعة يومياً.

المطلوب: احسب ما يأتي:

- ١ الطاقة المصمّمة اليومية للورشة.
- ٢ الطاقة الفعلية اليومية للورشة.
- ٣ معدل كفاءة الطاقة الإنتاجية، علماً بأنّ الإنتاج الفعليّ اليوميّ للورشة بلغ ٢٨ عربة.

١١ بلغ معدل كفاءة الطاقة الإنتاجية في ورشة جنين لصناعة ثلاثيات العرض ٧٠٪، والطاقة الفعلية للورشة بلغت (٣) ثلاثيات يوميًا، المطلوب: حساب الإنتاج الفعلي اليومي للورشة.

١٢ صمّم نموذجاً لنظام تصنيع كراسي للمقعدين حركياً، مع تحديد المكونات التفصيلية للمخرجات، والعمليات، والمدخلات على النموذج:



١٣ يسكن عبدالله في مدينة الناصرة الفلسطينية، ويرغب في إنشاء مشروع لصناعة التحف، حيث يقوم المشروع على صناعة مختلف أشكال التحف صغيرة الحجم من مادة الجبس، بهدف تسويقها للسائح في المدينة.

المطلوب إعداد خريطة متطلبات الإنتاج.

١٤ تسكن صفية في البلدة القديمة في مدينة القدس بجانب المسجد الأقصى المبارك، وترغب في تأسيس مشغل لخياطة الجلابيب الشرعية، وبعد دراسة المشروع توفرت لديها البيانات الآتية:

- التكاليف الثابتة السنوية للمشروع = ٢٠٠٠ دينار.
- التكلفة المتغيرة للجلباب الواحدة = ١٠ دنانير.
- سعر الجلابب الواحدة = ٢٠ ديناراً.

المطلوب:

١ حساب كمية التعادل.

٢ الإيرادات المتوقعة عند كمية التعادل.

٣ التكاليف المتوقعة عند كمية التعادل.

٤ الربح المتوقع عند كمية التعادل.

١٥ ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلٍ مما يأتي:

١ ما الجدوى التي تبدأ بها دراسة الجدوى الاقتصادية؟

- ١ أ الفنية . ب المالية . ج التسويقية . د البيئية .
- ٢ أ الفنية . ب المالية . ج التسويقية . د البيئية .
أيُّ جدوى من الآتية يتمُّ بدراستها التنبؤ بالمبيعات المتوقعة ؟
- ٣ أ المستهلكون . ب البائعون . ج المشترون . د الزبائن .
أيُّ من الفئات الآتية تقوم بعرض المنتجات في السوق ؟
- ٤ أ إلى أيُّ من الآتية تتم إضافة هامش ربح معين لتسعير المنتجات ؟
ب إجمالي تكلفة المنتج الواحد . ج متوسط أسعار المنافسين . د أقل سعر في السوق .
ج تكلفة تسويق المنتج . د أقل سعر في السوق .
- ٥ أ المصممة . ب الفعلية . ج المخططة . د المتاحة .
ماذا تُسمَّى الطاقة الإنتاجية التي تمثل أقصى إمكانيات الإنتاج المثالي بدون انقطاع ؟
- ٦ أ ملموسة . ب قابلة للتخزين . ج غير متشابهة . د غير معنوية .
بم تتسم مخرجات النظم الخدمائية ؟
- ٧ أ المرافق . ب الطاقة . ج المعدات . د الأدوات .
أيُّ من الآتية تُصنّف ضمنها المركبات في خريطة متطلبات الإنتاج ؟
- ٨ أ صفر . ب أكبر ما يمكن . ج أقل ما يمكن . د ضعف تكاليفه .
ماذا تكون أرباح المشروع عند نقطة التعادل ؟

الجدوى الماليّة والبيئيّة

Financial & Environmental Feasibility

الوحدة

٤



يتوفّر للمشاريع الرياديّة الخضراء
في فلسطين العديد من فرص
التمويل.

يُتوقَّع من الطالب بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة أن يكون قادراً على دراسة الجدوى الماليّة والبيئيّة للمشروع الرياديّ المقترح؛ وذلك بتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرّف إلى ماهيّة دراسة الجدوى الماليّة.
- إعداد قائمة التدفّقات النقديّة.
- التقييم المالي للمشروع المقترح.
- التعرّف إلى ماهيّة دراسة الجدوى البيئيّة.
- الإلمام بمكوّنات الجدوى القانونيّة.

DRAFT

الجدوى الماليّة

Financial Feasibility



تُشكّل الجدوى الماليّة المرحلة الثالثة من دراسة الجدوى الاقتصاديّة للمشروع، فبعد نجاح فكرة المشروع يجب أن نقوم بإجراء دراسة الجدوى الماليّة له، فما المقصود بالجدوى الماليّة؟ وما أهدافها؟ وما مكوّناتها؟

مفهوم الجدوى الماليّة

Financial Feasibility Concept

هي قياس ربحيّة المشروع، وتحديد مصادر الحصول على الأموال اللازمة، وأوجه استخداماتها، وتعتمد الجدوى الماليّة على نتائج كلّ من الجدوى التسويقية التي يتحدّد من خلالها حجم وقيمة المبيعات المتوقّعة، والجدوى الفنيّة التي يتحدّد من خلالها عناصر وقيمة كلّ من التكاليف الاستثماريّة والتشغيليّة؛ إذ تساعد دراسة الجدوى الماليّة المستثمر في اتّخاذ القرار بشأن الاستثمار في المشروع المقترح محل الدراسة من عدمه.

أهداف الجدوى الماليّة

Financial Feasibility Objectives

تسعى الجدوى الماليّة كبقية دراسات الجدوى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والنشاط (١) يوضّح ذلك:



نشاط (١): أهداف الجدوى الماليّة

أمامك في الجدول مجموعة من الأهداف. المطلوب: ضع إشارة (✓) أمام ما يؤخذ بعين الاعتبار من أهداف الجدوى الماليّة، من وجهة نظرك:

| الرقم | الهدف | الإجابة |
|-------|---|---------|
| ١ | الموازنة بين الاحتياجات الماليّة اللازمة ومصادر الحصول عليها. | |
| ٢ | تقدير الإيرادات المتوقّعة من المشروع. | |
| ٣ | تسعير منتجات المشروع. | |
| ٤ | قياس قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الماليّة. | |
| ٥ | اختيار الموقع المناسب للمشروع؛ بما يقلّل تكاليف النقل. | |
| ٦ | قياس قدرة المشروع على استرداد المبالغ المستثمرة فيه. | |
| ٧ | قياس العائد على الاستثمار للمشروع. | |
| ٨ | مساعدة المستثمر في اتّخاذ القرار، بالبداية في دراسة الجدوى البيئيّة أو التوقّف. | |
| ٩ | إعداد الموازنات التقديرية. | |
| ١٠ | اختيار مصادر التمويل الأقلّ كلفة للمشروع. | |

الموازنات التقديرية Budgets

خطة رقمية تحدد الإيرادات، والمصاريف المتوقعة للمشروع، خلال فترة زمنية قادمة، فهي تعبير كمي عن الأهداف.

نستنتج مما سبق: أن هدف الجدوى المالية الرئيس هو اتخاذ قرار بالاستمرار في دراسة الجدوى الاقتصادية، أو التوقف والعدول عن الفكرة، كما أنّ هنالك أهدافاً للجدوى التسويقية، والجدوى الفنية لأنشطة ذات طبيعة مالية، ولا تعد من أهداف الجدوى المالية، فليس كلُّ هدفٍ ذو طبيعة مالية يُعدُّ هدفاً من أهداف الجدوى المالية.

مكوّنات الجدوى المالية Financial Feasibility Components

تتكوّن الجدوى المالية من مجموعةٍ من الجوانب ذات الطابع الكميّ، التي يمكن استنتاج بعضٍ منها من خلال دراسة الحالة الآتية:

حالة دراسية (١): الحاجة أم الاختراع

مؤيّد شابٌ من قرية عَجُور الفلسطينية، المهجّر سكانها عام ١٩٤٨م، يسكن حالياً مخيم العروب، وقد أنهى دراسته الجامعية، تخصص تكنولوجيا معلومات، وبعد جهد كبير وجد عملاً في مدينة رام الله، ونتيجةً لصعوبة التنقل بين المدن الفلسطينية؛ بسبب الحواجز الصهيونية على الطرق، قرّر السكن في مدينة رام الله دون العائلة، ومن هنا بدأت مشكلته مع غسيل وكيّ ملابس، وبعد فترة من المعاناة، بحث عن حلٍّ لهذه المشكلة، خاصة أنّ هناك الكثير من الشباب يعاني ما يعانيه مؤيّد، ومن ثم اهتدى إلى فكرة إنشاء مغسلة ملابس بتقنية جديدة، وهذا يتطلّب تجهيز خزانة مخصصة لكلّ زبون، يضع فيها الملابس المتسخة ويرسل الزبون رسالة نصية عبر مجسّات مرفقة بالخزائن تبلغ المشروع بوجود تلك الملابس، ثم يأتي عمال متخصصون بجمع الملابس المتسخة ليعاد إصالتها إلى أصحابها بعد غسلها وكيّها، وإبلاغ أصحاب هذه

الملابس بعد تجهيزها، عن طريق رسالة عبر الهاتف النقال، ومن أجل ذلك يجب إنشاء خزائن في البنايات التي يسكنها طالبو الخدمة، وذلك باستئجار أماكن هذه الخزائن.

وبعد دراسة الفكرة، والتأكد من وجود فرصة تسويقية لهذه الخدمة في مدينة رام الله، واختياره موقع المشروع، مع توفير التجهيزات اللازمة في السوق، قرّر أن يبدأ بالدراسة المالية، وهنا بدأ مؤيّد يتساءل: ما الجوانب التي تجب دراستها للتأكد من القدرة المالية للمشروع؟



المطلوب: بعد دراستك للحالة السابقة، أجب عن التساؤلات الآتية:

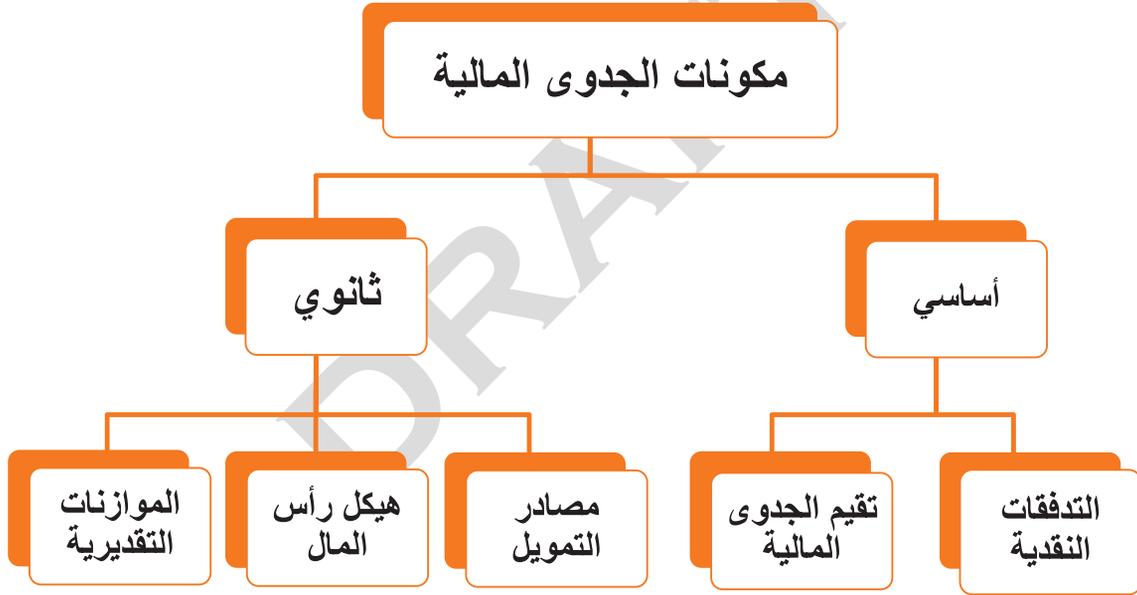
١ ما الآلات والمعدّات التي يحتاجها مشروع مؤيد؟ ماذا نطلق عليها؟

٢ ما بنود النفقات التي سيكلفها المشروع؟

٣ اقترح مصادر تمويل المشروع.

٤ في رأيك، ما الجوانب التي يجب أن تتضمنها الجدوى الماليّة؟

لعلك لاحظت أنّ هناك الكثير من الآلات والمعدّات التي يحتاجها المشروع، وتسمّى التكاليف الاستثماريّة، وهي تمثّل الموجودات الثابتة للمشروع، أما النفقات التي يدفعها، كالكهرباء والماء ومواد التنظيف وغيرها من نفقاتٍ متكررةٍ، تسمّى التكاليف التشغيليّة، والشكل الآتي يوضّح المكونات التفصيليّة للجدوى الماليّة:



مكوّنات الجدوى الماليّة

- ١ عرّف كلاً ممّا يأتي: الجدوى الماليّة. - الموازنات التقديرية .
- ٢ ما أهميّة الجدوى الماليّة للمشروع الريادي؟
- ٣ وضّح الهدف الرئيس للجدوى الماليّة.
- ٤ بيّن مكوّنات الجدوى الماليّة بالرسم.
- ٥ علّل: تعتمد الجدوى الماليّة على نتائج كلّ من دراسات الجدوى التسويقية، والجدوى الفنية.
- ٦ أعط أمثلة لكلّ ممّا يأتي:
 - ▲ التكاليف الاستثمارية.
 - ▲ التكاليف التشغيلية.
- ٧ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة، لكلّ ممّا يأتي:
 - أ تكاليف الكهرباء والماء تعدّ من التكاليف الاستثمارية. ()
 - ب تعدّ دراسة الجدوى الماليّة الرحلة الأخيرة في دراسات الجدوى الاقتصادية. ()
 - ج يُعدّ تسعير منتجات المشروع من أهداف الجدوى الماليّة. ()
 - د تهدف الجدوى الماليّة إلى الموازنة بين الاحتياجات الماليّة ومصادر الحصول عليها. ()
 - هـ تنتهي دراسة الجدوى الماليّة بالحكم، بناءً على تقييم صلاحية المشروع من الجوانب الماليّة. ()

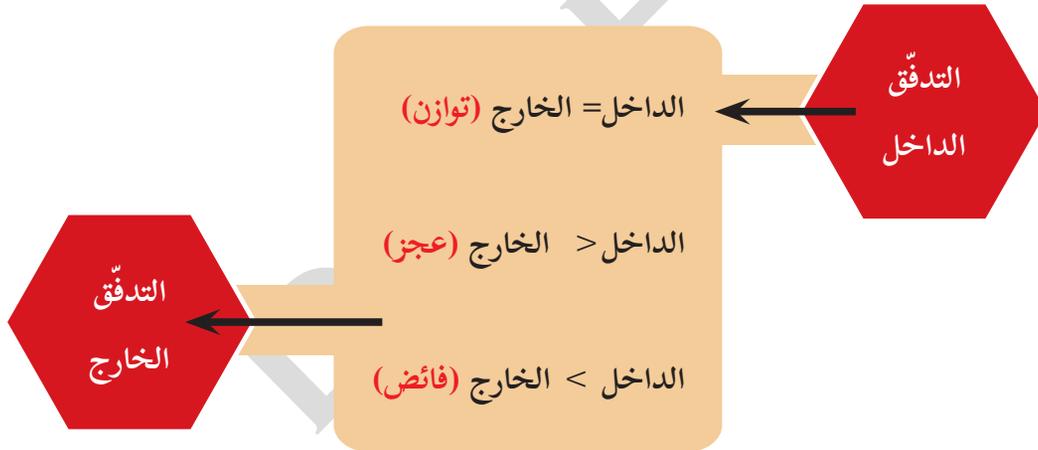
تقدير التدفقات النقدية

Estimating Cash Flow

تطرّقنا في الدرس السابق إلى الجدوى المالية: مفهومها ومكوناتها، وتوصّلنا إلى أنّ الهدف الرئيس هو اتخاذ قرار باستمرار المشروع، أو التوقف عنه، وأوّل خطوة في اتخاذ القرار تقدير التدفقات النقدية المحتملة للمشروع، فما المقصود بتقدير التدفقات النقدية؟ وما تصنيف هذه التدفقات النقدية؟ وكيف يمكن تقديرها بصورة صحيحة؟ هذا ما سنتناوله في هذا الدرس على النحو الآتي:

مفهوم تقدير التدفقات النقدية Concept of Estimating Cash Flow

تقدير التدفقات النقدية هو بيان يوضّح المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة في المستقبل، المترتبة عن تنفيذ المشروع، فالمقبوضات النقدية كالإيرادات تشكّل التدفقات الداخلة للمشروع، أما المدفوعات فهي التي تشكّل التدفقات النقدية الخارجة منه، والشكل (١) يوضّح ذلك.



الشكل (١) مفهوم تقدير التدفقات النقدية

أولاً: التدفقات النقدية الداخلة Cash Inflow :

تتنوّع التدفقات النقدية الداخلة للمشروع، بحيث تشمل العناصر التي تشكّل مصدراً للنقدية الداخلة، والتي يمكن التنبؤ بها من الجدوى التسويقية، النشاط (١) يوضح ذلك.



النشاط (١): التدفقات النقدية الداخلة

قام صادق الذي يملك مطعماً للمأكولات التراثية الفلسطينية ببيع إحدى سيارات توصيل طلبات الطعام بمبلغ ٦٠٠٠ دينار، على أن يقبض ثلث قيمتها خلال شهر آذار (مارس) الحالي، والباقي بعد شهرين، كما أنه سحب مبلغ ٣٠٠٠ دينار من بطاقة التيسير المصدرة من أحد المصارف في هذا الشهر، وقد قام الزبون أشرف بسداد

مبلغ ٢٠٠ دينار عن دين سابق للمطعم في هذا الشهر أيضاً، بلغت مبيعاته لهذا الشهر ٢٥٠٠ دينار، المطلوب: احسب التدفقات النقدية الداخلة إلى مطعم صادق خلال شهر آذار.

لعلنا لاحظنا أنّ التدفقات الداخلة تختلف مصادرها، فقد تكون من بيع أصول للمشروع لم يُعد المشروع بحاجتها، أو من خلال الحصول على قروض، أو تحصيل ديون سابقة، أو من بيع منتجات المشروع، علماً بأنه لا يتم حساب إيرادات للمشروع ما لم يتم قبضها فعلياً.

ثانياً: التدفقات النقدية الخارجة Cash Outflow :

تختلف التدفقات النقدية الخارجة التي يحتاجها المشروع وفق عمليات الإنتاج، التي نقدتها من الجدوى الفنية، وتقتضي المسؤولية المالية عند إنشاء مشروع جديد أن يتم تقدير وتحديد هذه الاحتياجات دون زيادة أو نقصان، والحالة الدراسية الآتية تبين ذلك:

حالة (١) لعبتي تشبهنى



تعمل أمينة معلمة فنون مبدعة منذ زمن، تتحلّى بالطموح، والقدرة على التخطيط، واتخاذ القرارات، تعتقد أنّ لديها فكرةً رياديةً قابلةً للنجاح، فقد وجدت أنّ كثيراً من الأطفال يشاهدون برامج التلفاز التي تقدم ألعاباً وشخصيات لا تتناسب وثقافتنا العربية الإسلامية، وذات تكلفة عالية، فهي ترغب في

إنشاء مشروعها الذي يتمثل في تقديم ألعاب هادفة ومسلية يلعب بها الأطفال بأيديهم تتوافق وثقافتهم، علماً بأنّ خامات التصنيع متوفرة؛ ولإنشاء مشروعها وجدت أنّها تحتاج إلى ما يأتي مقدرةً بالدينار:

| | | | |
|-----|---------------------|------|-------------------------|
| ١٠٠ | إيجار شهري للمحل | ١٠٠٠ | دراسة جدوى المشروع |
| ٤٠٠ | جهاز حاسوب | ٢٠٠٠ | تصميم اللعبة |
| ١٠٠ | ماء وكهرباء شهرياً | ٥٠٠ | ماكينة الخياطة |
| ٨٠ | دعاية وإعلان شهري | ١٥٠ | طاولة |
| ٣٠٠ | أثاث | ١٠٠ | مواد خام للتصنيع شهرياً |
| ٦٠٠ | رواتب عاملين سنوياً | ٢٠٠ | خزائن |
| ١٠٠ | صندوق وعدد وآلات | ٥٠ | رسوم توصيل هاتف ونت |

المطلوب: بالاعتماد على الحالة السابقة ناقش التساؤلات الآتية:

أ- حدّد الاحتياجات والتكاليف التي تحتاجها أمينة لمشروعها مرة واحدة فقط، وتستخدم لأكثر من عام:

| التكلفة المقدرة | الاحتياجات |
|-----------------|------------|
| | - |
| | - |
| | - |
| | - |
| | - |
| | - |
| | - |
| | - |
| | المجموع |

ماذا تُسمّى هذه التكاليف؟.....

حدّد تكاليف التشغيل اللازمة التي يحتاجها مشروع أمينة باستمرار على مدار العام.

| التكلفة الشهرية المقدرة | الاحتياجات |
|-------------------------|------------|
| | - |
| | - |
| | - |
| | - |
| | - |
| | - |
| | - |
| | - |
| | المجموع |

ماذا نسمّي هذه الاحتياجات؟.....

تُصنّف التكاليف إلى نوعين:

١ . التكاليف الاستثمارية التي يستفيد منها المشروع لأكثر من عام كالأراضي، والمعدات والآلات، ومصاريف التأسيس .

٢ . التكاليف التشغيلية السنوية التي تمثّل مستلزمات التشغيل الدورية، التي يتحملها المشروع خلال دورة الإنتاج الواحدة، كتكاليف المواد الخام، والأجور، وتكاليف الماء والكهرباء والوقود.

أنشطة التدفقات النقدية Cash Flow Activities

يخلط الكثير بين الإيرادات والتدفقات النقدية الداخلة، كما يخلطون بين النفقات والتدفقات النقدية الخارجة، فمنهم من يعدّ كلّ ما توقّع الحصول عليه تدفقاتٍ نقديةً داخليةً، وما توقّع دفعه تدفقاتٍ نقديةً خارجةً، ولكن

الأمر يعتمد على ما تمّ قبضه فعلياً ودفعه فعلياً، النشاط (٢) يوضّح ذلك.



نشاط (٢): نوع التدفق النقديّ

الجدول الآتي يشتمل بعض الأنشطة التي ينتج عنها تدفقات نقدية حدثت في مصنع فلسطين للبلاط والسيراميك، المطلوب: تحديد نوع التدفق، ونوع نشاط هذا التدفق النقدي؛ بوضع إشارة (٧) في الخانة الملائمة:

| الرقم | العملية | نوع التدفق النقدي | | نوع النشاط | | |
|-------|--|-------------------|------|------------|----------|--------|
| | | داخل | خارج | تشغيلي | استثماري | تمويلي |
| ١ | دفع أجور ورواتب للعاملين. | | | | | |
| ٢ | بيع سيراميك للزبائن نقداً. | | | | | |
| ٣ | شراء مواد خام على الحساب. | | | | | |
| ٤ | دفع ثمن مواد خام نقداً. | | | | | |
| ٥ | دفع مبالغ من المالك لزيادة رأس المال. | | | | | |
| ٦ | دفعات نقدية مقدمة من الزبائن ثمن طلبية بلاط. | | | | | |
| ٧ | بيع سيارة قديمة من المشروع. | | | | | |
| ٨ | بيع سيراميك بالأجل للزبون حامد. | | | | | |

نستنتج ممّا سبق: أنّ أنشطة التدفق النقدي تُصنّف إلى ثلاث مجموعات: تشغيلية، واستثمارية، وتمويلية.



الأنشطة
التشغيلية

Operating Activities الأنشطة التشغيلية

تنتج عن الأنشطة الرئيسة التي يمارسها المشروع، فمنها ما هو داخليّ كالمقبوضات النقدية من مبيعات المشروع، ومنها ما هو خارج المشتريات.



الأنشطة
الاستثمارية

Investing Activities الأنشطة الاستثمارية

التي لا ترتبط مباشرةً بالأنشطة الرئيسة المنتجة للدخل كشراء سيارة نقداً، أو بيع آلات نقداً.



الأنشطة
التمويلية

Financing Activities الأنشطة التمويلية

والتدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية المتعلّقة بالحصول على الموارد من المالكين أو إعادتها لهم، كالمقبوضات النقدية عند الحصول على التمويل من المُقرضين، والمدفوعات النقدية عند تسديد القروض لهم.

إعداد كشف تقدير التدفقات النقديّ Estimating Cash Flow Statement

يتطلب نجاح المبادر في مشروعه المواءمة بين التدفقات الداخلة والخارجة، ويتم ذلك بإعداد كشف تقدير التدفقات النقديّة للمشروع، والنشاط (٣) يوضّح ذلك:



نشاط (٣): إعداد كشف تقدير التدفقات النقديّ

يملك عبد الرحمن مصنعاً لتصنيع مواد التنظيف، وخلال شهر تموز يتوقّع حدوث العمليّات الماليّة ضمن التواريخ الآتية:

- بتاريخ ٧/١ يستلم مبلغ ٩٥٠ ديناراً نقداً من بيع مواد تنظيف للزبون وليد.
 - بتاريخ ٧/٣ يبيع آلة من آلات المصنع التالفة بمبلغ ٤٩٠ ديناراً نقداً.
 - بتاريخ ٧/١٠ يدفع أقساط قروض طويلة الأجل بقيمة ٥٠٠ دينار.
 - بتاريخ ٧/١٢ يدفع مبلغ ٤٠٠ ديناراً نقداً، ثمناً لشراء مواد خام لعمليّة التصنيع.
 - بتاريخ ٧/١٥ يشتري آلة تغليف جديدة بمبلغ ١٠٠٠ دينار، ويدفع نصف قيمتها نقداً، والباقي يُسدّد في نهاية شهر كانون أول.
 - بتاريخ ٧/١٦ يستلم مبلغ ٦٠٠ دينار نقداً، ثمن مبيعات لإحدى مستشفيات المدينة.
 - بتاريخ ٧/١٨ يدفع مصروف كهرباء بقيمة ٤٠٠ دينار.
 - بتاريخ ٧/٣٠ يدفع مبلغ ٣٠٠ دينار نقداً، قيمة ضريبة الدخل المتوقّعة.
- المطلوب:** إعداد كشف تقدير التدفقات النقديّة لمصنع عبد الرحمن عن شهر تموز.

| التدفقات النقدية المتوقعة لمشروع عبد الرحمن عن شهر | | |
|--|------|---------------------------------|
| نوع التدفق | | نوع النشاط |
| خارج | داخل | |
| | | أنشطة تشغيلية: • • • |
| | | أنشطة استثمارية: • • • |
| | | أنشطة تمويلية: • • • |
| | | المجموع |
| | | صافي التدفق النقدي |

لعلنا لاحظنا أنّ مجموع التدفقات النقدية الداخلة يبلغ (٢٠٤٠) ديناراً، ومجموع التدفقات النقدية الخارجة يبلغ (١٧٠٠) دينار، وصافي التدفق النقديّ يبلغ (٣٤٠) ديناراً؛ لذا يجب أن يوائم بين التدفقات النقدية الخارجة من حيث كمّ ووقت التدفقات النقدية الداخلة، فقبل جدولة الإنفاق يجبُ البحثُ عن مصدر الدخل الذي سيغطيّ كمّية الأموال المتوقّعة تدفقها، ووقتها.



تنبيه: تُحرّم الشريعة الإسلامية التعامل مع القروض التي تحمل فائدةً ربويّةً، سواء بالأخذ أو بالعطاء.

١ عرّف كلاً ممّا يأتي: - تقدير التدفقات النقدية. - التدفق النقدي الداخل.

٢ وضح بالرسم مفهوم تقدير التدفقات النقدية.

٣ عدد أنواع التكاليف التي يحتاجها المشروع.

٤ أظهرت دراسة الجدوى لإقامة مصنع للأحذية الجلدية في مدينة الخليل البيانات الآتية بالدنانير: تكاليف مبانٍ (٣٠٠٠٠)، أجور ورواتب عمال (١٢٠٠٠) شهرياً، تكاليف الأثاث والتجهيزات المكتبية (٨٠٠٠)، تكاليف آلات ومعدات (١٥٠٠٠)، مصاريف دراسة جدوى (٣٠٠٠)، أتعاب محام (٥٠٠)، مواد خام (١٠٠٠٠) شهرياً، كهرباء (٤٠٠٠) شهرياً، تكاليف تركيب آلات (٢٠٠٠)، رسوم تسجيل عقود (٣٠٠٠).

المطلوب: حساب كل ممّا يأتي:

أ التكاليف الاستثمارية.

ب التكاليف التشغيلية.

٥ علّل: على المبادر الموازنة بين التدفقات النقدية لمشروعه الداخلة والخارجة.

٦ إذا علمت أنّ الحركات النقدية المتوقعة لمشروع الصداقة خلال شهر نيسان (إبريل)، كما يأتي:

| التدفق النقدي | المبلغ بالدينار | التدفق النقدي | المبلغ بالدينار |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| قبض إيراد عقار. | ٥٠٠ | شراء أثاث . | ٣٠٠٠ |
| دفع اقساط تأمين . | ٢٠٠ | دفع ضريبة . | ٦٠٠ |
| مبيعات نقدية. | ١٠٠٠ | بيع آلة . | ٨٠٠ |
| تسديد قروض. | ٣٠٠ | زيادة رأس المال. | ١٠٠٠ |
| تحصيلات من الزبائن . | ١٥٠٠ | تسديد مبالغ للموردين. | ٤٠٠ |
| دفع تكاليف مواد خام . | ٧٠٠ | مشتريات نقدية للإنتاج | ٤٠٠ |

المطلوب: إعداد قائمة التدفقات النقدية المتوقعة.

٧ ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وإشارة (X) أمام العبارة الخاطئة، لكل ممّا يأتي:

أ التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية ناتجة عن الأنشطة الرئيسية التي يمارسها المشروع. ()

ب ينتج لدينا فائض بالنقدية، إذا كانت التدفقات الخارجة أكبر من التدفقات الداخلة. ()

ج يعدّ كل ما يتوقّع المشروع الحصول عليه تدفقات نقدية داخلة. ()

تقييم الجدوى المالية

Financial Feasibility Evaluation



تكمُن أهمية تقييم الجدوى المالية في تحديد مدى صلاحية المشروع من الجوانب المالية، وذلك من خلال تحديد نتيجة عمل المشروع المتوقعة من ربح أو خسارة، ومقارنتها مع إجمالي الأموال التي استثمرت فيه، وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد هذه الأموال.

فما المقصود بالتقييم المالي للمشروع؟ وكيف نستخرج صافي ربحه؟ وما المقاييس المستخدمة للتقييم المالي للمشروع؟ وهذا ما سيتم تناوله فيما يأتي:

مفهوم التقييم المالي Financial Evaluation



دراسة مدى جدوى المشروع من الناحية المالية، بعد الأخذ بالاعتبار تكاليفه الكلية والعوائد المحتملة؛ فإذا كانت العوائد تغطي تكاليفه يُعدُّ المشروع مُجدياً؛ فإذا كانت تكاليف المشروع المبدئية (٥٠٠٠) دينار، يجب أن تزيد عوائده عن ضعفي، أو ثلاثة أضعاف تكاليفه مثلاً، وهنا يتم التوصية باستكمال باقي مراحل دراسات الجدوى، عبر استخراج فترة الاسترداد، وحساب معدل العائد على الاستثمار فيه، لكن قبل دراستهما يتطلَّب حساب مفهوم صافي الربح .

صافي الربح Net Profit

يتم حساب صافي الربح بطرح التكاليف الكلية من الإيرادات الكلية، والمثال ١ يوضح ذلك:

مثال (١): البيانات الآتية ناتجة عن الدراسات التسويقية والفنية لمصنع عسقلان لإنتاج السمن النباتي، تُقدَّر كمية المبيعات بـ (٤٠٠٠) وحدة، وسعر بيع الوحدة الواحدة تقدر بـ ٥ دنانير، وتكلفة الوحدة الواحدة ٤ دنانير، ونسبة ضريبة الدخل ١٥٪ سنوياً، ويتوقَّع أن يكون صافي الربح بعد الضريبة على النحو الآتي:

| المبلغ | البيان |
|---------|------------|
| ٢٠٠٠٠ | الإيرادات |
| (١٦٠٠٠) | المصاريف |
| ٤٠٠٠ | مجمل الربح |
| (٦٠٠) | الضريبة |
| ٣٤٠٠ | صافي الربح |

المطلوب: أ. كيف تم حساب كلِّ ممَّا يأتي؟

١. الإيرادات السنوية للمشروع.

٢. مجمل الربح.

٣. قيمة ضريبة الدخل.

٤. صافي الربح.

ب. من وجهة نظرك، هل الربح مُجدِّ أم لا؟

نستنتج من المثال السابق: أنَّ صافي الربح كقيمة مطلقة لا يمكن أن يُستخدم لتقييم الجدوى الماليَّة؛ إذ لا بدَّ من استخدام أساليبٍ أخرى.

أولاً: فترة الاسترداد Pay-Back Period :

هي الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد التكلفة الاستثمارية، أو المبدئية للمشروع، فالمستثمر يحدِّد هذه الفترة بناءً على رغبته في الاستثمار في السوق، ومدى توفر البدائل الاستثمارية أمامه، علماً بأنَّ مقياس فترة الاسترداد يعدُّ المشروع مقبولاً إذا حقَّق استرداد الأموال خلال المدة التي حدَّدها، وتقاس فترة الاسترداد وفقاً للمعادلة الآتية:



$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{مجموع المبالغ المستثمرة}}{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}$$



مثال (٢): إذا علمت أن المبلغ المطلوب استثماره في محل يافا للهدايا ٩٠٠٠ دينار، ويُتوقَّع أن يحقق المشروع إيراداتٍ من مبيعاته ٦٠٠٠ دينار سنوياً، أما التكاليف التشغيلية السنوية فتبلغ ٢٧٠٠ دينار، علماً بأنه يخضع لضريبة دخل ١٠٪.

المطلوب:

١. حساب فترة الاسترداد.
 ٢. هل توصي بقبول المشروع، علماً بأنَّ المستثمرَ يرغبُ في استرداد أمواله خلال فترةٍ لا تزيد عن ٣ سنوات ؟
- الحل:

| المبلغ | البيان |
|--------|-------------|
| ٢٠٠٠٠ | الإيرادات |
| (٢٧٠٠) | المصاريف |
| ٣٣٠٠ | مجمَل الربح |
| (٢٩٧) | الضريبة |
| ٣٠٠٣ | صافي الربح |

وعلى ذلك، فإنَّ فترة الاسترداد = $9000 \div 3003 = 2.99$ سنوات. من هنا فإنَّ المشروع يُعدُّ مقبولاً؛ لأنه يستردُّ مجموع الأموال المستثمرة تقريباً في نهاية السنة الثانية من إنشائه.

ثانياً: معدّل العائد على الاستثمار Return on Investment :

هو قياسُ قدرة الدينار الواحد المستثمر في المشروع على تحقيق الأرباح، ويُستخرج بإجراء المعادلة الآتية :



$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع المبالغ المستثمرة}} \times 100$$

ويعتمد تحديد معدّل العائد المطلوب من المشروع على العوائد المتوقَّعة من البدائل الأخرى، والمثال ٣ يوضِّح ذلك:



مثال (٣): إذا علمت أن المبلغ المطلوب استثماره لإنشاء مزرعة لتربية الدجاج اللحم يُقدَّر بـ (١٨٠٠٠) دينار، في حين تُقدر إيرادات المشروع بـ (١٠٠٠٠) دينار سنوياً، والتكاليف التشغيلية السنوية (٧٠٠٠) دينار، وضريبة الدخل ٥٪ سنوياً.

المطلوب:

١. احسب معدل العائد على الاستثمار.
٢. هل توصي بقبول المشروع، إذا كان معدل العائد المطلوب من قبل الاستثمار المطلوب يجب ألا يقل عن ١٥٪.

| المبلغ | البيان |
|---------------|-------------|
| ١٠٠٠٠ | الإيرادات |
| <u>(٧٠٠٠)</u> | المصاريف |
| ٣٠٠٠ | مجمّل الربح |
| <u>(١٥٠)</u> | الضريبة |
| ٢٨٥٠ | صافي الربح |

الحل:

وعلى ذلك، فإنّ معدل العائد على الاستثمار = $2850 \div 18000 = 15.8\%$ ، لذا يتم قبول المشروع؛ لأنّ معدل العائد للمشروع ١٥٫٨٪ أكبر من ١٥٪ المعدل العائد المرغوب.

أفكّر: ما المعيار المستخدم في كلّ من فترة الاسترداد والعائد على الاستثمار؟



نشاط (٢): التقييم المالي

ترغب السيّدة أسماء التي تعاني من إعاقة حركيّة في إنشاء مشغلٍ لخياطة الجلابيب الشرعية في مدينة بيت لحم، وبعد دراسة المشروع توفّرت لديها البيانات والتقديرات الآتية:
آلات وماكينات (٢٠٠٠) دينار، أجره المشغل الشهرية (٥٠٠)

دينار، أجور عمّال شهرياً (٧٠٠) دينار، مصاريف التأسيس (١٨٠٠) دينار، تكاليف صيانة (٢٠٠) دينار شهرياً، كهرباء (٥٠٠) دينار شهرياً، مصاريف تسويق (٣٠٠) دينار شهرياً، أثاث (٥٠٠) دينار، مواد خام (٣٠٠) دينار شهرياً.

المطلوب: إذا علمت أنّ عدد الجلايب المتوقع بيعها (٦٠٠) جلاب سنوياً، وبسعر (٤٠) ديناراً للجلباب الواحد، وضريبة الدخل ٥ ٪ سنوياً، جد كلاً ممّا يأتي:

أ) فترة الاسترداد.

ب) العائد على الاستثمار.

ج) هل توصي بقبول المشروع، علماً بأنّ المستثمر يطلب فترة استرداد أقلّ من ٤ سنوات ومعدّل عائد لا يقلّ عن ٢٠ ٪.

أسئلة الدرس

١ عرّف كلاً ممّا يأتي:

- التقييم المالي.
- فترة الاسترداد.
- معدل العائد على الاستثمار.

٢ قارن بين معدل العائد على الاستثمار وفترة الاسترداد، من حيث: طريقة الحساب، المزايا.

٣ يرغب شاكر بإنشاء مصنع صابون في مدينة نابلس، قُدرت تكاليفه الاستثمارية بـ (٢٠٠٠٠) دينار، وتُقدّر مبيعاته الشهرية بـ (٣٥٠) وحدة، بسعر دينارين للوحدة الواحدة، في حين تُقدّر مصاريفه التشغيلية السنوية بـ (٣٥٠٠) دينار، ويخضع لضريبة دخل ١٢ ٪ سنوياً.

١ المطلوب: احسب ما يأتي:

٢ معدل العائد على الاستثمار.

٣ فترة الاسترداد.

هل توصي بقبول المشروع إذا كان معدل العائد المطلوب لا يقلّ عن ٢٠ ٪، وفترة الاسترداد لا تزيد عن ٥ سنوات.

٤ قرّرت ثلاث سيدات من مدينة نابلس إنشاء معمل حطب صناعي صديق للبيئة، بديلاً عن الحطب الطبيعي، بالتكلفة المقدرة الآتية: بناء ((٤٠٠٠) دينار، أجور العمال (٦٢٠٠) دينار سنوياً، مكابس وآلات (٧٩٠٠) دينار، مصاريف الكهرباء والماء والاتصالات (١٨٠٠) دينار سنوياً، والصيانة (٤٥٠٠) دينار سنوياً، وتكلفة مواد خام (٢٠٠٠) شهرياً، وتقدّر إيرادات المبيعات الشهرية بـ (٩٧٥٠) ديناراً، وضريبة الدخل ٥ ٪ سنوياً.

المطلوب: حساب ما يأتي:

- أ صافي الربح بعد الضريبة.
- ب فترة الاسترداد.
- ج معدل العائد السنويّ على الاستثمار.
- د هل توصي بقبول المشروع، إذا كانت فترة الاسترداد التي يطلبها المستثمر أقلّ من ٧ سنوات؟
- هـ هل توصي بقبول المشروع إذا كان معدل العائد السنوي على الاستثمار أكثر من ١١٪ سنويّاً؟
- ٥ إذا علمت أنّ فترة الاسترداد لمشروع الإبداع للجرف اليدوية ٥ سنوات، وصافي الربح بعد الضريبة ٢٨٠٠ دينار، المطلوب: إيجاد معدل العائد على الاستثمار.

DRAFT

الجدوى البيئية والقانونية

Environmental & Legal Feasibility



تشكّل البيئة إحدى المسائل المهمّة التي تشغل عدداً من دول العالم؛ إذ تعدّ من عناصر التنمية المستدامة، التي تُعقد الكثير من المؤتمرات للمحافظة عليها؛ ما تطلّب أن تصبح الجدوى البيئية أحد مكونات الجدوى الاقتصادية، كما أننا قد نلاحظ العديد من الرموز على المنتجات التي نستخدمها، مثل عبارة «وطن نظيف»، مقرونة برسمٍ لسلة مهملات؟ فلماذا توضع هذه الرموز على تلك المنتجات؟ وهل هي من المتطلّبات القانونية للإنتاج؟

أولاً: الجدوى البيئية Environmental Feasibility :

هي معرفة التأثير المتبادل بين المشروع والبيئة الطبيعية كالمناخ، ومصادر المياه، والغطاء النباتي، والتي تهدف إلى تقديم توصيات بيئية تمكّن المشروع من تحقيق أهدافه، بصورة متوازنة دون إخلالٍ بعناصر البيئة، حيث إنّ لكلّ مشروع آثاراً بيئية إيجابية، أو سلبية، والحالة الدراسية الآتية توضّح ذلك:

الحالة الدراسية (١) : كسّارة نطوف



أنشئت كسّارة نطوف على جزءٍ من أراضي قرى شُعبا، وقُبيبا، وشبّتين، ونعلين غرب رام الله، حيث التهمت مساحاتٍ واسعةً من أراضي الفلسطينيين في تلك القرى التي اشتهرت بزراعة أشجار الزيتون.

تعمل الكسّارة ٢٤ ساعة متواصلة؛ ما سبّب تلوثاً كبيراً وإزعاجاً؛ ونتيجةً لاستخدام المتفجّرات، لتكسير الصخور، فإنّ أصوات الانفجارات، والهزّات الأرضية المتواصلة ليل

نهار، عملت على تصدّع العديد من المنازل، وظهور الشقوق داخلها، وأصبح العديد منها آيلاً للسقوط. كما أنّ مئاتٍ من أشجار الزيتون والحمضيات القريبة من المكان تعرّضت للتلوث بالغبار والأترية؛ ما تسبّب في موتها وعدم صلاحيتها، ناهيك عن أنّه يتمّ استخراج الحجارة والأسفلت والباطون من هذه الأراضي لصالح الكسّارة الصهيونية، لاستخدامها في بناء مستوطنات الاحتلال.

المطلوب: بعد دراستك الحالة السابقة، أجب عن التساؤلات الآتية:

- ١ ما الآثار السلبية المباشرة الناتجة عن إقامة كسّارة الحجر على المدى القصير؟
- ٢ ما الآثار السلبية غير المباشرة الناتجة عن إقامة كسّارة الحجر على المدى الطويل؟
- ٣ كيف يُمكن إيقاف مثل هذه المشاريع الضّارة بالبيئة؟
- ٤ كيف يُمكن لأهالي المنطقة الحدّ من الآثار البيئية السلبية للكسّارة؟
- ٥ كيف يُمكن تضييق الخناق على توسّع مثل هذه المشاريع؟
- ٦ كيف يتمّ التعامل قانونياً مع هذا المشروع الملوّث للبيئة؟
- ٧ ما المقصود ببيئة المشروع؟
- ٨ في رأيك، هل تمّ إجراء تقييم بيئيّ.

مما سبق نستنتج: أنّ بيئة المشروع يُقصدُ بها بيئته الطبيعيّة التي يعمل بها، بما تشمله من مناخٍ ومواردٍ، وكثافةٍ سكانيّة، وغطاءٍ نباتي، والتقييم البيئيّ للمشروع يتطلب الوقوف على الآثار السلبية المحتملة على بيئته، كمخلفات المصانع من أدخنةٍ وموادّ كيميائيّة، ونفاياتٍ تؤدّي إلى تشويه المناظر الطبيعيّة، والضجيج؛ ما يزيد من استنزاف الموارد، وتلوّث بيئة الطبيعة، وتقلّص المساحات الخضراء.

أفكّر: كيف تؤثر المشاريع الصناعية على مشكلة طبقة الأوزون؟



نشاط (١): رموز حماية البيئة

ابحث عن إشارات، أو رسومات، أو صور، أو عبارات بيئية مكتوبة على أصنافٍ مختلفةٍ لمنتجات في السوق الفلسطينية، تحث المستهلك على المحافظة على البيئة، واكتب تقريراً بذلك، ثم اعرضه أمام زملائك. ليصل المشروع إلى قمة الهرم التنافسيّ عليه أن يتبنى فلسفة الصداقة مع البيئة، والمثال الآتي يوضح ذلك:



مثال (١): تستخدم الشركات الكبرى تقنيّاتٍ جديدةٍ لأنواعٍ حديثةٍ من المركبات، ووسائل النقل، بحيث تُضفي لمسةً مركبةً «صديقة للبيئة» على خطوط إنتاجها، وتطلق عليها صفات ذات دلالة، كخط الإنتاج الأخضر، الكفاءة الديناميكية، السائق الأزرق، وكلّها أوصاف تؤكّد أنّ السيارة صديقة للبيئة، كما تتنافس الشركات الكبرى لصناعة السيارات في الجودة، وتقديم أفضل أنموذج في صناعة السيارات الكهربائيّة، إضافةً إلى التصميم والألوان المختلفة، فلم كلّ هذا في رأيك؟



قضية بحثية: ما الفرق بين مصطلح التسويق الأخضر والتسويق العادي؟

ثانياً: الجدوى القانونية Legal Feasibility :

سيتم تناول موضوع الجدوى القانونية من خلال التعرف إلى مفهومها، وإجراءات ترخيص المشاريع، والشكل القانوني لها.

مفهوم الجدوى القانونية legal Feasibility Concept: دراسة للمتطلبات القانونية اللازمة لترخيص المشروع، التي تضمّ الاطلاع على مجموعة التشريعات القانونية، والقرارات، واللوائح ذات العلاقة بطبيعة عمل المشروع، والمنظمة لنشاطه، بحيث تُحدّد المزايا الممنوحة له، والقيود المفروضة عليه، وتكوّن الجدوى القانونية من المتطلبات القانونية، والشكل القانوني، وفيما يأتي توضيح ذلك:

١. إجراءات الترخيص Licence Procedurs:

حتى يُرخص المشروع يجب أن يلتزم بمتطلبات مختلفة، والمثال الآتي يوضح ذلك:

مثال (٢): إذا أراد شخص إنشاء روضة أطفال، فقد يلزمه استشارة جهة تقوم بعمل دراسات كافية للمشروع، ومن ثم قد يلزم الرجوع إلى محامٍ، للحصول على العقود اللازمة، أو إعدادها، كما يجب التوجّه إلى وزارة التربية والتعليم، للحصول على الموافقة على الإنشاء، وإلى الهيئة المحليّة (البلدية أو المجلس القروي) المسؤولة عن منطقتهم، للحصول على الترخيص، ويلزم الترخيص أيضاً لدى وزارة الصحة، وكذلك لدى تأمين الممتلكات والعاملين، وما إلى ذلك من جهات رسميّة، أو غير رسميّة.



نشاط (٢): متطلبات الترخيص

فيما يأتي مسميات لبعض المشاريع، المطلوب: تحديد متطلبات الترخيص لها:

| المشروع | الجهات الواجب مراجعتها |
|---------------------------------|------------------------|
| • مطعم الوجبات الفلسطينية | |
| • مركز تدريب على مهارات الريادة | |

لعلنا لاحظنا أنّ متطلبات الترخيص تختلف من مشروع إلى آخر، وأنّه قد يلزم الرجوع إلى العديد من الجهات التي ينبغي على صاحب المشروع مراجعتها، أو الانتساب إليها؛ ليكتسب المشروع الصفة القانونية،

ويتلافى أية ثغرات قانونية قد تؤدي إلى خسارة المشروع وفقدانه.

٢. الشكل القانوني The Legal Forms

يُعدُّ اختيار الشكل القانوني أمراً مهماً للمشروع الريادي؛ لارتباطه بأهداف أصحاب المشروع، واحتياجاتهم للتوسع، وتحدد به المسؤولية القانونية للملاك من ديون والتزامات المشروع، فمثلاً حتى ممارسة الأعمال البنكية والمصرفية يجب أن يكون الشكل القانوني شركة مساهمة عامة، وكذلك عمالة التأمين والاتصالات، في حين أن أنشطة أخرى قد تكون على شكل مشروع فردي، أو شركة تضامن، والحالة (٢) توضّح ذلك:

حالة دراسية (٢): ما الشكل القانوني الذي يناسب مشروعك؟



يرغب عمّار في إنشاء مشروع زراعيّ خاصّ به، ففكر بعمل الدفيئات الزراعية؛ لزراعة الخضراوات بأنواعها؛ إذ لديه المؤهل العلمي، ولكنه لا يملك من المال إلا مدّخراته الشخصية البالغة (١٠٠٠٠) دينار، ولإنشاء مشروع كهذا يجب أن يحصل على قطعة أرض مناسبة الحجم، فكانت أمامه مجموعة من البدائل الآتية:

البديل الأول: القيام بمشروع فرديّ، يتطلّب شراءً دونم أرض وتجهيزها للزراعة، وفي هذا البديل لديه الحرية في اتخاذ القرارات، وسهولة الإجراءات، لتسجيل المشروع، ولكن من ناحية أخرى، فهو يعلم أنّ مشروعه مقيّد بالمبلغ الذي يملكه، وأنّ بقاء مشروعه مرهونٌ ببقاء المبلغ، ويحدّ من إمكانيّاته التمويلية للتوسع مستقبلاً، ويتحمّل كامل المسؤولية نحو التزامات المشروع .

البديل الثاني: يمكن مشاركة صديق له؛ لأنّ مدّخراته قد لا تكفي للقيام بالمشروع بشكلٍ صحيح، فاقترح على صديقه مشاركته بتوفير قطعة أرض، على أن يقوم عمّار بإدارة المشروع، ويتقاسم الشريكان الربح والخسارة حسب المتفق عليه، ولكنّ لديه تخوّفاً من أن يغيّر صديقه رأيه بعد فترة من الزمن، وحينها سيتوجّب عليه شراء حصّة صديقه، أو إنهاء المشروع.

البديل الثالث: تأسيس شركة زراعية، تعطي فرصة لكلّ من يرغب في المشاركة فيها، بحصة مقيّدة من الأسهم، وفي هذا البديل يُمكن أن يحصل على تمويلٍ أوسع؛ ما يساعده على النمو والتطوير المستقبلي، ولكنّه في حاجة إلى إجراءات قانونية، كعقد تأسيس، ونظام داخلي، ويعلم أنّ حرّيته باتخاذ القرارات سوف تقلّ .

المطلوب: بعد دراستك الحالة، أجب عن التساؤلات الآتية:

١ حدّد إيجابيات البدائل الواردة في الحالة.

٢ حدّد سلبيات كلّ من البدائل الواردة في الحالة.

٣ أيّ البدائل تختار لو كنت مكان عمّار؟ ولماذا؟

٤ هل هناك بدائل أخرى؟ اقترحها.

نستنتج ممّا سبق: أنّ الأشكال القانونيّة للمشاريع قد تكون على شكل مشروع فرديّ؛ أي أنّ يكون مملوكاً لشخص واحد، ويقوم بإدارته، ويتحمّل التزاماته كافّة، أو شركة تضامن؛ وهي شراكة بين عددٍ محدودٍ من الأشخاص، لا يتجاوزون ٢٠ شخصاً؛ بحيث تكون مسؤوليتهم تجاه الآخرين بالتضامن والتكافل، أو شركة مساهمة خاصة؛ بحيث يُقسّم رأس مال الشركة إلى أسهمٍ متساويةٍ في قيمتها، ويمتلك الشريك فيها حصّةً من هذه الأسهم، وتنحصر مسؤوليته بمقدار مساهمته في رأس المال.

أسئلة الدرس

١ عرّف كلّاً من: - الجدوى البيئية. - الجدوى القانونيّة. - بيئة المشروع.

٢ ما الهدف من دراسة الجدوى البيئية للمشروع؟

٣ وضح الآثار البيئية السلبية المحتملة للمشاريع على البيئة.

٤ ما أهميّة دراسة الجدوى القانونيّة للمشروع؟

٥ قارن بين الأشكال القانونيّة للمشاريع الفردية، وشركات التضامن من حيث: المسؤولية، التسجيل، اتّخاذ القرار.

٦ أين تبرز أهميّة الجدوى البيئية للمشاريع الرياديّة؟

٧ كيف يُؤثر تبني المشروع سياسة إنتاج صديقة للبيئة في نجاحه؟

٨ ضع إشارة (V) امام العبارة الصحيحة، وإشارة (X) امام العبارة الخاطئة، لكلّ ممّا يأتي:

أ ينحصر هدف دراسة الجدوى البيئية للمشروع في بيان أثره على البيئة. ()

ب تتمثل إجراءات التسجيل للمشاريع بالرغم من اختلاف نشاطها. ()

ج لا يُعدّ اختيار الشكل القانوني أمراً مهمّاً للمشروع الريادي. ()

١ ما المقصود بالمفاهيم الآتية؟

- الجدوى الماليّة . - الموازنة التقديرية . - تقدير التدفقات النقدية . - التدفقات النقدية الداخلة .
- التقييم المالي . - فترة الاسترداد . - الجدوى البيئية . - الجدوى القانونية .

٢ عدّد مكوّنات دراسة الجدوى الماليّة .

٣ عدّد مكوّنات دراسة الجدوى البيئية .

٤ وضح مفهوم تقدير التدفقات النقدية بالرسم .

٥ التكاليف الآتية المقدّرة لإنشاء محلّ الجليل للعصائر الطبيعيّة :

إيجار مبنى سنويّاً ٢٤٠٠ دينار، ثلاجة كبيرة ٦٠٠٠ دينار، خلاطات ٣٠٠ دينار، عصّارات ٥٠٠ دينار، مصروف كهرباء وماء سنويّاً ٢٠٠٠ دينار، علب للحفظ وأباريق وكؤوس ٢٠٠ دينار، طاولة ١٠٠ دينار، تجهيزات للمحلّ ١٠٠٠ دينار، أكياس وكؤوس ورقية سنويّاً ١٠٠ دينار.

المطلوب: تصنيف التكاليف السابقة إلى تكاليف تشغيلية، تكاليف استثمارية.

٦ إذا علمت أنّ الحركات النقدية المتوقعة لمشروع الهدى خلال شهر آب، كما يأتي:

| التدفق النقديّ | المبلغ بالدينار | التدفق النقدي | المبلغ بالدينار |
|------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
| مبيعات نقدية | ٥٠٠ | نقدية مدفوعة لبضاعة | ٣٠٠ |
| بيع سيارة كخرده | ٣٠٠ | متحصلات من بيع معدات | ٤٠٠ |
| دفع مبالغ للموردين | ١٠٠ | نقدية مدفوعة لأجور العمال | ٢٠٠ |
| دفع مصروف كهرباء | ٢٥٠ | مدفوعات للضرائب | ١٥٠ |
| زيادة رأس المال | ٨٥٠ | سداد قرض | ٣٥٠ |
| نقدية محصلة من الزبائن | ٧٥٠ | شراء آلة | ٧٠٠ |

المطلوب: إعداد قائمة التدفقات النقدية.

٧ فرّق بين التدفقات النقدية من الأنشطة: التشغيلية، الاستثمارية، التمويلية.

٨ الجدول الآتي يحتوي أهدافاً لدراسات الجدوى، **المطلوب:** اكتب نوع دراسة الجدوى أمام ما يناسبها من الأهداف:

| نوع دراسة الجدوى | الهدف |
|------------------|--|
| | قياس قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الماديّة. |
| | اختيار شكل المشروع. |
| | اختيار مصادر التمويل الأقل كلفةً للمشروع. |
| | إعداد الموازنات التقديرية. |
| | تظهر آثار المشروع على الغطاء النباتي. |
| | تساعد في الحصول على ترخيص المشروع. |
| | مساعدة المستثمر في اتخاذ القرار بدراسة الجدوى البيئية، أو التوقف |
| | تقديم توصيات بيئية تمكّن المشروع من تحقيق أهدافه. |

٩. قارن بين شركة التضامن، وشركة المساهمة الخاصة من حيث:

المسؤولية، التسجيل، اتخاذ القرار، حجم رأس المال.

١٠. يرغب مخلص في إنشاء مصنع تعليب مخلّلات في مدينة طولكرم، قُدّرت تكاليفه الاستثمارية بمبلغ (١٨٠٠٠) دينار، كما قُدّرت مبيعاته الشهرية بـ (٤٠٠) علبة، بسعر ١٥ دينار للعلبة الواحدة، في حين تُقدّر مصاريفه التشغيلية السنوية بـ (٤٥٠٠) دينار، ويخضع لضريبة دخل ١٠٪ سنويًا.

المطلوب: احسب ما يأتي:

١. معدل العائد على الاستثمار.

٢. فترة الاسترداد.

٣. هل توصي بقبول المشروع إذا كان معدل العائد المطلوب لا يقل عن ١٠٪، أو كانت فترة الاسترداد لا تزيد عن ٤ سنوات؟

١١. على فرض أنك قررت أن تقيم مشروع نادٍ رياضيّ، المطلوب: حدّد متطلبات الترخيص لذلك.

١٢. ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة، لكلّ ممّا يأتي:

١. ما السبب في سهولة الحصول على التمويل في الشركة المساهمة الخاصة، وشركة التضامن مقارنةً بالمنشأة الفردية؟

أ. كثرة عدد الشركاء.

ب. كونها شركة أشخاص.

ج. كبير حجم رأسمالها.

د. كونها مشاريع كبيرة الحجم.

٢. إلى أي نوعٍ من الأنشطة الآتية ينتمي التدفق الناتج من شراء آلة جديدة لمشروع ما، ودفع قيمتها نقداً؟

- أ التشغيلية الداخلة.
- ب التشغيلية الخارجة.
- ج التمويلية الداخلة.
- د التمويلية الخارجة.

٣. أيّة جدوى من الآتية تُعدُّ متطلبات الترخيص من مكوناتها؟

- أ المالية.
- ب السوقية.
- ج القانونية.
- د البيئية.

٤. ماذا تشكّل زيادة التدفقات النقدية الخارجة لمشروع ما عن التدفقات النقدية الداخلة؟

- أ عجزاً.
- ب توازناً.
- ج فائضاً.
- د تكديساً.

٥. أيُّ الآتية لا تُعدُّ من التكاليف التأسيسية؟

- أ تجهيز المبنى.
- ب شراء أرض.
- ج فواتير كهرباء.
- د ثمن الآلات.

٦. ما الشكل القانوني للمشروع الذي تنحصر مسؤوليته بمقدار مساهمته في رأس المال؟

- أ التضامن.
- ب المساهمة الخاصة.
- ج الأشخاص.
- د المشروع الفردي.

٧. ما الجدوى التي تتضمن معرفة التأثير المتبادل بين المشروع ومصادر المياه؟

- أ المالية.
- ب التسويقية.
- ج البيئية.
- د القانونية.

قائمة المراجع

المراجع العربية



١. د. سمير مصطفى أو مدللة، د. مازن صلاح العجلة، «التحديات التي تواجه ريادة الأعمال بين الشباب في فلسطين»، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد الخامس- يوليو ٢٠١٣م.
٢. د. ذياب علي جرار وآخرون، الإدارة والاقتصاد، رام الله، مركز المناهج، ٢٠٠٧م.
٣. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ٢٠٠٣، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٤. د. مروة أحمد و د. نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، ٢٠٠١م، عمان: جامعة القدس المفتوحة، ط ٢.

المراجع الأجنبية



- (1) Management, 12th Edition, Stephen P. Robbins, Mary A. Coulter, Pearson, 2014.
- (2) Marketing Management, (13th Edition), Philip T. Kotler, Kevin Lane Keller, Pearson, 2009.
- (3) Operations Management, 12th Edition, William J. Stevenson, McGraw-Hill Irwin, 2015.
- (4) Strategic Management, 13th Edition, Fred R. David, Pearson, 2011.

المراجع الإلكترونية



- (1) www.entrepreneur.com
- (2) www.businessdictionary.com
- (3) www.suwaidan.com
- (4) www.maxi-pedia.com

ملحق رقم (١) تقرير مشاهدة ()



اسم النشاط: _____ التاريخ: / /

اسم الطالب/ المجموعة: _____ الصف/ الشعبة: _____

* الهدف:

* الملخص:

* النتائج:

* الملاحظات:



ملحق رقم (٢) استمارة تقييم الهدف

| أولاً: نص الهدف: | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|--|----------------|
| ثانياً: تقييم المهارة في كتابة الهدف: | | | |
| التقييم | مؤشرات إتقاني لكتابة الهدف الريادي | | محاور التقييم |
| | لا | نعم | |
| | | ١- أرى أنّ أهدافي تركز على مجال محدد. | محدد |
| | | ٢- أشعر أنّ أهدافي تخبرني بما أريد تحقيقه. | |
| | | ٣- أرى أنّ أهدافي تخبرني بكيفية تحقيقي لها. | |
| | | ٤- أستطيع كتابة أهدافي ببساطة. | |
| | | ٥- أشعر بأنّ أهدافي واضحة النص. | قابل للقياس |
| | | ٦- أرى أنّ أهدافي يمكن فهمها بسهولة. | |
| | | ٧- يمكنني قياس التقدم نحو أهدافي أولاً بأول. | |
| | | ٨- أرى أنّ أهدافي قياسها سهل. | |
| | | ٩- يمكنني - قياس النتيجة النهائية لأهدافي بدون لُبس. | |
| | | ١٠- عبارة أهدافي فضفاضة غامضة. | |
| | | ١١- أشعر بأنّ أهدافي تناسب القدرات والمهارات التي أملكها. | قابل للتحقيق |
| | | ١٢- يمكنني ترتيب مواردٍ وما أملك من إمكانات لتحقيق هدفي. | |
| | | ١٣- يمكنني التعامل مع العقبات المتوقعة أمام تحقيق أهدافي. | |
| | | ١٤- لا أضع أهدافاً سهلة جداً، بحيث يمكن تحقيقها بجهد قليل. | |
| | | ١٥- لا أضع أهدافاً صعبة أو مستحيلة، بحيث تشكل تحدياً يصل درجة التعجيز. | |
| | | ١٦- الهدف الذي أضعه مرتبط بما أصبو إليه في الحياة. | مرتبط بالريادي |
| | | ١٧- الهدف الذي أضعه يتوافق مع قيم حياتي الشخصية. | |
| | | ١٨- أضع أهدافاً لها بداية واضحة. | محدد زمنياً |
| | | ١٩- أضع أهدافاً لها نهاية واضحة. | |
| | | | |
| الصياغة النهائية للهدف: | | | |

لجنة المناهج الوزارية:

| | | |
|---------------|-----------------|----------------|
| د. صبري صيدم | أ. ثروت زيد | د. شهناز الفار |
| د. بصري صالح | أ. عزام أبو بكر | د. سمية نخالة |
| م. فواز مجاهد | أ. علي مناصرة | م. جهاد دريدي |

لجنة الخطوط العريضة لمنهاج الريادة في الأعمال / الفرع التكنولوجي:

| | | |
|----------------|----------------|-------------------|
| أ. سامح جابر | أ. تغريد نجاجة | د. شاكر شلالفة |
| أ. ابراهيم قدح | أ. لوزانا كركي | أ. ميساء أبو دولة |

المشاركون في ورشة عمل إقرأ كتاب الريادة في الأعمال:

| | | | |
|----------------|------------------|----------------|--------------|
| د. شاكر شلالفة | امال حمامة | كفاية حج محمود | غلاب الخطيب |
| خالد ابو جابر | اسعد حيايب | آمنة زواهره | نسرين مفارحة |
| اماني ابو خليل | عبد الرؤوف براري | تغريد نجاجة | سامح جابر |
| فاروق عرار | سلمان الفراجين | ابراهيم قدح | |