

ملزمة ريادة الأعمال

د. وائل الجراحي



إعداد وتجميع: فاطمة مشهور

بمشاركة: سميرة الزهراني، سمية صالح، الأندلسي

الوحدة الأولى: أساسيات ريادة الأعمال

تعريف ريادة الأعمال:

عرف **Burch** ريادة الأعمال على أنها: مجموعة أنشطة تدفع إلى الاهتمام، وتوفير الفرص، والحاجات، والرغبات، من خلال الإبداع، وإنشاء المنشآت

أما **dolling** فقد عرف ريادة الأعمال بأنها: عملية إنشاء منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح، أو النمو تحت ظروف المخاطرة، وعدم التأكد.

وأشار **Barrow** إلى أن ريادة الأعمال هي: عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من المجالات النشاط البشري. وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل، أو استقلالية أعلى بالإضافة للشعور بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول.

أما **الحسيني** فقد عرف الريادية بأنها: عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين، كما يعني تحقيق السبق في قطاع معين، وعملية إدارة النشاط، أو العمل الجديد في ميدان محدد، و **الريادي** هو الذي يبتكر شيئاً جديداً بشكل علمي وشمولي.

وقد عرف **الشميمري** وآخرون ريادة الأعمال على أنها: إنشاء مشروع حر يتسم بالإبداع، ويتصف بالمخاطرة.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن العلاقة بين مفهوم **ريادة الأعمال والشخصية الرائدة** وثيقة الصلة لعدة أسباب منها:

- أن نجاح ريادة الأعمال يمكن أن يتحقق من خلال اشخاص يملكون صفات، وسمات محددة يطلق عليهم المبادرون.
- أن النجاح في ممارسة العمل الحر لا يقتصر على عدد من السمات، بل يتجاوزها إلى تنمية العديد من المهارات الهامة.
- إن مشاريع الريادة من أهم مرتكزات النمو الاقتصادي، ومن أهم أدوات التوظيف الأمثل للموارد في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

تطور ونمو ريادة الأعمال

هناك العديد من العوامل التي ساعدت على تشجيع وتنمية ريادة الأعمال، ويمكن إجمال تلك العوامل في:

أولاً الثقافة والقيم الاجتماعية:

أن الثقافة والقيم الاجتماعية من أهم العوامل التي تساعد على تنمية الخصائص والمهارات الإبداعية. حيث أن هناك بيئات اجتماعية تشجع وتدفع إلى ثقافة العمل الحر. فتقافة المجتمع القائمة على تشجيع مفهوم الريادة كوسيلة لتحقيق الاستقلالية الاقتصادية تمثل بيئة أكثر قابلية لبناء تصاد قوي.

ثانياً: إمكانات البيئة

بيئة الاستثمار هي الإطار التشريعي والمؤسسي والمناخ الاقتصادي والاجتماعي المحيط بمجال عمل المنشآت الصغيرة. ويمكن أن تحقق بيئة استثمار ملائمة من خلال العديد من العوامل والعناصر المهمة، والتي منها:

- 1- **نظام التعليم:** إن تعليم الشخص الرائد يجب أن لا يقتصر على التعليم الرسمي، بل يجب أن يتجاوزها ليشمل التدريب واكتساب المهارات المهنية.
- 2- **مؤسسات ومنظمات القطاع العام:** إن المؤسسات العامة والخاصة، وشبكات المنشآت الصغيرة، ومنظمات الأعمال، ومجلس الغرف التجارية تلعب دوراً بارزاً في تنمية نشاط العمل الحر في المجتمع.
- 3- **النظام والقانون الداعم:** من بين العوامل المهمة لدعم المنشآت الصغيرة، **ما يلي:** سن القوانين والأنظمة الداعمة والمشجعة مثل الإعفاء الضريبي، والإعانات المادية والعينية، ودعم التصدير.
- 4- **البنية التحتية ونظم المعلومات:** من أهم المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة افتقاد البنية التحتية التي تساعد على العمل الحر. كما تفتقد تلك المشروعات المعلومات عن السوق المحلي والدولي.

ثالثاً: خلق الفرص:

بالرغم من أهمية العوامل الخارجية في دعم مفهوم ريادة الأعمال، إلا أن نجاح ذلك يعتمد على مفهوم خلق الفرص، والذي يشمل: والعوامل الثلاثة تسمى مثلث ريادة الأعمال.

- 1- **الرائد:** يطلق مصطلح الرائد على الأشخاص الذين يملكون عدد من السمات التي تدفعهم للمخاطرة، والاستثمار بشكل مستقل.
- 2- **الفرصة في السوق:** الرائد هو الفرد الذي يرى الفرص التي لا يراها الآخرون ومن ثم يوجه موارده لاستغلال تلك الفرص. فمن خصائص الرائد إدراكه لاحتياجات العملاء التي لم يتم الوفاء بها وإشباعها كفرصة يمكن استغلالها والبناء عليها.

٣- **الموارد:** إن توفير الموارد اللازمة ك رأس مال المنشأة الصغيرة تعتبر من العوامل المهمة للنجاح. حيث يعتبر من أهم أسباب فشل تلك المنشآت افتقارها لرأس المال اللازم للمنشأة والتطور والنمو. ولا تقتصر الموارد على المال فقط، بل تشمل أيضاً العناصر المادية، وغير مادية كالإبداع والخبرة والعناصر البشرية.

ثالثاً: العوامل الداعمة لظهور رواد الأعمال:

هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى ظهور عصر رواد الأعمال في البيئة الغربية، والتي منها:

- ١- **رواد الاعمال كابطال:** يعتبر موقف الأوروبيين والأمريكيين من رواد الأعمال إيجابي، حيث ينظرون لهم على أنهم أبطال ويعتبرون انجازاتهم نماذج يحتذى بها، مثل بيل جيتس
- ٢- **التعليم:** لقد أدركت مؤسسات التعليم العالي أن ريادة الأعمال يمكن أن تكون تخصصاً يدرس في الجامعات والكليات. ففي الولايات المتحدة وحدها أكثر من ١٥٠٠٠ جامعة وكلية تقدم مقررات دراسية في ريادة الأعمال.
- ٣- **العوامل الاقتصادية و الديموجرافية:** نحو ثلثي رواد الأعمال يبدون أعمالهم في مرحلة العمرية ما بين ٢٥-٤٤ سنة، وهذه الفئة العمرية تمثل نسبة كبيرة من عدد سكان أي دولة.
- ٤- **التطور التكنولوجي:** بمساعدة التقنية المتطورة تظهر المنشأة الصغيرة حتى لو كانت تعمل من المنزل، وإدارة شخص واحد كمشروع كبير.
- ٥- **الحياة المستقلة:** إن ريادة الأعمال تناسب الحياة التي تتسم بالاستقلالية والانطلاق، بالرغم من أن الربح من أهم الأهداف إلا أن الخصائص الأخرى التي يوفرها العمل الحر تمثل أهمية لهؤلاء الرواد، مثل نمط الحياة، وفائض الوقت والاستقلالية.
- ٦- **التجارة الإلكترونية:** إن سرعة انتشار الانترنت أتاحت كمية غير محدودة من المعلومات، مما وفر عدد كبيراً جداً من الفرص. ولقد نمت التجارة الإلكترونية بسرعة كبيرة مما يتيح فرص ضخمة للاستثمار.
- ٧- **التحول نحو الاقتصاد الخدمي:** لقد أصبح اقتصاد الخدمات من أكبر القطاعات ذات التأثير عالمياً، حيث أن الخدمات تتميز بانخفاض تكلفة التأسيس، لذا أصبحت من أكثر المشاريع شعبية لدى رواد الأعمال.

رابعاً: فوائد ريادة الأعمال:

- ١- الاستقلالية: إن ملكية المشروع تتيح لرائد الأعمال الاستقلالية والفرصة لتحقيق ما يصبوا إليه.
- ٢- فرصة للتميز: يمكن من خلال الريادة تحقيق أهداف متميزة مختلفة عن الآخرين.
- ٣- فرصة لتحقيق أقصى الطموحات: كثير من الناس يجد أن عملة لا يحمل أي تحدي وغير ممتع إلا أن رواد الاعمال لا يجدون ذلك.
- ٤- فرصة لتحقيق الأرباح: بالرغم من أن الحصول على عمل ليس هو الدافع الوحيد لمعظم رواد الاعمال، فإن الأرباح التي تمنحها مشاريعهم من أهم الدوافع لإنشاء هذه المشاريع.
- ٥- فرصة للمساهمة في المجتمع: في الغالب يتمتع ملاك المشروعات الصغيرة بالاحترام والثقة في مجتمعاتهم وفي أحيانهم.
- ٦- خلق فرص عمل: أن أهم ما يميز ريادة الاعمال أنها لا تقدم للرائد عملاً فقط بل تجعله قادراً على إيجاد وخلق فرص عمل للآخرين.

خامساً: السلبيات والمخاطر المحتملة لرائد الاعمال

- ١- عدم استقرار الدخل، إن إنشاء مشروع لا يضمن الحصول على دخل كاف أو مستقر.
- ٢- المخاطرة (خسارة الاستثمار بأكمله): إن نسبة الفشل للمشروع الصغيرة مرتفعة جداً.
- ٣- ساعات العمل طويلة، إن بداية أي استثمار يتطلب ساعات عمل جادة وطويلة.
- ٤- مستوى معيشة أقل؛ بسبب عدم استقرار الدخل.
- ٥- معاناة من ضغط العمل، إن امتلاك مشروع صغير يعتبر مكسباً كبيراً من جانب ومن جانب آخر فإنه عمل شاق ومنهك.
- ٦- المسؤولية الكاملة، إن من ثقافة ريادة الاعمال أن يكون الفرد قادراً على أن يدير نفسه ويتمتع بالاستقلالية.
- ٧- الإحباط: إن تأسيس أي مشروع رائد يتطلب تضحية كبيرة وصبراً طويلاً.

سادساً: أخلاقيات رائد الأعمال

تعتبر أخلاقيات العمل من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة من قبل الحكومات والجامعات والمنظمات العالمية في جميع البلدان.

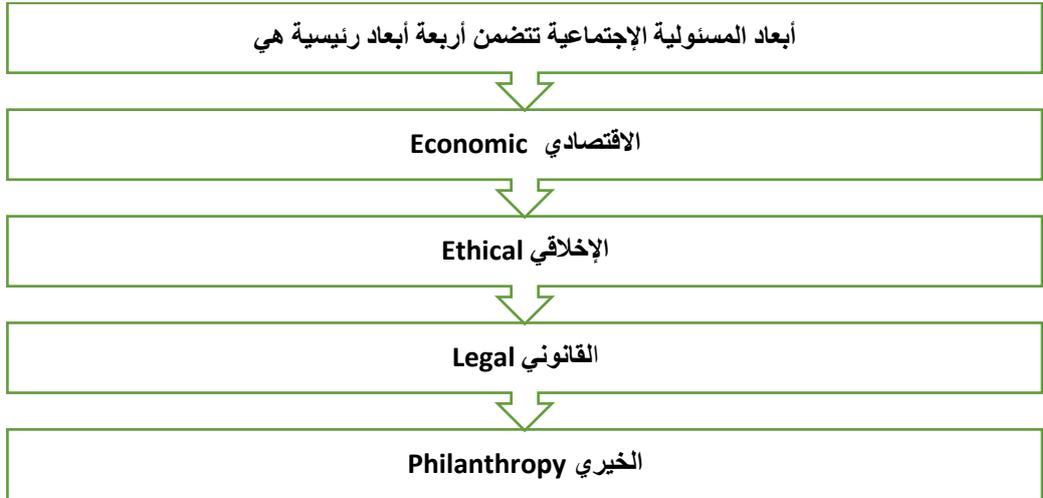
المسؤولية الاجتماعية

انتشر الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسات القطاع الخاص بعد أن اقتضت المسؤولية على الحكومات في أغلب أبعادها، ولقد أصبحت كثير من الشركات والمؤسسات في البلدان المتقدمة تعتبر المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل كالمواثيق الأساسية للأعمال.

فوائد المسؤولية الاجتماعية:

- ٢- تعزيز مفهوم التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.
- ٢- المساهمة في التوازن والاستقرار الاجتماعي لسيادة العدالة وتكافؤ الفرص بين مواطنيه.

- ٦ زيادة الوعي بفوائد التعاون بين منظمات المجتمع وأفراده بمختلف مصالحهم.
- ٦ المساهمة بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- ٦ نشر الفضيلة والمبادئ السامية بين أفراد المجتمع وفي مجالات التجارة.



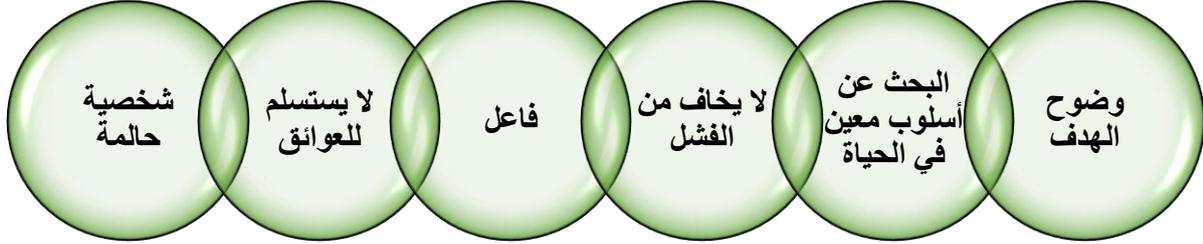
الوحدة الثانية:
صفات ومهارات رائد الأعمال

اولاً/ عرف نفسك (سمات رائد الأعمال)

ماهي مجموعة الصفات اللازم توافرها لتكون الشخصية رائدة Entrepreneur إن العنصر الأساسي لمزاولة النشاط التجاري هو توفر بعض القدرات الذاتية لدى رائد الأعمال عند ممارسة نشاط معين، وتعد من أهم سمات رائد الأعمال:

- 1- تقبل عنصر المخاطرة والقدرة على التحمل.
- 2- روح العزيمة والإصرار والمثابرة.
- 3- التمتع بمهارات اجتماعية جيدة.
- 4- التأهيل العلمي في حقل النشاط الذي يمارسه.
- 5- الخبرة المكتسبة.

ثانياً/ صفات رائد الأعمال.



(١) وضوح الهدف.

- إن سبب نجاح الباهر لبداية بعض الأعمال التجارية لا يعزى إلى أن مؤسسها كان لديهم أموالا طائلة عندما بدأوا.
- بل يعود ذلك إلى أن أصحابها كانوا رواداً يعرفون ماذا يفعلون كما أن لديهم خبرات ومعارف.
- أو اكتسبوا هذه الخبرات والمعارف التي كانوا بحاجة لها لبدء الأعمال التجارية.
- لديهم المعرفة الكاملة بنقاط ضعفهم.
- اكتسبوا المهارات التي يحتاجون إليها لضمان بدايتهم الناجحة.
- يفهمون كيف أن الأجزاء المختلفة من العمل التجاري تتناسب مع بعضها البعض لتشكيل التركيبة الكاملة.
- يعرفون أنه في حال فقدان جزء واحد من التركيبة الكاملة فإن العمل سوف يفشل.
- يكتسب رواد الأعمال الثقة بالنفس عندما تكون لديهم السيطرة على ما يفعلونه.
- يعالجون المشاكل فوراً بثقة.
- مثابرون في ملاحقة أهدافهم.
- معظمهم يكون في أفضل حالاته عند مواجهة الظروف العاكسة.
- يحبون التحكم والسيطرة على كل شيء يفعلونه.
- يحبون النشاط الذي يظهر التقدم الموجه نحو الهدف.
- ذوي دوافع ذاتية مع رغبة عالية في النجاح.
- الفهم السريع للمهام التفصيلية التي يتعين إنجازها لتحقيق أهدافهم.
- يحللون جميع الخيارات لافتراض النجاح.
- يقرون بأهمية حياتهم الشخصية.
- دائماً يبحثون عن أفضل السبل لفعل شيء معين.
- يدرسون الخيارات لحل أي مشكلة تظهر في طريقهم.
- يفكرون في عملهم في المقام الأول بدلاً من التفكير في أنفسهم.

(٢) البحث عن أسلوب معين في الحياة.

- هذا النوع من رواد الأعمال غالباً ما يكون ناجحاً لأنهم ليسوا من ذلك النوع من أصحاب المنشآت ذوي الطموح الزائد.
- هؤلاء يعرفون بيئة معينة ملائمة أو حصة سوقية معينة ويقومون باستثمارها.
- لا يحاولون بناء نظام دائم لعملهم.
- هدفهم ببساطة هو أن يكسبوا ما يكفي لضمان أسلوب معين ومريح من الحياة.
- أسلوبهم في الحياة يتيح لهم من وقت لآخر أن يفعلوا أشياء أخرى.

(٣) لا يخاف من الفشل.

هناك عدة مخاوف تتبارر إلى ذهن المستثمر عند تصرفه على انه رائد أعمال منها:

١. أتحمّل التزامات شهرية تحتم عليّ الوفاء بها.
٢. مدخراتي وأصولي قليلة واعتمد عليها.
٣. الكل يخبرني بأن افكاري لن تنجح.
٤. عائلتي تعتمد علي في تأمين دخل ثابت لها.

(٤) شخصية حاملة

يقول وولت ديزني: " إذا كان بإمكانك أن تحلم بشيء، فإن بإمكانك تحقيقه"

ويقول آخر: "كل مرة يأتي شخص ما بفكرة جيدة يكون هناك عشرة اشخاص فكروا فيها قبلة، لكنهم فكروا فيها فقط"

رائد الأعمال لديه الشجاعة في محاولة أن يضل حلمه وفكرته واقعاً قائماً بينما يكتبها الآخرون.

(٥) فاعل.

رائد الأعمال هو شخص فاعل وليس مجرد حالم.

(٦) لا يستسلم للعوائق.

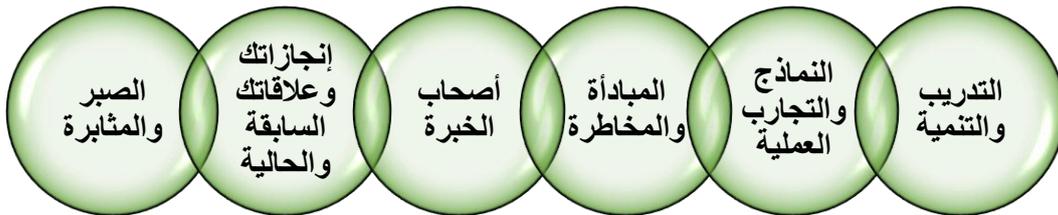
"يقول الروائي الأمريكي جيمس فاريل "إذا تركت الظروف توقعك من العمل فإنها سوف توقعك دانما"

هناك احتمال كبير أن سنوات من العمل ربما لا تأتي بشيء

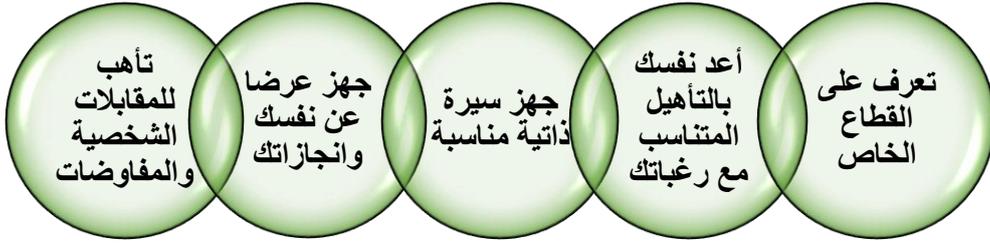
لا بد من توفر القدرات والرغبات. يعتبر تحديد القدرات والإمكانات الخطوة التالية بعد تحديد أولوياتك من المشروع المقترح. إن ضعف القدرات والإمكانات دون أن تتخذ إجراءات لتنميتها وتطويرها سيؤثر سلباً على ادائك في المشروع.

ثالثاً/ تقييم شامل لقدراتك وإمكانياتك.

أهم الوسائل والسبل اللازم اتخاذها لتعزيز القدرات والرغبات للتعامل مع البيئة:



سبل ووسائل أخرى:



رابعاً/سوق نفسك

- . عدم التكلفة
- . استخدام الألوان المناسبة للمهنة
- . شعار جذاب
- . البساطة والمساحات البيضاء
- . اسمك واسم الشركة والمنصب ضروري
- . معلومات الاتصال
- . استخدام جانب تسويقي للبطاقة من الأمام أو الخلف بحيث يتذكرك الشخص.

خامساً/السيرة الذاتية.

المعلومات التي يجب أن تتضمنها السيرة الذاتية

- . **القسم الأول:** التفاصيل الشخصية
- . **القسم الثاني:** الخبرات العلمية
- . **القسم الثالث:** الخبرات العلمية
- . **القسم الرابع:** يشمل المعلومات ذات صلة بطبيعة العمل.

لضمان النجاح في كتابة السيرة الذاتية بشكل يلفت انتباه صاحب العمل المنتظر يراعى الآتي:

١. يجب التدقيق في اختيار الألفاظ والتركيبات اللغوية والحرص على عدم وجود أخطاء إملائية أو نحوية فهي أول النقاط السلبية التي تلفت الانتباه.
٢. حاول أن تجعل من الكلمة المكتوبة وسيلة فعالة لتحقيق ما تصبوا إليه.
٣. عدم اللجوء إلى كتابة سيرة ذاتية طويلة لأن صاحب العمل ليس لديه كثير من الوقت لقراءة مثل هذا النوع من السيرة الذاتية ويفضل أن تكون صفحة واحدة.
٤. عدم استخدام صيغ المبني للمجهول عند الحديث عن إنجازاتك كان تقول عهد إلى بتنفيذ مشروع أو سند إلى عمل.....
٥. عند الحديث عن منجزاتك استخدم أفعال مثل قمت أدت طورت... الخ
٦. لا تستخدم عبارات مثل لقد قمت أنا بإنجاز... أو تطوير.
٧. لا تستخدم فقرات طويلة للحديث عن إنجازاتك بل اعتمد على فقرات القوية والمختصرة.
٨. ابدأ بكتابة خبراتك السابقة من الأحدث إلى الأقدم، حيث تذكر آخر عمل التحقت به والفترة التي قضيتها فيه خاصة إذا كانت الوظيفة الأخيرة لها علاقة بالوظيفة التي تتقدم للحصول عليها.

سادساً/ المقابلات الشخصية.

توافر المهارات الحوارية والسلوكية الفعالة في الإنسان من أهم عوامل النجاح الحقيقية التي تؤدي إلى الحصول على نتائج إيجابية للتسويق للذات أو الحصول على عمل جديد.

أمور يجب عملها قبل أو خلال المقابلة

الاستعداد الجيد للمقابلة، ويتمثل ذلك في أمور عدة منها:

- الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن المقابلة
- يجب انو تعرف كيف ستتم المقابلة ومن سيقابلك (هل هو شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص)
- وهل سيكون هناك اختبارات أو عروض عملية سيتطلب منك تقديمها.
- أهتم بمظهرك جيداً حتى تعطي انطباعاً ايجابياً عن شخصيتك.

أمور يجب تجنبها

تجنب التوتر مثل حركات الأيدي بعصبية أو عدم إتران النظر أو الإرتعاش والتعظم أو تهجم الوجه.

لا تكن مراوفاً ولا تتحدث بسرعة وتجنب الاجابات المطولة والغير مباشرة

لا تقاطع ولا تجادل ولا تتبالغ في ردت فعلك ولا ترفع صوتك لتبدي آرائك

لا تنتقد الأطراف الوسيطة أو الموظفين السابقين أو الشركات المنافسة حتى لو أشار لك من يجري المقابلة بشيء من ذلك

تجنب الإتكاء إلى الخلف خلال الجلوس أو وضع إحدى ساقيك على الأخرى

مراحل الاستعداد للمقابلة الشخصية

(١) قبل المقابلة:

- حاول الحصول على معلومات عن الشركة والوظيفة التي ستتم مقابلتك لأجلها.
- بإمكانك سؤال أصحاب العمل إن كانت لديهم أي نشرات أو مجلات أو مطويات تحتوي على معلومات عنهم.

(٢) قبل المغادرة:

- أعط نفسك متسع من الوقت للوصول
- تأكد من اصطحاب جميع الأوراق المطلوبة
- إذا تأخرت بشكل خارج عن ارادتك اتصل بأصحاب العمل لشرح الظروف والاعتذار ومحاولة تحديد موعد آخر.

(٢) عند الوصول:

- احرص على الوصول قبل المقابلة بعشر دقائق.
- اعط اسمك لموظفي الاستقبال أو الشخص الموجود لاستقبالك
- حاول أن تبقى هادئ
- تحدث مع موظفي الاستقبال أو الشخص الذي استقبلك قبل الدخول للمقابلة. هذا سيساعدك على ان تبقى هادئاً

(٤) أثناء المقابلة:

- ادخل الغرفة بثقة
- قم بمصافحتهم، و عرفهم بنفسك
- كن مهذباً وودوداً. انظر مباشرة لعيون من يجري معك المقابلة بمجرد دخولك الغرفة.
- أظهر الاهتمام مع الإجابة على أسئلتهم.
- بإمكانك طرح الأسئلة عليهم.

(٥) بعد المقابلة:

- بعد المقابلة، اجلس واكتب رسالة شكر مختصرة للشخص الذي أجرى معك المقابلة. اشكرهم على وقتهم وكرر رغبتك الشديدة في قبول العرض.
- حاول أن تتعلم أكبر قدر ممكن من كل مقابلة.

لا تفعل

١. لا تجلس حتى يقومون بدعوتك.
٢. لا تترهل وتتمل على الكرسي.
٣. لا تدخن.
٤. لا تحلف.
٥. لا تنتقد أصحاب العمل السابق.
٦. لا تقاطع الكلام.

معظم أصحاب العمل يحبون

١. الأشخاص الذين ينصتون.
٢. الأشخاص الذين يدعمون اجاباتهم بأمثلة.
٣. الأشخاص الذين يوجزون ما يجب إيجازه.
٤. الأشخاص الذين يأتون للمقابلة مستعدين.
٥. الأشخاص الذين يبديون واثقين.

هناك العديد من المدارس التي تقدم كل منها مجموعة من الخصائص التي تميز هذه الشخصية، وهي:

١. مدرسة السمات	تقوم هذه المدرسة على فرضية أن راند الأعمال هو شخص يمتلك مجموعة من الخصائص الشخصية التي تمكنه من إدارة المنشأة بنجاح. كما أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أنه لا يمكن أن تجتمع كل تلك السمات في شخص واحد، إنما هناك اختلاف واسع وكبير بين الأشخاص.
٢. المدرسة البيئية	تؤمن هذه المدرسة بأن خصائص راند الأعمال ترتبط كثيراً بالبيئة وما تحتويه من عوامل خارجية. لذا فإن العوامل الاجتماعية والديموقراطية تلعب دوراً رئيسياً في تحديد سلوك وشخصية راند الأعمال، وقد اقترحت هذه المدرسة عدة عوامل تؤثر في بناء شخصية راند الأعمال، وهي ثقافة، وبيئة، والحراك الاجتماعي، والاسرة، والتعليم.
٣. المدرسة السلوكية	يرى انصار هذه المدرسة أن سلوك راند الاعمال لا يعتمد على مجرد وجود سمات شخصية لدى الفرد، ولكنه يرتبط بأداء الوظائف الإدارية بشكل فعال. لذا فإن أداء ونجاح راند الأعمال يعتمد على عمله داخل المنظمة، وامتلاكه لمجموعة من السمات والمهارات السلوكية والتي يستثمرها لصالح تطوير العمل. وقد صنفت تلك المهارات إلى نصفين هما: مهارات تفاعليه، ومهارات تكاملية.
٤. المدرسة المعاصرة	وهي تؤكد على أن سلوك راند الأعمال ناتج من عاملين رئيسيين: ١. الإحساس بالفرصة، والنتائج عن التفاعل بين سمات الشخصية للمبدع، والقوى البيئية المؤثرة. ٢. استغلال الفرصة والذي يتطلب امتلاك العديد من المهارات اللازمة لإدارة الموارد المتاحة.

الوحدة الثالثة الإبداع والابتكار

أولاً/ الإبداع والابتكار

هناك مدخلان لتعريف الإبداع:

المدخل الأول	المدخل الثاني
يرى: أن الإبداع عبارة عن عملية فكرية ذهنية.	الإبداع هو تحقيق إنتاج جديد وذو قيمة
تعريف George Knelles: الإبداع هو إعادة ترتيب ما تعرفه وما لا تعرفه بهدف الوصول الى ما لا تعرفه" تعريف القاموس الإنجليزي: " نشاط انساني يقدم أفكار أو معارف أصلية بشكل متكرر من خلال مجموعة من البيانات لتقديم نتائج متفردة"	تعريف روشكا: الإبداع هو النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجودة والاصالة والقيمة من أجل المجتمع.

يرى علماء النفس ان المبدع هو الذي يملك مجموعة من السمات أو القدرات التي يظهر تأثيرها في سلوكه. وتتشعب هذه السمات بحيث يظهر العديد منها على:

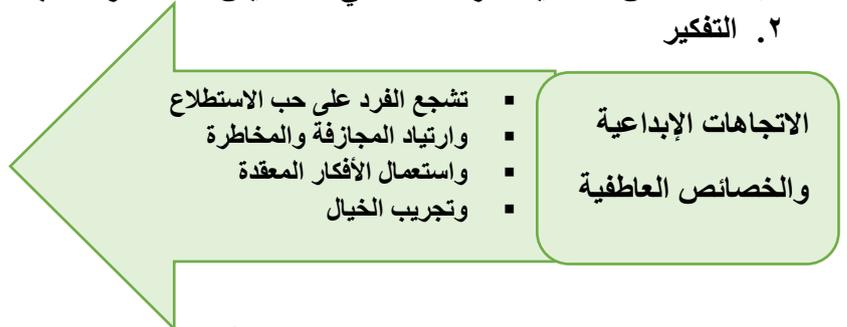
- الصفات الشخصية.
- طريقة التفكير.
- أسلوب التعامل مع الأشياء.

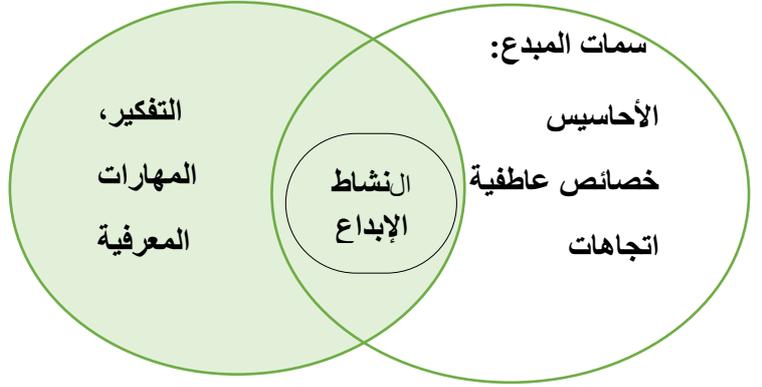
إن الصفات الشخصية أو السلوكية يتفاوت مداها من شخص إلى آخر.

ثانياً/ سمات المبدع

الإبداع مهارة يمكن تحفيزها لدى الشباب بوسائل وأساليب مختلفة. ممارسة الإبداع واقعياً مبنى على مصدرين رئيسيين:

1. الخصائص العاطفية للفرد متمثلة في الأحاسيس، المشاعر، الاتجاهات.
2. التفكير





سمات المبدع:

(١) **الطلاقة:** القدرة على إنتاج عدد انتاج كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة.

أنواع الطلاقة:

- الطلاقة الفكرية: نسبة توليد كمية من الأفكار في زمن معين، أي غزارة الأفكار.
- الطلاقة التعبيرية أو اللغوية: هي قدرة الفرد على بناء أكبر عدد من الجمل ذات المعاني المختلفة.
- الطلاقة الترابطية: وهي القدرة على إكمال العلاقات مثل إيجاد المعنى المعاكس.

(٢) **المرونة:** هي القدرة على التفكير في بدائل أخرى متعددة

أنواع المرونة:

- مرونة عفوية تلقائية: قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر بعينه. مثال: استعمالات كوب الشاي لشرب الماء وشرب العصير.
- مرونة تكيفية: استجابة الفرد بحيث يقوم ببعض التغيرات في طريقة الاستعمال أو تغيرات في الاستراتيجية أو في تفسير المهمة. مثال: استعمالات كوب الشاي إناء للزهور.

هناك عدد من الصفات التي تظهر على شخصية المبدع:

- . لا يحب القواعد والأنظمة.
- . غير متعصب.
- . النظر إلى المشاكل من زوايا مختلفة.

(٣) **الحساسية للمشاكل:**

المبدع لديه إحساس مرهف للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد. المبدع يرى في الأشياء ما لا يراه الشخص الآخر.

ينظر المبدع إلى الأشياء من زوايا متعددة ومبتكرة ويفكر بعمق وشمولية.

سمة الحساسية للمشكلات تنعكس من خلال مجموعة من الصفات:

- . حب التأمل
- . القدرة على تحمل المسؤولية
- . القدرة على التحليل والاستدلال
- . يفضل التنافس على التعاون
- . مستعد لحل المشكلات مهما كانت معقدة.

(٤) **الأصالة:** إنتاج ما هو غير مألوف. المبدع لا يكرر أفكار الآخرين. ينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل لأن أفكاره متجددة وغير مألوفة.

ويمكن تنمية الأصالة من خلال:

- التفكير في التتابعات المستقبلية لحدث ما.
- توليد الأفكار والتوقعات المترتبة على ذلك الحدث.

الأصالة	المرونة والطلاقة
تركز على قيمة الأفكار ونوعيتها.	تركز على كمية الأفكار الإبداعية
تشير إلى نفور الفرد من تكرار ما يفعله الآخرون	تشير إلى نفور الأفراد من تكرار تصوراتهم وأفكارهم الشخصية.

الأصالة تؤكد وجود عدد من الصفات التي يمكن أن يتحلى بها المبدع:

يقترح حلول غير مألوفة – مستقل – يحب التغيير والتجديد – يحب المجازفة والمخاطرة.

(٥) مواصلة الاتجاه:

أي أن الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية والتي تحدث نتيجة لتغير في مضمون الهدف.

أهم الصفات التي تنعكس على شخصية المبدع من هذه السمة:

المثابرة – عدم الاستسلام – لا يتوقف عن التفكير في المشكلة – إيجابي – لا يتراجع – كثير التفاؤل – شجاع – لا يهاب

ثالثاً/عوائق الإبداع والابتكار.

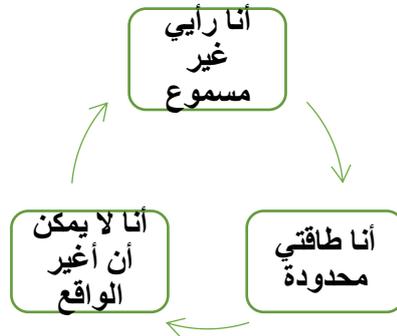
عوائق الإبداع:

- قد تكون ظاهره أو غير ظاهره
- ناتجة من البيئة أو بفعل صفات خلقية لدى الإنسان

عوائق الإبداع ثلاث أنواع:

الاعتقادات الخاطئة	أنا غير مبدع أو الذكاء شرط ضروري للإبداع.
العوائق الذهنية	أن هناك إجابة واحد فقط ويظهر هذا العائق في مادة الرياضات على وجه خصوصي
عائق الاعتقاد	التفكير السلبي المتشائم الخوف من الفشل

حاذر من الإيحاءات السلبية:



تجاوز الانتقاد والتفكير السلبي أنظر إلى الأشياء من زاوية أنها مختلفة وممتعة وليست أنها جيدة أو سيئة.

الوحدة الرابعة

حول أفكارك إلى مشروعات

أولاً/ مراحل تحويل الفكرة إلى فرصة.

(١) توليد الفكرة:

يمكن التوصل إلى فكرة مشروع جيدة من خلال طرح أسئلة والإجابة عليها.

مصادر الأفكار لإنشاء مشروع صغير

كلما زاد عدد الأفكار التي يفكر بها رائد الأعمال كلما كان ذلك الأفضل، لأن كثرة الأفكار تحمي المستثمر من أي قرار متسرع. الأفكار الممتازة ممكن أن تأتي من:

- . المجموعات التي تضم الأشخاص مع بعضهم والمعلمين.
- . زيارة الشركات الأخرى
- . دفتر الملاحظات الخاص

من أهم المصادر لأفكار إنشاء المنشآت الصغيرة:

١. الخبرة الشخصية لها دور كبير في الإيحاء بأفكار لمشروعات ناجحة.
٢. إن فكرة أي مشروع يمكن أن تنشأ مما يسمى برأسمال البشري.
٣. الخبرة السابقة للمستثمر سواء خبرته التعليمية، أو العلمية، والتدريبية.
٤. التعليم والتدريب الذي يتلقاه الشخص لشحنه وصقل مهاراته في التفكير الإبداعي.
٥. المصادر الرسمية كالكتيبات والأدلة التي تصدرها المؤسسات ذات العلاقة.
٦. المعرفة بالعلاقات الصناعية داخل قطاع الصناعة.
٧. الحاجة في السوق
٨. التقليد والمحاكاة.

(٢) التعبير عن الفكرة:

يعني القدرة على إيصال الفكرة للمتلقين بشكل سليم، ويمكن من خلال:

- أ- التعبير الشفوي
الطلاقة، الوضوح، التشويق، الإقناع
- ب- تعبير تحريري:
البلاغة، الوضوح، حسن العرض، الترابط، التسلسل، المعلومات الكافية

(٣) عرض الفكرة:

أي أن تكون قادراً على عرض أفكار قابلة للتحويل إلى مشروع بحيث تستوفي الشروط التالية:

- ١- واضحة ومحددة **Specific**
- ٢- قابلة للقياس **Measurable**
- ٣- ممكن تحقيقها **Attainable**
- ٤- واقعية **Realistic**
- ٥- زمنية **Timely**

تصنيف المشروعات:



(٤) قيم الفكرة:

أن تكون قادراً على تقييم فكرتك ووفق معيارين:

١- تقويم نظري

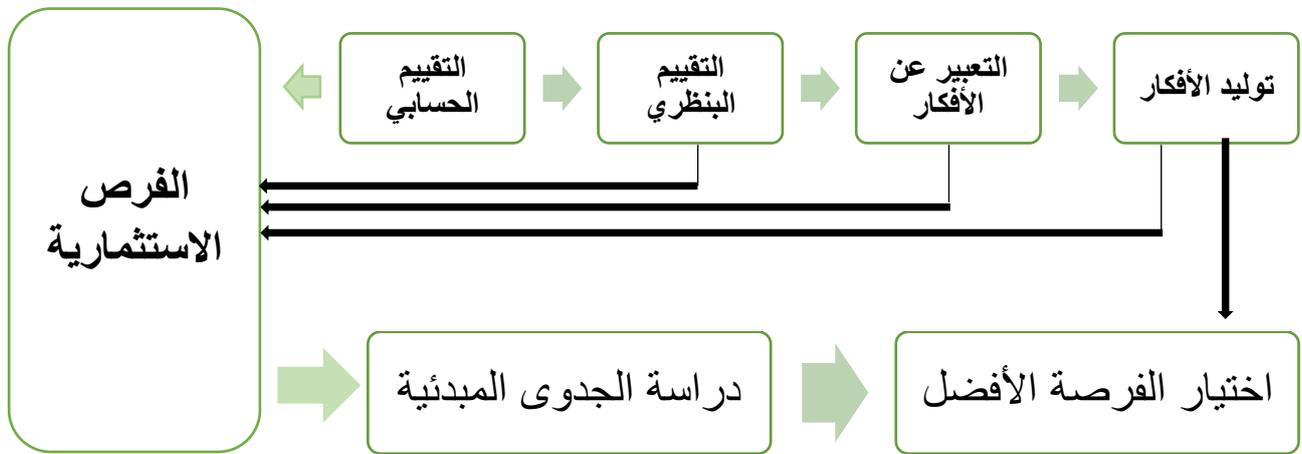
هناك عدة معايير نظرية منها:

- أ- المعيار المالي: مدى قدرتك المالية لإنشاء المشروع
- ب- المعيار البشري: توفير الكفاءات البشرية للمشروع
- ت- المعيار التسويقي: وجود طلب كافي في السوق للمنتجات.
- ث- المعيار الشخصي: مدى حماسك ورغبتك بالقيام بالمشروع.
- ج- المعيار المعرفي: خبراتك ومعرفتك في مجال المشروع.

٢- تقويم حسابي

قدرتك على تحويل التقييم النظري إلى حسابي، ويتم ذلك بإعطاء كل معيار درجة معينة وحساب الدرجات الإجمالية لكل مشروع ويكون المشروع الحاصل على أكثر الدرجات هو المرشح للاختيار.

ملخص خطوات التوصل إلى فرصة:



ثانياً/ تحليل السوق



اخيار فكرة المشروع وتحليل المشروع:

من المهم أن يكون اختيار فكرة مشروع جديد

مبني على ضوء نتائج تحليل السوق كنقطة انطلاق أساسية.

التحديات المحيطة

المنافع والمكاسب

نقاط الضعف

نقاط القوة

نقاط القوة	نقاط الضعف	المنافع والمكاسب المتوقعة	القيود أو التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> . التميز بنوع الخدمة . التميز في الجودة . التميز في السعر . التميز بقربه من السوق 	<ul style="list-style-type: none"> . انخفاض مستوى الجودة . ارتفاع التكلفة . الاعتماد على مورد واحد . عدم توفر المهارات اللازمة 	<ul style="list-style-type: none"> . خروج بعض المنافسين من السوق . الاستفادة من تطور أو ابتكار أو اكتشاف معين . التوسع في مشروع ليشمل مجالات وأنشطة جديدة . النجاح في الدخول لأسواق جديدة غير الأسواق التقليدية 	<ul style="list-style-type: none"> . ظهور منافسين جدد . ظهور سلع بديلة . اختفاء سلعة مكملة . الاعتماد على عمالة من جنسية واحدة

نتيجة المفاضلة في تحليل السوق، ستكون بين يديك المعطيات التالية:

١. عدد محدد من المشروعات التي تم إعطائها الأولوية
٢. نقاط قوة خاصة بكل مشروع
٣. نقاط ضعف خاصة بكل مشروع
٤. الفرص الخاصة بكل مشروع
٥. التهديدات الخاصة بكل مشروع.

مستويات المفاضلة:

المفاضلة على مستوى جميع المشروعات:

أي المفاضلة بين المشروعات التي تجاوزت المفاضلة بنجاح.

المفاضلة على مستوى المشروع الواحد:

أي المقارنة بين نقاط القوة والضعف وبين الفرص والتهديدات لكل مشروع على حده.

ثالثاً/ تقييم الوضع المالي لصاحب المشروع

لتقييم وضعك المالي الشخصي لابد من معرفة وتحديد الآتي:

١. المبلغ المتوفر لديك حالياً، أو يمكن توفيره ذاتياً.
- . يتضمن هذا المبلغ ما لديك حالياً وما يمكن توفيره ذاتياً بتحويل بعض الممتلكات الخاصة إلى نقدية.
- . تشمل: النقود، الادخارات، السندات، الأراضي، العقارات، الأسهم السيارات... الخ
- . من الطبيعي أن تكون النقود والادخارات، والأسهم سهلة التحويل إلى نقدية أكثر من غيرها من الأصول الأخرى.
- . لا تفكر ببيع الأراضي أو العقارات أو السيارات وتحويلها إلى نقدية سائلة إلا عند الضرورة لذلك.

الخطوة الأولى

قدر المبلغ المتوفر لديك حالياً من المصادر المختلفة

الخطوة الثانية

قدر الفترة الزمنية التي تتوقع أن مشروعك المستقبلي يمكنه أن يؤمن لك عائداً مالياً

الخطوة الثالثة

قدر المبلغ الذي تحتاجه أنت وعائلتك للمصروف الشخصي من بداية الانفاق على المشروع وحتى بداية تحقيق عوائد من هذا المشروع

الخطوة الرابعة

قدر المبلغ الاحتياطي اللازم لتوفير الأمان، وتجنب المخاطر والازمات

الخطوة الخامسة

المبلغ المتوفر للاستثمار - مبالغ الخطوة الأولى - (مبالغ الخطوة الثالثة + مبالغ الخطوة الرابعة)

٢. الكيفية التي يمكنك من خلالها تقييم وضعك المالي.
٣. المبلغ الذي يمكنك تأمينه من المصادر المختلفة.

الفصل الخامس

ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة

أولاً/ ماهي المنشأة الصغيرة؟

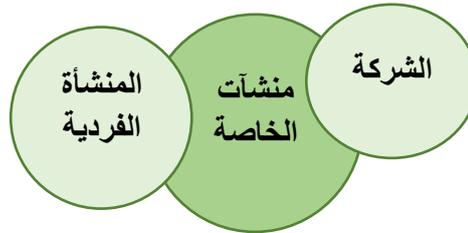
تتميز المنشآت الصغيرة بسهولة التأسيس:

- إجراء تكوينها تعتبر محدودة وغير مكلفة
- انخفاض المصروفات الإدارية اللازمة
- الهيكل الإداري والتنظيمي بسيط وسهل
- عدم وجود قيود على إمكانية الدخول فيها، مما شجع ذلك على ارتفاع نسبة نمو المشروعات

وهي تعتمد نمط الملكية المحلية، وخصائصه:

- تختص بملكيتها لحصة محدودة في السوق
- حجم المنشأة وأعمالها محدود
- غالباً يملكها اشخاص يقيمون ضمن المجتمع المحلي.

الشكل القانوني: هو أحد المعايير التي تستخدم لتعريف المنشأة الصغيرة، وهي عادة تتميز بالطابع الشخصي وذات رأس مال محدود.



(١) المنشأة الفردية:

الاستثمار الذي يديره صاحبه بنفسه أو يستخدم غيره لذلك، ويكون لصاحب المنشأة الهيمنة الكاملة على كل نشاطه.

مميزات المنشأة الفردية:

- قيام مالك المنشأة ببذل أقصى جهد في عمله
- وجود دافع إلى الابتكار والتجديد لدى المالك
- وجود قدر كبير من المرونة في تشغيل المنشأة

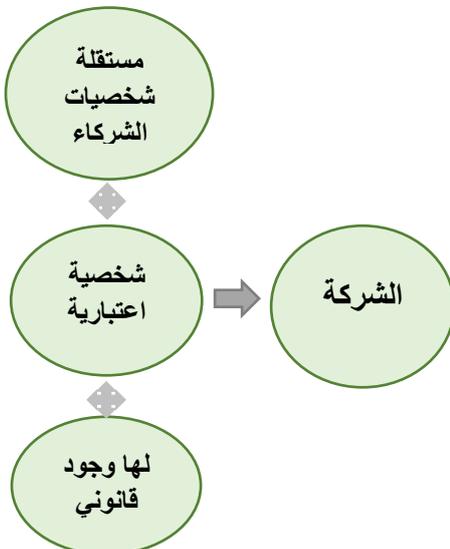
عيوب المنشأة الفردية:

- نجاح هذه المنشأة يعتمد كثيراً على قدرات صاحبها
- حياة المنشأة الفردية متوقفة على حياة صاحبها
- عدم ضمان الصمود في منافسة المنشآت الكبيرة

(٢) الشركة:

المنشأة التي يمتلكها أكثر من فرد واحد. ويمكن تقسيم الشركات إلى نوعين:

- شركة الأشخاص
- شركة الأموال



شركات الأشخاص

شكل الملكية	النوع	الخصائص	المزايا	العيوب
شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة بين الشركاء	شركة التضامن	المسئولية عن ديون الشركة غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء وتمتد إلى الأموال الخاصة لكل منهم	الإدارة لشخص يتم اختياره بإجماع الشركاء	١ - المسئولية عن الديون غير محدودة. ٢ - الحصة في الشركة غير قابلة للتداول. ٣ - لا يدخل شريك جديد إلا بموافقه جميع الشركاء. ٤ - الشريك المتضامن تاجر لذا لا يجوز للموظف أن يكون شريك متضامن

شركات الأموال

شكل الملكية	النوع	الخصائص	المزايا	العيوب
شركات الأموال تقوم على الاعتبار المالي أي كل ما يقدمه كل مالك من أمواله	شركة المساهمة	كل شريك فيها مسئول بقدر حصته في رأس المال، حيث يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول.	١ - لا عبء لشخصية الشريك. ٢ - لا تنفض بموت أو افلاس أحد الشركاء. ٣ - المسئولية فيها محدودة. ٤ - لا يعتبر المساهم تاجرا. ٥ - قابلية الأسهم للتداول. ٦ - الإدارة: مجلس إدارة وجمعية عمومية.	تحتاج إلى إجراءات للتأسيس والترخيص

(٣) المؤسسة الفردية:

خصائص المؤسسة الفردية:

- المالك الوحيد للمشروع، والمسئول الأول عن الإدارة وعن نتائجها هو المؤسس.

شكل الملكية	النوع	الخصائص	المزايا	العيوب
الملكية الفردية	منشأة فردية	يملكها شخص واحد	١ - سهولة التأسيس ٢ - حصول المالك على جميع الأرباح ٣ - حرية الإدارة ٤ - سرعة اتخاذ القرار ٥ - الاستقلالية وسرية العمل.	١ - المسئولية غير محدودة ٢ - صعوبة الحصول على قروض. ٣ - صعوبة التوسع في العمليات.

ثانيا/ الأشكال القانونية لمنشآت الأعمال:

نقاط القوة في المؤسسة الفردية كشكل قانوني:

- إجراءات ترخيص سهلة نسبياً.
- حرية اختيار الحجم المناسب والتمويل اللازم للمشروع.
- حرية واستقلال أكبر في اتخاذ القرارات في إدارة وتشغيل المشروع.
- الانفراد بكل الأرباح التي يحققها المشروع.
- نجاح المشروع يكون له تأثير واسع النطاق على المالك.

نقاط الضعف في المؤسسات الفردية كشكل قانوني:

١. مسئوليات كثيرة
٢. تحمل درجة أكبر من المخاطر بمفردك

٣. تواجه صعوبة في زيادة رأس المال
٤. توقع أن يكون للمشروع تأثير واسع النطاق عليك في حال تعثره
٥. من المحتمل أن تواجه صعوبات كبيرة في تكوين طاقم إداري.

شركات التضامن

خصائص شركات التضامن:

- ١- مساهمات في رأس المال متفق عليها بين الشركاء
 - ٢- يتم توزيع الأعمال والمهام بين الشركاء
 - ٣- الطبيعة الاختيارية في الإدارة
 - ٤- حصص الشركاء في الأرباح والخسائر متساوية
 - ٥- الحصص في الأرباح والخسائر مرتبطة بمساهمة كل شريك
- نقاط القوة في شركات التضامن كشكل قانوني:

١. سهولة نسبية للإتشاء مقارنة بالشركات المساهمة
 ٢. مرونة في تنويع الحصص في رأس المال والمسئولية والأرباح.
 ٣. وضوح المسئولية المشتركة للإدارة بين الشركاء
 ٤. الفرصة لممارسة التخصص والاستفادة من تنوع المهارات.
- نقاط الضعف في شركات التضامن:

١. مسؤولية الشركاء مسؤولية تامة.
٢. ممارسة العمل عادة تتم من خلال اتفاقات شفوية.
٣. ضعف السيطرة والرقابة على القرارات.
٤. مخاطرة كبيرة ناتجة عن الاختلاف في وجهات النظر.

شركات التوصية البسيطة:

خصائص شركات التوصية البسيطة:

✓ تضم هذه الشركات نوعين من الشركاء
الشريك العام: له نفس حقوق وواجبات الشريك المتضامن في شركات التضامن

الشريك المحدود: وهو مستثمر في المشروع، وتقتصر مسئوليته على المبلغ الذي استثمره في المشروع.
نقاط القوة في شركات التوصية البسيطة كشكل قانوني: قريبة من نقاط القوة لشركات التضامن بالنسبة للشريك العام.
نقاط الضعف في شركات التوصية البسيطة كشكل قانوني: قريبة من نقاط الضعف لشركات التضامن بالنسبة للشريك العام.

ملحوظة هامة:

يمكن التعامل مع خصائص كل شكل من الأشكال القانونية وما يرتبط بها من نقاط ضعف على أنها أمور نسبية يتباين نظامها وتأثيرها من شخص إلى آخر، ومن مشروع إلى آخر ومن حالة إلى أخرى.

ثالثاً/ الاستراتيجيات لبديلة أمام رائد الأعمال

الاستراتيجيات البديلة: ماهي الخيارات المطروحة أمامك لتنفيذ مشروعك؟

لكل استراتيجية نقاط قوة ونقاط ضعف يجب دراستها وتحليلها ثم تحديد الاستراتيجية الأكثر ملائمة لمشروعك.

أولاً: شراء مشروع قائم.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> عدم الحاجة إلى إجراءات ترخيص جديدة الاستفادة من طون المشروع قائما وله سوقه وزبائنه، وموردوه، وموظفوه، ويكفي بالتالي الحفاظ عليهم الاستفادة مما للمشروع من خبراته العملية، ويكفي المحافظة عليها وتنميتها الاستفادة من كون المشروع مستمرا ويعمل دون توقف وبالتالي فإن إيراداته ستكون مستمرة، ويمكن تنميتها. الاستفادة من الصورة الذهنية والسمعة الحسنة عن المشروع إذا أحسنت اختياره، وكذلك أحسنت توظيفها واستثمارها. 	<ul style="list-style-type: none"> قد يتم تعميم الأسباب والخفايا الكامنة وراء بيع المشروع والتي قد تكون غير إيجابية وغير مرضية. قد لا تتوفر في المشروع الخصائص والمقومات التي تبحث عنها. قد لا يتوافق المشروع بدرجة كبيرة مع تصوراتك وطموحاتك للمشروع المستقبلي. قد تكون موقع المشروع غير ملائم لظروفك وتوجهاتك قد يتطلب التصميم المعماري والإنشائي للمبنى تغييرات جوهرية مكلفة. قد تكون تكلفة الشراء مرتفعة لأن السعر الذي سيطلبه البائع سيتضمن حق الملكية والشهرة.

ثانياً: الامتياز التجاري.

طريقة في التجارة تقوم من خلاله شركة (مانحة الامتياز) بمنح الآخرين (مشتري الامتياز) الحق في انتاج وبيع وتوزيع أو تسويق منتجات أو خدمات الشركة الأصلية

بما في ذلك قيام الشركة المشتريه للامتياز باستخدام اسم الشركة مانحة الامتياز وعلامتها التجارية وسمعتها واجراءاتها وتقنياتها في البيع.

مزايا الامتياز	عيوب الامتياز
<ul style="list-style-type: none"> مساهمة مانح الامتياز بالإعلان والترويج العام للمنتج الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات بأسعار مخفضة من مانح الامتياز إمكانية الحصول على التمويل بالتقسيط توفير دعم والتدريب المستمر الاستفادة من خبرة مانح الامتياز 	<ul style="list-style-type: none"> إلزام الممنوح بشراء بعض المواد والمنتجات والخدمات من مانح الامتياز محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل الربحية موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد التقيد بتعليمات وشروط المانح أداء الممنوحين للامتياز في مواقع أخرى يؤثر على سعة الممنوح.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> الاستفادة من حصة سوقية ومنطقة تسويقية وسوق محدد الاستفادة من مزايا منح الامتياز مثل: <ul style="list-style-type: none"> الدعم الفني الذي ستقدمه لك الشركة المانحة الخبرات التي ستقدمها لك الشركة المانحة الخدمات التي ستقدمها لك الشركة المانحة الحملات الإعلانية التي ستقدمها لك الشركة المانحة 	<ul style="list-style-type: none"> يتطلب حق الامتياز إجراءات قانونية وإدارية تتجاوز حدود الدولة الواحدة يشترط حق الامتياز عادة تأمين مبالغ نقدية بمثابة ضمان للشركة المانحة يتضمن حق الامتياز عادة حد ادنى من العمليات أو الكميات قد يبالغ بصورة كبيرة في الوعود والامنيات التي تقدمها لك الشركة المانحة التقيد بحدود السوق ولا يجوز لك تجاوز ما تم تحديده لك ارتباط حق الامتياز بفترة زمنية محددة

ثالثاً: البدء بمشروع جديد

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • لديك فرصة لإعداد دراسة تفصيلية متكاملة عن المشروع وتحديد جداوله ونسبة نجاحه قبل البدء بتنفيذه • يمكنك اختيار المشروع المتوافق مع إمكاناتك المالية والفنية • يمكنك اختيار المشروع المتوافق مع خبراتك ومؤهلاتك ورغباتك • يمكنك اختيار الموقع الملائم للمشروع • يمكنك السيطرة على الجوانب والمواقف والمستجدات المتعلقة بالمشروع • لديك الفرصة لاختيار المشروع الجديد الذي طالما خططت له وبحثت عنه 	<ul style="list-style-type: none"> • يتطلب الكثير والمزيد من الوقت والجهد • يتطلب تكاليف عالية لاجراء دراسات تفصيلية مسبقة • عادة يحتاج إلى فترة قد تكون طويلة ليبدأ بعدها بتحقيق الإيرادات المستهدفة • قد يحتاج إلى قدر كبير من السيولة النقدي لتوفير الأموال الكافية • يرتبط بجهد وتكلفة تأمين الموارد والامدادات الفنية والمعلوماتية والبشرية المناسبة • يرتبط بدرجة عالية من الإحساس بالخطر وعدم الأمان.

بعد اختيار حد الاستراتيجيات هل أقوم بالعمل بمفردتي أم أعمل بمفردتي أم أعمل مع شريك؟

نقاط القوة للشراكة	نقاط الضعف للشراكة
<ul style="list-style-type: none"> • إمكانية أن يتمتع المشروع بأغلب مزايا المشروع القائم إذا ما أحسن استخدامها • يساهم في تخفيف الأعباء المالية عليك، حيث يتم تجزئة قيمي المشروع وتوزيعها على أكثر من شريك • الاستفادة من تنوع الخبرات وتكامل المهارات والقدرات • توجد فرصة لتوزيع العبء الإداري على الشركاء، والاستفادة من مزايا العمل كفريق 	<ul style="list-style-type: none"> • احتمالات ومخاطر حدوث خلاف بين الشركاء • احتمال المبالغة من جانب المالك الأول في تقدير القيمة الحقيقية للمشروع لغرض تحقيق أرباح عن نقل جزء من الملكية • تضيق هامش الحرية اللازمة لاتخاذ قراراتك • قد يكون موقع المشروع غير ملائم لظروفك وتوجهاتك • قد يتطلب التصميم المعماري والانشائي للمبنى تغيرات جوهرية مكلفة • قد تكون تكلفة الشراء مرتفعة لأن السعر الذي سيتطلبه البائع سيتضمن حق الملكية والشهرة

60% من المشروعات الجديدة تفشل: تكمن أكبر مشكلة في فشل المشروعات أن أصحابها يحبون ويقتنعون بالفكرة إلى الحد الذي يجعلهم يؤمنون بنجاحها عاطفياً وليس عملياً واقتصادياً.

كيف يمكن أن تتجنب الفشل؟

- الفشل ليس عيباً والاحفاق ليس النهاية.
 - قد يفشل رائد الأعمال لكنه استفاد كثيراً من ذلك الفشل.
 - ولولا وجود الفشل لما استطعنا معرفة كيف الوقوع فيه.
- اقتراحات لعلاج أسباب فشل المشروعات الصغيرة:

- اعرف مشروعك بعمق
 - ضع خطة عمل
 - أدر مصادر التمويل
 - أفهم القوائم المالية
 - تعلم إدارة الأشخاص بنجاح
 - اهتم بنفسك.
 - أفهم مشروعك بعمق
- من المهم بناء الخبرة والمعرفة المناسبة للنشاط

- **حيث ينصح المستثمر من البداية:**
- ✓ بتحصيل المعرفة اللازمة عن القطاع الذي سيتم الاستثمار فيه
- ✓ جمع كل المعلومات اللازمة
- ✓ الاطلاع على المصادر المكتبية المختلفة كالمجلات
- ✓ الاتصال بالموردين والعملاء والهيئات التجارية
- تطوير خطة عمل ملائمة
- اعداد خطة عمل **Business plan** يعد أمراً مهماً:

▪ من فوائد خطة العمل:

- ✓ تساعد على تمهيد طريق النجاح
- ✓ تعد وسيلة للمقارنة وقياس الإنجازات الحقيقية.
- ✓ تساعد رائد الاعمال في التأكد من صحة الفروض
- ✓ تساعد في مواجهه الصعوبات والتحديات
- ✓ الإجابة على أهم الأسئلة قبل الاستثمار

- إدارة مصادر التمويل

تطوير نظام عمل:

▪ أفضل وسيلة لمواجهة الصعوبات المالية:

- ✓ المحافظة على الرقابة في الاستثمار ومركزها المالي
- ✓ الحصول على رأس مال تأسيسي جيد
- فهم القوائم المالية
- من متطلبات النجاح الأساسية في أي مشروع:

- ✓ بناء المفاهيم البسيطة للمحاسبة والتمويل للتأكد من صحة الاستثمار
- ✓ التعرف على المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها المشروع
- **انخفاض المبيعات، تدهور الأرباح، ارتفاع الديون.... وهكذا.**

- إدارة الأشخاص بنجاح

- من متطلبات المشروع الناجح، إدارة الأشخاص:
- **كفاءة الأشخاص هي التي تحدد مدى نجاح المشروع:**
- ✓ استقطاب كفاءات متدربة
- ✓ تقديم حوافز ملائمة

- اهتم بنفسك

- سلامتك واهتمامك وتمتعك بصحة جيدة:
- **معالجة أي ضغوط يتعرض لها رائد الأعمال:**
- ✓ أهم ما يمتلكه المستثمر هو وقته
- ✓ من المهم إدارة هذا الوقت بنجاح
- ✓ عزيمة وإصرار وصبر

الوحدة السادسة

دراسة جدوى الموضوع

أولاً/ جدوى المشروع الصغير

ماذا نقصد بالجدوى الاقتصادية؟ هي دراسة أولية للمشروع الجديد تهدف إلى ما يلي:

- . التأكد من أن فرصة الاستثمار في المشروع مشجعة.
- . التأكد من أن فكرة المشروع لا تتعارض مع القوانين الرئيسية.
- . التأكد من توفر الموارد المطلوبة اللازمة لتنفيذ المشروع.
- . التأكد من المكان المناسب لتنفيذ المشروع.

ثانياً/ مراحل الجدوى الاقتصادية الأولية؟

ماهي مراحل الجدوى الاقتصادية الأولية؟ يتطلب تقدير حجم سوق المشروع معرفة الآتي:

١. تحديد وتوصيف الزبائن (العملاء) للمشروع المقترح.
٢. تحديد احتياجاتهم ورغباتهم، وقدراتهم الشرائية.
٣. معرفة التوزيع الجغرافي للعملاء المقربين.
٤. تقدير الكميات المطلوبة من المنتج، والأسعار.
٥. تحديد وتوصيف المنافسين.
٦. معرفة نقاط القوة والضعف لدى كل منافس.
٧. تقدير الحصة السوقية لكل منافس.
٨. معرفة المنتجات والسلع البديلة لمنتجات المشروع.

❖ تحديد المزيج التسويقي

- تحديد وتوصيف المنتج أو المنتجات
- تحديد مكان بيع المنتجات
- تحديد أسعار بيع المنتج:
 - ✓ لموزع الجملة
 - ✓ لموزع التجزئة
 - ✓ للمستهلك
- تحديد الآليات لإيصال المنتج الى المستهلك
 - ✓ الإعلان والترويج الإعلاني

❖ تحديد الخطة التسويقية

- تحديد الكميات التي ستباع:
 - ✓ شهرياً
 - ✓ سنوياً
- تحديد الأسعار المتوقع البيع بها.
- تحديد طرق ووسائل جذب العميل المحتمل.

❖ تقدير الدخل المتوقع

الدخل المتوقع هو قيمة المبيعات المتوقعة في فترة محددة، حسب:

- . المنتج
- . سياسات الترويج
- . موقف المنافسين
- . تقدير حجم المبيعات لكل منتج على حده
- . تختلف المبيعات من شهر لآخر ومن فترة لأخرى.

❖ تقدير التكاليف المتوقعة

- ٢ المواد الأولية
- ٢ الإيجار
- ٢ الرواتب والأجور
- ٢ مصاريف الصيانة
- ٢ الكهرباء
- ٢ راتبك الشخصي
- ٢ الماء
- ٢ مصاريف التنقلات والسفر
- ٢ الهاتف
- ٢ الدعاية والإعلان
- ٢ القرطاسية

❖ تقدير التكاليف المتوقعة

تكاليف المواد الأولية التي ستستخدمها في إنتاج المنتج، يجب أن تتضمن تكاليف:

- الشراء والنقل والتخزين
- وغيرها من التكاليف التي تتعلق بالمواد الأولية.

❖ اختيارك للمورد أو الموردين

من الأهمية التركيز على:

- أفضل الموردين
- أفضل الأسعار
- أفضل المواصفات
- أفضل شروط دفع (تسهيلات الدفع)
- أفضل شروط التسليم/ التوريد

❖ تقدير الربح المتوقع

الربح المتوقع يساوي ناتج طرح إجمالي التكاليف المتوقعة من إجمالي الدخل المتوقع:
إجمالي الدخل المتوقع – إجمالي التكاليف المتوقعة = الربح المتوقع

مقدار الربح المتوقع يحدد نتيجة الجدوى الاقتصادية الأولية للمشروع:

- **المشروع المقترح مجدي اقتصادياً، إذا:**
 - ✓ كانت هذه القيمة موجبة (+)
 - ✓ تمثل نسبة مقبولة من إجمالي التكلفة المتوقعة.
- **المشروع المقترح غير مجدي اقتصادياً، إذا:**
 - ✓ كانت هذه القيمة سالبة (-)

ثالثاً/ اختيار موقع المشروع

❖ موقع المشروع

(١) إجراءات تحديد الموقع

- . تحديد الموقع المناسب للمشروع.
- . تحديد العناصر الاستراتيجية والمالية والفنية والتي ترتبط باستمرارية المنشأة.
- . تحديد الاتجاهات المستقبلية وأثرها على الموقع.

(٢) البدائل المتاحة لاختيار الموقع

- . المناطق الصناعية (المدن الصناعية) **Industrial**
- . مناطق وسط المدينة **Downtown**

The shopping centers المراكز التجارية داخل المدينة

. مناطق اخرى

(٣) عوامل اختيار الموقع

١. القرب من مصادر المواد الأولية.
. الموقع للمشروع الزراعي
. المشروعات الصناعية
٢. القرب من المنشآت ذات العلاقة بالمنشأة
في حالة ارتباط نشاط المنشأة بنشاط مشروعات أخرى، يفضل أن تقام المنشأة في مكان قريب من تلك المنشآت.
٣. القرب من مناطق تجمع العمال
. إذا كان عدد العمال كثيراً
. في حالة الإنتاج الموسمي
. حالة الإنتاج المتغير.
٤. القرب من مصادر القوة المحركة
. بعض المنشآت تفضل أن تكون مواقعها قريبة من مصادر القوى المتحركة
. المنشأة الصناعية تحتاج موقع قريب من خطوط الكهرباء
٥. القرب من طرق النقل والمواصلات
. تتوقف أهمية ذلك العامل على مقدار ما يمثله النقل كعنصر من عناصر نشاط المنشأة وتكلفته.
٦. توافر المرافق العامة
. توصيلات المياه والمجاري والطرق المرصوفة
. المرافق المتوافرة
٧. القرب من مواقع المتعاملين
. قطع الغيار لآلات النسيج ومصانع النسيج
. متاجر التجزئة ومتاجر السلع بالجملة
٨. القرب من مصادر التمويل
. عامل مهم بالنسبة للمشروعات التي تحتاج إلى اتصالات مستمرة مع البنوك والمنشآت المالية.
٩. القرب من الأماكن التي يقيم فيها المستهلكون
تحديد الموقع الملائم للمشروعات التي تتعامل رأساً مع المستهلكين (متاجر التجزئة وفروع البنوك وشركات التأمين)
١٠. نوع المنتجات المتوقع توزيعها
. السلع الميسرة:
وهي السلع التي يرغب المستهلك الحصول عليها من أقرب مكان وبالتالي فإن العملاء المتوقعين هم عدد السكان المقيمين في المنطقة أو العابرين عليها.
. سلع التسوق:
وهي السلع التي يكون المستهلك على استعداد للذهاب إلى السوق للتعرف على الأصناف والأنواع المتوافرة منها.
. السلع الخاصة:
وهي السلع التي تحتاج إلى معرفة فنية عند شرائها وهي تمتاز بارتفاع ثمنها وانخفاض معدل دورانها.

١١. العوامل الشخصية.

رغبة صاحب المنشأة أن يكون قريب من مسكنه أو في المكان الذي نشأ فيه أو في موقع له به صلة اثبات وثيقة.

العوامل التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحديد موقع المشروع

١. مدى توفر البنية التحتية المناسبة.
يجب تحديد ودراسة مدى توفر التسهيلات اللازمة لنجاح المشروع من مكونات البنية التحتية:
أمثله على تأثير كفاية وجودة البنية التحتية على أداء ونجاح المشروع:
خدمات النقل وتوريد منتجات المشروع.
جودة خدمات شبكة الاتصالات مع العملاء والموردين
انقطاع التيار الكهربائي على عملية الإنتاج.
٢. إمكانية وتكلفة الوصول إلى السوق المستهدف لمنتجات المشروع.
يفترض التأكد من سهولة واقتصاديات الوصول والتواصل مع الأطراف التالية:
 - . الموزعين للمنتج
 - . المشترين للمنتج
 - . المستخدمين للمنتج
 - . المستهلكين للمنتج
٣. إمكانية واقتصاديات الوصول والتواصل مع الموردين للمواد والخدمات اللازمة للمشروع.
التعامل والتواصل مع الموردين له تأثير قوي على إدارة الوقت والجهد والتكلفة.
٤. إمكانية وتكلفة توفير العمالة اللازمة للمشروع.
عند المقارنة بين المواقع البديلة يجب دراسة ما يلي:
تكاليف الاستقطاب والاختيار والتوظيف- تكاليف الإسكان- تكاليف الانتقال- جهد العمالة.
٥. اقتصاديات شراء أو إيجار الموقع.
 - . التكاليف الأقل لتوفير الموقع
 - . الإمكانيات المالية
٦. اشتراطات الترخيص.
 - . توفر الشروط الملزمة
 - . شروط وقواعد الترخيص في كل جهة من الجهات ذات العلاقة، مثل: (البلدية- وزارة التجارة والصناعية- وزارة الشؤون البلدية- الغرفة التجارية الصناعية)

الفصل السابع

خطة العمل

❖ أولاً/ماهي خطة العمل؟

خطة العمل هي:

- . تساعد على جذب المال إلى عملك
- . جزء أساسي من المعلومات
- . السجل الجوهري والتفصيلي لما سيكون عليه عملك التجاري
- . وسيلتك لتوصيل رؤيتك إلى الآخرين.

❖ ثانياً أهمية خطة العمل وفوائدها.

- (١) إقناع المؤسسات المالية الخارجية لتمويل المشروع.
- (٢) يحدد المستقبل بطريقة واضحة لضمان استمرار الجدوى التجارية.
- (٣) تحديد حجم العمل المستهدف ونوع التمويل.
- (٤) تشجع على الواقعية على اختيار نوع المشروع وحجمه.
- (٥) تساعد على اختيار الزبائن بشكل أفضل والتعرف على السوق.
- (٦) تحسين قدرة صاحب المشروع على إدارة أعماله.

❖ ثالثاً/عناصر خطة العمل.

- (١) خطاب التقديم
- (٢) صفحة العنوان
- (٣) جدول المحتويات
- (٤) الملخص التنفيذي
- (٥) نبذة عن الشركة
- (٦) تحليل المنتجات والخدمات
- (٧) تحليل السوق
- (٨) الخطة التسويقية
- (٩) نبذة عن الإدارة والتنظيم
- (١٠) الخطة المالية
- (١١) الملحق

١. الملخص التنفيذي:

يغطي الملخص التنفيذي لمحات وصور عن خطة عملك لأنه يظهر في البداية، ويتضمن:

النمو - المتطلبات المالية - الصفات والمميزات - الفكرة العامة - التعريفات - الهدف

٢. ملخص عن الشركة:

ملخص موجز عن الشركة والى اين تتجه وتعريف بمشغلي الشركة، ويتضمن:

الأسماء - الخلفيات - التاريخ - الأهداف.

٣. تحليل المنتجات والخدمات

يصف بالتفصيل المنتجات أو الخدمات التي تعتزم عرضها، ويتضمن:

المزايا - التكاليف - الموقع - التقنية - المستقبل.

٤. تحليل السوق

حدد سوقك المستهدف وحدد كيفية تقسيم السوق الى قطاعات، ويتضمن هذا التحليل: تحليلي نشاطك – تحليل السوق – تحليل العملاء – تحليل المنافسين.

٥. الخطة التسويقية

تصف فيها منهجية وسياسات عملك، وتتضمن الخطة ما يلي:

التسويق – الأسعار – التوزيع – المبيعات – الدعاية والاعلان – التنبؤ بالمبيعات.

٦. نبذة عن الإدارة والتنظيم والأفراد

نبذة تغطي خلفيات فريق إدارة الشركة، وتتضمن تلك النبذة جزئين هما:

إدارة الشركة – الافراد

٧. الخطة المالية

الشرح المالي للأجزاء والقطاعات الأخرى

تشرح من اين تأتي الأموال اللازمة لتشغيل النشاط

تتطرق الى النمو المالي المتوقع

مكونات الخطة المالية:

- الميزانية العمومية

- قائمة الدخل

- جدول التدفق النقدي

- تحليل التعادل

❖ رابعا/ كتابة الخطة

عند تقديم خطة العمل:

- يجب أ، ترسل لهم قبل الاجتماع بوقت كاف.
- الوقت الجيد لعرض الخطة بين ٢٠ – ٣٠ دقيقة.
- عليك ان تثبت الحماس.
- أن توضح الفرص والفوائد والمزايا المتوقعة.
- استخدام المساعدات التكنولوجية البصرية.
- تغادى استخدام عبارات فنية
- تجب الافراط في التفاصيل
- كن مستعداً للرد على الأسئلة.
- لا تكن مسبباً للملل.

خطة العمل المكتوبة كتابة جيدة تعكس انك مهني متمكن.

❖ خامساً مجالات خطط العمل.

تتضمن عناصر الخطة المجالات التالية:

(١) خطة المبيعات

تتضمن خطة المبيعات:

المبيعات من المنتج أو مجموعة المنتجات المنتجة خلال فترة زمنية محددة (سنة موزعة على ١٢ شهر) لمدة ثلاث سنوات على الأقل. يتم تقدير المبيعات بناء على نتائج الدراسة التسويقية التي تساعد في تحديد:

✓ المزيج التسويقي للمنتجات المتوقع بيعها

✓ الكميات المتوقع بيعها

✓ والاسعار المتوقعة.

يجب الأخذ في عين الاعتبار ما يلي:

- تجنب المبالغة في تقدير الكميات المتوقع بيعها والسعر المتوقع البيع به.
- أن الكميات المتوقع بيعها تزداد من فترة إلى فترة أخرى وفق خطة واضحة.
- وضع جدول خاص بتقدير المبيعات ثم جدول نهائي بإجمالي المبيعات.

٢) خطة التكاليف

خطة التكاليف هي تفصيلات واجمالي التكاليف التي ستنفق على المنتج أو المنتجات خلال فترة وتشمل:

- أ- تكاليف المواد الأولية.
- تكاليف المواد الأولية تحدد حسب كميات وأسعار هذه المواد وتكاليف النقل والتخزين لهذه المواد، وكمية الاحتياج منها.
- ب- تكاليف الإنتاج والبيع والتكاليف المالية الأخرى تتضمن:
 - . تكاليف الإيجار
 - . تكاليف الكهرباء والماء والمحروقات والهاتف والصيانة
 - . تكاليف نقل المنتجات
 - . الراتب الشخصي
 - . رواتب العاملين
 - . تكاليف السفر
 - . تكاليف الدعاية والاعلان
 - . تكاليف القرطاسية.
 - . تكاليف التأمين
 - . تكاليف الهدر والتالف
 - . تكاليف ضرائب الزكاة
 - . تكاليف أخرى متنوعة.

ت- تكاليف الاستهلاكات.

تقدر عادة تكاليف الاستهلاكات كالتالي:

- ٥% للمباني
- ٢٠% للآلات والمعدات
- ٢٠% للتجهيزات المكتبية
- ٢٠% للسيارات
- ٢٠% نفقات ما قبل التشغيل للديكورات والواجهات وقاعات العرض وغيرها.

٣) خطة الأرباح

يتم اعداد خطة الأرباح من واقع خطة المبيعات وخطة التكاليف.

٤) خطة التدفق النقدي

يتم اعداد خطة التدفق النقدي من واقع تقديرات:

- الأموال الداخلة إلى المشروع.
- الأموال الخارجة من المشروع.

خلال الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة (١٢ شهر مثلا)

أهمية خطة التدفق النقدي:

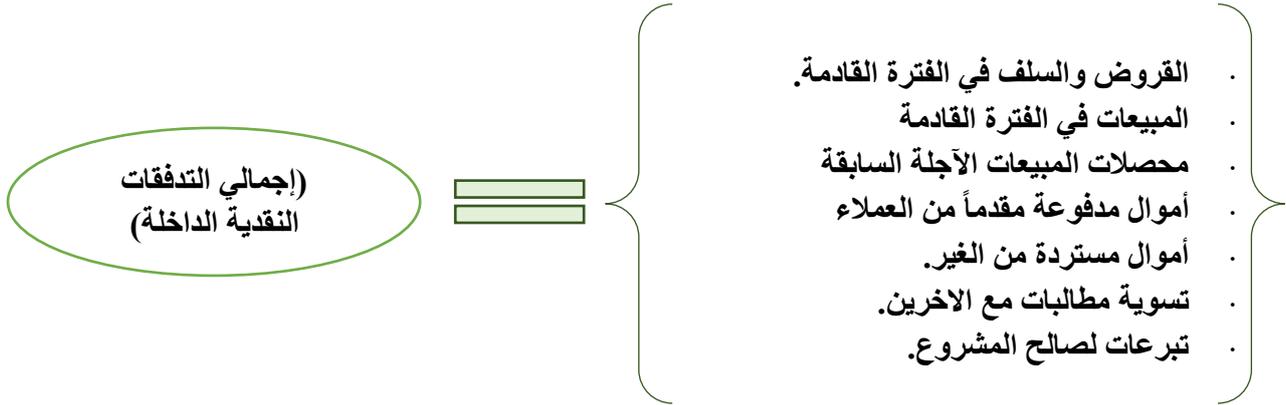
- تحدد كمية الأموال الداخلة للمشروع.
- تحدد كمية الأموال الخارجة من المشروع
- تحدد السيولة النقدية.
- تحدد نقاط الاختناق.

خطوات إعداد خطة التدفق النقدي:

عن طريق معادلة متصلة على ثلاث خطوات

الخطوة الأولى: تحديد رصيد نهاية الفترة في الصندوق، واعتباره هو رصيد بداية الفترة القادمة

الخطوة الثانية: رصيد الخطوة الأولى + الأموال المتوقع دخولها من المصادر المتوقعة وتشمل....



الخطوة الثالثة: الرصيد الجديد (من الخطوة الثانية) - التدفقات النقدية الخارجة وتشمل....

- . تكلفة الشراء النقدي.
- . تكاليف الإنتاج والمبيعات.
- . تكاليف التمويل (تكاليف القروض والفوائد والرسوم).
- . تكاليف احتياجات المشروع من الأراضي والإنشاءات والآلات والمعدات.
- . التدفقات النقدية الخارجة لتسوية دفعات القروض.
- . مبالغ مدفوعة مقدماً للمشتريات
- . مبالغ مدفوعة مقدماً للعاملين.
- . مبالغ مدفوعة مقدماً لك وللعائلة.
- . مبالغ أخرى متنوعة مدفوعة مقدماً. وتساوي.....

الرصيد الجديد للتدفقات
النقدية



- عجز السيولة فائض السيولة
- (٥) الميزانية العمومية التقديرية.
وهي تظهر البيانات المالية الخاصة مثل:
- الموجودات والمطلوبات
 - حالة العجز أو الفائض بينها.

وعادة تعد الميزانية العمومية التقديرية عن سنة أو عدة سنوات قادمة.

أهمية الميزانية التقديرية:

- وسيلة من وسائل الرقابة في إدارة المشروع.
- تعطي مؤشراً على مدى قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته تجاه الغير.
- تتضمن الميزانية التقديرية ثلاث مكونات هي:

أ- الموجودات الثابتة

- الأراضي والمباني والإنشاءات.
 - الآلات والمعدات.
 - التجهيزات والأثاث واللوازم.
 - السيارات
 - تكاليف ما قبل التشغيل.
- ب- الموجودات المتداولة

- المخزون من المواد
- الديون
- النقدية (في الصندوق أو البنك)
- الاستثمارات المختلفة:
- . شهادات
- . أسهم
- . سندات

ت- المطلوبات.

- ديون مستحقة الدفع
- مسحوبات من البنك غير مغطاة.
- القروض والسلف طويلة الأجل.
- الاستثمارات في المشروع.
- الأرباح الغير موزعة.

خطوات إعداد الميزانية التقديرية:

عن طريق معادلة متصلة على ستة خطوات

الخطوة الأولى: حصر التكاليف الخاصة بالموجودات الثابتة، وتكاليف ما قبل التشغيل وتشمل.....

- الأراضي والمباني
- الآلات والمعدات
- الأثاث المكتبي
- السيارات.
- تكاليف ما قبل التشغيل (تكاليف البدء).

الخطوة الثانية: قيمة الاهلاكات

نتائج الخطوة الأولى

قيمة الموجودات بعد طرح الاهلاكات

قيمة الموجودات بعد طرح الإهلاكات (نتائج الخطوة الثانية)

قيمة التدفقات النقدية التي ستدخل إلى المشروع

قيمة المخزون من المواد، ومخزون البضائع الجاهزة

قيمة عائدات البيع الآجل

مجموع الموجودات الثابتة والمتداولة (المتغيرة)

الخطوة الثالثة: حصر قيمة المدفوعات

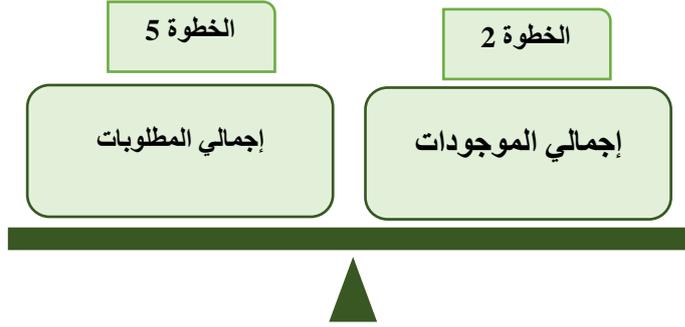
الخطوة الرابعة:

قيمة المدفوعات (من الخطوة الثالثة) + رصيد السحب على المكشوف من البنك + قيمة الضرائب غير مدفوعة = إجمالي المطلوبات المتداولة (المتغيرة).

الخطوة الخامسة:

إجمالي المطلوبات المتداولة (المتغيرة) (من الخطوة الرابعة) + قيمة القروض طويلة الاجل + رأس المال الذي استثمرته في المشروع + قيمة الأرباح المحتجزة (غير موزعة) = يمثل مجموع المطلوبات.

الخطوة السادسة:



الوحدة الثامنة

سوق مشروعك

أولاً/ ما هو التسويق؟

هو النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات للمستهلكين.

عناصر العملية التسويقية: إطار عملية التبادل

- وجود طرفين
- كل طرف لديه شيء ذو قيمة يقدمه للآخر.
- وجود سوق للتبادل
- لدى الطرفين الحرية في القبول أو الرفض

ماذا نقصد بالتسويق؟ التسويق هو النشاط المتعلق بما يلي:

- تخطيط - تنفيذ - خلق - تسعير - ترويج - وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات.

ماذا تبني للآخرين؟ المنافع: "المكافأة التي يحصل عليها العميل من شراء المنتج، أي ماذا يريد العميل؟ طعام، أداء مميز، توفير نقود، سعادة أولاد، صحة"

تذكر دائماً أنك تسوق المنفعة ولا تسوق المنتج ذاته.

ثانياً/ التعرف على المزيج التسويقي

ماذا نقصد بالمزيج التسويقي؟ مجموعة من الأنشطة المتكاملة والتي يمارسها المسوق بهدف تلبية احتياجات العملاء
(4ps):

Product المنتج - Price التسعير - Place المكان - Promotion الترويج

أولاً: المنتج (product)

التعريف	السلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تقدمها لعملائك.
مزيج المنتجات	يتكون من كافة المنتجات التي تنتجها أو تبيعها المؤسسة
التمييز	استخدام المؤسسة لشعار أو رمز أو اسم لجعل المنتج مختلف عن منتجات المنافسين.
اسم المنتج	كلمات أو أرقام تدل على المنتج.
علامة المنتج	استخدام شكل أو رمز
العلامة التجارية	اسم العلامة التي تتمتع بحماية القانون.
التغليف	يمارس التغليف دوراً ترويجياً بالغ الأهمية حيث: - يجذب انتباه المستهلك - يحمي المنتج من أي تلف - يسهل حمله ونقله واستخدامه
التبیین	يشير إلى المعلومات التي توضع على غلاف المنتج، وتشمل: ■ تاريخ الإنتاج ■ تاريخ انتهاء الصلاحية ■ مكونات المنتج ■ اسم الشركة ■ بلد الصنع ■ مقاييس المنتج ■ توضيح كيفية استخدامه

ثانياً: التسعير (price)

السعر هو الايراد من بيع وحدة واحدة من المنتج.

أهداف عملية التسعير:

- الاستمرار في السوق وعدم الخروج منه
- زيادة الحصة السوقية للمنتج
- تحقيق مستوى معين من الربح
- خلق انطباع بجودة المنتج وتميزه

طريقة التسعير الملائمة لصاحب المشروع الصغير:

- التسعير بنسبة مضافة للتكلفة
- التسعير بضمان عائد المخطط
- الأسعار الترويجية
- الأسعار الرائدة
- الأسعار ذات الأرقام الفردية او الزوجية
- أسعار التفاخر.

يمكن الدخول إلى السوق الأول عن طريق:

- أسعار عالية لضمان ربطها بجودة معينه أو فئة معينه من العملاء.
- أسعار مخفضة لضمان الحصول على اكبر شريحة من العملاء.
- أسعار ترويجية، وتهدف إلى جذب المتعاملين لأول مرة لمعرفة منتجاتك (الخصومات، الاوكازيون ..)

ثالثاً: التوزيع (place)

الأهداف الخاصة بمنافذ التوزيع:

- التواجد
- الترويج
- خدمة العملاء
- المعلومات التسويقية
- التكلفة المناسبة.

التوزيع: هو الطريقة التي يصل من خلالها المنتج إلى المستهلك. طرق التوزيع:

التوزيع المباشر:

لا تستخدم المؤسسة وسطاء في الوصول إلى عملائها فتبيع من المصنع مباشرة أو تبيع من خلال متاجر تابعة لها، ومن أمثلتها:

- توزيع آلي باستخدام بطاقة الانتماء
- آلات بيع السلع (بيع المشروبات الغازية)
- توزيع من خلال شبكات الانترنت

التوزيع الغير مباشر:

يستوجب وجود شبكة توزيع والتي يطلق عليها القناة التوزيعية، أي هي الطريق الذي يسلكه المنتج من المصنع حتى يصل إلى المستهلك.

منافذ التوزيع:

المؤسسات أو الأفراد الذين تشتمل عليهم قناة التوزيع، والذين يساهمون في وصول المنتج إلى العميل.
سياسات التوزيع:

السياسة الأولى: التوزيع الشامل

تستخدم هذه السياسة في توزيع السلع الميسرة

- هي سلع واسعة الانتشار، مثل: المشروبات الغازية ومواد البقالة
- يسعى المسوق إلى:
 - تغطية جميع مناطق السوق
 - الوصول إلى أكبر عدد من العملاء

السياسة الثانية: التوزيع الانتقائي

تناسب هذه السياسة توزيع سلع التسوق

- تقوم المؤسسة بالتعامل مع عدد محدود من وسطاء التوزيع.
- مثل الملابس الجاهزة أو الساعات أو الجوالات.

السياسة الثالثة: التوزيع الوحيد

- التعامل مع وسيط واحد أو وسيطين في كل منطقة جغرافية.
- توزيع السلع الخاصة مثل السيارات

رابعاً: الترويج (promotion)

التعريف: مجموعة الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المتقربين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء.

بهدف:

- التأثير على اتجاهات المشتري
- حثه على شراء المنتج

أهداف أساسية للترويج:

- الإعلام
- الإقناع
- التذكير
- تكرار الشراء

عناصر الترويج:

١- الإعلان: هو اتصال ترويجي مدفوع الثمن يستهدف إمداد العملاء المستهدفين بمعلومات تتعلق بخصائص المنتج.

- ✓ الإذاعة والتلفاز
- ✓ المطبوعات
- ✓ الصحف
- ✓ المجالات
- ✓ أدلة الغرف التجارية
- ✓ لوحات الإعلان الخارجية

✓ البريد المباشر

٢- تنشيط المبيعات: مسابقات وخصومات وهدايا كثيرة ومتنوعة في منافذ التوزيع
١- العلاقات العامة: الأنشطة التي تمارسها الشركة في سبيل تكوين صورة إيجابية عنها في:

❖ أسواقها

❖ بين عملائها

❖ في المجتمع الذي تخدمه

٢- البيع الشخصي: اتصال شخصي بين رجل البيع والعميل المستهدف حيث يسعى رجل البيع إلى اقناع العميل بشراء المنتج.

▪ لبيع إما يكون:

✓ مباشر وجهاً لوجه

✓ من خلال الهاتف

▪ البيع يتطلب مهارة خاصة

٣- النشر: اتصال ترويجي غير مدفوع الثمن يتم من خلاله نشر أخبار عن المؤسسة في:

✓ الوسائل الإعلامية المختلفة

✓ مقال صحفي يشيد بالمؤسسة

✓ تحقيق يتناول إحدى الفعاليات التي تنظمها المؤسسة

إعلانات تعاونية مع جهات أخرى	العلاقات العامة	البيع الشخصي	النشر (الدعاية)	الإعلان
كلمات المسؤولين في الشركة	التقارير السنوية	صحف أو مجلات الشركة	الرسائل الداخلية	حواجز القوة البيعية
اسم الشركة وعلاماتها التجارية	(logo) الشركة	مواقع الانترنت	برامج الرعاية	التقارير الصحفية
الإعلانات بمختلف طرقها	تصميم منصات عرض للمعارض	هدايا ترويجية (أقلام، اكواب)	كوبونات	بطاقة الاسماء
ورق تنظيف	الأكياس الورقية أو البلاستيكية	ترويصة مطبوعات	معلومات الشركة (Database)	رقم الهاتف المجاني

ثالثاً/ ما هو السوق؟

السوق هو: مجموعة من المشترين الحاليين والمترقبين، لديهم حاجات أو رغبات غير مشبعة، لديهم القدرة والرغبة في الشراء، الذين يمكن خدمتهم وإشباعهم من جانب المنشأة.

أنواع السوق:

. أسواق إعادة البيع

. الأسواق الصناعية

. الأسواق الاستهلاكية

الأسواق الاستهلاكية: تتكون من المشترين والمستهلكين الذين يستهلكون أو يستفيدون من المنتجات للاستهلاك الشخصي أو المنزلي

❖ الأسواق الاستهلاكية مثل:

- الغذاء
- الملابس
- الأثاث
- أجهزة المنزلية

أسواق إعادة البيع: تتكون من الوسطاء الذين يقومون بشراء السلع تامة الصنع وإعادة بيعها لتحقيق الربح (تجار الجملة والتجزئة والوكلاء)

إستراتيجيات تحديد السوق

- عدم التجزئة (الأسواق الموحدة)
- تجزئة السوق
- استراتيجية التركيز

من ركائز العمل التسويقي:

يتركز المفهوم التسويقي على عدد من الركائز التي في مجملها تحقيق الاستفادة القصوى من تطبيقه، مثل:

- بناء كل مشروع على أسس تسويقية
- أصول المنشأة ليس لها قيمة بدون العملاء
- واجب المنشأة هو إجتذاب العملاء للتعامل مع منتجاتها
- الوعد بتحقيق الإشباع أهم وسائل جذب العملاء

ماذا تقدم لك الخدمة المتميزة لعملائك؟

- تأتي بعملاء جدد
- تزيد من احتمال تكرار البيع لنفس العميل
- تزيد من احتمال بيع أكثر من منتج لنفس العميل

ماذا يريد منك العميل:

- تستمع إليه ولا تتحدث كثيراً
- تستطيع أن تعرف ماذا يريد
- تتحمل المسؤولية فيما يتعلق بمشكلاته
- تنتبه إلى التفاصيل الدقيقة
- الخدمة المتميزة
- تهتم بالأساسيات والتفاصيل
- الابتسامه وكلمة الشكر والتقدير
- تهتم بوقته وماله
- تضع نفسك مكانه في كل لحظة

كيف تحقق خدمة متميزة لعملائك؟

- أنصت إلى عملاك
- حل مشاكلهم فوراً
- قدم لهم الارشادات
- تابعهم بعد عملية البيع
- تحدث معهم بكل ود
- تجنب ما يغضبهم

- كن صادقاً معهم
- لا تحاول ابتزازهم
- لا تحاول استدراجهم لما لا يرغبون
- خالف قاعدة البضاعة المبيعة لا ترد ولا تستبدل.

محظورات هامة يجب تجنبها

العناصر	المحظورات
المنتج	١- تقليد منتجات أصلية ٢- إنتاج منتجات تلحق أذى بالعملاء ٣- تغليف المنتج في عبوات تضر بالبيئة وبصحة العملاء ٤- عدم كتابة شهادة ضمان بخط واضح ٥- التغيير في تاريخ الصلاحية ٦- عدم كتابة معلومات كافية على العبوة بشأن المنتج.
التسعير	١- التمييز في السعر بين مستهلك وآخر. ٢- تقديم خصومات بطريقة عشوائية ٣- المغالاة في تسعير المنتج.
الترويج	١- خداع العملاء بترويج معلومات غير حقيقية أو مبالغ فيها عن المنتج. ٢- الإعلان عن تخفيضات وهمية في الأسعار. ٣- الإعلان عن مسابقات وهمية
التوزيع	١- التفرقة بين الوسطاء دون وجود معايير واضحة ٢- الضغط على الوسطاء لشراء منتجات بطيئة التصريف مع المنتجات الراجعة.
خدمة العملاء	١- طلب مقابل تقديم خدمة ما للعملاء أو تحميل تكلفة الخدمة على سعر المنتج. ٢- اعتبار ان خدمة العملاء تكلفه ينبغي الاستغناء عنها او عدم تقديمها بالشكل المطلوب.

رابعاً/ سلوك المستهلك

سلوك المستهلك: النمط الذي يتبعه المستهلك في سلوكه للبحث أو الشراء أو الاستخدام أو التقييم للسلع والخدمات والأفكار التي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته.

المراحل إلى نقطة الشراء:

- المرحلة الأولى: مرحلة الشعور بالحاجة أو الشعور بمشكلة.
- المرحلة الثانية: مرحلة البحث عن المعلومات
- المرحلة الثالثة: تقييم البدائل
- المرحلة الرابعة: الشراء
- المرحلة الخامسة: التقييم بعد الشراء

تجزئة السوق: هو تقسيم السوق إلى عدة قطاعات من العملاء، لتمييز كل قطاع عن الآخر من حيث خصائص هؤلاء العملاء واحتياجاتهم.

مزايا تجزئة السوق:

- إمكانية التحديد الدقيق لحاجات ورغبات المستهلكين
- وبالتالي تحديد المنتج المناسب
- إمكانية تصميم المزيج الترويجي المناسب
- يحقق للمؤسسة أفضل تخصيص لمواردها.

شروط تجزئة السوق:

- خصائص مشتركة قابلة للقياس

- تحقيق منفعة تفوق تكلفة التجزئة

في البداية: عزيزي راند الاعمال كيف تطبق مفهوم تجزئة السوق في بداية عمل مشروعك الصغير؟

- انت غير قادر على معرفة زبائنك

- انت لا تمتلك قاعدة من العملاء

المصادر

يمكنك ان تستعين بالمصادر التالية في معرفة عملائك:

- زيارة محلات منافسين بصفتك زبون.
- اجمع معلومات عن المجال الذي تعمل فيه من الغرف التجارية
- إقراء المطبوعات والمجلات
- تابع إعلانات منافسيك
- قم بزيارة المعارض التجارية
- استخدم خبرتك ومعرفتك بمجال عملك
- استعن بخدمات مؤسسات البحوث

خامسا/ تحليل البيئة التسويقية ومكونات النظام التسويقي

تحليل البيئة التسويقية: بيئة داخلية، بيئة خارجية

البيئة التسويقية: هي كافة الأفراد والمنشآت في محيط الأعمال والتي تؤثر في المنشأة سواء كانت من خارج المنشأة أو من داخلها.

البيئة الخارجية

بيئة كبرى	بيئة صغرى
عوامل اقتصادية، عوامل طبيعية، عوامل اجتماعية وثقافية، عوامل تكنولوجية، عوامل قانونية.	الموردين، الوسطاء، السوق

البيئة الداخلية:

المواد التكنولوجية، الموارد البشرية، المواد المالية

المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

- الخصائص الديموغرافية
- الدين
- حجم الاسرة
- نمط الحياة
- دور المرأة
- العادات والتقاليد

المتغيرات السياسية والتشريعية:

- حدود المنافسة
- خصائص السلع والخدمات
- حماية المستهلكين
- تنظيم أعمال المنشآت والرقابة عليها

- الرسوم الجمركية
- التسعيرة الجبرية
- دور الحكومة

متغيرات البيئة الاقتصادية:

- الدخل القومي
- مستويات الدخل
- العمالة
- الانفاق العام
- التضخم
- اتجاهات الأسعار
- مستويات الائتمان
- حالات الرواج والكساد
- تأثيرات الدورة الاقتصادية

متغيرات البيئة الطبيعية:

- التوازن والتكيف مع البيئة المحيطة
- دراسة الموارد الطبيعية والمحددات البيئية
- الضوضاء والتلوث
- الحركات البيئية في العالم (حركة الخضرة)
- الطقس والمناخ

متغيرات المنافسة:

- ماذا يفعل المنافسون الحاليين؟ من هم القادمون الجدد؟
- دراسة أوجه القوة والضعف والفرص والمحاضر swot
- المنافسة الكاملة
- المنافسة الاحتكارية

المتغيرات التكنولوجية:

- التكنولوجيا فرص ومخاطر
- هل استخدام التكنولوجيا يرفع التكلفة
- التكنولوجيا والعادات الشرائية الجديدة
- تأثير تلاحق التطور على دورة حياة المنتجات
- تأثير القنوات الفضائية وثورة الاتصالات والانترنت على التسويق
- المشروعات البحثية المندمجة
- نظم المعلومات التسويقية

سادساً/مقومات البيع الشخصي

الفرق بين التسويق والبيع:

التسويق	البيع	عنصر المقارنة
السوق	المصنع	البداية
حاجات العملاء	المنتجات الحالية	التركيز
التسويق التكاملي	البيع والترويج	الوسائل
الربح من خلال رضا العملاء	الربح من خلال البيع الكثير	الهدف

أسس النجاح في مهنة البيع أهم السمات التي تميز رجل البيع الناجح عن غيره:

- الأمانة والقدرة على زرع الثقة
- الحماس والرغبة في الإنجاز
- الحكمة في إدارة الوقت
- التنظيم
- السماحة في التعامل وحسن الخلق
- التفكير الإيجابي
- الرغبة في التعلم وتطوير الذات.

عرض المنتجات

أهدافه:

- زيادة المبيعات عن طريق زيادة الرغبة في الشراء
- يساعد على زيادة الانطباع بالجودة والتطور المستمر
- أداة لربط السلع المعروضة بنمط الحياة للعملاء
- أداة لتسهيل عملية الاختيار للمستهلك.

واجباتك:

- التأكد من عرض منتجاتك بشكل منظم
- التأكد من الضوء
- وضوح وصحة الأسعار
- ملاحظة سلوك العملاء قبل واثناء الشراء
- تعليم باعة المتاجر فن التقاط العميل المنبهر بالعرض.

عناصر العرض المتكامل

- 1- تناسق الألوان بين المنتجات والمحل
- 2- مراعاة الإضاءة العامة والخاصة
- 3- التكوين المتميز والفني للعرض، ويشمل:
 - توظيف المنتجات لرغبة المتعاملين
 - استخدام نماذج عرض مبتكرة
 - استخدام القصة الكاملة بالصوت والصورة.
 - تعديد مواطن لفت النظر في المحل
 - استخدام أشياء متحركة

ماذا تبني للآخرين؟

نصيحة:

- تجنب الحديث عن منتجاتك.. لأنك إذا تحدثت عن نفسك فانت ممل.
- إذا تحدثت عن الآخرين فأنت ثرثار.
- إذا تحدثت عن العميل وعن منافعه ومشاكله تكون لبقاً.

سابعا/ أنواع العملاء.

بعض أنواع العملاء:

- الصامت
- الثرثار
- المتذمر
- المشاغب
- الخجول
- الملح في الأسئلة
- المتعجل
- المتردد

اعتراضات العملاء

أسبابها:

- الرغبة البشرية في مقاومة التغيير
- رغبة العميل في الحصول على أكبر فائدة ممكنة
- تعدد وتعقد البدائل المتاحة
- زيادة تركيز العملاء على ما يناسبهم
- انتشار عادة المفصلة

خطوات احتوائها:

- استمع للعميل جيداً
- زوده بالمعلومات
- استفسر عن الأهمية
- رد على مخاوفه
- أكد اجابتك على فكرة معينة

كيف تتعامل مع شكاوى العملاء

- أنصت باهتمام وعبر عن ذلك
- لا تتوقع أن عميلك دائماً عقلاني
- لديه حساسية لعدم الاهتمام بما تقول به شخصياً لذا يحتاج لحل لشكواه باهتمام
- إن شكوى العميل فرصه لتوضيح خبرتك
- رد على الشكوى بسرعة وبشكل مرضي
- أشعره بأهمية ما يتحدث عنه ومدى استفدنا من آرائه
- تعلم من الشكوى واعتبرها فرصة لمعرفة الأخطاء ودليل لتطوير الأداء.

أشياء لا تسر العميل

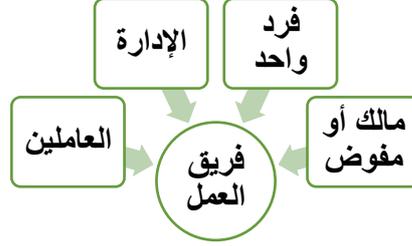
- أخطاء في العمل
- أسعار وتكلفه غير مناسبة
- عدم الشعور بالألفة
- خدمات قديمة وغير متجددة
- عدم معالجة الشكاوى بشكل مؤثر
- نقص الاشباع نتيجة لانخفاض الإنتاجية
- ضياع وقت العميل وتأخير
- كل عميل غاضب يخبر عشرة آخرين.

كيف تحتفظ بعميلك الى الابد

- اجعل ملاحظتك دقيقه لاقتراحات العملاء وتعليقاتهم
- تابع تعبيرات عميلك عند عرض أي سلعة أو خدمة او سعر او أسلوب.
- اعلم ان عميلك يسعى الى ما يعتقد انه في حدود معرفته
- اعمل من خلال مفهوم الخبير (لا الموظف)

الفصل التاسع تكوين فريق العمل والموارد البشرية

أولاً/ تكوين فريق العمل



إدارة العنصر البشري:

- اجتذاب عاملين جدد والاحتفاظ بالعاملين
- دفع أجور ومزايا محددة
- تخصص المديرين
- اكتساب العاملين خبرات متعددة

إدارة الموارد البشرية:

تهتم الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة بالتالي:



تأثير نوعية التوافق والانسجام والتكامل:

- الأداء الوظيفي
- الرضا الوظيفي
- معدل دوران العمل
- تطوير المهارات الفردية

دور إدارة الموارد البشرية:

- تحليل الوظائف
- تخطيط الموارد البشرية
- التدريب والتوظيف
- تحديد الرواتب والأجور
- وضع نظام حوافز
- تقويم الأداء
- الترقيّة والنقل

تلخص هذه الوظائف في ثلاثة مراحل أساسية:

- 1/ مرحلة الإعداد للوظيفة ← إنشاء الوظائف وتوصيفها ووضع نظام الاختيار والتعيين والأجور والعلاقات
- 2/ مرحلة الالتحاق بالوظيفة ← التحاق الموظف بالوظيفة حتى نهاية دورة الوظيفة
- 3/ مرحلة ما بعد التقاعد ← حياة الموظف ترتبط بالمعاشات والتأمينات وكل ما يضمن استقرار الموظف

ثانياً/ تخطيط الموارد البشرية



عملية تخطيط الموارد البشرية:



١/ أهداف التنظيم:

- التعرف بداية على الاعتبارات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من القوة العاملة المطلوبة
- ٢/ تقدير الطلب:

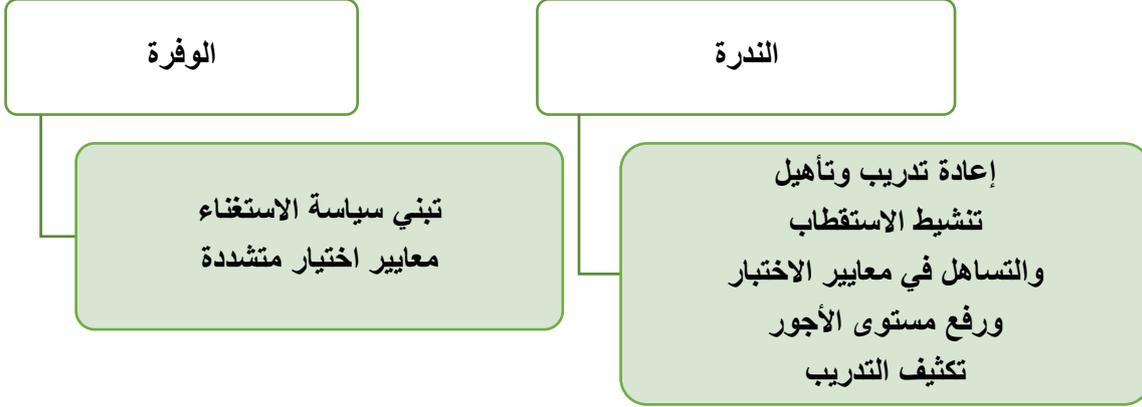
- نوعية وموصفات الأفراد
 - عدد الأفراد
 - اختيار الفرد المناسب
- ٣/ التنبؤ بالعرض:

- عوامل البيئة الخارجية
- العمالة الحالية
- فئات العمر المختلفة
- سياسة الترقية وهيكل التنمية الإدارية
- ظاهرة الغياب
- تحليل معدل الدوران

٤/ تحديد الفائض أو العجز من العمالة:

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

↓
العمالة المطلوبة (الطلب) بالعمالة المتاحة (المعرض)



ثالثاً/ كيف تدير وتستثمر الموارد البشرية في المشروع

✓ تحليل الوظائف:

- أهداف وواجبات ومسئوليات الوظائف بالمشروع
- صفات ومؤهلات ومهارات وخبرات الفرد
- متطلبات الوظيفة وخصائص الفرد
- بطاقة الوصف الوظيفي (معلومات عامة- هدف الوظيفة- علاقات الوظيفة- المهام والواجبات- اشتراطات شغل الوظيفة- مؤشرات قياس أداء الوظيفة وتقييم إنجازات من يشغلها (KPIs)

✓ تحديد حجم ونوع الموارد البشرية التي يحتاج إليها المشروع:

- الموارد البشرية التي تحتاج إليها الأنشطة:
التسويق والمبيعات- الانتاج- الشؤون المالية- الشؤون الإدارية (الخدمات المساندة)- المشتريات والمستودعات- الموارد البشرية (شؤون الموظفين)
- الوظائف التي تحتاجها في الأنشطة الرئيسية:
مدير المشروع- مسؤول موارد بشرية وشؤون إدارية- مدير إنتاج- مدير تسويق- مسؤول الحسابات والشؤون المالية- مندوب مبيعات- عامل إنتاج- سكرتير- محاسب- عامل نظافة خدمات
- عدد الموظفين الذين يحتاج إليهم المشروع:
 - عدد الموظفين وعدد الوظائف
 - الحد أدنى لعدد الموظفين
 - قد يشغل الوظيفة أكثر من موظف
- كيف تحدد عدد الموظفين لمشروعك؟
 - عدد ساعات العمل
 - حجم (عبء) العمل

عوامل تؤثر في تحديد عدد الموظفين والعمال:

- عدد ورديات العمل يومياً
- عدد الوظائف
- أداء الموظف
- عبء العمل (حجم العمل) وعدد أيام العمل المتوقعة

✓ اختيار الموظف المناسب للوظيفة:

- الإعلان في وسائل الإعلان
- جمع السير الذاتية
- اتصال وتحديد موعداً للمقابلات الشخصية
- تحضير بطاقات الوصف الوظيفي
- نفذ المقابلات في جو هادئ
- اختر من تراه مناسباً من المتقدمين
- اعد عقد التوظيف (لفترة التجربة)
- اعد مع نهاية الفترة عقد توظيف محدد المدة

الفصل العاشر

الخطة التشغيلية

أولاً/ وضع الأهداف التشغيلية للمشروع

وضع الأهداف التشغيلية الرئيسية هو تعبير رقمي لما ترغب الشركة في تحقيقه

مثال: شركة تعمل في توزيع قطع غيار السيارات على مراكز صيانة السيارات، أهداف الشركة تشمل: (التسويق- الإنتاج- التمويل- الموظفون- الإدارة)

أهداف متعلقة بالتسويق:

- تطوير التوزيع وذلك بزيادة عدد قنوات التوزيع إلى ٣٠٠ قناة
- زيادة حجم المبيعات من ٢٩٠٠٠ إلى ٤٧٠٠٠ وحدة

أهداف متعلقة بالإنتاج:

- زيادة الآلات بنسبة ١٠% لاستيعاب زيادة الإنتاج
- تغيير جميع الآلات السابقة
- إنتاج منتج جديد

أهداف متعلقة بالتمويل:

- زيادة العائد على رأس المال من ١٧% إلى ٢٥%
- زيادة الأرباح من ٤,٥% إلى ٧,٧%

أهداف متعلقة بالموظفين:

- تخفيض نسبة تغير العمال من ٢٣% إلى ١٣%
- توزيع أرباح على الموظفين بنسبة ١% من العائد

أهداف متعلقة بالإدارة:

- تخفيض عدد الموظفين في الشئون الإدارية من ١٧% إلى ١٤%
- تخفيض متوسط الوقت المستغرق في إتمام الطلب من يومين إلى يوم واحد

ثانياً/ بدء تنفيذ المشروع

ومن أمثلتها:

- ✓ التأكد من جاهزية المشروع
- أن تتأكد بأنك جاهز لبدء تشغيل المشروع عن طريق:
 - مراجعة ما قمت به حتى الآن
 - التأكد من دقته واكتماله

- ✓ مهام تحضيرية ومطلوب إنجازها

١- تسجيل المشروع:

- التعرف على الأوراق والملفات والإجراءات المطلوبة
- تحضير الأوراق والملفات المطلوبة
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على الترخيص بالعمل

٢- البحث عن العقار:

- الموقع المناسب – المساحة الكافية للأنشطة – الخدمات العامة – خطوات تصنيع المنتج – عمليات البناء أو الترميم – التخطيط الداخلي للمشروع – تحقيق الانسيابية – اقتصاديات اختيار موقع المشروع.

٣-التواصل مع البنوك:

- مراجعة دراسة الجدوى
- الاتصال بأكثر من بنك
- تحديد موعد المقابلة
- تجهيز ملف عن المشروع
- تجهيز الإجابات
- الالتزام بالموضوعية
- شروط القروض
- إمكانية تقديم الضمانات
- قارن بين البنوك

٤-توفير كافة التجهيزات:

- مواصفات الآلات والمعدات
- العروض من المصادر المناسبة
- درجة وموضوعية العروض
- اختيار أفضل العروض
- وقت وشروط التسليم والتركيب
- إشراك المورد
- نظام الصيانة المعتمدة
- الفنيين المتميزين
- توفير قطع الغيار
- توفر المهارات الفنية

٥-شراء المواد الأولية:

- قائمة بموردي المواد الأولية
- عروض أسعار ومواصفات
- مقارنة واختيار أفضلها
- طلب الكميات المهمة
- أماكن التخزين
- الاستلام والتخزين

٦-التوظيف والتدريب:

- أنواع وأعداد العمالة المطلوبة
- استقطاب ذوي الخبرة
- جودة نظم الرواتب والحوافز والمكافآت
- برنامج التدريب

٧-التشغيل التجريبي:

- الفترة المناسبة للتجربة
- المؤشرات من فترة التجربة
- نقاط الضعف أو العيوب
- المواصفات المطلوبة في المنتج، وعرض المنتج
- معالجة العيوب وحل المشكلات

٨-الحملة الإعلانية:

- مراحل الإعلان
- الموضوعية في صياغة الإعلان
- وسيلة الإعلان المناسبة
- ما يتميز به المشروع
- استثمار مستقبلي

٩-الافتتاح:

- يوم الافتتاح
- دعوة مختلف الشرائح
- دعوة من تحب
- دعوة هادفة وفاعلة لوسائل الإعلان
- الترتيبات اللازمة
- عينات ونماذج
- تسجيل آرائهم وملاحظاتهم
- تكلفة الافتتاح

١٠-تقييم الموقف بعد الافتتاح:

- عقد اجتماع
- ملاحظات من الافتتاح
- الآراء والمقترحات
- مجالات وأساليب التطوير
- الدروس المستفادة من حفل الافتتاح
- المهام والمسؤوليات
- برنامج زمني لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه

ثالثاً/ مهام يومية أساسية في إدارة المشروع

✓ في مجال التسويق والبيع:

الاتصال مع العملاء- الإعلان الترويجي- استقبال الطلبات والاستفسارات- خدمات ما بعد البيع- موضوعات تتعلق بالتحصيل

✓ في مجال الحسابات والمالية:

العمليات المالية اليومية- الإيرادات والنفقات اليومية- تقرير مالي يومي- الاتصال بالبنك- رصيد الصندوق

✓ في مجال الموارد البشرية:
الحضور والانصراف والتأخير- علاقات عمل بين العمال- تدريب العاملين وتوجيههم- مكتب العمل والتأمينات-
تأشيرات الخروج والعودة

✓ في مجال الشؤون الإدارية والخدمات المساندة:
الأمن والحراسة- الوجبات اليومية- نقل العمال- السكن والمعيشة- الصادر والوارد- دفع الفواتير

✓ في مجال الإنتاج:
المواد الأولية- صيانة الآلات وإصلاحها- التيار الكهربائي وأعمال الصيانة- توزيع الأعمال على العمال- توزيع المهام
اليومية على العاملين- الصيانة الدورية

✓ إعداد الجدول الزمني والعمليات للمهام:
بناء الجدول الزمني يتم في ضوء الاعتبارات التالية:
▪ ترتيب بعض المهام حسب تسلسلها العملياتي
▪ كل مهمة تحتاج إلى فترة زمنية مختلفة عن المهمة الأخرى
▪ تنفيذ أكثر من مهمة في نفس الفترة الزمنية
▪ تحديد الشخص المسؤول والزمن اللازم لإنجازه

رابعاً/ مراقبة الخطة

الرقابة الدائمة على تطبيق الخطة والتأكد من تلائم وتناسق الخطة مع الأهداف الرئيسية

- مناقشة الإنجاز الشهري للخطة التنفيذية
- مراجعة الفروض الرئيسية التي بنيت على أساسها الخطة
- مراقبة ما تم تحقيقه من المبيعات الفعلية ومستوى إجمالي الأرباح
- مراجعة التوقعات للتدفقات النقدية

أهمية مراقبة تنفيذ الخطة:

الرقابة الدائمة تضمن للمنشأة أن تكون على إحاطة وعلم بأي انحراف في الخطة يقود إلى فشل العمل.

أهمية خطة طوارئ:

- الاستمرار في أداء خطتها
- تجنبها الإحساس بالفشل
- توفر الجهد والوقت
- تسهل تسيير العمل وعدم تعطله

الواجب الأول

السؤال ١: أشار إلى أن ريادة الأعمال هي: عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري، وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل، أو استقلالية أعلى بالإضافة للشعور بالفخر نتيجة الجهد الابداعي المبذول.

Barrow .

Dolling .

Burch .

الحسيني .

السؤال ٢: عرف الريادية بأنها: عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين، كما يعني تحقيق السبق في قطاع معين، وعملية إدارة النشاط، أو العمل الجديد في ميدان محدد، والريادي هو الذي يبتكر شيئاً جديداً بشكل علمي وشمولي.

Barrow .

الشميمري وآخرون .

الحسيني .

Dolling .

السؤال ٣: عرف ريادة الأعمال على أنها: مجموعة أنشطة تدفع إلى الاهتمام، وتوفير الفرص، والحاجات، والرغبات، من خلال الإبداع، وإنشاء المنشآت.

Barrow .

Burch .

Dolling .

الحسيني .

السؤال ٤: عرف ريادة الأعمال على أنها: إنشاء مشروع حر يتسم بالإبداع ، ويتصف بالمخاطرة .

Barrow .

Dolling .

الشميمري وآخرون .

الحسيني .

السؤال ٥: أكدت التعريفات المختلفة لريادة الأعمال على أن العلاقة بين مفهوم ريادة الأعمال وشخصية الرائد وثيقة الصلة لعدة أسباب منها:

. إن مشاريع الريادة من أهم مرتكزات النمو الاقتصادي.

. إن النجاح في ممارسة العمل الحر لا يقتصر على عدد من السمات.

. إن نجاح ريادة الأعمال يمكن أن يتحقق من خلال أشخاص يملكون صفات، وسمات محددة.

كل ما سبق.

السؤال ٦: عرف فقد عرف ريادة الأعمال بأنها: عملية إنشاء منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح، أو النمو تحت ظروف المخاطرة، وعدم التأكد.

Burch .

Barrow .

Dolling .

الحسيني .

الواجب الثاني

- ١- من أهم الوسائل والسبل اللازم اتخاذها لتعزيز القدرات والرغبات للتعامل مع البيئة:
 - التدريب والتنمية
 - النماذج والتجارب العملية.
 - المبادأة والمخاطرة
 - **كل ما سبق**
- ٢- بطاقة الأعمال المهنية تراعي ما يلي:
 - عدم التكلفة.
 - شعار جذاب.
 - استخدام الألوان المناسبة للمهنة.
 - **كل ما سبق**
- ٣- تعد من أهم سمات رائد الأعمال: تقبل عنصر المخاطرة والقدرة على التحمل،-----
 - روح العزيمة والإصرار والمثابرة.
 - التمتع بمهارات اجتماعيه جيده.
 - الخبرة المكتسبة
 - **كل ما سبق**
- ٤- من أهم صفات رائد الأعمال.-----
 - وضوح الهدف.
 - البحث عن أسلوب معين في الحياة.
 - لا يخاف من الفشل
 - **كل ما سبق**
- ٥- المعلومات التي يجب أن تتضمنها السيرة الذاتية:-----
 - التفاصيل الشخصية
 - الخبرات العلمية، الخبرات العملية.
 - الخبرات العملية.
 - **كل ما سبق**
- ٦- لضمان النجاح في كتابة السيرة الذاتية بشكل يلفت انتباه صاحب العمل المنتظر يراعي الاتي:-----
 - يجب التدقيق في اختيار الالفاظ.
 - عدم استخدام صيغ المبني للمجهول
 - عدم اللجوء إلى كتابة سيرة ذاتية طويلة.
 - **كل ما سبق.**

الوجب الثالث

السؤال ١: هي نسبة توليد كمية من الأفكار في زمن معين، أي غزارة الأفكار.....

. الطلاقة التعبيرية أو اللغوية

. **الطلاقة الفكرية**

. لا شيء مما سبق.

. الطلاقة الترابطية

السؤال ٢: هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلي ظهور عصر رواد الأعمال في البيئة الغربية، والتي منها: رواد الأعمال كأبطال، والتعليم، والعوامل الاقتصادية والديموجرافية،.....

. **التجارة الالكترونية**

. النظام الاقتصادي

. الثقافة والقيم الاجتماعية

. التحول نحو الاقتصاد الصناعي

السؤال ٣: ويمكن أن تتحقق بيئة استثمار ملائمة من خلال العديد من العوامل والعناصر المهمة، والتي لا يعتبر من بينها.....:

. البيئة التحتية ونظم المعلومات

. النظام الاقتصادي

. مؤسسات ومنظمات القطاع العام

. النظام والقانون الداعم

السؤال ٤: هناك العديد من المدارس التي تقدم كل منها مجموعة من الخصائص التي تميز هذه الشخصية، وهي :

. كل ما سبق

. المدرسة السلوكية

. المدرسة العلمية

. مدرسة النظم

السؤال ٥: هناك العديد من العوامل التي ساعدت على تشجيع وتنمية ريادة الأعمال، ولا يعتبر من بين تلك العوامل ما يلي:

. خلق الفرص

. كل ما سبق

. إمكانيات البيئة

. صفات رائد الأعمال

السؤال ٦: هي قدرة الفرد على بناء أكبر عدد من الجمل ذات المعاني المختلفة

. الطلاقة التعبيرية او اللغوية

. الطلاقة الترابطية

. الطلاقة الفكرية

. لا شيء مما سبق

السؤال ٧: يشتمل التقويم النظري للفكرة على مجموعة من المعايير الهامة، ولكن ليس من بينها:

. المعيار المالي

. المعيار التسويقي

. المعيار المعرفي

. المعيار الفني.

السؤال ٨: هي القدرة على إكمال العلاقات مثل إيجاد المعنى المعاكس

. الطلاقة التعبيرية او اللغوية

. الطلاقة الترابطية

. الطلاقة الفكرية

. لا شيء مما سبق

أسئلة الاختبار الفصلي

السؤال ١ : لضمان النجاح في كتابة السيرة الذاتية بشكل يلفت انتباه صاحب العمل المنتظر يراعى الآتي:

- . عدم اللجوء إلى كتابة سيرة ذاتية طويلة.
- . عدم استخدام صيغ المبني للمجهول.
- . يجب التدقيق في اختيار الألفاظ.
- . **كل ما سبق.**

السؤال ٢ : من القيود والتهديدات التي يجب البعد عنها في المشروع، ما يلي:

- . خروج بعض المنافسين من السوق
- . النجاح في الدخول لأسواق جديدة
- . **اختفاء سلعة مكملة**
- . الاستفادة من ابتكار أو اكتشاف معين

السؤال ٣ : لا يعتبر من بين مميزات شركات الأموال:

- . قابلية الأسهم للتداول.
- . لا تنفض بموت أو إفلاس أحد الشركاء.
- . لا يعتبر المساهم تاجراً.
- . **تقوم على اعتبار لشخصية الشريك.**

السؤال ٤ : ويمكن أن تتحقق بيئة استثمار ملائمة من خلال العديد من العوامل والعناصر المهمة، والتي لا يعتبر من بينها:

- . البنية التحتية ونظم المعلومات
- . النظام والقانون الداعم
- . **النظام الاقتصادي**
- . مؤسسات ومنظمات القطاع العام

السؤال ٥ : من نقاط القوة الواجب وجودها في المشروع:

- . عدم توفر المهارات اللازمة
- . ارتفاع التكلفة
- . **التميز بنوع الخدمة**
- . انخفاض مستوى الجودة

السؤال ٦ : نتيجة المفاضلة في تحليل السوق ستكون بين يديك المعطيات التالية:

- . نقاط قوة خاصة بكل مشروع
- . الفرص الخاصة بكل مشروع
- . نقاط ضعف خاصة بكل مشروع
- . **كل ما سبق.**

السؤال ٧ : هي قدرة الفرد على بناء أكبر عدد من الجمل ذات المعاني المختلفة

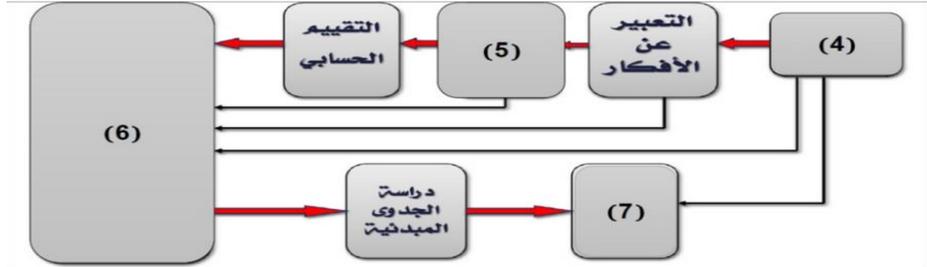
- . الطلاقة الترابطية
- . **الطلاقة التعبيرية أو اللغوية**
- . الطلاقة الفكرية

. لا شيء مما سبق.

السؤال ٨: من عيوب الملكية الفردية

- . سرعة اتخاذ القرار.
- . **المسئولية غير محدودة**
- . سهولة التأسيس.
- . حصول المالك على جميع الأرباح

السؤال ٩ : في شكل ملخص خطوات التوصل إلى الفرصة، يشير الرقم (٤) إلى:



. الفرص الاستثمارية

. **توليد الأفكار**

. اختيار الفرصة الأفضل

. التقييم النظري

السؤال ١٠ : عقب الوصول إلى مكان المقابلة الشخصية عليك

. **أحرص على الوصول قبل المقابلة بعشر دقائق**

. أعط نفسك متسع من الوقت للوصول

. تأكد من اصطحاب جميع الأوراق المطلوبة

. كل ما سبق.

السؤال ١١ : عرف ----- الريادية بأنها: عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين، كما يعني تحقيق سبق في قطاع معين، وعملية إدارة النشاط، أو العمل الجديد في ميدان محدد، والريادي هو الذي يبتكر شيئاً جديداً بشكل علمي وشمولي.

. Dolling

. Barrow

. الشميمرى وآخرون

. **الحسيني**

السؤال ١٢ : لا يعتبر من بين عيوب شركات الأشخاص ما يلي:

. الحصص في الشركة غير قابلة للتداول

. **يجوز للموظف أن يكون شريك متضامن.**

. المسئولية عن الديون غير محدودة.

. لا يدخل شريك جديد إلا بموافقة جميع الشركاء

السؤال ١٣ : تعد من أهم سمات رائد الأعمال: تقبل عنصر المخاطرة والقدرة على التحمل.....

- . الخبرة المكتسبة.
- . التمتع بمهارات اجتماعيه جيده.
- . روح العزيمة والإصرار والمثابرة.
- . كل ما سبق.

السؤال ١٤ : من أهم السلبيات والمخاطر المحتملة لرائد الأعمال:

- . ساعات العمل الطويلة.
- . المسؤولية الكاملة.
- . مستوى معيشة أقل
- . **كل ما سبق.**

السؤال ١٥ : لا يعتبر من بين أنواع الطلاقة:

- . **الجوهرية.**
- . الترابطية.
- . الفكرية.
- . التعبيرية أو اللغوية.

السؤال ١٦ : من نقاط الضعف في شركات التضامن

- . **ضعف السيطرة والرقابة على القرارات.**
- . وضوح المسؤولية المشتركة للإدارة بين الشركاء
- . سهولة نسبية للإنتشاء مقارنة بالشركات المساهمة
- . الفرصة لممارسة التخصص والاستفادة من تنوع المهارات

السؤال ١٧ : المعلومات التي يجب أن تتضمنها السيرة الذاتية:

- . الخبرات العملية.
- . الخبرات العلمية.
- . التفاصيل الشخصية
- . **كل ما سبق.**

السؤال ١٨ : تفكيرك السلبي المتشائم والخوف من الفشل يرجع إلي:

- . **عائق الاعتقاد**
- . الاعتقادات الخاطئة
- . العوائق الذهنية
- . لا شيء مما سبق.

السؤال ١٩ : هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلي ظهور عصر رواد الأعمال في البيئة الغربية، والتي منها: رواد الأعمال كأبطال، والتعليم، والعوامل الاقتصادية والديموجرافية،

- . التحول نحو الاقتصاد الصناعي.
- . الثقافة والقيم الاجتماعية
- . **التجارة الإلكترونية.**
- . النظام الاقتصادي.

السؤال ٢٠: أشار ----- إلى أن ريادة الأعمال هي: عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري. وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل، أو استقلالية أعلى بالإضافة للشعور بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول.

Barrow .

Dolling .

الحسيني .

Burch .

السؤال ٢١: هناك العديد من المدارس التي تقدم كلٌ منها مجموعة من الخصائص التي تميز هذه الشخصية، وهي:

مدرسة النظم. .

المدرسة السلوكية. .

المدرسة العلمية. .

كل ما سبق. .

السؤال ٢٢: الأفكار الممتازة ممكن أن تأتي من

دفتر الملاحظات الخاص .

المجموعات التي تضم الأشخاص مع بعضهم والمعلمين .

زيارة الشركات الأخرى .

كل ما سبق. .

السؤال ٢٣: من نقاط قوة شراء مشروع قائم: -----

قد يكون موقع المشروع غير ملائم لظروفك وتوجهاتك .

قد لا تتوفر في المشروع الخصائص والمقومات التي تبحث عنها .

عدم الحاجة إلى إجراءات ترخيص جديدة .

قد يتطلب التصميم المعماري والإنشائي للمبنى تغييرات جوهرية مكلفة .

السؤال ٢٤: من أهم سمات المبدع الطلاقة والمرونة، ولكن ليس من بينها: -----.

التفرد .

الأصالة .

مواصلة الاتجاه .

الحساسية للمشاكل .

السؤال ٢٥: هي القدرة على إكمال العلاقات مثل إيجاد المعنى المعاكس

الطلاقة التعبيرية أو اللغوية .

لا شئ مما سبق. .

الطلاقة الفكرية .

الطلاقة الترابطية .

السؤال ٢٦: عرف ----- الإبداع على أنه "نشاط إنساني يقدم أفكار أو معارف أصلية بشكل متكرر من خلال مجموعة من البيانات لتقديم نتائج متفردة"

George Knelles .

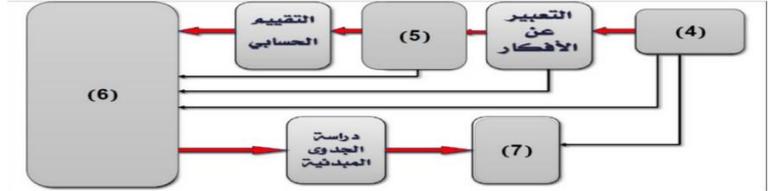
القاموس الإنجليزي .

- . روشكا
- . لا شيء مما سبق.

السؤال ٢٧: من نقاط القوة في شركات التضامن -----

- . ممارسة العمل عادة تتم من خلال اتفاقات شفوية.
- . ضعف السيطرة والرقابة على القرارات.
- . **وضوح المسؤولية المشتركة للإدارة بين الشركاء**
- . مسؤولية الشركاء مسئولية تامة.

السؤال ٢٨: في شكل ملخص خطوات التوصل إلى الفرصة، يشير الرقم (٥) إلى: -----



- . الفرص الاستثمارية
- . **التقييم النظري**
- . اختيار الفرصة الأفضل
- . توليد الأفكار

السؤال ٢٩: من المنافع والمكاسب المتوقعة للمشروع الجيد، ما يلي: -----

- . **خروج بعض المنافسين من السوق**
- . الاعتماد على عمالة من جنسية واحدة
- . ظهور منافسين جدد
- . اختفاء سلعة مكملة

السؤال ٣٠: أكدت التعريفات المختلفة لريادة الأعمال على أن العلاقة بين مفهوم ريادة الأعمال وشخصية الرائد وثيقة الصلة لعدة أسباب منها: -----

- . إن مشاريع الريادة من أهم مرتكزات النمو الاقتصادي.
- . إن النجاح في ممارسة العمل الحر لا يقتصر على عدد من السمات.
- . إن نجاح ريادة الأعمال يمكن أن يتحقق من خلال أشخاص يملكون صفات، وسمات محددة.
- . **كل ما سبق.**

السؤال ٣١: من أهم مميزات الامتياز التجاري: -----

- . التقيد بتعليمات وشروط المانح
- . موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد
- . محدودية التصرف بالملكية
- . **الاستفادة من خبرة مانح الامتياز**

السؤال ٣٢: معظم أصحاب العمل لا يحبون -----

- . الأشخاص الذين يأتون للمقابلة مستعدين
- . **الأشخاص الذين يتحدثون بإسهاب**
- . الأشخاص الذين يبدون واثقين

. الأشخاص الذين يدعمون إجاباتهم بأمثلة

السؤال ٣٣ : من أهم الوسائل والسبل اللازم إخاذها لتعزيز القدرات والرغبات للتعامل مع البيئة:-----.

- . النماذج والتجارب العملية.
- . المبادأة والمخاطرة.
- . التدريب والتنمية.
- . كل ما سبق.

السؤال ٣٤ : من مميزات الملكية الفردية -----

- . الإستقلالية وسرية العمل.
- . المسئولية غير محدودة
- . صعوبة التوسع في العمليات.
- . صعوبة الحصول على قروض

السؤال ٣٥ : من نقاط الضعف الواجب عدم وجودها في المشروع:-----

- . التميز بقربه من السوق
- . التميز بنوع الخدمة
- . التميز في السعر
- . الإعتماد على مورد واحد

السؤال ٣٦ : بطاقة الأعمال المهنية تراعي مايلي :-----.

- . عدم التكلف.
- . إستخدام الألوان المناسبة للمهنة.
- . شعار جذاب.
- . كل ما سبق.

السؤال ٣٧ : عرف -----الإبداع علي أنه " النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجودة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع"

- . روشكا
- . George Knelles
- . القاموس الإنجليزي
- . لا شئ مما سبق.

السؤال ٣٨ : قبل مغادرة إلى مكان المقابلة الشخصية عليك -----

- . حاول أن تبقى هادئ
- . إحرص على الوصول قبل المقابلة بعشر دقائق
- . تأكد من إصطحاب جميع الأوراق المطلوبة
- . كل ما سبق.

السؤال ٣٩ : من أهم صفات رائد الأعمال:-----

- . البحث عن أسلوب معين في الحياة.
- . وضوح الهدف.
- . لا يخاف من الفشل.

. كل ما سبق.

السؤال ٤٠ : من مميزات المنشأة الفردية -----

- . حياة المنشأة الفردية متوقفة على حياة صاحبها.
- . نجاح هذه المنشأة يعتمد كثيراً على قدرات صاحبها.
- . **وجود قدر كبير من المرونة في تشغيل المنشأة**
- . عدم ضمان الصمود في منافسة المنشآت الكبيرة.

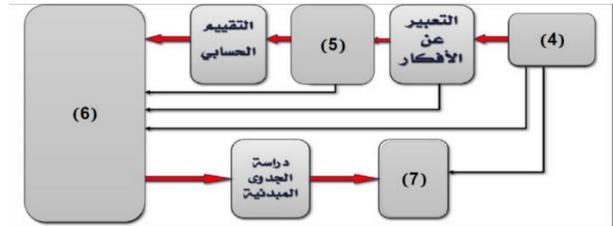
السؤال ٤١ : من عيوب المنشأة الفردية -----

- . وجود دافع إلى الابتكار والتجديد لدى المالك
- . **عدم ضمان الصمود في منافسة المنشآت الكبيرة**
- . وجود قدر كبير من المرونة في تشغيل المنشأة
- . قيام مالك المنشأة ببذل أقصى جهد في عمله

السؤال ٤٢ : اعتقادك بأنك غير مبدع أو أن الذكاء شرط ضروري للإبداع يرجع إلي:

- . العوائق الذهنية
- . عائق الإعتقاد
- . **الاعتقادات الخاطئة**
- . لا شئ مما سبق.

السؤال ٤٣ : في شكل ملخص خطوات التوصل إلى الفرصة، يشير الرقم (٦) إلى:



- . اختيار الفرصة الأفضل
- . التقييم النظري
- . توليد الأفكار
- . **الفرص الاستثمارية**

السؤال ٤٤ : عرف ----- ريادة الأعمال على أنها: مجموعة أنشطة تدفع إلى الاهتمام، وتوفير الفرص، والحاجات، والرغبات، من خلال الإبداع، وإنشاء المنشآت.

- . **Burch**
- . Dolling
- . الحسيني
- . Barrow

السؤال ٤٥ : عرف ----- ريادة الأعمال على أنها: إنشاء مشروع حر يتسم بالإبداع، ويتصف بالمخاطرة.

- . **الشميمري وآخرون**
- . الحسيني

Dolling .

Barrow .

السؤال ٤٦ : هناك العديد من الأمور التي يجب تجنبها أثناء المقابلة الشخصية، والتي من بينها: ----

- . لا تكن مراوغة ولا تتحدث بسرعة
- . لا تقاطع ولا تجادل
- . تجنب الإتكاء إلى الخلف خلال الجلوس
- . كل ما سبق.

السؤال ٤٧ : تتميز المنشآت الصغيرة بسهولة التأسيس، ولكن لا بعد من مميزاتها: -----

- . تختص بملكيتها لحصة كبيرة في السوق
- . الهيكل الإداري والتنظيمي بسيط وسهل
- . انخفاض المصروفات الإدارية اللازمة
- . حجم المنشأة وأعمالها محدود

السؤال ٤٨ : هناك العديد من العوامل التي ساعدت على تشجيع وتنمية ريادة الأعمال، ولا يعتبر من بين تلك العوامل ما يلي:

- . إمكانيات البيئة
- . خلق الفرص
- . صفات رائد الأعمال
- . كل ما سبق.

السؤال ٤٩ : من نقاط قوة إنشاء مشروع جديد: -----

- . يتطلب تكاليف عالية لإجراء دراسات تفصيلية مسبقة
- . يتطلب الكثير والمزيد من الوقت والجهد
- . يمكنك اختيار الموقع الملائم للمشروع
- . قد يحتاج إلى قدر كبير من السيولة النقدية لتوفير الأموال الكافية

السؤال ٥٠ : عرف ----- ريادة الأعمال بأنها: عملية إنشاء منظمة إقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح، أو النمو تحت ظروف المخاطرة، وعدم التأكد.

Burch .

الحسيني .

Dolling .

Barrow .

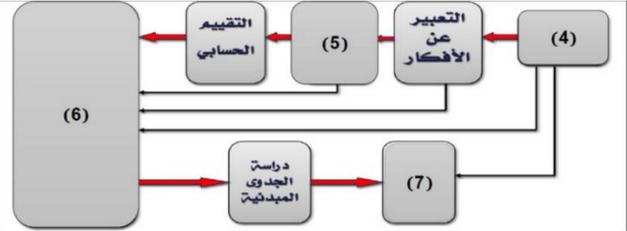
السؤال ٥١ : إعتقادك بأن أن هنالك إجابة واحدة فقط ويظهر هذا العائق في مادة الرياضيات على وجه الخصوص، يرجع إلي: -----

- . العوائق الذهنية
- . الاعتقادات الخاطئة
- . عائق الإعتقاد
- . لا شيء مما سبق.

السؤال ٥٢ : لا يعتبر من بين العوامل المكونة لمثلث ريادة الأعمال، ما يلي: -----

- . الرائد أو الشخص المالك
- . **المشروع الريادي**
- . الموارد
- . الفرص

السؤال ٥٣ : في شكل ملخص خطوات التوصل إلى الفرصة، يشير الرقم (٧) إلى: -----



- . **ختيار الفرصة الأفضل**
- . التقييم النظري
- . توليد الأفكار
- . الفرص الاستثمارية

السؤال ٥٤ : يشتمل التقييم النظري للفكرة على مجموعة من المعايير الهامة، ولكن ليس من بينها: -----

- . المعيار المعرفي
- . المعيار التسويقي
- . **المعيار الفني**
- . المعيار المالي

السؤال ٥٥ : من بين فوائد ريادة الأعمال: -----

- . خلق فرص نمو
- . عدم استقرار الدخل.
- . التحول نحو الإقتصاد الصناعي.
- . **فرصة لتحقيق أقصى الطموحات**

السؤال ٥٦ : لعرض أفكار قابلة للتحويل إلى مشروع يجب أن تستوفي الشروط التالية: -----

- . واضحة ومحددة
- . قابلة للقياس
- . واقعية
- . **كل ما سبق.**

السؤال ٥٧ : هي نسبة توليد كمية من الأفكار في زمن معين ، أي غزارة الأفكار

- . الطلاقة الترابطية
- . الطلاقة التعبيرية أو اللغوية
- . **الطلاقة الفكرية**
- . لا شئ مما سبق.

السؤال ٥٨ : تؤكد المدرسة المعاصرة علي أن سلوك رائد الأعمال ناتج من عاملين رئيسيين:

- . الإحساس بالفرصة
- . إستغلال الفرصة
- . **(أ، ب) صحيحين.**
- . لا شيئ مما سبق.

السؤال ٥٩ : عرف -----الإبداع علي أنه " إعادة ترتيب ما تعرفه وما لا تعرفه بهدف الوصول إلى ما لا تعرفه"

- . القاموس الإنجليزي
- . روشكا
- . **George Knelles**
- . لا شيئ مما سبق.

السؤال ٦٠ : لا يعتبر من بين الإيحاءات السلبية: -----

- . أنا رأبي غير مسموع
- . أنا طاقتي محدودة
- . **أنا شخص غير ناجح**
- . أنا لا يمكن أن أغير الواقع

أسأل الله لي ولكم التوفيق