



مقرر تنمية موارد أسرية

للفرقة الرابعة

شعبة طفولة

مدرس المادة

أ.م.د رباب زمزمى

رسالة الكلية :

- رسالة كلية التربية بالغردقة تنبع من المهمة التربوية العريقة المكلف بها كليات التربية بوجه عام ، ومن رسالة جامعة جنوب الوادى التى تتمثل فى التزامها بتقديم أفضل فرص للتعليم والخدمات البحثية للطلاب وللمجتمع الأكبر ، وذلك بمستوى من الجودة يضاهاى المعايير الإقليمية، حيث تلتزم بإيجاد مناخ

تعليمي وتعلمي قائم على البحث العلمي ، ليشجع الطلاب على بذل أقصى جهدهم ، ولتخريج خريجين ذوي خبرة وموهلين يستطيعون التكيف مع الظروف المتغيرة ، ولهذا تلتزم الجامعة بالمساهمة في تحسين جودة القوى البشرية في منطقة جنوب الوادي بالشكل الذي يلبي احتياجات هذا المجتمع الفريد.

- وبناء عليه ، فإن كلية التربية بالگردقة تعد جزءاً متكاملاً من منظومة جامعة جنوب الوادي تكمل مهمتها في تقديم الخدمات التعليمية أو البحثية أو المجتمعية ، ومن ثم فإن دمج هذه الإمكانيات تمكن الكلية من تعليم الطلبة كيفية تطوير حلول ملائمة للمشاكل الملحة في البيئة المحلية وما تطلبه المحافظات الواقعة في نطاق الجامعة وكذلك المجتمع المحلي وحتى على المستوى العالمي وهي بالطبع المشاكل المتعلقة بإعداد المربين المتوافقين مع المتطلبات التربوية العصرية الملحة لمواجهة تحديات القرن ٢١ وبناء على ما سبق ، فقد تحددت رسالة الكلية في الآتي :

نص الرسالة :

تهدف كلية التربية إلى التميز من خلال :

- عداد المربين والمعلمين المتخصصين والقادة في مختلف التخصصات التربوية
- تنمية القدرات المهنية والعلمية للعالمين في ميدان التربية والتعليم بتعريفهم بالاتجاهات التربوية الحديثة
- إجراء البحوث والدراسات في التخصصات التربوية المختلفة بالكلية
- نشر الفكر التربوي الحديث واسهاماته لحل مشكلات البيئة والمجتمع
- تبادل الخبرات والمعلومات مع الهيئات والمؤسسات التعليمية والثقافية
- تنمية جميع جوانب شخصية الطلاب ورعاية الموهوبين والمبدعين

رؤية الكلية :

- تسعى الكلية إلى مساعدة الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال أن تكون واحدة من الكليات المتميزة والمنافسة داخلياً وخارجياً في التعليم وخدمة المجتمع والبحث العلمي من خلال تحقيق مستوى رفيع من الأداء وتقديم خريج متميز يقابل الاحتياجات المتعددة لسوق العمل المحلي والخارجي.

الأهداف الاستراتيجية :

- تم اعداد أهداف استراتيجية للكلية منبثقة من الأهداف الاستراتيجية للجامعة الواردة بالخطه الاستراتيجية لتوكيد الجودة لجامعة جنوب الوادى ، وبما يتناسب مع امكانيات الكلية وطموحاتها وطموحات المجتمع المحلى ، وتتمثل فى :

- اعداد الكوادر المتخصصة المؤهلة للتدريس والمزودة بالمعرفة والمهارات والخبرات اللازمة لمجال التخصص.
- العمل على إنشاء وتطوير أقسام الكلية لتصبح بيوت خبرة قادرة على خدمة المجتمع وتنمية البيئة .
- تنفيذ الأنشطة المتنوعة التى تنمى الجوانب المختلفة لشخصية الطالب
- تفعيل قنوات التواصل بين الكلية والمجتمع المحلى
- تحقيق التميز فى التعليم ، وأن تكون الكلية بيئة علمية تسهل وتشجع البحث العلمى
- خلق البيئة العملية المناسبة التى تمكن الطالب من القدرة على حل المشكلات والتفاعل مع التغيرات المحيطة
- توفير خريج متميز يقابل الاحتياجات المتجددة لسوق العمل المحلى والعالمى
- توفير فرص التعليم المستمر معرفيا ومهاريا ومهنيا
- المشاركة فى التنمية المستدامة للمجتمع المحلى
- زيادة كفاءة وفاعلية الأجهزة الإدارية بالكلية

التاريخ	الموضوع	
	تعارف واهداف المقرر	١
	العملية الادارية وطبيعتها وتطورها	٢
	الاسرة ومواردها	٣
	الموارد المادية - خصائص الموارد - خصائص الشخصية اللازمة للإدارة	٤
	العملية الادارية (التخطيط - التنظيم) + (اختبار)	٥
	العملية الادارية (التنفيذ التقييم)	٦
	المشكلة الادارية وأساليب حلها	٧
	المشروعات الصغيرة	٨
	تصنيف المشروعات الصغيرة	٩
	دراسة جدوى المشروعات الصغيرة	١٠
	التسويق بهدف تنمية المشروعات	١١
	نماذج ناجحة للمشروعات ودراسة حالة	١٢

* تعريف الإدارة العلمية:-

هناك تعريف متعددة للإدارة شاملة لمعاني كثيرة نذكر منها:-

- (١) الإدارة عبارة عن مجموعة من الطرق والأساليب التي تتخذ كوسيلة لتحقيق أهداف معينة باستخدام موارد محددة بأقصى درجة من الكفاءة .
- (٢) الإدارة عبارة عن نشاط أنساني منظم ومستمر بهدف تحقيق نتائج محددة من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة والعمل على استثمارها، على درجة من الكفاءة وذلك في ظل ظروف بيئية قائمة أو محتملة.

* طبيعة الإدارة:-

١. الإدارة تعمل في إطار اجتماعي كالأسرة، وبالتالي فهي تستطيع أن تلعب دوراً رئيسياً في تغيير المجتمع، كما أنها تساعد على مسايرة التغير السريع في المجتمع، فالإدارة باعث على التغير سواء في الموارد أو الأهداف أو الطرق والوسائل.

٢. الإدارة وسيلة وليست غاية فتساعد الإدارة في تحقيق الأهداف والحاجات المنشودة في حدود الموارد المتاحة وذلك بأعلى كفاءة ممكنة.

٣. الإدارة علم وفن فهي علم حيث تشتمل على مجموعة من المعارف المنظمة التي تم تجميعها، وتحليلها، وترتيبها وتشتمل مبادئ ونظريات تم إثباتها بالبرهان المنطقي ولا سبيل إلى الشك فيها، والإدارة فن حيث تتضمن فن تنفيذ الأعمال باستخدام الموارد والطرق والوسائل المتاحة، فالفن هو المهارة في تطبيق العلم والمعرفة المكتسبة، كما أن الإدارة تبحث عن التعاون بقصد أداء العمل الناجح .

الإدارة قوة غير منظورة ولكن وجودها يمكن إثباته بواسطة النتائج المتحصل عليها .

* مفهوم العملية الإدارية:-

تتعامل الإدارة مع تحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق جمع العقل المفكر والموارد والأدوات واستخدام الطرق والوسائل في الزمان والمكان المناسبين . أذن فالعملية الإدارية عملية عقلية، وعلمية، وتطبيقية حيث تحتاج إلى استعمال العقل والعلم

في تحديد الأهداف أو الاحتياجات والرغبات، والتعرف على الموارد المتاحة بأنواعها المختلفة، ثم التفكير والتخطيط والتنظيم في كيفية استغلال الموارد المتوفرة، ثم التطبيق أو التنفيذ للوصول إلى الأغراض المنشودة مع ضرورة المتابعة أثناء التنفيذ لضمان التطبيق وفقاً للخطة الموضوعية، ثم تقييم النتائج للوقوف على أسباب النجاح أو الفشل توطئة لتحشي أسباب الفشل في المستقبل. وتشتمل العملية الإدارية على أربعة خطوات أو مراحل رئيسية هي

١- التخطيط ٣- الرقابة أثناء التنفيذ

٢- التنظيم ٤- التقييم

ويلاحظ أن كل خطوة من خطوات العملية الإدارية تؤثر في الخطوات الأخرى كما إن كل خطوة أو مرحلة من مراحل العملية الإدارية تشتمل على سلسلة من القرارات.

إدارة المنزل

فهي تنصب على كيفية موازنة موارد الأسرة المحددة مع حاجاتها وغاياتها وأهدافها المتعددة.

* مفهوم إدارة المنزل:-

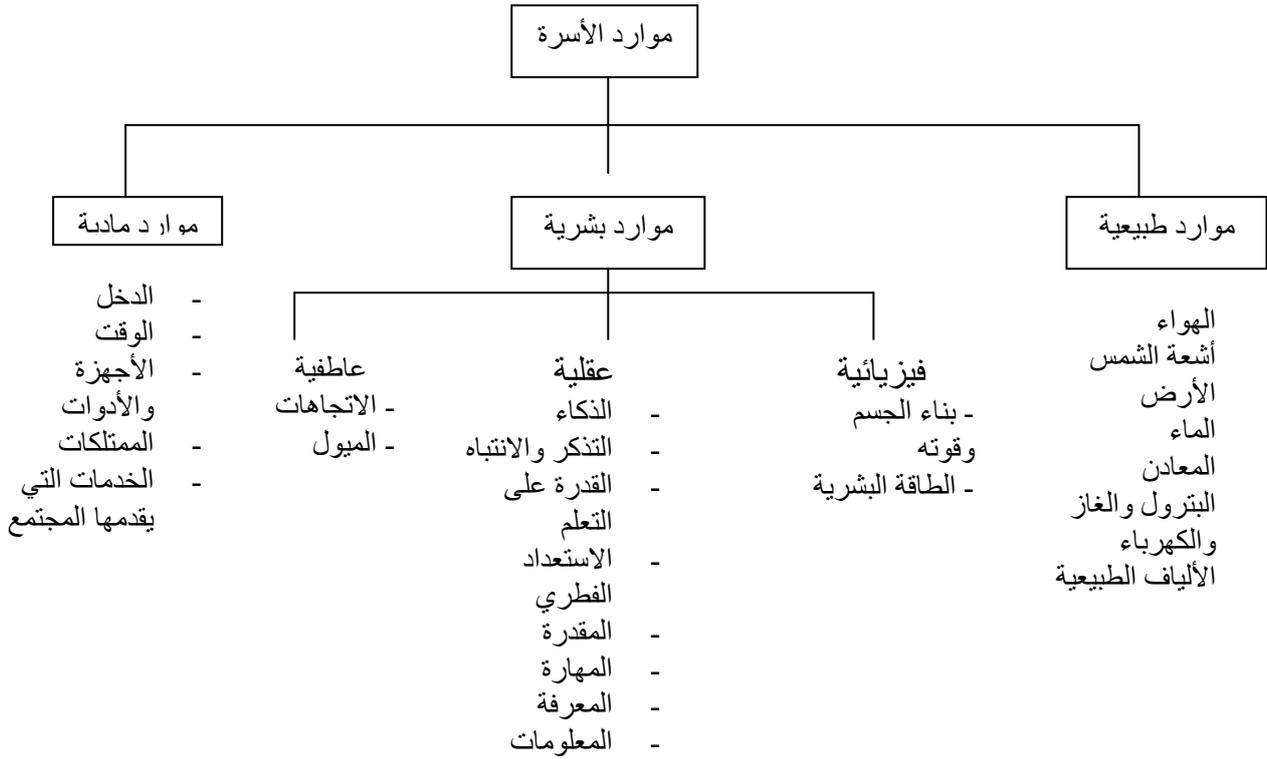
إن إدارة المنزل هي القوى المحركة للعمل العقلي ويتم بها إنجاز مسئوليات ربة الأسرة، وتتعلق هذه المسئوليات بجميع أوجه حياة الأسرة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والجسمانية والروحية والتكنولوجية، وفي سبيل ذلك تستخدم ربة الأسرة ما لديها من معرفة وخبرة ومهارة وقدرات في حل المشكلات الأسرية اليومية التي تواجهها وفي التغلب على الصعوبات التي تتعرض لها.

* تعريف إدارة المنزل:-

إدارة المنزل هي عملية أساسها عقلي تتعرف فيها ربة الأسرة على ما يواجهها من مشكلات في جميع مجالات الحياة سواء أكان في الغذاء أو الملابس أو المسكن أو في علاقات الأفراد بعضهم مع بعض، والعمل على حلها بطريقة جديدة وصحيحة، باستخدام ما

لدى الأسرة من موارد وإمكانيات، وهي بذلك تعمل على إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها وتحسين مستوى معيشتها.

أنواع موارد الأسرة



* أنواع موارد الأسرة:-

تعريف: يقصد بـموارد الأسرة جميع الإمكانيات البشرية وغير البشرية المتوافرة لدى الأسرة والتي تستخدم لغرض إشباع حاجاتها المتعددة وتحقيق أهدافها.

وموارد الأسرة تستخدم في تلبية وسد حاجات أفرادها الكثيرة والمتعددة ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى ثلاث أنواع رئيسية هي: الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المادية.

١- الموارد الطبيعية:

على الرغم من أن الموارد الطبيعية تمثل موارد عامة لا يمكن التحكم في معظمها من قبل الأسرة، إلا أن لها تأثير مباشر على حياة الفرد والأسرة. وتشتمل تلك الموارد على:

الهواء: وما يحمله من أكسجين ضروري للتنفس والحياة.

أشعة الشمس: تمد البيئة بالدفء، والطاقة اللازمة لنمو النبات والحيوان اللازمين لتغذية الإنسان كما أن حرارة الشمس تستخدم كمصدر للطاقة.

الماء: أيضاً ضروري للحياة، وضروري لنمو النباتات التي يتغذى عليها الإنسان والحيوان، وعدم توافر الماء النقي الصالح للشرب يشكل مشكلة كبيرة في كثير من الدول، ويؤثر تأثيراً سيئاً على صحة الأفراد وكفاءاتهم الإنتاجية.

الأرض: تؤثر بطريقة مباشرة على حياة الإنسان فهو يعيش عليها كما أن معظم الأغذية تنشأ من الأرض، وبعضها غذاء للحيوان الذي بدوره غذاء للإنسان.

وهكذا: لباقي الموارد الطبيعية الأخرى كالأشجار والغابات، البترول والغاز والكهرباء، الألياف الطبيعية سواء من مصدر نباتي مثل القطن والكتان، أو من مصدر حيواني مثل الصوف والحريز وغيرها من الموارد التي لها تأثير على حياة الإنسان وإن الإنسان لا يستطيع التحكم في معظمها.

٢- الموارد البشرية:

تتضمن الموارد البشرية الأفراد وما يتمتعون به من خصائص فيزيائية وعقلية وعاطفية.

• الموارد الفيزيائية: ويقصد بها بناء الجسم وشكل العضلات، وهذه الموارد تتأثر بدرجة كبيرة بالوراثة كما أنها تتأثر أيضاً بالتغذية ومدى ممارسة الأعمال والأنشطة البدنية. فالبناء الجسمي السليم والعضلات المتناسقة القوية يكسب الفرد قوة تمكنه من أداء مختلف الأعمال، ويختلف الأفراد فيما بينهم في تلك الموارد الفيزيائية، وتساعد الإدارة على الاستخدام السليم لعضلات الجسم حتى تؤدي الأعمال بكفاءة عالية، وبأقل مجهود وبدون تعب.

كما أن الطاقة البشرية: مورد فيزيائي هام حيث أن أي عمل يقوم به الفرد مهما كان بسيطاً فإنه يتطلب قدراً من الطاقة البشرية التي يستمدّها الجسم من الغذاء .
وعلم الإدارة يختص بالتعرف على الأسلوب السليم لاستغلال الطاقة البشرية في أداء الأعمال الأسرية، وما يشمله من تنظيم الأعمال المنزلية، والتعرف على أسس تبسيطها واستعمال الآلات الحديثة التي تسهل العمل بدون إرهاق.

• أما الموارد العقلية: فتتمثل في الذكاء، التذكر، القدرة على التعلم، الاستعداد الفطري للاكتساب خبرات مميزة، المقدرة، المهارة، المعرفة، المعلومات..... وغيرها.

ومعظم هذه الموارد وراثية ولكنها تتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة، فتنمي عن طريق التعليم والتدريب والممارسة. وكل من هذه الموارد تعود على إدارة شئون المنزل بالنتج بشكل أو بآخر، فمثلاً تعتبر القدرات والمهارات ذات أهمية عظيمة في توفير الكثير من المال وفي توفير الوقت اللازم لأداء الأعمال المنزلية. كما قد تستغل تلك القدرات في زيادة دخل الأسرة عند اشتغال أحد أفرادها ببعض هذه القدرات كحياكة الملابس.

• الموارد العاطفية: تشتمل على كل من الاتجاهات، والميول وتعرف هذه الموارد بأنها المكونات النفسية الداخلية للفرد، والتي يمكن ملاحظتها عن طريق السلوك، كما إنها استعدادات عاطفية تؤثر في طريقة التفكير تجاه الناس أو الأشياء، وتتكون الاتجاهات والميول في الفرد نتيجة لاختلاطه بالحياة المحيطة به.

ويجب الحرص على تنمية الاتجاهات الحميدة في أنفسنا وفي أولادنا منذ الصغر، فمثلاً يجب تنمية الاتجاه نحو أهمية الوقت وضرورة حسن استثماره.

٣- الموارد المادية: تشتمل الموارد المادية أو الغير البشرية على كل من الدخل أو المال، الوقت، الممتلكات المختلفة كالأجهزة والأدوات والأثاث المنزلي..... وأي ممتلكات أخرى، ثم الخدمات التي يقدمها المجتمع كالمدرسة، المستشفى، دور الثقافة، وسائل الإعلام، مؤسسات خدمة الفرد والأسرة، وسائل المواصلات والاتصال.... وغيرها.

• الدخل: يحدد الخطوط العامة لشكل حياة الفرد والأسرة ومستوى معيشتها، فالمورد المالي من أهم الموارد الأسرية حيث أن كل ما يرتبط بحياة الأسرة (كالمسكن، المأكل، الملابس، والتعليم،،،،، وغيرها) له علاقة وثيقة بمستواها المادي أو بدخلها، لذا من الضروري إدارة هذا المورد إدارة حكيمة.

تعريف: الدخل هو عن "كمية السلع والخدمات التي تحصل عليها الأسرة لإشباع حاجاتها في فترة زمنية معينة" وكلمة الدخل لها مدلولات: الدخل النقدي، الدخل المادي، الدخل العيني، الدخل المعنوي.

يمثل **الدخل النقدي** كمية النقود التي يحصل عليها الفرد أو الأسرة خلال فترة زمنية معينة نظير الاشتغال بوظيفة ما، أو عمل ما، أو نظير امتلاك عقار أو أرض زراعية... وغيرها.

أما **الدخل المادي** فيمثل القدرة الشرائية للدخل النقدي أي مقدار ونوع السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها مقابل الدخل النقدي.

ويمثل **الدخل العيني** كمية ونوعية السلع والخدمات التي يحصل عليها الفرد أو الأسرة خلال فترة زمنية معينة دون الاستعمال المباشر لمبالغ نقدية، مثل حصول الأسرة على سلع غذائية كالبيض أو لحوم دواجن نتيجة لتربية دجاج، فهي تحصل على الأغذية دون شرائها ولكنها تتحمل تكاليف التربية، زمن أمثلة الخدمات قيام ربة الأسرة بحياكة الملابس لأفراد الأسرة، أو عمل إصلاحات وترميمات منزلية، أو الاستفادة من الخدمات التي تقدمها مؤسسات المجتمع مثل مراكز رعاية الأمومة... وغيرها. وعلى ذلك فإن مجموع السلع والخدمات المتمثلة في كل من الدخل المادي والدخل العيني هي الدخل الكلي.

أما الدخل المعنوي فيتمثل في مقدار الرضا والإشباع الذي يشعر به أفراد الأسرة نتيجة حصولهم على السلع والخدمات المتمثلة في كل من الدخل المادي والدخل العيني أي الدخل الكلي.

ويختلف المال عن الموارد الأخرى في أنه يمكن الحصول على المزيد منه، فإذا أراد فرد زيادة دخله أمكنه العمل ساعات أطول أو توسيع تجارته وزيادة نشاطه... وغيرها. والمال مورد يمكن توفيره إي ادخاره ثم استثماره، كما يمكن اقتراضه من قريب أو صديق أو غيره.

• الوقت: مورد محدد بأربعة وعشرون ساعة لجميع الأفراد فيتساوى نصيب كل فرد بصرف النظر عن جنسه أو سنه أو المستوى الاقتصادي والاجتماعي.....الخ.

ولا يمكن التحكم في كمية هذا المورد حيث لا يمكن تقليل أو زيادة ساعات اليوم، كما لا يمكن ادخار بعض ساعات اليوم ليوم آخر ولكن يستطيع الفرد عن طريق الإدارة السليمة أن يستغل ما لديه من ساعات محدودة في أداء ما عليه من أعمال وواجبات ومسئوليات مختلفة.

ويتوقف مقدار ما يستطيع الفرد إنجازه من أعمال على مقدار ما يتمتع به من طاقة وقدر على إنجاز تلك الأعمال. لذا فإن موردي الوقت والطاقة البشرية مرتبطان، وكل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر.

• ممتلكات الأسرة: كمورد يرتبط بشدة بموارد الأسرة الأخرى وأهمها الدخل، المهارات والقدرات، الطاقة البشرية..... وغيرها، حيث أن هذه الموارد تحدد كمية ونوعية ممتلكات الأسرة، وعموماً يمكن تقسيم ممتلكات الأسرة إلى ممتلكات لا تدر دخل نقدي مثل المنزل وما يحتويه من أثاث وأدوات و أجهزة والتي تستخدم في تلبية حاجات ورغبات متعددة، وإلى ممتلكات تدر دخل مثل امتلاك أرض زراعية، أو عمارة، أو شهادات استثمار، أو مصنع.... وغيرها.

أما التسهيلات التي يقدمها المجتمع: فهي تشمل تسهيلات اقتصادية واجتماعية وصحية وثقافية، مثل المحلات التجارية والبنوك والحدائق ومراكز الشباب، ومراكز الأمومة والطفولة، والمستشفيات، والمدارس والمكتبات ودور السينما..... وغيرها، وكلها موارد غير بشرية تساعد الفرد أو الأسرة كثيراً في تحقيق بعض أهدافها. وتختلف كمية ونوعية التسهيلات باختلاف المجتمع، ويختلف مدى استفادة الفرد أو الأسرة منها باختلاف المستوى الثقافي والتعليمي والاقتصادي.

خصائص الموارد

يمكن تلخيص خصائص موارد الأسرة فيما يلي:

١. تؤثر وتتأثر بالإنسان.

٢. الموارد البشرية غير ملموسة ويصعب قياسها.
٣. الموارد المادية ملموسة ويمكن قياسها بسهولة.
٤. محدودة ولذا يتحتم إدارتها.
٥. ترتبط ببعضها بشدة.
٦. يمكن إحلال بعضها محل الآخر.

مراحل أو خطوات العملية الإدارية

أولاً: التخطيط:

التخطيط هو عبارة عن الإجابة على عدد من التساؤلات مثل: ماذا نفعل؟ كيف؟ أين؟ ومتى؟ أي أن التخطيط عبارة عن عملية الإعداد المسبق لما يجب عمله بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

فالتخطيط مرحلة فكرية تسبق أي عمل ناجح، فهي مرحلة أساسية وهامة في الإدارة المنزلية، حيث أنها تضع الأساس لجميع المراحل الأخرى للعملية الإدارية.

والتخطيط يرتبط بالمستقبل ولذا فهو يتطلب دراية وخبرة وبعد نظر للتنبؤ بالظروف المستقبلية. ويتضمن التخطيط مجموعة من القرارات ترتبط بماذا يجب عمله؟ وكيفية عمله؟ وذلك خلال فترة زمنية مقبلة، وذلك لتحديد الأهداف وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد المسؤوليات وتوزيعها على الأفراد القادرين على تحملها وقادرين على تنفيذ الأعمال المنسوبة إليهم بكفاءة عالية، علاوة على تحديد الطرق والوسائل المناسبة والواجب إتباعها للوصول إلى تلك الأهداف بالإضافة إلى ضرورة تحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة، ثم وضع الخطط البديلة التي يمكن الاستعانة بها إذا ما طرأت مشاكل أدت إلى إعاقة تنفيذ الخطة الأصلية.

أي أن التخطيط عملية ذهنية تتخذ فيها الخطوات التالية:

١. تحديد واضح للهدف المراد التخطيط لتحقيقه(ماذا نفعل؟).
٢. استعراض الموارد المتاحة بأنواعها المختلفة، والطرق والوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق هذا الهدف(كيف؟).
٣. تحديد مكان ومنطقة تنفيذ الأنشطة والأعمال اللازمة لتخطيط الهدف بكفاءة عالية.
٤. تحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة وتحقيق الهدف(متى؟).
٥. وضع خطط بديلة يمكن الاستعانة بها ما طرأت ظروف من شأنها إعاقة تنفيذ الخطة الموضوعه اصلا.

ويجب مراعاة وضع الخطة بأسلوب ديمقراطي يتناقش بموجبه كل أفراد الأسرة إذا كانوا في مرحلة عمرية تسمح بذلك، لأن التشاور يعمل على تنمية روح المشاركة والتعاون بين الأسرة، كما أنه على بناء الشخصيات القيادية والأبتكارية وتدريب الأفراد على استثمار قدراتهم العقلية والذهنية، وتقوية القدرة على الملاحظة والاستنتاج وترتيب وتنظيم الأفكار، وتنمية الإحساس بالمسئولية مما يزيد من قدرة أفراد الأسرة على مواجهة المشاكل وتقبل نقد الآخرين إذا لزم الأمر ذلك .

وفيما يلي عزيزتي الطالبة عرض مفصل حول الخطوات التي تتخذ في عملية التخطيط وهي:

١ - تحديد الأهداف:

أن تحديد أهداف الأسرة هو نقطة البداية في عملية التخطيط للأعمال والأنشطة الأسرية المختلفة، ويعرف الهدف بأنه غاية محددة مطلوب تحقيقها، ويختلف عن الآمال في أن الآمال رغبات غير واضحة تماماً، فهي كالأمنيات أو الأحلام، ويختلف عن المطلب في أن المطلب يفرض على الفرد من عوامل خارجية، وتحقيق المطالب لا يعتبر بلوغ هدف في حد ذاته، ولكنه وسيلة من وسائل تحقيق الأهداف. ومن أمثلة المطالب إيجار المسكن، المصروفات المدرسية..... وغيرها.

وعموماً فإن أهداف الأسرة تتصف بالتعدد والتنوع والترابط والتكامل والتغيير وأحياناً بالتعارض .

أهمية تحديد الأهداف:

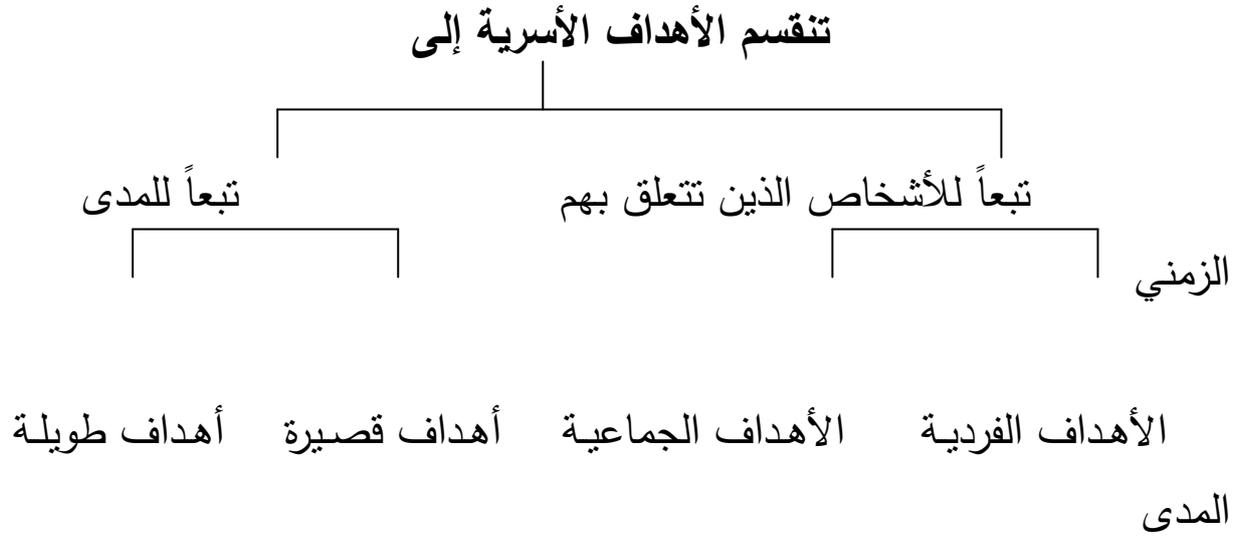
عزيزتي الطالبة لماذا يتحتم على الفرد أو الأسرة تحديد الأهداف؟السبب يكمن في أن.

١- تحديد الهدف يساعد على تحديد أهمية الفرد في أسرته، وفي مجتمعه.

٢- تحديد الأهداف يساهم في توحيد جهود أفراد الأسرة.

٣- تحديد الأهداف يساعد في تحديد نوع وطبيعة وعدد الأنشطة والأعمال التي يجب أن ينجزها كل فرد خلال فترة معينة.

٤- تحديد الأهداف يساعد في تحديد مستويات ومعايير الأداء التي تعتبر أساساً لعملية الرقابة أثناء تنفيذ الأعمال، والتي على ضوءها يمكن التنبؤ بمدى نجاح أو فشل الأفراد أو الأسرة في تحقيق هذه الأهداف.

أنواع الأهداف الأسرية :**الأهداف الأسرية تبعاً للأشخاص الذين تتعلق بهم**

الأهداف الجماعية	الأهداف الفردية
<p>تعريف: هي الأهداف التي تختص بمصلحة الأسرة كوحدة اجتماعية وعادة ما تكون هذه الأهداف مشتركة بين كل أو معظم الأسرة ويمكن أن تكونه أهداف عامة. ومن أمثلة هذه الأهداف:-</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنمية وبناء شخصيات أفراد الأسرة في حدود إمكانياتهم. - تنمية علاقات عائلية طيبة داخل الأسرة ومع الجماعات المحيطة. - تقبل وتقدير الفروق الفردية بين أفراد الأسرة. - تقبل مسئوليات الأسرة تجاه نفسها و تجاه المجتمع 	<p>تعريف: هي الأهداف التي تختص بمصلحة أحد أفراد الأسرة وتعتبر أهداف خاصة. ومن أمثلة هذه الأهداف:-</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعلم إحدى اللغات الأجنبية في أوقات الفراغ. - شراء تليفون محمول. - تقديم هدية لصديق في عيد ميلاده. - النجاح في امتحان نهاية العام الدراسي.

الأهداف الأسرية تبعاً للمدى الزمني

الأهداف قصيرة المدى	الأهداف طويلة المدى
تعريف: هي الأهداف التي يرجى تحقيقها في فترة زمنية قصيرة خلال ستة شهور، ومن الأهداف قصيرة المدى سواء الفردية أو الجماعية مثل: - شراء ملابس جديدة. - دفع رسوم تعليم الأطفال في السنة الدراسية لهذا العام. - شراء أثاث جديد أو أحد الأجهزة الحديثة. - الادخار لقضاء الإجازة الصيفية.	تعريف: هي الأهداف التي يرجى تحقيقها في فترة زمنية طويلة تمتد من ٦ شهور أو أكثر ومنها أيضاً الأهداف الفردية والجماعية. ومن أمثلة الأهداف طويلة المدى:- - شراء منزل. - الادخار لزواج الأبناء. - الادخار لمواجهة الظروف الطارئة كالمشكلات الصحية. - الحصول على شهادة دراسية معينة.

اعتبارات يجب ملاحظاتها عند وضع وتحديد الأهداف:

١. توضع الأهداف وفقاً لأولويات أهمية تنفيذها.
٢. عند تحديد الأهداف يجب صياغتها بوضوح وفي صورة مكتوبة (في حالة تدوين الخطة).
٣. عند تحديد الأهداف يجب ربطها بالموارد والإمكانات والصلاحيات والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقها.
٤. من المفضل أن يشترك في وضع الأهداف الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذها.
٥. من المهم جداً تحقيق التناسق بين الأهداف طويلة الأجل وبين الأهداف قصيرة الأجل.
٦. يجب أن تكون الأهداف موضوعية وواقعية ويمكن تحقيقها.
٧. توضع الأهداف في ضوء معايير وقيم وعادات وتقاليد المجتمع.

وبذلك عزيزتي الطالبة يمكن تلخيص الشروط الواجب توافرها في أهداف الأسرة فيما يلي:

١- الوضوح: بحيث يوضع الهدف بصورة واضحة ومفهومة لكل أعضاء الأسرة بقدر الامكان.

٢- الواقعية: لكي يمكن تحقيق هدف ما يجب أن يوضع على أساس من واقع ظروف الأسرة وإمكانيات أفرادها بحيث يمكن تحقيق هذا الهدف ولا يكون مجرد أمل.

٣- التحديد: يجب أن يكون الهدف محدد بحيث يمكن قياسه والتعرف على مدى نجاح تحقيقه.

٤- المرونة: يجب مراعاة المرونة عند تحديد الهدف بحيث يمكن إجراء تعديلات عليه لتلاءم مع ما يطراء من ظروف ، مع الالتزام بالأهداف أي عدم التخلي عنها.

٥- التمشي مع الأخلاق والقيم السائدة في المجتمع.

٢- تحديد الموارد والطرق والوسائل:

تتضمن وظيفة التخطيط إلى جانب تحديد الأهداف، تعيين الموارد والطرق والوسائل اللازم استخدامها والتعرف على المتاح منها وما يجب الاستبدال له في المستقبل لتوفير ما يلزم منها، ويراعى في هذه الخطوة تحقيق الأهداف المنشودة بالاستخدام الأمثل للموارد المتوافرة وإمكانية إحلال مورد متاح بدل آخر قليل أو غير متوافر.

٣- تحديد مكان تنفيذ الأعمال:

يتطلب تنفيذ عمل أو نشاط ما توافر مكان مناسب يتمشى مع طبيعة العمل أو النشاط المطلوب أدائه. فمثلاً عمليات إعداد وطهي الوجبات تتطلب مكان عليه (المطبخ) يجب أن يتوافر فيه مواصفات واشتراطات تساعد على أداء العمل به بكفاءة عالية- ومن أهم هذه المواصفات:

١- المساحة المناسبة والتي تتمشى مع عدد القائمين بالإعداد وعدد وكمية الوجبات التي يتم إعدادها يومياً أو أسبوعياً.

٢- ترتيب وتنظيم مراكز العمل وتتابعها وتسلسلها بطريقة علمية، وأن يكون الارتفاعات والاتساعات والمسافات مناسبة لكل مركز وتتمشى مع المقاييس الجسمية للقائم بالعمل.

٣- الإضاءة المناسبة.

٤- التهوية المناسبة.

٥- الأجهزة والأدوات التي تسهل العمل.

٤- تحديد المدة الزمنية اللازمة للخطة:

يراعى عند التخطيط تحديد المدة الزمنية اللازمة للخطة حيث أن أداء بعض الأعمال والأنشطة يرتبط بموعد معين، وقد يفقد العمل قيمته أو أهميته إذا نفذ في موعد لاحق، فمثلاً عند التخطيط لإعداد وجبة الغذاء يجب أن يراعى تقديمها في موعد مناسب لأفراد الأسرة.

٥- وضع الخطط البديلة:

الغرض من وضع الخطط البديلة هو إمكانية تحقيق هدف أو أهداف الأسرة حتى لو تغيرت الظروف البيئية المحيطة بالخطة، ويتطلب ذلك تحديد البدائل المختلفة لكل خطوة من خطوات الخطة المناسبة منها إذا تعذر تنفيذ الخطة لسبب ما.

وبصفة عامة فإنه لضمان نجاح الخطة يجب أن يراعى فيها توافر ما يلي:-

١. أن تكون واقعية ويمكن تنفيذها في المدة المحددة لها .
٢. أن تكون للفرد أو الأفراد الذين يوكل إليهم تنفيذها من حيث ملائمة طبيعة العمل لقدراتهم ومهارتهم وميولهم وخبراتهم وطاقاتهم ومعلوماتهم بحيث يستطيعوا التنفيذ بكفاءة عالية .
٣. يراعى الاعتماد على الموارد المتوافرة والاقتصاد في الموارد غير المتوافرة أو القليلة .
٤. يراعى مرونة الخطة بحيث يمكن تعديلها إذا طرأت ظروف تستدعي هذا التعديل دون تغييرها بأكملها .

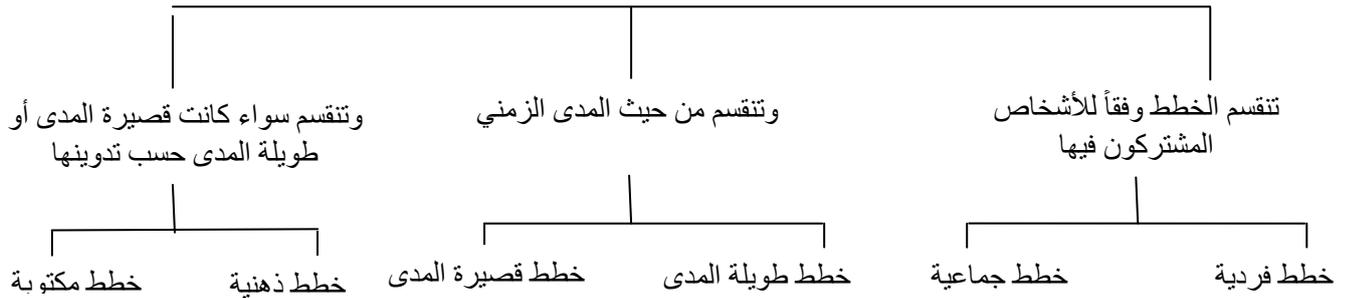
٥. التزام الخطة بالموعد المحدد لتنفيذها مثل ضرورة إعداد الغذاء قبل موعد تناول الغذاء المناسب للأسرة، أو مثل ضرورة الانتهاء من استذكار المقرر الدراسي قبل موعد الامتحان .

يراعى مصلحة جميع أفراد الأسرة ويتحقق ذلك بعمل موازنة بين الأهداف المختلفة لأفراد الأسرة بحيث لا يغيب عن أذهانهم أن الهدف الأساسي للأسرة هو تحقيق حياة إنسانية كريمة وسعيدة للجميع .

* أنواع الخطط

تتنوع وتتعدد خطط الأسرة من أهداف تبغي تحقيقها وتنقسم إلى:

أنواع الخطط



من الذي يقوم بالتخطيط في الأسرة؟

يفضل وضع الخطط بأسلوب ديمقراطي يتناقش بموجبه أفراد الأسرة مع بعضهم البعض ويتشاور (بقدر ما تسمح أعمارهم) عند اتخاذ القرارات الخاصة بكل خطوة من خطوات الخطة- أن وضع الخطط بطريقة جماعية يساعد على تكوين شخصيات الأفراد وتعويدهم الشعور بتحمل المسؤولية وتقديرهم لعملية إدارة المنزل .

اعتبارات عامة يجب ملاحظاتها أثناء التخطيط:

- ١- التخطيط بما يتناسب ظروف الأسرة واحتياجات واهتمامات أفرادها .
- ٢- التمسك بالواقعية والبعد عن الخيال .

- ٣- العناية بالأهم ثم الأقل أهمية .
- ٤- الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة واستغلالها جيداً .
- ٥- مراعاة مرونة الخطة حتى يسهل إجراءات تعديل أو تغيير تقتضيه الظروف .

ثانياً- التنظيم:

يتلخص التنظيم في تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق أهداف الأسرة وتوزيعها على الأفراد بما يتناسب مع قدرات ومهارات كل فرد.

عزيزتي الطالبة أي أنه يمكن تعريف التنظيم بأنه إجابة على التساؤلات

الآتية:

من الذي...؟	تحديد الأفراد
يقوم بماذا...؟	تحديد الأنشطة
كيف...؟	تحديد مستوى العمل المطلوب/ ترتيب تسلسل الأعمال أو الأنشطة
	والتنسيق بينها.

* المكونات الأساسية للتنظيم:

يجب الأخذ في الاعتبار عند التنظيم لتحقيق أهداف معينة التعرف على المكونات الأساسية للتنظيم والتي تنحصر في:

العمل ، الأفراد ، البيئة أو مكان العمل ، ثم العلاقات بينهم.

حيث يتم التعرف على طبيعة العمل من حيث هل هو عمل ذهني أو عضلي أو يجمع بين العمل الذهني والعمل العقلي؟ هل هو عمل شاق أو عمل بسيط؟ هل يتطلب وقت طويل أم وقت قصير؟ هل هو عمل إشرافي أو تنفيذي؟ هل يمكن

تقسيمه؟ ما هي المهارات والقدرات الواجب توافرها في الأفراد ليستطيعوا أداءه؟..... وغيرها.

وبالإجابة على تلك التساؤلات يمكن تحديد مواصفات الأفراد المناسبين لأداء هذا العمل وعددهم بل وتحديد اختصاص كل منهم. ويلاحظ بالنسبة للأعمال المنزلية أنه يجب على الأم تدريب أبنائها منذ الصغر ذكوراً أو اناثاً على أداء الأعمال ليكتسبوا مهارة وقدرة تمكنهم من أداء تلك الأعمال بكفاءة عالية.

ويلاحظ أهمية تقسيم العمل سواء كان يؤديه فرد واحد أو عدد أفراد ، حيث أن العمل الكبير لا يمكن أن يؤديه فرد واحد ولذا ينبغي تقسيمه حتى يتمكن عدة أفراد من تأديته. وذلك يساعد على تحديد المسئوليات وتوزيعها على الأفراد، أما تقسيم العمل بالنسبة للعمل الفردي فيكون بهدف تقليل الشعور بالملل حيث أن النجاح في أداء جزء أو مرحلة معينة من العمل يكون دافع وحافز على الاستمرار في تكملة أداء بقية أجزاء العمل.

ولكن يجب مراعاة عدم تفتيت العمل إلى أجزاء أصغر أو أبسط من اللازم لان في ذلك تكرار للمسئوليات وتعطيل في أداء العمل.

* خطوات التنظيم:

يتضمن التنظيم عدة خطوات هي:

- تقسيم العمل إلى أنشطة فمثلاً تقسيم عملية إعداد الوجبة الغذائية إلى أنشطة تشمل: الشراء- الإعداد- الطهي- التقديم- غسل الأواني والأدوات- تخزين المتبقي.

- تحديد المتطلبات الأساسية لكل نشاط من مهارات وخبرات يجب توافرها في القائم بالعمل والأدوات والظروف المناسبة لبيئة العمل في ضوء الهدف أو الأهداف المحددة.

- إسناد المهام إلى الأفراد المؤهلين والقادرين على أداء العمل بكفاءة.

- التنسيق والترابط بين الأنشطة المختلفة وبين مجهودات كل الأفراد .

* عوامل تساعد على تنظيم الأعمال المنزلية:

- التخطيط قبل البدء بفترة يتيح ويساعد على التنظيم.

- القيام بكل عمل في حينه وعدم تأجيل الأعمال وتراكمها.

- تعاون أفراد الأسرة يسهل تنظيم الأعمال.

- تكوين أسلوب معين لتنفيذ كل عمل حيث يصبح روتينياً.

- إتباع طرق تبسيط خطوات العمل.

- التعليم والتدريب والممارسة يكسبوا الفرد خبرة تساعد في تنظيم الأعمال.

ثالثاً: التنفيذ:

التخطيط والتنظيم كلها مراحل تجهيزية قبل التنفيذ. أما التنفيذ فهو المرحلة التي تتحول فيها القرارات إلى أعمال.

* خطوات التنفيذ:

يشتمل التنفيذ على ثلاث خطوات أساسية وهامة هي:

١. التنشيط والمبادأة (الحث على البدء في العمل).

٢. الرقابة.

٣. التعديل.

ينشأ الحث على بدء العمل عندما يتوافر لدى الفرد أو الأفراد القائمين بعملية التنفيذ قدر من الحماس والنشاط يكفيان للبدء في تنفيذ الخطة والاستمرار في التنفيذ حتى تتحقق الأهداف، أما إذا لم يتوافر الحماس أو النشاط اللازمان لبدء

العمل فقد يلجأ الفرد إلى التأجيل عدة مرات إلى أن ينتهي الأمر إلى التنازل عن بعض أهداف الخطة أو خفض مستوى ما يسعى إليه من أهداف. وقد ينبع الحث على بدء العمل في الفرد نفسه أو يتطلب ذلك تدخل الآخرين ، كحث الأم أبنائها على ضرورة استذكار دروسهم.

الرقابة: هي نوع من أنواع التقييم المصاحب للعمل، فهي عبارة عن عملية قياس للأداء ، بمعنى آخر فهي عبارة عن عملية مقارنة بين ما تم (الأداء الفعلي) وما يجب أن يتم (الأداء المخطط) ولذا فإن الهدف من الرقابة هو ما إذا كان التنفيذ يسير وفقاً للخطة الموضوعة أو هناك انحراف.

وتختلف طريقة الرقابة باختلاف المورد، فمراقبة الوقت تكون بحساب الساعات والدقائق...، ومراقبة المورد المالي تتم بعد النقود، ومراقبة الطاقة البشرية والجهد تكون بالتعرف على مدى الشعور بالتعب أو الملل وملاحظة الحالة الصحية والمزاجية للقائم بالعمل، أما مراقبة الأجهزة والأدوات فتتم بالتعرف على مدى كفاءتها في التشغيل... وهكذا.

وقد يراقب الفرد أعماله بنفسه أثناء التنفيذ وتسمى مراقبة ذاتية، أو يتولى الأب أو الأم أو الأفراد المسئولين في الأسرة رقابة أعمال باقي أفراد الأسرة وهنا تسمى رقابة عليا وقد تشتمل الرقابة العليا على التوجيه والإرشاد، **فالتوجيه:** عبارة عن إعطاء التعليمات وأوامر وتشجيع وتحفيز. **أما الإرشاد:** فهو عبارة عن إعطاء إرشادات ونصائح ويتصف بتداول المعلومات ثم التأثير على الأفراد. ويختلف التوجيه عن الإرشاد في أنه في حالة التوجيه تقع مسئولية التنفيذ على الموجه، بينما في حالة الإرشاد فإن المنفذ له حرية الأخذ بهذه الإرشادات أو رفضها .

وقد يتم كل من التوجيه والإرشاد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فعندما توجه الأم أطفالها لأداء عمل معين أو ترشدهم إذا ما واجهتهم مشكلة ما، أو عندما يوجه الأب الأبناء أو يرشد الأخ الأكبر أخيه الأصغر... وهكذا ، فكلها مواقف مباشرة من التوجيه والإرشاد ، ولكن عندما يقرأ الفرد بطاقة الإرشادات الملصقة بالملابس الجاهزة، أو كتيب التعليمات الخاصة بتشغيل جهاز معين فكلها توجيهات وإرشادات غير مباشرة.

وإذا ما تم اكتشاف أي انحراف أو قصور في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط فإن هذا يعني ضرورة تحديد الانحرافات ودراسة أسبابها ثم القيام بالتعديل، وقد يكون التعديل في أسلوب الأداء أو طريقة التنفيذ، وقد يتطلب التعديل تغييراً في الخطة إذا ما ثبت أنه من الصعب تنفيذها لعيب ما.

* عوامل تساعد على التنفيذ:

- وجود الحماس لدى المنفذ أو المنفذين.
- الرقابة أول بأول للوقوف على أي انحراف عن الأداء المخطط وعمل التعديلات المناسبة

حتى لا تحيد عن الطريق المرسوم لها.
مراعاة تبسيط الأعمال أثناء التنفيذ والاستغناء عن الأعمال غير الضرورية.

رابعاً: التقييم:

يمثل التقييم المرحلة النهائية في العملية الإدارية، حيث أنه يتم بعد انتهاء التنفيذ، ويختلف عن الرقابة التي تتم أثناء تنفيذ الأعمال في أنه يهتم بمقارنة النتائج بالأهداف، بينما تهتم الرقابة بمقارنة التنفيذ بالخطة الموضوعية، ولا ينتهي دور التقييم عند هذا الحد بل يمتد ليشمل التعرف على أسباب الفشل لتلافيها أو أسباب النجاح لإتباعها في خطط مستقبلية.

وقد لا يهتم أفراد الأسرة بعملية التقييم، وقد يرجع السبب في ذلك إلى الاعتقاد بأن (اللي فات مات- ولا داعي للتفكير في الماضي) أو قد يكتفي بتعليق عام على مستوى أداء أو إنجاز العمل بعد الانتهاء منه بأنه كان مقبولاً أو جيداً، وهذا التقييم لا يوضح أسباب الوصول إلى هذا المستوى أو كيفية تحسينه. وقد يعتمد التقييم فقط على توقيت الانتهاء من التنفيذ ومدى مطابقته للخطة. والمهم معرفة الأسباب التي أدت إلى التأخير مثلاً ومحاولة تلافيها في مرات مقبلة.

• أنواع التقييم:

قد تتم عملية التقييم ذاتياً، مثلما تقيم ربة الأسرة بنفسها أسلوب إنجازها للأعمال والمسئوليات الأسرية.

أو يكون التقييم عن طريق الآخرين كأن تسأل ربة الأسرة أبنائها عن رأيهم في وجبة معينة قامت بإعدادها، وللاستفادة من هذا التقييم يجب أن تعيد ربة الأسرة في ذاكرتها كل الخطوات والظروف التي أحيطت بالعمل أثناء أدائه للتعرف على أسباب النجاح أو أسباب الفشل....وهكذا.

ومن الطرق الناجحة في التقييم أن يتخيل الفرد أنه يقوم بأداء نفس العمل مرة أخرى، ويحاول أن يعرف التغييرات التي سوف يقوم بها لتلافي العيوب أو الأخطاء التي وقع فيها أو ما هي التغييرات الواجب عليه أخذها في الاعتبار ليرفع من مستوى النتيجة التي يتوصل إليها.

وهذا يساعد على التعرف على التغييرات الواجب إتباعها عند التخطيط مرة أخرى.

* أهمية التقييم:

١. التعرف على أسباب النجاح أو الفشل في إنجاز الأعمال، وإذا ما تم ذلك بمناقشة أفراد الأسرة بعضهم مع البعض وتبادلوا الآراء فإن ذلك يساعد على تقوية الروابط الأسرية وبث روح التعاون والمشاركة بينهم من جهة، واكتساب خبرات إدارية من جهة أخرى.

٢. يستفاد من التقييم عند وضع خطط جديدة ويساعد على اكتساب الخبرة في التخطيط.

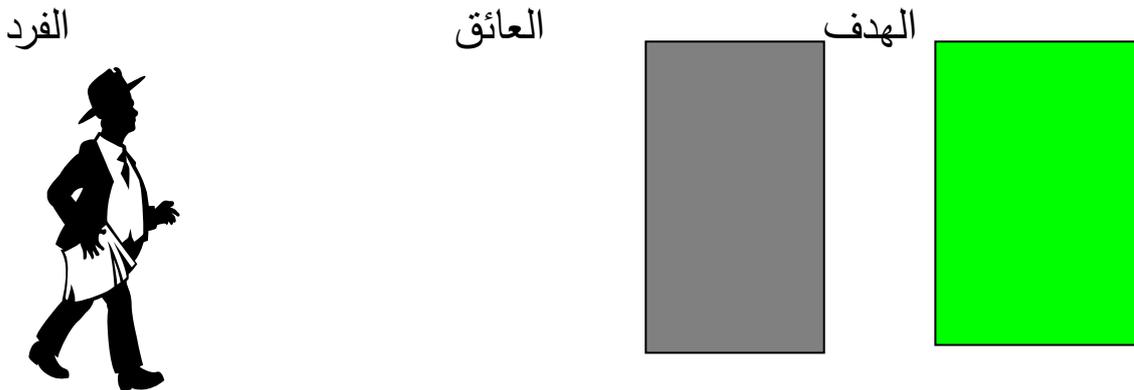
٣. يساعد التقييم في تحويل بعض الأعمال المنزلية إلى روتين متكرر، فيتم تنفيذها باستخدام رصيد الخطط الجاهزة التي ثبتت كفاءتها وفعاليتها وبالتالي يدخر الوقت والجهد اللازمان لتخطيط جديد مما يساعد الفرد والأسرة على إدارة الأعمال المنزلية والشئون الأسرية بنجاح.

المشكلة الإدارية وأساليب حلها

عادة ما يواجه أي إنسان في الحياة مشكلات تحول بينه وبين ما يريد تحقيقه، وغالباً ما يكون لهذه المشكلات حل أو أكثر يستطيع به الإنسان أن يتغلب على العائق الذي يحول بينه وبين تحقيق أهدافه، فمثلاً كثيراً ما نسمع أن شخص ما واجه مشكلة.

تري ما المقصود بالمشكلة؟

لاحظي الشكل التالي:-



شكل رقم () المشكلة والعائق والهدف.

من الشكل السابق يتضح أن المشكلة عبارة عن:-

- (أ) موقف محير في حاجة إلى تفسير.
- (ب) عائق يحول دون تحقيق أهداف معينة.
- (ج) صعوبة الإجابة على سؤال من الأسئلة.
- (د) انحراف الأداء الفعلي على الأداء المخطط.

حيث أن المشكلة دائماً ما تحول دون تحقيق أهداف معينة وبالتالي ما يواجهه المشروع من المشكلات ما هي إلا عوائق تحول دون تحقيق أهدافه .

بعض خصائص الشخصية اللازمة للإدارة الفعالة

يجب عزيزتي الطالبة أن تكون في المدير أو المديرية الناجحة هذه الخصائص:

- | | |
|-------------------|----------------------|
| ١- الموضوعية | ٦- الحاجة لاستقلال |
| والثقة بالنفس | |
| ٢- استخدام السلطة | ٧- الميل لضبط |
| النفس | |
| ٣- المرونة | ٨- الإبداع والابتكار |
| ٤- فهم الآخرين | ٩- المبادرة |
| ٥- الحاجة للإنجاز | |

وفيما يلي عزيزتي الطالبة عرض سريع وموجز لهذه الخصائص.

(١) الموضوعية: وهي القدرة على رؤية الأشياء من وجهة نظر عامة أكثر منها شخصية ذلك القدرة على إصدار القرارات بدون تأثر بعوامل لا تتصل بالموضوع نفسه.

(٢) استخدام السلطة: القدرة على استخدام السلطة بطريقة صحيحة وفي الموقف المناسب كأساس هام للإدارة الايجابية.

(٣) المرونة: القدرة على تغيير الخطط أو تطويرها إذا لزم الأمر في الوقت المناسب. وهذه الخاصية في الطبيعة الإنسانية تجعل هناك مرونة في الحياة، وكثيراً من السيدات تنجح في مواجهة المشاكل اليومية وفقاً لقدراتهن على تكيف الخطط وفقاً للظروف والأحوال المتغيرة. والبيئة الإنسانية ليست ساكنة فالظروف والاحتياجات تتغير يوماً بعد يوم وعلى الفتاة أو ربة الأسرة أن تتكيف مع ذلك .

(٤) فهم الآخرين: صفة أساسية لا غنى عنها للإدارة الناجحة، وينطوي على الفهم الجيد والتعاطف الوجداني مع الاختلافات الفردية بين أفراد الأسرة، وفهم الآخرين عاملاً مساعداً هاماً في حل الكثير من المشاكل المرتبطة بالعلاقات الإنسانية، ويقلل من عوامل الإحباط المخيبة للأمال، ومعرفة القدرات المتوافرة عند الأفراد والتعرف على ما يحبه وما يكرهه كل منهم، يعد ذلك عاملاً مساعداً يمكن أن يواجهنا عند عمل الخطة وتحديد المسئوليات المناسبة لكل فرد وفقاً لقدراته وإمكانياته.

(٥) الحاجة للإنجاز: تعد هذه الحاجة من أهم دوافع الفرد لاختيار الاستثمار الحر كمهنة، فمن الثابت أن الرغبة في صياغة أهداف الفرد والسعي الحثيث لإنجازها هما أهم القوى المحركة لدى الكثيرين من المسؤولين عن المشروعات.

ولذا فإننا نجد أن الشخص الذي يريد عمل مشروع إنتاجي خاص به، يرغب دائماً في تحمل مسئولية تصرفاته وأن يؤدي أداء جيد في مواقف التنافس وأن يتحمل مخاطرة معقولة، لا يميل إلى الأنشطة الروتينية، وتتميز الحاجة للإنجاز بثلاث خصائص رئيسية وهي:

(١) الرغبة في حل المشكلات، وتحقيق الإشباع نتيجة إنجاز الأهداف السابق تحديدها ووضع أولوياتها.

(٢) القدرة على تحمل المخاطرة المعقولة بعد دراسة كافية البدائل.

(٣) الحاجة إلى إرجاع الأثر كقياس لما حققه من نجاح.

(٦) الحاجة للاستقلال: أن الأفراد الذين يتمتعون بالاستقلال تنمو عندهم الثقة بالنفس نحو مجابهة المواقف الجديدة الصعبة ويشعر بقيمته واحترامه لنفسه واستمتاعه بالحياة وتعتبر تنمية الشعور بالاستقلال أمر على جانب كبير من الأهمية في بناء الفرد والمجتمعات، وعندما يشعر الفرد بالاستقلال فإنه يستطيع أن يتخذ القيم ويصدر القرارات الخاصة لإشباع حاجاته المختلفة وبذلك يدفعه نحو التطور والتقدم إلى الأمام.

(٧) الميل إلى ضبط النفس: من العوامل التميز ربة المنزل أو المديرية الناجحة هي القدرة

والسيطرة على ما تقوم به من أعمال وأن تتحمل مسئولية سلوكها ومن ثم فهي لا تلقي عبء نجاحها أو فشلها على الظروف الخارجية، بالإضافة إلى الهدوء والتحكم في المشاعر، والمديرية الناجحة يجب أن تتصف بالحكمة حتى تتمكن من مواجهة المشاكل عند ظهورها وتصبح لديها القدرة على التوجيه الذكي لهذه المشاكل وذلك أفضل بكثير من السيدات اللاتي ليست لديهن القدرة على التحكم في النفس.

(٨) **الإبداع:** يعتبر الإبداع جوهر عملية الإدارة، وهو بمثابة الآلية التي من خلالها تستطيع ربة الأسرة أو لمسئول عن العمل بناء وزيادة الثروة، ومصدر الإبداع هو البحث الخلاق عن الفرص في المواقف التي قد توجد داخل أو خارج المنزل أو المدرسة..... الخ، وهذه المقدرة تهيئ للفرد إمكانية التصور الذهني والتمثل العقلي لاتخاذ وصنع الخطط والرؤية المستقبلية للنتائج المترتبة على خطط معينة وتأثيرها على العمل وذلك قبل التنفيذ الفعلي .

(٩) **المبادرة:** وتعني أن القائد يسيطر على الأحداث، ويعتمد على الملاحظة الواعية والحدس والبديهة في حل المشكلات التي تحدث، ويضاف إلى ذلك القدرة على صياغة الأهداف ووضعها موضع التنفيذ بكفاءة، والمبادرة تحت الأفراد على العمل والاهتمام بالنشاط ويدفعهم إلى العمل للوصول إلى أعلى مراحل الكفاءة والإنتاج.

المشروعات الصغيرة وتنمية الموارد الأسرية

وتشير الإحصاءات إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تزيد عن ٩٠% من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم، وقد نما دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع نهاية عهد الاقتصاد الموجه وتفعيل دور منظمة التجارة العالمية.

من هنا جاء اهتمامنا بالمشروعات الصغيرة باعتبارها بارقة أمل في إيجاد فرصة عمل متميزة للشباب، وهي كذلك حاضنة رجال أعمال المستقبل، آملين في أن يجد طلاب السنوات النهائية وخريجو الجامعات المصرية السبيل نحو مستقبل أكثر إشراقا وابتساما.

ويمكن القول إن هناك تصنيفات متعددة للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر والمتوسطة والكبيرة، فقد ذهب البعض إلى أن المشروعات يمكن تصنيفها حسب رأس المال، وذهب الآخر إلى التصنيف حسب عدد العمالة، أو حسب نوعية المشروع والمنطقة الجغرافية. ونحن هنا نميل إلى التصنيف حسب عدد العمالة؛ ذلك أن القيمة السوقية لرأس مال المشروع متغيرة مع الزمن، وأن نوعية المشروع أيضا متغيرة، ومن ثم فإن الاعتماد على حجم العمالة يصبح أكثر واقعية. ورغم أن هذا الكتاب يستهدف الراغبين في إنشاء المشروعات الصغيرة وتنميتها ومعرفة الفرص المتاحة أمامها والتحديات التي تواجهها، إلا أنه يتضمن معلومات مفيدة تخص المشروعات المتوسطة خاصةً أنه لا توجد حدود فاصلة بين كلا النوعين من المشروعات.

ولكى نتعرف على المشروعات الصغيرة عن قرب ونعرف كيف يمكن للشباب أن يبدأ مشروعا صغيرا يوفر له حياة كريمة ويعمل على تنميته، لابد لنا من تناول الموضوعات ذات الصلة بالمشروعات الصغيرة مثل: دراسات الجدوى، التسويق، الإدارة، الجودة.

تمثل المشروعات الصغيرة عصب الاقتصاد في كثير من دول العالم، ليس فقط لأنها توفر فرص عمل ولكن لأنها تغذى الصناعات الكبيرة باحتياجاتها، وتعمل بصورة لصيقة للأسواق والمناطق الصناعية ومنافذ التصدير. ويمكن تعريف المشروع على أنه "مجموعة من الأنشطة الاستثمارية المرتبطة معا والتي تنفذ بطريقة منظمة وله نقطة بداية واضحة وله دورة حياة محددة، لتحقيق بعض النتائج المحددة التي تلبى أهداف واحتياجات صاحب العمل". وبناءا عليه يمكن تعريف المشروع الصغير على أنه "مجموعة أنشطة استثمارية يمارسها صاحب العمل لتحقيق عائد اقتصادي".

وقد يكون المشروع اقتصاديا أو تجاريا أو خدميا أو اجتماعيا. وقد يكون الهدف تحقيق عائد اقتصادي أو أرباح أو نوع من التوازن الاجتماعي. وبالتالي فإن اختلاف الأهداف ينعكس على نوعية المشروعات. ولكل مشروع دورة حياة تميزه عن غيره من المشروعات. وتمثل إدارة المشروع الصغير حجر الزاوية في حياة المشروع، فكثير من المشروعات تبدأ بداية قوية وتنتهي في غضون شهور من بدئها رغم توافر رأس المال اللازم وتوافر مقومات التسويق، والسبب أن إدارة المشروع فشلت في إيجاد آليات لاستمرارية المشروع. وتشير التحليلات إلى أن أصحاب المشروعات الصغيرة عادة ما يعتمدون على فكرة راودتهم يدعمها شئ من حماس الشباب، غير أنها - للأسف - تفنقر إلى أبسط مقومات الإدارة.

١-١ كيف تبدأ مشروعك الصغير؟

سؤال وجيه، نظرحه دائما، فقد يكون الحماس وراء فكرة معينة لبعض الوقت سرعان ما ننصرف عنها لغيرها، وكثير من الشباب يسأل: بأى مشروع صغير أبدأ؟ لذا فالإجابة عن هذا السؤال تحتاج إلى التعرف على الكثير من المفاهيم، وجمع كثير من البيانات، ثم تحليل هذه البيانات قبل البدء في المشروع. ودعنا نطرح مجموعة من الأسئلة لعلها تسهل الإجابة عن هذا السؤال:

- هل أنت شخص مثابر، يتمتع بالصبر والتحمل والقدرة على الحركة؟
- هل تجيد مهارات التفاوض مع الآخرين؟
- هل لديك فكرة، ولو مبسطة، عن دراسات الجدوى؟
- هل لديك خبرة في المشروع الذي تود إقامته؟
- هل لديك معرفة بالجهات التي سوف تتعامل معها؟
- هل تعرف جمهورك "الفئة المستهدفة لمشروعك"؟
- هل لديك مهارة إدارة المشروعات الصغيرة؟
- هل لديك معرفة بالسوق؟
- هل لديك معرفة بمصادر التمويل؟
- ما هي معلوماتك عن التعامل مع الضرائب، التأمينات؟

فإذا أجبتنا بمصادقية على هذه التساؤلات، وكنا على قناعة بفكرة المشروعات الصغيرة، فإنه يمكننا البدء فوراً في دراسة مشروع صغير، بالطبع قبل البدء في تنفيذه.

٢-١ تصنيف المشروعات

ذهب كثير من المختصين والمهتمين إلى تصنيف المشروعات إلى:

- مشروعات متناهية الصغر.
- مشروعات صغيرة.
- مشروعات متوسطة.
- مشروعات كبيرة.
- مشروعات عملاقة.
- مشروعات عابرة القارات.

ويرى كثير منهم أن المشروعات يمكن تصنيفها حسب قيمة رأس مال المشروع، ويرى بعضهم أن رأس المال متغير؛ ومن ثم فإن الاعتماد على عدد العمالة يمكن أن يكون أكثر واقعية، في حين يرى آخرون أنه يمكن تصنيف المشروعات حسب نوعية المشروع والمنطقة الجغرافية.

واستنادا لعدد العمال في المشروع، ويمكن تصنيف المشروعات إلى:

- مشروعات متناهية الصغر، عدد العمال بها لا يزيد عن ٥ عمال.
- مشروعات صغيرة، عدد العمال بها من ٦ إلى ١٥ عاملا.
- مشروعات متوسطة، عدد العمال بها من ١٦ إلى ٥٠ عاملا.
- مشروعات كبيرة، عدد العمال بها أكثر من ٥٠ عاملا.
- مشروعات عملاقة، وهي المشروعات ذات العمالة الكثيفة وتغطي أكثر من منطقة جغرافية وتتميز بارتفاع رأس المال والديناميكية.
- مشروعات متعددة الجنسيات، وهي المشروعات التي يساهم فيها شركاء من جنسيات مختلفة.
- مشروعات عابرة القارات، وهي المشروعات التي تتميز بانتشار جغرافي واسع يغطي أكثر من قارة (قد يصل عدد العمالة إلى أكثر من عشرة آلاف).

جدول (١-١) يوضح بعض الأشكال القانونية المتاحة عند إنشاء المشروعات الصغيرة والفروق بينها.

٣-١ تعريف المشروعات الصغيرة

١-٣-١ تعريف المشروع الصغير

يمكن تعريف المشروع على أنه صغير، إذا توفرت فيه الخصائص التالية:

- أن يتراوح عدد العمالة به من ٥ إلى ١٥.
- أن يكون المديرون هم أصحاب المشروع "سمة غالبية".
- أن تكون الملكية لفرد أو مجموعة صغيرة.
- أن يمارس المشروع عمله في منطقة محلية.
- أن يتسم المشروع بصغر الحجم ومحدودية النشاط.

جدول (١-١): خصائص الأشكال القانونية المتاحة أمام المشروعات الصغيرة (مرجع ٣٩)

شركات المساهمة	مشروعات المشاركة		المشروع الفردي	وجه المقارنة
	توصية بسيطة	تضامن		
معقدة وطويلة، وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً نتيجة لتدخل الحكومة.	بسيطة، عقد المشاركة الذى يحدد مسئوليات الشركاء الموصيين، القيد فى السجل التجارى.	بسيطة، عقد المشاركة والقيد فى السجل التجارى.	بسيطة تتمثل فى الحصول على الترخيص والقيد فى السجل التجارى	إجراء التكوين
محدودة، وغير تضامنية لحملة الأسهم.	محدودة وغير تضامنية للشركاء والموصيين.	غير محدودة تضامنية	غير محدودة	المسئولية
مرتبطة بإدارة المساهمين وإن كان الأمر يتطلب قرار الجمعية العمومية، قد تفرض عليها التصفية بحكم قضائى واجب النفاذ، يحدد عقد التأسيس مدة الشركة.	مرتبطة بحياة الشركاء، تتوقف على رغبة الشركاء فى الاستمرار، يحدد المدة عقد المشاركة إن كان يمكن تحديده بموافقة الشركاء.	مرتبطة بحياة الشركاء، تتوقف على رغبة صاحب المشروع، وتتوقف على رغبته فى الاستمرار، يمكن أن تستمر لوقت طويل.	مرتبطة بحياة صاحب المشروع، وتتوقف على رغبته فى الاستمرار، يمكن أن تستمر لوقت طويل.	الاستمرارية
تتدخل الحكومة وتضع شروطاً معينة للممارسة النشاط واجبة الاحترام ويكثر التدخل الحكومى لأغراض المصلحة العامة.	القانون والآداب العامة محدودة وإن كانت أفضل من المشروع الفردي.	القانون والآداب العامة	القانون والآداب العامة	القيود القانونية لممارسة العمل
قدرة غير محدودة على تجميع الأموال.	محدودة بمقدرة الشركاء المتضامنين وحصص الشركاء الموصيين.	محدودة بمقدرة صاحب المشروع	محدودة بمقدرة صاحب المشروع	القدرة على جذب رؤوس الأموال
مجلس إدارة منتخب بواسطة الجمعية العمومية بالإضافة إلى هيكل إدارى معين من الخبراء.	الشركاء المتضامنين	الشركاء المتضامنين	صاحب المشروع	سلطة الإدارة
محدودة بقيمة الأسهم فقط.	أقل من المشروع الفردي	عالية	عالية لأنه يخاطر بكل ما يملك	درجة المخاطرة

١-٣-٢ مجالات عمل المشروعات الصغيرة

يمكن القول بأن مجالات عمل المشروعات الصغيرة تكاد تقتصر على أربعة جوانب هي:

(أ) التصنيع

لدينا فرص متعددة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال التصنيع في مصر وفي كثير من دول العالم النامي، هذا على الرغم من أن المشروعات الكبيرة تعتبر العنصر الأساسي في التصنيع، إلا أن الصناعات الغذائية، والصناعات التي تعتمد على الميزة النسبية للمناطق الجغرافية، والصناعات الحرفية كلها تتدرج تحت مسمى المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومن أمثلة ذلك:

- تصنيع المنتجات الزراعية مثل عمليات فرز وتعبئة التمور، وتجفيف الفاكهة، وتصنيع المربيات والعصائر.
- تصنيع الأجزاء الغذائية للصناعات الكبيرة، وخاصة تلك التي تعتمد على التجميع مثل قطع غيار السيارات، والأجهزة الكهربائية كأجهزة التكييف وغيرها.
- الصناعات الغذائية التي تعتمد على الألبان مثل صناعة الزبادى، والجبن ومنتجات الألبان المختلفة.
- الصناعات الخشبية، وقد برع المصريون في صناعة الأثاث، والتحف الخشبية حتى بلغوا فيه حد التصدير في بعض المناطق.
- صناعة الملابس الجاهزة، وهناك نماذج رائعة في هذا المجال.

(ب) التجارة

نجح العرب على مدى تاريخهم الطويل في التجارة، وقد كان لمصر نصيب كبير من التأثير والتأثر بهذا النجاح؛ باعتبارها جزء من المنطقة العربية، وقد تزايد دور المشروعات الصغيرة في التجارة؛ لأنها الأقدر على الوصول إلى المستهلك. وقد تلاحظ من البيانات التي حصلنا عليها من المؤسسات العاملة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أن نسبة كبيرة من المشروعات الصغيرة تعمل في مجال تجارة الجملة والتجزئة، ففي كثير من المناطق الجغرافية تغلب السمة التجارية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وأمثلة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال التجارة منها:

- الملابس الجاهزة بأنواعها: الرجالي والحريمي والأطفال.
- تجارة المفروشات.
- تجارة الأدوات المنزلية.
- المكتبات: وهذه تغطي قطاعا كبيرا، ويعمل بها أعداد هائلة من العاملين.

- محلات البقالة: وهذه تلبي احتياجات قطاعات عريضة من الشعب، وقادرة على الاستمرارية، وعادة ما تكون مشروعات أسرية "أى يعمل بها أفراد الأسرة الواحدة".
 - تجارة الخضراوات والفاكهة.
 - مستلزمات التجميل.
 - تجارة الإلكترونيات: وتعتبر الجواد الرباح الآن، والذي يراهن عليه العالم المتقدم. ويكفى أن تعرف أن الهند تعد الآن أكبر منتج للبرمجيات فى العالم، رغم أن الأطفال، فى كثير من قرى الهند، لا يجدون فصلا دراسيا يتعلمون فيه، حتى إنهم يفترشون الأرض فى ظل شجرة وارفة لتحصيل التعلم.
- وهنا يجب الإستفادة من الثورة الإلكترونية وما تطلبه من تغيير فى طبيعة الوظائف.

(ج) الخدمات

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة النسبة العظمى فى المشروعات الخدمية مثل:

- محلات تنظيف الملابس وكيها
- مكاتب المحاسبة والمراجعة
- مكاتب السياحة
- استوديوهات التصوير
- خدمات النقل بالسيارات
- خدمات إصلاح السيارات
- خدمات الاتصال
- وكالات الإعلان
- إنتاج برامج الحاسب

(د) الزراعة

هناك مشروعات عديدة زراعية منها: استصلاح الأراضى، والمزارع الحيوانية، والمناحل، ونباتات الزينة... إلخ.

مجالات عمل المشروعات الصغيرة:

- صناعية
- تجارية
- خدمية
- زراعية

١-٣-٣ أهمية المشروعات الصغيرة

يأتى الاهتمام العالمى بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة من كونها أكثر القطاعات قدرة على توفير فرص عمل، وتعمل على تشجيع المنافسة، هذا بالإضافة لقدرتها على التكيف السريع مع السوق ومتطلباته لأنها تتميز بديناميكية عالية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

(أ) قدرة المشروعات الصغيرة على توليد فرص عمل

تشير البيانات التى حصلنا عليها من جمعيات تنمية المجتمع العاملة فى المشروعات الصغيرة إلى أن تكلفة فرصة العمل فى المشروعات الصغيرة تصل فى المتوسط إلى ٧٥٠٠ جنيه، بينما تصل فرصة العمل فى المشروعات العامة والحكومية إلى ٧٥٠٠٠ جنيه، وهذا يعنى أن فرصة العمل فى المشروعات الكبرى والحكومية تصل إلى عشرة أضعاف تكلفة فرصة العمل فى المشروعات الصغيرة. لنضرب هنا مثلاً بسيطاً، سجلت الدراسة أن عدد العاملين بإحدى ورش تشكيل الرخام والجرانيت ١٢ عاملاً يتقاضون أجوراً شهرية تراوحت بين ٣٠٠ جنيه لعامل الحراسة، ١٢٠٠ جنيه شهرياً للعامل الفنى الماهر، وكلفت الورشة ٧٢٠٠٠ جنيه (بخلاف الأرض). بينما سجلت دراسة أخرى أن مصنع لقطع وصقل الرخام والجرانيت تكلف ٢٠ مليون جنيه (بخلاف الأرض)، وأن عدد العاملين به ١٠٠ عامل، وتراوحت الأجر فيه بين ٤٠٠ جنيه لعمال الحراسة والخدمات، ١٥٠٠ جنيه للمهندسين والفنيين المهرة.

وبنظرة بسيطة نجد أن فرصة العمل فى الحالة الأولى تكلفت ٦٠٠٠ جنيه. وفى الحالة الثانية تكلفت فرصة العمل ٢٠٠٠٠٠ جنيه. وعلى الرغم من أن العائد على رأس المال فى الحالة الأولى يختلف عنه فى الحالة الثانية، إلا أن القدرة على توفير فرص عمل فى الحالة الأولى أكبر بكثير من الحالة الثانية.

(ب) قدرة المشروعات الصغيرة على المنافسة

تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بقدرتها وديناميكيته العالية فى اتخاذ القرار، وهذا يؤدي بدوره إلى تشجيع المنافسة؛ حيث إن وجود أكثر من منتج لنفس السلعة - وإن كان صغيراً - يؤدي إلى تشجيع المنافسة مما يصب فى مصلحة المستهلك فى النهاية.

(ج) قدرة المشروعات الصغيرة على الابتكار

يتميز أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأن لديهم قدرة عالية على الابتكار وتجريب أفكار جديدة، وهذه الأفكار عادة ما تؤدي إلى تطور المنتج. هذا إضافة إلى توافر المرونة، مقارنة بالمشروعات الكبيرة مما يسهم في القدرة على الإبداع وتقديم ما هو جديد. ولو نظرت إلى تجربة دول جنوب شرق آسيا؛ لوجدت أن الابتكار والقدرة على تلبية احتياجات المستهلك حول العالم سمة أساسية، بدءا من فوانيس الأطفال التي تغنى بكل اللغات إلى احتياجات أجهزة الحاسب؛ كل هذا من بنات أفكار أصحاب المشروعات الصغيرة في هذه الدول.

(د) قدرة المشروعات الصغيرة على تلبية احتياجات المستهلك

تعمل المشروعات الصغيرة على تلبية احتياجات المستهلك من خلال:

- تحقيق الاتصال المباشر بين المستهلكين والأسواق
- المرونة في الإنتاج والتسويق والخدمات

تذكر أن أهمية المشروعات الصغيرة تتلخص في قدرتها على:

- توفير فرص عمل.
- القدرة على المنافسة.
- الإبداع والابتكار.
- تلبية احتياجات المستهلك.

١-٤ الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة

تعانى المشروعات الصغيرة في مصر، مثل غيرها من دول المنطقة، من صعوبات جمة، منها ما هو متعلق بصاحب العمل ومنها ما هو متعلق ببيئة العمل ومنها ما هو متعلق بتوافر الخامات وظروف التسويق، ومنها ما هو متعلق بكثرة اللوائح والتشريعات. ونورد فيما يلي تفصيلا لبعض الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة حيث إن الوعي بهذه الصعوبات يمكن صاحب المشروع الصغير من وضع الخطط المناسبة للتغلب عليها.

(أ) صعوبة اجتذاب أصحاب الخبرات والمهارات

ويرجع ذلك إلى العوامل الآتية:

- ارتفاع أجور أصحاب الخبرة والمهارة.
- قيام صاحب المشروع أو المدير بعدد كبير من الوظائف بمفرده.
- الاعتماد على الخبرة والأساليب التقليدية فى اتخاذ القرار، وليس الأساليب الحديثة فى الإدارة.
- عدم توافر قواعد بيانات دقيقة لدى المنشآت الصغيرة، وصعوبة الاحتفاظ بسجلات منتظمة للبيانات.
- توريث المشروعات للأبناء بصرف النظر عن خبرتهم.

(ب) طبيعة الموارد البشرية

ويرجع ذلك إلى الأسباب الآتية:

- تمسك العمال و رغبتهم القوية فى العمل فى المنظمات الحكومية، أو مشروعات قطاع الأعمال العام؛ لتوافر الاستقرار الوظيفي وعملا بالمثل القائل "إن فاتك الميرى، تمرغ فى ترابه"!.
• رغبة العمال فى الحصول على مزايا عينية أفضل فى القطاع الحكومى مثل التأمينات، والإجازات.
- رغبة الشباب فى العمل داخل المكاتب، فكثير من خريجي كليات التجارة مثلا يرغبون فى العمل داخل المكاتب بصورة أساسية، ولا يفضلون العمل الميداني.
- ضعف برامج التدريب لدى أصحاب المشروعات الصغيرة.

(ج) صعوبات تتعلق بتمويل المشروعات الصغيرة

رغم وجود عدد كبير من المصارف، ورغم البرامج التى تديرها المنظمات الحكومية وغير الحكومية، لتوفير التمويل اللازم للمشروعات الصغيرة؛ إلا أن التمويل مازال قاصرا ويقف حجر عثرة أمام نمو قطاع المشروعات الصغيرة وتطوره. فتدبير التمويل من أهم الصعوبات التى تواجه المشروعات الصغيرة، فضلا عن الارتفاع النسبي لمعدلات الفائدة على القروض الموجهة للمشروعات الصغيرة. لذلك عادة ما يجد صاحب المشروع الصغير نفسه بين فكي رحي؛ إما أن يعتمد على نفسه فى التمويل، أو يقترض من المؤسسات المالية بشروط قد لا يستطيع تحملها. وفيما يلي تلخيصا لأهم صعوبات التمويل الخارجى:

- الارتفاع النسبي لمعدلات الفائدة على القروض الموجهة للمشروعات الصغيرة.

- تمسك مؤسسات الإقراض بكثير من الضمانات واللوائح لارتفاع مخاطر الإقراض لهذه الفئة مما يرهق أصحاب المشروعات الصغيرة.
- تشدد مؤسسات التمويل في عدم توفير فترات سماح للمشروعات الصغيرة وفي أساليب السداد ومجالات استخدام القرض.
- عدم قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة في كثير من الأحيان على توفير الضمانات للمؤسسات المالية.

وللاقتراض مزايا وعيوب يجب معرفتها ومواجهتها:

مزايا الإقتراض

- ١- زيادة رأس المال.
- ٢- زيادة قيمة الأرباح في حالة أن نسبة الربح أكبر من معدل الفائدة على القرض.
- ٣- التمتع ببعض المزايا التي تقدمها الجهات المقرضة.

عيوب الإقتراض

- ١- عدم مرونة الجهات المقرضة مما يستتبعه من عدم الحرية في اتخاذ قرارات استراتيجية للمشروعات الصغيرة.
- ٢- نقصان قيمة الربح قد يصل إلى تحقيق خسائر في حالة أن نسبة الربح أصغر من معدل الفائدة على القرض.
- ٣- وقوع المقرض تحت ضغط دائم لضمانه سداد قيمة القرض والفوائد.

ولذا فإنه من المفضل الالتجاء إلى المساهمين لتوفير التكاليف الاستثمارية أولاً، وإن كان هناك حاجة للاقتراض فتكون في حدود نسب لا تتعدى نصف التكلفة الاستثمارية.

(د) صعوبات تتعلق بالتأمينات والضرائب

أحيانا تتعامل أجهزة التأمينات ومصحة الضرائب مع أصحاب المشروعات الصغيرة بنفس الكيفية التي تتعامل بها مع أصحاب المشروعات الكبيرة والحكومية، بل إنه في الكثير من الحالات لا تتوفر للمشروعات الصغيرة الإعفاءات والمميزات التي تتوفر للمشروعات الكبرى؛ ويترتب على ذلك تزايد الأعباء الضريبية وبالتالي يقل صافى الربح ويقلل من فرص نجاح أو نمو المشروعات الجديدة.

(هـ) صعوبة توفير برامج للتدريب أو تطوير المنتج

عادة ما تحتاج برامج التدريب وتطوير المنتج لإمكانات أكبر من إمكانات أصحاب المشروعات الصغيرة. لذا فإن المناطق الصناعية فى تركيا - على سبيل المثال - توفر للمشروعات الصغيرة فرص للتدريب وبرامج لتطوير منتجاتها بتكلفة تعاونية.

(و) المنافسة

تعانى المشروعات الصغيرة فى بعض الأحيان من المنافسة وخاصة فيما يتعلق بجودة المنتج وسعره. ولو أنك قارنت بين منتج للزبادى لأحد المشروعات الصغيرة وتلك التى تنتجها أحد الشركات الكبرى، لاكتشفت على الفور الصعوبات التى تواجه المشروعات الصغيرة للوصول لهذه القدرة من التغليف والتسعير والتوزيع إذ إن حجم الإنتاج واستخدام الآلة عادة ما يسهم فى خفض التكلفة. إلا أن المشروعات الصغيرة تتميز بقلّة التكاليف الإدارية ومرونة الحركة أيضا ويمكنها المنافسة فى مجالات عديدة.

(ز) العامل الزمنى فى إنشاء المشروعات

كثيرا ما تستغرق عملية إنشاء المشروعات فترة طويلة من الزمن نسبيا، وتبقى الموارد المستثمرة معطلة فى صورة أصول غير مكتملة طوال فترة الإنشاء. ومن ثم كلما طالت فترة إنشاء المشروع زاد حجم العوائد المضحى بها نتيجةً لاحتجاز الموارد المستثمرة فى صورة معطلة. ولذا فإن فترة الإنشاء نفسها يمكن أن تؤخذ كمعيار للمفاضلة بين المشروعات. ومن ناحية أخرى فإن تنفيذ إنشاء المشروع فى فترة أقل من المدة المقررة يحقق لصاحب المشروع وفرا يساوى العائد المحقق خلال فترة التبكير.

تذكر أن الصعوبات التى تواجه المشروعات الصغيرة تكمن فى:

- صعوبة اجتذاب أصحاب الخبرات والمهارات.
- طبيعة الموارد البشرية.
- صعوبات تتعلق بتمويل المشروعات الصغيرة.
- صعوبة تتعلق بالتأمينات والضرائب.
- صعوبة توفير برامج للتدريب أو لتطوير المنتج.
- المنافسة.
- العامل الزمنى فى إنشاء المشروعات.

يعانى أصحاب المشروعات الصغيرة كثيرا فى سبيل الوصول إلى النجاح؛ وكثيرا ما تفشل المشروعات الصغيرة خلال السنوات الثلاث الأولى من عمر المشروع. وتختلف أسباب الفشل من مشروع لآخر. ويمكن حصر أسباب فشل المشروعات الصغيرة بصفة عامة فيما يلى:

١-٥-١ مشكلات الموارد والأسعار

(أ) عدم توافر الخبرة اللازمة لتشغيل وإدارة المشروع

تفشل المشروعات الصغيرة فى اجتذاب أصحاب الخبرة للعمل بها، ويرجع ذلك لأن صاحب الخبرة يغالى فى أجره؛ ومن ثم فإن أصحاب المشروعات الصغيرة، وخاصة فى مرحلة بدء المشروع يلجأون لتشغيل عمالة نصف ماهرة مما يترتب عليه تدنى مواصفات المنتج أو الخدمة. وكثيرا ما يلجأ أصحاب المشروعات الصغيرة لتعيين أقاربهم ومعارفهم فى المشروع دون أن يكون لهم الخبرة الكافية فى العمل.

(ب) ارتفاع أسعار المواد الخام

تمثل المواد الخام مشكلة كبيرة لكثير من المشروعات الصغيرة؛ فالمواد الخام المستوردة مرتفعة السعر، والخامات المحلية بها عيوب، واستخدامها سوف يؤدى بالقطع إلى تدرى جودة المنتج؛ مثال لذلك مشروعات النسيج اليدوى، فرغم توافر الخبرة والعمالة الماهرة إلا أن الخيوط الجيدة مستوردة من اليابان، وكوريا، وهونج كونج... إلخ. والخامات المحلية تعانى من مشكلات كثيرة وبالتالي فإن صاحب المشروع بين خيارين كليهما مر؛ إما أن يشتري الخيوط المستوردة، وهذا سوف ينعكس بدوره على سعر المنتج، أو يعتمد على الخيوط المحلية، وهذه سوف تؤدى إلى تدرى جودة المنتج. كما أن ارتفاع أسعار المياه والطاقة فى بعض الأحيان يكون لها أثر كبير فى فشل المشروع.

(ج) تسعير المنتج

فى كثير من الحالات يكون المنتج جيدا، وأحيانا متميز، لكن صاحب المشروع يضع أسعارا عشوائية عادة ما يكون مغالى فيها، فمهارة تسعير المنتج لديه مفقودة. وفى هذه الحالة سوف يفشل المشروع. مثال لذلك، لو أنك تشتري كيلو عسل نحل، منتج طبيعى، من نحال موثوق به؛ ستجد أن السعر لن يقل عن خمسة وعشرين جنيها، رغم عدم تغليفه التغليف الجيد، فى حين أن سعر مثيله فى السوبر ماركت عشرون جنيها، ومغلف تغليفا جيدا وتنتجه شركة لها علامة تجارية معتمدة. الخطأ هنا خطأ تسعير، ففى

الحالة الأولى قام المنتج بالتسعير بطريقة عشوائية، وفي الحالة الثانية التزمت الشركة بقواعد التسعير المعمول بها من حيث دراسة السوق والمنافسة وغيرها.

(د) فشل السياسات المتبعة في الإنتاج

تركز المشروعات الصغيرة - في معظمها - على زيادة الإنتاج بغض النظر عن الجودة. وبالتالي ترتكب الأخطاء التالية:

- عدم ربط الأجر بالإنتاج.
- ضعف معدلات الإحلال والتجديد للآلات مما يؤثر على معدل الكفاءة الإنتاجية.
- عدم اتباع نظم جيدة للرقابة على الجودة.
- ضعف استخدام التكنولوجيا المتقدمة مما يؤثر على مستوى الإنتاج وكميته وجودته.
- قصور في نظم صيانة الآلات والمعدات.

١-٥-٢ مشكلات التمويل والضرائب

- ضعف التمويل وعدم توافر السيولة المطلوبة في التوقيت المحدد وهذا يؤثر بشكل سلبي على المشروعات الصغيرة.
- ارتفاع معدلات الفائدة على القروض الموجهة للمشروعات الصغيرة، فيجب ألا تزيد الفائدة على القروض عن ٥% سنوياً، وأن تكون الفائدة بسيطة وليست مركبة، والأفضل أن تمنح المشروعات الصغيرة قروضا بنظام المرابحة الإسلامية.
- اتجاه كثير من الشركات إلى السحب على المكشوف من البنوك، لتغطية احتياجات المشروع وعدم القدرة على السداد.
- ضعف الرقابة المالية في المشروعات الصغيرة، وكثير من أصحاب المشروعات لا يفضل إمساك سجلات منتظمة، مما يترتب عليه الخلط بين رأس مال المشروع ورأس مال صاحب العمل.
- اعتماد كثير من المشروعات الصغيرة على القروض بنسبة ١٠٠%؛ مما يؤثر على كفاءة الإدارة المالية وتحمل المشروعات أعباء القرض.
- عدم توافر ميزة ضريبية نسبية لأصحاب المشروعات الصغيرة تجعلهم قادرين على المنافسة.
- تحمل صاحب العمل للنسبة الأكبر من التأمينات على العمال.

١-٥-٣ مشكلات مرتبطة باختبارات وتقييم العمالة

- نادراً ما يلجأ أصحاب المشروعات الصغيرة لتقييم أداء العاملين.
- غياب المنهج العلمي لتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع.

- عدم وجود معايير واضحة لاختيار العمالة والتعيين والترقية.
- تدنى مستويات التدريب في الكثير من المشروعات.
- غياب بطاقات الوصف الوظيفي مما يؤدي إلى تضارب المهام.

١-٥-٤ مشكلات متعلقة بالتسويق

- الاعتماد على التسويق العشوائي.
- ضعف سياسات التسويق والتسعير والترويج
- عدم الاهتمام بالوحدات المسئولة عن التسويق.
- عدم وجود وحدات لأبحاث التسويق.

١-٥-٥ مشكلات تتعلق بالسمات الشخصية لصاحب المشروع

صاحب المشروع الصغير أشبه بالقائد، فعليه أن يجيد مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة والقدرة على اتخاذ القرار، فضلا عن قدرته على تحمل المسؤولية والمثابرة؛ فإن افتقاد هذه السمات والتردد يؤدي إلى فشل المشروع.

دراسة جدوى المشروعات الصغيرة

يمكن تعريف دراسة الجدوى على أنها تلك الدراسة التي تمكننا من التعرف على فوائد المشروع مقارنة بتكاليفه، ومدى حاجة السوق لمثل هذا المشروع. لذا فإن دراسة الجدوى تنظر للمشروع من عدة جوانب: قانونية وسوقية وفنية ومالية واقتصادية واجتماعية. وعليه يمكن القول بأن دراسة الجدوى تمر بعدد من المراحل المتتابعة، بحيث يمكن في نهايتها التوصية بتنفيذ المشروع أو صرف النظر عنه. وهذه الدراسات تتطلب بالضرورة معلومات تختلف من مشروع لآخر حسب طبيعة المشروع وحجمه. ويرجع ذلك إلى أن القرارات والمعلومات المطلوبة تختلف باختلاف المشروعات الخاضعة للدراسة. وبصفة عامة فإن تحليل جدوى المشروع يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:

- تحديد أهداف إقامة المشروعات
- دراسة الجدوى المبدئية
- دراسة الجدوى التفصيلية

ويجب ملاحظة أن الجهات المانحة والداعمة للمشروعات الصغيرة تهتم بدراسات الجدوى فهي التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإيجابي للمساعدة.

وبصفة عامة فإنه يمكن الحصول على المعلومات من عدة مصادر لعل أهمها:

- ١- مصادر ميدانية: كالمقابلات الشخصية مع رجال البيع والعملاء المحتملين والمسؤولين في الحكومة والغرف التجارية ونقابات العمال... الخ.
- ٢- مصادر مكتبية: وتتمثل في البيانات والإحصاءات المنشورة في النشرات الصادرة عن الهيئات والأجهزة الحكومية والوزارات وهيئات المعلومات والإحصاء ومنشورات البنك المركزي والبنوك التجارية بالإضافة إلى البحوث العلمية.

٢-١-١ المشروعات الخاصة

الهدف الرئيسى لأي مشروع خاص هو تحقيق أقصى ربح. والربح هو الفرق بين حصيله المبيعات وتكاليف الإنتاج، ويندرج في تكاليف الإنتاج كل النفقات التي يتحملها المشروع.

وعلى الرغم من أن تحقيق الربح يعتبر ضروريا لاستمرار المشروع ونموه إلا أنه لا يعتبر الهدف الوحيد ويمكن أن توجد أهداف أخرى كثيرة منها :

- تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات للحصول على سوق أكبر وشهرة واسعة
- حماية نشاط المشروع من خطر توقف الإنتاج (العمل دون تحقيق أرباح عند نقطة التعادل)

٢-١-٢ المشروعات العامة

تهدف هذه المشروعات في الأساس إلى تحقيق المنفعة العامة سواء تحقق ربح أم لا، فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر تكلفتها أو بأقل. ولكن يجب ألا يفهم من ذلك أن المشروعات العامة لا تهتم بالربح بل يجب ألا يتم ذلك على حساب تحقيق الأهداف الأساسية التي أنشئ من أجلها المشروع العام. وتقوم بهذه المشروعات الدول أو الجمعيات الأهلية أو مؤسسات المجتمع المدني. وفيما يلي أهم الأهداف التي تنشأ من أجلها المشروعات العامة:

- قيام بعض المشروعات الوطنية المرتبطة بالأمن القومي للدولة مثل صناعة الأسلحة والذخائر، أو إنشاء قاعدة من الصناعات الثقيلة كأساس للتنمية.
- مشروعات المنافع العامة التي تنتج الخدمات الأساسية والبنية التحتية (مثل النقل والمواصلات والطرق والكباري والكهرباء... الخ).
- مشروعات تمويل الصناعات الصغيرة ومتناهية الصغر التي تتبناها الدولة ومؤسسات المجتمع المدني.

٢-٢ دراسة الجدوى المبدئية

كثيرا ما لا يتمكن المستثمرون من تنفيذ المشروع الاستثماري، وقد يرجع ذلك إلى أسباب قانونية أو اجتماعية أو تسويقية أو فنية أو اقتصادية. فإذا ما قام هؤلاء المستثمرون بتكليف خبراء بإعداد دراسة كاملة لجدوى المشروع فإنها غالباً ما تحملهم نفقات مرتفعة، وقد يتبين في النهاية أن المشروع عديم

الجدوى. والبديل لذلك هو القيام بدراسة جدوى مبدئية قبل الدراسة التفصيلية يكون الهدف منها هو التأكد من عدم وجود مشاكل جوهرية تعوق تنفيذ المشروع الاستثماري.

ودراسة الجدوى المبدئية أو الدراسة السابقة للجدوى لا تتطلب الفحص الدقيق والتفصيلي كما هو الحال في دراسات الجدوى التفصيلية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحمل نفقات كبيرة للقائم بها. وتتجه الدراسة المبدئية للجدوى إلى توضيح المعلومات التالية أو بعضها:

- ١- هل توجد عوائق قانونية أو اجتماعية أمام إقامة المشروع.
- ٢- مدى الحاجة إلى منتجات المشروع، وهذا يتطلب وصف عام للسوق لتقدير الاستهلاك الحالي واتجاهاته والأسعار السائدة، وأذواق المستهلكين... الخ.
- ٣- مدى توافر عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب تحديد للخامات التي سيحتاجها المشروع ومدى توافرها ومدى جودتها. وكذلك العمالة التي سيعتمد عليها المشروع وكفاءتها ومستويات الأجور... الخ.
- ٤- تقدير مبدئي لحجم الاستثمار المطلوب وتكلفة التشغيل.
- ٥- تقدير مبدئي للأرباح الصافية المتوقعة من المشروع.
- ٦- ملخص للمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع، وأنواع المخاطر التي يمكن أن تترتب على إقامته، وهذا يتطلب دراسة عامة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي سينشأ فيها المشروع.
- ٧- تحديد المرحلة أو المراحل التي تحتاج إلى تركيز عالٍ في دراسة الجدوى التفصيلية (السوق - الإنتاج - التمويل... الخ).
- ٨- التكاليف المقدرة للدراسة التفصيلية للجدوى.

ويمكن أن تظهر في دراسة الجدوى المبدئية معلومات أخرى تساعد على إجراء دراسة الجدوى التفصيلية أو استبعاد المشروع الاستثماري المقترح، تمهيدا لبحث أفكار جديدة.

٢-٣ دراسة الجدوى التفصيلية

في هذه الدراسة يتم تفصيل كل ما تم إيجازه في دراسة الجدوى المبدئية، ونظرا لتركيزنا على المشروعات الصغيرة فسوف نستعرض بعض دراسات الجدوى الهامة لها.

٢-٣-١ دراسة الجدوى السوقية

تعتبر دراسة الطلب على منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة السوقية وتتضمن هذه الدراسة الجوانب التالية:

- دراسة العوامل المحددة للعرض والطلب بالنسبة للسلعة التي سينتجها المشروع.
- التعرف على هيكل السوق (Market Structure) وحجمه وخصائصه والإجراءات المنظمة للتعامل فيه.
- تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره: مستورد أو إنتاج محلي، حجم المبيعات، مدى استقرار الأسعار، والسياسات السوقية للمنافسين.
- تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء العرض والطلب وظروف المشروع أمام المنافسين له وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر اتباعها.

وسوف نلقى الضوء على السوق والتسويق بصورة موسعة في الفصل السادس.

٢-٣-٢ دراسة الجدوى الفنية

وهذه الدراسة تشتمل على:

- دراسة وتحليل موقع المشروع.
- دراسة العملية الإنتاجية وتحديد المساحات المطلوبة.
- تحديد احتياجات المشروع من الآلات والمعدات.
- تحديد احتياجات المشروع من الخامات والمستلزمات.
- تقدير احتياجات المشروع من الطاقة.
- تقدير احتياجات المشروع من الأثاث ووسائل النقل.
- تقدير احتياجات المشروع من العمالة المباشرة والاحتياجات الإشرافية والإدارية والهيكل التنظيمي.
- تقدير التكاليف الاستثمارية للمشروع.
- تقدير تكاليف التشغيل لسنة قياسية/نمطية.

وفيما يلي تفصيل بعض النقاط الهامة المذكورة أعلاه:

(أ) اختيار الموقع الملائم للمشروع

من أهم العوامل التي تحدد الموقع الملائم ما يلي:

- ١- طبيعة المشروع نفسه: تفرض طبيعة المشروع قيوداً على المناطق التي يمكن أن يقام فيها. فالمشروعات السياحية مثلاً عادة ما تقام في مناطق معينة كالشواطئ أو المناطق الأثرية.
- ٢- طبيعة التربة: تتطلب بعض المشروعات الزراعية مثلاً تربة من نوع خاص ولا تصلح في بعض أنواع الترب الأخرى.

- ٣- مدى القرب من مصادر المواد الأولية ومنافذ التوزيع: غالبا ما يفضل الموقع الذي يجعل إجمالي تكلفة النقل من مصادر المواد الأولية إلى المصنع ومن المصنع إلى منافذ التوزيع عند حدها الأدنى.
- ٤- مدى توافر الخدمات الأساسية: كالكهرباء والمياه والنقل والمواصلات والمدارس والمستشفيات والمساكن.
- ٥- مدى توافر الأرض التي يقيم عليها المشروع بأسعار رمزية: تقدم الحكومة الأرض في بعض الحالات مجانا أو بأسعار رمزية لتشجيع المشروعات على التوطن في بعض المناطق أو التخصص في بعض المجالات.

(ب) اختيار طريقة الإنتاج الملائمة

- طريقة الإنتاج هي كيفية مزج عناصر الإنتاج للحصول على كمية معينة من السلعة. ومن أهم العوامل التي تؤثر في اختيار طريقة الإنتاج ما يلي:
- ١- **تكلفة الإنتاج:** يفضل اختيار طريقة الإنتاج التي تصل بتكلفة إنتاج الوحدة لحدها الأدنى في ظل ظروف المجتمع.
- ٢- **جودة الإنتاج:** تتناسب الجودة طرديا مع التكلفة في بعض الحالات، فالتكلفة الأقل تكون في الغالب لجودة أقل.

(ج) تحديد متطلبات المشروع من العناصر الأساسية

- بعد أن يتم تحديد طريقة الإنتاج الملائمة يتعين تحديد المتطلبات الأساسية للمشروع من عناصر الإنتاج، ومن أهم هذه العناصر:
- ١- **الآلات والمعدات:** ويمكن الحصول على الآلات والمعدات من مصادر عديدة سواء داخلية أو خارجية، ويحكمنا في تحديد نوع الآلات والمعدات المستخدمة اعتبارات التكلفة والجودة، وحجم المشروع، وشروط الدفع، ومدى توافر قطع الغيار.
- ٢- **العمالة:** يتعين تحديد احتياجات المشروع من العمالة في التخصصات المختلفة ومستويات المهارة المختلفة وذلك وفقا لما تقتضيه طريقة الإنتاج المختارة.
- ٣- **المواد والمهمات المختلفة.**
- ٤- **الأثاث ووسائل النقل.**

(د) تقدير العمر الاقتصادي للمشروع

تستلزم كل دراسات الجدوى ضرورة تقدير العمر الاقتصادي للمشروع، وهنا يجب التفرقة بين العمر الاقتصادي والعمر الإنتاجي. ويشير العمر الإنتاجي إلى تلك الفترة التي يستمر فيها المشروع صالحاً للإنتاج مع استمرار عملية الصيانة بغض النظر عن العائد الاقتصادي الصافي المحقق منه. أما العمر الاقتصادي فيشير إلى تلك الفترة التي يكون فيها تشغيل المشروع مجدياً اقتصادياً، ولا يتأثر العمر الإنتاجي بتقادم منتجات المشروع بينما يتأثر العمر الاقتصادي بها، كما لا يتأثر العمر الإنتاجي بتقادم طرق الإنتاج أو بتناقص إنتاجية الأصول وارتفاع تكلفة الصيانة في حين يتأثر بها العمر الاقتصادي.

وعموماً يمكن القول أن العمر الاقتصادي للمشروع ينتهي عندما يصبح من الأجدى اقتصادياً إحلال منتجات حديثة أو فنون إنتاجية متقدمة أو أصول جديدة محل بدائلها القديمة المستخدمة في المشروع.

(هـ) وصف المشروع

يتعين أن تحتوى الدراسة الفنية على وصف للمشروع. ويتضمن هذا الوصف مايلي:

- ١- أهم المنتجات الرئيسية والثانوية
- ٢- الطاقة الإنتاجية للمشروع
- ٣- المراحل الفنية التي تمر بها العملية الإنتاجية
- ٤- إعداد الرسومات والتصميمات الهندسية للمشروع

(و) تقدير تكاليف المشروع

يتم حساب بند التكاليف بالمشروع من خلال البيانات والمعلومات التي تظهرها الدراسة الفنية. ويجب أن يسير تقدير هذه التكاليف في اتجاه الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما هي التكلفة التي تتطلبها إقامة وتنفيذ المشروع حتى يبدأ الإنتاج والتشغيل؟
- وما هي تكلفة إنتاج ذلك الحجم المتوقع من المبيعات؟

والإجابة عن السؤال الأول تعني تقدير الإنفاق الاستثماري للمشروع، بينما الإجابة عن السؤال الثاني تهتم بتقدير الإنفاق التشغيلي للمشروع، أو بعبارة أخرى تقدير كل من التكاليف الاستثمارية (الرأسمالية) والتكاليف التشغيلية السنوية.

أولاً التكاليف الاستثمارية:

يمكن تحديد نطاق التكاليف الاستثمارية في دراسات الجدوى بتلك التكاليف اللازمة لإقامة وتجهيز المشروع حتى يصبح معداً للبدء في التشغيل. وبالتالي فإن عناصر التكاليف الاستثمارية هي التي تنفق

خلال الفترة من لحظة ظهور فكرة المشروع وإعداد الدراسات الخاصة به حتى إجراء تجارب تشغيله. وتشمل هذه التكاليف ما يلي:

التكاليف الرأسمالية: وهى تحتوى على الأصول الثابتة الملموسة وغير الملموسة التى تستخدم فى المشروع طوال عمره الاقتصادي وتتكون من:

- ١- تكاليف الشراء والحصول على الأصول الثابتة وتركيبها. من أمثلتها تكاليف شراء الآلات والمعدات ونقلها وتركيبها في الموقع وشراء أرض المشروع وإقامة المباني عليها وتجهيزها..إلخ.
- ٢- مصروفات التأسيس وتتضمن: تكلفة تكوين الشركة وتكلفة الدراسات التمهيديّة والتفصيلية والأتعاب القانونية ومصروفات انتقال وسفر وتدريب العاملين الذين سيوكل إليهم تشغيل المشروع بعد إقامته، بالإضافة إلى مصروفات تجارب تحت التشغيل...إلخ.

رأس المال العامل: وتتمثل تكلفة رأس المال العامل فى القيمة اللازمة لتشغيل المشروع لمدة دورة إنتاجية.

- ٣- المخزون من المواد الخام اللازمة لدورة إنتاجية كاملة. ويتضمن مخزون المواد الأولية الرئيسية والمساعدة والوقود وقطع الغيار والمهمات ومواد الصيانة ومواد التعبئة والتغليف.
- ٤- النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة مصروفات مثل الأجور والمرتببات والعناصر الأخرى للمصروفات الصناعية والتسويقية والإدارية والمالية الأخرى.

ثانياً تكاليف التشغيل السنوية:

تعتبر عملية تحديد عناصر التكاليف الخاصة بالتشغيل خلال السنة النمطية التي يصل فيها النشاط الإنتاجي إلى مستوى الطاقة الكاملة أساساً لقياس مدى ربحية المشروع. وتتمثل تكاليف التشغيل السنوية في التكلفة الصناعية للإنتاج بالإضافة إلى التكلفة التسويقية والإدارية.

ويتعين على القائمين بدراسة وتحليل هذا الجزء أن يكونوا على علم بالأنواع التالية من التكاليف بهدف تحليلها والوصول إلى أقل تكلفة ممكنة للإنتاج.

- ١- التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.
- ٢- التكاليف المرتبطة بالنشاط الإنتاجي حيث يمكن تجنبها لو أن هذا النشاط توقف، مثال ذلك مرتببات الموظفين الذين يقومون بعملية الإشراف على الإنتاج.
- ٣- التكاليف التي تستمر حتى لو توقف الإنتاج (ولكن يمكن تجنبها لو تم تصفية المشروع)، مثال ذلك مرتببات الحراس.
- ٤- التكاليف التي لا يمكن تجنبها حتى لو تم تصفية المشروع وتم بيع أصوله، مثال ذلك استهلاك الآلات والمعدات خصوصاً التي لا يكون لها قيمة سوقية.

- ٥- التكاليف التي لا تكون مترتبة على الإنتاج ولكنها تكون خاضعة لتصرف الإدارة، مثال ذلك مصاريف الإعلان والأبحاث وأتعاب المستشارين والقانونيين.
- ٦- التكاليف المضافة، مثال ذلك عند استخدام آلة لعدد من الساعات الإضافية يترتب عليه تكاليف إضافية تتمثل في الوقود اللازم لإدارة هذه الآلة وتكاليف إهلاكها نتيجة تشغيلها الإضافي.
- ٧- التكاليف النقدية والتكاليف الدفترية والأولية هي تلك التكاليف التي تتطلب إنفاقاً جارياً للغير كالأجور والمرتببات المدفوعة، أما الثانية فلا تتطلب إنفاقاً جارياً مثل إهلاك المعدات وخلافه.
- ٨- التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة؛ حيث يمكن تخصيص التكلفة المباشرة، أما غير المباشرة فهي تلك التي لا يمكن تخصيصها على سلعة معينة أو قسم معين.

٢-٣-٣ دراسة الجدوى التمويلية

إذا ما تم تقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل أمكن للقائمين على دراسة الجدوى اقتراح الهيكل التمويلي المناسب للمشروع. وقد ينقسم التمويل إلى تمويل داخلي (أموال الملاك) أو تمويل خارجي (تسهيلات ائتمانية وقروض داخلية أو خارجية). لذا يجب إعداد القوائم المالية التالية:

- قائمة رأس المال وبيان الشركاء.
 - الجدول الزمني المقترح لدفع رأس المال.
 - الجدول الزمني المقترح للحصول على القروض.
 - الجدول الزمني لسداد القروض.
 - قائمة مصادر واستخدامات الأموال.
 - موازنة الموارد والاستخدامات بالنقد الأجنبي (إن وجدت).
- أما إذا كان المشروع غير قابل للتمويل (مقدار المال المطلوب أكبر من مقدار المال المتاح) فلا بد أن تبدأ دراسة أخرى لتقليل الفجوة بين الأموال المطلوبة للتمويل والإمكانات التمويلية المتاحة، أو التفكير في اختيار بديل آخر قابل للتمويل بالإمكانات المتاحة حالياً. ولكن إذا لم تتوافر الإمكانات المطلوبة لتمويل المشروع فلا بد من عدم تنفيذ المشروع أيّاً كانت الجدوى الاقتصادية للمشروع.

(أ) تحليل الهيكل التمويلي للمشروع

يقصد بتحليل الهيكل التمويلي للمشروع تحديد مصادر واستخدامات الموارد المالية المختلفة المتاحة لتمويل المشروع سواء كانت بالعملة المحلية أو الأجنبية مع تحديد أوقات تدفقها عبر سنوات العمر الاقتصادي للمشروع. ويهدف هذا التحليل إلى التأكد من التوائم بين أوقات تدفق الموارد المالية المختلفة وأوقات استخداماتها بما يكفل سير حركة إنشاء المشروع وتشغيله وفقاً للخطة الموضوعية دون تأخير.

وإذا اتضح من تحليل الهيكل التمويلي للمشروع أن هناك عجزاً كبيراً يصعب تغطيته، أو إنه لا يوجد توائم بين تدفقات الموارد وتدفقات الاستخدامات، فإن النتيجة تكون هي التوصية بعدم إمكانية تنفيذ المشروع بالصورة المقترحة. وقد يعد الهيكل التمويلي على أساس ربع سنوي أو نصف سنوي وذلك وفقاً لما تقتضيه الحاجة إلى التمويل أو وفقاً لما تقتضيه طبيعة المشروع.

(ب) تحديد تكلفة الأموال

يقصد بتحديد تكلفة الأموال السعر الذي يتم دفعه صراحة أو ضمناً للحصول على الأموال اللازمة لتمويل المشروع. وبالطبع يختلف هذا السعر من مصدر تمويل لآخر، ولذلك فإنه يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في هيكل التمويل وتؤثر به.

وتجدر الإشارة إلى أن الجهات التمويلية المقرضة للمشروع كبنوك التنمية الصناعية والبنوك التجارية ومؤسسات التنمية المحلية والدولية تهتم بمؤشرات السيولة والجدارة الائتمانية وذلك لما لها من دلالة على مدى مقدرة المشروع على مواجهة التزاماته المالية وديونه المستحقة.

٢-٣-٤ دراسة الجدوى الاقتصادية

هناك عدة معايير تستخدم في تقييم وترتيب أساليب الإنفاق الرأسمالي المتاحة، وهي تتفاوت فيما بينها من حيث الدقة والصعوبة وبين المعايير التي تعتمد على التقدير الشخصي والمعايير الموضوعية التي تقوم على الأساس الكمي.

ونظراً لتعدد معايير التقييم وتفاوتها، فسوف يتم إستعراض أهمها بشكل موسع بحيث نتناول تلك التي تستخدم في الحياة العملية على نطاق واسع، والتي تتميز بالدقة والصحة من الناحية النظرية. وهذه المعايير يمكن تبويبها داخل أربعة أقسام رئيسية:

(أ) تحليل التعادل

(ب) فترة الاسترداد (المعيار الزمني)

(ج) المعدل المتوسط للعائد (المعيار المحاسبي أو المالي)

(د) المعايير الاقتصادية

٢- معدل العائد الداخلي

١- صافي القيمة الحالية

(أ) تحليل التعادل

وهي طريقة لفحص العلاقة بين الإيرادات والتكاليف لتقدير الحد الأدنى لحجم الإنتاج اللازم للتعادل (أي عدم تحقيق ربح أو خسارة). وهو مؤشر يساعد على الكشف عن مدى مرونة المشروع. حيث يتم معرفة أقل مستوى إنتاجي و/أو مستويات المبيعات التي يمكن للمشروع أن يستمر في السوق دون أن يقرر وقف الإنتاج والخروج من السوق.

والواقع أنه يمكن الوصول إلى نقطة التعادل للمشروع موضع الدراسة بعد الانتهاء من تقدير المبيعات من خلال الدراسة التسويقية، وتقدير التكاليف من خلال الدراسة الفنية. وكلما انخفضت نقطة التعادل ارتفعت فرص المشروع في تحقيق أرباح وانخفض احتمال تحقيق خسائر. والفرق بين حد الاستخدام المتوقع لطاقة المشروع وبين نقطة التعادل يمثل منطقة الأمان.

(ب) فترة الاسترداد (المعيار الزمني)

وهي من الطرق التقليدية التي يهتم بها المستثمر بالدرجة الأولى من حيث القدرة على استعادة أمواله ويكون ذلك إما للرغبة في إعادة استثمارها أو لعدم الثقة في الظروف الاقتصادية.

والمقصود بفترة الاسترداد تلك الفترة الزمنية التي يسترد فيها المشروع التكاليف الاستثمارية التي أنفقت وأساس المفاضلة فيها هو المشروع الذي يمكن المستثمر من استرداد أمواله في أسرع وقت ممكن.

وتشير فترة الاسترداد إلى طول المدة الزمنية اللازمة لتساوي التدفق النقدي الصافي الداخل من إنفاق رأسمالي معين مع التدفق النقدي الخارج للمشروع المقترح. وبعبارة أخرى الفترة الزمنية المتوقع استرداد قيمة الإنفاق الأصلي خلالها. وطبقاً لهذا المعيار يفضل الأسلوب الرأسمالي الذي تغطي تدفقاته النقدية الداخلة قيمة الإنفاق الرأسمالي بطريقة أسرع من الأسلوب الرأسمالي الذي يستغرق وقتاً أطول.

وتحسب فترة الاسترداد بقسمة الاستثمار المبدئي على صافي التدفق السنوي وذلك في حالة تساوي صافي التدفقات السنوية. أما في حالة عدم تساويها فيتم تجميعها سنة بعد سنة حتى نتوصل إلى المجموع الذي يتعادل مع الاستثمار المبدئي. ويمكن احتساب فترة الاسترداد بالمعادلة:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{التكاليف الاستثمارية}}{\text{صافي التدفق النقدي السنوي}}$$

ويعتبر معيار فترة الاسترداد من أكثر المعايير استخداماً نظراً لسهولة وبساطته. وفي رأينا أن صلاحية هذا المعيار وملائمته تبرز في حالة اقتراحات الإنفاق الرأسمالي للاستثمارات التي تخضع لعوامل التقلب

وعدم اليقين والتي تتعرض لتغيرات تكنولوجية سريعة. حيث يعتبر هذا المعيار مؤشراً لدرجة المخاطرة التي يتضمنها كل اقتراح. غير أنه يؤخذ على معيار فترة الاسترداد ما يلي:

١- إهماله للقيمة الزمنية للنقود (Time Value of Money)، فإذا افترضنا وجود اقتراحين يحتاج كل منهما مبلغ ١٠٠ ألف وحدة نقدية وتتخذ تدفقاته النقدية السنوية بجدول (٢-١).

جدول (٢-١): أهمية القيمة الزمنية للنقود

الاقتراح الثاني	الاقتراح الأول (الأفضل)	
٢٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	السنة الأولى
٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	السنة الثانية
٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	السنة الثالثة
١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	الإجمالي

فعلى الرغم من أن الاقتراحين يتم استرداد قيمتهما في ٣ سنوات، إلا أنهما ليسا على درجة واحدة من التفضيل بسبب القيمة الزمنية للنقود. فالقترح الأول يتميز بسرعة استرداد الاستثمار المبدئي ومن ثم فهو أفضل من الاقتراح الثاني من وجهة نظر الربحية. ولكن معيار فترة الاسترداد يضع كلا الاقتراحين في نفس المستوى نظراً لإعطائه أوزاناً متساوية للتدفقات المختلفة خلال الفترة الزمنية.

٢- إهماله للعمر الافتراضي للمشروع وما يتحقق من مكاسب نقدية في فترة الاسترداد، على الرغم من أن القيمة الحقيقية للاقتراح تتوقف على عدد السنوات التي يتحقق خلالها عائداً. الأمر الذي يترتب عليه اختيار استثمارات أقل كفاءة.

(ج) المعدل المتوسط للعائد (المعيار المحاسبي أو المالي)

ويقوم على إيجاد النسبة المئوية لمتوسط صافي الربح المحاسبي السنوي بعد خصم الاستهلاك والضرائب إلى متوسط قيمة الاستثمار اللازم للمشروع.

يقوم هذا المعيار على إيجاد النسبة المئوية لمتوسط صافي الربح المحاسبي (المالي) السنوي بعد خصم الإهلاك والضرائب إلى متوسط قيمة الاستثمار للمشروع. وواضح من هذا أن ذلك المعيار لا يقوم على التدفقات النقدية الداخلة أو الخارجة بل يقوم على الأساسي المحاسبي، وخاصة فيما يتعلق بتحديد الأرباح المتوقعة من الإنفاق الرأسمالي المقترح. ويمكن استخدام المعادلة التالية في حسابه:

المعدل المتوسط للعائد = متوسط صافي الربح المحاسبي السنوي بعد خصم الاستهلاك والضرائب ÷

متوسط قيمة الإستثمار

يتميز معيار المعدل المتوسط للعائد بالبساطة والسهولة. لهذا يستخدم بواسطة عدد كبير من المنشآت كأداة لتقييم استثماراتها الرأسمالية. غير أنه يؤخذ على هذا المعيار أنه ينطوي على كثير من العيوب ونقاط الضعف وأهمها الآتي:

- تجاهل القيمة الزمنية للنقود والتضخم النقدي .
- تجاهل توقيت مكونات المكاسب النقدية .
- تجاهل العمر الافتراضي للمشروع .
- يقوم هذا المعيار على الأساس الدفتری وليس على أساس التدفقات النقدية. ويترتب على ذلك تحميل المشروع ببعض عناصر التكاليف التي لا يعتبر مسؤولاً عنها. يضاف إلى ذلك أن المبدأ المحاسبي المتعارف عليه في حساب العائد هو مبدأ الاستحقاق وليس المبدأ النقدي .

(د) المعايير الاقتصادية

عرضنا حتى الآن للمعيار الزمني "فترة الاسترداد" والمعيار المحاسبي "معدل متوسط العائد" وقد لاحظنا في كل معيار منهما بعض القصور خصوصاً فيما يتعلق بعنصر الزمن. وهذا ما تقوم عليه المعايير الاقتصادية ولنتناول الآن كل معيار من المعايير الاقتصادية على حده.

١ - معيار صافي القيمة الحالية

يشير صافي القيمة الحالية (Net Present Value – NPV) للمشروع الاستثماري إلى الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة للمشروع والقيمة الحالية للتدفقات الخارجة فإذا كان صافي القيمة الحالية موجباً - أي تزيد القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة عن القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة - كان المشروع الاستثماري مربحاً. وعلى العكس من ذلك يعتبر المشروع الاستثماري غير مربح إذا كان صافي القيمة الحالية سالباً، أي تقل القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة عن القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة. وفي حالة وجود أكثر من مشروع استثماري يفضل المشروع الذي يعطي أكبر صافي قيمة حالية.

ويتم إيجاد صافي القيمة الحالية عن طريق خصم التدفقات النقدية المرتبطة بالاستثمار (الداخلة والخارجة) بمعدل يمثل تقدير الإدارة لتكلفة الأموال. ويمثل هذا المعدل الحد الأدنى لعائد الاستثمار.

٢ - معدل العائد الداخلي

يعتبر معيار معدل العائد الداخلي (Internal Rate of Return – IRR) من أهم المعايير المستخدمة في التقييم والمفاضلة بين المشروعات الاستثمارية المختلفة. ويستخدمه البنك الدولي حالياً في كل أنواع التحليل المالي والاقتصادي للمشروعات. كذلك تستخدمه معظم مؤسسات التمويل الدولية عند قبولها أو رفضها للمشروعات المقدمة إليها بغرض التمويل.

ويتمثل هذا المعيار في المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع الاستثماري. وبمعنى آخر هو معدل الخصم الذي عنده تكون صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري تساوي صفر.

ويلاحظ أنه رغم أن معدل تكلفة النقود لا تدخل في إجراءات حساب معدل العائد الداخلي فإنه تتم مقارنة هذين المعدلين ببعضهما. فإذا كان معدل العائد الداخلي أكبر من معدل تكلفة النقود فيعتبر المشروع مربحاً. وعلى العكس من ذلك يعتبر المشروع غير مربح إذا كان معدل العائد الداخلي أصغر من معدل تكلفة النقود. وفي حالة وجود مشروعات متنافسة يفضل المشروع الذي يعطي أكبر معدل للعائد الداخلي. ولتحديد قيمة معدل العائد الداخلي عادةً تطبق المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد الداخلي} = \text{معدل الخصم الأصغر} + [(\text{معدل الخصم الأكبر} - \text{معدل الخصم الأصغر}) \text{ صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية عن معدل الخصم الأصغر} \div (\text{صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية عن معدل الخصم الأصغر} - \text{صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية عن معدل الخصم الأكبر})]$$

تقدير معدل العائد الداخلي: وباستعراض ما تقدم من معايير يمكن أن نخلص إلى أن معيار معدل العائد الداخلي هو تقريباً المعيار الذي تتوافر فيه الخصائص الأساسية التي يجب أن يتضمنها معيار التقييم السليم، وعلى هذا الأساس نوصي باستخدامه عند تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية. ولكن يجب ألا يفهم من هذا إننا نجعل هذا المعيار هو المعيار الوحيد في دراسات الجدوى الاستثمارية، وإنما لا بد من إبراز المعيار المحاسبي لأنه سيظل المعيار الرئيسي الذي سيتم به تقييم أداء المشروع عند بدء عمله أو باعتباره وعاء الأرباح الموزعة على المساهمين المحتملين للمشروع. كذلك يتعين أن توضح الدراسة الفترة الزمنية التي يتوقع أن يسترد قيمة المشروع الاستثماري خلالها.

٢-٣-٥ دراسة الجدوى الاجتماعية

تهدف دراسة الجدوى الاجتماعية إلى تحليل المنافع والتكاليف الاجتماعية للمشروعات المختلفة بغية اختيار المشروعات التي تحقق أقصى منفعة اجتماعية. ويلاحظ في هذا الصدد أن دراسة الجدوى الاجتماعية تهتم بجوانب إضافية لم تكن تهتم بها أي من دراسات الجدوى الأخرى لأنها تركز على الآثار

الاجتماعية للمشروع لتحديد الربحية القومية وذلك بدراسة مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

- ١- نمو الدخل القومي.
- ٢- تشغيل العمالة.
- ٣- تحقيق العدالة الاجتماعية في التوزيع.
- ٤- توفير العملات الأجنبية النادرة.

٢-٣-٦ تحليل الحساسية

كانت مناقشتنا السابقة تستند إلى فرض حالة التأكد، حيث يمكن التنبؤ على وجه اليقين بالتدفقات النقدية المستقبلية المرتبطة بالاقتراحات المختلفة. ومما لا شك فيه أن الافتراض على هذا النحو لا يتفق والواقع العملي حيث إنه يكون من النادر أن تصبح التدفقات النقدية الفعلية في حالة تنفيذ الاقتراح مطابقة تماماً للتدفقات النقدية التي سبق التنبؤ بها عند دراسة المشروع المقترح. وتبرز المشكلة في الأساس من عدم توافر البيانات التي تسمح بتقدير التدفقات النقدية بدقة؛ وبذلك يواجه المشروع حالة من عدم التأكد (Uncertainty). فهناك مجموعة من الأحداث غير المتوقعة التي قد تؤثر على دقة التنبؤات ولا يكون للمشروع تأثير فيها ومن أمثلتها:

- ١- أحداث على المستوى الدولي: كحدوث تغيرات غير متوقعة في العلاقات الخارجية بين الدولة ودول العالم الخارجي.
- ٢- أحداث على المستوى الوطني: اقتصادية وسياسية واجتماعية.
- ٣- أحداث على مستوى الصناعة: كالاختراعات والتقدم التكنولوجي في مجال التصنيع.
- ٤- أحداث على مستوى المشروع: مثل التغير في إدارة المشروع أو توجهات الاستثمار والتوسع.

وهذه الأحداث غير المتوقعة هي منشأ المخاطرة (Risk) التي تواجه تنفيذ المشروع الاستثماري والتي تؤدي في حالة وقوعها إلى التغيرات التي تحدث في العوائد المستقبلية للمشروع. ومن الجدير بالذكر أنه كلما زادت هذه التغيرات للعوائد المتوقعة كلما كانت درجة المخاطرة أكبر. فهناك أساليب علمية تستخدم لكي تحد من تأثير تلك المخاطر ومن أهمها تحليل الحساسية.

يلاحظ عند حساب معايير تقييم اقتراحات المشروعات الاستثمارية أن التدفقات النقدية (الداخلية والخارجية) والتي يتم على أساسها تحديد صافي القيمة الحالية ودليل الربحية وأيضاً معدل العائد الداخلي تتأثر بعوامل كثيرة منها:

- أسعار المدخلات والمنتجات.

- كميات المبيعات.
- مستوى الطاقة الإنتاجية المستغلة.
- العمر الافتراضي ودرجة الإنتاجية للمشروع.
- مدى ثبات عناصر التكاليف الأخرى.

والسؤال الآن: ماذا يحدث للمعايير التي يتم حسابها في ظروف التأكد الكامل إذا تغير واحد أو أكثر من العوامل السابقة؟ هل يظل صافي القيمة الحالية كما هو؟ هل يبقى دليل الربحية على ما كان عليه؟ وهل يتغير معدل العائد الداخلي للمشروع؟

وللإجابة على هذه التساؤلات يتطلب الأمر إعادة الحسابات السابق بيانها فيما ذكر مع الأخذ في الاعتبار تغيير أحد العوامل السابقة ثم إعادة الحسابات مرة أخرى مع تغيير عامل آخر وهكذا... حتى يمكن في النهاية معرفة أثر التغيير الذي يمكن أن يحدث في الأسعار أو إنتاجية المشروع أو كمية المبيعات مثلاً على صافي القيمة الحالية ودليل الربحية وعلى معدل العائد الداخلي.

ويطلق على إعادة هذه الحسابات تحليل الحساسية، أي مدى تأثر ربحية المشروع أو حساسيته للتغيرات التي تطرأ على العوامل المختلفة التي تؤثر على المشروع. لهذا يستخدم تحليل الحساسية في إعادة تقييم مقترحات الإنفاق الاستثماري في ظروف المخاطرة وعدم التأكد وعادة ما تتم تلك التجارب بناء على حوارات معينة تتناول كل منها مجموعة من الافتراضات يتم تغييرها بناء على نسب مئوية من حالة أساسية تسمى الحالة المرجعية.

الإجراءات اللازمة لإنشاء مشروع صغير

لتأسيس مشروع صغير لابد وأن يكون لديك المستندات الآتية:

- ترخيص للعمل في هذا المكان.

- بطاقة ضريبية.

- سجل تجارى.

- سجل صناعي في حالة المشروعات الصناعية.

- شهادة تأمينات.

يتم بهذا الفصل كتابة نبذة عن الإجراءات اللازمة لاستخراج هذه المستندات طبقاً لما هو معمول به حالياً ولكن يجب ملاحظة أن هذه الإجراءات يتم تطويرها بصورة دورية، فيظل الملزم لاستخراج هذه المستندات هو ما تقرره الجهة الإدارية المنوط بها ذلك.

٣-١ إجراءات استخراج البطاقة الضريبية

يتقدم طالب البطاقة الضريبية إلى مأمورية الضرائب التابع لها مقر المشروع ومعه المستندات التالية:

١- صورة بطاقة الرقم القومي (صورة بطاقة الرقم القومي للشركاء إن وجدوا).

٢- صورة من عقد الشركة (تضامن - توصية بسيطة - شركة ذات مسئولية محدودة) إن وجد شركاء في المشروع.

٣- صورة من عقد إيجار المكان أو من عقد التمليك مثبت به التاريخ أو موثق من الشهر العقاري.

٤- يملأ المتقدم إقرار الذمة المالية بالمأمورية المختصة.

تذكر أن:

- ١- الإقرار الضريبي - ملزم لجميع الممولين ويتم تقديمه للمأمورية المختصة من الأول من يناير إلى آخر مارس من كل عام.
- ٢- إخطار المأمورية المختصة بعدم البدء في مزاولة النشاط على أن يتبعه إخطار آخر بتاريخ المزاولة الفعلي.
- ٣- في حالة توقف النشاط مؤقتاً، يجب إخطار المأمورية المختصة بفترة التوقف، وإخطار آخر بإعادة مزاولة النشاط.

٢-٣ ترخيص المنشأة

أولاً الإجراءات اللازمة لاستخراج رخصة ممارسة نشاط تجارى:
المستندات المطلوبة:

- ١- رخصة المبنى "العقار".
- ٢- البطاقة الضريبية.
- ٣- عقد إيجار مثبت به التاريخ من قبل الشهر العقاري.
- ٤- صورة بطاقة الرقم القومي.
- ٥- موافقة التنظيم "الوحدة المحلية".
- ٦- عدد ٥ صورة من الرسم الهندسي.
- ٧- شهادة التأمينات.
- ٨- موافقة الدفاع المدني.
- ٩- شهادة صحية في حالة المواد الغذائية.
- ١٠- موافقة التموين في حالة المواد التموينية.
- ١١- موافقة مكتب شئون البيئة في المحافظة في بعض الحالات.

تذكر أنه للحصول على رخصة منشأة تجارية لابد من توافر المستندات الآتية:

- * رخصة المبنى * البطاقة الضريبية * عقد إيجار موثق * صورة بطاقة الرقم القومي
- * موافقة التنظيم * صورة الرسم الهندسي * شهادة التأمينات * شهادة صحية في حالة تداول أغذية
- * موافقة الدفاع المدني * موافقة مكتب شئون البيئة * موافقة التموين في حالة الإتجار بمواد تموينية.

ثانياً الإجراءات اللازمة لاستخراج رخصة ممارسة نشاط صناعي: المستندات المطلوبة:

- ١- رخصة المبنى "العقار".
- ٢- البطاقة الضريبية.
- ٣- عقد إيجار مثبت به التاريخ من قبل الشهر العقاري.
- ٤- صورة بطاقة الرقم القومي.
- ٥- موافقة التنظيم "الوحدة المحلية".
- ٦- عدد ٥ صورة من الرسم الهندسي.
- ٧- شهادة التأمينات.
- ٨- موافقة الدفاع المدني.
- ٩- شهادة صحية في حالة المواد الغذائية.
- ١٠- موافقة التموين في حالة المواد التموينية.
- ١١- موافقة مكتب شئون البيئة في المحافظة في بعض الحالات.
- ١٢- موافقة بعض الجهات مثل وزارة البترول والصناعة وغرفة صناعة الحبوب في الأنشطة التابعة لها.
- ١٣- موافقة الهيئة العامة للتصنيع إذا كان المنتج له مواصفات قياسية.

ثالثاً الإجراءات القانونية اللازمة لاستخراج رخصة المخابز: بالإضافة للإجراءات السابقة:

- ١- يجب ألا تقل المساحة عن ٣٠ متراً مربعاً والارتفاع عن ٤ أمتار في حالة طلب الترخيص لمخبز إفرنجي أو حلواني.
- ٢- في حالة الخبز المدعوم يجب ألا تقل مساحة المخبز عن ٦٥ متراً والارتفاع عن ٤ أمتار.
- ٣- يجب ألا يعلو المخبز مكاناً مسكوناً.

رابعاً الإجراءات القانونية اللازمة لاستخراج رخصة المطابع: بالإضافة للإجراءات السابقة:

- ١- موافقة الأمن العام.
- ٢- اشتراك غرفة المطابع.

خامساً في حالة المطاعم العمومية والمحلات العامة:

١- موافقة الأمن العام.

٢- إحضار فيش وتشبيه.

٣-٣ إجراءات توثيق عقد الإيجار في الشهر العقاري

- ١- يتقدم المستأجر أو من ينوب عنه بتوكيل رسمي إلى مأمورية الشهر العقاري التابع لها مقر المشروع، ومعه بطاقة الرقم القومي.
- ٢- يتم دفع رسوم التوثيق.
- ٣- يتم التوثيق في نفس اليوم.

٣-٤ إجراءات استخراج السجل التجاري

- يتقدم صاحب المشروع أو من ينوب عنه بتوكيل رسمي إلى الغرفة التجارية التابع لها مقر المشروع لاستخراج شهادة مزولة، ومعه المستندات التالية:
- ١- خطاب من الوحدة المحلية أو الحي التابع له مكان المشروع صادرا للغرفة التجارية بما يفيد الموافقة أو بالترخيص.
 - ٢- صورة من عقد الإيجار أو عقد التمليك مثبت به التاريخ من قبل الشهر العقاري.
 - ٣- صورة البطاقة الضريبية، مثبتا عليها الشركاء إن وجدوا.
 - ٤- صورة بطاقة الرقم القومي لصاحب المشروع وللشركاء في حالة وجود شركاء في المشروع.
 - ٥- صورة من عقد الشركة في حالة وجود شركاء في المشروع.
 - ٦- يتم سداد الرسوم المقررة للحصول على شهادة مزولة المهنة.

٣-٥ إجراءات استخراج شهادة التأمينات

- ١- يتقدم صاحب المشروع أو من ينوب عنه إلى مكتب التأمينات التابع له المشروع، ويملأ النماذج المعدة لذلك.
- ٢- صورة من عقد الإيجار أو التملك الموثق في الشهر العقاري.
- ٣- صورة بطاقة الرقم القومي لصاحب المشروع / للشركاء إن وجدوا.
- ٤- خطاب من الوحدة المحلية أو الحي التابع له مكان المشروع بالموافقة على النشاط أو الترخيص.
- ٥- صورة البطاقة الضريبية مثبت عليها الشركاء إن وجدوا.
- ٦- يتم سداد الرسوم المقررة طبقاً للقانون للحصول على شهادة التأمينات موضحاً بها تاريخ بدء الاشتراك.

إدارة المشروعات الصغيرة

مهم للغاية، أن يدرك أصحاب المشروعات الصغيرة الأسلوب الأمثل لإدارة مثل هذه المشروعات، ويمكننا تعريف الإدارة ببساطة على أنها مزيج من "التخطيط والتوجيه والرقابة والمتابعة"، فصاحب المشروع لابد وأن يكون ملما بمبادئ التخطيط الجيد. ولديه القدرة على التوجيه والقيادة، ولديه أيضا الصبر على الرقابة ومتابعة الأداء، هذا بالإضافة لقدرته على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. وهنا نتطرق لتعريف إدارة المشروعات الصغيرة:

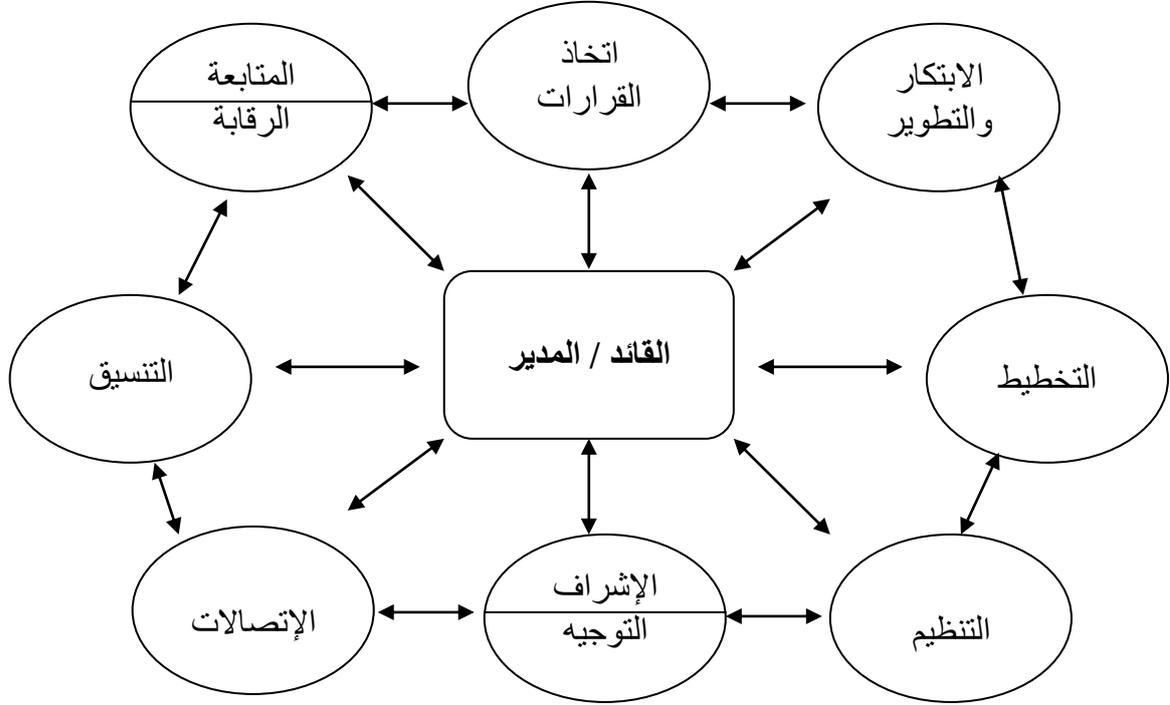
- الاستخدام الأمثل لموارد المشروع البشرية والمادية المتاحة للوصول إلى الهدف المنشود في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة.
- التنفيذ الأمثل لمهام المشروع باستخدام الآخرين وتفويض السلطات مع مراعاة حسن التخطيط ودقة المتابعة.

وببساطة فإنه يجب التخطيط للمشروع جيدا والتنفيذ بدقة وأخيرا نراقب الأداء ونقيم النتائج تمهيدا للتطوير.

وهنا نود أن نطرح سؤالاً مهما هل إدارة المشروعات الصغيرة لها قواعد وقوانين تحكمها؟ أم أن إدارة المشروعات الصغيرة موهبة وخبرة مكتسبة ومترابطة يمكن صقلها وتميئتها؟ وهل هناك مؤسسات تدعم أنشطة المشروعات الصغيرة في مصر؟ وهل هناك هيئات يمكنها تقديم الخبرة لأصحاب المشروعات الصغيرة؟ وما هي التسهيلات التي تقدمها الدولة لأصحاب المشروعات الصغيرة وهل هذه المؤسسات متوافرة في عالمنا العربي أم أنها قاصرة على البلدان المتقدمة؟ والإجابة على هذه الأسئلة سوف تطرح في الفصول المتعددة لهذا الكتاب.

ويمكننا القول: إن إدارة المشروعات الصغيرة تعتمد كغيرها على الخبرة والقدرة على المتابعة والمثابرة، فكثير من أصحاب المشروعات الصغيرة لهم قصص نجاح وتحولوا إلى رجال أعمال كبار. وإدارة المشروعات الصغيرة أصول وقواعد ينبغي أن يلم بها صاحب المشروع؛ فهناك الضرائب والتأمينات والقوانين واللوائح المنظمة لسير العمل ودراسة تجارب وخبرات الآخرين والقدرة على التخطيط والقيادة. ومن ثم فإن صاحب المشروع الصغير لابد له من اكتساب مهارات وسمات المدير الناجح؛ وإن جاز القول فهو مزيج بين القائد والمدير، فهو في حاجة إلى الإلمام بقواعد إدارة الآخرين والقدرة على تحفيزهم

للوصول بهم إلى الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وفي أقل زمن ممكن. يوضح شكل (٤-١) المهام الرئيسية للقائد/المدير الناجح في المشروع الصغير.



شكل (٤-١): المهام الرئيسية للقائد/المدير الناجح (مرجع ٤٦)

قد يدهشك أحيانا أن ترى مشروعين متجاورين، يعملان في نفس المهنة، وأحد المشروعين يعمل بكفاءة ويحقق أرباحا ومكاسب، والآخر يخسر. وعندما تتأمل المشروعين عن كثب، وتستقصي رأى العملاء عنهم يقال لك: إن أحدهم "لسانه حلو، دبلوماسي"؛ هذا ببساطة معناه أنه استطاع إقناع الآخرين بالخدمة التي يقدمها. وهناك حكمة تقول "من لا يعرف كيف يبتسم، لا ينبغي أن يفتح متجرا".

مفهوم إدارة المشروعات الصغيرة

الاستخدام الأمثل لموارد المشروع الصغير البشرية والمادية المتاحة للوصول إلى الهدف المنشود في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة

سمات ومهارات صاحب المشروع الصغير الناجح

- الخبرة والقدرة على المتابعة والمثابرة.
- الإلمام بقوانين الضرائب والتأمينات والقوانين واللوائح المنظمة لسير العمل.
- لديه معرفة بتجارب وخبرات الآخرين.
- لديه القدرة على التخطيط والقيادة.
- لديه القدرة والرغبة في اكتساب مهارات وسمات المدير الناجح.
- دبلوماسي ومتعاون ومبتسم.
- يجيد التعامل مع الآخرين.
- يعرف كيف يكسب الأصدقاء ويؤثر في الآخرين.

ويجب أن نلاحظ أن المعلومات في هذا الفصل تصلح لإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة كذلك.

٤-١ طرق إدارة المشروعات الصغيرة

أي عمل داخل المشروعات الصغيرة، ما هو إلا عملية تفاعل بين مكونين أساسيين هما؛ الموارد البشرية والموارد المادية.

أولاً الموارد البشرية:

تأتى الموارد البشرية في المقام من حيث الوزن والأهمية النسبية للمشروع الصغير، فلا يمكن تصور قيام واستمرار مشروع بدون تواجد البشر. ويلاحظ أن الموارد البشرية تنقسم إلى عنصرين أساسيين: القوى العاملة المنتجة (التشغيلية): تلك القوى البشرية التي لا تشغل مناصب إدارية في المشروع وإنما تعمل في مستوى أقل ولكنها القوة التي يعتمد عليها في العمليات الإنتاجية في المشروع. القوى الإدارية: القوى البشرية التي تتولى إدارة المشروع (إدارة عليا - وسطى - مباشرة).

ثانياً الموارد المادية:

هي مجموعة العناصر والمكونات التي يوفرها ويجمعها القائمون على المشروع ويستخدمونها بشكل يمكنهم من تحقيق أهداف المشروع (الآلات - المباني - رأس المال - المواد - الطاقة.... إلخ).

وإدارة هذين الموردين تعنى إدارة المشروع، وبصفة عامة نجد أن هناك جدلا واسعا حول الأسلوب الأمثل لإدارة المنشآت الصغيرة؛ لكن هناك أنماط رئيسية يمكن استخدامها نوردتها فيما يلي:

١ - الإدارة بالنتائج

يقصد بنظام الإدارة بالنتائج مشاركة جميع الأطراف المعنية في تحديد النتائج المتوقعة، وتقييم المخاطر، ومتابعة التقدم، والدروس المستفادة واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات ووضع تقارير عن الأداء. وتعد الإدارة بالنتائج وسيلة فعالة لتحسين أداء الإدارة والشعور بالمسئولية لدى العاملين فى المنشأة. وتصلح هذه الوسيلة فى البيئات الناضجة، حيث الوعى بأهمية العمل وأهمية الوصول إلى المحددات فى الوقت المناسب.

عيوب هذا الأسلوب: يحتاج هذا النمط من الإدارة إلى تدريب جيد للعاملين لرفع كفاءتهم؛ وهذا بالطبع مكلف للمشروعات الصغيرة.

٢ - الإدارة بنظام تحديد المسئولية

يصلح هذا النمط للمنشآت الصغيرة متعددة الأقسام؛ فهو يعتمد على تقسيم المنشأة إلى أقسام يتولى إدارة كل منها مدير مختص يتحمل مسئولية هذا القسم بالكامل. ويتميز هذا الأسلوب بتحديد المسئولية وعادة ما يمارس هذا النمط على نطاق واسع فى إدارة المشروعات الصغيرة. ويتميز هذا الأسلوب بكفاءته ومرونته وقدرته على اتخاذ القرار، فكل قسم له مديره وكل مدير متحمل للمسئولية ومن ثم القرار الذى اتخذه. وعادة ما يكون المدراء فى هذا النمط متنوعي المهارات وملمين بكل الواجبات والوظائف فى المنشأة أو فى القسم الذى يعملون فيه.

عيوب هذا الأسلوب: سيطرة المدراء على قرارات المنشأة، وعزوف كثير منهم عن برامج التدريب ظنا منهم أنهم فوق مستوى التدريب. وقد يصل بعض المدراء لدرجة الغرور، فيعتقد أنه لو ترك المنشأة لانهارت. وقد تتضارب القرارات الصادرة عن المدراء فى حالة غياب منسق أو مدير تنفيذي قوى للمنشأة.

٣ - الإدارة بمشاركة التنفيذيين

تتهج هذه الإدارة نفس النمط السابق، لكنها تسمح باستخدام خبرة أفراد متخصصين ويمكن لهؤلاء المتخصصين أن يساعدوا مديري الأقسام فى أداء وظائفهم المختلفة بدون زيادة عدد أماكن اتخاذ القرار فى المنشأة. ويقوم المتخصص بالتخطيط وتقديم النصح والمقترحات لمسئولي الأقسام.

عيوب هذا الأسلوب: كثيرا ما يتعدى المشرفون المتخصصون حدود سلطتهم ويفرضون اقتراحاتهم وخدماتهم على الآخرين.

٤- الإدارة الوظيفية

يركز هذا النمط على الوظائف والأقسام في كل وحدة حيث يكون العامل مسئولا أمام عدة مشرفين حسب طبيعة عمله أو نشاطه، وكل فرد ممن يخضع العامل لإشرافهم من المفترض أن يكون متخصص في فرع أو عمل معين مما قد يكون لدى العامل مشكلة فيه.

عيوب هذا الأسلوب: رغم أن الإدارة تعمل بكفاءة بسبب تجميع الوظائف حسب نوعيتها المتخصصة لكن المشكلة في هذا النمط هي أن الخبراء الذين يبدو أن لديهم سلطات متساوية لا يمكنهم أن يعملوا معا فليس من السهل دائما تحديد المتخصص الذي يتعين الذهاب إليه عندما تظهر الحاجة إلى الإرشاد.

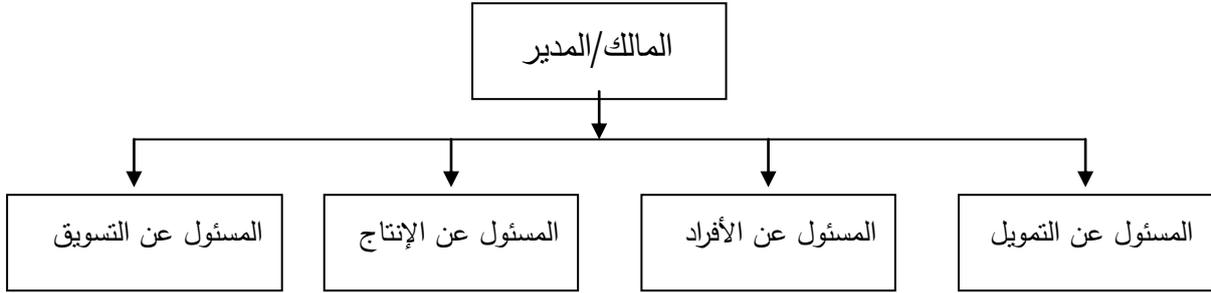
يوضح شكل (٤-٢) الطرق المتعددة لتقسيم أعمال المشروع الصغير.

٤-٢ الإدارة المالية للمشروع

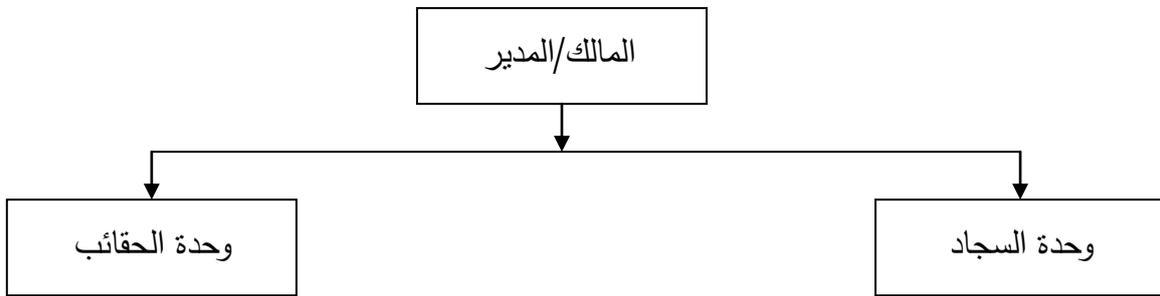
أهداف الإدارة المالية:

- ١- تحقيق أقصى معدلات ممكنة للأرباح في الأجل الطويل والقصير.
- ٢- تجنب المخاطر غير الضرورية والتنبؤ بالمشاكل المتوقعة والطرق المناسبة للتغلب عليها.
- ٣- ضبط حركة تدفق الأموال الداخلة والخارجة.
- ٤- المرونة لمواجهة حالات عدم التأكد وبالتالي تجنب حالات العسر المالي.

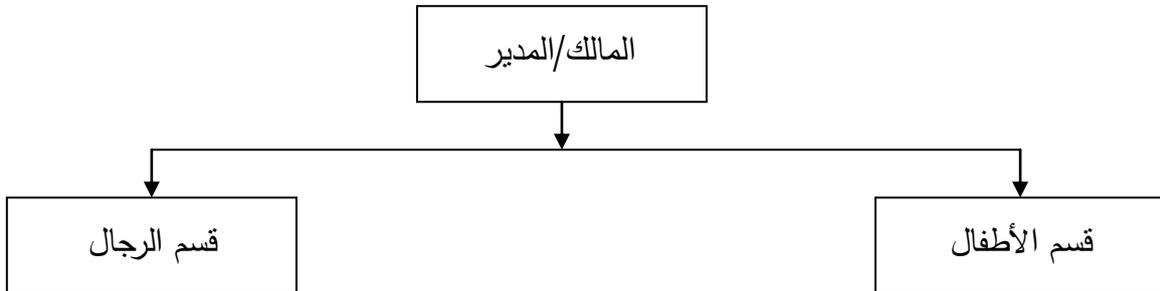
التقسيم حسب الوظائف



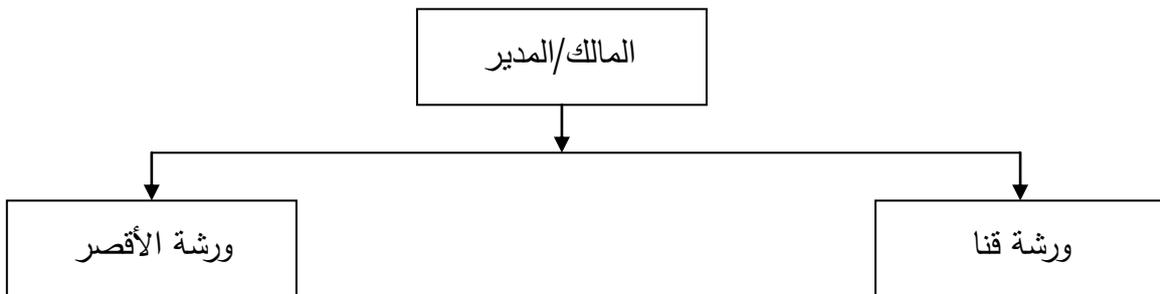
التقسيم حسب المنتجات



التقسيم حسب العملاء



التقسيم حسب المناطق الجغرافية



شكل (٤-٢): أمثلة لطرق تقسيم أعمال المشروع الصغير

أنشطة الإدارة المالية:

- ١- تخطيط الاحتياجات التمويلية سواء الاحتياجات طويلة الأجل أو الاستثمار في الأصول قصيرة الأجل.
- ٢- تدبير الاحتياجات المالية والشروط التي تتناسب وإمكانيات المشروع وظروفه.
- ٣- القيام بالأنشطة الخاصة بإدارة حركة الأموال داخل المشروع.
- ٤- القيام بالأنشطة الخاصة بدراسة المشروعات الاستثمارية.
- ٥- القيام بالأعمال الخاصة بالرقابة الإدارية على الأداء المالي للمشروع.
- ٦- مواجهة المشاكل المالية الخاصة التي لا تتكرر بصفة مستمرة مثل التنظيم، الاندماج، الانفصال، إعادة التنظيم.

القرارات المالية:

- ١- قرارات التخطيط الاستثماري وهي تلك القرارات التي تتم ويترتب عليها استثمار الأموال في أصول ثابتة ويتطلب اتخاذ هذه القرارات القيام بالعديد من الأنشطة من أهمها تحديد بدائل الاستثمار المختلفة، وتقييم البدائل باستخدام العديد من المؤشرات الخاصة بالربحية وقياس مخاطر الاستثمار ومتابعة تنفيذ خطة الاستثمار.
- ٢- قرارات الاستثمار في الأصول المتداولة وهي قرارات تتعلق بإدارة رأس المال العامل وهي تتخذ في ضوء عاملي الربحية والسيولة المطلوبتين لتجنب المشروع مخاطر التعرض للعسر المالي الفني.
- ٣- قرارات التمويل وتعلق بمزيج مصادر التمويل التي سوف يتم الاعتماد عليها ويتم الاختيار بينها في ضوء حجم الاحتياجات المالية المطلوبة ومدى توافر مصدر التمويل وتكلفة الاعتماد على مصدر التمويل (تكلفة التمويل).
- ٤- قرارات توزيع الأرباح وهي القرارات المتعلقة بسياسات توزيع الأرباح والتي يتم وضعها في ضوء تأثير ذلك على أصحاب المشروع وسلوكهم المستقبلي وخاصة فيما يتعلق بالاحتفاظ بالمشروع أو التصرف فيه مما يعنى في بعض الأحيان انهيار قيمة المشروع وتعرضه للإفلاس.

الإطار التنظيمي لوظيفة التمويل والإدارة المالية:

يتأثر إعداد الهيكل التنظيمي بعدد من العوامل مثل:

- ١- **حجم المشروع:** يحتفظ صاحب المشروع الصغير أو الفردي بالسيطرة على الأنشطة المالية ويقتصر دور الجهاز المالي على أنشطة الحسابات والمراجعة والتكاليف.

- ٢- **طبيعة العمل في المشروع وحجمه وظروفه:** حيث تختلف احتياجات المشروع التمويلية والأنشطة المطلوبة لتخطيطها وتديريها وإدارة حركتها داخل المشروع.
- ٣- **درجة تنوع المشروعات:** ويكون التنوع قليل في المشروعات الصغيرة.
- ٤- **طبيعة الإدارة في المشروع:** وخاصة نظرتها لوظيفة التمويل والإدارة المالية.
- ٥- **المهارات والقدرات المتوفرة لدى المشروع:** ومنها القيام بالأنشطة المالية.

التخطيط المالي وأدواته:

التخطيط المالي هو أنشطة إدارية الغرض منها إعداد التقديرات الخاصة بالأرباح المتوقعة (تخطيط الربح) والتغيرات المتوقعة في أصول المشروع وخصومه وفي مجموع الأموال المستثمرة (تخطيط الاحتياجات التمويلية ومصادرها) وذلك خلال فترة الخطة.

أنواع الخطط المالية:

- ١- **خطط العمليات:** وهي الخطط الخاصة بمجالات النشاط الرئيسي في المشروع (مبيعات، إنتاج، أفراد، مواد....)
- ٢- **القوائم والموازنات المالية (الموازنة النقدية، الميزانية العمومية التقديرية، قائمة نتائج الأعمال التقديرية، قائمة التغير في المركز المالي).**
- ٣- **الخطط الاستثمارية وتتعلق بالمشروعات الاستثمارية والتي تصنف إلى (التوسع، التجديد والاستبدال، البحوث والتطوير، المنتجات الجديدة، المشروعات التعاقدية).**

ويتطلب القيام بالتخطيط المالي ضرورة القيام بما يلي:

- ١- **تحديد أهداف المشروع بالدقة.**
- ٢- **إعداد التقديرات الخاصة بالإنتاج، والمبيعات، والأفراد، والاحتياجات من المواد.**
- ٣- **توفير البيانات اللازمة للتخطيط المالي في الوقت المناسب.**
- ٤- **ضمان تعاون كافة قطاعات العمل مع الإدارة المالية.**

التحليل المالي:

عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تسعى لتحقيق ما يلي:

- ١- **تحديد نقاط القوة والقصور في الأداء المالي الحالي.**
- ٢- **التحقق من قيام قطاعات العمل باستخدام الموارد المتاحة لديها بفاعلية.**
- ٣- **تحليل أسباب المشكلات المالية التي تواجه المشروع والتي تحد من قدرته على تحقيق أهدافه.**

ويعتمد التحليل المالي على دراسة البيانات الواردة من الميزانية العمومية والحسابات الختامية لفترة مالية واحدة أو أكثر.

أهم أدوات التحليل المالي:

١ - قوائم حركة الأموال

تعتمد هذه الطريقة على دراسة وتحليل التغير في بنود الميزانية العمومية للمشروع الاقتصادي بين تاريخين متتاليين مضافا إليها تحركات الأموال الناتجة عن توزيعات الأرباح والتي تشير إليها قائمة نتائج الأعمال.

٢ - المؤشرات والنسب المالية وتصنيفها إلى مجموعات

• مؤشرات قياس ربحية المشروع:

معدل العائد على الأموال المستثمرة، معدل العائد على الأصول، نسبة تحميل الربح، نسبة صافي الربح، معدل دوران الأصول، معدل العائد على حقوق حملة الأسهم.

• مؤشرات قياس قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته (السيولة):

مثل (نسبة التداول، نسبة النقدية، نسبة سيولة حسابات القبض)

• مؤشرات قياس مكونات هيكل رأس المال المستثمر:

نسبة المديونية للمستهلكين، نسبة المديونية طويلة الأجل إلى رأس المال الكلي، نسبة تغطية الفوائد.

• مؤشرات كفاءة إدارة الأصول:

معدل دوران المخزون، متوسط فترة التحصيل، معدل دوران حقوق المستهلكين

٣ - التحليل المقارن للنتائج المالية

يقصد بذلك إجراء مقارنة بين النتائج المالية على مدى عدة فترات زمنية، ودراسة اتجاهات التغير في هذه النتائج ثم تحليل أسباب هذه التغيرات واستقراء اتجاهات هذا التغير في المستقبل؛ مما يفيد في التخطيط المالي ويمكن إجراء مقارنة بين النتائج المالية في المشروع ومثيلاتها في المشروعات الأخرى المماثلة أو المؤشرات والنسب الشائعة في الصناعة التي ينتمي إليها المشروع.

يذكر أن جميع النسب والمؤشرات أعلاه لها طرق بسيطة في الحساب لم تذكر هنا ولكن يوجد مراجع أخرى كثيرة يمكن الرجوع إليها (انظر قائمة المراجع ١ - ٧١).

مصادر التمويل:

مصادر التمويل المحلية: وتصنف مصادر التمويل المحلية إلى:

١- مصادر تمويل قصيرة الأجل وتشمل:

- **الائتمان التجاري** ويشير إلى تسهيلات السداد التي يمنحها الموردون والتسهيلات الإنتاجية ومستلزمات الإنتاج للمشروع ويتميز بانخفاض تكلفته وسهولة الحصول عليه.
- **الائتمان المصرفي** وهو عبارة عن تسهيلات تمنحها البنوك لعملائها ويقوم بموجبها العميل بالسحب من حسابه في ضوء احتياجاته التمويلية وقد يضع البنك حد أقصى للسحب يسمى سقف الائتمان.

٢- مصادر تمويلية متوسطة وقصيرة الأجل:

- **القروض** التي تمنحها المؤسسات المالية وغيرها من المنشآت وهي قروض محددة المدة وتتحدد شروط تسديدها والفائدة المدفوعة في ضوء التفاوض بين المشروع والجهة المانحة.
- **الأسهم العادية** هي النوع الشائع من صكوك الملكية والتي تكون في مجموعها رأس مال الشركة والتي يعتبر مالكوها مالكين للشركة المصدرة لها، وتتميز الأسهم العادية بأن لها تاريخ استحقاق محدد فهي مستمرة طالما أن الشركة قائمة ولأصحابها حق التصويت في الجمعية العمومية للشركة ويحصل حامل السهم على عائد متغير طبقا لما تحققه الشركة من ربح.
- **الأسهم الممتازة** تشبه السندات في أن لها توزيعات أرباح ثابتة تدفع دوريا وتشبه الأسهم العادية في أنها لا تحمل فترة استحقاق محددة وأن أصحابها يعتبرون ضمن مالكي الشركة، وتختلف الأسهم الممتازة عن الأسهم العادية في أن أصحاب الأسهم الممتازة ليس لهم حق التصويت مثل أصحاب الأسهم العادية.
- **السندات** وهي صكوك تصدرها الشركات والمؤسسات غير الحكومية لآجال طويلة نسبيا (عشر سنوات أو أكثر) وذلك من أجل تمويل استثماراتها طويلة الأجل وتصدر هذه السندات بقيمة اسمية معينة وتحمل فائدة ثابتة تدفع دوريا: إما كل سنة أو كل ستة أشهر.

٣- كما يوجد مصادر أخرى للتمويل مثل:

الحكومات، المنظمات الدولية، المنظمات الخيرية، وأخيرا الأصدقاء والأقارب.

خطوات اختيار مصادر التمويل

- ١- تحديد مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها.
- ٢- تحديد تكلفة التمويل من كل مصدر.
- ٣- تحديد الآثار والمخاطر التي قد يتعرض لها المشروع وإدارته.

٤- التفاوض للحصول على التمويل المطلوب والحصول على أفضل الشروط.

٤-٣ إدارة الموارد البشرية

مجموعة الأنشطة الخاصة بتنظيم وتخطيط ورقابة عمليات الاختيار والتعيين والتنمية ومكافأة ورعاية العاملين والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة. ومن الشائع عن المنشأة الصغيرة أنها تنقصها إدارة الأفراد؛ فالمنظمون مشغولون جدا ببيع منتجاتهم، ولا يفكرون في النتائج المترتبة على الأسلوب غير المخطط في الحصول على الأفراد. وكثير من الشركات الصغيرة تضيع على نفسها فرصة زيادة فاعليتها بسبب إدارة شؤون أفرادها بطريقة غير محكمة؛ لذلك ينبغي أن تقدر أهمية إقرار سياسات سليمة لتنفيذ عمليات الحصول على العمالة وتنميتها والمحافظة عليها في مشروعك الصغير.

(أ) الحصول على العمالة

هو إشارة لتعيين عمال لأداء مهام محددة في المنشأة وتتكون من ثلاث خطوات:

- ١- تحديد الوظيفة الشاغرة ومسئوليتها والمهارات والخلفية اللازمة للقيام بها.
- ٢- اجتذاب الأفراد الذين لديهم المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.
- ٣- تعيين أفضل المرشحين.

(ب) الاختيار والتعيين

يمكن للشركة الصغيرة أن تجتذب الأفراد من خلال مزايا صغر الحجم مثل الألفة والعلاقات الوثيقة بين فريق العمل وفرصة الترقى الشخصي السريع مع نمو الشركة. ويجب على المنظم أن يعرف مستويات الأجور في فرع النشاط الذي يعمل فيه وساعات العمل المعتادة وكذلك نظام الأجور والحوافز في الشركات المنافسة. والأدوات التي تستخدم لاختيار الشخص المناسب هي نموذج الطلب والمقابلة والاختيار.

(ج) تطوير العاملين

تبلغ أهمية تنمية القدرة على أداء عمل المنظمة بحيث لا يمكن تركها للصدفة والاعتماد على مبادرة الموظف وحده لالتقاط المعلومات وتنمية مهاراته فهذا أسلوب غير مناسب؛ لذلك ينبغي أن تكون لديك المعرفة اللازمة لتخطيط برامج التدريب لموظفيك، فيجب عليك أن:

- ١- تحديد احتياجات التدريب.

- ٢- اختيار أساليب التدريب الأكثر صلاحية.
- ٣- اتخاذ قرار بشأن من يتولى التدريب.
- ٤- تدريب المدرب إذا لزم الأمر.
- ٥- تقييم النتائج.

(د) الحفاظ على العاملين والاستفادة منهم

إن الإصرار على تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية لعمال المنشأة الصغيرة يعنى ما هو أكثر من مجرد منحهم المكافآت المادية عن أدائهم، بالرغم من أن هذا هو العنصر الأساسي بالطبع؛ فالعلاقات الطيبة بين الأفراد وكل المستويات في المنشأة تلعب دورا كبيرا في تحفيز العمال لزيادة الإنتاجية. سوف تساعد النقاط التالية على تحفيز العاملين لتحقيق أعلى معدلات الأداء:

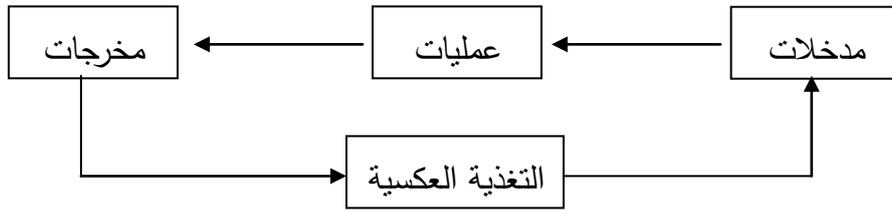
- ١- تخير الأفراد الذين تريد أن ينضموا إلى فريقك ليكونوا متوافقين مع بعضهم.
- ٢- احرص على إعطاء العاملين فرصة التعبير عن آرائهم في الأمور التي تمسهم، وتحليل القرارات التي تشملهم بشكل مباشر.
- ٥- قدم التشجيع والإرشاد والتدريب للمرؤوسين الذين يتبعونك مباشرة.
- ٤- تعلم أن توجه الآخرين دون أن تثير الكراهية.

٤-٤ إدارة الإنتاج والعمليات

المقصود بها: إدارة الأنشطة التي تتعلق بتخطيط الإنتاج وتنظيمه وتوجيهه وتحقيق التكامل فيه والرقابة عليه وتقييم عملية إيجاد المواد الخام والخدمات بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وبالجودة والكمية المناسبين؛ فالإنتاج يبقى على منشأتك في حركة مستمرة لتحقيق هدفك الأول وهو توفير الراحة لعميلك من خلال منتجاتك.

ويجب أن ننوه هنا أن الإنتاج ليس بالضرورة أن يكون صناعيا أو زراعيا فيمكنه أن يكون تجاريا أو خدميا.

يمكن النظر إلى دالة الإنتاج في المنشأة باعتبارها صندوقاً يحتاج باستمرار إلى مجموعة من المدخلات التي تنتج مجموعة من المخرجات. وعلى صاحب المشروع الصغير أن يوفر باستمرار مدخلات الموارد المطلوبة للإبقاء على استمرار العمليات وربحياتها، ويمكن اعتبار بعض مدخلات المنشأة من النوع التي تحتاج إليه مرة واحدة (كالأراضي، المباني، المعدات) أما سائر المدخلات اللازمة كالمواد الخام، والقوى العاملة والأساليب الفنية والزمن والمرافق والمعلومات فهي مطلوبة باستمرار، ويجب أن تهتم بالتفاعلات بين مختلف المدخلات أثناء إدخالها في عملية التحويل، وينتج المشروع الصغير نوعين رئيسيين من المخرجات هما: المنتجات المادية والخدمات كما هو موضح بشكل (٤-٣).



شكل (٤-٣): مكونات النظام الجيد

٤-٤-٢ بدائل الإنتاج

يعتبر القرار الخاص بنوع النظام الإنتاجي التي تستخدمه المنشأة الصغيرة قراراً حاسماً؛ فليس هناك إلا هامش صغير جداً للخطأ وإلا فسوف تخسر المنشأة. وتصنف نظم الإنتاج إلى فئتين هما: نظام الإنتاج المتقطع ونظام الإنتاج المستمر.

(أ) نظام الإنتاج المتقطع: هو نظام يستجيب ببساطة للطلبات المحددة أو أوامر التشغيل ويقسم إلى:

١- نظام الإنتاج بالطلبية: تلك المنشآت التي تصنع منتجات تحقق الاحتياجات الخاصة لعميل معين حسب الطلب (الأثاث) ويتميز هذا النمط بصغر حجم الطلبية، وبعمالة على مستوى عالٍ من المهارة، ومن أهم عيوبه انخفاض الإنتاجية بسبب تنوع التصميم.

٢- نظام الإنتاج الكبير: تلك المنشآت التي تنتج منتجات موحدة بكميات كبيرة للسوق (المشروبات الغازية، الملابس) وتتميز هذه المنشآت بحجم إنتاج كبير لكل منتج ودرجة عالية من التخصص لدى قوة العمل والمعدات.

(ب) نظام الإنتاج المستمر: هو النظام الذي بمقتضاه يستمر المشروع في الإنتاج ويقوم بتخزين الفائض، ويقسم إلى نظام الإنتاج الكبير ونظام العمليات، ومن أمثلة نظام العمليات، تلك المنشآت التي تنتج منتجا معيناً بقليل جداً من التدخل الإنساني في هذه العملية (منتجات الألبان، المناحل).

وبهذا يتضح أن نظام الإنتاج سيعتمد إلى حد كبير على نمط الأسواق التي تخدمها واحتياجات تلك الأسواق وخصائصها ونوع المنتجات والعمليات اللازمة وإمكانيات منشأتك فيما يتصل بتوسع السوق والإنتاج، وهذا يقودنا للحديث فيما يلي عن إدارة التسويق.

٤-٥ إدارة التسويق

قد يجد رجل الصناعة المحلى الصغير أنه في موقف الدفاع كي يثبت أن إنتاجه أفضل من المستورد ومن المنافسين، والمنظم الصغير الذي يحتمل أن يكون هو مدير التسويق لابد أن يكون على دراية بسوقه وبدورة حياة السلعة التي ينتجها وبفهم استراتيجيات التسعير ولا ينبغي له أن يتجاهل أهمية الترويج لمنتجاته.

٤-٥-١ أسلوب التسويق المتكامل في المشروع الصغير

بسبب القيود التي ينطوي عليها المشروع الصغير لا يمكنك تحمل تكاليف المتخصصين في التسويق، لهذا فأنت مضطر أن تقوم وحدك بكل أنشطة التسويق شديدة التنوع بالإضافة إلى تنسيقها ودمجها مع جوانب النشاط الأخرى، وتذكر أن خدمات التسويق تعد تنويعاً لجهودك المنظمة لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، والاستمرار في عالم الأعمال يعنى القدرة على اجتذاب عملاء والبقاء عليهم بإشباع احتياجاتهم بأفضل مما يفعل المنافسون لذلك يجب أن تنظر إلى وظيفة التسويق من الزوايا التالية:

١- التسويق يجب أن يوجه إلى العميل في كل مكان حيث يكون المستهلك هو الملك؛ لهذا فإن نجاحك كرجل أعمال صغير يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتك على إشباع احتياج العميل في مكانه؛ لذلك يجب التركيز على احتياجات العملاء فالناس لا يشترون أي منتج لذاته بل يشترونه متوقعين تحقيق بعض الفوائد.

٢- التسويق نشاط متكامل وليس وظيفة منعزلة وأي نشاط أو قرار يتأثر بعوامل أخرى داخل المشروع وفي البيئة المحيطة به مثل الحالة العامة للاقتصاد القومي كمعدلات التضخم والسياسات الضريبية والإجراءات التشريعية والتنظيمية والتطورات التكنولوجية والأنماط الاجتماعية وممارسات السوق فهذا كله يؤثر على حالة الطلب لأي منتج. لذلك يجب أن تواصل العمل من أجل تكامل وتنسيق الجهود التسويقية التالية:

- تحديد وقياس احتياجات العميل لمنتج معين أو خدمة معينة.
- ترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة.

- تطوير وتنفيذ خطة لتوفير السلعة أو الخدمة.
- تعريف المستهلكين المرتقبين بتوافر السلعة أو الخدمة.
- تحفيز الطلب على السلعة.

٣- يجب أن تحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل نفهم السوق؟
- ماذا يتم شراؤه في السوق؟ (سلع معمرة - سلع غير معمرة - خدمات... إلخ)
- لماذا يتم الشراء؟
- من الذي يشتري؟
- كيف يتم الشراء؟

٤-٥-٢ دورة حياة المنتج

يجب معرفة مراحل حياة المنتج لصياغة خطط أفضل للتسويق لكل مرحلة وهذه المراحل هي:

- ١- **مرحلة التقديم** وهي فترة من النمو البطيء مع إدخال المنتج إلى السوق ويكون الربح في أدنى مستوياته.
- ٢- **مرحلة النمو** هي فترة من القبول السريع في السوق والتحسين في الربحية وبداية المنافسة، ولا بد للمنظم أن يبدأ في إقناع المستهلكين بتفضيل النوع الذي ينتجه عن الأنواع الأخرى.
- ٣- **مرحلة النضج** هي فترة إبطاء في نمو المبيعات لأن السوق قد تنتشبع، حينئذ ينبغي على المنتج أن يقوم بإدخال أنواع أرقى من السلع بالإضافة إلى عرض أسعار أقل.
- ٤- **مرحلة الانحدار** وهي الفترة التي توصل فيها المبيعات اتجاهها إلى التناقص وفيها تتآكل الأرباح بسرعة.

ويجب على العاملين بالتسويق معرفة الآتي:

- تسعير المنتج في الوقت المناسب
- أهداف التسعير والتسويق
- طرق تسعير المنتجات
- قنوات التوزيع، خصائص السلعة والعميل
- ترويج السلعة
- خدمة ما بعد البيع

٤-٦ اختيار وتخطيط موقع المنشأة

إن الموقع المثالي لأي منشأة هو الموقع الذي تكون فيه تكلفة التصنيع والتوزيع والنقل الداخلى والخارجى في كل وحدة أقل ما يمكن، كما أن الأسعار وحجم المبيعات تحقق أقصى ما يمكن تحقيقه من حركة البيع؛ لذلك فإن اختيار الموقع هو ارتباط طويل الأجل وأن أي موقع من المواقع لا يضمن النجاح الدائم ولكن بعض المواقع تحول دون تحقيق النجاح تماما. ومن العوامل التي تؤثر في اختيار موقع المنشأة وتخطيطه:

- ١- القرب من مصادر المواد الخام: حيث يؤدي بُعد مصادر المواد الخام إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج.
- ٢- القرب من السوق: حيث يؤثر مكان السوق على تكلفة التوزيع.
- ٣- وسائل النقل: حيث تؤثر تكلفة النقل ومدى توافر خدماته كثيرا على تكاليف الإنتاج.
- ٤- العمالة: تختلف تكلفة العمالة من مكان إلى آخر، ويجب أن نأخذ تكلفة التدريب والاختيار في الاعتبار.
- ٥- معالجة المخلفات: فقد تتحمل أنواع العمليات في نظم الإنتاج تكلفة عالية في معالجة المخلفات.
- ٦- القوى المحركة والوقود والمرافق: فبالإضافة إلى التكاليف يجب الاهتمام بإمكان الاعتماد على المتاح ومستوى جودتها ومدى توافرها.
- ٧- الاحتياج من الأرض وتخصيص المناطق: يعتبر توافر الأرض وتكلفتها وجودتها من الأمور الأساسية في اختيار موقع نظامك الإنتاجي.
- ٨- الضرائب والتراخيص: أنواع وتكاليف التراخيص والتصاريح لتشغيل مصنع صغير
- ٩- حجم المجتمع المحلي: لتقليل التكاليف الإضافية لتوفير الإسكان وخدمات النقل للعمال.
- ١٠- التسهيلات المتاحة في المجتمع المحلي: الخدمات الدينية، الطبية، الترفيهية.
- ١١- اتجاهات المجتمع المحلي: مجمل القيم والتقاليد لدى المجتمع بالنظر إلى ما تنفذه من مشاريع.
- ١٢- المناطق الصناعية: من المفضل كما ينصح الخبراء البقاء في منطقة صناعية أو قريبا منها.
- ١٣- خطط التوسع في المستقبل: يجب الاحتفاظ بجزء من المساحة للأنشطة المستقبلية.

٤-٦-١ تنظيم المصنع

هي مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أفضل تنظيم مادي للمشروع من حيث الكفاءة والاقتصاد، ويوجد نوعان أساسيان من طرق تنظيم المصنع:

١- **التنظيم على أساس العمليات:** توضع كل الآلات التي تؤدي مهام أو عمليات مماثلة معا في مكان واحد أو قسم واحد، ويشيع هذا النظام في الشركات التي تتبع أسلوب الإنتاج المتقطع. ومن أهم مزاياه استخدام الآلات والمعدات إلى الحد الأقصى وتحقيق مرونة كبيرة في تنفيذ المهام وانخفاض تكاليف الإنتاج في المنشآت الصغيرة، وتتمثل عيوبه في صعوبة الجدولة وتحديد المسار والرقابة في تصنيع المنتجات وارتفاع تكلفة تداول المواد ومشكلات التنسيق.

٢- **التنظيم على أساس المنتج:** توضع الآلات والمعدات حسب تسلسل العمليات الداخلة في تصنيع المنتج، وتنظيم المصنع على أساس المنتج مفيد لنظام الإنتاج المستمر، ومن أهم مزاياه يقلل الحاجة إلى الفحص في كل منطقة لأن الآلات تنفذ عمليات متميزة في المنتج، كما أنه يقلل مشكلات مناولة المواد، وأيضا يحقق استخدام المساحات الأرضية بطريقة أفضل. أما عيوبه فتتمثل في أنه غير مرن ويكون اقتصاديا في حالة التصنيع بكميات كبيرة، ويكون مكلفا في حالة المنتجات المعرضة للتأثر بتغير الأذواق والتغير التكنولوجي.

٤-٦-٢ نظم الإنتاج الفرعية

توجد ثلاثة نظم فرعية هامة بالنسبة للمشروعات الصغيرة وهي:

١- **إدارة المواد ورقابة المخزون:** هي مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة الأنشطة الخاصة بتدفق المواد داخل المشروع. أهم اختصاصات جهاز إدارة المواد:

- تخطيط الاحتياجات من المواد.
- بحوث المواد والشراء.
- تخزين الأصناف الراكدة والتخلص منها.
- استلام الأصناف الموردة وإجراء الفحص عليها.
- الفحص ومراقبة الجودة.
- نقل المواد وخاصة في حالة الاستيراد.
- التنسيق مع جهاز الإنتاج عند وضع خطط جداول الإنتاج حتى تتمشى مع إمكانيات وظروف التوريد.
- الرقابة على المخزون (الاحتفاظ بسجلات الصنف- متابعة حركة الأصناف- تزويد جهاز تخطيط الاحتياجات بكافة البيانات اللازمة لتخطيط الاحتياجات والمتعلقة بأرصدة المخزون).

٢- **رقابة الجودة:** من الجوانب ذات الأهمية في إدارة الإنتاج للمشروعات الصغيرة رقابة الجودة وهذا النظام الفرعي يضمن توافق منتجات النظام الإنتاجي مع متطلبات السوق المستهدف. ومن الطرق

الشائعة لضمان مراقبة الجودة في المصانع الصغيرة إجراء عمليات فحص مختلفة ويكون الغرض منها تطبيق اختبارات وقياسات لمقارنة الإنتاج والأداء بمعايير محددة وفرز الوحدات المقبولة من الوحدات المعيبة. وهناك بعض الإجراءات المفيدة لضمان رقابة الجودة مثل:

- اتخاذ قرارات بشأن المعايير التي يجب الأخذ بها.
- تقرير مدى القبول أو حدود الاختلاف.
- إعداد قوائم بالإجراءات التي يتعين على العمال أو الفاحصين اتباعها للتأكد من مطابقة مستوى الجودة.
- لابد من تنشيط نظام الفحص.

٣- **تخطيط الإنتاج:** يعتبر من أهم النظم الفرعية لمشروع صناعي صغير؛ حيث يضمن تدفق المواد والآلات والموارد البشرية والزمن والمعلومات بانتظام وترتيب وتسلسل وبمعدل يسمح لنظام الإنتاج أن يوفى ببرنامجه التسليم. وتتألف وظيفة تخطيط الإنتاج من المهام التالية:

- تنسيق قسم الإنتاج مع الأقسام الأخرى للمشروع.
- تحديد ما يجب على القسم أن ينتجه على أساس مسح السوق.
- حساب الكميات التي يجب إنتاجها بناءً على تنبؤات المبيعات.
- وضع جدول لتسليم المنتج إلى العملاء.
- وضع برنامج للمواعيد والكميات المطلوبة من المواد والأجزاء والعمل والتسهيلات.
- تحقيق التوافق الزمني بين الإسهامات الهندسية وتوفير الأفراد والمشتريات والإسهامات الإدارية في مجمل النشاط الإنتاجي.

٤- **مراقبة الإنتاج:** تشمل تنظيم كل الأنشطة الصناعية وإحداث التوافق الزمني والتنسيق بينها بحيث يمكن الوفاء بالجدول الزمنية وتنفيذ الخطط بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة. تقوم رقابة الإنتاج بالوظائف الآتية:

- تطور عمليات فعالة داخل المصنع نتيجة للتحكم في كل الأنشطة في قسم الإنتاج.
- تنسيق الأنشطة الصناعية تبعاً لخطط الإنتاج
- تحديد المسار والتحميل وإعداد البرنامج والتعليمات والتعجيل أو المتابعة

لكن المشكلة التي تواجه المشروعات الصغيرة أن معظم الأنشطة التخطيطية تتم وتختزن في رأس المنظم؛ ونتيجة لذلك تكمن الخطورة في أن المنظم قد يغير رأيه من حين لآخر مما يؤدي إلى نتائج غير اقتصادية في التخطيط ويكون المنظم عرضه لأن ينسى بعض خطته.

٤-٧ الإستراتيجيات العامة لإدارة مشروع صغير

١- التخطيط للمشروع الصغير

يمثل التخطيط العمود الفقري لأي مشروع وخاصة في المشروعات الصغيرة. والتخطيط عملية منظمة تبدأ قبل بدء المشروع وتستمر معه. ويعتمد التخطيط على وضع السياسات واختبار الفروض واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. فهناك السياسات المتعلقة بالسلطة أو الأسعار أو المنافسة أو البرامج الخاصة بالإنتاج والمراجعة والتمويل. وتقع على كل المديرين مسؤولية التخطيط بغض النظر عن مستواهم الإداري لذلك لا يمكن فصل مسؤولية التخطيط عن الأداء الإداري.

ومثالا على ذلك مشروع ورشة الرخام الذي سوف يتم ذكره في الفصل الخامس، وهو مشروع صغير يلعب فيه التخطيط دورا بارزا. لذا فإن اختيار موقع المشروع ونوعية المعدات والتسويق وخلق علاقات مع أصحاب المنشآت ومع من يقوم بالتركيب كلها بحاجة للتخطيط.

٢- تنظيم العمل داخل المنشآت الصغيرة

تذكر دائما الحكمة القائلة "تنظيم العمل أفضل من العمل نفسه". ومن ثم فإن تنظيم العمل في المشروعات الصغيرة أحد أسباب نجاح تلك المشروعات، ويركز التنظيم في المنشآت الصغيرة على إنشاء هيكل محدد للأدوار عن طريق تمييز وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع. وتخصيص أحد أفراد فريق عمل المشروع لكل مجموعة من الأنشطة التي يقوم المشروع بتنفيذها. كذلك فإن تفويض السلطة يلعب دورا هاما في نجاح المشروع ودعم أنشطته وتوفير المناخ المناسب وتنسيق علاقات السلطة أفقيا ورأسيا في الهيكل التنظيمي للمنشأة. وهذا يختلف كثيرا عما يحدث على الأرض في المشروعات الصغيرة، حيث يهيمن شخص واحد وعادة ما يكون المالك على كل الوظائف الإدارية ولا يفوض أي سلطة للعاملين معه؛ لكن لو قام بفصل الأنشطة وعهد بها إلى مرؤوسه فإن المنشأة تصبح أكثر تنظيما وسوف تنمو، وإلا تكون مهددة بالفشل.

٣- تشكيل فريق عمل المشروع الصغير

إن هناك تشابها كبيرا بين الأداء في المشروع الصغير ومباراة كرة القدم، فإن لم يكن جميع العاملين يلعبون بشكل منظم فسرعان ما يفشل المشروع، أي يكون لكل منهم دور محدد. كذلك يقصد بالتشكيل تنمية فريق العمل الإداري، للمشروع أي وضع الإداريين في المراكز المختلفة التي يبينها هيكل التنظيم ومن ثم فإن هذه الوظيفة تستلزم بالضرورة تحديد المواصفات والقدرات اللازمة لكل من يتولى مركز معين مع تقييم المرشحين واختيارهم وتدريبهم مع تقديم الحوافز لضمان فاعلية الأداء وأن يقوم بتنظيم أدائهم بصفة مستمرة.

٤- التوجيه والرقابة في المشروعات الصغيرة

يلعب مدير المشروع دور أساسيا يتمثل في التوجيه والرقابة، وهو من أهم الأدوار الرئيسة داخل قطاع المشروعات الصغيرة، ويركز التوجيه على الأنشطة المتعلقة بتوعية العاملين والإشراف عليهم، والرقابة تشدد على إنجاز الأعمال الموكولة لكل منهم في الوقت المحدد؛ فالنخطيط والتنظيم شئ جيد لكن في حاجة إلى استكمال المنظومة، لذلك ينبغي على صاحب العمل أو مدير المشروع أن يخلق في مرءوسيه فهما عميقا وتقديرا لمفاهيم التوجيه والرقابة داخل المنشأة.

٥- تحفيز العاملين في المنشأة

من الأدوار المهمة لصاحب العمل أو مدير المشروع تحفيز عامليه، ويقصد بالتحفيز هنا تشجيع العمال كي يصبحوا أكثر إنتاجية، وأكثر ديناميكية، وأكثر قدرة على الأداء وتحمل مهام المشروع. ويجب على صاحب العمل أو المدير مراعاة الفروق الفردية للعمال في المنشأة مثل اختلاف طباعهم وقدراتهم على تحمل المسؤولية وضغوط العمل التي تقع عليهم وظروفهم الاجتماعية والنفسية. إذ يختلف وضع العمال في المنشآت الصغيرة عنه في المنشآت العامة. فالعمال في المشروع الصغير هم صناعات النجاح ومنفذو المهام، وبناء الأفراد المتميزين يجعل المشروع في حيز الأمان دائما. وأسباب فشل كثير من المشروعات الصغيرة، عدم اتباع سياسة الثواب والعقاب والتحفيز.

٤-٨ التغلب على مشكلات الإدارة في المشروعات الصغيرة

٤-٨-١ صعوبات الإدارة واجتذاب المهارات

الإدارة هي مزيج من التخطيط والتوجيه والرقابة والمتابعة، فضلا عن اتخاذ القرار، كما أنها مطلب أساسي لكل عمل يحتاج إلى تعاون منظم ولكل المستويات الإدارية في المشروع. لذا، فإن الإدارة الناجحة

تمثل عصب المشروعات الصغيرة. بالطبع سوف يختلف ذلك عن المشروعات الكبيرة والعملاقة حيث تختلف المواقع الإدارية باختلاف مستوى المشروع؛ إلا أن المديرين على اختلاف حجم المشروعات يسعون للحصول على النتائج المطلوبة من خلال خلق المناخ المؤدى إلى فاعلية المجموعة لممارسة نفس الوظائف، ويلاحظ أن المديرين في المشروعات الصغيرة يمارسوا أعمالا تنفيذية كذلك. وبشكل عام نجد أن الإدارة على مستوى المشروع الصغير تمثل العامل الحاكم في نجاحه من خلال الوظائف التالية:

١- تحديد الأدوار

يسهم تحديد الأدوار بشكل فعال في نجاح المشروع الصغير، (فيما يتعلق بالمسئولية وتقسيم العمل). ومثال لذلك لو أن هناك مشروعا صغيرا لإنتاج عيش الغراب "المشروم"، فإننا فى حاجة إلى مهندس زراعي له خبرة جيدة فى إنتاج عيش الغراب، ومسئول عن التسويق والتعامل مع الفنادق وغيرها، وعمال زراعيين. ويجب التنسيق بين كل هؤلاء. وإذا لم يعزف كل هؤلاء منظومة واحدة فى اتجاه واحد؛ فشل عملهم ومشروعهم.

٢- رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروع

تسهم الإدارة الفعالة للمشروع فى رفع كفاءته الإنتاجية، وذلك من خلال تفاعل عدة متغيرات منها كيفية إدارة العمل الكلى داخل المشروع والنواحي الفنية والنظم الإنتاجية وأساليب العمل وأخيرا مستوى أداء الفرد لعمله، فضلا عن سبل تحفيز العمالة.

٣- إنشاء المشروع على أسس سليمة

ويبدأ بسلامة فكرة المشروع والتخطيط الجيد له ووضع التنظيم الإداري المناسب بالإضافة إلى تنمية الكفاءات الإدارية وتوجيهها ومراقبة نتائج أعماله.

٤-٨-٢ إدارة المشروع الصغير بين الواقع والمأمول

عادة ما يكون العمل فى المشروعات الصغيرة للأقارب أو المعارف والأصدقاء، ومن ثم فإن المشروعات الصغيرة تدار بأسلوب شخصي ويميل مديروها إلى أن يعرفوا كل العاملين بها معرفة شخصية وهم يمارسون كل جوانب إدارة المشروع ولا يشاركونهم أحد فى اتخاذ القرارات وتتشأ عن هذه الخصائص معظم المشكلات التي تواجهها المنشآت الصغيرة، ولذا ينصح بعدم الخلط بين القرابة والصداقة وبين العمل بجد لتحقيق الهدف.

من العرض السابق يتضح لنا أن الكفاءة الإدارية تلعب دورا أساسيا فى نجاح أو فشل المشروع الصغير لهذا يصبح من اللازم تنمية مهارات أصحاب المشروعات الصغيرة، وتحسين فاعلية المنشأة ومن المهم

أن تتذكر أن الإدارة تختلف عن التشغيل؛ فالإدارة ذهنية، والتشغيل عضلي والإدارة هي من أجل الغد، بينما التشغيل من أجل اليوم. وتوجد مهارات شديدة الأهمية يمكنك استخدامها لإدارة المشروع بنجاح وهي:

١- تحديد الفرص المتاحة

يجب على الراغب في إنشاء مشروع صغير أن يسأل نفسه كل يوم لبضع دقائق:

- كم سيبلغ عدد السكان في هذا المكان خلال السنوات العشر القادمة؟
- ما هو الناتج أو الخدمة التي أستطيع أن أقدمها؟
- كم ستكون قيمة هذا الناتج أو الخدمة المقدمة لهم، وما هي التغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها؟
- ما هي الأرباح المتوقعة من تقديم هذه الخدمة؟

إن العالم بالطبع لن يتوقف، ومع طلب الناس مزيد من الإمكانيات فسوف يرغبون في شراء أشياء أكثر والمطلوب منك أن تنتظر إلى الأمام وأن تكون أول من يقدم السلعة أو الخدمة ولا بد حينئذ أن تكون محبا للعمل على أساس الفرص الجديدة.

٢- التخطيط

الذي يخطط لديه فرصة أكبر للنجاح، أكثر من الذي يدير عمله يوم بيوم، وفي المنشآت الصغيرة يصبح نقص التخطيط الفعال والنتائج السلبية المترتبة على ذلك من أهم المشكلات، ولعلاج ذلك يجب عليك:

- أن تفهم الأسباب المحددة لنقص التخطيط الذي يوجد في المنشآت الصغيرة.
- أن تقتنع أن التخطيط الرسمي له قيمته وأنه شرط أولى للتشغيل الناجح.
- أن تكتسب المعرفة بأساليب التخطيط التي تتناسب ظروف المشروعات الصغيرة.

ولتطوير نظام التخطيط الرسمي في منشأة صغيرة فأول خطوة يجب اتخاذها هي تحليل القوى ذات الأهمية الحاسمة لتحقيق النجاح:

- تحليل الموارد: يشمل تقييم عناصر القوة لدى المنشأة وقيود التسويق والإنتاج والإدارة المالية والتسهيلات الشخصية.

- **تحليل البيئة:** تشمل تقييم الظروف المحيطة والاتجاهات مثل النمو الاقتصادي الكلي والتغيرات التكنولوجية والترتيبات الحكومية والاتجاهات الاجتماعية.
- **تحليل المنافسة:** التحليل المقارن لعوامل القوة والضعف لدى المنشأة بالنسبة لمنافسيها الرئيسيين. وينتج عن التحليل وعى بالفرص المتاحة للمنشأة والمخاطر التي تواجهها مما يدعم المدير الصغير لتحقيق الأهداف المرغوبة اقتصاديا.

كيف تخطط؟ كثيرا ما يصنع المنظمون الصغار أزمة حول اتخاذ القرارات في الدقيقة الأخيرة وهم مجبرون على ذلك لأنهم دائما لا يمكنهم وقتهم، لذلك يجب عليك أن تبدأ بإعداد الخطط خطوة بخطوة ويوما بيوم لذلك ينبغي عليك أن:

- أن تحدد أهدافك القريبة أو البعيدة.
- أن تضع الفروض الأساسية التي تستخدم لوضع الخطة.

٣- التنظيم

يتطلب التنظيم أن يكون المنظم لديه القدرة على إقناع الآخرين بتنفيذ المشروع ولكي تكون المنظمة فعالة يجب أن تتوافق بنيتها وعملها الداخلي مع متطلبات مهامها وأساليب التكنولوجيا التي تستخدمها وظروف البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها، ويجب على المنظم أو مدير المنشأة الصغيرة أن يستعين بالإرشادات التالية في أي محاولة تنظيمية:

- **الاستخدام الإنساني للموارد البشرية:** المنظمة الجيدة تربط احتياجات العمل برغبات الأفراد وقدراتهم، وعند التنظيم يمكن الأخذ بنظرية التمرکز حول العمل التي ترى المنظمة على أساس المهام التي تقوم بها، أو نظرية التمرکز حول الأفراد التي تركز على الاحتياجات الحقيقية للعاملين.
- **التقسيم المناسب:** تجميع وظائف وأنشطة بالمنظمة في مجموعات خاصة وبيان علاقتها والأفراد الذين يؤدونها.
- **وحدة القيادة:** يجب أن يكون لكل وحدة في المنظمة قائد له سلطة ومسئوليات مناظرة لينسق ويراقب أنشطة الوحدة والعمال الذين يعملون بها.
- **التوازن بين السلطة والمسئولية:** تتطلب المسئولية سلطة تتناسب معها فالشخص المسئول عن جعل الآخرين يؤدون عملا معيناً لابد أن

تكون لديه وسائل لتنفيذ مهمته، وعدم التوازن يؤدي إلى الفوضى، وضياع المسؤولية، وصراعات تؤدي إلى انعدام الكفاءة.

• **درجة مناسبة من التفويض:** للحصول على أقصى فائدة من بنية تنظيمية سليمة يلزم تفويض المهام للمستويات التنظيمية الأدنى وبميل المنظمون الصغار إلي عدم تفويض سلطتهم لمؤسسيهم ويرجع ذلك جزئياً إلى سوء فهم لما يعنيه تفويض السلطة فتفويض السلطة لا يعنى التنازل عنها ولكن المشاركة فيها.

• **نطاق مناسب للرقابة:** يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أو المشرف أن يراقبهم ويحاسبهم بشكل فعال وكلما زاد العدد التابع لمسئول معين؛ قل الاهتمام الذي يمكن أن يوجهه لكل من مؤسسيه. وتميل الشركات الصغيرة إلى توسيع نطاق الرقابة لأن المنشآت الصغيرة لا تستطيع أن تتحمل تكلفة المستويات التنظيمية الإضافية، ونطاق الرقابة الواسع إذا صحبه تفويض غير كاف يمثل عبءاً على مديري المشروعات الصغيرة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة وإلى ضعف الرقابة وبالتالي انخفاض الكفاءة.

٤- الرقابة والتحسين

• **وضع معايير للمساءلة:** يحرص المدير على وجود معايير صادقة ومفهومة ومقبولة لقياس العمل المنفذ تعتمد على الخطط التي توضع لبدء العمل.

• **قياس الأداء:** ينبغي الاحتفاظ بسجلات للعمل أثناء القيام به بحيث يمكن مطابقة الأداء بالمعيار المطبق.

• **تطبيق إجراءات للتصحيح:** عندما يحدث انحراف عن الأهداف، وعلى المدير أن يقرر ما يلزم لتحقيق النتائج المتوقعة. وضمان اتساق الأداء مع الخطة.

نماذج ناجحة للمشروعات الصغيرة

يهتم هذا الفصل بسرد بعض قصص النجاح وكذلك بعض دراسات الجدوى لمشروعات صغيرة، إلا أنه يجب أن تتدرب على البحث والتحليل بذاتك، فهذا أول خطوات النجاح، لذا نبدأ بهذا الجزء.

٥-١ ابحث بنفسك

انظر حولك سوف تجد كثيرا من الناس بدأوا مشروعا صغيرا وعملوا بجِد وأصبحوا رجال أعمال في عدة سنوات، اذكر كيف خططوا وعملوا وطوروا..... فكر كيف تفعل ذلك.

وحتى نتدرب على البحث على الانترنت يحتوي جدول (٥-١) على مواقع يمكن أن نجد فيها دراسات جدوى عديدة لمشروعات صغيرة وكذلك قصص نجاح لها. يمكن زيارة هذه المواقع وتصفحها لتجد بنفسك نماذج ناجحة للمشروعات الصغيرة، ولكن يجب ملاحظة أن أسماء هذه المواقع وصفحاتها الداخلية تم تسجيلها أثناء تأليف هذا الكتاب (مارس ٢٠٠٧) وربما تتغير في المستقبل.

لذا يجب أن يتعلم المتدرب كيف يبحث بنفسه في الانترنت عن المشروعات الصغيرة وهذه عملية بسيطة باستخدام أى محرك بحث على الانترنت (وليكن Google) ثم الكتابة في المكان المخصص للبحث أيا من "الكلمات الأساسية" التالية:

"مشروعات صغيرة"	"مشروعات صغيرة" "دراسات جدوى"
"مشروعات صغيرة" "قصص نجاح"	"مشروعات صغيرة" "تمويل"
"مشروعات صغيرة" "دعم"	

وهكذا، ثم تضغط مفتاح الإدخال (Enter) عندها سوف تحصل على نتائج عديدة لهذا البحث، فتتصفحها موقعا تلو الآخر حتى تحصل على المطلوب، وبصفة عامة فإنه يمكننا تطوير البحث باستخدام كلمات أساسية أخرى قد تتضح لنا أثناء تصفح النتائج الأولية.

جدول (٥-١): مواقع متعددة بها سرد لقصص نجاح ودراسات جدوى للمشروعات الصغيرة

الصفحة الداخلية	الموقع العام	الجهة
www.sfdegypt.org/licsnes_unite_a.asp	www.sfdegypt.org	الصندوق الاجتماعي للتنمية
www.ncwwbdc.org.eg/arabic/whoweare.asp www.afkargadida.com	www.ncwegypt.com	المجلس القومي للمرأة
http://alumni.fgf.org.eg/Arabic/success	www.fgf.org.eg/arabic/	جمعية جيل المستقبل
www.sme-infocenter.com/small_project.asp	www.sme-infocenter.com	مركز دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة
www.sedo.org/index_a.asp	www.sedo.org	جهاز تنمية المشروعات الصغيرة
http://arabic.microfinancegateway.org/section/resourcecenters	http://arabic.microfinancegateway.org	البوابة العربية للتمويل الأصغر
www.sme.gov.eg/arabic/smepol_ara.htm	www.sme.gov.eg	وزارة المالية - مشروع تنمية سياسات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
www.kenanaonline.com/page/SME	www.kenanaonline.com	بوابة كنانة
www.sanabelnetwork.org/ar/mission	www.sanabelnetwork.org	شبكة سنابل
www.fekrzad.com/library.php	www.fekrzad.com	فكر زاد
www.khieronline.com/Sections.asp?SectionID=5	www.khieronline.com	خير أون لاين

ولمزيد من الإيضاح، نسوق هذه التجارب الواقعية حتي نلقي الضوء عليها ونحلها.

٥-٢ نماذج ناجحة لمشروعات صغيرة

(أ) استوديو الشباب

هيثم شاب عمره ٢٢ سنة، تخرج في إحدى الكليات النظرية، ألقى من الخدمة العسكرية. عمل هيثم منذ نعومة أظفاره مع والده في استوديو للتصوير في منطقة شعبية. كان هيثم يساعد والده في البداية فيخرج

للمناسبات أو أماكن تجمع الشباب ويعرض عليهم خدماته بأن يلتقط لهم صوراً تذكارية، ثم يعود في اليوم التالي ليبيعهما لهم. مضت ثلاث سنوات وهيتم يقوم بمثل هذا العمل الروتيني.

لكن استطاع هيتم على مدى ثلاث سنوات أن يكون رأس مال صغير مكنه من بدء مشروع صغير، واستأجر مكاناً صغيراً في أحد التجمعات المزدهمة بالشباب، يعرض من خلاله صورته التي يلتقطها لهم. وأقنع هيتم أخته سمر، الحاصلة على ليسانس الآداب، أن تعمل معه. كانت سمر تقف في الموقع الذي استأجره هيتم، تبيع الصور التي التقطها هيتم للشباب. بعد مضي ثلاث شهور، سمح هيتم لأخته بأن تمارس التصوير من خلال موقعه بمركز تجمع الشباب. اتفق هيتم مع أخته أن تصبح شريكة له كامل الأهلية، وقررا الانفصال من حيث العمل عن والدهم.

مع العمل الجاد جاء المكسب والتطوير، استأجر مكاناً لاستوديو في موقع راق، وقاما بنشطيه وتصميمه ليصبح استوديو من أرقى استوديوهات المدينة. واستمر هيتم يمارس عمله بالنهار خارج الاستوديو، حيث يقف ساعات طويلة يصور بكاميرا فيديو المؤتمرات والندوات والحفلات. وتقف سمر أثناء النهار في الاستوديو. وفي المساء يعود هيتم ليساعد سمر في الاستوديو، وتعود سمر للبيت في الثامنة مساءً، ويبقى هيتم حتى العاشرة. والدهم بالطبع فخور بهم. المجتمع ينظر إليهم على أنهم صورة للشباب المكافح، واثق الخطى، فقد استطاعا أن يجدا لنفسيهما مكاناً فوق الأرض.

قد يثور جدال مفاده أن هيتم لديه خبرة، وأنه تعلم في استوديو والده، وأن تجربته نتاج خبرة والده. لذا نسوق التجربة التالية والتي هي أيضاً من الواقع.

(ب) طابا للخزف والمشغولات الحرفية

شادي شاب تخرج في كلية الحقوق، لكنه لم يعمل بالمحاماة كغيره من زملائه، ولم يبحث عن عمل حكومي وقرر خوض تجربة المشروعات الصغيرة فقد أحس أن قدراته الشخصية تمكنه من النجاح استأجر شادي لنفسه متجراً صغيراً في سوق المدينة، واختار فكرة ذكية، وهي تجارة الخزف بتشكيلاته الجميلة. لقد تعلم شادي كيف يكتب على الخزف الأسماء وكيف يجتذب زبائنه وكيف يفاوض، ومع مرور الوقت تعلم شادي كيف يحصل على تشكيلات الرخام والجرانيت التي تتماشى مع طبيعة معروضاته. تعلم كيف يحصل على الأسعار المناسبة لأنواع المطلوبة في السوق، وكيف يتعاون مع من يقوم بتركيب الرخام والجرانيت.

احتاج شادي لمن يساعده في تجارته وكان أخوه قد تخرج لتوّه، فعمل معه وأصبحا يمثلان نموذجا رائعا لدى رواد السوق ومحبي الخزف وطالبي الرخام والجرانيت. لقد حصل شادي على قرض بسيط من إحدى مؤسسات التمويل المحلية لتوسيع تجارته وتنوعها، واستطاع أن يقنع مؤسسة التمويل بتبني مشروعه كأحد المشروعات الصغيرة الرائدة. إن فكرة إقناع الآخر هي إحدى أدوات النجاح في عالم المشروعات الصغيرة.

(ج) إسلام لصيانة الأجهزة الإلكترونية

نشأ إسلام يتيما، في أسرة ريفية متوسطة الحال، فلا هي بالغنية المترفة، ولا هي بالتى تعاني الفقر المدقع. قام بتربيته جده لأبيه حتى حصل إسلام على بكالوريوس الزراعة. ألقى إسلام من الخدمة العسكرية لأنه وحيد والدته. بحث عن عمل حكومي، فلم يجد. عمل إسلام بصورة موسمية بأحد مصانع السكر المنتشرة في صعيد مصر، لكن موسم العصور انتهى، وأصبح إسلام بلا عمل. ترك إسلام قريته في صعيد مصر وسافر للقاهرة باحثا عن عمل. وجد إسلام عملا بسيطا، حيث عمل بائعا بأحد المتاجر. ظل إسلام يعمل كذلك لسنوات رغم أن هذه الوظيفة لم تكن تروقه.

تعرف إسلام على صديق له تعمل أسرته في تجارة الأجهزة الإلكترونية ولعب الأطفال. عرض عليه صديقه أن يعمل معه في صيانة الأجهزة الإلكترونية ولعب الأطفال في وقت فراغه. قبل إسلام هذه الوظيفة فهي تتوافق مع تطلعاته. ظل إسلام يعمل في صيانة الأجهزة الإلكترونية ولعب الأطفال ثلاث سنوات، ترك بعدها عمله كبائع وتفرغ لصيانة الأجهزة الإلكترونية ولعب الأطفال. لقد تدرّب إسلام جيدا، وهناك حلم ظل يراوده طويلا، متى يمتلك مشروعا صغيرا. لقد كان حلمه بسيطا في البداية، أن يصبح صاحب ورشة متطورة لصيانة الأجهزة. لاحت لإسلام فرصة ذهبية، شقة صغيرة في موقع متميز لتجمع متاجر الأجهزة الإلكترونية ولعب الأطفال بوسط المدينة. لم يتردد إسلام، استأجر الشقة، وافتتح لنفسه ورشة صيانة بمدخراته البسيطة.

مضت سنوات وإسلام يمارس عمله بهمة ونشاط. لقد زادت خبرته وأصبحت ورشته مقصد الكثير من العملاء. وزاد عدد العاملين عنده ليصبح عشرة من المهرة في هذه المهنة. فكر إسلام بعدها في استيراد قطع الغيار من الخارج بدلا من الحصول عليها من تاجر التجزئة، لأن ذلك سوف يوفر له في التكاليف. لكن إسلام كانت لديه مشكلة، فهو لم يتعلم مهارة الاستيراد وليس لديه خبرة في السفر للخارج ولا يجيد لغة أجنبية تمكنه من التعامل مع الشركات الأجنبية. ظل إسلام يجمع المعلومات والبيانات عن كيفية الاستيراد والضوابط التي تحكمها، وعن كيفية السفر للخارج والإجراءات والمبالغ اللازمة. خلال هذه الفترة تعرف إسلام على عمر. كان عمر واحدا من ذوى الخبرة في الاستيراد من هونج كونج. وثق إسلام

صلاته بعمر وبأدله عمر العلاقة. عرض عليه عمر أن يصحبه في رحلته القادمة إلى هونج. قبل إسلام العرض بعد تردد. أقنعه عمر باستيراد بعض قطع الغيار لتغطية تكاليف الرحلة. كان إسلام شغوفًا بتعلم كل صغيرة وكبيرة في عملية الاستيراد، لكنه لم يكن يلح على صديقه ولم يرهقه بالأسئلة، بل ترك صديقه يشرح له خطوات العمل كلما لاحت فرصة لذلك.

سافر إسلام خارج مصر للمرة الأولى، بقى في هونج كونج عشرة أيام برفقة صديقه، وعندما عاد إسلام كان قد شحن مع صديقه بعض قطع الغيار. لقد غطت الرحلة الأولى لإسلام خارج مصر تكاليفها. لم يتعجل إسلام الاستيراد، بل طلب من صديقه أن يصحبه معه في رحلته القادمة إلى الصين، وفعل في رحلته الثانية ما فعله في رحلته الأولى. لقد أصبح إسلام مولعًا بالسفر والتعلم. بعد عامين قرر إسلام أن يخوض التجربة بنفسه. لقد تعلم الكثير وأصبح قادرًا على إدارة عملياته بنفسه فأسس شركة للاستيراد والتصدير بعد أن درس سوق قطع الغيار بتأني وأسهب في دراسة جدوى الشركة الجديدة، وأقام علاقات متوازنة مع الموزعين وتجار الجملة في مجال شركته الجديدة.

لقد نجح إسلام في أول تجربة بمفرده، فقد وصلت الشحنة من الصين بسلام، لقد حرص إسلام على استيراد شحنة وفق احتياجات العملاء وآليات السوق. لم يمض شهر واحد على وصول الشحنة حتى بيعت بالكامل. لقد حقق إسلام أرباحًا معقولة من تجربته الأولى بمفرده، فقرر تكرار التجربة. إسلام الآن واحد من رجال الأعمال المعروفين في مجال مهنته. لقد حجز لنفسه موقعا متميزا في سوق تجارة الأجهزة الإلكترونية ولعب الأطفال ولم ينس قريته في صعيد مصر، فقد أقام لنفسه منزلا جميلا، وحرص على أن يكون كل العاملين معه من قريته. ولا يأتي عيد إلا وتكون المساعدات قد وصلت للمحتاجين وغير القادرين فيها.

(د) مشروع منحل إنتاج العسل

قصة هذا المشروع المنفذ فعلا ستعتمد علي أرقام محددة تمت خلال عامي ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦:

١- التكاليف الاستثمارية

عدد الخلايا = ٥٠ خلية

تكلفة الخلية الواحدة من الخشب = ١٥٠ جنيها فتصبح تكلفة ٥٠ خلية من الخشب = ٧٥٠٠ جنيه

سعر طرد النحل = ١٢٠ جنيها فتصبح تكلفة طرود النحل = ٦٠٠٠ جنيه

تكلفة شمع "براويز" = ١٠٠٠ جنيه

تكلفة إعداد الموقع = ١٠٠٠ جنيه

الأدوات اللازمة للكشف والفرز:

قناع = ٥٠ جنيها

قفاز = ٥٠ جنيها

فراز = ٥٠٠ جنيها

منضج = ٣٠٠ جنيها

أدوات أخرى = ٥٠٠ جنيها

إجمالي التكاليف الاستثمارية = ١٦٩٠٠ جنيها

٢- التكاليف الجارية

عمالة مساعدة أثناء عملية الفرز = ٢٠٠ جنيها

نقل ومصروفات أخرى = ٥٠٠ جنيها

مقومة آفات = ٤٠٠ جنيها

تغذية في فترات الشتاء = ١٠٠٠ جنيها

أخرى = ٩٠٠ جنيها

إجمالي التكاليف الجارية = ٣٠٠٠ جنيها

بافتراض متوسط إنتاجية الخلية الواحدة ٨ كجم في المرة ويتم الفرز مرتين في العام

تصبح كمية الإنتاج في العام = $2 \times 8 \times 50 = 800$ كجم

وبفرض أن متوسط سعر الكيلو الخام = ١٥ جنيها

يصبح إجمالي الناتج السنوي = ١٢٠٠٠ جنيها

ليكون متوسط العائد السنوي بعد خصم التكاليف الجارية = ٩٠٠٠ جنيها

لذا فإن المنحل يصل لنقطة التعادل في السنة الثانية.

٥-٣ الدروس المستفادة من هذه النماذج

نجد أن القاسم المشترك في هذه المشروعات السابقة هو سمات الشخصية، الصبر والمثابرة، المعرفة والإلمام بفكرة المشروع، التعلم من التجربة وكيفية التعامل مع الآخر، دراسة متأنية للسوق وآلياته، والتعرف على مصادر التمويل وبناء علاقات تعاون مع الآخرين.

والآن دعنا عزيزي الشاب نحاول اختيار فكرة مشروع صغير. إن الأفكار المتباينة تقفز فوراً إلى الذهن، تُرى أي فكرة سنختارها، وما هي العوامل المؤثرة في اختيارنا للفكرة. دعنا نطرح هذه التساؤلات التالية عن فكرة المشروع:

هل نختار فكرة ناجحة جربها الغير في المنطقة الجغرافية المحيطة بنا، لقد أنشأ جارنا مكتبة، وتعمل الآن بشكل رائع. إذن فهي فكرة جيدة!
لا، دعنا نجرب فكرة مطعم صغير، فإن المنطقة بحاجة لمطعم أنيق، فهي تنفجر إلى هذا النوع من الخدمات!

لا، ربما هذه الفكرة تروق لك، إنها فكرة مغسلة، فالمنطقة السكنية المحيطة بنا في حاجة لها!
ربما، كانت فكرة مخبز وحلواني!

أو فكرة ورشة صغيرة لقطع الرخام والجرانيت!

لكن دعنا نرتب أفكارنا بناء على الخطوات الآتية:

- في أي مجال تمتلك الخبرة والمعرفة والكفاءة؟
- إذن لنختار مجموعة من الأفكار التي لديك خبرة بها، ونفاضل بينها.
- دعنا نختار الفكرة ونجمع المعلومات المتاحة عنها.
- إذا انتهينا لفكرة محددة، كما في قصص النجاح السابقة، دعنا نجري لها دراسة جدوى. وليكن لدى مكتب متخصص في دراسات الجدوى، ولا بد لك من أن تشترك في إعداد دراسة الجدوى بنفسك، وتتأكد من أن البيانات قد جمعت بطريقة فعلية وأن دراسة السوق قد تمت بجدية.

إذن يمكننا الآن الإجابة عن سؤالنا الذي بدأنا به. كيف تبدأ مشروعك الصغير؟ من خلال النصائح التالية:

- اختر مجموعة من الأفكار القابلة للتنفيذ.
- فاضل بين الأفكار.
- اختر من بينها فكرة يكون لديك خبرة فيها.
- اجمع معلومات وبيانات أكثر عن هذه الفكرة.
- حاول عمل دراسة جدوى حقيقية للمشروع.
- إذا كنت مقتنعاً بنتائج دراسة الجدوى ووثقاً من معلوماتك ومن أنك سوف تتحمل وتثابر، قيم الفكرة بصور نهائية، ثم ابدأ تنفيذ مشروعك.
- قم بفتح سجلات للمشروع.
- قيم أداء المشروع دورياً.

- وضع خطة للمتابعة والرقابة الداخلية والتطوير.

جدول (٥-٢) يوضح أهم المخاطر التي تهدد نجاح المشروعات الصغيرة من وجهة نظر بعض الكُتاب العالميين.

جدول (٥-٢): أهم العوامل التي تهدد المشروعات الصغيرة (مرجع ٥١)

م	Sharon Nelton	W. Gibb Dyer	Harold P. Welsch
١	عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع.	عدم القدرة علي التفكير الاستراتيجي.	ادعاء أسباب خارجية للفشل.
٢	قصور في التعامل مع الغير.	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع.	ضعف التخطيط.
٣	ضعف التمويل وإدارة الأموال.	ضعف علاقات التضامن مع الغير.	عدم توافر المعلومات المناسبة.
٤	النمو السريع بدون تحكم.	عدم القدرة علي مواجهة الضغوط.	ضعف التوجيه بالسوق.
٥	نقص التخطيط الاستراتيجي.	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال.	الفشل في التفويض.
٦	عدم القدرة علي الابتكار.	عدم القدرة علي تكوين فريق رواد الأعمال.	تعدد الأدوار التي يقوم بها رواد الأعمال.
٧	عدم وجود معاونين للمالك/المدير.	قلّة التزام وجهود المالك/المدير.	عدم المرونة.
٨	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية.	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات.	الرغبة في المستوي المعيشي الفاخر.
٩	الفشل في التعرف علي نقاط القوة والضعف.	السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني.	نقص المعلومات المرتدة.
١٠	عدم تقبل النقد أو الاستفادة منه.	ضعف القدرة علي التعبير وإقناع الآخرين.	عدم القدرة علي مسايرة التطورات.

التسويق بهدف تنمية المشروعات

المرحلة الأولى من عمر أى مشروع هى أخطر مرحلة، وعدم اجتيازها بنجاح يؤدي إلى فشل المشروع أو استمراره بدون تنمية. وعند الحديث عن تنمية المشروعات الصغيرة يجب التركيز على أربعة عناصر رئيسية وهى:

- ١- ارتفاع جودة المنتج
- ٢- خفض تكاليف الإنتاج
- ٣- الابتكار المتجدد فى كل أنشطة المشروع
- ٤- التسويق Marketing

ولن ينجح المشروع ولن يستمر أو ينمو دون مراعاة هذه العناصر، ولذا فقد تم التنويه عنها فى مناطق متفرقة من الكتاب، ولكن نظرا لأهمية التسويق فقد خصصنا هذا الفصل لعرض التسويق كأحد الأدوات الهامة لنمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

٦-١ مفاهيم التسويق

هناك مفاهيم متباينة للتسويق أفرزتها تلك الطفرة التى شهدها العالم خلال العقود الماضية، ويمكن تعريف التسويق بأنه:

- عملية استكشاف لرغبات المستهلك واحتياجاته وسبل تلبيةها فى صورة خدمات و سلع تجارية أو صناعية، وكيفية الوصول إلى الأسواق وإقناع المستهلك.
- الأنشطة التى يقوم بها المنتج أو الوسيط والتى تؤدي إلى تدفق السلع والخدمات إلى المستهلك.
- مجموعة من العلاقات التبادلية تهدف لإشباع حاجات المستهلك وتحقيق عائد للمنتج.

ومن هنا جاء مسمى إدارة التسويق، والتى يمكن تعريفها على أنها الإدارة المنوط بها تحليل البيانات الخاصة بالأسواق والتخطيط للمنتج والإشراف على تدفقه من المنتج إلى المستهلك والمتابعة والرقابة

اللياقة بما يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي للمنشأة. ويمكن تقسيم عناصر منظومة التسويق إلى خمسة عناصر:

- ١- المنتج
- ٢- الترويج
- ٣- التسعير
- ٤- التوزيع (المكان)
- ٥- المستهلك

وهنا يلح سؤال مهم!! هل هناك وظائف محددة لكل جزئية من أجزاء عملية التسويق؟ والإجابة بالطبع نعم، ونستعرض فيما يلي الوظائف التي يركز عليها كل عنصر.

٦-٢ عناصر منظومة التسويق

١- المنتج

قبل طرح أي منتج لابد لنا من التخطيط له بناء على البيانات التي حصلنا عليها، وتشمل عملية التخطيط: احتياجات السوق من حيث الكم والجودة، وشكل المنتج، وتغليفه، وطرق تعبئته، وتصميم خدمات ما بعد البيع، والضمان على المنتجات الصناعية، وتحديد مراكز الخدمة إن وجدت. وتتوقف الوظائف هنا على نوعية المنتج، فعلى سبيل المثال لا الحصر، المنتجات الصناعية في حاجة لوظائف المهندسين، والتجاربيين، ونظم المعلومات، والقانونيين.

٢- الترويج

تمثل حملات الترويج جانب مهم في عملية التسويق، فهي تسهم في إقناع المستهلك بالمنتج وتهيئ أجواء السوق للمنتج. وتختلف حملات التسويق باختلاف المنتج، المكان، وثقافة جمهور المستهلكين. وتنصب حملات الترويج على الإعلان بأنواعه المختلفة، ويمثل التلفزيون وسيلة إعلان مهمة في أسواق العالم الثالث. وفي الفترة الأخيرة ظهر الترويج والإعلان عن طريق الإنترنت، ومن المتوقع أن تلقى هذه الوسيلة اهتماماً متزايداً في المستقبل القريب. ويهدف الترويج في المقام الأول إلى زيادة المبيعات والوصول بشكل أفضل للأسواق.

٣- التسعير

عملية التسعير مهمة للغاية، وكثير من المنتجين يقع في فخ أنه ينتج سلعة مميزة ويضع أسعارا لا تتناسب مع السوق؛ فتحديد السعر مهم، وكيفية حساب السعر أهم. وبناء على ذلك يمكن للمنتج تحديد هامش الربح ونسب الخصم التي تمنح للموزعين. وهناك عوامل مهمة في عملية التسعير منها: سعر الخام المستخدم، وتكلفة العمالة والنقل والطاقة والعائد على رأس المال وهامش الربح.

مثال: تامر شاب يعمل في إنتاج مشغولات خشبية "تحف". كانت تكلفة الخام المستخدم ٢٠ جنيه، وتكلفة المعدات والطاقة وإيجار الورشة ١٠ جنيه، وعمل في إنتاج هذه التحفة الفنية الخشبية ٣ أيام بمعدل ٥ ساعات كل يوم. وكان سعر اليوم ٢٠ جنيه. وكانت تكلفة النقل للأسواق ١٠ جنيه. هذا بالإضافة إلى تكلفة الكتلوجات التي أعدها تامر حيث تكلفة الكتلوج الواحد ٥ جنيهات. فكيف يمكن حساب ثمن التحفة الخشبية للمستهلك النهائي؟

وللإجابة عن السؤال السابق، فإن التكلفة يمكن حسابها كالتالي:

- سعر الخام = ٢٠ جنيه
- تكلفة المعدات والطاقة المستخدمة وإيجار الورشة = ١٠ جنيه
- قيمة وقت تامر = ٦٠ جنيه
- تكلفة النقل للأسواق = ١٠ جنيه
- تكلفة الدعاية والإعلان = ٥ جنيه
- إجمالي التكاليف = ١٠٥ جنيهات
- هامش الربح المطلوب = ٢١ جنيه، بنسبة ٢٠%
- إذن السعر النهائي للتحفة الخشبية التي أنتجها تامر = ١٢٦ جنيه

٤- التوزيع (المكان)

التوزيع عملية متكاملة تشمل تغطية المنطقة المستهدفة لتسويق المنتج بشبكة من الموزعين، وآليات نقل المنتج وتأمين وصوله للأسواق، وسبل تخزين المنتج وإعادة طرحه في الأسواق.

٥- المستهلك

ويقصد به هنا المستهلك النهائي للمنتج، فالسوق عادة يشتمل على تجار جملة، وتجار تجزئة، ووسطاء. وفي الدول المتقدمة يلقي المستهلك احتراما شديدا. حيث يتفهم المنتجون أنه بدون المستهلك لا قيمة لما ينتجون، وبالطبع تتم عمليات استقصاء رضاء العملاء بشكل منظم وجدى. ولنا أن نسوق هنا بعض الأمثلة:

- تخيل أنك اشترت سلعة من متجر فى دولة متقدمة، وبعد أسبوع اكتشفت أن بهذه السلعة عيبا ما، وذهبت لإعادة هذه السلعة للمتجر الذى سبق لك وأن اشتريتها منه. ماذا سيكون رد الفعل؟ بالطبع سوف تحصل على نقودك، وربما اعتذار من البائع عن أن السلعة لم تلب احتياجاتك.
- لكن تخيل أنك فعلت الشيء نفسه واشترت السلعة ذاتها من المتجر الذى بجوارك. ماذا سيكون رد الفعل؟ بالطبع سوف يحدث جدل وربما مشكلة وخلاف ويتدخل وسطاء لإنهاء الأزمة.

وهنا ربما يدور تساؤل: ما علاقة التسويق بالمشروعات الصغيرة؟

تخيل أن أحد أصحاب المشروعات الصغيرة وليكن مشتل قام بممارسة مهام التسويق بشكل جيد ومنظم، ونفذ المنظومة السابقة: جودة الإنتاج، وترويج جيد للمنتجات، وأسعار مبنية على أسس واقعية مرتبطة بالسوق، وشبكة توزيع متميزة وعمل على رضا المستهلك وتقديم خدمات ما بعد البيع. ماذا سيكون حال المشتل. بالطبع سوف يحقق المشتل الهدف المرجو منه وينمو مع الزمن.

ونطرح سؤالاً آخر: هل التسويق يعنى البيع؟ بالطبع لا، فهناك فرق كبير بين التسويق والبيع؛ فالتسويق يبدأ قبل الإنتاج ويستمر معه، والبيع تال لعملية التسويق. ولا يقتصر التسويق على المنتجات السلعية فقط، بل يشمل أيضا الخدمات بأنواعها مثل التعليم والصحة والنقل وغيرها.

وهنا يدور تساؤل مفهومه: هل تمارس المنظمات الحكومية وغير الحكومية مهمة التسويق؟ والإجابة هي بالطبع نعم. لقد أصبح التسويق اليوم ضرورة بقاء. ولك أن تتخيل مدرسة خاصة لم تمارس عملية التسويق وقارنها بأخرى مارست هذه العملية. ولك أن تتخيل الفرق بين مستشفى حكومي لم يمارس أيا من عمليات التسويق، وآخر خاص يمارس منظومة متكاملة من التسويق. لقد أصبح التسويق اليوم ضرورة بقاء وليس رفاهية تمارسه المنظمات أو لا تمارسه. ومن ثم فإن وظيفة (أخصائي تسويق) تحظى اليوم باهتمام الشركات والمنظمات على حد سواء. وليس بالضرورة أن يكون أخصائي التسويق حاصلًا على بكالوريوس التجارة؛ فقد مضى زمن التخصص وأصبح البقاء الآن للأقوى والأفضل. فخريجو كليات الهندسة والعلوم والحاسبات يمكنهم الممارسة مع الحصول على دورات وبرامج مؤهلة فى إدارة عمليات التسويق.

٦-٣ استراتيجيات التسويق

(أ) استراتيجية الاعتماد على المنتج

هناك منتجات تعمل على تسويق نفسها، إما لجودتها أو لثقة العميل بها؛ فهناك المستهلك الذى يشتري ماركة بعينها ويحرص على شراء المنتج اليابانى أو الألمانى على سبيل المثال رغم ارتفاع ثمنه مقارنة بغيره من المنتجات. وتعتمد الشركات والمنظمات التى تتبع هذا الأسلوب على جودة المنتج أو الخدمة، ومراقبة جودة الإنتاج، وهذا بالطبع يجعلها قادرة على المنافسة.

(ب) استراتيجية الاعتماد على البيع

تعتمد هذه الاستراتيجية على حاجة المستهلك للمنتج دون النظر لجودته، والشركات المنتجة تقوم بحملات ترويج فقط لمجرد إقناع المستهلك دون النظر لرضاء العميل عن المنتج. وينجح هذا الأسلوب فى العالم الثالث، فالمستهلك ينظر للسعر فقط ولا يبحث عن جودة المنتج أو الخدمة. والشركة أو المنظمة تنظر للعميل على أنه مستهلك وقتى ولا يعينها رأيه فى المنتج أو الخدمة.

(ج) استراتيجية الاعتماد على العميل

هنا يكون العميل فى المرتبة الأولى، وتستخدم استراتيجية موجهة نحو السوق، وتحقق الرضا للعملاء وتسمح باستمرار زيادة حجم الأعمال ويتطلب مفهوم التسويق من الشركة استقصاء رغبات واحتياجات مجموعة محددة من العملاء (سوق مستهدفة). حيث تبدأ باحتياجات العملاء ثم تنسيق جميع الأنشطة التسويقية لإرضاء العملاء؛ ومن ثم تتحقق الأرباح. ويقوم هذا الأسلوب على إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء الذين سوف يعودون لشراء المزيد، ويجب أن يحقق رجل التسويق توازن بين الاهتمام برغبات العميل وأرباح الشركة.

(د) الأسلوب الموجه بالتسويق الاجتماعى

التسويق الاجتماعى يهتم بتصميم وتنفيذ ومراقبة البرامج الهادفة إلى زيادة مستوى تقبل فكرة اجتماعية أو ممارسة معينة من قبل مجموعة معينة من الجمهور، وهذا النشاط يتم تنفيذه بواسطة المؤسسات أو الشركات التى تعمل من أجل تحقيق الأرباح أو تلك التى لا تبحث عن الربح. وهو محاولة لتشجيع الناس لأداء عمل نافع لهم ولغيرهم. وبالتالي فإن التسويق الاجتماعى قد يعتبر تسويقاً للسلوكيات الاجتماعية من قبل أية هيئة أو مؤسسة ولدى أية مجموعة مستهدفة من الجمهور.

وبعد التسويق الاجتماعي أحد المراحل التاريخية لتطور التسويق وفيها بدأت المؤسسات بالتفكير في البعد الاجتماعي وأخذت تتبنى وترعى كل ما من شأنه إظهار مسئوليتها الاجتماعية نحو المستهلك. كما أن هذه المرحلة أيضا مثلت توسعاً لمجال التسويق عن الإطار النمطي المعتاد التجاري إلى المجالات غير الربحية ومنها التسويق الاجتماعي وتستطيع أن تلاحظ بعض أنشطة التسويق الاجتماعي فيما تقوم به العديد من الشركات الكبرى عندما ترعى مبادرات تعليم ذوى الاحتياجات الخاصة أو الأيتام أو ترعى تطوير المدارس أو الرياضة أو ما شابه؛ فهذا كله من قبيل المسئولية الاجتماعية.

ومن ناحية أخرى قد نجد المنظمات الحكومية أو غير الحكومية تقوم بعمل برامج إرشادية لتسويق فكر وقائي من بعض السلوكيات الضارة أو تسوق لتشجيع الناس على تبني فكرة اقتصادية معينة تعود عليهم وعلى الدولة بصورة إيجابية.

٦-٤ القوى الرئيسية المؤثرة في النظام التسويقي

٦-٤-١ القوى المتعلقة بالبيئة الداخلية

(أ) الموردون

هم شركات الأعمال أو الأفراد الذين يمدون المنظمة باحتياجاتهم اللازمة لإنتاج السلع والخدمات. ويلعب المورد دوراً هاماً جداً في تحقيق المنظمة لأهدافها الربحية حيث إنه عن طريق شبكة العلاقات الطيبة مع الموردين يمكن للمنظمة كسب ميزة تنافسية أو تفضيلية عن المنافسين ألا وهي خفض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الربحية.

(ب) الوسطاء

هم الجهات التي تساعد المنظمة في ترويج منتجاتها إلى المستهلكين النهائيين وتشمل الآتى:

١- **الوسطاء التجاري والوكلاء:** منشآت الأعمال التي تساعد المنظمة على إيجاد المستهلكين وبيع البضاعة لهم مثل وسيط وكيل (وكيل - وكيل بيع - سمسار)، ووسيط تاجر (تاجر جملة - تاجر تجزئة) ويتمثل الفرق بينهم أن الوسيط التاجر تنتقل إليه ملكية السلعة، أما ربحه فيتمثل في الفرق بين سعر البيع وسعر الشراء، بينما الوكيل لا تنتقل إليه ملكية السلعة ويتمثل ربحه في العمولة التي يتقاضاها عن كل وحدة يتم بيعها.

٢- **شركات التوزيع المادي:** المنظمات التي تتولى تخزين ونقل البضائع من أماكن الإنتاج إلى أماكن التوزيع مثل شركات تخزين البضائع وشركات النقل.

- ٣- وكلاء الخدمات التسويقية: (مراكز البحوث التسويقية- وكالات الإعلان- وسائل نشر الإعلانات)
- ٤- وسطاء التمويل: كل المؤسسات التي تساعد المنظمة في تمويل وتأمين حركة شراء السلع وبيعها مثل البنوك وشركات الائتمان وشركات التأمين.

(ج) العملاء

سوق المستهلك الأخير: الأفراد والأسر الذين يشترون السلع والخدمات للاستهلاك الشخصي.

سوق المشتري الصناعي: المنظمات التي تشتري السلع والخدمات التي تحتاجها حتى تتمكن من أداء ما هو مطلوب منها بأقصى كفاءة ممكنة.

سوق الوسطاء: هم الذين يشترون السلع بغرض إعادة بيعها وتحقيق ربح.

السوق الحكومية: وهي المنظمات التي تشتري السلع والخدمات اللازمة للقيام بوظائفها الأساسية والفرعية.

الأسواق الدولية: المشترون الموجودون في الخارج (المستهلك الأجنبي- المنتجون- الوسطاء- المنظمات الحكومية)

(د) المنافسون

تعتبر سياسات المنافسين من أكثر العوامل تأثيراً على القرارات المتخذة داخل المنظمة حيث تؤثر على:

- تحديد نوعية عملاء المنظمة.
- الاستراتيجية التسويقية للمنظمة.
- القرارات المتعلقة بالمزيج السلعي والمزيج التسويقي.

ويمكن تقسيم المنافسة إلى:

- المنافسة الشاملة: وتعنى التنافس بين منتجات مختلفة تشبع نفس الاحتياجات كالتنافس بين البلاستيك والزجاج والكرتون في التغليف.
- المنافسة بين المنشآت: المنافسة التي تتعلق بالشركات التي تنتج سلع أو خدمات متشابهة مثل شركات الطيران.
- المنافسة بين المنتجات: تتعلق بالمنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تتنافس كل منها مع الأخرى مثل التنافس بين شركة بيبسي وكوكا كولا.
- المنافسة السعرية: أي أن المنظمة تركز في تنافسها مع المنظمات الأخرى على السعر فقط.

٦-٤-٢ القوى المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة

(أ) القوى الديموجرافية

تتمثل في العوامل المرتبطة بالسكان من حيث عدد السكان ومعدلات المواليد والوفيات والهجرة والتوزيع السكاني حيث تؤثر هذه القوى على زيادة أو تخفيض الطلب في مناطق معينة وعلى سلع معينة.

(ب) القوى الاجتماعية والثقافية

وتتمثل هذه القوى في القيم والعادات السائدة في المجتمع وعلاقات الأفراد بأنفسهم وبالأخرين وعلاقة الأفراد بالمؤسسات ولاشك أن القيم والعادات السائدة في المجتمع تؤثر سلباً أو إيجاباً على النشاط التسويقي وكذلك خلق نوع من الاتجاهات الإيجابية أو السلبية تجاه بعض المنظمات.

(ج) القوى السياسية والقانونية

تتأثر قرارات التسويق بالتطور الذي يحدث في البيئة السياسية والقانونية وتتكون هذه القوى من (القوانين الحكومية والنقابات والاتحادات العلمية).

(د) القوى الاقتصادية

وهذه القوى تعتبر دالة لكل من (الدخل - الأسعار - الادخار - القدرة على منح الائتمان). وتؤثر هذه المتغيرات على النشاط التسويقي بشكل كبير حيث تؤدي زيادة الدخل إلى زيادة الاستهلاك وبالتالي تؤثر على حجم الطلب على منتجات المنظمات.

(هـ) القوى المادية

وهذه القوى قابلة دائماً للتغير مثل:

- النقص المتوقع في المواد الخام.
- الزيادة في تكلفة الطاقة.
- الزيادة في مستوى التلوث.

(و) القوى التكنولوجية

يؤدي التطور الهائل في المجالات التكنولوجية إلى تقادم عدد كبير من المنتجات ومنشآت التوزيع مما يتطلب من المنظمة القيام بتقديم منتجات جديدة إلى السوق وتحديث منشآتها.

(أ) المنفعة المكانية

حيث يساهم التسويق في هذه المنفعة عن طريق توفير المنتج في المكان الذي يتواجد فيه الطلب على هذه السلعة ويكون هناك رغبة للمستهلكين في الحصول عليها في هذا المكان والنقل هو الوظيفة المسؤولة عن خلق هذه المنفعة.

(ب) المنفعة الزمنية

يساهم التسويق في خلق هذه المنفعة عن طريق توفير السلعة للمستهلك في الوقت المناسب ويتم ذلك عن طريق إنتاج السلعة في وقت قد لا يحتاج إليها المستهلك، والتخزين هو الوظيفة المسؤولة عن خلق هذه المنفعة.

(ج) المنفعة الخاصة بالحيازة أو الملكية

يساهم التسويق في خلق هذه المنفعة عن طريق البيع فتنقل الملكية من المنتج إلى المستهلك ويعتبر البيع هو الوظيفة التسويقية المسؤولة عن خلق هذه المنفعة.

٦-٦ أهمية التسويق في الحالات المختلفة للطلب

يعتقد الكثيرون أن التسويق ليس له أهمية في الدول النامية ويبررون ذلك بندرة الإنتاج وبالتالي قلة المعروض وأن النشاط التسويقي خاصة في مجال السلع الأساسية مسئول من أجهزة الدولة بهدف تنظيم عمليات توزيعها وتسعيرها؛ وبالتالي ليس هناك مجال للتسويق على مستوى الوحدة الإنتاجية. ويرد على ذلك بأن:

- نقص المعروض يرجع إلى نقص عوامل الإنتاج وهذا يتطلب القيام بالدراسات التسويقية قبل بدء الإنتاج لتحديد أنواع السلع والخدمات ذات الأولوية في الإنتاج.
- أنه يجب القيام بالدراسات التسويقية على مستوى الوحدة الإنتاجية بهدف إنتاجها بالجودة والكمية والسعر المناسب في الوقت والمكان المناسبين.
- التسويق في الدول النامية له نفس الأهمية كما هو الحال في الدول المتقدمة سواء قبل أو بعد الإنتاج وانسياب السلعة وملكيته من المنتج إلى المستهلك الأخير.

وبصفة عامة فإن المشروع يواجه بمستوى طلب معين على منتجاته قد يكون أقل أو أكبر أو مساوي للطلب المرغوب فيه ولكل مستوى طلب هناك طرق وأدوار مختلفة للتسويق. ويوضح جدول (٦-١) التسويق لدى مستويات الطلب المتعددة.

٦-٧ أنواع السلع وخصائصها التسويقية

تنقسم السلع إلى: ١- سلع استهلاكية. ٢- سلع إنتاجية.

٦-٧-١ السلع الاستهلاكية

تصنف السلع الاستهلاكية على أساس معدل الاستهلاك إلى:

١- السلع المعمرة: وهي السلع التي تبقى وتعمر لمدة طويلة.

٢- سلع غير معمرة: وهي السلع التي تستخدم مرة واحدة أو عدد محدود من المرات مثل الأطعمة.

كما تصنف السلع الاستهلاكية على أساس العادات الشرائية للمستهلك إلى:

١- السلع الاستقرائية: وتسمى بالسلع الميسرة وهي التي يشتريها المستهلك بشكل متكرر مثل الصحف والمشروبات.

٢- سلع التسوق: وتسمى بالسلع الانتقائية يشتريها المستهلك بعد مفاضلة ومقارنة بين البدائل والماركات مثل الملابس، السلع المعمرة.

٣- السلع الخاصة: هي السلع التي تتميز بخصائص معينة والتي تقبل فئة معينة من المستهلكين على شرائها والحصول عليها.

ويوضح جدول (٦-٢) الخصائص التسويقية للسلع الاستهلاكية.

جدول (٦-١): التسويق عند مستويات الطلب المتعددة

مضمون الدور	دور التسويق	نوع الطلب
تحويل الطلب من سلبي إلى إيجابي وجعله مساويا لمستوى العرض.	التسويق التحويلي.	الطلب السلبي معظم أجزاء السوق تكره السلعة أو الخدمة (النباتيون يكرهون اللحم).
ربط السلعة باحتياجات السوق، وتغيير البيئة المحيطة حتى تصبح ذات قيمة. تعريف السوق بالسلعة عن طريق توفير المعلومات.	التسويق المحفز أو المحرض.	لا يوجد طلب الأفراد غير مهتمين بالسلعة ويرجع ذلك إلى أنها أشياء لا يبدو لها قيمة معروفة في أسواق معينة.
تخطيط منتجات جديدة وتنسيق الجهود لتنمية الطلب وتطويره في الأسواق.	التسويق المنشئ أو النمى.	الطلب الكامن احتياج المستهلك لشيء غير موجود في شكل سلعة أو خدمة.
البحث عن أسواق جديدة وبدء دورة حياة جديدة للمنتج.	إعادة تسويق.	الطلب المتدهور الطلب الذي يتدهور نتيجة عدم وجود جهود تسويقية في الأسواق.
التوازن بين العرض والطلب وتغيير شكل الطلب عن طريق الترويج	التسويق المتزامن أو المتوافق.	الطلب الموسمي ازدياد الطلب في مواسم ونقصه في مواسم أخرى.
المحافظة على مركز المشروع من خلال المحافظة على تحقيق الأسعار السليمة وتحقيق الجهود البيعية السليمة والرقابة الكاملة على التكاليف.	التسويق المتوازن.	الطلب الكامل المستوى الحالي وتوقيت الطلب يساوى المستوى المرغوب فيه ويتعرض الطلب إلى قوتين متناحرتين: تغير الاحتياجات والأذواق والمنافسة الشديدة.
الاهتمام بالنقل والتخزين وتوجيه المستهلك إلى السلع البديلة وعدم تشجيع المستهلك على الاستهلاك لفترة محدودة.	الحد من الطلب.	زيادة الطلب عن العرض الطلب على سلعة معينة أعلى من قدرة رجل التسويق على مواجهتها نتيجة النقص المؤقت في المعروض أو شهرة المنتج ويسمى السوق بسوق البائعين.
تقليل الطلب دون تحسين السلع نفسها والتي قد تكون سلع المنشأة أو سلع المنافسة والتي تمثل سلع غير مرغوب فيها ويعتبر المسئول عن ذلك الجهات الحكومية وجمعيات حماية المستهلك.	منع التسويق.	الطلب الضار من وجهة نظر المستهلك وذلك بسبب تأثيرها الضار على صحته كالسجائر نتيجة الموصفات غير المرغوب فيها.

جدول (٦-٢): الخصائص التسويقية للسلع الاستهلاكية

السلع الخاصة	السلع الانتقائية	السلع الاستقرائية	المنتج
سلعة يصر المستهلك على شرائها. الاسم التجاري والتغليف والضمان عوامل مهمة جدا.	سلعة يشتريها المستهلك بعد مقارنة ومفاضلة بين البدائل. هناك أهمية للاسم التجاري. الخدمة والضمان هام	سلعة يشتريها المستهلك من أقرب مكان. هناك أهمية للتغليف والتجهيز.	
سعر الوحدة مرتفع. هامش الربح مرتفع. معدل دوران منخفض.	مرتفع نسبيا. هامش الربح مرتفع. معدل الدوران منخفض.	سعر الوحدة منخفض. نسبة الإضافة منخفضة. معدل دوران البضاعة مرتفع.	السعر
التوزيع مباشر أو غير مباشر وليس هناك أهمية لموقع المتجر حيث سيذهب إليه المستهلك أينما كان.	يمكن أن يكون التوزيع مباشرا أو غير مباشر، شاملا أو محدودا كموقع التاجر في المناطق التجارية.	يفضل توزيعها توزيعا غير مباشر ويفضل التوزيع الشامل.	التوزيع
الإعلان يعتبر الأهم ثم البيع الشخصي وتنشيط المبيعات.	يأتى البيع الشخصي في المقدمة يليه الإعلان وإمكانية استخدام تنشيط المبيعات.	يعتبر الإعلان أهم عناصر المزيج الترويجي ويعتبر تنشيط المبيعات أمرا هاما جدا.	الترويج

٦-٧-٢ السلع الإنتاجية

وهي السلع التي تشتري بغرض استخدامها في العملية الإنتاجية وتنقسم إلى:

١- المواد الخام: هي المواد الأولية التي تدخل في تصنيع السلع ويكون مصدرها من المناجم أو الغابات.

٢- التجهيزات الآلية: العدد والآلات المستخدمة في الإنتاج مثل المكابس وآلات التقطيع.

٣- الأجهزة المساعدة: لا تدخل مباشرة في الإنتاج مثل الأنشطة المكتبية والكمبيوتر.

٤- الأجزاء المصنعة وغير المصنعة: الأجزاء التي تستعمل كما هي - أو بعد تعديلها - لإضافتها كجزء من السلعة مثل الإطارات والبطاريات.

٥- مهمات التشغيل: تستخدم لتسهيل العملية الإنتاجية مثل الزيوت الصناعية.

٦- الخدمات الصناعية: الخدمات التي يحتاج إليها المنتج مثل الخدمات الاستشارية وخدمات البحوث.

الخصائص التسويقية للسلع الإنتاجية

١- الشراء يتم بواسطة فنيين على دراية بخصائص السلع ومواصفاتها وأسعارها وبدائلها.

٢- يكون الاتصال مباشرا بين المنتج والمستهلك لارتفاع قيمة الصفقة.

- ٣- تباعد فترات الشراء لأنها سلع معمرة.
- ٤- استخدام أسلوب التفاوض في الشراء.
- ٥- الطلب على هذه السلع طلب مشتق من الطلب على السلع النهائية.

٦-٧-٣ تسويق الخدمات

هي الأنشطة والمنافع غير الملموسة التي يشتريها المستهلك بغرض الحصول على منفعة محددة وتنقسم إلى:

- ١- خدمة رئيسية: وهي المنفعة الأساسية التي يريدها المستهلك (خدمة السكن).
- ٢- خدمات مكملة: وهي مجموعة الخدمات التي تكمل المنفعة من الخدمة الرئيسية (خدمات تعليمية- صحية- ترفيهية).

الوظائف التسويقية للخدمات

- ١- التسعير حيث إن هناك أهمية كبيرة لتحديد سعر يغطي التكاليف ويساهم في تحقيق ربح.
- ٢- الترويج حيث إنه من المهم تعريف العملاء بجودة الخدمة المقدمة وأنواعها وتميزها.
- ٣- بحوث التسويق للتعرف على حجم الطلب والمشاكل التي تعترض تسويق الخدمة.
- ٤- التوزيع حيث إنه كثيرا ما تفشل المشروعات الخدمية لنقص مراكز التوزيع ويفضل أسلوب التوزيع المباشر.

٦-٨ أنواع وخصائص المشتريين (العملاء/المستهلكين)

- ١- المستهلك الأخير
- ٢- المشتري الصناعي
- ٣- الوسطاء
- ٤- المنظمات الحكومية

وبذلك يمكن تقسيم الأسواق إلى:

- ١- سوق المستهلكين
- ٢- سوق المنتجين
- ٣- سوق الوسطاء
- ٤- السوق الحكومي

ويتم دراسة كل سوق بالإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- ماذا يشتري في السوق؟
- ٢- ما الهدف من الشراء؟
- ٣- من المشتري؟
- ٤- كيف يتم الشراء؟
- ٥- متى يتم الشراء؟
- ٦- من أين يتم الشراء؟

ولذلك يهدف توصيف المستهلك إلى تحديد عملاء المنظمة من حيث السن والنوع والديانة والدخل بهدف تحديد القطاع الذي يمثل المستهلكين والتعرف على خصائصهم وعاداتهم ودوافعهم وانعكاس ذلك على رغباتهم وسلوكهم.

٦-٩ تجزئة السوق

هو العملية الخاصة بالتعرف على الأفراد الذين لهم ردود فعل متوقعة ومتشابهة تجاه الجهود التسويقية التي يبذلها المنتج خلال فترة زمنية معينة. أو هو تصميم برنامج تسويقي لكل فئة من الأفراد المتشابهين في احتياجاتهم ورغباتهم وقيمهم والمستوى الثقافي لفترة زمنية معينة.

(أ) متطلبات تجزئة السوق

- ١- توافر البيانات عن الخصائص التي سيتم تجزئة السوق إلى مجموعات على أساسها.
- ٢- إمكانية الوصول إلى كل قطاع من قطاعات السوق.
- ٣- كبر حجم القطاع السوقي الذي يقع عليه الاختيار.

(ب) الأسس والمعايير التي يعتمد عليها في تجزئة السوق

تختلف باختلاف نوع المستهلك، وتقسّم أسواق السلع الاستهلاكية إلى:

- ١- سلع معمرة وغير معمرة.
- ٢- سلع انتقائية.

كما تنقسم أسس تقسيم أسواق المشتريين الصناعيين إلى:

- ١- طبيعة نشاط المشتري الصناعي.
- ٢- أنواع المنتجات التي يقوم بإنتاجها.
- ٣- كمية مشترياته السنوية أو الربع سنوية أو الشهرية.
- ٤- الموقع الجغرافي.

(ج) الاستراتيجيات البديلة لتجزئة السوق

١- التسويق غير المتنوع

يتم النظر إلى السوق على أساس كلي والتركيز على الخصائص المتشابهة بين الأفراد وتغفل الاختلافات فتستخدم مزيجا تسويقيا واحدا وتحقق هذه الاستراتيجية ميزة تتمثل في الوفرة في التكاليف الخاصة بعناصر المزيج التسويقي وكذلك بحوث التسويق.

٢- التسويق المتنوع

يتم النظر إلى السوق على أنه يحتوي على مجموعات مختلفة من المستهلكين من حيث الرغبات والاحتياجات والخصائص والدوافع وتجميع كل مجموعة متشابهة في قطاع مستقل واستخدام مزيج تسويقي يختلف من قطاع لآخر، ويؤخذ على هذه الاستراتيجية ارتفاع تكاليف تنفيذها.

٣- التسويق المركز

يتم تجزئة أو تقسيم السوق إلى عدة قطاعات ثم اختيار قطاع واحد وتركيز التعامل معه وتستخدم المنظمة مزيجا تسويقيا واحدا. وقد يكون استخدام هذه الاستراتيجية راجعا لرغبة المنظمة في التركيز على قطاع واحد وتحقيق التميز فيه.

العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند المفاضلة بين الاستراتيجيات:

- ١- **موارد الشركة:** ينصح باتباع استراتيجية التسويق غير المتنوع أو المركز عند وجود موارد محدودة بينما يمكن اتباع التنوع عند وجود موارد كافية.
- ٢- **طبيعة السلعة:** تستخدم استراتيجية التسويق غير المتنوع في حالة المنتجات التي يهتم المشترون بوجود اختلافات بينها والعكس في هذه الاختلافات تطبق الاستراتيجيات الأخرى.
- ٣- **المشترون المرتقبون:** يمكن اتباع التسويق غير المتنوع في حالة عدم وجود فروق بين رغبات وخصائص المشتريين، ويفضل اتباع النوعين الآخرين عند وجود هذه الاختلافات.

- ٤- **استراتيجيات المنافسين:** حيث تؤثر الاستراتيجية التي يطبقها المنافسون في استراتيجية المنظمة. فإذا طبق المنافسون (التنوع- تركيز) فمن الصعب على المنظمة تطبيق الثالثة.
- ٥- **عمر السلعة:** حيث تتأثر الاستراتيجية المختارة بالمرحلة التي تمر بها السلعة فبفضل اتباع استراتيجية التسويق غير المتنوع في المراحل الأولى من حياة السلعة لزيادة وتنمية الطلب والإقبال عليها.

٦-١٠ الاستراتيجيات التسويقية ودورة حياة المنتج

(أ) الاستراتيجية التسويقية في مرحلة التقديم

في حالة المنتجات الجديدة يمكن لإدارة التسويق أن تصيغ مستوى مرتفعا أو منخفضا لكل متغير تسويقي كالسعر والترويج والتوزيع ومواصفات المنتج، وإذا أخذنا السعر والترويج فإنه يمكن المفاضلة بين أربعة استراتيجيات:

- ١- سعر مرتفع + ترويج مكثف
- ٢- سعر مرتفع + ترويج منخفض
- ٣- سعر منخفض + ترويج مرتفع
- ٤- اختراق السوق (سعر منخفض + ترويج مكثف)

(ب) الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو

تحاول الشركة في هذه المرحلة النمو السريع عن طريق:

- ١- تطوير المنتجات: البحث عن قطاع جديد للسوق للدخول في معرفة منافذ التوزيع الجديدة للحصول على عرض إضافي للمنتج.
- ٢- تحويل الإعلان من التوعية بالمنتج إلى الإقناع.
- ٣- اختيار الوقت المناسب لتخفيض الأسعار لجذب الفئة أو الطبقة الحساسة للسعر.

(ج) الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج

تعديل السوق ويشمل:

- ١- البحث عن استعمالات جديدة للسلعة.
- ٢- زيادة الاستخدامات للمستهلكين الحاليين.
- ٣- البحث عن سوق جديدة لم يدخلها المنتج.

تعديل المنتج: مثل

- ١- تحسين المواصفات (الجودة)
- ٢- تحسين الملامح (الصور)
- ٣- تحسين النمط (الموديل)

(د) الاستراتيجية التسويقية في مرحلة الانحدار

في هذه المرحلة تبدأ الشركات في الانسحاب من السوق، وتتمتع الشركات المتبقية بزيادة المبيعات عن طريق اجتذاب مستهلكي الشركات المنسحبة، وإذا قررت الشركة عدم الانسحاب مبكراً فإنه يمكن تطبيق بعض الاستراتيجيات مثل:

- ١- استراتيجية الاستمرار: تستمر الشركة في استراتيجيتها التسويقية حتى يختفي المنتج من السوق.
- ٢- استراتيجية التركيز: تركز الشركات على الأسواق التسويقية القوية وتهمل الضعيفة.
- ٣- استراتيجية إنهاء المنتج: يتم تخفيض تكلفة التسويق بشدة من أجل زيادة الأرباح مع العلم أن هذا سيؤدي إلى زيادة معدل إنحدار المبيعات حتى ينتهي المنتج.

٦-١١ التسعير

تواجه جميع المنظمات - سواء كانت تهدف إلى ربح أو لا تهدف - مشكلة تحديد السعر لمنتجاتها أو خدماتها. ولذلك توجد طرق عديدة لتحديد السعر:

١- التسعير الموجه بالتكاليف

تعتمد على احتساب تكاليف الإنتاج ثم إضافة نسبة إلى هذه التكاليف كهامش ربح وتتنقسم التكاليف إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة وتستخدم هذه الطريقة بشكل شائع في تجارة التجزئة. وتتميز هذه الطريقة بالآتي:

- سهولة تحديد السعر.
- طريقة عادلة نسبياً.
- تشابه الأسعار بين المنافسين في نفس الصناعة.

ويعاب عليها بالآتي:

- لا تهتم بقدرة المستهلك على الدفع.
- صعوبة تخصيص التكاليف غير المباشرة.
- تهمل السياسات السعرية للمنافسين.

- تفترض أن كل الوحدات المنتجة سيتم بيعها.

٢- التسعير الموجه بالطلب

يحدد السعر بناء على اتجاه الطلب حيث يحدد سعر مرتفع عندما يكون الطلب مرتفعاً على السلعة، ويحدد سعر منخفض عندما يكون الطلب ضعيفاً ويعتقد بعض خبراء التسعير أن التسعير بناء على اتجاه الطلب يجب أن يكون العامل الوحيد للتسعير، وطبقاً لهذه الطريقة يمكن وضع أكثر من سعر لنفس المنتج باختلاف المكان والمستهلك والوقت.

٣- التسعير على أساس المنافسة

تحدد الشركة أسعارها على أساس أسعار المنافسين ومن أهم عيوبها أنها لا تهدف إلى الحفاظ على علاقة قوية بين السعر والتكاليف والطلب ويتم الاعتماد على هذه الطريقة بناء على أسلوبين:

١- **التسعير على أساس متوسط أسعار المنافسين:** المنشأة تحاول أن تحتفظ بأسعارها عند المعدل المتوسط الذي يتقاضاه المنافسين وهي شائعة لعدة أسباب منها:

- عندما يصعب حساب التكاليف.
- تحقق تناسق في الأسعار وتقلل من المنافسة السعرية.
- الصعوبة في معرفة التصرف الخاص بالمنافسين.

٢- **العطاءات:** يعتمد العطاء على تقديم عرض يعتمد بدرجة كبيرة على التوقعات عن كيفية تسعير المنافسين وأسعارهم بحيث يكون هذا العرض أقل سعراً من العروض المنافسة. وتعتمد الشركة على (التكاليف- أسرار التجارة- التاريخ السابق للعطاء).

أما استراتيجيات التسعير فيمكن توضيحها كالتالي:

١- **النفوذ إلى السوق:** تحدد الشركة أسعار منخفضة حتى تستطيع تحقيق النمو والحصول على النصيب الأكبر ويفضل اتباعها في حالة توافر هذه العوامل:

- السوق حساس بدرجة كبيرة للسعر.
- تكاليف الإنتاج والتوزيع للوحدة ينخفض مع زيادة المبيعات.
- السعر المنخفض لن يشجع المنافسين في الدخول في منافسة سعرية.

٢- **كشط السوق:** تحديد سعر مرتفع للسلع على أساس حصول الشركة على أقصى ما يمكن من المشترين، ثم تخفيض السعر بالتدرج للدخول إلى القطاعات التسويقية الأكثر مرونة للسلعة وتحاول الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية كسب أكبر مبيعات ممكنة قبل ظهور متنافسين.

- ٣- **التغطية النقدية السريعة:** الشركة تضع السعر الذي يؤدي التغطية النقدية السريعة لتقليل فترة استرداد الأموال المستثمرة في أقل فترة ممكنة.
- ٤- **تحقيق العائد المقبول في الأجل الطويل:** تحقيق معدل عائد معقول يتحقق على المدى الطويل والشركة سترضى بالمعدل الذي يتناسب مع المخاطر ومستوى الاستثمار.
- ٥- **الترويج لخط المنتجات:** تحدد الشركة أسعارها بما يساهم في تحسين سعر خط المنتجات حيث يتم تسعير المنتج الأصلي بسعر منخفض حتى يجذب عددا كبيرا من المشتريين الذين يشترون منتجات أخرى للبائع.

١٢-٦ التوزيع

١٢-٦-١ طبيعة قنوات التوزيع وأهميتها

- ١- **قناة توزيع مباشر:** من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي مباشرة.
- ٢- **قناة توزيع غير مباشر:** من المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك الأخير.
- ٣- **قناة توزيع غير مباشر:** من المنتج إلى تاجر الجملة ثم تاجر التجزئة ثم المستهلك.
- ٤- **قناة توزيع غير مباشر:** من المنتج إلى الوكيل ثم إلى تاجر الجملة ثم إلى تاجر التجزئة ثم إلى المستهلك الأخير.

١٢-٦-٢ لماذا يستخدم الوسطاء؟

- ١- نقص الموارد المالية التي تمكن المنتجين من التوزيع المباشر.
- ٢- يفضل المنتج استثمار أمواله في نواحي نشاط أخرى بدلا من استخدامها في التوزيع.
- ٣- استخدام الوسطاء يزيد من كفاءة تنفيذ المهام والوظائف التسويقية الرئيسية.
- ٤- تساهم منشآت التوزيع في تجميع خطوط كثير من المنتجين في تشكيلة مفيدة للمشتريين المرتقبين كما أنها تساهم في تجزئة الكميات الكبيرة لمواجهة احتياجات المستهلكين.

١٢-٦-٣ سياسات التوزيع

(أ) سياسة التوزيع المباشر

(ب) سياسة التوزيع غير المباشر: ويمكن أن يكون:

- ١- **توزيعا شاملا:** بيع السلعة في جميع مراكز التوزيع الصالحة لعرض السلعة وبيعها، وتصلح هذه السياسة في حالة توزيع السلع الاستقرابية حيث يفضل وضعها في أقرب مكان للمستهلك.

٢- توزيعاً انتقائياً: يقوم المنتج بانتقاء عدد من الموزعين لتوزيع منتجاته ويتم اختيار الموزعين طبقاً لعدد من العوامل هي:

- سمعة الموزعين.
- قدرتهم على خدمة السلعة.
- التزامهم بالإعلان والترويج.
- التزامهم بالسعر الذي حدده المنتج.
- إمكانياتهم المادية والمكانية.

٣- التوزيع الوحيد: يقوم المنتج باختيار وكيل وحيد له بالمنطقة البيعية وتتم هذه الوكالة عن طريق عقد قانوني ملزم لكل من المنتج والوكيل.

٦-١٢-٤ أنواع منشآت التوزيع

- منشآت بيع بالجملة (تجار الجملة).
- منشآت بيع بالتجزئة (تجار تجزئة).
- الوكلاء والسماسة.

(أ) تجار الجملة (حسب نطاق السلع المتعامل فيها) ينقسم إلى:

- ١- تجار يتعاملون في سلع عامة: التاجر الذي يتعامل في العديد من السلع غير المترابطة.
- ٢- تجار يتعاملون في خط إنتاجي: التاجر الذي يتعامل في مجموعة من السلع تنتمي لخط إنتاجي واحد.
- ٣- تجار يتعاملون في سلع محددة: التاجر الذي يتعامل في جزء أو سلعة تنتمي لخط إنتاجي.

(ب) تجار الجملة (حسب الوظائف التي يؤديها) ينقسمون إلى:

- ١- تجار يقومون بجميع الوظائف التسويقية: يقوم التاجر بأداء معظم الوظائف التسويقية من شراء وبيع وتخزين ونقل وتمويل.
- ٢- تجار يقومون بوظائف محدودة: التاجر الذي يقتصر أدائه على بعض الوظائف التسويقية فقط.

(ج) تجار التجزئة (حسب طبيعة أعمالها) ينقسمون إلى:

- (متاجر متخصصة - متاجر عامة - السوبر ماركت - محلات الخردوات - بيوت البيع والخصم - متاجر الأسواق الحرة - متاجر الخدمة).

(د) تجار التجزئة (حسب نوع الإدارة والملكية) ينقسمون إلى:

١- **المتاجر المستقلة:** عادة ما تكون مشروعاً فردياً أو شركة تضامن يديرها مالكها وتعمل في مجالات مختلفة.

٢- **متاجر السلسلة:** هي سلسلة تضم أكثر من متجر واحد، وتبيع نفس المجموعة السلعية وتتبع لإدارة مركزية واحدة.

٣- **الجمعيات التعاونية:** مشروعات تمتلكها الحكومة أو الأفراد الذين ينتفعون بخدماتها ويقومون بالإشراف عليها ويقسمون ما يجنيه المشروع بنسبة معاملاتهم مع الجمعية مثل (جمعيات تعاونية - تسويقية - استهلاكية).

(هـ) تجار التجزئة (حسب نوع الخدمة) تنقسم إلى:

١- **متاجر تعتمد على خدمة الزبون:** يتم طرح السلع وعرضها، والرد على استفسارات العميل، ومساعدته في الاختيار.

٢- **متاجر تعتمد على خدمة النفس:** يعتمد العميل على نفسه في اختيار السلع وتشكيلها وجميع خطوات الشراء ما عدا الدفع حيث يتولى أحد الموظفين في المتجر هذه المهمة.

(و) الوكلاء وينقسمون إلى:

١- **السماسرة:** وسيط بين البائع والمشتري، وقد يمثل أي منهما ويحصل على العمولة وينتشر هؤلاء السماسرة في مجال العقارات والأراضي.

٢- **وكيل المنتج:** يمثل عدداً من المنتجين غير المتنافسين، ويرتبط معهم بتعاقدات طويلة الأجل لتوزيع سلعهم في مناطق جغرافية محددة وليس له أي سلطة على تحديد السعر.

٣- **وكيل البيع:** يعتبر بمثابة إدارة تسويقية للمنتج وقد يقوم بتمويل المنتج ويتمتع بسلطة أكبر في تحديد السعر وشروط البيع.

٤- **وكيل البيع بالمزاد:** يقوم ببيع السلعة لحساب المنتج وذلك بعرض السلعة للبيع من خلال المزايمة ويكون له نسبة مئوية من قيمة المبيعات وتنتشر هذه الطريقة في بيع التحف والأثاث والفواكه.

٦-١٢-٥ التوزيع المادي

هو النشاط الخاص بإيجاد ترتيبات كافية من أجل تجميع السلع وتخزينها ونقلها في الوقت والمكان المناسب وبأقل تكلفة لمواجهة احتياجات السوق، ويكون الهدف الأساسي لنظام التوزيع هو الارتقاء بمستوى خدمة العملاء أو المستهلكين. فخدمة المستهلك تمثل إحدى المنافع أو المزايا التنافسية التي

تستطيع الشركة أن تمنحها للمستهلكين لجذب تجاوبهم. ومن وجهة نظر العملاء فإن خدمة المستهلك تأخذ عدة أشكال هي:

- ١- السرعة في الوفاء بالطلبات وتسليمها في مواعيدها.
- ٢- مواجهة الطلبات العاجلة للعملاء.
- ٣- العناية بالنقل للمحافظة على سلامة السلعة.
- ٤- استعداد المورد لقبول السلع المعيبة وإعادة توريدها.
- ٥- توافر خدمات الصيانة والإصلاح.
- ٦- وجود البدائل لشحن ونقل البضاعة.

ولكن كيف يمكن للشركة تحديد مستوى الخدمة المطلوبة؟

في كثير من الأحيان يمكن للشركة تحديد ذلك من خلال المستوى المقدم من المنافسين، لأنها لو اختارت مستوى أقل من السائد فإنها سوف تتعرض لخطر فقد ولاء العملاء، وإذا قامت بمنح مستوى أعلى تشتعل المنافسة وتواجه كافة الشركات ارتفاعا بالتكاليف. لذلك فإن الوسيلة الأفضل لتحديد مستوى الخدمة تعتمد على تحليل كل من:

- ١- المستهلكين المرتقبين.
- ٢- استجابة المنافسين للمستويات البديلة من الخدمة.

البدائل الرئيسية في نظام التوزيع المادي

(أ) المصنع الواحد الذي يخدم سوقا واحدا: تزداد تكلفة خدمة السوق بزيادة المساحة فالشركة التي تقع على مسافة بعيدة تتحمل تكاليف عالية للنقل وهذا يؤثر في مركزها التنافسي ولكنه قد يعوض بانخفاض تكاليف أخرى مثل المواد الخام وتكلفة الأراضي.

(ب) المصنع الواحد الذي يخدم أسواقا متعددة: يمكن للشركة الاختيار بين أربعة بدائل هم:

- ١- النقل المباشر للعملاء: ويعتمد القرار الخاص بالنقل المباشر للعملاء على (طبيعة السلعة - حجم أو وزن الطلبية - السرعة المطلوبة وتكلفة التسليم - المسافة الجغرافية).
- ٢- النقل إلى مخازن بجوار السوق: قد تكون تكلفتها أقل من النقل المباشر ويعتمد القرار على (العدد والموقع الأمثل للتخزين - مستوى التخزين الذي يجب الأخذ به في كل موقع).
- ٣- نقل أجزاء مصنعة إلى مصنع تجميع بالقرب من السوق: قد يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض تكاليف النقل وزيادة الاهتمام برجال البيع المحليين، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار الاستثمارات الكبيرة نتيجة إنشاء مصنع تجميع في عدة مناطق.

٤- إنشاء مصنع في منطقة السوق: يحتاج تطبيق هذا البديل إلى العديد من المعلومات التفصيلية للتحليل والمفاضلة بين المواقع المختارة مثل (مدى توافر العمالة - الطاقة - الأراضي - النقل - البيئة القانونية والسياسية).

(ج) المصانع المتعددة والأسواق المتعددة: تستفيد الشركات التي لا تحتاج إلى مصانع كبيرة لتحقيق اقتصاديات الإنتاج الكبير من نظام التوزيع الذي يتكون من كثير من المصانع وكثير من المخازن وتواجه هذه الشركات مهمتين أساسيتين:

١- تكوين نموذج الشحن الذي يقلل التكاليف الإجمالية للنقل.

٢- تحديد عدد وموقع التسهيلات التي تخفض تكاليف التوزيع الكلية.

٦-١٣ قرارات المخزون

ينظر رجل التسويق لسياسة المخزون كأداة لعملية خلق وإشباع الطلب؛ فهو سيعد عملاءه بتلبية جميع طلباتهم في الوقت المحدد، ويمكن أن يتم النظر إلى قرارات التخزين على أنها تحتوي على قرارين هاميين: (أ) تحديد وقت الطلب: يستوجب تحديد المستوى الذي عنده يكون المخزون الباقي يبرر إعادة الطلب من جديد وهذا المستوى يسمى نقطة إعادة الطلب وتعتمد هذه النقطة على:

- وقت الانتظار لحين وصول المواد.

- معدل الاستخدام اليومي من الصنف.

نقطة إعادة الطلب = فترة الانتظار (مدة التوريد) × معدل الاستخدام اليومي.

(ب) تحديد الكمية المطلوبة: القرار الخاص بكمية الطلب يؤثر مباشرة على عدد مرات الطلب؛ فكلما زاد عدد مرات الطلب انخفضت الكمية المطلوبة في كل مرة، وعند تحديد الكمية المطلوبة يجب المقارنة بين نوعين من التكاليف:

- تكاليف الطلب (تكاليف إصدار أوامر التوريد).

- تكاليف الاحتفاظ بالمخزون مثل (تكاليف التخزين - التلف - الاستهلاك - تكاليف رأس المال).

٦-١٤ الترويج

مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات والمزايا الخاصة بسلعة أو خدمة معينة لإثارة اهتمامه وإقناعه بها بهدف دفعه إلى إتخاذ قرار بشرائها.

(أ) أدوات الترويج المستخدمة في المزيج الترويجي

١- الإعلان

هو أي عرض غير شخصي لأفكار أو سلع أو خدمات يدفع تكلفته ممول معين. ويوجه الإعلان إلى الجمهور، ويتلقى كل شخص نفس الرسالة، ويمكن للمعلنين تكرار الرسالة للوصول إلى أكبر قدر من المشترين في العديد من المناطق المختلفة، ويعتبر الإعلان أداة معبرة للغاية. ويؤخذ على الإعلان بعض العيوب مثل:

- ليس له قدرة مندوب المبيعات على الإقناع.
- الإعلان رسالة في اتجاه واحد يمكن للجمهور تجاهلها بسهولة.
- ارتفاع تكاليف إخراج ونشره.

٢- ترويج (تنشيط) المبيعات

هو أي نشاط ترويجي يهدف إلى التأثير على طلب العملاء للمنتج بالإيجاب وهو غالبا حافز قصير الأجل مثل (الهدايا، الخصومات، توزيع عينات مجانية، المسابقات). وتساعد أدوات الترويج على جذب الانتباه إلى المنتج، ويؤخذ عليها أن آثارها قصيرة الأجل ولا تكون مفيدة في خلق الشعور بتفضيل العلامة التجارية على المدى الطويل.

٣- العلاقات العامة

هي أي تغطية إعلامية تؤدي إلى زيادة نسبة المبيعات، وأهدافها هي ترويج المنتجات وتعزيز صورة الشركة المتميزة وتجنب الشائعات التي يكون لها اثر سيئ على الشركة وعلاج هذه الشائعات عن طريق (مقالات عن إنجازات الشركة - تبرعات خيرية - مجلة خاصة - ندوات).

٤- البيع الشخصي

البيع وجها لوجه يقوم به فريق المبيعات في الشركة، وأحيانا يكون أكثر أدوات الترويج نجاحا عندما يكون العملاء على استعداد للشراء لكنهم غير متأكدين من المنتج، ويساعد البيع الشخصي على إكساب المشروع الصغير ميزة تنافسية عن منافسيه الأكبر حجما حيث يساعد على خلق شعور بالاهتمام الشخصي ويساعد على إقامة مجموعة كبيرة من العلاقات مع العملاء بحيث يضمن ولاءهم لمنتج الشركة ويؤخذ عليه ارتفاع تكاليفه للتمكن من الاحتفاظ بفريق العمل.

(ب) العوامل المؤثرة في تكوين المزيج الترويجي

١- **أهداف ومخصصات الترويج:** تؤثر الأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها من خلال الترويج على الأساليب والأنشطة الترويجية المستخدمة فإذا كان الهدف هو التعريف بالسلعة فإن الترويج يميل للإعلان. وكذلك يتأثر كثيرا بالميزانية المخصصة، ففي حالة انخفاض المخصصات المحددة للترويج يتم الاعتماد على البيع الشخصي بشكل أكبر من الإعلان.

٢- **خصائص السوق:** يقصد بها مدى التركيز والانتشار في السوق فكلما كان عدد المشترين محدودا ودرجة تركيزهم كبيرة؛ زاد الاعتماد بدرجة أكبر على البيع الشخصي والعكس صحيح.

٣- **طبيعة السلعة:** تؤثر الخصائص التسويقية للسلعة على القرارات المتعلقة بالترويج مثل:

- السلع الاستقرابية حيث يمكن استخدام الإعلان.
- السلع الانتقائية والخاصة حيث يمكن استخدام الإعلان بجوار البيع الشخصي.
- السلع الصناعية حيث يفضل التركيز على البيع الشخصي.

٤- **الترويج أثناء دورة حياة المنتج:**

- **في مرحلة التقديم:** يفضل القيام بأنشطة الإعلان والعلاقات العامة لخلق وعي شديد بالمنتج كما تتطلب القيام بأنشطة الترويج.
- **في مرحلة نمو المنتج:** الاعتماد على الإعلان والعلاقات العامة لتعزيز المبيعات المتزايدة والتقليل من جهود ترويج المبيعات؛ لأن هذه المرحلة تتطلب حوافز أقل.
- **في مرحلة النضج والتشبع:** يجب الاهتمام بالترويج لضمان استمرار الطلب تليه باقي الأدوات.
- **في مرحلة الانحدار:** يواصل نشاط ترويج المبيعات احتفاظه بأهميته لكن تقل الحاجة إلى الإعلان والدعاية.

٥- **مدى توافر وسائل الترويج وتكلفتها:** التكاليف الخاصة بكل وسيلة من العوامل الهامة التي يجب مراعاتها عند المقارنة بين الوسائل واختيار المزيج الترويجي المناسب كذلك توافر السلعة في الوقت المناسب المطلوب استخدامها فيه يعتبر عاملا هاما ومؤثرا في الاختيار.

دراسة حالة لمشروع صغير

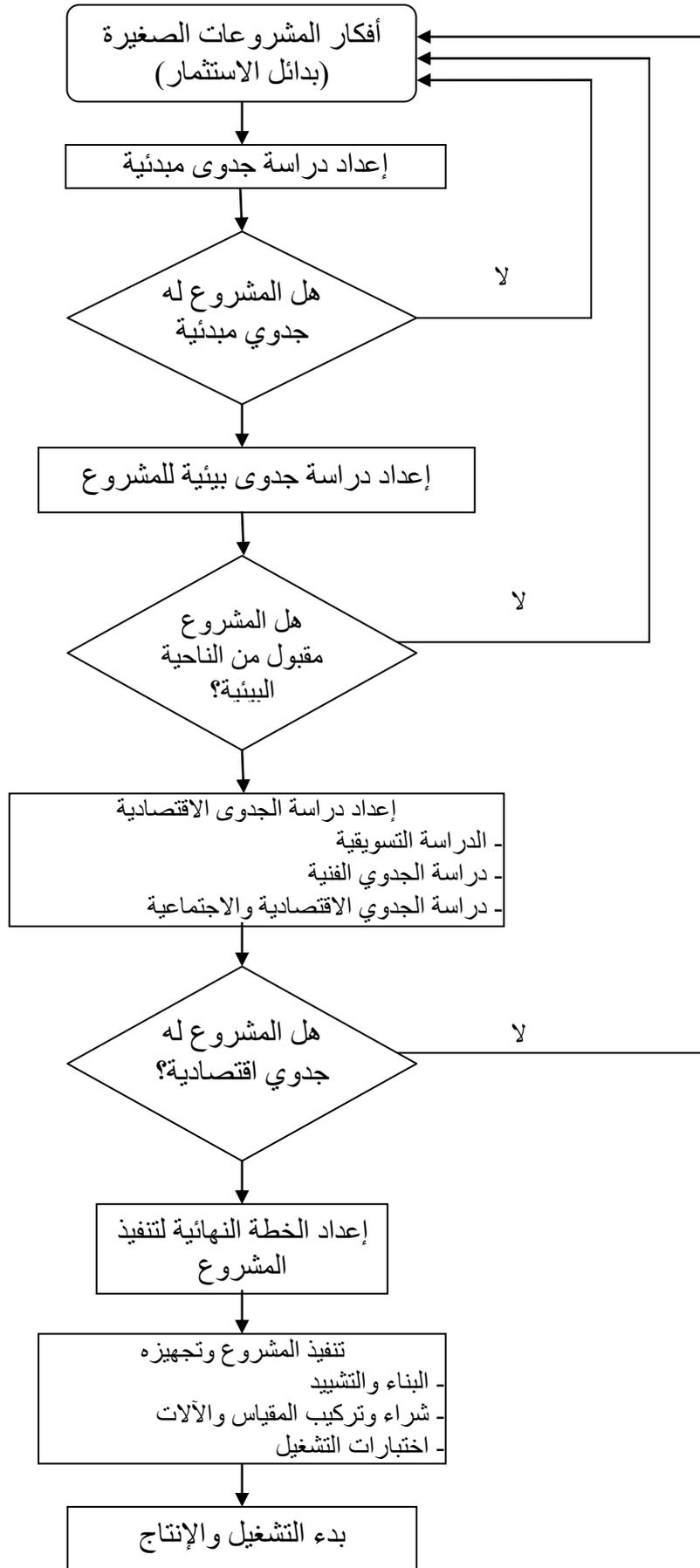
هذا الفصل يهتم أساسا بالتدريب العملي علي اختيار مشروع صغير ومناسب ومن ثم إجراء دراسة جدوى له، لذا فالمطلوب من كل متدرب تقديم تقرير تفصيلي عن ثلاث مشروعات صغيرة ذات الخصائص التالية:

- ١- تمتلك ٢٠٠٠٠٠ جنيه مصري ولديك من السمات الشخصية ما يمكنك من عمل مشروع صغير، اختر المشروع الصغير المناسب لرأس المال والإمكانيات البشرية والفنية المتاحة وكذلك السوق المتوقع وقم بعمل دراسة جدوى تفصيلية لهذا المشروع علي مدار السنوات الخمس القادمة.
- ٢- قم بتكرار السؤال الأول إن كنت تمتلك ٥٠٠٠٠٠ جنيه مصري.
- ٣- قم بتكرار السؤال الأول إن كنت تمتلك ١٥٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

ملاحظات:

- ١- ليس بالضرورة أن تبدأ بتملك بعض الأصول (مثل الأراضي أو الشقق) ذات القيمة الرأسمالية المرتفعة ولكن يمكن تأجيرها (أي تغييرها من تكلفة استثمارية إلي تكلفة جارية).
- ٢- ليس بالضرورة أن يكون المشروع الذي تم اختياره في الدراسة الأولى يصلح للدراسة الثانية أو الثالثة حيث إن رأس المال المتاح في المشروع الأول أصغر (٢٠٠٠٠٠ جنيه).
- ٣- يمكنك زيادة رأس المال في أي من الدراسات الثلاثة لتتواكب مع أحد المشروعات المستهدفة عن طريق مساهمة الأسرة أو الاقتراض ولكن تذكر أن للاقتراض مزايا وعيوب ويفضل ألا يتعدى نصف قيمة التكاليف الاستثمارية.

الجدول والأشكال التالية تمثل إطارا استرشاديا يمكن الاستعانة به أثناء إعداد الدراسات الثلاث المطلوبة وتقديم التقرير التفصيلي ولكن يجب أن تلاحظ أنها لا تمثل إطارا متكاملًا لاختيار المشروع المناسب أو عمل دراسة الجدوى له حيث يمكن استخدام بعضها أو الزيادة عليها، كما يمكن الرجوع إلى مراجع إضافية (انظر قائمة المراجع ١ - ٧١).



شكل (٧-١): نموذج استرشادي لخطوات إنشاء وتجهيز المشروع الصغير

جدول (٧-١): مجالات مقترحة للصناعات الصغيرة (مرجع ٤٦)

صناعات خدمية	صناعات مغذية	الصناعات التقليدية	صناعات تكميلية
تجارة	هندسية	النسيجات	ملابس وحياسة
تسويق	كهربائية	المعدنيات	أثاثات معدنية
سياحية وترفيهية	إلكترونيات	البينية	أثاثات منزلية
صحية	كيميائية	الخشبيات	آلات بسيطة
نظافة	معدنية	الفخاريات	أدوات منزلية
صيانة وإصلاح	غزل ونسيج	الجلود	تنجيد
نقل ومواصلات	تعبئة وتغليف	الزجاجيات	مكملات معمارية
مهن حرة	مواد غذائية	السروجية	أجهزة منزلية
غذائية	زراعية	الموسيقىات	منتجات زجاجية
صوتيات	حيوانية	الحجريات	منتجات غذائية
اتصالات	تعدينية وتغليف	العطارة	منتجات كيميائية
كي وتنظيف	طباعة	المركبات	

جدول (٧-٢): مقترحات تفصيلية لمجالات الصناعات التقليدية (مرجع ٤٦)

المنسوجات: الملابس التقليدية - المفروشات والأغطية - السجاد والكليم - الخيامية والإبرة - العقادة - الغزل والنسيج - الصباغة.	المعدنيات: المشغولات الحديدية - المصاغ والحلي - المشغولات المعدنية - المشغولات الذهبية.	البينية: البامبو والخيزران منتجات النخيل - القش - دودة الحرير - البناء التقليدي - منتجات غذائية.
الخشبيات: الموبيليا التقليدية - الصدف والتطعيم - النجارة المعمارية.	الفخاريات: المشغولات الفخارية - الخزف والسيراميك - البلاط.	الجلود: الأحذية - الملابس - المفروشات.
الزجاجيات: المشغولات الزجاجية - الزجاج المعشق.	السروجية: تجهيز الدواب - الحقائب والمقاعد.	الموسيقىات: الوتريات - الإيقاع - الأثرية.
الحجريات: المنحوتات والنماذج - الرخام والاباستر - البلاط - الموزاييك.	العطارة: الزيوت العطرية - العطارة والأعشاب - مواد غذائية.	المركبات: عربات الركاب - عربات الأكل - عربات النقل.

نماذج استرشادية لدراسة جدوى اقتصادية لمشروع صغير

١ - بيانات الدراسة التسويقية

١-١ ما قنوات التسويق المقترحة لمنتجاتك (مكان وطرق التوزيع)؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

١-٢ ما إجمالي منتجاتك السنوية:

أنواع المنتجات *	الوحدة	سعر بيع الوحدة	الكمية	إجمالي القيمة
حجم المبيعات السنوية المتوقعة				

* في حالة المشروعات الخدمية يتم استبدال المنتجات بالإيرادات وفي المشروعات التجارية تستبدل بالمبيعات.

٢ - بيانات الدراسة الإنتاجية

١-٢ المكان:

مدى توفر المكان (إيجار/ تملك)..... المساحة.....

إذا كان المكان تملكاً: قيمة الأرض:..... قيمة المباني:.....

المقدم:..... أقساط سنوية:.....

إذا كان المكان إيجاراً: قيمة الإيجار السنوي:.....

في حالة المشروعات التجارية تستبدل الخامات بالمشتريات

إجمالي القيمة	الكمية	تكلفة الوحدة	الوحدة	البيان
اذكر نسبة هالك الخامات..... % الإجمالي بدون هالك				

٢-٦ الأجر السنوية:

الوظيفة	إجمالي الراتب الشهري	عدد العاملين	الإجمالي
إجمالي الأجر الشهرية إجمالي عدد العاملين			

٢-٧ الاستهلاك السنوي من الطاقة والوقود والمياه:

البند	الاستهلاك	الوحدة	سعر الوحدة	الإجمالي
كهرباء (كليو وات ساعة) وقود (سولار - بنزين - غاز) مياه				
الإجمالي				

٢-٨ المصاريف الإدارية والعمومية:

.....	تليفون وفاكس
.....	بريد
.....	الدعاية والإعلان والتسويق
.....	النقل والانتقال
.....	أخري (تذكر)
.....	الإجمالي

٣- الدراسة المالية

٣-١ الأصول الثابتة:

القيمة	البند
توضيح كيفية حساب بعض الأصول الثابتة: الأراضي: - إذا كانت الأرض مملوكة تكتب قيمة الأرض. - إذا كانت الأرض إيجارا تذكر قيمتها صفر. المباني والمنشآت: - إذا كانت المباني مملوكة تكتب قيمة المباني. - إذا كان الموقع إيجارا وتم البناء عليه تكتب قيمته. - إذا كانت المباني والمنشآت إيجارا تذكر قيمتها صفر. احتياطي الطوارئ: يمثل ٧% من مجمل قيمة البنود أعلاه.	الأراضي المباني والمنشآت الآلات والمعدات بالتركيبات وسائل النقل والانتقال الأثاث والمفروشات مصاريف التأسيس ودارسات مصاريف تدريب وتجارب تشغيل مصاريف تجهيز موقع العمل احتياطي طوارئ إجمالي الأصول الثابتة

٣-٢ رأس المال العام:

القيمة	البند
الملاحظات تذكر قيمة هذه البنود خلال أول دورة تشغيل للمنتج فقط.	١- مواد خام ٢- أجور مرتبات ٣- وقود ومهمات قطع غيار ٤- مصاريف أخري إجمالي رأس المال العامل

٣-٣ إجمالي التكاليف الاستثمارية:

إجمالي التكاليف الاستثمارية = الأصول الثابتة + رأس المال العامل =

٣-٤ هيكل التمويل:

ملاحظات	النسبة	القيمة	البند
يجب أن تذكر النسب المتوقعة للعائد علي التمويل/الاستثمار/لكل مساهم/مقترض.			• رأس المال المستثمر
			١- مساهمة صاحب المشروع
			٢- مساهمات شركاء آخرين
			• القروض
			٣- جهات داعمة
			٤- بنوك
			إجمالي التمويل

٣-٥ عناصر الإهلاك السنوي:

البيان	نسبة الإهلاك	قيمة الأصل	قيمة الإهلاك
المباني	٥%		
آلات والمعدات	١٠%		
وسائل النقل والانتقال	٢٠%		
الأثاث والمفروشات	٢٠%		
احتياطي طوارئ	٢٠%		
مصاريف تأسيس ودارسات	٢٠%		
مصاريف تدريب وتجارب	١٠%		
مصاريف تجهيز موقع العمل	١٠%		
إجمالي قيمة الإهلاك السنوي			

٣-٦ عناصر تكلفة التشغيل لسنة نمطية:

العنصر	القيمة
١- مواد خام ومواد تعبئة ووسطية	
٢- أجور ومرتببات	
٣- صيانة وقطع غيار	
٤- كهرباء ووقود ومياه	
٥- مصاريف تعبئة وتسويق	
٦- مصاريف إدارية	
٧- الإيجار السنوي	
٨- الإهلاكات	
٩- استهلاك خامات	
١٠- فوائد قرض	
١١- تأمين علي المباني والمعدات	
إجمالي تكاليف التشغيل لسنة نمطية	

حساب بعض عناصر التشغيل

- صيانة وقطع غيار = $١٠٠/٥ \times$ (قيمة المعدات + قيمة وسائل النقل)
- مصاريف تعبئة وتسويق = قيمها بنفسك بدون خاماتها.
- استهلاك خامات = (نسبة الهالك) \times (إجمالي الخامات)
- فوائد القرض = نسبة الفائدة \times قيمة القرض $\div ١٠٠$

٣-٧ كيفية حساب إجمالي الربح لسنة نمطية:

إجمالي الربح السنوي = (إجمالي المبيعات) - (تكاليف التشغيل)

إجمالي الربح السنوي * =

٣-٨ قائمة التدفق النقدي:

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	بيان التدفقات
			أولاً: التدفقات الداخلة (١) الإيرادات
			ثانياً: التدفقات الخارجة - مواد خام - أجور ومرتببات - صيانة وقطع غيار - وقود ومياه وطاقة - مصاريف تعبئة وتسويق - مصاريف عمومية وإدارية - الإيجار السنوي - هالك الخامات تأمين مبني ومعدات
			مجموع تكاليف نقدية (٢)
			فوائد قروض (إذا وجدت) (٣)
			مجموعة التدفقات الخارجة (٣)+(٢)=(٤)
			صافي التدفقات (٥)=(١)-(٤)
			أقساط القرض (إذا وجدت) (٦)
			صافي التدفقات بعد سداد الأقساط * (٧) = (٥) - (٦)
			التدفق النقدي التراكمي ** (٨)

* يجب ملاحظة أنه يتم احتساب الضرائب طبقاً لأحكام قانون الدولة وهذا يؤثر على إجمالي الربح وكذلك على قائمة التدفقات النقدية.

** يتم حساب التدفق النقدي التراكمي (٨) لكل سنة بجمع صافي التدفقات النقدية في السنوات السابقة على صافي التدفق النقدي لهذه السنة.

المراجع

(أ) المراجع العربية (عام ٢٠٠٧):

- ١- طريف شوقي محمد، المحاجة: طرق قياسها وأساليب تنميتها.
- ٢- محمد حسن عبدالعزيز، القواعد اللغوية الأساسية للكتابة العلمية.
- ٣- سيد كاسب وعبدالعليم هاشم، دليل مشروعات التخرج من برنامج "تنمية مهارات البحث العلمى".
- ٤- كامل علي عمران، التخطيط والرقابة.
- ٥- خالد عبدالمحسن طه بدر، التفكير النمطى والإبداعى.
- ٦- سامى طابع، مناهج البحث وكتابة المشروع المقترح للبحث.
- ٧- أمانى موسى، التحليل الإحصائى للبيانات.
- ٨- عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعى.
- ٩- عاطف محمد عبدالمنعم، تقييم وإدارة المخاطر.
- ١٠- عازة محمد سلام، مهارات الاتصال.
- ١١- أحمد فهمى جلال، مهارات التفاوض.
- ١٢- أيمن عامر، التفكير التحليلى: القدرة والمهارة والاسلوب.
- ١٣- محمد عبدالله عبدالرحيم، حل المشاكل وصنع القرار.
- ١٤- جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط.
- ١٥- أحمد فرغلى حسن، المحاسبة للإدارة وصنع القرار.
- ١٦- كوثر عبدالفتاح الأبجى، أساسيات الاقتصاد الإدارى.
- ١٧- خليل محمد خليل وصلاح محمد عمران، دراسات الجدوى الاقتصادية.
- ١٨- أحمد فرغلى حسن، البيئة والتنمية المستدامة: الإطار المعرفى والتقييم المحاسبى.
- ١٩- هانى راتب وسلمى دواره، إرشادات الصحة العامة: من أجل حياة صحية.
- ٢٠- جمال كمال الدين وسيد كاسب، المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات.
- ٢١- سيد كاسب، أضواء حول الموضوعات المعاصرة.

(ب) المراجع الانجليزية (عام ٢٠٠٥):

- 22- Kamel Ali Omran, Planning and Controlling.
- 23- Shaker Abdel Hamid Soliman, Systems and Creative Thinking.
- 24- Samy Tayie, Research Methods and Writing Research Proposals.
- 25- Amany Mousa, Statistical Data Analysis.
- 26- Adel Zayed and Mostafa kamel, Teams and Work Groups.
- 27- Atef M. A-Moneim, Risk Assessment and Risk Management.
- 28- Inas Mohamed Abou Youssef, Communication Skills.
- 29- Ahmed Fahmy Galal, Negotiation Skills.
- 30- Ayman Amer, Analytical Thinking.
- 31- Mohamed A. Abdel Reheem, Problem Solving and Decision Making.
- 32- Gomaa Sayed Yousef, Stress Management.
- 33- Ahmed Farghally, Accounting for Management and Decision Making.
- 34- Fakhry El-Din El-Feky, Basics of Managerial Economics.
- 35- Ashraf El-Sharkawy, Economic Feasibility Studies.
- 36- Ahmed Farghally, Health, Safety and Environment.
- 37- Mohamed Hani Ratib and Salma Dowara, Wellness Guidelines: Healthful Life.
- 38- Sayed Kaseb and Abdel-Alim Hashem, General Lectures Directory.