

دليل بناء وإدارة وتطوير عملك الصغير



مشروع مساندة
الأعمال المحلية
من الشعب الأمريكي

تم اعداد هذا الدليل بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة
الأمريكية للتنمية الدولية. إن محتوى هذا الدليل هو مسؤولية منظمة
FHI ٣٦٠ ولا يعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID
أو آراء الحكومة الأمريكية

المحتوى

٧	مقدمة
٨	الهدف
١٠	الفصل الأول
١٣	المحور الأول
١٣	إدارة وتنظيم العمل
١٣	أولاً:
٨	آليات إدارة وتنظيم مكونات العمل
١٦	ثانياً:
١٦	طرق التخطيط والتنظيم والمتابعة لأداء الأعمال والعمل
٢١	ثالثاً:
٢١	التوجيه والقيادة للأعمال
٢٢	التحفيز:
٢٢	كيف تحفز الآخرين
٢٢	العمل الجماعي
٢٢	أهمية العمل الجماعي
٢٢	لماذا تفشل فرق العمل
٢٥	رابعاً:
٢٥	الرقابة وتقييم الأداء
٢٦	تحديد أهداف الأداء
٢٩	خامساً:
٢٩	إدارة عناصر الأعمال
٣٠	إدارة وقت نشاطات العمل / إدارة الوقت
٣٣	إدارة الموارد البشرية العاملة في العمل
٣٣	إدارة جودة العمل
٣٤	إدارة المخاطر
٣٦	المحور الثاني
٣٦	خطط لمستقبل أعمالك
٣٦	بناء رؤية العمل
٣٧	رسالة العمل
٣٨	بناء الأهداف
٤١	تحليل البيئة الداخلية والخارجية لعملك
٤٨	دورة حياة العمل (Enterprise Cycle)
٤٨	المحور الثالث
٤٨	مهارات إدارة الأعمال
٥٠	أولاً

٥٠	مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين
٦٧	ثانياً
٦٧	مهارة التفاوض
٧٨	الفصل الثاني
٧٨	إدارة العمليات الإنتاجية في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر
٨٠	المحور الأول
٨٠	إدارة العمليات الإنتاجية في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر
٨٠	أولاً: تعريف إدارة الإنتاج والعمليات
٨٩	المحور الثاني
٨٩	كيف تنتج حسب التصميم ومراحل الإنتاج؟
٨٩	مرحلة الإنتاج المستمر (وتكثر في التصنيع الغذائي والكيميائي ومواد التجميل)
٩٤	المحور الثالث
٩٤	إدارة المشتريات والتخزين في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر
١٠٠	الفصل الثالث
١٠٠	كيف تدير أموال عملك؟
١٠٣	المحور الأول
١٠٣	الأصول الثابتة ومصاريف التشغيل
١١٠	المحور الثاني
١١٠	قيود دفتر اليومية / سجل الأعمال (Record Keeping)
١١٣	القيود المزدوج (دفتر الصندوق)
١١٥	المحور الثالث
١١٥	إعداد وإدارة ميزانيات العمل
١١٦	استخدامات الأموال (رأس المال)
١٢١	المحور الرابع
١٢١	أ- قائمة الدخل وحساب الأرباح والخسائر
١٢٣	ب- قائمة التغيرات في حقوق الملكية
١٢٦	الفصل الرابع
١٢٨	التسويق والتخطيط التسويقي للأعمال
١٣٢	أنواع الأسواق
١٣٣	أنواع المتسوقون داخل الأسواق المستهدفة
١٣٥	علاقة التسويق مع المنتجات والتوزيع والترويج، والأسعار
١٣٩	الخطة التسويقية
١٤٠	تحليل المنافسة
١٥٨	الفصل الخامس:
١٥٨	توسعة الأعمال لأصحاب الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر

١٦٠

١٦٠

١٧٢

١٧٢

المحور الأول

كيف توسع وتطور من منتجاتك / خدماتك

المحور الثاني

دراسة الجدوى الاقتصادية لتطوير الأعمال

مقدمة:

في المنتصف الثاني من القرن العشرين برزت الأعمال الصغيرة والمتناهية الصغر في دول متعددة كأحد محركات ودعائم الاقتصاد الكلي، بحيث أصبحت أحد المصادر التقليدية المحركة للإنتاج القومي، حيث خفضت من نسب البطالة ومعدلات الفقر، وعملت على خلق فرص استثمارية وفق خواص الملكية الخاصة لمستثمرين يملكون خبرات متواضعة مكنتهم من التحسين والابتكار واستخدام رأس المال بشكل منتج.

لا يوجد تعريف علمي جامع للعمل الصغير أو متناهي الصغر، ذلك لأن مصطلح العمل الصغير أو المتناهي الصغر يحمل بين جوانبه العديد من التساؤلات ومنها:

- نوع العمل الصغير
- الحد الأدنى والحد الأعلى للعمالة به.
- الحد الأدنى والحد الأقصى للاستثمار.
- علاقة العمل الصغير بالتصدير.
- جودة منتجات العمل الصغير.
- شكل الإدارة والتنظيم في هذه الأعمال.
- المستوى التكنولوجي المستخدم في العمل الصغير.
- شكل العمل الصغير من الناحية القانونية.
- صورة العمل الواقعية (مصنع - ورشة - منزلي).

وكل هذه المعايير تسهم في تحديد مفهوم الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر، ونستطيع القول أن مفهوم هذه الأعمال لا يعتمد على الكثافة التكنولوجية بوجه عام، فالحرفية هي الأساس على قيامه - عدد العمالة لا يزيد عن تسعة أفراد للأعمال المتناهية الصغر ولا يزيد عن ٤٩ فرد للأعمال الصغيرة.

يقوم مشروع «مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية» بدعم نمو و تطوير الأعمال الصغيرة والمتناهية الصغر MSEs من خلال تقديم الدعم الفني والتقني والذي يشمل عدد من الأدوات من ضمنها دليل تأسيس الأعمال والدليل القانوني ودعم ورش العمل والدورات التدريبية وغيرها.

بناءً على ما تقدم ذكره، كان لا بد من توفير حقيبة دعم الأعمال الصغيرة والمتناهية الصغر «MSEs Toolkit» والتي يمكن وصفها على أنها أداة تم تصميمها وتطويرها لتقديم خدمات بناء القدرات والأدوات التعريفية التي من شأنها دعم الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر وزيادة تنافسيتها واستدامة أعمالها، من أجل وضع صاحب / مدير العمل المتناهي الصغر أو الصغير على المسار الأمثل، من أجل تلافي الاخفاقات وتحقيق أعلى نسب من الربحية والاستدامة وكذلك التوسع ليرتقي العمل ليصبح من مصاف الأعمال الكبرى.

الهدف:

يهدف هذا الدليل إلى تمكين صاحب / مدير العمل أياً كان نوعه ومكانه من إدارة عمله وتطويره بشكل مهني مبني على قواعد راسخة وأساسية خطوة بخطوة من خلال التركيز على المحاور الأساسية في العمل وهي:

١- إدارة العمل (العمليات الداخلية والخارجية).

٢- إدارة الإنتاج

٣- الإدارة المالية للعمل .

٤- التسويق.

٥- توسعة وتطوير العمل

سيوفر لك هذا الدليل ما يلي:

- التعرف على منهجية وألية عملك الخاص.

- يمكنك من معرفة وتشخيص نقاط القوة والضعف في عملك للاستثمار بشكل فاعل في نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف.

تم اعداد هذا الدليل بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. إن محتوى هذا الدليل هو مسؤولية منظمة FHI ٣٦٠ ولا يعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID أو آراء الحكومة الأمريكية - العمل وفق منهج علمي عملي يمكنك من أن تستثمر بعملك ليرتقي ليصبح جزء فاعل في الاقتصاد الكلي.



مشروع مساندة
الأعمال المحلية

الفصل الأول

إدارة وتنظيم الأعمال



إن الأعمال بشتى أنواعها واختلاف عملياتها ووظائفها إذا ما أُديرت بشكل جيد من خلال المعرفة المستمدة من الأسس والأساليب الإدارية الحقيقية للأعمال التي تمتاز بقدرتها على توجيه صاحب العمل إلى آلية تفعيل عناصر العمل الذي يمتلكه ضمن الأوقات المحددة لتحقيق أعلى معدل من الربح، تؤدي بالتالي إلى تحقيق الهدف الذي ينشده صاحب العمل من خلال تكوينه لعمله الخاص، والمتمثل باستدامة عمله وتنميته حتى يصبح عمل قادر على التوسع والتطور والنماء لتحقيق أكبر عائد اقتصادي مرجو من عمله، وذلك من خلال بناء قاعدة من المستهلكين للسلع أو الخدمات التي يديرها والعمل على إدارة مدخلات تكويناتها المالية والمادية والبشرية حتى ولو كانت قليلة جداً بطريقة ذكية، وفهم آليات سير عملها وتقاطعاتها والتحديات التي تفرضها كل منها على صاحب العمل وكيفية إدارة هذه التحديات لتخفيف أثارها السلبية وتعظيم أثارها الإيجابية لصالح العمل.

وحتى يتسنى لصاحب العمل أن يحقق الأهداف التي من أجلها بدء عمله الجاد والدؤوب بشكل علمي وعملي في آن واحد، فإن هنالك أسس على صاحب العمل أن يعمل بها. وقد تناول هذا الفصل تلك الجوانب والمزايا من خلال المحاور التالية وهي :

• المحور الأول: الجانب المعرفي (Knowledge) - إدارة وتنظيم الأعمال :

الإدراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة، والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة، وتشمل على معرفة آليات التفكير الإداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات وتطوير النظرة للأعمال. بحيث يتمكن صاحب العمل من معرفة تطبيق المفاهيم والآليات الإدارية التالية :

١. آليات إدارة وتنظيم مكونات العمل.
٢. طرق التخطيط والتنظيم والمتابعة لأداء العمل.
٣. التوجيه والقيادة للعمل .
٤. الرقابة وتقييم الأداء.
٥. إداره عناصر الأعمال.
- إدارة الوقت.
- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الجودة.
- إدارة المخاطر.

المحور الثاني: جانب تطوير المهارات الإدارية (Skills) - خطط لمستقبل أعمالك:

ويتناول هذا المحور تطبيق وتنفيذ المهارات الفنية والأنشطة بكفاءة واتقان ودراية، لتعمل على نقل العمل من مرحلة الأحلام إلى مرحلة تحقيق الأهداف وذلك بوضع تصور شمولي يُمكن صاحب العمل للبناء السليم لكل من :

١. الرؤية
٢. الرسالة
٣. تطوير أهداف ذكية (SMART Objectives) للعمل.
٤. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل
٥. تطوير وتحليل نظام التحليل الرباعي SWOT.
٦. تطوير خطط العمل المرتبطة بمعايير الأداء الحقيقية.

المحور الثالث: جانب تطوير المهارات السلوكية أو الإنسانية (Attitude) - لصاحب العمل:

يتناول هذا المحور المهارات الإنسانية أو قدرة صاحب العمل على تكوين فرق العمل والعمل معها لانجاز الأهداف المرجوة والمتمثلة بالآتي:

١. مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين:

- تعريفك على نمطك الأفضل في التواصل والعمل على تطويره.
- إدراك حاجة الآخرين وأهمية التواصل وفهم أنماط الآخرين وسلوكياتهم، ليتمكنك من التعامل معهم بكل سلاسة وبدون إشكاليات أو انفعالات نتيجة عدم فهم الآخرين.
- الأنواع المتعددة للاتصال وآليات استخدام كل منها في تحسين العمل.
- آلية التواصل مع متلقي الخدمة وترك الانطباع الجيد لديهم.

٢. مهارة التفاوض:

تعريفك على أهمية التفاوض كأداة من أدوات تدعيم الأعمال والعلاقات في العمل سواء مع الموردين من أجل الحصول على أفضل المواد بأقل الأسعار، أو مع متلقي الخدمة (الزبائن) من أجل اكتساب ثقتهم وتقديرهم للخدمة أو السلعة. وبالتالي اكتساب العمل جودة إيجابية تنحى إلى تخفيض الكلف وتقليل المشاكل والتغلب عليها.

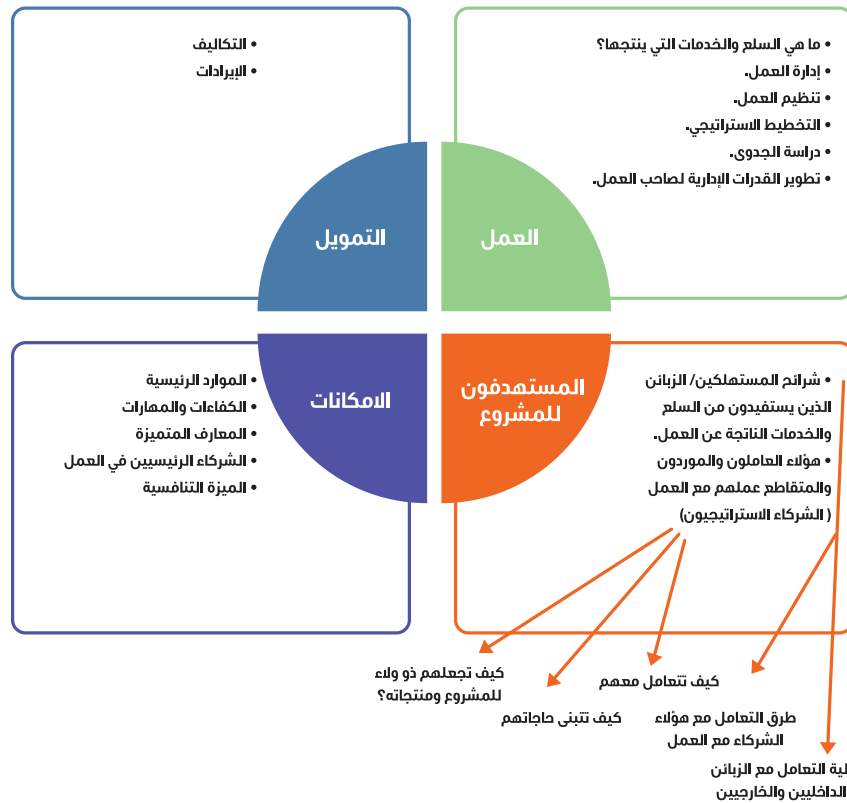
المحور الأول

إدارة وتنظيم العمل

١. آليات إدارة وتنظيم مكونات العمل.
 ٢. طرق التخطيط والتنظيم والمتابعة لأداء الأعمال والعمل.
 ٣. التوجيه والقيادة للأعمال .
 ٤. الرقابة وتقييم الأداء.
 ٥. إدارة عناصر العمل.
- إدارة الوقت.
 - إدارة الموارد البشرية.
 - إدارة الجودة.
 - إدارة المخاطر.

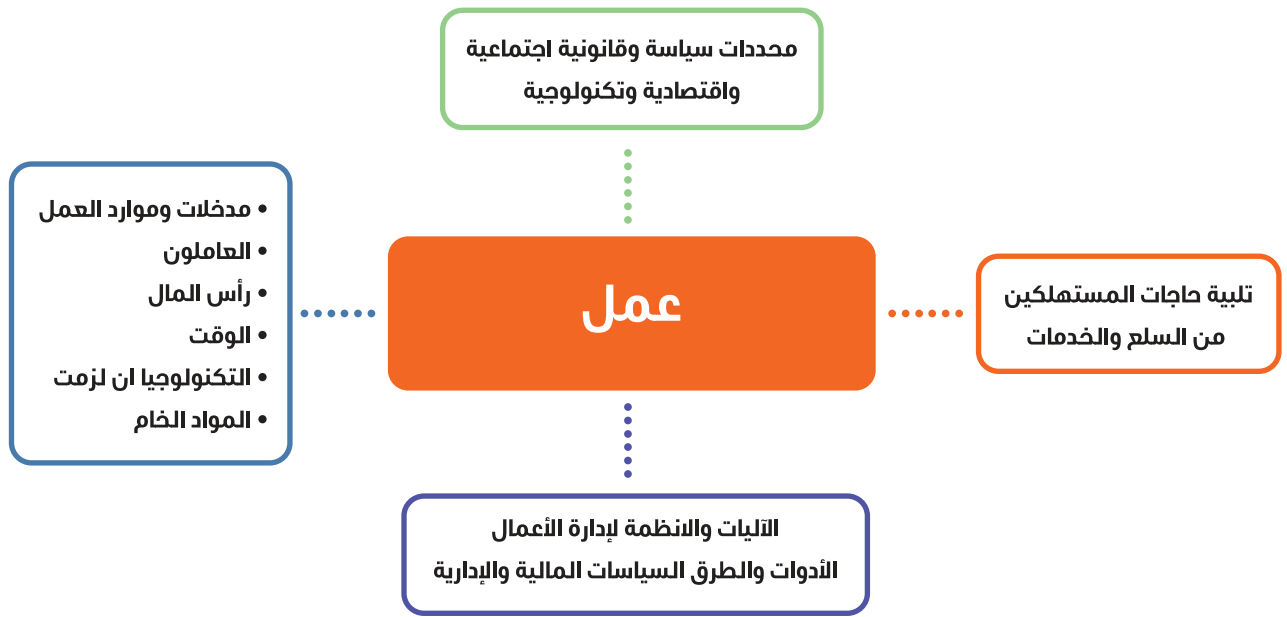
آليات إدارة وتنظيم مكونات العمل

إن مفهوم الإدارة يمتاز بتوجيه صاحب العمل إلى آلية تفعيل عناصر الأعمال التي يمتلكها ضمن الأوقات المحددة لتحقيق أعلى معدل من الربح.

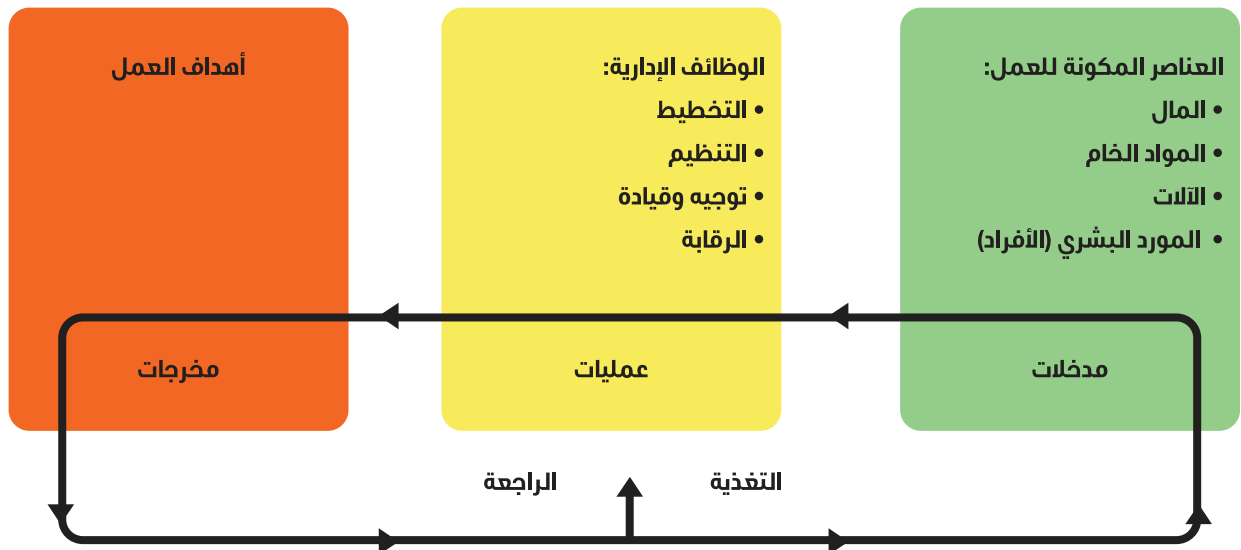


ولتحقيق ذلك فإن إدارة عناصر العمل وهي: العنصر البشري، المورد، رغبات المستهلكين، سعر المنتج، التمويل، البيئة التنافسية ضمن بيئة الأعمال التي يعمل بها إما أن تكون داعمة لنمو العمل ولتحقيق الرفاه الاقتصادي، أو أن تكون أحد الأسباب التي قد تؤدي إلى خسارة العمل. وعليه فإن إدارة العمليات تصبح:

مجموعة من الفعاليات / الأنشطة المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها تعمل على تحقيق هدف معين خلال فترة محددة من الزمن وبموازنة محددة وضمن محددات ومخاطر معينة.



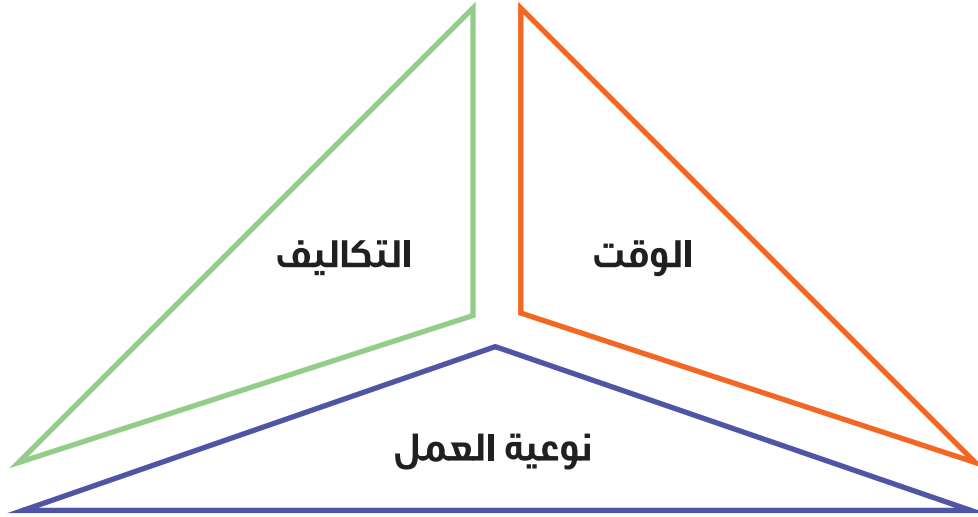
لكي يتمكن صاحب/ مدير العمل من إدارة أعماله. الأفكار الريادية والعمل بجد لا يكفيان، لذلك يجب عليه استخدام وتفعيل المدخلات لإنتاج عمله.



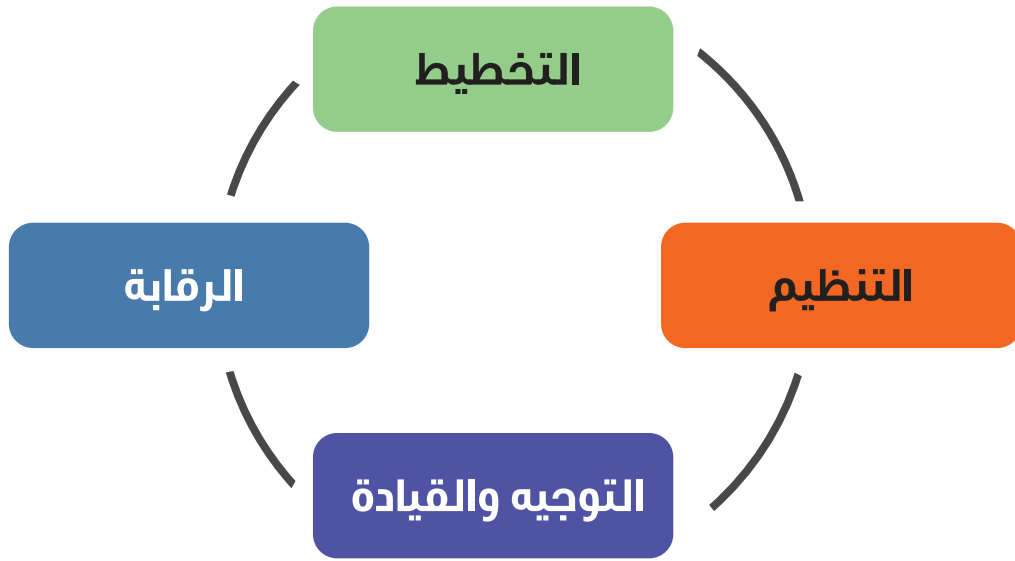
حيث تمتاز الإدارة الفاعلة بقدرتها على :

١. التركيز على أهداف العمل
٢. الاستجابة لرغبات المستهلكين للسلعة / المنتج.
٣. تفعيل قدرات صاحب العمل ومهاراته كافة لإدارة عمله.
٤. العناية بالجودة كأساس للإنتاج والتميز.
٥. السعي لاكتساب الجديد من المعرفة المتعلقة بالعمل

- أي عمل لديه عدة أوجه ونشاطات، على صاحب/ مدير العمل أن يلم بها حتى يستطيع إدارتها بالشكل الذي يضمن له:
- تفعيل وإدارة وقت العمل.
 - أن تتناسب كلف الإنتاج مع عمليات الإنتاج، لما لها من أثر على خفض التكاليف وزيادة الأرباح.
 - نوعية المنتجات (السلع أو الخدمات) التي ينتجها العمل وجودتها وآلية تلبيةها كحاجة للمستهلك.



مراحل إدارة المشروع



التخطيط (Planning) :

إن التخطيط الجيد للعمل يعني: أن يدرس صاحب العمل كل خطوة يخطو بها بشكل مبدئي لمعرفة الجدوى من القيام بهذه الخطوات، ومن ثم التخطيط التفصيلي للعمل حتى يتأكد صاحب العمل أنه يتقدم ضمن خطوات ثابتة وسليمة مرتبطة بالكلف ومعايير النجاح، مما يؤدي إلى ترسيخ قواعد العمل الناجح ويسهل من القيام بوضع أهداف ذكية SMART قابلة للتحقيق، ينبثق منها خطط عمل تنفيذية Action Plan، لتنفيذ هذه الأهداف. مما يؤدي إلى سهولة التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة من إقامة العمل ومن تحقيق الأرباح والرفاه الاقتصادي.

فوائد التخطيط:

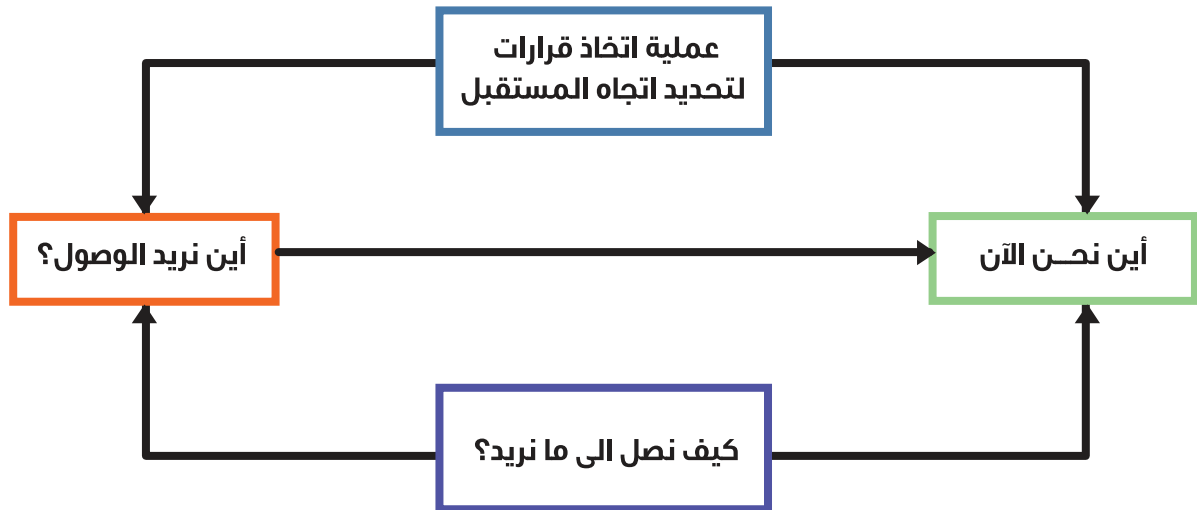
- يمكّن صاحب/مدير العمل من الاستعداد ومواجهة الأخطار والمصاعب التي يمكن أن تواجه العمل
- يساعد على بناء أهداف حقيقية ذكية يمكن ترجمتها إلى خطط عمل.
- الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية بطريقة ذكية وإدارتها لصالح العمل.
- تنسيق نشاطات العمل.
- + تمكّن صاحب/مدير العمل من اتخاذ القرار بشكل علمي مدروس.

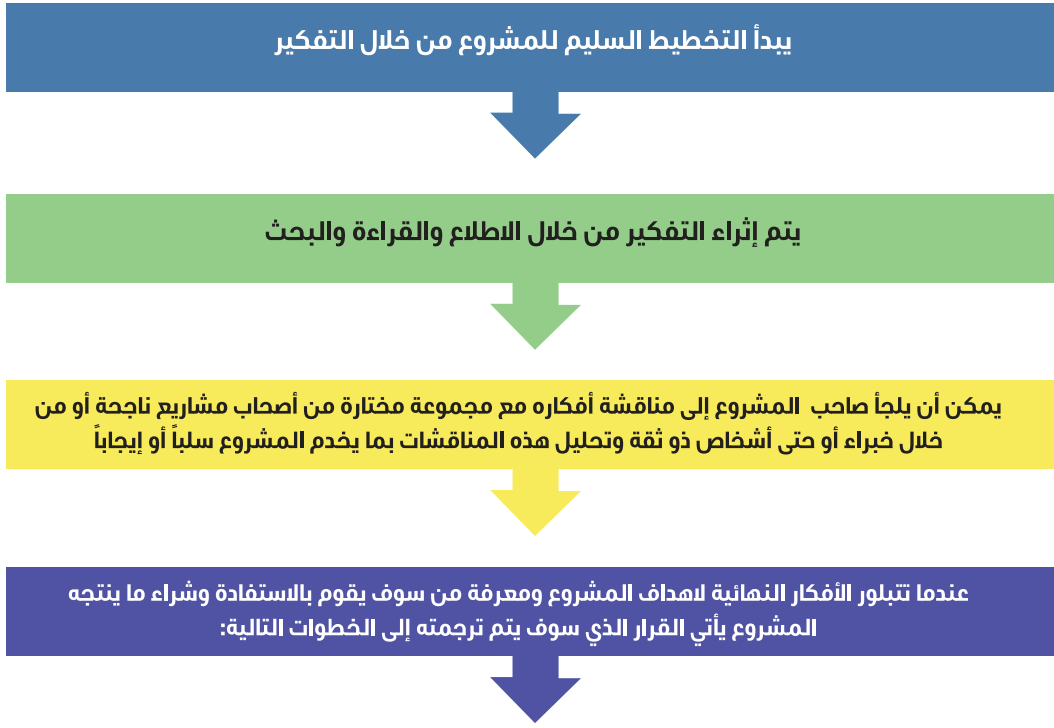
- إدارة الأفراد بفاعلية.
- تقييم الأداء العمل.
- تخفيض الكلف وتعظيم الأرباح.
- تطوير المنتجات وإيجاد أسواق غير تقليدية.
- المتابعة والتقييم.

أهم عناصر وظيفة التخطيط :

١. تحديد أهداف العمل.
٢. دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية.
٣. التنبؤ والتوقع للأبعاد المستقبلية.
٤. تحديد الإجراءات والقواعد الواجب اتباعها.
٥. التحضير للأعمال وإعداد الموازنات.

ما هو التخطيط ..؟





١. وضع مسودة لخطة العمل:

يجب أن توجه خطط العمل للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الأعمال أو الأنشطة التي يجب القيام بها مرتبة حسب الأولوية؟
- من المسؤول عن تنفيذها؟
- متى يجب أن يبدأ العمل ومتى يجب أن ينتهي؟
- هل ستظهر حاجة لخطط إضافية لمعالجة المشاكل التي قد تطرأ خلال تطبيق خطة العمل؟
- ماذا ستفعل في مثل هذه الحالة؟

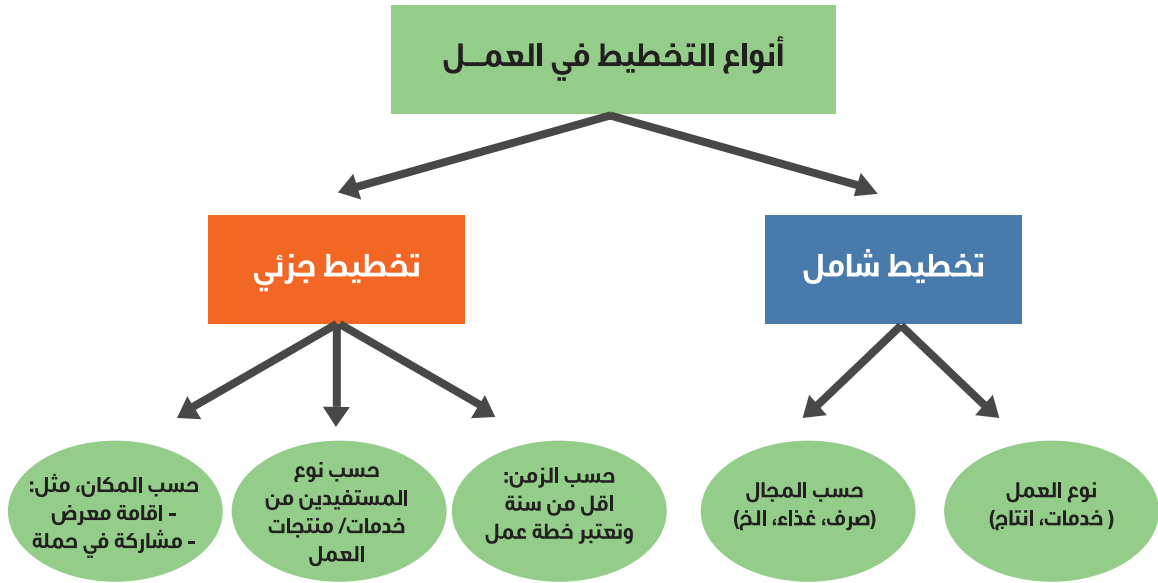
٢. المراقبة والإشراف:

مراقبة مستمرة لأعمال جميع العاملين في العمل ونشاطاتهم، كما يجب معالجة أية أخطاء تحدث بأسرع وقت ممكن، وذلك للتقليل من أثرها على أداء العاملين في العمل وإنجازاتهم.

٣. التقييم والتعديل المحتمل على خطط العمل:

يحتاج صاحب العمل إلى الاجتماع بشكل منتظم مع العاملين معه خلال تنفيذ خطط العمل؛ لتقييم مدى تقدم العمل، لكي يحدد فيما إذا كانوا يقتربون من تحقيق هدفهم المنشود، وما هي الأعمال التي سهلت احراز التقدم أو اعاقته، ومن المهم أن يقوم جميع العاملين في العمل في عملية التقييم هذه.

أنواع التخطيط:



من الضروري في مرحلة التخطيط التركيز على:

- 1- تأمين مدخلات الإنتاج.
- 2- التعامل مع المتغيرات بالتخطيط لوجود أكثر من اتجاه لعمل كل خطة (الخطط البديلة).
- 3- أن يتم العمل بروح الفريق.
- 4- انجاز الأعمال ضمن أوقاتها.
- 5- حل المشاكل التي تظهر فوراً وعدم التأجيل.
- 6- مراقبة جودة العمل.

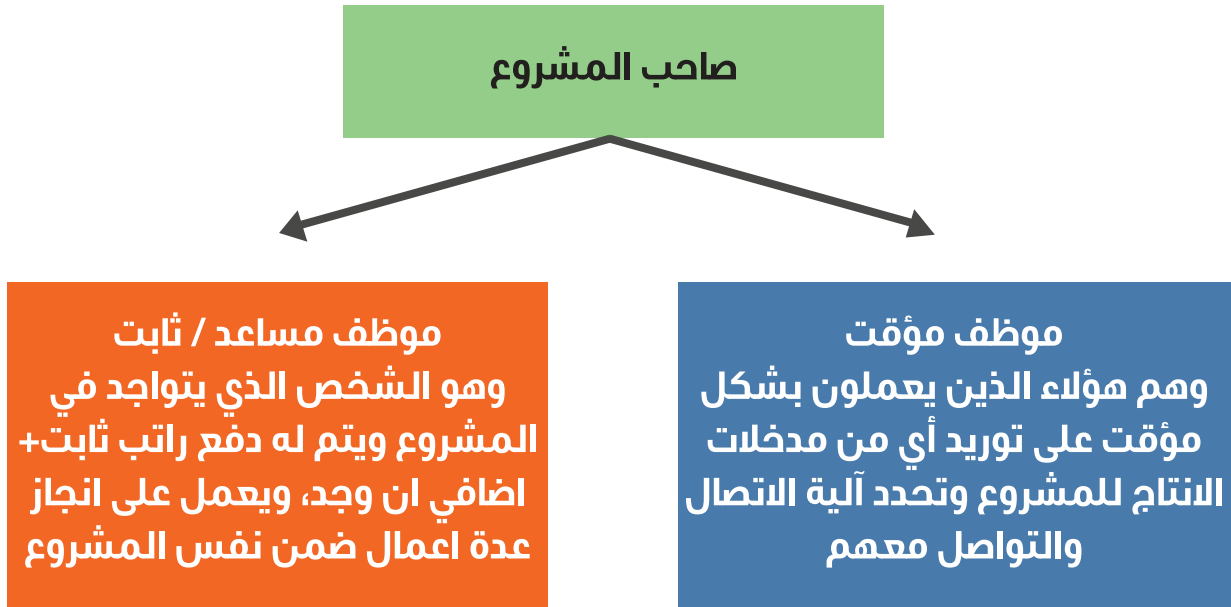
مستويات التخطيط:

المستوى	نوع الخطة	الطريقة
الأول	مدى الحياة	وضع رسالة وغاية للحياة، وذلك بوضع أهداف كبرى لتحقيقها.
الثاني	خطة ثلاث إلى خمس سنوات	تحديد هدفين أو ثلاثة فقط خلال هذه السنوات منبثقة من الأهداف الكبرى.
الثالث	خطة سنوية	وضع برنامج عملي على مستوى السنة لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التي وضعت في المستوى الثاني.
الرابع	خطة شهرية	وضع جدول محدد وواضح وقابل للإنجاز خلال تاريخ محدد.
الخامس	خطة أسبوعية	تحديد أول يوم من كل أسبوع لدراسة الأهداف الشهرية ووضع الخطوات والآليات لتحقيقها.
السادس	خطة يومية	هي بمثابة الخلية في جسم الكائن الحي، فهي وحدة التركيب لجميع الخطط وعلى قدر الفعالية من استغلالها تتحقق جميع الأهداف.

طرق التخطيط والتنظيم والمتابعة لأداء الأعمال والعمل

الأسس الرئيسية للتنظيم الداخلي للعمل

تعني كلمة تنظيم بالمفهوم العام: وضع كل شيء في مكانه الصحيح، والرجل المناسب في المكان المناسب، والوظيفة المناسبة في المستوى المناسب في الهيكل التنظيمي، ومن ثم ربط هذه الأشياء مع بعضها البعض لتكوين جهاز متكامل يتم بعضه البعض ويؤدي العمل المطلوب منه على أمثل وجه. وقد يكون أو لا يكون هناك هيكل تنظيمي للعمل الصغير أو متناهي الصغر، وذلك لقلّة عدد العاملين، ولكن لا يمنع ذلك من وضع تصور لآليات التواصل ما بين العاملين، ويمكن بناء هيكل في غاية البساطة:



أهداف عملية التنظيم:

أولاً: تحديد نطاق الإشراف:

ويقصد به تحديد عدد الموظفين الذين يخضعون لإشراف مدير/ أو المسؤول، ويلاحظ أنه في حالة كون العمل روتينياً فإن عدد الموظفين يكون أكثر مما لو كان العمل فنياً ويحتاج لشيء من التدقيق.

ثانياً: تبسيط وتوحيد العمل:

يجب أن تُراعى الأسس العلمية في تبسيط العمليات وتنسيق سيرها، مما يخفض سرعة إنجازها كما أنه يجب توحيد نظم العمل في جميع الأعمال (الأنشطة) وأقسامه، كذلك يجب أن يكون نظام العمل مرناً يتناسب مع زيادة حجم العمل دون المساس بالأسس الرئيسية له، بما يضمن التقليل ما أمكن من معدل الأخطاء التي قد تواجه العمل.

ثالثاً: تقسيم العمل وتوزيعه:

هناك العديد من الفوائد التي تعود على العمل نتيجة تقسيمه إلى أقسام متخصصة منها: تنمية المهارة في العمل، وتقليل التكاليف، وزيادة الجودة في الخدمة.

وعليه فإنه يجب توزيع الأعمال حسب نوعها على كافة العاملين، وذلك من أجل توفير الوقت والجهد، وتحقيق الانسجام والدقة بالعمل.

رابعاً: تدريب الموظفين:

يجب على كل صاحب/ مدير عمل أن يضع برنامجاً لتدريب موظفيه قبل أن يوكل إليهم أعمالهم، ولا يكفي أن يُدرب الموظف مرة واحدة حين مباشرته في العمل، بل أنه يجب أن تكون هناك دورات تدريبية أثناء عمله، ولأكثر من مرة.

خامساً: تنسيق العمل:

في كثير من الأعمال قد تمر العملية الإنتاجية بأكثر من مرحلة، لذا يجب أن تكون المهام المطلوبة في كل مرحلة واضحة بصورة جلية حتى يتلافى تكرار نفس خطوات العمل.

التوجيه والقيادة للأعمال

تهتم وظيفة التوجيه في إدارة الأعمال على الجانب الإنساني المتعلق بكيفية إدارة العنصر البشري، وذلك من أجل تحفيزه لأفضل أداء، وبث روح التعاون والعمل ضمن الفريق، والتحول من مدير إلى قائد فعلي قادر على أن يجعل تكاملية العمل الداخلي هي الانطلاق للنجاح مع العناصر الخارجية وتطوير شبكة علاقات واتصالات تسهم برفع سوية العمل، ذلك فإنه من المهم تكامل العناصر التالية:

١- آليات التحفيز.

٢- العمل الجماعي.

٣- التحول إلى قائد وليس مدير.

٤- تقييم الأداء الفعلي للعمل للعاملين.

التحفيز:

هناك مجموعة كاملة من النظريات التحفيزية ولكن يكمن سر التحفيز في فهم الأفراد الذين تشرف عليهم. فانت تمتلك تأثيراً أكبر مما تعتقد في تحفيز الأفراد الذين يعملون معك

كيف تحفز الآخرين؟

- السماح للأفراد بتطوير أعمالهم والاستمرار في تحسين عملهم.
- أعط أكبر قدر ممكن من السلطة للسماح للعاملين بإطلاق العنان لصلاحياتهم.
- إعطاء تغذية راجعة منتظمة لمنع الخطأ في توجيه الجهود والشعور السيء تجاه العوامل الخارجية وحول جعل الأهداف صعبة التحقيق.
- أظهر الثناء للعاملين لكسب تقديرهم.
- شجع العمل الجماعي لتعزيز الشعور بالانتماء وتنمية التآزر من المساهمات الفردية داخل المجموعة.
- تأكد من خلق بيئة عمل محفزة لتحسين الأداء.
- معرفة المحفزات لكافة العاملين حيث يختلف الأفراد في تطلعاتهم الفردية وحاول بذل الجهد لمعرفة ما يحفزهم.
- لا تفترض بأن المال هو الحافز الوحيد للعاملين في العمل فالمكافآت المعنوية يمكن أن تدفع فريق العمل لاستخراج طاقاتهم الكامنة.
- ساعد الأفراد الأشياء التي ساعدوا في ابتكارها؛ فقم بإعطاء الأفراد التنوع والاهتمام وبعض السيطرة على أعمالهم

العمل الجماعي:

نحن جميعاً نعمل على هيئة فرق حيث نتقابل مع بعض الفرق يوماً بيوماً بينما نتواصل مع الفرق الأخرى عن طريق الانترنت وتعتبر كافة الفرق هامة لتحقيق النجاح، فكر في عدد الفرق التي تنضم إليها:

- ما هو دورك في كل فريق؟
- ما مدى فعالية الفرق المختلفة؟
- ما هي سمات الفريق الأكثر فعالية؟

أهمية العمل الجماعي:

1. تحسين الجودة والإنتاجية: يستطيع الفريق القيام بالعمليات ومراقبتها ويكون مسؤولاً عن النتائج
2. تحسين الخدمة: ويعني النهج الموحد والثابت للخدمة بأن كامل الفريق يركز على احتياجات العملاء.
3. انخفاض تكاليف التشغيل: حيث يمكن الحصول على النتائج النهائية من خلال تحسين الإنتاجية وسير العمل
4. التشجيع والتحفيز والإبداع: غالباً ما يعرف فريق العمل كيفية تحسين الطريقة التي يعمل بها.
5. تبسيط الهياكل الوظيفية: يمكن لأعضاء الفريق دعم كل منهم الآخر.

لماذا تفشل فرق العمل:

يفشل الفريق عادة لأحد الأسباب التالية:

في حال نقص الدعم والتشجيع من المدراء ستتخفف حافزية الفريق	نقص الدعم
تحتاج الفرق إلى وجود أهداف واضحة لمعرفة سير اتجاههم	عدم وضوح الهدف
تحتاج الفرق إلى وجود هيكل وعمليات لإدارة أدائها مثل المراجعات المنتظمة وأنظمة التغذية الراجعة وآليات لحل المشاكل	انعدام هيكل الفريق
تحديد أداء الفريق بموجب أنظمة إدارة الأداء التي تشجع وتكافئ أداء الفرد	الأنظمة الغير ملائمة
انعدام التنوع وتشابه الأنماط يمنع طرح الأفكار الجديدة	التفكير الجماعي
عادة ما تكون خاصة (أهداف شخصية) أو غير معن عنها وتمنع الفريق من المضي قدماً	جداول العمل المخبأة أو غير المعن عنها
قد تؤدي الخلافات على إعاقة تقدم الفريق	الآراء المتضاربة
الحاجة إلى اشراك واشتراك كافة أعضاء الفريق للعمل بشكل فعال	الأعضاء الطاعين مقابل الأعضاء الهادئين

مراحل تطوير الفريق:

هناك أربع مراحل لتطوير الفريق ليحقق أداءه العالي وهي:

١. التشكيل : عندما يتم تشكيل الفريق في البداية.
٢. التشغيل: وهذا وقت صعب وذلك عندما يحدد الفريق الأدوار والمسؤوليات بين أعضائه.
٣. وضع القوانين: ايجاد طرق للعمل معاً. مما يعطي للفريق هويته ويجعل أفرادهم يشعرون بالراحة حول مجموعتهم.
٤. الأداء: وبعد كسر الحواجز الصلبة من المجموعة، وعندما يجد أعضاء الفريق أسلوباً للعمل معاً فإنهم يستطيعون الأداء والعمل معاً كفريق واحد

ما الذي يقوم به الفريق ذو الأداء العالي؟ يقوم افراده بـ:

- وضع أهداف عالية تتعلق بالمرجات (النتائج المرجوة) وبالجودة
- انجاز الأهداف والاحتفال بالنجاح
- فهم بعضهم البعض وتقديرهم للاختلافات فيما بينهم
- احترام بعضهم البعض
- فريق متوازن ومتنوع من ناحية الأدوار والمهارات فيما بين أفرادهم
- يمتلكون المسؤولية والاستقلالية في تحقيق الأهداف
- يركزون أدائهم نحو مصلحة الزبائن
- التقييم والتحسين المنتظم لأدائهم
- الاستمتاع في العمل مع بعضهم البعض مع توفر الحافزية لتحقيق الأهداف

كيف تصبح قائد وليس مجرد مدير؟

أولاً: لتتعرف على مفهوم السلطة:

السلطة: تعني التمكين حرفياً "منح السلطة" فهي عملية تمكين الآخرين من خلال التنازل عن بعض سلطاتك ولكنك في الواقع تكتسب المزيد من السلطة، وتقوم بقيادة العمل بشكل أكثر فعالية. ولكن قد تكون فكرة التخلي عن السلطة مخيفة بعض الشيء. ولا يعني التمكين بأن تقوم بالتنازل عن سلطتك الإدارية الشرعية بل هي مبنية على أربع عناصر أساسية وهي:

١. المسؤولية.
٢. الثقة.
٣. التدريب.
٤. الدعم.

الفرق ما بين القائد والمدير؟

المدير	القائد
<p>يترأس بعض الموظفين يتفاعل مع التغيير لديه أفكار جيدة يحكم المجموعات يحاول أن يكون بطلاً يبقى على الأوضاع على ما هي عليه</p>	<p>يكسب أتباعاً يقود التغيير بنفسه يطبق الأفكار يقنع أتباعه يصنع الأبطال يرقى بالمؤسسة إلى آفاق عالية</p>

قائداً فاعلاً ، فإنه يتطلب منك أن تتقن وتتفنن بالمهارات التالية:

١. طريقة التصرف:

وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم. فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى أي مكان آخر أو إذا وقف أو بقي جالسا أو إذا هو ابتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعيه بحرارة أم لا، كل هذه الأمور تساعد في تشكل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.

٢. المقدرة على اقناع الآخرين:

لا بد هنا أن نقول أن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل. ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.

٣. المقدرة على التحدث بشكل فاعل:

ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.

٤. المقدرة على الاستماع:

بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.

٥. المقدرة على استيعاب الآخرين:

المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب الوصول إليها.

٦. استخدام المكان والزمان بشكل فاعل:

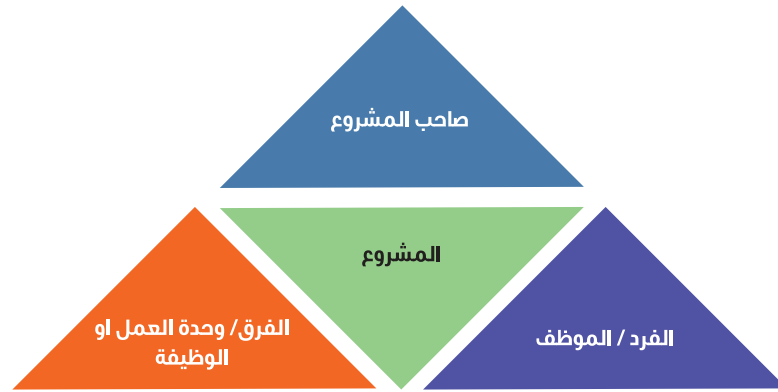
على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

رابعاً

الرقابة وتقييم الأداء

إن الرقابة وتقييم الأداء في العمل يعملان على التأكد من أن عمليات التنفيذ متوافقة لما تم التخطيط له، ومن أجل تفادي الأخطاء وتصحيح المشاكل.

يبدأ تصميم نظام الرقابة والتقييم بتحديد أهداف التقييم، لأن ذلك يؤثر في التفاصيل اللاحقة. وتوفر هذه العملية الفرصة ليقوم أصحاب الأعمال والموظفين بمناقشة الأهداف والانجازات لتحقيق التحسين والتطوير المرجو. ويجب أن تنسجم هذه الأهداف مع استراتيجية العمل ويجب أن تكون أهدافاً ذكية SMART أي أهدافاً (محددة، يسهل قياسها، يمكن تحقيقها، ذات علاقة باستراتيجية العمل، ومحددة بفترة زمنية معينة) حيث تهدف إدارة الأداء إلى الحصول على أفضل النتائج من الأفراد ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم وأهداف العمل.



وإذا أردت الحصول على ثلاثة أسباب وجيهة لتطوير معرفتك ومسلكك نحو إدارة الأداء، فتذكر بأن إدارة الأداء من شأنها مساعدتك على:

١. تحسين أداء الفرد والفريق والعمل.
٢. تحفيز وتطوير وزيادة إمكانيات فريق العمل.
٣. تمكّنك من النجاح في دورك كصاحب/ مدير عمل ناجح.

ويجب أن تشمل على:

- ١- تحسين الأداء: تحسين الأداء في العمل بأكمله للحصول على كفاءة الفرد والفريق والعمل.
- ٢- التطوير: إذا لم يكن هناك تطوير مستمر للأفراد والفرق؛ فإن الأداء لن يتحسن.
- ٣- إدارة السلوك: التأكد من تشجيع الأفراد ليتبعوا سلوكاً يسمح بوجود علاقات عمل جيدة ويشجعه

المراحل الأساسية لعملية إدارة وتطوير الأداء هي:

- ١- وضع أهداف واضحة: مستمدة من الفهم المشترك للأهداف الوظيفية أو أهداف العمل.
- ٢- القياس: وضع قياسات واضحة لتقييم الأداء للأهداف المنفق عليها.

- ٣- التغذية الراجعة: تقديم المعلومات للأفراد حول أدائهم وتقديمهم.
- ٤- التشجيع الإيجابي: التأكيد حول ما تم انجازه وتقديم النقد البناء فقط حول ما يمكن تحسينه.
- ٥- تبادل الآراء: التبادل الصريح للآراء حول ما حدث، وكيفية تحسين التقييمات للأداء، والدعم الذي يحتاجه الفرد من مديره لتحقيق هذه الأهداف وما هي تطلعات الفرد نحو مستقبله العملي.
- ٦- الاتفاق: الوصول إلى فهم مشترك ما بين كافة الأطراف حول ما يتوجب القيام به لتحسين الأداء بشكل عام والتغلب على أية أمور تطرأ خلال عملية المناقشة.

تحديد أهداف الأداء:

ومن العناصر الهامة في خطة إدارة الأداء هي وضع الأهداف التي ستكون بمثابة الاتفاق ما بين صاحب/مدير العمل والموظف، ويتوجب كتابة هذه التوقعات بشكل واضح حتى يكون هناك هدف محدد يتم العمل نحو تحقيقه. ويمكن وضع الأهداف في كافة مستويات العمل للتأكد من وجود الالتزام، ومن وجود وضوح حول الأهداف.

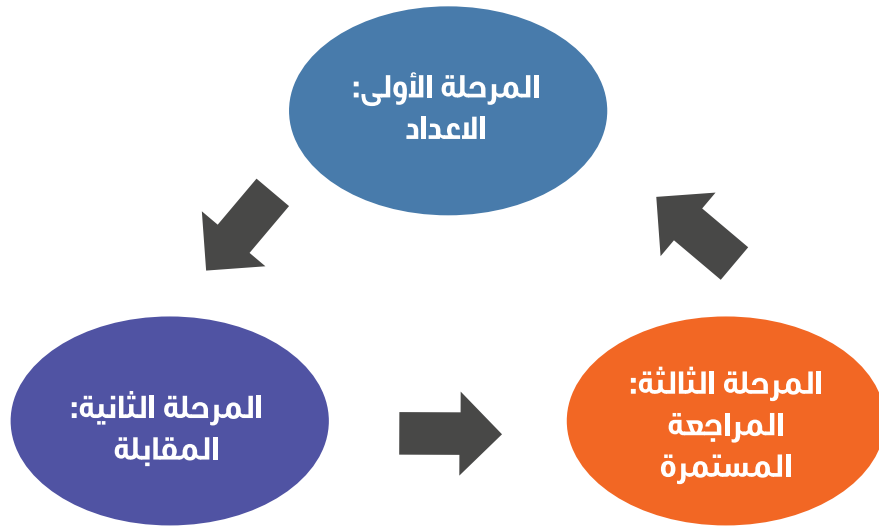


وضع أهداف للحصول على نتائج جيدة:

١. ربط الأهداف بأولويات العمل: ويصف الشكل المتسلسل نقاط الاتصال بالنسبة للوظائف في المستويين حيث يجب مراجعة وتحديث الأهداف مع تغير الظروف.
٢. ربط الأهداف بالنتائج، وليس بالأنشطة: وهذا يعني الاهتمام بالمرجات وليس بالأنشطة أي بالنتائج النهائية وليس بالوسائل المستخدمة لتحقيقها.
٣. أهداف يمكن قياسها وأهداف محددة: يجب قياس الأهداف وتحديد مستويات مقبولة من الأداء.
٤. أهداف ذات تحديات كبرى ولكن يمكن الحصول عليها: يجب أن يضع موظفيك أهدافهم حيث ستكون هذه الأهداف صعبة للغاية اذا حددها صاحب / مدير العمل بدلاً عنهم . ويتوجب أن تكون هذه الأهداف مرنة ومتعدية ومتطورة ولا تضع الأهداف التي يصعب الحصول عليها لأنها قد تثبط الهمم.
٥. مطابقة الكفاءة مع القدرات: يجب أن تأخذ الأهداف بعين الاعتبار القدرات والخبرات والمعرفة الفردية وأي خطة تطويرية سارية.
٦. تحديث المعلومات: قد تحدث بعض الأمور الخارجة عن سيطرة الموظف والتي قد تؤثر على امكانية قياس الهدف، وعليه فإنه يتوجب تحديث الأهداف بانتظام مع مراعاة بيئة العمل.

٧. عدد الأهداف: لا تضع الكثير من الأهداف، فمن الأفضل التركيز على عدد قليل من الأهداف بدلاً من وضع قائمة طويلة من المستحيل تحقيقها.

ويمكن تقسيم عملية تقييم الأداء إلى ثلاثة مراحل:



المرحلة الأولى: التحضير

لا تتغاضى عن مدى الوقت والجهد الذي قد تحتاجه في التحضير للتأكد من جودة التقييم.

المرحلة الثانية: الاجتماع

ويعتبر الاجتماع من أهم أجزاء هذه العملية حيث أنه إذا تم القيام به بشكل جيد فإنه يعتبر أداة تخطيط وتحفيز قيمة للفترات المقبلة من العمل.

المرحلة الثالثة: المراجعة المستمرة

يعتبر اجتماع التقييم جزءاً من دورة مراجعة التقييم ويجب أن تكون مراجعة التقييم عملية مستمرة وتشتمل على:

• التغذية الراجعة المنتظمة:

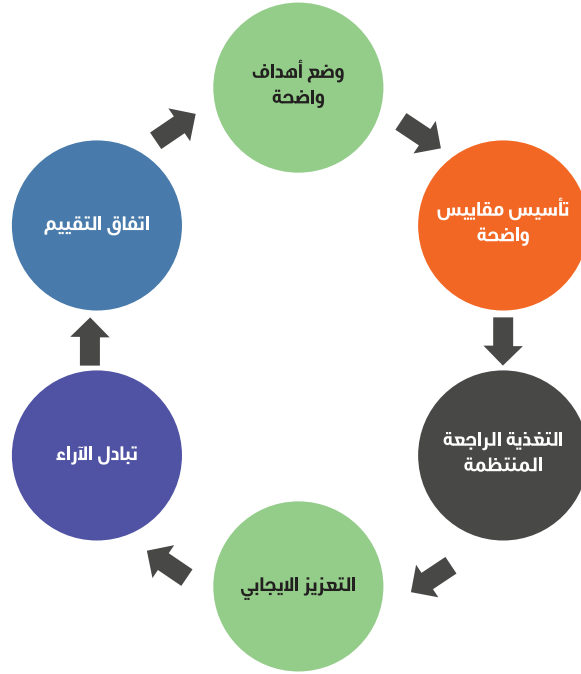
حيث يحتاج الأفراد معرفة مدى تقدمهم ويجب تخصيص بعض الوقت لإيصال هذه المعلومات إليهم. وهذا يعني قيامك في اجتماع التقييم المقبل بتطبيق قانون عدم المفاجئة.

• التدريب المستمر:

وهذا أسلوب ممتاز لمساعدة الأفراد على التطور من خلال عملهم. ويمكن تأسيس أعمال التدريب باعتبارها جزءاً من خطة تطوير الفرد. وتؤكد الاجتماعات نصف السنوية حول تحقيق الأهداف، وحول دراية الأفراد بتقدم أدائهم وحول أي تغيير يطرأ على الأهداف.

• التطوير والتدريب:

ويتوجب استمرار هذه النشاطات خلال السنة ليمتلك الفرد المهارات اللازمة لأداء وظيفته وتطوير دوره الجديد. تتكون عملية التطوير وإدارة الأداء من المراحل التالية:



١. وضع أهداف واضحة:

يجب وضع أهداف أداء واضحة ومناقشتها والإتفاق عليها مع كل شخص تشرف عليه.

٢. تأسيس مقاييس واضحة:

حول كيفية تقييم أداؤهم بالنسبة للأهداف المتفق عليها.

٣. التغذية الراجعة المنتظمة:

تقديم التغذية الراجعة المنتظمة والمعلومات حول أداء وتطوير الفرد.

٤. إعادة فرض الإيجابية:

التأكيد على الأمور التي تم القيام بها بشكل إيجابي وإبداء النقد البناء حول ما يمكن تحسينه.

٥. تبادل الآراء:

تبادل الآراء بصراحة حول ما حدث وكيفية تحسين أداء الأفراد الذين يتم تقييمهم والدعم الذي يحتاجونه من مدراءهم لتحقيق ذلك والتطلعات العملية المستقبلية الخاصة بالأفراد.

٦. اتفاق التقييم:

الوصول إلى فهم مشترك ما بين الأطراف (المدير والفرد) حول ما يتوجب القيام به لتحسين الأداء الحالي بشكل عام ومعالجة أي أمور تم إثارتها خلال المناقشة.

خامساً

إدارة عناصر الأعمال

إدارة عناصر الأعمال:

تعني الأنشطة أو المهام التي يجب تنفيذها في العمل، وهنا تأتي الحاجة إلى وضع وتحديد كافة مستلزمات تلك الأنشطة/المهام في العمل، ويتم تقسيمها إلى أنشطة/مهام داخلية أو خارجية.

أنشطة داخلية: مثل كافة المتعلقات بالعمل :

- ١- قبل بدء عملية الإنتاج: ك شراء المواد الخام، تصميم المنتج / الخدمة، تخزين المواد، توفير رأس المال، توفير البنية التحتية للعمل من المكان والإضاءة والماء وغيرها.
- ٢- أثناء عملية الإنتاج: التأكد من إجراءات ضبط جودة العمل وتوريد مواد الإنتاج في وقتها، والإنتاج والتغليف والتعبئة إلخ من متعلقات الإنتاج.
- ٣- بعد عملية الإنتاج: تخزين ونقل ومستودعات وموزعين وغير ذلك.

أنشطة خارجية:

مثل العلاقات مع الموردين والمستهلكين وحضور الدورات التدريبية أو المشاركة في المعارض والبازارات وغيرها، وبناء شبكات التواصل والمعارف والتسويق للمنتج/ السلعة.

وحتى تسير هذه الأنشطة وفقاً لما تم تخطيط العمل له، فإن ذلك يستدعي أن ترتبط هذه الأنشطة بأوقات محددة لتكون ذات كفاءة وفعالية عالية.

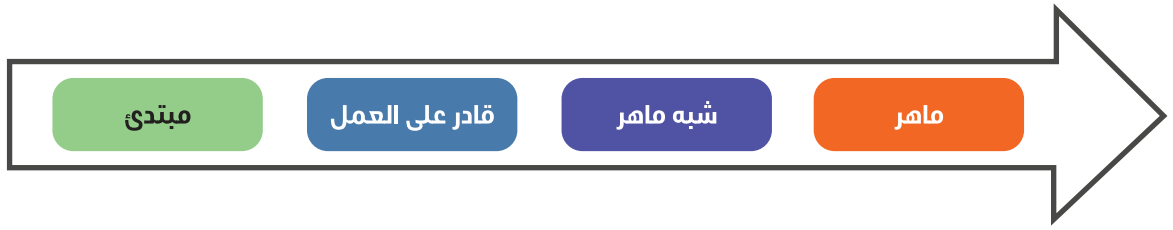
إدارة وقت نشاطات العمل / إدارة الوقت

يترتب على ذلك أن تتم كافة الأعمال المحددة للعمل ضمن الأوقات المحددة لها حسب خطة العمل الموضوعية، ومن الضروري أن تكون خطة العمل مفهومة من المدير/صاحب أو/و المسؤول عن التنفيذ، ويفضل أن تكون مكتوبة، على أن يتم طباعتها وتعليقها في مكان واضح، واستخدام أسلوب الحذف لكل جزء ينفذ منها، ويمكن استخدام الألوان لتحديد المنجز وغير المنجز والتواريخ والأوقات. وبذلك يستطيع المدير/صاحب أو/و المسؤول عن التنفيذ أن يرى حقيقة ما يجري مترجماً ومصوراً أمامه. حيث أن ذلك يمنحه الشعور بالثقة والطمأنينة ويمده بالحماس ويحفزه على انجاز كافة الأعمال بوقتها بكل إيجابية دون التعرض لنوبات من الغضب والإحباط.

استخدام نماذج العمل هي أفضل طريقة لإدارة أنشطة العمل ضمن أوقاتها المحددة، ويستلزم ذلك من مدير/صاحب العمل والفريق الذي يعمل معه أن يبذلوا جهداً كبيراً.

إدارة الموارد البشرية العاملة في العمل

على صاحب/ مدير العمل أن يقدر حجم العمالة المطلوبة، ويمكن عمل ذلك في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر بخلاف الأعمال والمؤسسات الضخمة، باللجوء في معظم الأحيان إلى تعيين العدد الأقل من العاملين لتخفيف الكلف التشغيلية، وكذلك من خلال استئجار خدمات عاملين لفترات قصيرة حسب الطلب والعرض، ويمكن من خلال التعاقد مع مهنيين آخرين يتقاطع عملهم مع العمل مثل النجار والحداد والخباز..... إلخ، لذلك تبدو الهياكل التنظيمية بسيطة ويكون الوصف الوظيفي المبني على تحليل الأعمال سواءً أكان مكتوباً أو شفهيّاً غنياً بالعديد من المهارات المختلفة والتي يمكن أحياناً أن تتقاطع، ويمكن أن تتفاوت بها نسبة المهنية من:



ولكن إدارة الموارد البشرية في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر رغم كل التحديات التي تواجهها فإنها تقوم بكافة أعمال مثيلاتها في الأعمال والمؤسسات الأخرى ولكن على نحو مبسط، فهي تسعى إلى استقطاب العاملين واختيارهم وتدريبهم وتنميتهم وبث روح الولاء، للعمل والانضباط والمشاركة الإيجابية في العمل واقتراح الأفكار.

وظائف إدارة الموارد البشرية في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر:

- تأمين وتوفير الأيدي العاملة التي يحتاجها العمل.
- مكافأة العاملين وتعويضهم.
- إدامة العاملين وتوفير بيئة آمنة.
- تطوير العاملين وتدريبهم.
- تقييم أداء العاملين.
- تحفيز العاملين.

تصميم الوظائف وتحليلها:

تحليل الوظيفة:

التعرف على طبيعة الوظيفة، وطرق الأداء، وظروف الأداء، ومستوى الأداء المطلوب.

وصف الوظيفة:

يشمل توضيح واجبات ومسؤوليات وظروف العمل المحيطة بالوظيفة، والشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة، والتي تتعلق بـ:

- المؤهل العلمي.
- الخبرة.
- التدريب.
- المهارات الذهنية والفنية.

تصميم الوظيفة:

يتمثل بعملية بناء أنشطة العمل المحددة لفرد أو لمجموعة من الأفراد، لتحقيق أهداف العمل، ومن عناصر تصميم الوظيفة:

- من الذي يقوم بالعمل؟
- الأعمال المطلوب تنفيذها.
- الأهداف التضمينية والإنسانية.
- كيفية العمل والأداء.

تحديد عدد العاملين المتوفرين:

بعد تحديد مجموع العاملين الذين سيحتاجهم العمل في كل سنة أو مرحلة من السنوات، يحتاج العمل أن تحدد من وكم سيكون متوفراً فعلاً، وكم من الوقت ستحتاج إلى تعيينه.

تبدأ بحصر أعداد الذين يعملون حالياً ثم تعديل هذه الأرقام بناءً على التغيرات المحتملة في التكنولوجيا أو التغيرات التنظيمية أو حجم العمل المطلوب.

هذه العمليات تؤدي إلى تحديد عدد من سيتوفرون من بين العاملين الحاليين، ومن دون تعيينات جديدة.

تحديد عدد المطلوب تعيينهم:

الخطوة التالية في إعداد خطة الأيدي العاملة هي تحديد أعداد ووظائف الأشخاص الذين يحتاجهم العمل، أو أن يقوم بتوفيرهم وتعيينهم، وذلك حسب حاجة القدرة الإنتاجية للعمل.

عدد المطلوب تعيينهم = الأعداد المتوقعة احتياجها - الأعداد المتوقعة توفرها.

ممکن وضعها من خلال أيضاً عدد الساعات

مطلوب ٤٠٠ ساعة عمل = لدينا ٣ عاملين ينتجون ٢٥٠ ساعة عمل .

المطلوب ١٥٠ ساعة عمل .

قد يتم انجاز العمل المطلوب إما من خلال العاملين واعطائهم بدلاً من عملهم الإضافي أو استئجار أيدي عاملة للقيام بعدد الساعات المحددة.

الإختيار والاستقطاب:

تعني جذب وترغيب القوى العاملة التي يحتاج إليها العمل للعمل فيه.

تمر هذه الوظيفة بثلاث مراحل أساسية:

١. إعداد خطة قوة العمل.
٢. استقطاب العاملين.
٣. اختيار الموظفين المناسبين.

خطوات إعداد خطة الأيدي العاملة:

١. إعداد قائمة بأهداف العمل المستقبلية.
٢. احتساب عدد العاملين الذين سيحتاجهم العمل من كل وظيفة.
٣. تحديد العاملين الذين سيتوفرون من بين الموجودين.
٤. تحديد أعداد المطلوب تعيينهم، ولكل سنة.

الرواتب والأجور:

الخطوة الأولى في إعداد نظام المكافأة والتعويض هو أن تحدد العمل الأساس الذي ستعتمده في تعويض العاملين على جهودهم.

لدى العمل بدلين:

١. أساس الجهد: تعويض العاملين إذا قدموا عملاً ما ولا تدفع لهم إذا لم يقدموا العمل؛ أي أنك تتفق معهم على أجر ما سيبتجونه فعلاً.
٢. على أساس الوقت: تدفع للعاملين على أساس الوقت الذي يضعون فيه أنفسهم بتصرف المؤسسة، بصرف النظر عما أنجزوا خلال ذلك الوقت.

التدريب وتنمية الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، باعتبار أن المورد البشري هو المورد الأساسي للعمل ومصدر التقدم والتطور، والتدريب عملية تسعى إلى الأفضل من حيث تطور معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته، بما يتوافق مع سياسة العمل.

تقييم الوظائف:

يستخدم هذا المصطلح ليدل بصيغة عامة على مجموعة من الأسباب المختلفة التي تتطلب تحليلاً لمحتويات الوظيفة، وأن الهدف من عملية تقييم الوظائف يتمثل بقياس أهمية أو قيمة الأعمال والوظائف، حتى يمكن التعبير من خلال هيكل الأجور والمرتبات.

إدارة جودة العمل

يجب على صاحب/مدير أو المسؤول عن تنفيذ العمل، تحديد ما هو مستوى الجودة المطلوب للخدمات / للمنتجات التي يقدمها العمل، ومدى مرونة الاستجابة في التعامل مع متطلبات الجودة سواء أكانت داخلية أو خارجية.

داخلياً؛ مثل:

- استخدام مواد خام جيدة.
- المحافظة على البيئة المحيطة بمكان العمل.
- العناية بالعاملين في العمل وأخذ رأيهم في التخطيط والتحسين والتنفيذ المستمر في أداء عملهم، وكذلك القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وفق المعطيات الموضوعية وليس الشخصية.
- وضع بطاقات إجراءات العمل وتنظيمها.
- تدوين كافة مراحل وأنشطة العمل.
- تغيير الالتزام بمفهوم الجودة للمنتج، كشكل أو لون أو طعم حسب حاجة المستهلك.
- تنمية روح الفريق والسمعة الحسنة التي يتمتع بها العمل ومنتجاته/خدماته والقائمين عليه والعاملين فيه.

الهدف الأساسي لإدارة الجودة في أي عمل:

هو تطوير منتجات/خدمات تكون مرغوبة لدى المستهلك، وتحسينها وتخفيض في التكاليف التشغيل والانتاج، وتقليل الهدر في المال والجهد والوقت، والتمتع برضا المستهلكين وولائهم للخدمة/السلعة المقدمة.

فوائد إدارة الجودة في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر:

١. تعمل على خفض كلف الإنتاج؛ وتقليل الوقت لإنجاز العمل.

مثال:

تنتج أم سليم مطرقات وأعمال يدوية منذ أكثر من عشرة سنوات، في البداية كان يتطلب منها أربع ساعات حتى تصنع صينية، لكن الآن هي لديها المهارة والحرفية لإنتاجها خلال ٤٥ دقيقة.

الآن الـ ٤٥ دقيقة هي ما يجب تدريب العاملين في العمل على تحقيقه، وحتى التقليل منه من خلال استخدام أدوات حديثة، تقلل الوقت لغاية ٢٠ دقيقة، ضمن التقنيات التي تتقنها أم سليم، وتعمل على تدريب العاملين معها عليها، وتعمل ابنتها لمياء على تسجيل وطباعة ورسم كافة هذه الخطوات لتصبح معيار للعمل وتحسينه.

ما تم اختصاره هو الوقت والجهد، وهذا يوفر كلف الإنتاج وبالتالي ترتفع قيمة الأرباح (العائد على العمل).

٢. تحقيق الجودة حسب رغبة المستهلكين، وتحسين سمعة العمل:

مثال:

لنرجع إلى أم سليم أثناء مشاركتها في المعارض الشعبية وغيرها، لاحظت أن كثير من السيدات أبدين الإعجاب بالمنتجات، ولكنهن لم يقمن بالشراء. هذا الأمر أثار انتباه أم سليم وبدأت بالبحث والتقصي من خلال التحدث مع السيدات وزوار المعرض. وكان السبب لعدم الشراء بالرغم من جودة المنتجات أن الألوان المستخدمة لم تعجب الزوار، كذلك الأحجام لا تتناسب مع متطلباتهن، بالإضافة إلى أنه رغم حرفيتها في العمل فإن

هنالك تكرار واضح لما هو متواجد في السوق وبأسعار تجارية.

التصرف الذي اتبعته أم سليم أنها قامت بتسجيل الملاحظات كافة، وأصبح لديها تصور الآن بآلية المطلوب من حيث:

- الألوان الأكثر طلباً.
- الأحجام التي تلقى رواجاً أكثر.
- الابتعاد عن النمطية والتقليد لما هو متداول في السوق.
- إعادة تسعير منتجها.

الحل الذي اتبعته أم سليم أنها قامت باستشارة مصمم بالإضافة إلى فريق العمل. وكانت النتيجة بأن قاموا بتطوير خطة جديدة تنبثق عنها منتجات موافقة للذوق العام.

٣. زيادة الكفاءة: وذلك عن طريق التعاون ما بين عناصر العمل الداخلية والخارجية.

٤. رفع درجة الثقة بالعاملين وأدائهم.

٥. تحسين القدرة على المنافسة والحصول على تقدير من الآخرين.

إن إدارة جودة العمل كعملية تعتبر برنامج شامل متكامل، يتضمن كافة العمليات التي تلبي حاجة العمل بالاستدامة والرفاه الاقتصادي وحاجة المستهلك للخدمات / المنتجات التي يقدمها العمل والبيئة المحيطة به، كذلك والتي تُعنى بـ:

١. التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته.
٢. التركيز على العمليات والتقليل من الأخطار بقدر الإمكان.
٣. تدريب وتحفيز العاملين بالعمل .
٤. اتخاذ القرارات المدروسة وفقاً للمعرفة الحقيقية، وليست تلك المشحونة بالعاطفة أو الغير موضوعية.
٥. القدرة على قيادة العمل وتحمل المسؤولية عن كافة القرارات المتخذة سلباً أم إيجاباً.
٦. التحسين المستمر للمنتج/الخدمة.
٧. وضع مقاييس أداء واضحة مفهومة واقعية، تنبع عن طبيعة كل مهمة، ومرتبطة بأسلوب تنفيذها والمواد المتاحة لذلك وليست خيالية.

مفهوم إدارة المخاطر للأعمال:

هي وظيفة إدارية متكاملة من وظائف إدارة العمل، تتضمن العمليات/الأنشطة التي تتناول تشخيص المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار.

ولا تقتصر إدارة المخاطر على مواجهة أخطار الحريق والسرقه والكوارث الطبيعية وتقلبات الأسعار، لكنها تشمل إضافة إلى ذلك جميع المخاطر المحتملة المتعلقة بالمنتج السلعي والخدمي، وبخطوط الإنتاج، وإدارة القوى العاملة، والتسويق والتخزين والتوزيع والمشتريات.

آلية التعامل وإدارة المخاطر في العمل :

١. تحديد الخطر.
٢. إعطاء قيمة كمية للخطر.
٣. تطوير الاستجابة للخطر.
٤. الرقابة على الاستجابة للخطر.

والجدول التالي يوضح بسهولة آلية التعامل وإدارة المخاطر في العمل :

آلية التعامل مع الخطر	تأثيره على العمل				معدل التكرار			حدد كافة أنواع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العمل		نوع الخطر
	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً	نادراً	أحياناً	دائماً	مثال		
								غير متوافر صعوبة الحصول على التمويل نقص سيولة / عدم كفايته	رأس المال	داخلياً
								عدم كفاية أعداد نقص في المهارات صعوبة التواصل بعدهم عن مكان العمل أجور مرتفعة	العمالون	
								لا توجد آلات/معدات تخدم الإنتاج عدم وجود نهج للعمل صعوبة الحصول على المواد الخام لا يتماشى مع الطلب من قبل المستهلكين تقليدي غير متجدد لا يتواءم مع زياده الطلب	الإنتاج	
								لا توجد معايير ثابتة لمدخلات الإنتاج صعوبة توفر المواد الخام والاستعاضة عنها بالبدايل لا توجد معايير للجودة لا توجد معايير ثابتة للمكونات الأولية في الإنتاج/ تعتمد على الحدس عدم وجود اختبارات جودة مناسبة من حيث النوع والسعر صعوبة اعتماد تغليف موحد عدم وجود مرفقات للمحتويات النظافة والتعقيم وكتابة قائمة المحتويات ونسبها	الجودة	
								احتكار جودة عالية أسعار منافسة حصص سوقية أكبر	المنافسون	خارجياً
								ضرائب متصاعدة	القوانين	
								فيضانات حريق إلخ	الظروف والكوارث الطبيعية	

المحور الثاني

خطة لمستقبل أعمالك



بناء رؤية العمل

حتى يستطيع صاحب/ مدير العمل أن يدير عمله بشكل كفؤ، لا بد من رسم خريطة لعمله بشكل توافقي يحقق له الأهداف التي قام عليها العمل، سواء أكانت أهداف قصيرة المدى أو أهداف بعيدة المدى، ووضع تصور كامل لكيفية تحقيقها وأدائها بشكل يضمن له النتائج ويعود عليه بالمنفعة والرفاه الاقتصادي.

يبدأ هذا التصور بوضع رؤية ورسالة وأهداف العمل

أولاً: ما هي الرؤية « كيف ترى عملك في المستقبل؟ »

بناء رؤية للعمل والمقصود بها: كيف يرى صاحب/ مدير العمل عمله؟ إلى أين يتجه خلال فترة زمنية معينة.

حتى يتمكن صاحب/ مدير العمل أن يشكل رؤية، فإنه يجب أن يحلم بواقعية إلى أين يود أن يتجه عمله بعد فترة من الزمن لا تقل عن سنة.

كيف تراه بعد فترة زمنية



العمل الآن

لتطوير رؤية واقعية عملية فإن صاحب/مدير العمل يجب أن يضع المحددات التالية ليبنى رؤية ثابتة تمكنه من الاستدامة وتحقيق الرفاه الاقتصادي وتطوير عمله.

المدى الزمني للرؤية	بعيد يمتد لـ (.....) سنوات
مقدرات العمل (رأس المال، المنتج، العاملين)	مقدرات متواضعة
	مقدرات جيدة
	مقدرات ممتازة
صانع الرؤية	صاحب/مدير العمل وهو ذلك الذي يبدأ الفكرة الخلاقة للعمل والذي يعرف مزاياها التنافسية والقيمة التي تضيفها إلى المستهلك/المنتفع منها
البيئة الداخلية والخارجية للعمل	وذلك من أجل تحديد فرص النمو والتميز والمنافسة

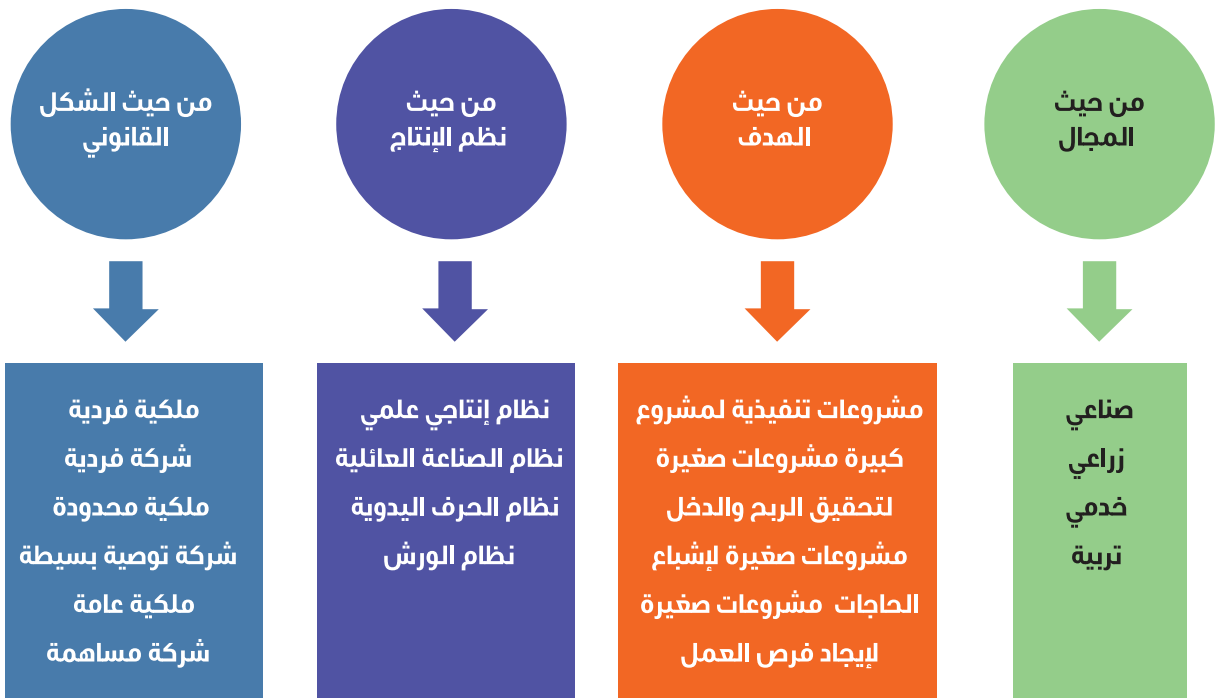
رسالة العمل

رسالة العمل: تعتبر الرسالة تركيبة النجاح التي تعمل على تكاملية العمليات/الأنشطة في العمل لبناء أهداف طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى.
الرسالة: يجب أن تنبع من عدة عناصر أساسية حقيقية وواقعية من خلال:

١. في أي مجال تعمل؟

مثلاً: صناعة الألبان، المنتجات الحرفية، الخدمات، إلخ.

أنواع المشروعات الصغيرة



بناء الأهداف

الأهداف يجب أن تكون ذكية أو SMART وهي تأتي من الأخذ بالمعطيات التالية:

S	Specific محددة	متوقع / ويجب تحديد ذلك بشكل واضح ليُعرف كلا من صاحب/مدير العمل والعاملين ما يتوجب عليهم القيام به.
M	قابل للقياس Measurable	كيف سيعلم صاحب/مدير العمل بأنه قام بإنجاز النتائج المطلوبة؟ وما هي أدوات القياس المستخدمة؟ وكيف سيقوم بجمع هذه المعلومات؟
A	قابل للتحقيق Achievable	هل يمكن الوصول إليه ومناسبا ليقوم به صاحب/مدير العمل في وضعه الراهن؟
R	واقعي Relevant/ Realistic	هل تتعلق النتائج المرغوبة بمعرفة ومهارات وخبرات صاحب العمل والظروف الخارجية والداخلية وما إلى ذلك؟
T	زمنياً Time bound	كيف يمكن تعقب التطور؟ هل هنالك اطار زمني للإنجاز؟ أي متى يتوجب تحقيق الأهداف

١- هدف يتعلق بالعمل والإنتاج.

٢- هدف شخصي، يتمثل بالقيمة الإنسانية أو الشخصية التي يمكن أن يحققها الفرد.

تحديد الأهداف الذكية لعملك، فهي لن تساعدك فقط على التركيز، بل سوف تساعدك على النجاح أيضاً.

لنبدأ بالأساسيات:

- ماهي فكرة عملك؟

- من هو المستهدف من هذه الأفكار المطروحة في العمل؟

إن إعداد أهداف ذكية هي من أفضل الطرق التي يمكنك من وضع عملك على
طريق النجاح. قد تحتاج وقتاً جيداً للتخطيط، لكن ستوفر عليك وقت
وضغوطات العمل في المستقبل

حالة تدريبية

لنفرض أننا سألنا سعد وهو طالب في الجامعة ويمتاز بحبه للآخرين وقلبه الطيب، ماذا تريد أن تفعل يا سعد؟

ولنفرض السيناريو التالي:

سحر: مرحباً سعد.

سعد: مرحباً.

سحر: كيف حالك؟

سعد: الحمد لله.

سحر: سمعت أن لديك فكرة تريد أن تطبقها.

سعد: نعم بالفعل. أريد مساعدة كافة الطلبة المحتاجين في الجامعة.

سحر: ممتاز يا سعد، الآن لنضع أهداف ذكية لفكرتك.

أولاً: يجب أن يكون هدفك:

محدد: بمعنى هل الفكرة التي تطرحها مفصلة بشكل كافي؟ أم هي رؤوس أقلام؟ حتى لو كان هنالك أحد معين وليس من محيطك، هل تعتقد

أنه سوف يفهم هذه الفكرة التي لديك؟

سعد: لا أعرف.

سحر: حسناً يا سعد، ولكن كيف تحب أن تساعد المحتاجين؟

سعد: أريد أن أوفر لهم ملابس دافئة ومناسبة في الشتاء.

سحر: ممتاز، هذا أفضل، الآن كيف ستقوم بذلك يا سعد؟

سعد: سأحاول أن أوفر لهم ملابس وأحذية مناسبة لفصل الشتاء. «هنا تم تحديد ماذا يريد أن يوفره سعد»

الآن الخطوة الثانية «القياس»

كيف ستقيس نجاحك؟

كيف ستعرف متى وصلت إلى هدفك؟

سعد: ماذا تعني بذلك؟

سحر: فكّر بطريقة محددة لقياس تأثيرك في /على المحتاجين

سعد: أعتقد أنني سوف أقيس ذلك من خلال عدد الأفراد الذين يمكن أن تصل خدماتي لهم وعدد الملابس والأحذية الموزعة.

سحر: جيد، أنت تسير بالاتجاه الصحيح يا سعد، الآن حدد رقم لعدد الملابس والأحذية التي ستوزعها، ما هو العدد الفعلي الذي يمكنك

توفيره وتوزيعه؟

سعد: لا أستطيع التحديد، ولكن دعني أأمل بألف قطعة.

سحر: جيد يا سعد، الآن لنذهب إلى الخطوة الثالثة (قابلية التحقيق).

من أين لك أن تحصل على ألف قطعة ملابس وأحذية شتوية ملائمة؟

هل لديك المال لتشتريها؟

هل سوف تقوم بجمعها من أصحاب القلوب الطيبة؟

هل فكرت بالأشخاص الذين تعرفهم أصلاً ويمكن لهم المساعدة في ذلك؟

سعد: بالحقيقة لم أفكر بذلك. ولكن أعتقد أنني سوف أبدأ حملة جمع تبرعات.

سحر: حسناً، من هم هؤلاء الذين سوف تجمع منهم هذه التبرعات، هل هم زملائك في الجامعة؟

هل هم أصحاب المحلات؟ هل هم أصدقاؤك؟ إلخ.

سعد: أعتقد أنني سوف استهدف أصحاب محلات الجملة والمحسنين المعروفين والشركات الكبيرة بحيث تكون جزء من مساهمتهم في مسؤوليتهم المجتمعية (المسؤولية المجتمعية).

سحر: ممتاز، ولكن هل يمكنك أن تحدد أكثر يا سعد؟ وتقوم بعمل قائمة حقيقية بالمقدار الذي يمكن أن يساهموا فيه في حملتك.

سعد: لدي عنوان متجر خالة أُمي (وهي سيدة ميسور الحال) وكنت قد أخبرتها عن الموضوع وقد استعدت لمساعدتي بـ ٧٥ قطعة ملابس ضمن القياسات من ٨ ولغاية ١٤.

سحر: تذكر يا سعد أنه أيضاً حتى تستطيع أن تجمع القدر الذي تريده وزيادة فإن هؤلاء المتبرعين يودون الحصول على شيء بالمقابل. ففكر أن تكون حملتك ليس فقط لجمع التبرعات ولكن للمساهمة في زيادة مبيعاتهم كجزء من عملك الإنساني. لذلك بدلاً من طلب قد يجابه بالرفض حاول أن تقنع الآخرين بجدوى المساهمة. وعندها تكون على المسار الصحيح. الآن يا سعد دعنا نناقش مدى واقعية هدفك.

هل يبدو أن العدد ١٠٠٠ قطعة بالنسبة لك عدد متناسب مع الجهد الذي سوف تبذله لهذه الحملة أم هو عدد كبير أو أنه عدد قليل. سعد: لا أعرف، أنا فقط اخترعت الرقم لأنك سألتني.

سحر: حسناً يا سعد. من الضروري الآن أن نقوم ببعض البحوث، ليكون ما ذكرناه يؤدي إلى تحقيق الهدف.

مثلاً: كم يكلف متوسط سعر الحذاء؟

مثلاً: كم يكلف متوسط سعر البنطال؟

مثلاً: كم يكلف متوسط سعر المعطف؟

مثلاً: كم يكلف متوسط سعر البلوزة؟

من المستهدف من حملتك؟

– الأعمار

– الجنس

– مكان التوزيع، إلخ.

– عدد المستهدفين في الحملة.

في الحقيقة هنالك مئات من الطلبة في الجامعة الذين لاحظت أثناء فترة الشتاء ليس لديهم ملابس مناسبة.

فإذا افترضنا أن متوسط كلفة كسوة الشخص الواحد سوف تتضمن ٥ قطع:

حذاء	5 10
معطف	10 15
بنطال	5 10
جرايات	1 2
بلوزة	5 10

تتراوح ما بين ٢٥ دينار ولغاية ٤٥ دينار، فإننا نستهدف ما بين ٢٠٠-٢٥٠ شخص فقط، بكلفة إجمالية تتراوح ما بين ٥ آلاف إلى عشرة آلاف دينار.

الآن نتكلم لغة واحدة يا سعد، ممتاز إذن أصبح الإطار لديك واضح.

إن تحديد أهداف واقعية لا يعني أنك تحد من طموحاتك، لكن هو محاولة تقريب الهدف إلى الواقع حتى يصبح الهدف ذو دافع وأكبر قابلية للتطبيق، ومفهوم من كافة الذين سوف يشاركون في تحقيقه على أرض الواقع.

وهنا نحقق الجزء الرابع من بناء الهدف، وهو واقعية الهدف وابتعاده عن الخيال.
خامساً وأخيراً: التوقيت.

ما هو الوقت الذي رسمته للمهمة يا سعد؟

كم يلزمك من الوقت لتحقيق هذه المهمة/أو الهدف يا سعد؟

سعد: لا أعرف، ولكن على الأغلب، لن أستطيع أن أنفذ ذلك ضمن ما ناقشناه خلال شهرين أو ثلاثة، أعتقد أن أربعة أشهر ممتازة جداً لتحقيق ذلك.

سحر: ممتاز، والآن حدد يا سعد موعداً لبدء الهدف، ووقتاً لانتهاء منه.

سعد: حسناً، بما أن فصل الشتاء يحل بنهاية شهر تشرين الأول (شهر ١٠) إذن يجب عليّ الانتهاء قبل ذلك. وعليه إذا فرضنا أننا سوف نبدأ الحملة في شهر حزيران (شهر ٦) فإننا سوف نكون قد انتهينا في الوقت المحدد.
سحر: ممتاز، وفقك الله يا سعد.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية لعملك

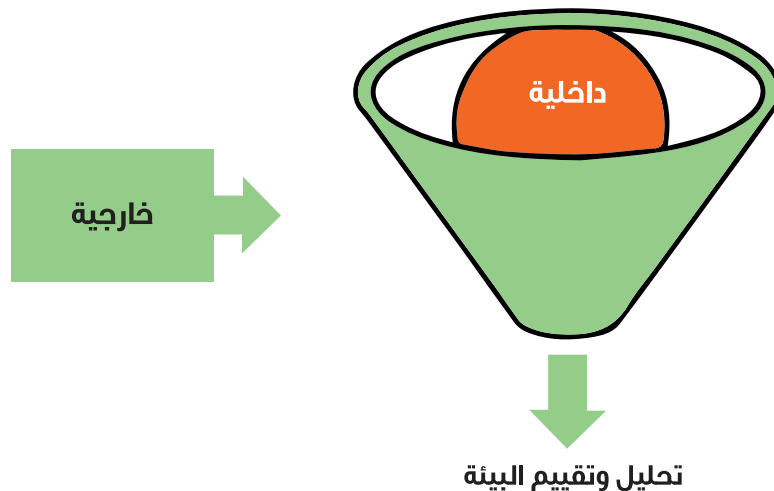
الخطوة الأولى في تحليل الأعمال هو النظر إلى موضع الأعمال التجارية في السوق بشكل عام، بهذا يتم تحديد أسباب الأداء الحالي والأسباب الكامنة وراء أي اتجاهات. أي تحليل بيئة العمل وتشمل:

– تحليل البيئة الخارجية

– تحليل البيئة الداخلية

دراسة ملاءمة البيئة لنشاطات العمل:

- حيث يعمل العمل في بيئة مادية ومعنوية تكون عوناً له على تحقيق أهدافه ولا تكون من عوامل تعثره وتخلّفه عن غيره من الأعمال الأخرى .
- لا يستطيع أي عمل أن يعمل بمعزل عن البيئة المحيطة به، فالعمل يحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة، كما أنه يقدم مخرجاته إلى هذه البيئة، وفي جانب آخر أكثر أهمية، نجد أن البيئة في بعض الأوقات قد تشكل تهديداً على مصالح العمل، كما نجد أيضاً أن البيئة قد تقدم فرصاً ذهبية للعمل، وإن اقتناص هذه الفرص هو ما يجعل العمل قادراً على تحقيق أهدافه بصورة سريعة وفعالة، وأن يتفوق على منافسيه؛ ولهذا يجب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة، وتحليلها، لتحديد الاستراتيجيات المناسبة للعمل.



البيئة الداخلية للأعمال :

- وتمثل بالأراضي والمباني والديكورات والتكليف والإضاءة، «فكل من هذه العناصر ينبغي توفيرها على النحو الذي يمكن العمل على تحقيق أهدافه»
- العاملون في العمل ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والسلوك الذي يخدم العمل.
- خطط العمل المدروسة والتي يتم تطويرها وتنفيذها وفق برامج زمنية محددة بدقة وتتم متابعة تنفيذها بفاعلية.

البيئة الخارجية للأعمال :

- وتمثل في القوانين والنظم الحكومية والتشريعات والأعراف والتقاليد الموروثة في البيئة. حيث يتم التعرف على وتحديد أبعاد تأثير وتأثر هذه العناصر على مخرجات العمل واتخاذ التدابير التي من شأنها توفير الوفاق بين متغيرات البيئة ونظم العمل في العمل .
- المنافسون في السوق وميزاتهم. ويمكن وضع نموذج بسيط لدراسة ذلك، وفق الجدول التالي الذي يوضح النقاط الأساسية لتحليل المنافسين في السوق:

الفرص التي يمكن الاستفادة منها	عناصر الضعف لديه	عناصر القوة لديه	الميزة التنافسية للسلعة	حصته في السوق (%)	حجم العمل لديهم (صغير، متوسط، كبير)	تاريخ بدء عملهم وسنوات تواجدهم في السوق	المنافسون

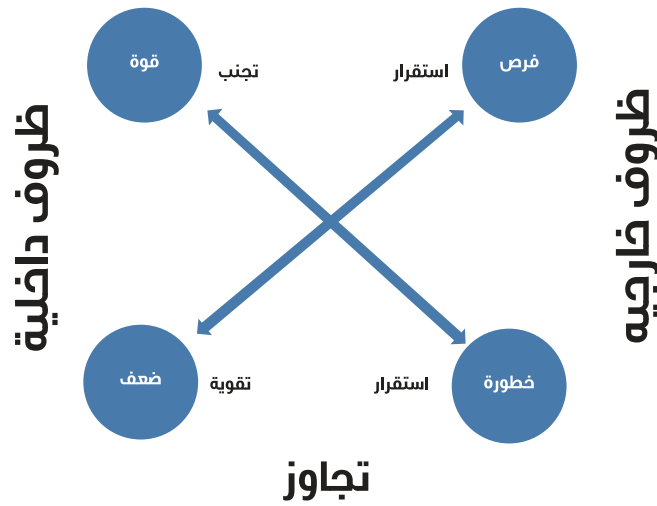
- وهذه تساعد صاحب العمل على التحقق من أن العمل يتوافق مع القوانين والتشريعات وسياسة الدولة ولا يتعارض معها بأي شكل من الأشكال، مثل: الأسلحة أو تلوين البيئة.
- تقييم الوضع المالي أو رأس المال الذي سوف يشغله أو يستثمره صاحب/ مدير العمل وحاجته للتمويل والعوائد الاقتصادية التي سوف تتحقق من خلال إقامته للعمل.
- المهارات المطلوبة منه أن يتقنها أو يعمل على بنائها في شخصه والأشخاص الذين سيعملون معه إذا كانت الحاجة تستدعي ذلك من ناحية مهاراتي أو حرفية أو تعليمية أو غيرها.
- القيود والاحتكارات.
- المجتمع المحيط؟
- التكنولوجيا المطلوبة في العمل إذا كان لها ضرورة وحجم الاستثمار فيها.

تحليل البيئة الخارجية PEST:

عوامل اقتصادية	عوامل سياسية / قانونية
- سعر الفائدة	- قانون الضرائب
- التضخم	- مراقبة الاحتكار (قوانين منع الاحتكار)
- العرض النقدي	- قوانين حماية البيئة
- البطالة	- قوانين العمل والعمال
- دورة الأعمال التجارية	- اتفاقيات التجارة الخارجية
- الناتج القومي الإجمالي	- ثبات و توازن نظام الحكم والادارة
- سعر الصرف	- الوضع السياسي و الأمني
	- القوانين والتشريعات المعمول بها

عوامل اجتماعية	عوامل تكنولوجية
- الفئات العمرية	- تركيز الأبحاث الحكومية
- التغير في نمط الحياة	- معدل نقل التكنولوجيا
- البنية العائلية	- المواد
- المستوى التعليمي	- تطوير العمليات التكنولوجية
- الأنشطة الترفيهية	
- توزيع الدخل	
- التوجهات والقيم	
- أشكال الملكية	
- العادات والتقاليد السائدة	

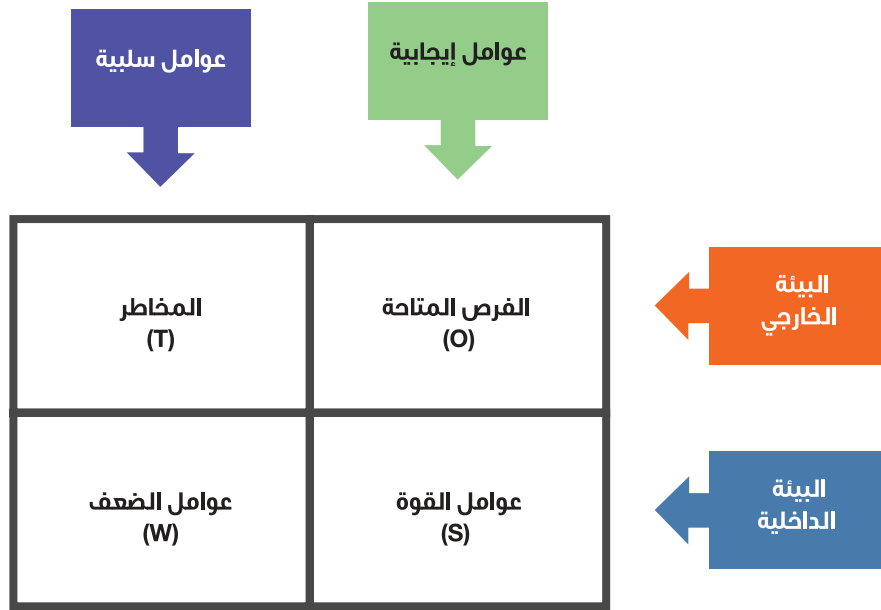
هذه الدراسة التحليلية للبيئة لتفيد في تحديد الفرص التي يمكن لصاحب/ مدير العمل أن يقتنصها لعمله والأخطار التي قد تواجه صاحب/ مدير العمل ليعمل على تلافيها أو التقليل من تأثيرها بالإضافة إلى معرفه السوق والمستهلكين ومعرفة نقاط القوة التي يمكن أن يركز عليها. اغتنام الفرص المتاحة للعمل لنموه وتوسعه:



مصفوفة التحليل الرباعي الاستراتيجي (SWOT Analysis)

SWOT

Strengths	نقاط القوة القوة الداخلية للمؤسسة
Weaknesses	نقاط الضعف (فرص التحسين) الضعف الداخلي للمؤسسة
Opportunities	الفرص الموجودة في السوق فرص خارجية قد تحرك عمل المؤسسة
Threats	المهددات أو التحديات الموجودة في السوق مهددات خارجية قد تضعف عمل المؤسسة
(SWOCT)	ويمكن إضافة التحديات

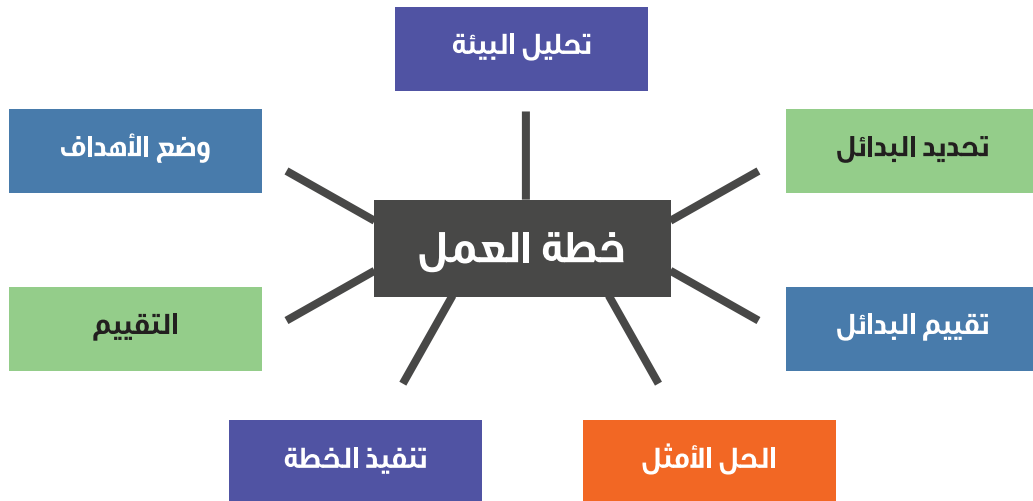


مثال
مثال تطبيقي على الـ SWOT:

عناصر الضعف	عناصر القوة	
<p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التكاليف المرتفعة. - الإجراءات. 	<p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الموقع الحيوي أو الجغرافي للعمل - الابتكارية في الإنتاج - الخ..... 	العوامل الداخلية المؤثرة في العمل
<p>التهديدات</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عجز في التمويل 	<p>الفرص المتاحة</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اكتساب مستخدمين جدد للمنتجات/الخدمات - أسواق واعدة 	العوامل الخارجية المؤثرة في العمل

خطط العمل المرتبطة بمعايير الأداء (Key Performance Indicators KPIs)

الخطوات التي يجب أن يتم الأخذ بها من أجل بناء خطة عمل تنفيذية مربوطة بقياس الأداء الفعلي للأعمال

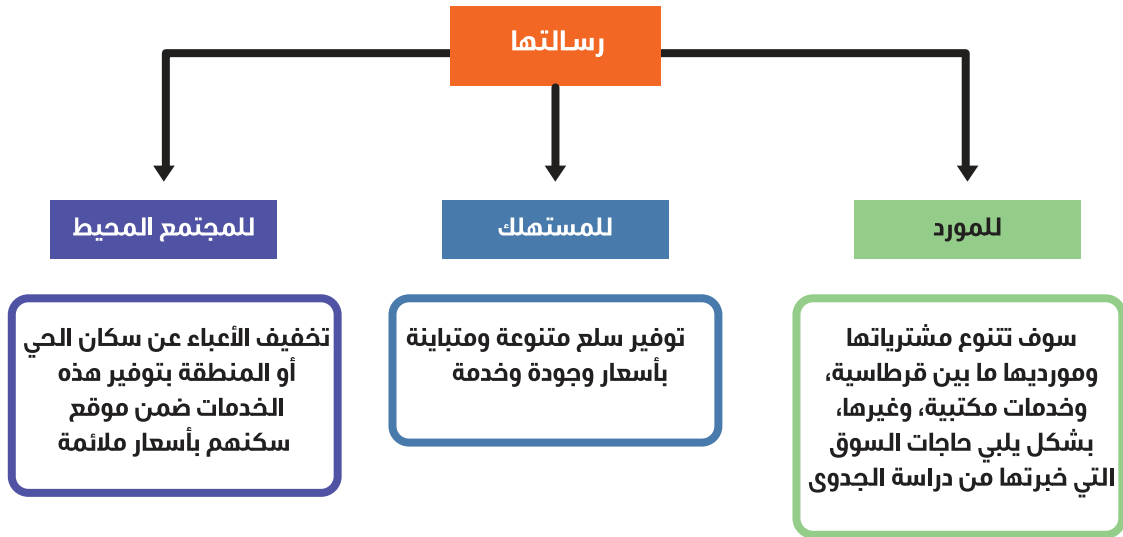


مثال

لو أن أم أحمد تود فتح عمل تجاري بالقرب من مجمع مدارس يخلو من هذه الخدمة سابقاً. **فالرؤية:** ترى نفسها في بداية العمل بأنها سوف تختلف بشكل جذري بعد عدة سنوات من بدء العمل، ومن هنا: فإن الرؤية الأولى التي كونتها في السنة الأولى من العمل بالعمل التجاري هو: القدرة على فتح العمل والقدرة على تحقيق أعلى معدل من الإيرادات التي تفوق المصاريف، بينما ما تراه في عملها في المرحلة اللاحقة هو: تلبية حاجات المستفيدين من عملها بناءً على الطلب المتكرر منهم، وقد يكون بعد ذلك التوسع في عملها التجاري وتنويع المواد والسلع التجارية التي تتعامل بها لتصل إلى شرائح أكبر من المستهلكين، وعليه فإن رؤيتها للعمل والتي سوف ينبثق عنها خطة العمل الاستراتيجية للسنوات الثلاث الأولى من العمل سوف تتمثل بالتالي:

- إقامة عمل تجاري قادر على تحقيق ملاءة اقتصادية، ويلبي حاجة المتعاملين.
- هذه الرؤية للسنوات الثلاث الأولى من العمل سوف تترجم إلى رسالة ضمنية أو مكتوبة.
- ترجم الرؤيا إلى الشركاء المعنيين بالعمل مع عملها التجاري لتمكّنهم من تفهم كيف سيخدمهم عملها التجاري؟

وفي هذه الحالة فإن الرسالة التي تحملها رؤية أم أحمد التجارية تتلخص بـ:



وتترجم هذه الرسالة بكلمات محددة أو نقاط محددة تتلخص بـ:

- توفير الخدمات والمنتجات المكتبية بأسعار منافسة وخدمة متميزة.
- تنويع الخدمات والسلع لتشمل خدمات وسلع غير اعتيادية.
- الأخذ بأراء المستهلكين والسلع والخدمات وذلك لتحسين أداء عملها التجاري والمحافظة على جودة المنتج/الخدمة المقدمة.

ومن الرؤية والرسالة، فإنه ينبثق عنها أهداف للعمل:

لنبدأ بالهدف الأول:

بيع ٣ آلاف دفتر بقيمة ربح ١٠٪ خلال شهري ٨ و ٩. ولتحقيق هذا الهدف ستقوم أم أحمد بوضع خطة عمل تنفيذية كالتالي:

في هذه الحالة الهدف الذي تسعى لتحقيقه أم احمد يكون كالتالي:

بيع ٣ آلاف دفتر محدد	بربح ١٠ % قابل للقياس	خلال شهري ٨ و ٩ مؤطر زمنياً
-------------------------	--------------------------	--------------------------------

السؤال: هل هذا الهدف حقيقي وواقعي؟

الجواب: نعم، لأنه يستهدف عمل حقيقي يمكن قياسه ضمن زمن محدد.

لكن لو أننا افترضنا أن أم احمد سوف تضع الهدف التالي؟

بيع ٣ آلاف ساندويش بربح ١٠ % يوم الجمعة الموافق ١٢/٣

السؤال : هل هذا هدف حقيق وواقعي؟

الجواب: لا، والسبب أنه يوم عطلة للمدارس، وقد يتعذر وجود هذا العدد من الطلبة في قريتها التي يقطنها ٥ آلاف نسمة، إذاً هو ليس هدف لأنه غير واقعي وغير ممكن التحقيق.

بالعودة إلى العمل التجاري الذي تنوي أم أحمد إقامته في قريتها وهو عمل المكتبة، فإن أم أحمد وضعت عدة أهداف لتحقيقها مثل:

• بيع ٣ آلاف دفتر مدرسي بربح بقيمة ١٠ % خلال شهري ٨ و ٩ .

• بيع ألف قلم حبر جاف بربح ٧ % خلال نفس الفترة.

• بيع خدمات تصوير وطباعة بربح ٣٠ % خلال نهاية كل فصل دراسي.....الخ.

هذه الأهداف تبقى أهداف إذا لم تستطع أم أحمد من أن تعمل على تمكينها من أن تنمو بعملها وتحقق من خلاله أعلى مردود

اقتصادي حقيقي

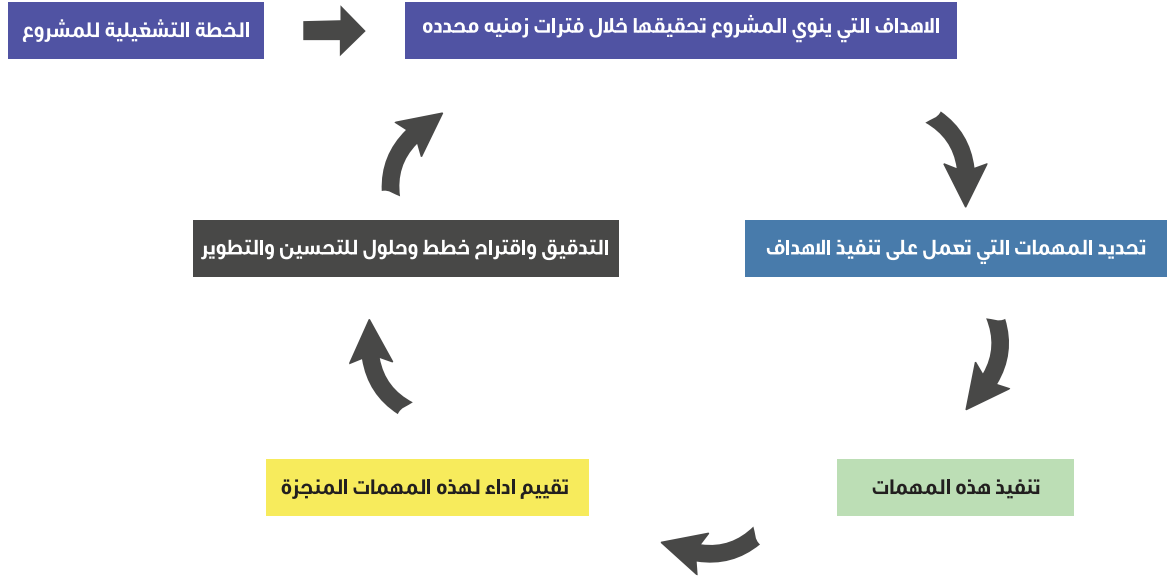
خطة العمل التي سوف تلجأ أم أحمد لوضعها سواءً أكانت مكتوبة أو غير ذلك، تتلخص بالجدول التالي .

ملاحظات	توصيات أخرى من خلال أداء المهمة (تقنية راجعة)	معايير مقياس نجاح أداء المهمة	بدائل لأداء المهمة	مخاطر أداء المهمة	كلفة أداء المهمة	الدعم اللوجستي المطلوب لأداء المهمة	الفترة الزمنية المطلوبة لأداء المهمة		المكان المطلوب لأداء المهمة	الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة	المهام التي تؤدي إلى تحقيق الهدف	الهدف
							من	إلى				
	توصي أم أحمد باستشارة الموردين في هذا الموضوع	جمع البيانات خلال الفترة وتوثيقها بالعدد المتوقع لأعداد الدفاتر	بحث ميداني في المنطقة من خلال الجيران والمعارف	أن لا يتجارب معها الأشخاص المعنويين لطلب مقابلتهم	25 دينار	وسيلة نقل مناسبة للنقل (سيارة)	شهر 4	شهر 5	مدرسة الذكور ومدرسة الإناث ورياض الأطفال في القرية	أم أحمد ²	تحديد أنواع الدفاتر المطلوب من قبل المدارس	
	توصي هناء باستشارة الموردين في هذا الموضوع	جمع بيانات عن الموردين، مثل: أرقام هواتف وعناوين خلال الفترة والتواصل معهم	زيارة لبعض الجهات الحكومية لتوفير معلومات أكثر حول الموردين مثل: المدارس، المكتبات، وقرعة التجارة	وجود عوائق وصعوبات من قبل الأشخاص المعنويين في تلك الجهات يتزويدها بأرقام وعناوين الموردين	50 دينار	وسيلة نقل مناسبة للنقل (سيارة)	شهر !!	شهر !!	مدرسة الذكور ومدرسة الإناث ورياض الأطفال في القرية	هناء (ابنة أم أحمد) طالبة في الجامعة	تحديد الموردين وعناوينهم وأماكن الوصول إليهم وإمكانية الشراء من المصانع بشكل مباشر	
	يوصي أحمد بأن يكون استجابة كبيرة من الأهالي والمعنيين بالشأن بالمدارس ورياض الأطفال	جمع البيانات خلال الفترة من المدارس والأهالي حول نوعية وكمية الدفاتر المرغوبة	بحث ميداني في المنطقة من خلال الجيران والمعارف	أن يكون هنالك تظليل في المعلومات من الأهالي وتعييد المهمة من قبل المدارس ورياض الأطفال	60 دينار	وسيلة نقل مناسبة للنقل (سيارة)	شهر !!	شهر !!	مدرسة الذكور ومدرسة الإناث ورياض الأطفال إفي القرية	أحمد (ابن أم أحمد)	جمع معلومات من المدارس والأهالي حول نوعية وكمية الدفاتر المرغوبة	
	يوصي كل من أم أحمد وأبو أحمد باستشارة الموردين في هذا الموضوع	اختيار أفضل عرض سعر بأعلى جودة وبأقل سعر	استشارة اقتصادية من قبل استشاري صاحب خبرة في دراسات الجدوى الاقتصادية		75 دينار	وسيلة نقل مناسبة للنقل (سيارة)	شهر !!	شهر !!	مدرسة الذكور ومدرسة الإناث ورياض الأطفال إفي القرية	أم أحمد + أبو أحمد	اختيار أفضل العروض وأقل الأسعار وأعلى جودة	

ستقوم أم أحمد خلال شهري ٤ و ٥ بزيارة المدارس وهي مدرستي الذكور والإناث ورياض الأطفال المتواجدة في منطقتها لمعرفة أعداد الطلبة الذين سوف يلتحقون فيها في العام الدراسي المقبل وتقدير حجم لمطلوب من الطلبة لتوفيره للمواد الدراسية وتتنوع هذه الدفاتر بين دفاتر رسم، انجليزي، بياني، دفاتر ٣٢ ورقة، دفاتر ٦٤ ورقة..... وغيرها.

دورة حياة العمل (Enterprise Cycle)

أي عمل بغض النظر عن طبيعته ومدته وحجم نشاطاته، يمر بمراحل محددة تسمى «دورة حياة العمل».



المحور الثالث

مهارات إدارة الأعمال

المهارات والمجالات المعرفية اللازمة لإدارة وتنظيم الأعمال:

حتى يستطيع صاحب/ مدير العمل أن يعمل على انجاح عمله وأن يتوافق العلم والحماس للعمل مع رؤية صاحب/ مدير العمل بأن يصبح عمله قادر على توفير الرفاه الاقتصادي له وأن ينمو. وحتى تكون أجزاء إجراءات العمل في عمله منسجمة ومتناغمة مع خطط العمل، فإنه من المهم أن يتمتع بعدة مهارات، وهذه المهارات تنقسم إلى:

مهارات شخصية/ سلوكيات إنسانية	مهارات معرفية/ فنية
مثل:	مثل:
- القيادة/ الإشراف.	- إدارة الوقت.
- التفاوض.	- إدارة نطاق العمل.
- العمل بروح الفريق/ العمل الجماعي.	- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة وحل المشاكل.	- إدارة المخاطر.
- مهارات العرض والتقديم.	- إدارة الجودة.
- الخ.....	- الخ.....

وغيرها والتي تستمر في التطور والنمو مع العمل، ولا تتوقف عند حد معين، بل هي معارف متراكمة مترابطة تتناسب وطبيعة العمل واحتياجاته والشركاء المتقاطعون، وغيرها من تفاعل إجراءات تجزئة العمل منذ البداية وحتى استدامة العمل وتطوره.

١. المهارات الفكرية:

الإدراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة، والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة، ولذا تشمل تلك المهارة على التفكير الإداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة.

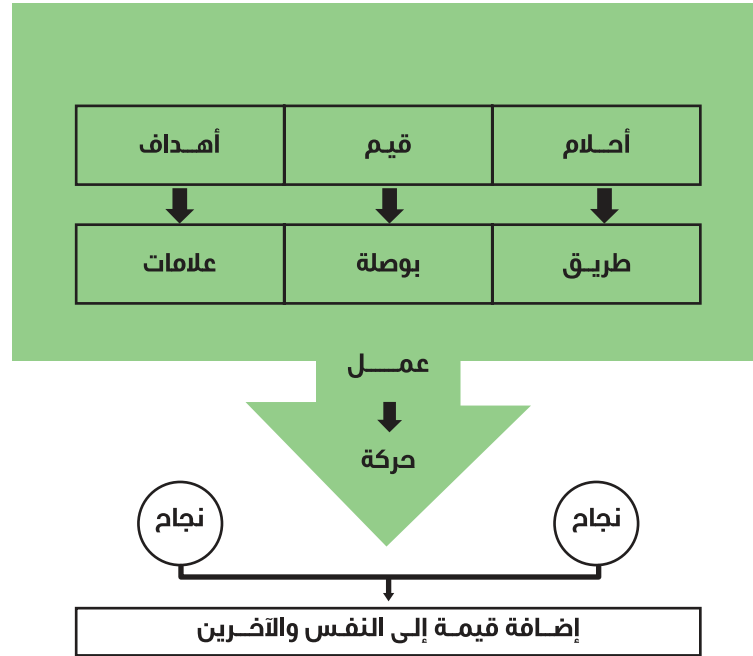
٢. المهارات السلوكية أو الإنسانية:

تشير المهارات الإنسانية إلى قدرة صاحب/ مدير العمل على العمل مع فرق العمل أو من خلال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح

٣. المهارات المعرفية/ الفنية:

وتعنى الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية، وعادة ما يطلق على أصحاب المهارات الفنية بالخبراء كل في مجاله.

وعندما يطوروها فإنهم ينتقلون من مرحلة الأعلام إلى مرحلة تحقيق أهداف العمل.



ما هي المهارات والمعارف والأساليب التي على مدير/صاحب/المسؤول عن العمل أن يتقنها؟ والتي تؤهله للنهوض بعمله ورفعته إلى مصاف النجاح والاستدامة وتحقيق الرفاه الاقتصادي المنشود والعمل على بناء اسم وعلامة تجارية في السوق.

هذه المهارات هي:

١. مهارة إدارة عناصر العمل.
٢. مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين.
٣. مهارات التفاوض.

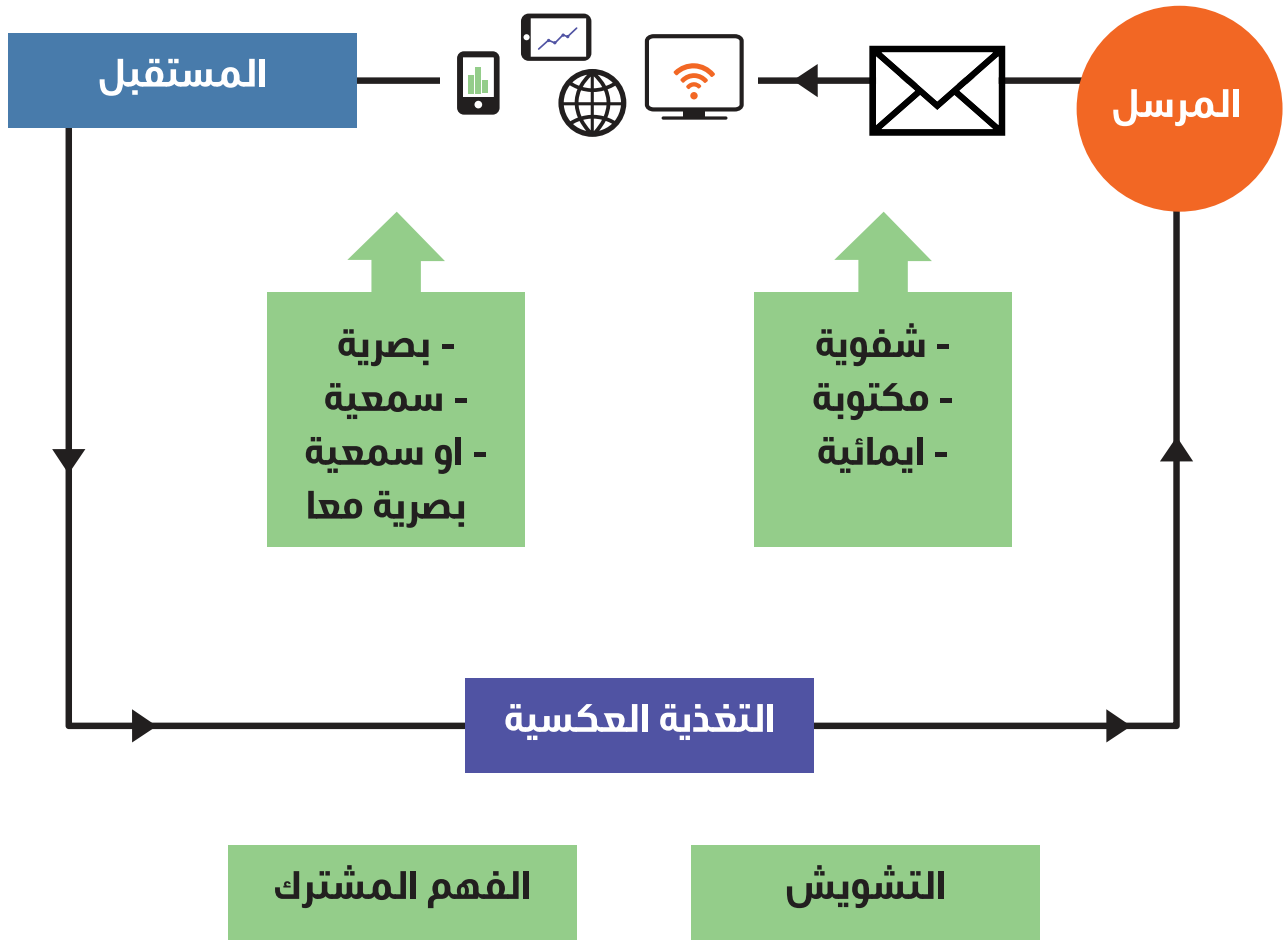
أولاً

مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين

وهذا الجزء يتعلق بمفهومين أساسيين:

- ١- كيف نتواصل مع العناصر المؤثرة في العمل وتؤثر عليه داخلياً وخارجياً.
 - ٢- كيف نتواصل مع العناصر المؤثرة في العمل وتؤثر عليه خارجياً، كالمستهلكين لمنتجات العمل والموردين، وكافة الأطراف التي تؤثر على العمل من خارجه.
- إن عملية الاتصال: هي عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكاره ومعلوماته بموضوع معين إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر، وتحليل ذلك نجد:

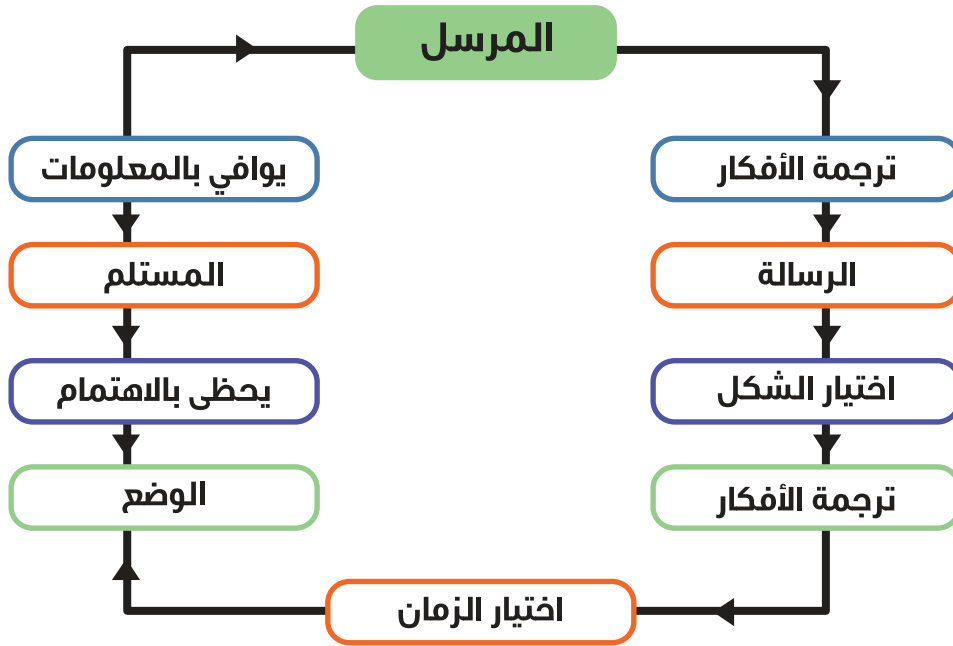
نظم المعلومات	من ناحية علاقات وتفاعلات	من ناحية حركية	من ناحية عقلية	من ناحية نفسية
- استقبال - ترميز - تخزين - تحليل - استرجاع - عرض وارساله الرسالة	وضع الأفكار في صيغة " رسالة" ضمن وسيلة اتصال مناسبة حتي يفهمها الطرف الأخر ويتصرف بناءً عليها	عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن استيعاب أو تدفق أو انتقال من - إلى	استخدام الكلمات وحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات	الاتصال سلوك لفظي أم مكتوب يستخدمه شخص ليؤثر على الآخر



العناصر الأساسية في الاتصال

- المرسل الشخص البادئ بالرسالة
- الرسالة محتويات الاتصال
- الطريقة الشكل الذي يأخذه الاتصال
- الوضع زمان ومكان الاتصال
- المستلم الشخص المجيب للرسالة

حلقة الاتصال:



خطط اتصالاتك:

- لماذا يكون الاتصال ضروري ؟
- من الذي تتصل به ؟
- ما الذي تريد الاتصال من أجله ؟
- كيف توصل الرسالة ؟
- أين سيكون اتصالك ؟
- متى يكون الوقت مناسباً ؟

أهمية الاتصالات في العمل :

- تنمي العلاقات الإنسانية.
 - تعمل على تنسيق العمل.
 - تفهم طبيعة العمل وتحقق الفعالية.
 - استقطاب مزيد من المستهلكين.
- فمثلاً: الاتصالات التسويقية للعمل :**
- تعمل على مشاعر المستفيدين من منتجات وخدمات العمل .
 - اظهار الاهتمام والاحترام وأن المستهلك جزء من العمل .
 - تدعيم المركز التنافسي في السوق.
 - ايصال الصورة المناسبة للمنتج أو الخدمة.
 - تطوير سلع جديدة واكتساب أسواق جديدة.

مفهوم وسائل الاتصال:

وسيلة الاتصال هي: الوسيط الذي ينقل الرموز والمعاني التي تحتويها الرسالة إلى المستقبل أو المتلقي بطريقة واضحة ومفهومة.

تقسيمات وسائل الاتصال:

١. التقسيم على أساس الحواس المستخدمة:

الوسائل السمعية (المسموعة المرئية)	الوسائل البصرية	الوسائل السمعية
تعتمد على حاستي السمع والبصر معاً: - الأفلام المصورة السينمائية. - التلفزيون.	تعتمد على الإدراك والقراءة: - الحركات. - الإيماءات. - المطبوعات. - الشرائح المصورة.	تعتمد على حاسة السمع: - حديث. - حوار. - مكبرات صوت. - الهاتف. - الإذاعة الداخلية. - الراديو

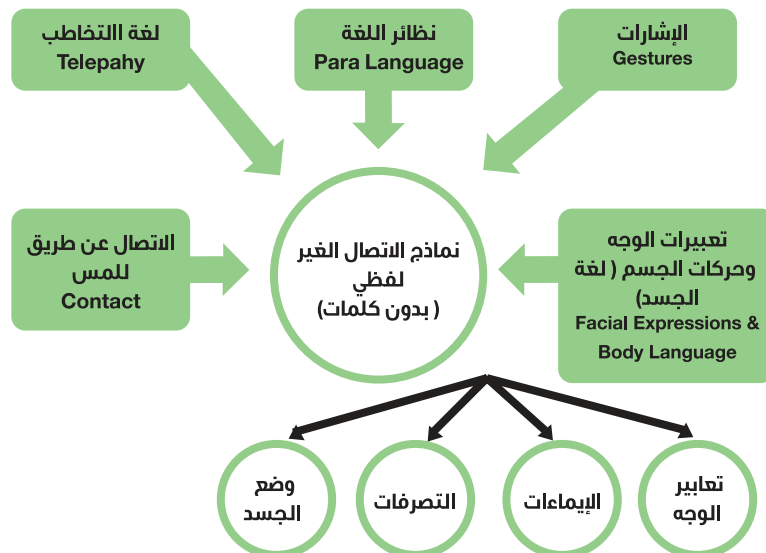
٢. التقسيم على أساس أسلوب الاتصال:

- ١- الوسائل الشفهية (وجهاً لوجه، عن طريق الهاتف).
- ٢- الوسائل التحريرية/المكتوبة (من خلال وسيط).

٣. التقسيم على أساس مستوى الاتصال وأسلوبه أيضاً:

- ١- وسائل الاتصال الشخصي أو الجمعي (المواجهي).
- ٢- وسائل الاتصال الجماهيري.

نماذج الاتصال الغير لفظي (Non-Verbal Communication):



في داخل العمل هنالك ثلاثة أنواع من الاتصال:

إلى	من	اتجاه الاتصال
العاملين في العمل	صاحب/ مدير العمل	النازل قوانين ، أنظمة، أوامر
صاحب/ مدير العمل	العاملين في العمل	الصاعد تزويد المعلومات، الأفكار، الاقتراحات
العاملين في العمل، العاملين في العمل	العاملين في العمل، العملاء	الأفقي المعلومات ذات الاهتمام المشترك

الاتصال الرأسي النازل:

ما الذي يريد المرؤوس معرفته؟؟?

- التوصيات الخاصة بالعمل
- طريقة توزيع المسؤوليات (التنظيم الإداري)
- طبيعة العمل
- سياسة العمل: بالنسبة للأجور – الترقية – الجزاءات/العقوبات/الغرامات – الخدمات الخاصة بالعاملين

قنوات الاتصال الرأسي النازل:

الاتصال المكتوب	الاتصال الشفهي
<ul style="list-style-type: none"> - التقارير السنوية - الخطابات - المذكرات - الأوامر والتعليمات (التعاميم) - لوحات الإعلانات - الكتيبات 	<ul style="list-style-type: none"> - التعليمات الشخصية - المقابلات - برامج التدريب - الاستشارات - اجتماعات - المحاضرات والمؤتمرات - التلفون - الحديث - الفيديو

فشل الاتصال:

- نقص المهارة في المرسل
- نقص المهارة في المستقبل
- قصور في الإرسال
- عدم ملائمة الطريقة المتبعة
- عدم ملائمة الوضع



تؤدي إلى

عوائق الاتصال:

- اللغة المستخدمة
- الحجم الكبير للمنظمة وتعدد المستويات الإدارية
- الفروق الفردية
- معوقات نفسية

مما ينتج عنه ما يعرف بفجوة الاتصال أو الاتصال الصعب، وذلك بسبب أن ما يتم إرساله من شخص لا يتم إدراكه من قبل المستقبل بنفس الإدراك، والذي يتأثر بالتالي:

المرسل (ب)	فجوة الاتصال	المرسل (أ)
الخبرات التعليم الخبرة الاهتمامات		الخبرات التعلم الخبرة الاهتمامات

فهي متباينة لكلا الطرفين، لكن حتى يتم تجاوز هذه المعوقات، نلجأ إلى مهارة الاستماع والاصغاء كأداة لتحسين وتفعيل مهارة الاتصال والتواصل.

أسس الاستماع:

م	الأسس	المستمع	المنصت
1	ابحث عن مجالات الاهتمام	يستمع بفتور	يبحث عن أهمية الموضوع ومغزاه
2	احكم على المحتوى وليس على طريقة الحديث	يقبل اهتمامه إذا كانت طريقة المتحدث سلبية	يبحث عن المحتوى ويتجاهل طريقة المتحدث أو أخطاؤه
3	لا تتعجل بالتقييم	يدخل مبكراً في جدل	لا يقيم حتى يفهم تماماً ما يعنيه المتحدث
4	أنصت إلى الأفكار	يبحث عن الحقائق	ينصت للمغزى الرئيسي
5	مرناً	لا يغير من أسلوبه، بدون ملاحظات ويأتي بإشارات غير مشجعه	دم طرقاً عديدة لفهم المتحدث (لكل متحدث طريقة)

أهمية الإصغاء:

- يحقق علاقات أفضل مع الآخرين.
- يساعدنا في تفهم الآخرين (ما يريدون توصيله - احتياطيهم).
- يزودنا بمعلومات عامة.
- يساعدنا في تنمية الأفكار الجديدة.
- يعمل على تحفيز من تستمع إليهم.

الاتصالات المكتوبة:

مراحل عملية الكتابة:

١. التخطيط :

تدوين الملاحظات التي تخطر بالبال وكتابة الموضوعات التي تمثل صلب الموضوع أو تساعد على بلورته

٢. كتابة الأفكار:

دون تسلسل أو ترتيب أو تنظيم لكي لا تنسى الأفكار

٣. كتابة المسودة :

البدء بكتابة مسودة موجزة

٤. المراجعة الأولية :

الفائدة من المراجعة الأولية تحسين المسودة وحذف التفاصيل غير الضرورية .

٥. المراجعة النهائية :

بعد مراجعة المسودة النهائية نبدأ بإعداد النسخة النهائية، ثم مراجعة الأخطاء النحوية والإملائية إن وجدت، ثم وضع علامات الترقيم.

التاريخ:-
الرقم :-

من:-
إلى:-
الموضوع:-.....

التحية،

الافتتاحية / ملخص الرسالة
موضوع وتفاصيل الرسالة
الختام

محتوى الرسالة

التواقيع والألقاب
والأسماء

فن التعامل مع الآخرين

إن اتقان عملية الاتصال ومعرفة أنواع وآليات الاتصال، تؤدي إلى تمكين أصحاب الأعمال من أن يرتقوا بأعمالهم وجودتها، لأنها تمكن من اتقان ومعرفة تقنيات وأساليب فن التعامل مع الآخرين.

يعتبر رضا المستهلكين أو العملاء من أهم مؤشرات النجاح في العمل. ويعتبر سعي كل عمل إلى تزويد عملائه بكافة احتياجاتهم من منتجاته/خدماته بالوقت والمكان والكلفة والخدمة التي تعمل على بناء ولاء المستهلك وثقته بأن ما يقدم له يحصل من خلاله على المنفعة التي تم دفع مقابلها نقداً.

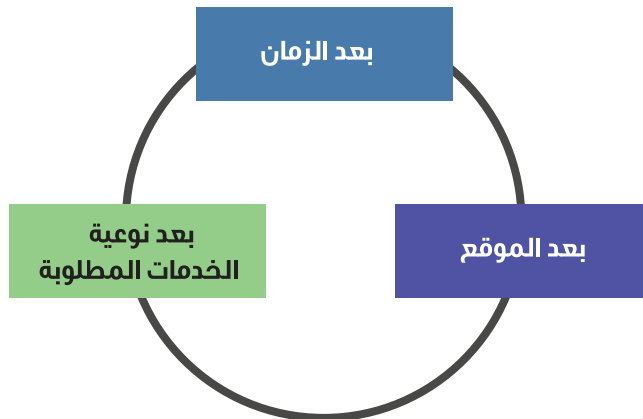
ويعتبر رضا متلقي الخدمة أحد أهم الموجهات الرئيسية للعمل. ومن أهم الاستراتيجيات التي يُبنى عليها العمل: اسمه، وعلامته التجارية، وقدرته على المنافسة واكتساب حصة من السوق. وهي تمكنه من الاستقرار المادي والتوسع في تنمية عمله، والتركيز على جودة المنتج، وتقليل كلف الإنتاج، وتقديم الأفكار الإبداعية، والمكملات الأخرى لتغيير النمط في الإنتاج وانتهاج أنماط جديدة تتواءم مع الأهداف التي يسعى المستهلك لأن يحصل عليها من خلال حصوله على هذه الخدمة أو المنتج الذي يقدمه العمل، وتجعله يشعر بالارتياح والسعادة لحصوله على هذا المنتج/الخدمة، وتولد لديه الشعور بالاستعداد لتكرار هذه التجربة ودفع المستحقات المقدرة مقابل ما يحصل عليه دون تكرار.

وعليه فإن المستهلك/متلقي الخدمة/الزبون، إذا شعر أن:

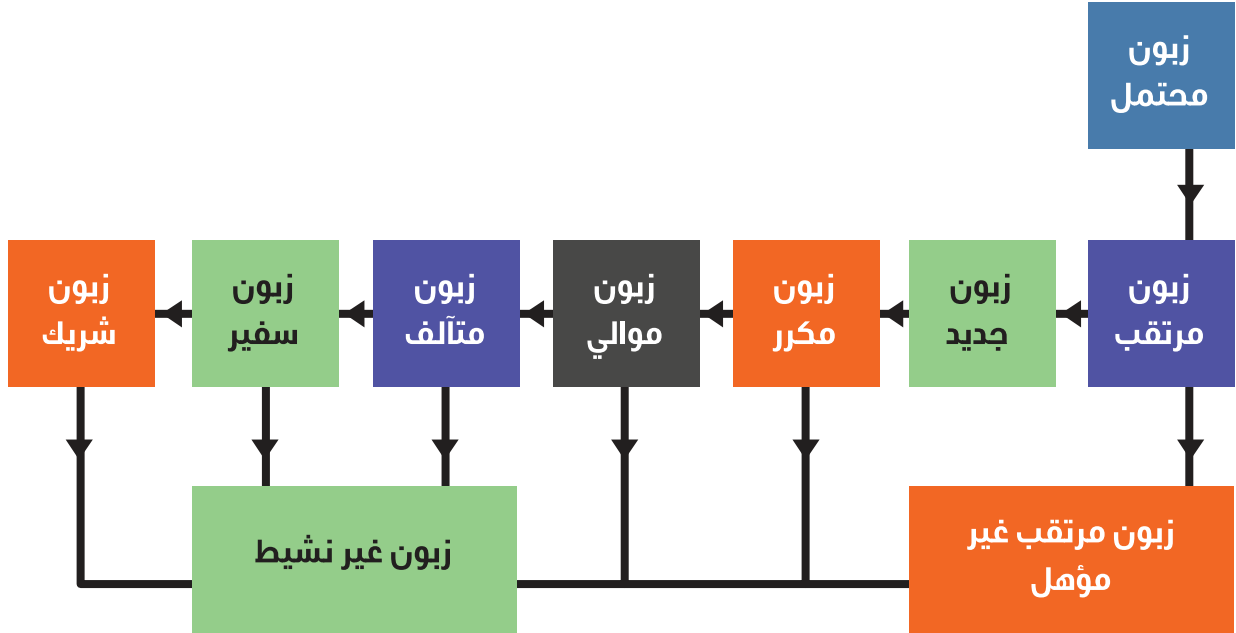
- ١- البعد المادي/السعر: يتناسب مع المعطيات والسلع المنافسة ويتميز عنها.
- ٢- بعد المصدقية في المنتج/الخدمة: يحمل الجزء الأكبر من الكفاءة والقدرة على تلبية احتياجات الزبون.
- ٣- بعد المسؤولية والاستجابة للمتغيرات الطارئة: بحسب واختلاف أنواعها والأخذ برأي متلقي الخدمة بكل شفافية وبكل اتقان ومرونة ورحابة صدر مع المبادرة إلى الإجابة على الاستفسارات المطروحة.
- ٤- بعد الجودة: والذي يسعى لتعميق الشعور بالثقة بالمنتج/الخدمة، أنه خالٍ من العيوب والأخطاء، وأن هناك كفالة إنتاج. إن هذه الأبعاد متكاملة إذا ما أخذت فإن المحصلة تكون بأن نبني جسور من الثقة ما بين منتجنا/خدماتنا بأنواعها والمستهلك لها على اختلاف موقعه الجغرافي، أو المكاني، أو عمره، إلخ.

هنالك العديد من الأشخاص والهيئات والمؤسسات التي تتقاطع بعملها أو أسلوب التواصل معها من أجل الاستمرار في نشاط عملك، مثل: الموردين والمستهلكين للمنتجات/الخدمات التي يقدمها عملك، بالإضافة إلى العاملين والدوائر الرسمية والحكومية وغيرها.

وحتى يتقن صاحب/مدير العمل فن التعامل مع هذه الجهات المختلفة؛ فمن المهم إدراك أن كل من له علاقة بالعمل يكون ضمن الأبعاد التالية:



بعد نوع الخدمة	بعد الموقع	بعد الزمان
- تجار الجملة - الزوار - موظفي الدوائر والمؤسسات الحكومية - مدققي الحسابات / الضريبة	- من داخل العمل ، كالعاملين - من خارج العمل	- مستهلك / زبون حالي - مستهلك / زبون محتمل - مستهلك / زبون مؤقت



هذا الجزء من الاتصال يتطلب من صاحب/ مدير العمل أن يتعرف على بعض الجوانب النفسية للأشخاص والأنماط الإنسانية والسلوكية، والتي تساعده على اتقان فن التعامل مع كل شخص وكأنه الوحيد الذي يسعى إلى أن يُوَظَّر زرع الثقة والولاء بينه وبين العمل لسنوات قادمة. فن اتقان مهارة التعامل مع الآخرين تمكن صاحب العمل من تحقيق أهداف عمله والمتمثلة بزيادة المبيعات وتعظيم الأرباح. ولذلك بما أنهم مصدر لهذه الرؤية والهدف، فإنه يجب اتباع بعض الخطوات لكسبهم لصالح لعمل، مثل:

١- استمع لما يقولونه، فهم الغاية من جودة منتجات / خدمات العمل.

٢- كن دقيقاً وليس موضوعياً عند التعامل معهم.

٣- انتبه إلى مستوياتهم المختلفة، الثقافية والعلمية والإنسانية، والاجتماعية إلخ.

٤- لا تكن مادياً في طرحك أو تعاملك معهم.

٥- كن واثقاً بنفسك، ولا تحاول أن تلبس ثوباً غير ثوبك.

٦- لا تدخل كثيراً في التفاصيل فتخطئ.

وتذكر دائماً:

أنك أيضاً أحد زبائن عملهم. فعامل كما تحب أن يعاملك الآخرين، فهم أولى أن يحصلوا على نفس هذه الخدمة التي ترغب أنت بالحصول عليها عندما تراجع أي من الشركاء.

تذكر دائماً:

- ١- احترام الناس واجب، لذا نادهم بأحسن الأسماء والصفات، وأظهر لهم قدراً من الاحترام والكرامة.
- ٢- لا تحاول فرض رأيك أو استجداء الزبائن للشراء، ولا تبخس قيمة ما لديك، أو تعظمه أكثر مما يستحق.
- ٣- استمع قبل أن تجاوب، وكن إيجابياً وتحدث بأسلوب حسن ولا تجادل.
- ٤- ابتعد عن الألفاظ الدارجة اليومية التي قد يفهمها بعض الأشخاص وليس جميعهم، وتكلم بلغة سهلة وبسيطة يفهمها كافة المتعاملين معك.
- ٥- عملية الاتصال تبدأ بالوجه والجسد قبل الكلام، فانتبه لما يعكسه وجهك أو يقوله جسدك قبل أن تتحدث، واهتم بمظهرك.
- ٦- ابتس ولكن ليس بدون ضرورة، ودعك من المجاملات التي قد تؤدي إلى الفهم الخاطئ.
- ٧- ركز على الأفكار المطروحة في الحوار وليس على الكيفية.
- ٨- تكلم بصوت واضح ولا تقاطع من يتحدث معك.
- ٩- لا تأكل أو تدخن أو تمارس أي من متطلباتك، أثناء التعامل مع الزبائن، ولا تتحدث عن أمورك الخاصة.
- ١٠- كن صادقاً في الحديث، ولا تشعر الآخرين بالتذمر أو الضجر، ولا تعطي وعداً لا تستطيع الوفاء به.

استخدم حواسك كافة لتتقن فن التعامل مع الآخرين

الأنماط السائدة الأكثر للزبائن، وكيف تتعامل مع كل نمط:

النواهي	نوع الزبون
<ul style="list-style-type: none"> • كن صبوراً وحاول الوصول إلى الأسباب الكامنة وراء عدم قدرته على اتخاذ القرار • لا تجره إلى التصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه • سائره للوصول إلى ما يحقق رغباته • دعم حديثك إليه بالأدلة التي تعمق قناعته بما تقول، كأن تعطيه أمثلة على المزايا التي حققها غيره من الزبائن ممن قبلوا وصاياك وساروا على نهجها • عمق لديه الإدراك بأهمية وقته وجهده 	<p>السلبى:</p> <p>يتصرف بكثرة أسئلته ورغبته في الاصغاء بانتباه ويقظة. بطئ في اتخاذ القرارات وإعطاء الردود لما تطرحه عليه من أسئلة. يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديثك إليه مما يقلل من درجة تركيزه واستيعابه لمحتوى حديثك، ويعتقد أن الوقت الذي قضيته معه يمنحه فرصة لتقليل الخطر الذي يدركه فيما سيتخذه من قرارات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • لا تحاول مجادلته فيما يدعي ويقول • حاول معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته • كيف حوارك معه بطريقة تزيل فيه شكوكه وتردده • حاول بناء جسور من الثقة الحذرة عن طريق حصولك على موافقات مبدئية على بعض الجوانب الفرعية لموضوع حديثك معه إلى حين تحقيق جو من الثقة التامة 	<p>المتشكك:</p> <p>تتصف بشخصيته بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة، كما تتسم هذه الشخصية بلهجة تهكمية تنطوي على السخرية لما تقوله لها، ويحاول طلب برهان لكل ما تقوله، كذلك من الصعوبة أن تعرف ما يريده هذا النوع من الزبائن. وغالبا ما تكون هذه الاتجاهات قد تولدت لديه نتيجة احباطات سابقة ومع ما تتصف به من الجلافة والصعوبة في التعامل معه إلا أنه يمكن أن يكون جيداً إذا ما أحسنت معاملته.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عامله بحرص وحذر أثناء وقتك معه • حاول دائما الإمساك بزمام المبادرة في حديثك إليه • أعطه فرصة التحدث كلما رأيت ذلك مناسباً • احرص على ابقاء المحادثة معه ضمن سياق الموضوع أو الخدمة. • عبر عن امتنانك وتقديرك لاقتراحاته • في حالة عدم فاعلية هذه الأساليب حاول استئذانه بأدب للتعامل مع زبون آخر يكون بانتظار مساعدتك • أشعره بالجوانب الإيجابية في مقترحاته • حول اقتراحاته الإيجابية إلى ما يخدم تطوير حوارك معه وصولاً إلى خلاصات تريدها أنت 	<p>الثرثار:</p> <p>يتصف برغبة شديدة للحديث مع غيره، ويعتبر صديقاً مجاملاً ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، يتصف بالفكاهة والدعابة وتنطوي شخصيته على نزعة للاستحواذ على ما يدور من حوار بينك وبينه. يلجأ إلى خلط الموضوعات ببعضها. إنه مبتكر في تطوير الأساليب التي يمكنه بواسطتها استمالتك وجرك إلى أحاديته، إن لم تكن حريصاً وحذراً.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حاول انهاء معاملته بسرعة • احرص على مسابرة • عامله بأنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم • جامله في آرائه ومقترحاته 	<p>المغرور:</p> <p>من أهم الملامح التي تميز شخصيته، شعوره بأنه يحسن صنعا عندما ينتظره الآخرون. إن مبالغته في إدراكه لذاته غالباً ما تولد لديه اتجاهات ونزعات التمييز والسيطرة. كذلك، فإن غروره</p>

<ul style="list-style-type: none"> • اطلب نصيحته ورأيه في المسائل الفرعية • ابتعد عن الدخول في التفاصيل وركز على الهدف • حاول انتزاع زمام المبادرة في الحوار معه • استخدام عبارة (نعم ... ولكن ...) 	<p>المفرط يقوده دائماً إلى شعوره العالي بالثقة. ولهذا، فإنه يبدو دائماً في عجلة من أمره. نافذ الصبر، يلجأ إلى المقاطعة في الحديث ويحاول اعاقتك في العمل، يتأثر بسهولة، إنه لا يسأل كثيراً وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حاول التلميح للزبون بأن فرص الاختيار أمامه محدودة • كن حاسماً فيما تعرضه من وجهات نظر لإشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق • ناقشه بطريقه تشعره فيها بافتقار رأيه إلى المنطق، وذلك من خلال تدعيم أقوالك وأرائك بالبراهين والأسباب المنطقية، وفي هذا المدخل تعزيز للأرضية المنطقية لحجتك ووجهة نظرك وتعزية لموقفه وحجته • إذا استعصى عليك الخروج من حوارك معه بأية خلاصات، فقدم له الشكر وأشعره بأن لقاءك به كان فرصة جيدة وفاتحة للصداقة معه 	<p>المتنمر: يتصف هذا النمط بعدم القدرة على اتخاذ القرار بنفسه، كما ينظر على عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يقوى عليها. يبدو غير متأكد ومتردداً في حديثه، ويتميز بعدم الاستقرار على رأي. وبالرغم من أنه لا يبدي معارضة ازاء كل ما يقال له، إلا أن اجابتها (بنعم) او (لا) تكاد تكون مستحيلة. ويلجأ في معظم الاحيان إلى تأجيل قراره إلى وقت اخر. وإذا ما حاولت وضعه في موقف حرج (مأزق) تضطره إلى اتخاذ قرار، فإنه يبدي عدم الرغبة فيما ستجبره عليه من قرارات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • لا تكن غير ما تريد لنفسك من الأدب والتحلي بالصبر • حاول استيعاب ثورة الغضب لديه والتعرف على مشاكله • تماكك نفسك واضبط مزاجك وابق منضبطاً وتحكم في ردود فعلك • داوم على توجيه الأسئلة أو الإصغاء • حاول الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها • ركز على كيفية تقديم خدمات أفضل • لا تجادله فيما يصدر عنه من أقوال • ضمن حديثك له بالأرقام والحقائق والبراهين • تعامل معه بصفة شخصية وخاصة إذا ما كان غضبه نابغاً من أمور لها صلة بالعمل • في حالة استعصاء استمالته، فإن محاولة أخيرة لتهديئة خواطره والتعامل معه كما يريد، هي الحل الوحيد 	<p>الغضببان: تتصف شخصية هذا النوع بسرعة الغضب وإمكانية إثارته بأقل استفزاز قد يتعرض له، كما أنه يبدو دائماً باحثاً عن صغائر الأمور وتوافهها لكي يجعل منها مبررات كافية لافتعال الغضب، ويرى المتعة في الإساءة إلى الآخرين وإلحاق الضرر بهم (سادي). يضاف إلى ذلك أنه من الصعوبة إرضاءه، أراؤه دائماً متشددة. ويتصف بنزعتة إلى التهجم وربما كان ذلك نابغاً من اعتقاده الخاطئ أو خبراته السلبية السابقة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • لا تحاول وضع مثل الزبون هذا محلاً لتركيز انتباهك ولا تبد من التصرفات ما يشعره بذلك • تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون أن تشعره بذلك، وحاول ابراز العلامات التي تشير إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة وخاصة الجديدة منها 	<p>المشاهد: في كثير من الأحيان لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، بل يكون في معظم الأحيان منتظراً زبائن آخرين في نفس الموقع ويميل إلى التمعن في الأشياء وتفحصها ويستمتع بالتسوق (Shopping) وإذا لم يجد شيئاً يفعله فإنه ينتظر هنا وهناك.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • كن فضولياً حذراً، فإذا رأيت زبون من هذا النمط يقرأ أية معلومات تتعلق بخدمات معينة جديدة ويبيدي اهتماماً خاصاً نحوها، فحاول فقط اعطاء تعليق سريع عابر على ذلك، مثل «أنها خدمة قد طورناها للتو» ثم اتركه • لا تحاول استخدام أية أساليب ترويجية ضاغطة (Hard Sell) بل قابله بعبارات الترحاب فقط. • وضح له المميزات والفوائد المقترنة بخدماتك /منتجاتك • برهن له أن ما تقدمه من خدمات /منتجات هو الأفضل • استعرض أمامه أفضل أساليب التعامل لأنك رمز للمؤسسة وتعبر عن شخصيته 	<p>وبالرغم من إمكانية أن يكون الزبون مرتقباً (Prospect) فإنه يجدر الاهتمام به بحذر فمثل هذه الشخصية لا ترغب أن تكون محل مراقبة أو ملاحظة. وإذا شعر أنك تراقب تصرفاته يكف فوراً عن القيام بما يعمل، وإذا حاولت سؤاله عما إذا كان يريد خدمة ما أجابك بأنه مجرد متفرج (Just Looking) ولأنه ليس زبون فعلياً فهو لا يحاول إضاعة وقت الموظف.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حاول قدر المستطاع مساعدته لتجنبه الخطأ • قدم له كل نصيحة ممكنة تقربه من الاختيار الصحيح • اطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ قراره وتوضيح أية التزامات يمكن أن تترتب على هذا الاختيار وذلك تجنباً لأي احراج أو لوم في المستقبل. إن في استخدام هذا الأسلوب محاولة لانتزاع اقرارات ضمنية (Implicit Recognitions) من جانبه لعدم اسقاط اللوم عليك او اي من الموظفين فيما بعد. 	<p>النزوي: يتصف بالتفاخر الدائم بقدرته على اتخاذ قرارات سريعة، ونادراً ما يصغي إلى المناقشات الطويلة. وهو مدفوع بعواطفه في سلوكه الإستهلاكي، وتجذبه المظاهر أكثر من المضامين. ولهذا، فإن أية محاولة لتقديم أية معلومات تفصيلية والشرح المستفيض عن خدمة ما تكون مضيعة للوقت. فمهما قدمت له من المعلومات فإنه في النهاية سيختار ما يناسب نزوته. ومشكلة هذا النمط أنه غالباً ما يقع في الأخطاء وعندها يبدأ في اسقاط اللائمة على الموظف الذي تعامل معه أو قدم له الخدمة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حاول مسابته فيما يقول وأن تثني عليه • اظهر له التقدير واحترم ذكائه ومعرفته المدعاتين • اطلب منه تقديم أية مقترحات أو خدمات وسجلها أمامه (إن أمكن) • أشعره باهتمامك به وبما يقول 	<p>العنيد: يتصف هذا النوع بأنه إيجابي النزعة، نشيط ومبادر يتمتع باستقلالية عالية جداً. يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة وبعيداً عن تأثير الآخرين. فهو عنيد متشبث بأرائه وربما كان ادعاؤه مبني على علم، أو ربما يكون مجرد هراء، محافظ يقاوم التغيير، ويرفض الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور، ذو عقلية مغلقة (Close-minded)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • احرص على إعطائه معلومات صحيحة ولا تفتيه بغير علم • كن جاداً في أسلوب حوارك معه • استخدم الحقائق والمنطق التحليلي • عامله بوقار واحترام • اعط الأمثلة الرقمية والأدلة 	<p>المفكر الصامت: تمتاز شخصيته بالهدوء وقلة الكلام يستمع أكثر مما يتكلم، وهناك صعوبة في استدراج أفكاره وآرائه بسرعة. متزن وغير متسرع في اتخاذ قراراته، يتمعن في كل ما يقرأ ويتروى عند الحديث. باحث جيد عن المعلومات (Information Seeker). يحاول عمل مقارنات للوصول إلى الإختيار الأنسب. فهو بارع في محاولاته لترشيد تصرفاته، متفتح الذهن (Open-minded)</p>

	<p>ويقبل حجة الغير إذا ما انطوت على المنطق والحقيقة. يميل إلى التحليل والربط بين المعطيات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • لا تدعه يسيطر على المناقشة. • إذا طرح رأياً أو فكرة فاطلب منه تحديد الأسباب. • حاول أن تطالبه دائماً بالتفسير العلمي لما يقول 	<p>المتعالم: يحسب أنه الأكثر علماً وقد لا يكون كذلك، لا يعجبه ما يقوله الآخرون، يحب أن يتحدث في كل شيء وعن كل شيء</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أعطه الوقت للتحدث عما يريد. • اشكره على اقتراحاته وآرائه. • أشعره بالإحساس أن رأيك من رأيه. • قاطعه بلباقة. • استمع له فقد يأتي بمعلومات جديدة 	<p>الثرثار: كثير الكلام، مرح، يميل إلى النكتة، يستطيع أن يضيّع وقتك بسهولة إن لم تتصرف معه بلباقة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أسأله عن حاجته. • شجّعه على إبداء رأيه. • اخدمه دون أن يطلب منك ذلك 	<p>الخجول: لا يستطيع أن يعبر عما يدور في خاطره، يتجنب المواجهة، لا تستطيع أن تعرف ماذا يريد بسهولة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • لا تنتقده. • اصبر عليه. • لا تسمح له بالخروج عن الموضوع 	<p>العارف: يعرف ماذا يريد، لا يحب كثرة الكلام، يعرف ماذا ومتى وكيف يقول، لا يتكلم إلا فيما يعرف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • كن صبوراً معه. • اطلب منه أن يجيب هو على أسئلته. • اطلب منه إعطاء آراءه الخاصة. • يحاول إحراجك باستمرار فتمالك نفسك وأحسن إليه 	<p>الملح في الأسئلة (اللحوح): كثير الأسئلة، لا يهدأ له بال حتى يشغلك بأسئلته، يسأل في كل شيء وعن كل شيء، يعرف الإجابة لكنه يسأل أيضاً</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تعامل معه بسرعة • ابتعد عن تفاصيل الموضوع • شجعه على اتخاذ القرار • سيطر أنت على الحديث • كن لطيفاً معه 	<p>المتعجل: يبدو أنه دائماً ما يكون نافذ الصبر، مستعجل، يقاطعك في الحديث، يغير رأيه بسرعة، يحاول أن يعيقك عن العمل.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • كن حازماً معه. • حثه على التركيز بطريقة غير مباشرة. • اعرض ما لديك مستخدماً البراهين لكي تقنعه. 	<p>المتردد: يكره أن يتخذ القرار بنفسه، يثور بسرعة، غير متأكد، يتردد في حديثه وسلوكه، لا يستقر على رأي واحد</p>

<p>• اشكره على اهتمامه لحديثك.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • حاول تهدئته واكتشف مشكلته الحقيقية. • حاول أن تقلل من غضبه ومقاومته. • استوضحه عما يريده بالضبط. • ساعده في الحل قدر استطاعتك. • قدم خدماتك له بصفة شخصية 	<p>المتذمر: يهاجمك حالما يراك أمامه، يهاجم عملك وما تقدمه من سلع وخدمات، لا يعجبه شيء، مزعج.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تماك نفسك. • لا تدخل معه في مناقشات غير مجدية. • لا تجعل من الخلاف قضية شخصية. • حاول أن تكسبه لصفك 	<p>المشاغب: يثير المشاكل قدر المستطاع، لا يهدأ له بال إلا إذا ظهرت المشاكل، كأنه يستمتع بها! يتلذذ في إثارة البلبلة</p>

- هنالك عنصر من عناصر العناية بمتلقي الخدمة يتعلق بضرورة المواجهة وجهاً لوجه، والتي تتطلب منك كصاحب/ مدير العمل ما يلي:
- حسن الإستقبال وإشعاره بأهمية رأيه وليس فقط مجاملته.
 - الابتسامه والتصرف باهتمام تجاه الإنتقادات واستشعار الأفكار ومناقشتها للتحسن.
 - استخدام لغة تناسب مكان وزمان ونوع الشخص.
 - يمكن أيضاً، وضع استبيان لمعرفة رأي متلقي الخدمة/المنتج في حالة أن المنتج/الخدمة تعرض في معرض/مركز تسوق /..... إلخ، وبالتالي تجمع هذه الاستبيانات وتحلل ويستدل منها إلى الإتجاهات التي يجب تحسينها وتطويرها.

تذكر:

كلما كانت التغذية الراجعة من الاستبيانة أقصر وقتاً، كلما ساعدت صاحب/مدير العمل على رؤية الوجه الآخر لجودة المنتج/الخدمة ليقوم بعملية التحسين والتطوير.

النقد لا يعني أنك أنت المعني بل أن ما تقدمه ما زال بحاجة إلى التحسن.

إن ما تقرأه وتستمع له هو رأي، وعليك بدراسته وليس كل رأي بإمكانك أن تلبيه لأن ذلك أيضاً يعتمد على قدرتك الإنتاجية والمالي

ثانياً مهارة التفاوض

تعريف التفاوض:

تنشأ المفاوضات عندما يستخدم شخص كافة السبل ليستحوذ على شيء يريده.

مبدأ التفاوض:

لا يجب أن تنتهي عملية التفاوض الناجحة إلى فائز وخاسر، حيث أنها محاولة من قبل طرفين للتوصل إلى حل مقبول لكليهما، بل إنها عملية تنتهي: إما بالتوصل إلى خاتمة مرضية للطرفين (فائز- فائز)، أو بالفشل للطرفين (خاسر - خاسر).

المهارات المطلوبة لعملية التفاوض:

- إن التفاوض مهارة يمكن لأي شخص تعلمها، وهناك العديد من الفرص لممارسة تلك المهارة بمجرد اكتسابها.
- وتشمل مهارات التفاوض الأساسية على:
- القدرة على تحديد مجموعة أهداف مع وجود شيء من المرونة لدى المفاوضين.
- القدرة على اكتشاف العديد من الخيارات الممكنة.
- القدرة على الإعداد الجيد.
- التواصل والتفاعل الجيد مع الطرف الآخر من حيث القدرة على الإنصات وتوجيه الأسئلة.
- القدرة على توضيح الأولويات.

تصنيف أنواع التفاوض:

تتطلب أنواع التفاوض المختلفة اكتساب مهارات متباينة. فإما إن يكون رسمياً أو غير رسمي أو مستمر أو غير مستمر. ويعتمد التفاوض على الشخص المفاوض أو الأمر الذي يفاوض من أجله. فالأطراف المعنية في عمل ما مثل: الموظفين، والنقابات العمالية، والإدارة، والموردين، والعملاء، والحكومة، كل منهم له اهتماماته ووجهات نظره. وأياً كانت المجموعة التي تنتمي إليها، فإنك سوف تحتاج إلى التوفيق بين مثل هذا الاختلافات من خلال المفاوضات. فقد يقوم المستفيدون - على سبيل المثال - بالتفاوض مع مجلس الإدارة حول خطة الشركة، وأن تجري النقابات تفاوضاً مع العمال حول الأجور أو غيرها.

أنواع التفاوض داخل المؤسسات		
النوع	أمثلة	الأطراف المعنية
المفاوضات الإدارية اليومية: تختص هذه المفاوضات بالمشكلات الداخلية وعلاقة العمل بين الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم عملية صرف الرواتب وظروف العمل تحديد أدوار العمليات والمسئوليات. زيادة المصاريف من خلال الأجر الإضافي مثلاً 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة المروءسون الزملاء النقابات. المستشارون القانونيون.
المفاوضات التجارية: المفاوضات. لكسب المالي عاملاً محركاً لهذه	<ul style="list-style-type: none"> الفوز بأحد تعاقدات التوريد للعملاء. وضع جداول زمنية لمواعيد التوريد. الاتفاق على جودة المنتجات/الخدمات وسعرها. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة. الموردون. العملاء. الحكومة. النقابات.
المفاوضات القانونية: تنتم هذه المفاوضات عادة بالرسمية والقانونية.	<ul style="list-style-type: none"> التوافق مع السلطة المحلية والقوانين القومية. الاتصال مع السلطات والهيئات. 	<ul style="list-style-type: none"> المستشارون القانونيون. الحكومة المحلية. المشروعون. الإدارة.

تذكر النقاط التالية:

- هل سوف تحتاج عند التفاوض إلى معرفة ما أعدته من الحجج والبراهين أم لا؟
- وفي حالة التفاوض على إحدى النقاط المعنوية؛ لابد من تحديدها قبل بدء المفاوضات.
- تُجرى المفاوضات ضمن لتسوية قضية معينة محل النقاش، كل ما ينطبق عليك ينطبق بالمثل على الشخص الآخر.

خطوات التفاوض:

تحديد الأهداف:

إن الخطوة الأولى في تخطيط أي تفاوض هي تحقيق أهدافك ومعرفة ما تريد أن تخرج به من التفاوض. عليك أن تعرف ما يمكن أن تقدمه على مائدة المفاوضات وصرح به رسمياً. التخطيط الجيد سوف يمكنك من تحقيق أهدافك.

توضيح الأهداف:

نادراً ما يكون هناك هدف واحد للمفاوضات. فإذا كنت مثلاً تريد شراء مواد خام من أحد التجار بسعر مناسب؛ فإنك قد ترغب أيضاً بنقلها وشحنها إلى مكان عملك دون دفع أية مصاريف أخرى عليها. وهكذا فإن شراء المواد الخام ليس هدفك الأوحده. لذا ينصح بإعداد قائمة بالأهداف قبل الدخول في أية مفاوضات. مع الحرص على ترتيبها من حيث الأولوية والأهمية، وتحديد ما يمكن التنازل عنه فيها، وسيمكنك أثناء التفاوض تحديد أي من هذه الأهداف يمكن الاستغناء عنها.

تقييم الأولويات المختلفة		
للمورد	الأولوية	للشركة
الجودة	الأول	السعر
السعر	الثاني	الوقت
الوقت	الثالث	الجودة
الكمية	الرابع	الكمية

تصنيف الأولويات:

قسم أولوياتك إلى ثلاث مجموعات:

- الأولويات المثالية من وجهة نظرك.
- الأولويات التي تمثل هدفاً واقعياً.
- الأولويات التي تعد من وجهة نظرك الحد الأدنى الذي لابد أن تحققه. ولكي تشعر أن المفاوضات ناجحة احرص أيضاً على إعطاء كل أولوية من أولوياتك أهمية خاصة.

تجميع البيانات:

تعد اكتساب المعلومات الدقيقة إحدى مزايا استغلال فترة الإعداد لعملية التفاوض، وبخاصة المعلومات المتعلقة بالأشخاص الذين تتعامل معهم، وتعتمد أعمالهم على مصادر متنوعة للمعلومات؛ عليك البحث في الانترنت أو تحدث إلى الآخرين ممن يعرفون أية معلومات عن طبيعة عمل هؤلاء الأشخاص. ألق نظرة على التقارير السنوية للشركة إن أمكن. حاول التأكد من دقة المعلومات التي تحصل عليها.

إعداد مناقشة منطقية:

إبدأ بإعداد مناقشة منطقية عقب تجميع البيانات وسوف تحتاج إلى مواصلة تلك المناقشة بأحد الأسلوبين التاليين:

- الاستنتاجية: خاتمة نخلص إليها من مجموعة مقدمات.
- الاستقرائية: خاتمة منبثقة من الأمثلة المبنية على الخبرة.



الإعداد الذاتي:

إن الإعداد الجيد لخوض مفاوضات جادة يستلزم عملية بحث وتمحيص، حيث أنك سوف تحتاج إلى مزيد من المعلومات لتعزید أهدافك وإضعاف موقف الطرف الآخر.

دراسة حالة الطرف الآخر:

حاول دراسة حالة الطرف الآخر في المفاوضات لاكتشاف نقاط الضعف الجوهرية لإضعاف مراكز قوتهم. وعلى الرغم من إمكان ظهور قوة المناقشة المنطقية للطرف الآخر؛ إلا أنك قد تستطیع مواجهتها باعتراض أخلاقي، فعلى سبيل المثال: إذا شرعت إحدى المزارع السمكية باستخدام نوع جديد من غذاء الأسماك ليزید من معدل نموها بمقدار ١٥٪؛ فانظر كمفاوض إلى عواقب هذا النمو السريع، وقد توضح الأبحاث إن هذا الغذاء سيضعف عظام الأسماك، مما يضعف قدرتها على السباحة.

اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- س. هل هناك مفاوضون متمرسون من الطرف الآخر؟
- س. هل هناك أي اختلافات في الرأي بينهم؟
- س. هل لدى أفراد الطرف الآخر المعلومات والحقائق اللازمة لتحقيق أهدافهم؟
- س. هل الطرف الآخر واقع تحت ضغط التسوية السريعة؟

تقييم نقاط القوة:

لما كانت عملية التفاوض تشمل على آلية التواصل التدريجي الذي يؤدي إلى نقطة التقاء نحو اتفاق أو تسوية. فإنك سوف تحتاج بالطبع إلى تقييم نقطة البداية للطرف الآخر وتحديد نقاط قوته، وأسأل نفسك: هل يملكون حالة قوية؟ هل لديهم قائد محنك في التفاوض؟ هل هذه الحالة منطقية؟ هل هذه الحالة مقبولة أخلاقياً؟ وعند التعرف على موضع القوى لدى الطرف الآخر يمكنك حينئذ تحديد الاتجاه الذي سوف تسلكه عند البدء بعملية المقايضة. وأسأل نفسك ثانية: إلى أي مدى يمكن للطرف الآخر التفاوض؟ وهكذا.

تحليل نقاط الضعف:

باعتبارك مفاوضاً؛ فإنه يتحتم عليك التعرف على نقاط ضعف الطرف الآخر في المفاوضات؛ خاصة فيما يتعلق بالحالة موضع التفاوض وتحديد مهاراته الفردية، فعلى سبيل المثال: إذا كان الطرف الآخر ممثلاً في مجموعة من الأشخاص، فحاول تحليل مكان انقسامهم عن طريق إحدى النقاط التالية (والتي تعتقد أنها سوف تسعد بعضهم وتغضب الآخرين) :

١. مراقبة ردود الأفعال: حاول تفحص ردود فعال الطرف الآخر على مدار المفاوضات في محاولة لتصيد أية نقاط ضعف.
٢. استقراء الاشارات الضمنية : تشمل الإشارات الضمنية (غير المنطوقة) على لغة الجسم، والإيماءات، وتعبيرات الوجه، حركة العين. وتعلم قراءة لغة الجسم بين أفراد الفريق الآخر، مما يساعدك على رسم صورة حقيقية عن حالتهم، لأن إشارتهم قد تعزز ما يقولونه أو تناقضه.



ثم حاول البحث عن نقاط الضعف أثناء المناقشة عن طريق الملاحظة.

أهمية المظهر الخارجي:

حاول الاهتمام بمظهرك الخارجي قبل المفاوضات؛ لأن الانطباعات الأولى ذات أثر عظيم. فكّر أيضاً في نوعية المفاوضات التي سوف تخوضها لمواءمة ملابسك لها؛ لأن ذلك له تأثير بالغ في إقناع الطرف الآخر وفرض هيمنتك عليه. ولكنها في نفس الوقت تعطي انطباعاً سيئاً بالعدوانية مثلاً. شجع أفراد فريقك على ذلك، و إذا أردت السمة الرسمية؛ فارتد حلة عند وصولك قاعة المفاوضات.

اختيار مكان المفاوضات:

هناك العديد من الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان بالنسبة لمكان المفاوضات، وهذه الاعتبارات تتمثل في: الحياد، وتوافر التسهيلات، والإمكانات المناسبة له، وأسأل نفسك؛ هل ستحتاج إلى وسائل إيضاح سمعية أو بصرية أو غير ذلك؟ هل سوف توفرها في المكان؟ هل يمكنك المبيت إذا لم تسفر المناقشات عن التوصل إلى إنفاق خلال يوم واحد؟ اختر المكان الذي سيوفر لك هذه المتطلبات قدر الإمكان.

أنواع أماكن المفاوضات	
عوامل يجب أخذها في الاعتبار	المكان
<ul style="list-style-type: none"> • يسهل عليك تنظيم المقاطعات الخططية • يصعب تجنب المقاطعات غير المتوقعة • سهولة استدعاء خبراتك للمساهمة في المفاوضات إذا لزم الأمر. 	<p>داخل العمل و قد يكون المكان غرفة أو مكتباً في العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> • لا يكون لأي طرف اليد العليا بسبب • معرفته بالمكان. • سيضطر كل جانب إلى اصطحاب خبراته والمواد التي سوف يحتاجها 	<p>أرض محايدة قد يكون مكتب طرف ثالث أو قاعة ستأجرة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نقص الدراية بالأشياء المحيطة بالمكان قد يكون عنصراً مقلقاً. • ليس لديك أي تحكم على تجهيزات المكان. • يمكنك التسوية عن طريق زعم الرجوع في إسناد أحد الأمور إلى أحد زملائك بمكتبك 	<p>أرض الخصم وهو مكتب أو قاعة تنتمي إلى الطرف الآخر من المفاوضات</p>

إجراء المفاوضات:

خطط لافتتاح المفاوضات بحرص وعناية، و عليك اتخاذ وضع إيجابي من البداية، ثم كن متيقظاً ومرناً لاستغلال كل الفرص المتاحة خلال التفاوض.

تقييم سير المفاوضات:

إن المفاوضات في مفهومها عبارة عن مجموعة من مهارات الاتصال والمراقبة والحديث. لذا عليك باليقظة الشديدة والوعي باتجاه سير المفاوضات المتغيرة، وذلك عن طريق توظيف كافة حواسك في المفاوضات لأي إشارة صادرة من الطرف الآخر.

مراقبة ردود الأفعال:

حاول تفحص ردود أفعال الطرف الآخر على مدار المفاوضات في محاولة لتصيد أية نقاط ضعف.

توقع رد فعل الخصم:

يجب أن تساعدك فترة الإعداد لمفاوضات على توقع أسلوب تفاوض الطرف الآخر، وحاول أثناء سير المفاوضات التأكد من صحة توقعاتك عن طريقة ملاحظة الإشارات الضمنية أو الإيماءات.

فهم لغة الجسم (الإيماءات):

يمكنك معرفة أمور كثيرة عن حالة الطرف الآخر في المفاوضات من خلال الإيماءات الصادرة منهم. راقب حركة العينين، لأنها أكثر الأجزاء المعبرة في الجسم مع ملاحظة باقي تعبيرات الوجه وأسلوب جلوس بقية أعضاء الفريق الآخر.

استقراء الإشارات الأساسية:

تركز غالبية الناس على الاتصال البصري بعضهم مع بعض أثناء الحديث لعدة ثوان على فترات منتظمة. ضع في اعتبارك أن الاتصال البصري هو أحد أهم جوانب لغة الجسم، ومع ذلك يتعين عليك إدراك ما يفكر فيه الطرف الآخر عن طريق «استقراء» الإشارات الصادرة منهم في شكل إيماءاتهم وأوضاع جلوسهم.

فهم الإشارات:

سنحتاج إلى بضع دقائق فقط للحصول على رد فعل خصمك المبدئي لما تقوله، وحاول إدراك تعبيراتهم وفهمها واستخدامها.

استقرار الإشارة الضمنية:

تشتمل الإشارة الضمنية (غير المنطوقة) على لغة الجسم، و الإيماءات، و تعبيرات الوجه، وحركة العين. وتعلم قراءة لغة الجسم بين أفراد الفريق الآخر، مما يساعدك على رسم صورة حقيقية عن حالتهم، لأنَّ إشاراتهم قد تعزز ما يقولونه أو تناقضه. وتشتمل لغة الجسم على تشابك الأيدي أو الأرجل التي توحى باتخاذ موقف دفاعي، أو الميل للخلف أثناء الجلوس ما يدل على الملل. إما الإيماءات البسيطة مثل: التردد أو التملل؛ فقد تشير إلى الافتقار للإقناع، وحركة الحواجب المرتفعة إشارة واضحة على المفاجآت. أضف إلى ذلك عنصر الاتصال البصري الذي يعد مصدراً جيداً للمعلومات.

تعدد الخيارات:

اترك لنفسك مساحة واسعة للمناورة عند عرض المسألة موضع المناقشة. ولا تقدّم تصريحات مطلقة حتى لا يفسر موقفك بالصلابة والجمود، بل اجعل اقتراحاتك دائماً فرضية لتترك مجالاً للطرفين لتقديم التنازلات في أي وقت. وبالمثل لا تدفع الطرف الآخر نحو اتخاذ موقف ثابت بسرعة، لأنهم سوف يحتاجون مساحة للمناورة، وتجنب دفعهم إلى قطع وعود على أنفسهم في المرحلة الأولى من المفاوضات، لأن ذلك يقلل من الخيارات أمامهم عند الوصول إلى نقطة التنازلات لاحقاً.

الأوامر	النواهي
انصت باهتمام و حرص إلى الطرف الآخر. اترك مساحة كافية للمناورة في اقتراحك لديك الحرية في رفض العرض الأول. قدّم عروضاً مشروطة استنبط الحالة للطرف الآخر	لا تقدم تنازلات كثيرة في مرحلة مبكرة من المفاوضات لا تتشدد في عرضك المبدئي؛ فتتعرض للرجح إذا ما تخلّيت عن عرضك بعد ذلك. لا تتفوه بكلمة «أبدأ» لا تجعل الطرف الآخر يشعر بالحماقة

التعامل مع الخدع:

يحتاج المفاوضون إلى اكتساب القدرة على إدراك مواجهة الخدع والخطط التي تواجههم أثناء المفاوضات. حاول تحديد الخطط البارعة وقاومها؛ لتجنب الوقوع في أخطاء قد تكلفك كثيراً عند التفاوض.

التعرف على أساليب الخداع:

إن وجود الحيل والخطط أثناء المفاوضات يعدّ شيئاً عادياً وشائعاً، والغرض منها أن يتمكن أحد الطرفين من الاستفادة بتقليص التنازلات التي يقدمها قدر الإمكان.

وتتمثل تلك الحيل بترك انطباع لدى الخصم بأن قوتك في الحصول على ما تريد أدنى من قوة الطرف الآخر، ومن ثمّ التقليل من مقاومتك لترك الفرصة للطرف الآخر في أن يسلك طريقاً ما في المفاوضات .

إذا قررت ألا تستخدم أي من الحيل أو الخطط يتعين عليك أن يكون لديك القدرة على إدراكها ومواجهتها كي تستطيع الاحتفاظ بالتركيز على أهدافك، وتجنب إهدار الوقت في التشتيت.

تحديد أساليب الخداع:

(و يؤدي ذلك إلى الدفع بفريقك نحو إنهاء المفاوضات قبل الشعور بالرضا التام عن العروض المقدمة).

التعامل مع الحيل والخطط	
التخطيط المضاد	نوع التخطيط
أخبر الطرف الآخر أنك لن تفاوض تحت الإكراه، وأنه لن تكون هناك أية تنازلات إلا إذا برهن الطرف الآخر على ميزات المسالة. راجع أيضاً الخيارات الأخرى المتاحة لك.	التلميح بالتهديد: التحذير بعواقب وخيمة إذا فشلت في الإتفاق على العرض المقدم
احتفظ بهدوئك، ولا تفقد أعصابك، ولا ترد الإساءة أو السب بالمثل، بل وجه تحذيراً شديد اللهجة بأنك ستنتهي المفاوضات إذا لم يكن حديث الطرف الآخر بناءً.	توجيه السب أو الإساءة: التشكيك في أداء شركتك أو قدرتك المهنية أو انتقاد جودة خدماتك أو منتجاتك.
ارفض بنود الاتفاق المعروضة من قبل الطرف الآخر، وانتظر ردة الفعل. شكك في كافة التصريحات الصادرة عنهم، واطلب منهم التدليل عليها ببرهان.	المخادعة: التهديد باتخاذ موقف عقابي دون تحديد نوعه مع الإشارة إلى تأكيدات مشكوك فيها.
تذكر أن تلك جميعها ما هي إلا خدع تجعلك أقل ثقة بنفسك، فلا تتخلى عن طلباتك الأصلية إذا لم تحصل على التنازلات في المقابل، ولا تستسلم للإكراه على التسوية.	أسلوب التخويف: الإبقاء عليك في حالة انتظار، أو جلوسك في مكان غير مريح، أو تلقي مكالمات هاتفية أو مقابلة زائرين أثناء المفاوضات.
اتفق مع أفراد فريقك مسبقاً على موقف مقبول للجميع. أما إذا حدث اختلاف في الرأي بين أفراد فريقك؛ فاطلب منهم إنهاء المفاوضات.	فرّق تَسُد: استغلال الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد فريقك مع الميل إلى أكثر الأعضاء تعاطفاً مع حالتهم.

<p>تجنب الإجابة على الأسئلة التي لا تفهم الغرض منها، وتأكد جيداً من أية مزاعم أو دعاوى يتقدم بها الطرف الآخر، وحاول أن تكون تنازلاتك معروضة بمسببات قوية.</p>	<p>استخدام أسلوب الأسئلة الموجهة: وهو توجيه سلسلة من الأسئلة إليك تقودك إلى الإفصاح عن نقطة ضعف في موقفك التفاوضي ومن ثم تقديم العديد من التنازلات.</p>
<p>أكد على التزامك وتعهديك بالتوصل إلى تسوية عادلة، ووجه بعض الأسئلة لاختبار مدى صحة مزاعم الطرف الآخر، ثم افتح باب الحوار لمناقشة القضايا مرة أخرى.</p>	<p>استثارة عاطفة الخصم: اتهامك بالظلم في حال عدم الاتفاق على البنود المقترحة مع إبراز تضحياتهم زاعمين الإساءة إليهم</p>
<p>كن واضحاً ومحددًا فيما توافق عليه للتوصل إلى اتفاق. صغ البنود المتفق عليها بشكل واضح، واذكرها للطرف الآخر في كل الأحيان.</p>	<p>تصيد الأخطاء: الفوز بالحصول على تنازلات إضافية من خلال بعض الانتهاكات للبنود المتفق عليها، مما ينتج عنه الكسب على المدى البعيد.</p>

الحلول المقترحة	المشكلة
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام وسائل الإيضاح البصرية لتوضيح القضايا المعقدة والمربكة. - قدم الإقتراحات المعقدة كتابياً مستخدماً عبارات قصيرة وواضحة. - كن مستعداً لإشراك طرف ثالث لمراجعة القضايا بعين محايدة. 	<p>الرافض</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحرك ببطء أثناء التفاوض، وكن مستعداً لتأكيد بعض النقاط. - قدم وعداً بمراجعة القضايا محل النقاش بعد فترة من الوقت. - توقف عن التفاوض كي تعطي المفاوض المحايد الفرصة للتشاور مع بقية أعضاء الفريق. - حاول أن تعرض قضاياك بأسلوب حيوي فعال. 	<p>المفاوض المتردد</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أكد مجدداً على كافة الحقائق مع المحافظة على هدوئك وتجنب اللغة الانفعالية. - ارفض الانزلاق إلى مشادة بالكلمات لتبقى هادئاً طوال الوقت. - صرح بوضوح إن الإكراه والتهديد غير مقبولين. 	<p>المفاوض العدواني</p>

<p>– اقترح توقف المفاوضات حتى تهدأ الأعصاب.</p> <p>– لا تتحدى دوافع المفاوض.</p> <p>– لا تقاطع أية انفعالات، بل كن صبوراً حتى تنتهي.</p> <p>– رد على أي انفعال بتوجيه أسئلة منطقية.</p> <p>– توقف عن التفاوض حتى يهدأ المفاوض المنفعل.</p>	<h3>المفاوض المنفعل</h3>
--	--------------------------

اختيار أسلوب إنهاء المفاوضات:

عند اقترابكم من التوصل إلى اتفاق تأكد أن كافة الأطراف لديها مستوى فهم واحد مشترك للقضايا المطروحة، تأكد على ما تم الاتفاق عليه بالفعل، ويمكنك حينئذ إنهاء المفاوضات من خلال عدة أساليب أو طرق واختيار ما يناسب حالتك.

الاتجاه نحو إنهاء المفاوضات:

تستطيع الآن تنفيذ الطريقة التي اخترتها لختام المفاوضات بعد تحديدها، ولكن لاحظ أي تغيير في الحالة العامة للطرف الآخر، واعلم أن توقيت تقديمك للمحادثات؛ قد يشكل الفارق بين النجاح والفشل.

تقديم العرض النهائي:

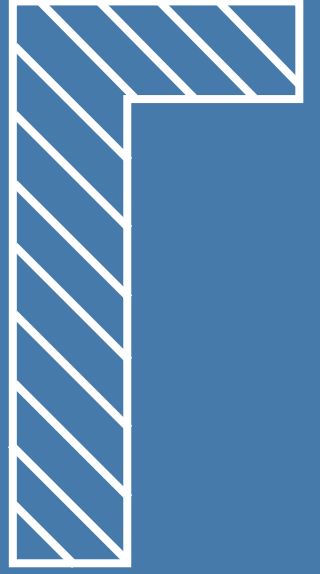
وضح للطرف الآخر أنك تقدم العرض النهائي من خلال استخدام الكلمات الصحيحة والصوت المناسب ولغة الجسد المناسبة. اصنع جواً من الجدية. زد من حدة صوتك و جديته، ولكن لا تتعجل في إنهاء الصفقة.

تشجيع عملية إنهاء المفاوضات:

قد يقبل الطرف الآخر عرضك النهائي ببساطة، وإن لم يتقبله؛ فإنك تستطيع أن تدفع بهم لتقديم عرض آخر مقبول. ابحث عن النقاط التي تخصهم حتى وإن كانت تافهة، لأن ذلك يساعدك على التوصل إلى اتفاق. حاول أن تضع نفسك في موقف خصمك، وحاول أن تفهم ما يمنعهم من التوصل إلى اتفاق.

طرق ختام المفاوضات	
الحلول المقترحة	طرق الختام
<p>عوامل يجب أخذها بالاعتبار • إن الاستمرار في العمليات التجارية يساعد على تجنب تأزم الموقف.</p> <ul style="list-style-type: none"> • قد يجذب الطرف الآخر نحو الحصول على تنازلات أخرى جديدة . • تقديم التنازلات في نهاية المفاوضات قد يضعف من مصداقيتك. 	<p>تقديم التنازلات المقبولة من كافة الأطراف:</p> <p>اقترح تقديم التنازلات التي تساعد على حسم التعامل مع الطرف الآخر أمر مقبول؛ دون أن تؤثر على وضع فريقك .</p>
<ul style="list-style-type: none"> • قد يكون من الصعب تقدير هذا التوازن. • إن ذلك مؤشر على أنك ما زلت مستعداً لتقديم بعض التنازلات. • لن يشعر أي من الطرفين بالمكسب أو الخسارة في نهاية المفاوضات. 	<p>الحفاظ على التوازن بين كافة الأطراف:</p> <p>تتوازن مع جميع الأطراف عن طريق الاتفاق معهم على حلول وسط للتوصل إلى اتفاق.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • قد يرجع ذلك إلى أن العرض «النهائي» الذي قدمته لم يكن الأخير في الحقيقة. • ربما لا يسهل العثور على خيارين مقبولين. • ليس هناك أي ضمان أن الطرف الآخر سيوافق على أي من الاقتراحين المعروضين. 	<p>منح أحد الأطراف اختيار بديل من بديلين مقبولين:</p> <p>تشجع أحد الأطراف بالتقدم في المفاوضات عن طريق عرض أحد خيارين مختلفين لاختيار واحد منهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • هذا يعطي مجالاً للطرف الآخر في توقع مزيد من التنازلات التي تقدمها. • إن هذا قد يضعف من مصداقيتك . • إن هذا قد يضعف من أساس المفاوضات. 	<p>تقديم أية حوافز أو عقبات:</p> <p>وذلك بممارسة بعض الضغوط على الطرف الآخر. تقديم أفكار أو حقائق جديدة في المرحلة الأخيرة، لأن ذلك يعطي مجالاً لفتح مناقشة جديدة، وقد يؤدي إلى التوصل لاتفاق.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • هذا يوضح للطرف الآخر أنك تقدم تنازلات . • وربما يطعن ذلك في مصداقيتك، وعندئذ عليك أن تقدم أفكاراً جديدة. • وهذا الطعن عنصر أساسي في المفاوضات حيث إنه يعيدك إلى احتلال الصدارة. 	<p>تقديم أفكار جديدة أو حقائق عن خطتك الأخيرة:</p> <p>طرح أفكار جديدة على مائدة المفاوضات تؤكد دافعك لخوض مناقشة جديدة، وربما يؤدي ذلك إلى اتفاق.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ذلك الفرض يتيح لك طرق التشاور والرجوع إلى أشخاص من خارج المفاوضات. • إن الظرف قد يغير موقف الأطراف المتفاوضة . • ربما تكون هناك صعوبة في إنقاذ المفاوضات مرة أخرى في وقت آخر. 	<p>اقترح دفع المفاوضات عند فترة التوقف:</p> <p>حيث يسمح لكل طرف ببعض الوقت للتفكير فيما سوف يحدث إن لم يتم التوصل إلى اتفاق.</p>

الفصل الثاني
إدارة العمليات
الإنتاجية في الأعمال
الصغيرة
أو متناهية الصغر



يمكن وصف إدارة العمليات الإنتاجية في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر بأنها مجموعة الأنشطة أو العمليات المرتبطة بعملية الإنتاج من خلال تحويل المواد الأولية والمدخلات وتمريضها بعملية معالجة لتحويلها لمخرجات صناعية أو خدمية، وتكون الأنشطة الإنتاجية واضحة المعالم

تهدف إدارة الإنتاج والعمليات في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر لكسب رضا المستهلك والعميل حيث تتطلع المنشآت دائماً إلى كسب رضا المستهلك وتحقيقه من خلال إشباع رغباته بما تُقدّمه له من خدمات و سلع تناسب، مع الحرص على إيصالها له في التوقيت المناسب على أن تكون ذات جودة مناسبة وبأقل التكاليف والسبل.

ويتمثل دور إدارة الإنتاج والعمليات في هذه النقطة بأن تحرص كلّ الحرص على الترشيد والتقليل من التكاليف الخاصة بالمنشأة، سواءً ارتبطت هذه التكاليف بعمليات الإنتاج أو النفقات أو المصاريف، ويكون ذلك من خلال تخفيض تكلفة إنتاج كل وحدة على حدة من السلع والخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال الحصول على الكميات المناسبة من المواد الخام ودعم المركز التنافسي للمنشأة من خلال الحرص على رفع مستوى الإنتاجية وزيادتها.

أهمية إدارة الإنتاج والعمليات:

- تقديم المنتجات/الخدمات المطلوبة بالكم والتوقيت المناسب للعميل.
- تحديد خصائص المنتجات/الخدمات.
- وضع خصائص محدّدة للعمليات التي تقوم بها المنشأة.
- تحقيق الجودة العالية للسلع والخدمات وفقاً لمتطلبات العميل.
- تحقيق أهداف المنشأة المرجوة بكل كفاءة وفاعلية بالاعتماد على تفعيل العلاقات العماليّة، وإحكام السيطرة على الكلفة المادية للعمل والمواد والطاقة الإنتاجية.

من أجل ما تقدم يستعرض هذا الفصل الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تمكين أصحاب الأعمال من اتقان هذه المهارات والمعارف من خلال الماوار التالية المرتبطة بإدارة العمليات الإنتاجية في الأعمال الصغير أو متناهية الصغر وهي:

• المحور الأول: إدارة العمليات الإنتاجية ويتناول النقاط التالية:

- مراحل الإنتاج.
- مدخلات الإنتاج.
- إدارة الإنتاج.
- استراتيجيات الإنتاج والأنشطة المرتبطة بالأعمال.
- مراحل اختيار وتصميم الإنتاج والعمليات المرتبطة وحسابات الكلف.
- آليات تسعير المنتجات.

• المحور الثاني: تصنيف نظم الإنتاج حسب طبيعة التصميم والأسلوب الإنتاجي.

• المحور الثالث: إدارة المشتريات والتخزين في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر.

^٢ دفتر الاستاذ العام : وهو السجل الرئيسي للمحاسبة للأعمال التي تستخدم القيد المزدوج في مسك الدفاتر. وعادة ما تشمل الحسابات لبنود مثل الأصول الحالية، الأصول الثابتة، الخصوم، الإيرادات وبنود المصروفات، المكاسب والخسائر.

المحور الأول

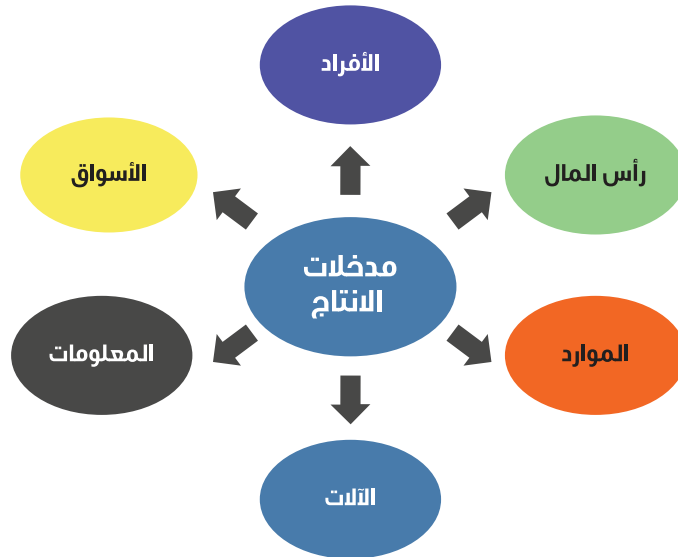
إدارة العمليات الإنتاجية في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر

أولاً: تعريف إدارة الإنتاج والعمليات

الإنتاج: العملية التي من خلالها يتم توظيف مجموعة محددة من مستلزمات الإنتاج لإنتاج سلعة أو مجموعة من السلع والخدمات.

مستلزمات الإنتاج «مدخلات الإنتاج»:

هي كافة المواد والمهارات والمعارف التي تؤدي من خلال تفاعلها معاً إلى الإنتاج. مثل: الماء، الكهرباء، الأجهزة، المعدات والآلات، مهارات العمل، نوع المنتج، تصميم المنتج، والمعادلات التي تدخل في الإنتاج وتحسينه حتى يُقبل عليه المستهلك بكل سهولة ويسر.



إدارة الإنتاج: هي الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل وتنفيذ ومتابعة ورقابة العمليات التحويلية لمدخلات الإنتاج «المستلزمات»، وتحويلها إلى مخرجات تكون على شكل سلع وخدمات.

وتختص إدارة الإنتاج والعمليات باتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التحول الإنتاجي للخامات والمواد والأجزاء المصنعة والشبه مصنعة إلى سلع جديدة بمواصفات محددة في وقت محدد وبأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً: دور إدارة الإنتاج في نجاح العمل:

إدارة الإنتاج دور أساسي في بيان قدرة العمل الصغير أو متناهي الصغر على تلبية رغبات المستهلكين، وهناك أربعة استراتيجيات يستخدمها صاحب/ مدير العمل في إنتاجه، يمكن أيضاً اعتبارها مراحل من عمر الإنتاج.

الاستراتيجية الأولى: خفض الكلف:

يحاول بها صاحب/ مدير العمل فقط الاستمرار بعمله، والوفّر المالي الذي يحققه يأتي فقط من خلال خفض الكلف ما أمكن، وهنا يتم التركيز على الأعمال الداخلية للعمل فقط.

الاستراتيجية الثانية: التقليد:

يحاول بها صاحب/ مدير العمل أن يقلد المنتجات المتواجدة في السوق من قبل المنافسين، حتى يكتسب عدد متعاملين أكثر من منافسيه. في كلتا الحالتين يمتاز العمل بالسلبية وعلى عدم القدرة على الاستمرار والمنافسة الحقيقية.

الاستراتيجية الثالثة: التمكّن:

هنا يبدأ العمل الدور الإيجابي الذي يجب أن يمارسه، وهو الحصول على وسائل وطرق إنتاج مبتكرة للمساعدة على زيادة الإنتاج وخفض الكلف، والمنافسة الحقيقية المبنية على تميّز سلعته أو خدمته عن الآخرين، وتأتي هذه المرحلة من خلال الخبرة والتدريب والاستعانة بالخبراء والبحث والتقصي والدراسة والتطوير.

الاستراتيجية الرابعة: استقرار واستدامة العمل:

حيث تلعب إدارة الإنتاج والعمليات الدور الرئيسي في استراتيجية العمل، وتصبح الجزء الأساسي المهم الذي بحاجة إلى التطوير والتسويق والتدريب.

ثالثاً: الأنشطة والمهام الرئيسية لإدارة الإنتاج والعمليات:

تقوم إدارة الإنتاج والعمليات بالمهام والأنشطة التالية:

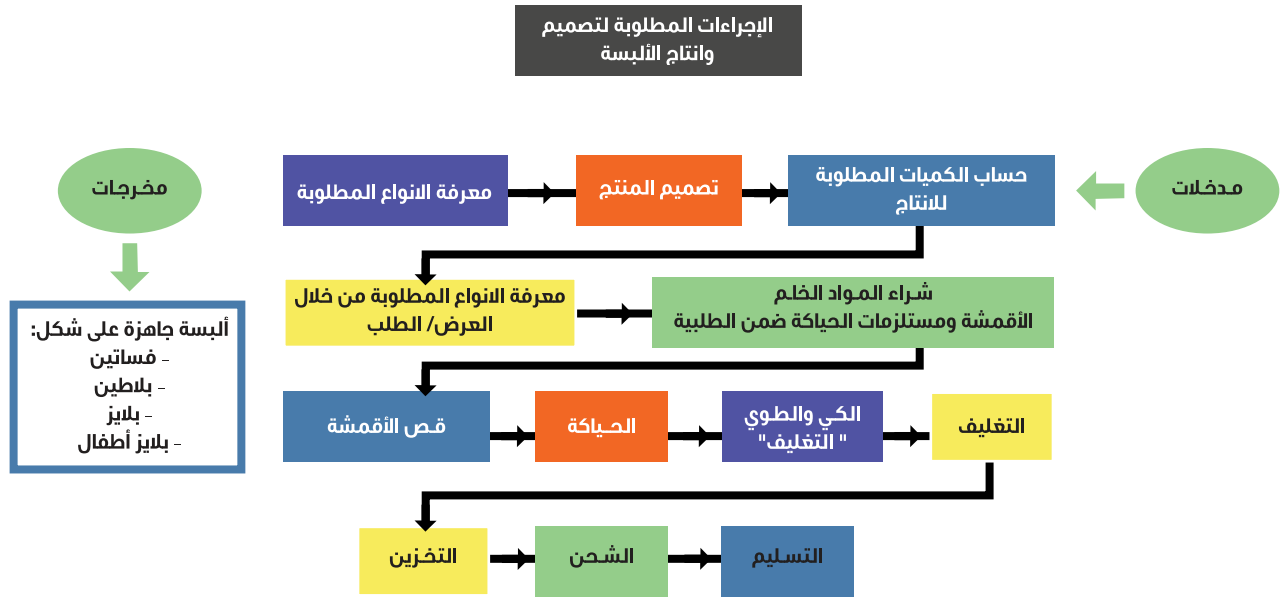
- وضع خطط ، أو رسومات، أو صفات، أو ...إلخ، المتعلقة بالنشاط اليومي للتشغيل.
- تصميم المنتج/ السلعة/ الخدمة التي من خلالها يتم تحديد مواصفات المنتج/ السلعة/ الخدمة، بشكل يلبي حاجات المستهلكين.
- تحديد الطاقة المطلوبة للإنتاج من ساعات العمل والآلات المطلوبة وغيرها من المواد الأولية والخام المستخدمة في الإنتاج.
- توفير المواد الأولية والخام بشكل يلبي احتياجات التشغيل والإنتاج في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة.
- توفير التخزين الملائم وإدارته بشكل يتلافى الضرر، وتوفيره للمدخلات والمخرجات من إنتاج العمل.
- التخطيط لموقع العمل/ أو معمل الإنتاج. والتخطيط عنصر هام لأنه أحد أسباب استقرار العمل وتطويره ونجاحه أو فشله.
- التعامل مع المشكلات التي تطرأ على عملية الإنتاج مباشرة في موقعها، سواء أكانت مواد أو عمالة أو أية ظروف أخرى مثل انقطاع التيار الكهربائي أو الماء إلخ.
- التأكد من توريد المواد الخام وتلك المستخدمة في الإنتاج في وقتها.

وحتى يتسنى لنا تصور مكونات إدارة عملية الإنتاج فإننا نلجأ إلى أن نضع إما رسوماً، أو معادلات، أو جداول، حتى يتسنى لنا ترجمة الأفكار الحقيقية المتعلقة بالإنتاج لتصبح قابلة للتصور من كافة الأطراف المعنية والمرتبطة بعملية الإنتاج.

نموذج لجدول عملية إنتاجية

نوع نشاط العمل	المدخلات	العمليات المتعلقة بالإنتاج	المخرجات
حياكة ملابس	- قماش - ماكينات - مقصات - بائرونات - طاولة - مكوى - خياطين - كهرباء - ماء	- إنتاج تصميّات البائرونات للملابس. - عمل تصميم أولي. - تدريب العاملين، أو الخياطين، أو شخص واحد مختص، على القص، أو الكي، أو الحياكة، أو التشطيب، أو إلخ من العمليات المرتبطة. - استخدام الآلات بالشكل السليم. - شراء المواد الخام من الموردين بأفضل سعر.	- ملابس جاهزة قابلة للبيع بالقطعة أو بالجملة.
		رسم هذه العملية الإنتاجية	

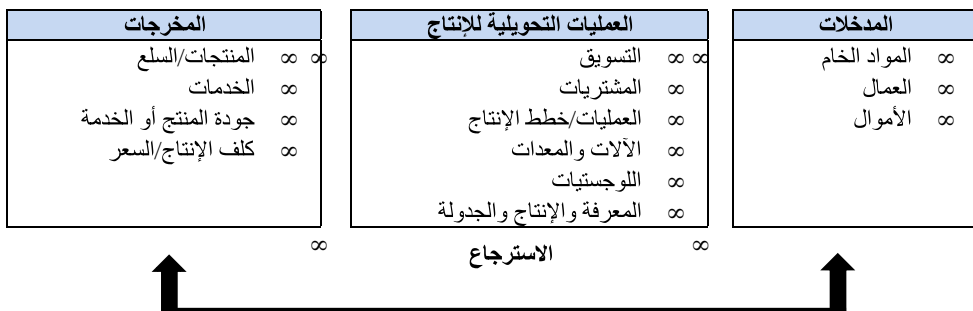
مراحل عملية إنتاجية لمشغل حياكة



كذلك يمكن عملها من خلال بطاقة إنتاج خاصة لتلك المتعلقة بالمواد الحساسة مثل: المواد الغذائية، أو مواد التنظيف، حيث تحتوي بطاقة الإنتاج على الأوزان والنسب والمكونات التي تدخل في عملية الإنتاج، وكذلك الأوزان والكميات الخاصة بكل وحدة إنتاج للمحافظة على الجودة والمصدقية في العمل. لنأخذ أمثلة أخرى للتوضيح:

المخرجات	العمليات / الإجراءات	المدخلات	العمل
نفاذ كميات السلع لتحقيق الأرباح	<ul style="list-style-type: none"> - تخزين أو حفظ حسب نوع السلعة - ترتيب تسجيل - توبيخ/فرز/ترتيب - تسعير/تكييس - نقل "إذا كان هنالك خدمة الاتصال" 	<ul style="list-style-type: none"> - المحل - المواد المشتراة من تاجر الجملة بأسعار الجملة "كميات كبيرة" 	تجاري "دكان"
ملابس نظيفة	<ul style="list-style-type: none"> - تصنيد - غسل - كوي - تكييس - تخزين - تسليم 	ملابس ومفروشات وغيرها غير نظيفة	خدمي "Dry " "Clean"

وإذا أردنا تحليل هذا النظام الإنتاجي نجد لمكونات التفصيلية التي يوضحها الشكل التالي:



اختيار وتصميم المنتج:

هناك عدة مراحل لاختيار وتصميم المنتج، وهي كالتالي:

١. مرحلة اكتشاف الفكرة:

ويتم من خلال هذه المرحلة، البحث عن المنتج الجديد، أو تطوير منتج موجود أساساً بناءً على نتائج إما بالبحث، أو من خلال الحاجة أو من خلال الطلب والعرض، مثل: الأعمال المتعلقة بالتكنولوجيا أو المواد الغذائية، ... إلخ.

٢. مرحلة المفاضلة المبدئية:

وهنا يتم الاختيار ما بين الأفكار المتعددة أو المتكررة في نفس إطار العمل. مثال: لو أن أم حسن تعمل بإنتاج الفطائر، فإنها وبحكم الطلب على منتجاتها ومن تجاربها تعرف أن هناك منتجات يتم طلبها أكثر من غيرها، فتحاول أن تبتكر وتبدع بالإنتاج من خلال تقليل الكلف وزيادة المعروض وتحسين الأداء واختصار خطوات/مراحل الإنتاج، ليتسنى لها إنتاج أكبر كمية ضمن نفس الفترة الزمنية لتلبية احتياجات أكبر عدد من المستهلكين ضمن المواسم التي تستدعي ذلك، مثل: شهر رمضان، فصل الصيف حيث تكثر المناسبات والأفراح أيام الجمع والعطلات. وعليه فإنها أيضاً تقلل من إنتاج بعض من الأنواع التي لا تلقى ذلك الرواج أو حتى يمكن إلغاء الإنتاج لها نهائياً في تلك الفترة، لتركز على المنتج ذو السمعة الطيبة والذي يمكن أن يشكل أساساً لنجاح عملها لكي تطور وتبتكر وتبدع في إنتاجه وتسويقه كمنتج متميز يساعد على فتح أسواق جديدة في غير المنطقة التي تسكنها والمعارض التي تشارك بها والمعارف الذين اعتادوا التعامل معها، ويمكنها أيضاً أن تنافس وبشدة بهذا المنتج على حساب المنتجات الأخرى التي بدأت بإنتاجها في المراحل الأولى لعملها. وهنا يمكن تعريف المفاضلة المبدئية على أنها اختيار من بين الأفكار للمنتجات (السلع) أو الخدمات المتعددة، والتي تبدو ذات قدرة واعدة على النمو والتطوير والإنتاج وتخفيض الكلف وتعظيم الأرباح..... إلخ، حتى يتم عمل دراسة تفصيلية لها تشمل جوانب التحليل الاقتصادي والمالي والتطويري والاختبار، والتي من خلالها يمكن أن يصبح المنتج/الخدمة عمل تجاري حقيقي.

٣. مرحلة اختيار وتصميم المنتج:

قرار اختيار المنتج:

ويتوقف على ضرورة تناسب المنتج الذي تم اختياره مع طريقة التصنيع أو الإنتاج (تكنولوجيا الإنتاج) التي يستعملها صاحب العمل، ونوع المهارات والخبرات الإنتاجية المتوفرة لديه أو المطلوبة - التي اكتسابها من خلال التدريب والتطوير - حتى يكتسب المنتج/الخدمة ميزة تنافسية تميزه عن المنتجات/الخدمات المتواجدة في السوق، مع الأخذ بعين الاعتبار عدة أمور منها: كلف الإنتاج، والعمالة، ومدى توفر المواد الخام ضمن المواصفات المعمول بها للإنتاج بكميات للفترة القادمة، وهل هناك ضرورة للتخزين؟ وهل الموردون لهذه المدخلات في الإنتاج متواجدين وبوفرة؟ أم أن هناك خطر بأن تختفي أو ترتفع أسعار المدخلات ولا يكون لها بديل مشابه في الجودة! وهل ستترفع كلف الإنتاج؟ وما مدى صلاحية المنتجات المخزنة وآليات تخزينها؟ مثل: ثلاجات، أماكن مظلمة، مشمسة، إلخ، ما هي كلف كل ساعة عمل؟.

٤. مرحلة التحليل الاقتصادي للفكرة/سعر المنتج:

وهنا نعود إلى فكرة الجدوى الاقتصادية، وحساب الكلف، وحساب كم ستكون الأسعار؟ وهل باستطاعتنا الإنتاج والمنافسة في السعر حسب طلب المستهلكين؟

إذاً أسهل طريقة لذلك تكون ثلاثة خطوات أساسية، وهي:

١- كلفة إنتاج الفكرة :

المخاطر	التسويق	التخزين	التغليف	اللوجستيات	المواد الخام	عمالة
				المكان الكهرباء الماء المواصلاتالخ	مواد التصنيع طحين منكهات لحمة	عدد الساعات × عدد العمال

$$\text{مجموع الكلف} = \text{سعر السلعة الواحدة} / \text{التكلفة المباشرة}$$

$$\text{عدد المنتجات}$$

$$\text{عدد السلع المنتجة} + \text{نسبة الربح المطلوبة} = \text{العائد الإجمالي المتوقع}$$

$$\times$$

$$\text{سعر السلعة الواحدة}$$

$$\text{الكلفة الإجمالية (ثابتة) (متغيرة)}$$

$$\text{العائد الإجمالي} = \text{السعر للمنتج الواحد}$$

$$\text{عدد السلع}$$

السعر النهائي = هو المنافس في السوق
* نقسم مجموع الكلف / عدد الوحدات التي تم إنتاجها = لنحصل على الكلف المباشرة للسلعة الواحدة

$$\text{مجموع الكلف} = \text{كلفة السلعة الواحدة}$$

$$\text{عدد الوحدات}$$

* اضرب عدد السلع المنتجة × كلفة السلعة الواحدة المباشرة = الكلفة الإجمالية للمنتجات
وهذه الكلفة الإجمالية «ثابتة غير متغيرة لأنها تعكس فقط حقيقة كلف الإنتاج والتي لا تستطيع أن تغيرها في هذه المرحلة.

$$\text{الكلفة الاجمالية} + \text{نسبة الربح الكلي} = \text{العائد الإجمالي المتوقع}$$

$$\text{(ثابتة)} \quad \text{(متغيرة)}$$

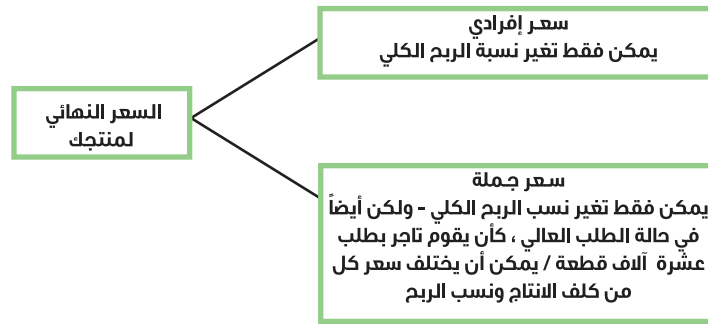
يقسم على عدد السلع = السعر للمنتج الواحد



في النهاية يجب أن تتوصل إلى وضع جدول مناسب يمكنك من عرض منتجاتك وأسعارها بشكل يفاضل ما بين ما لديك وما لدى الآخرين.

قم بعمل جدول يسهل عليك المهمة كالتالي

المواد/ الخدمات التي تنتجها	وصفها	سعر الكلفة	سعر البيع



فإن توقعنا ٣٠٪ ممكن خفضها إلى ٢٥٪ أو ٢٠٪ إلخ، بحسب الميزة التنافسية للمنتج والسعر التنافسي.

تسعير المنتج

السعر:

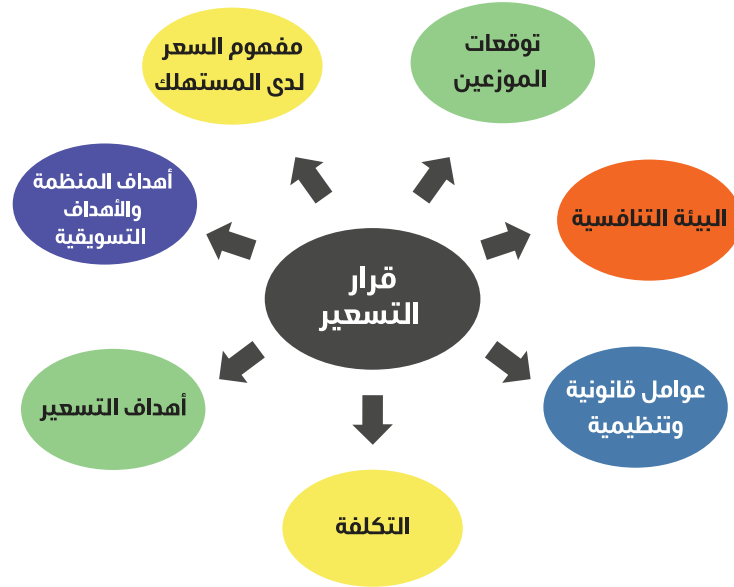
هو القيمة التي تُعطى مقابل شيء معين.

أهمية السعر:

- السعر هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يمثل الإيرادات بينما باقي عناصر المزيج التسويقي تمثل تكاليف
- يسهل تغيير السعر من وقت لآخر حسب ظروف السوق بينما من الصعب تغيير عناصر المزيج التسويقي الأخرى
- ينظر المستهلك إلى السعر على أنه القيمة المقابلة للحاجة التي يتم إشباعها عن طريق شراء المنتج
- تسعى الأعمال إلى تحقيق الربح عن طريق وضع السعر المناسب للمنتج/ الخدمة حيث أن وضع سعر منخفض قد يؤدي إلى انخفاض الأرباح ووضع سعر مرتفع قد يؤدي إلى إحجام المستهلك عن شراء المنتج

إجمالي التكاليف	-	إجمالي المبيعات	=	الربح
(التكلفة الثابتة) + (التكلفة المتغيرة X الكمية)	-	(السعر X الكمية)	=	

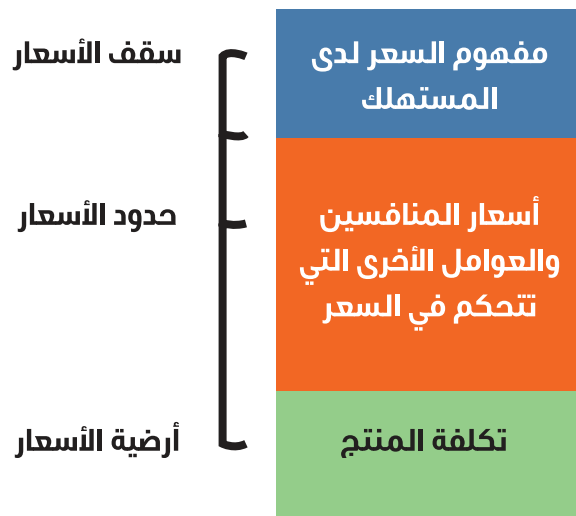
العوامل المؤثرة في تحديد السعر:



يقي: سنأتي على ذكره لاحقاً

طرق التسعير:

- التسعير على أساس التكلفة.
- التسعير على أساس الطلب.
- التسعير على أساس أسعار المنافسين.



تمرين حساب السعر

تعمل السيدة منال في مشغل مرفق بمنزلها بأعمال التطريز، وتقوم ببيع منتجاتها من صواني ومداليات وسلات وغيرها لعدد من الاستراحات على الطريق الصحراوي، وعدد من جاراتها وكذلك في بعض البازارات التي تشارك فيها، وكانت تواجه السيدة منال مشكلة في تحديد سعر منتجاتها، وطلبت منك المساعدة بناءً على المعلومات التالية:

- تشتري السيدة منال ربطة الخيوط بقيمة ٥ دنانير، علماً بأنه يكفيها لصناعة ١٠ صواني
- وتشتري كذلك ١ متر قماش بسعر ٢ دينار، علماً بأنه يكفيها لصناعة عدد ٢ صواني
- وتشتري كذلك زجاج لكل صينية بقيمة ١ دينار
- وكذلك تشتري بعض المعدات للتزين تكلفها ٥ دنانير تكفيها لصناعة ٥ صواني
- تكلفها قيمة المصاريف غير المباشرة (غاز، كهرباء، ماء، إلخ) ما قيمته ٢٠٪ من التكاليف
- وترغب السيدة منال في إضافة ربح صافي لها ما قيمته ٣ دينار على كل صينية

بناءً على تلك المعلومات احسب:

١. تكلفة الصينية

٢. سعر بيع الصينية

الحل :

الرقم	مدخلات الإنتاج	وحدة الشراء	تكلفة الوحدة الشرائية	عدد المنتجات من الوحدة الشرائية	التكلفة الاجمالية
1	خيوط	ربطة	5 دنانير	10	0.5 دينار
2	قماش	متر	2 دينار	2	1 دينار
3	زجاج	قطعة	1 دينار	1	1 دينار
4	معدات تزيين	علبة	5 دنانير	5	1 دينار
	تكلفة المعدات للصينية				
			تكاليف المصاريف غير المباشرة	20%	0.7 دينار
	مجموع التكاليف				
	الربح المضاف				
	سعر البيع				
					3 دينار
					7.2 دينار

٥. مرحلة التصميم المبدئي:

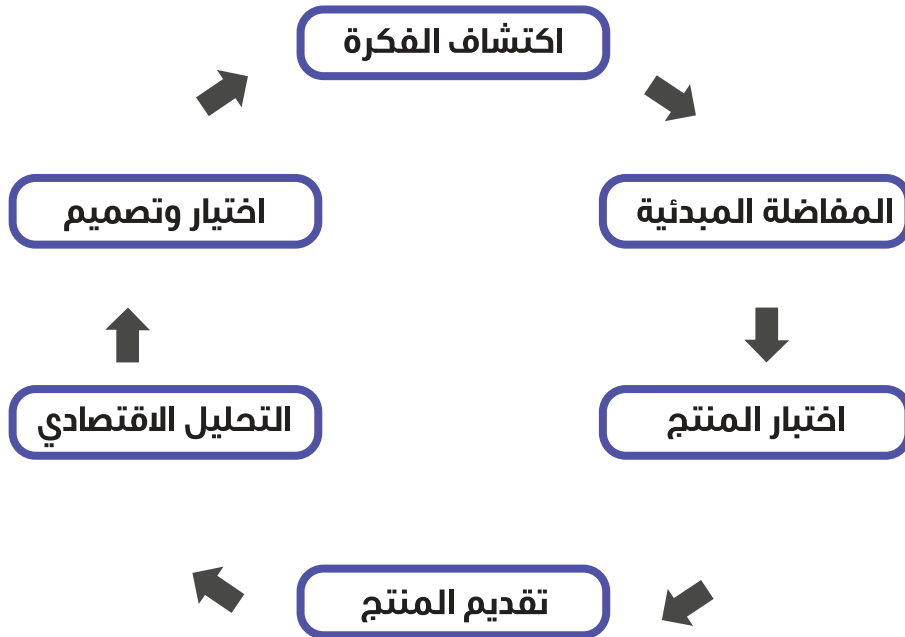
عندما يتضح أن الفكرة مقبولة من ناحية التحليل الاقتصادي لسعر المنتج/ الخدمة وقدرته على المنافسة في السوق، ولدى صاحب/ مدير العمل القدرة على تمويل إنتاجه. عادة ما يتم عمل منتجات أولية أو منتج أولي (Proto Type)، حيث سيتم الاعتماد عليه في عمليات الاختبار وقياس حجم التقبل في السوق.

٦. مرحلة اختبار المنتج والتصميم النهائي:

من ناحية التغليف والحجم والوزن، إذا كان سلعة أو كان خدمة، فكل حسب طبيعة هذه الخدمة، وهنا يجب أن نفصل كثيراً تلافياً للخطأ؟
١. مرحلة تقديم المنتج / السلعة / الخدمة في السوق:

وهنا تتضافر الجهود وتبدع كافة الأفكار التسويقية وتُبدل كافة الإمكانيات التسويقية من قبل صاحب/ مدير العمل إذا كان لوحده وفريق عمله، أو كان هناك شخص متخصص بالتسويق ومبدع ومبتكر بذلك، وذلك من أجل تقديم المنتج/ الخدمة وفق رغبات المستهلكين، ورصد التغيرات في تلك الرغبات بحيث يمكن إعادة النظر في المنتج وتصميمه وتصنيعه إلخ، إذا لزم الأمر ذلك.

مراحل اختيار وتصميم المنتج



المحور الثاني

كيف تنتج حسب التصميم ومراحل الإنتاج؟

في هذه المرحلة يمكننا أن نصنف نظم الإنتاج إلى مراحل بحسب الحاجة، والتي تكون كالتالي:

مرحلة الإنتاج المستمر (وتكثر في التصنيع الغذائي والكيميائي ومواد التجميل):

وهنا يتم إنتاج إما منتج واحد أو أكثر، ولكن بأعداد قليلة من المنتجات المشابهة في طريقة الصنع والموصفات، والتي يكون الطلب عليها عالي ومستمر.

مثال:

تنتج أم عبد الله فطائر الزعتر وفطائر السبانخ، وكذلك فطائر البيض وفطائر الجبنة، لكن جارتها أو وليد تنتج فقط الجبنة البيضاء المغلية، وتقومان ببيع إنتاجهما، تباع أم عبد الله منتجاتها لمقصف مدرستي البنين والبنات، بينما أم وليد تباعه إلى تاجر جملة في عمان.

السيئات	الحسنات
<ul style="list-style-type: none"> - نمطية وعدم مرونة. - البطيء في النمو. - أسواق أكبر أو أنماط مستهلكين متعددة أو ما يتبع ذلك. - خط إنتاج ثابت وصعب جداً تغييره وتتحكم به أصغر وأبطء العمليات الإنتاجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة آلية صنع المنتج واتقان مهارة تصنيعه. - استمرارية العمل، وبالتالي استمرارية التدفق المالي الثابت مضمون. - مواصفات محددة لا تتغير. - الفترات الزمنية متقاطعة مع نقاط الإنتاج.

مرحلة الإنتاج المتغير (الإنتاج حسب الطلب):

مرونة عالية في الإنتاج والتصنيع وذلك لأن الحاجة إلى النمطية غير مطلوبة، يعمل في حالة أن المرونة في تصميم المنتج مطلوبة وبشدة، حيث يقوم هذا النظام بمجمله على تصنيع عدة منتجات تختلف كمياتها ومواصفاتها تبعاً للطلبية، وهناك نوعان من الإنتاج المتغير وهما:

انواع الانتاج المتغير

انتاج الدفعات

ويتم في هذا النظام وفقاً لما يلي:

- انتاج عدة منتجات بمواصفات مختلفة.
- انتاج كميات لا تسمح بالاستثمار في خطوط انتاج منفصلة .
- احتمال تكرار الطلب على بعض المنتجات.
- عدد الوحدات المطلوبة من كل منتج كبيرة.
- ارتباط المشروع بمواعيد ثابتة لتوريد المنتجات المختلفة لصاحب الطلبية

انتاج الطلبيات

ويتم انتاج طلبيات محددة وفقاً لاحتياجات المتعاملين أو المستهلكين المختلفين، ويتم في هذا النظم تحديد السعر والنوع وغيرها من المواصفات.

مثل: الحجم...إلخ، ويتم من خلال طلبية الزبون من المصنع ان ينتج له كذا وكذا، ويكون عدد الوحدات محدد وقد يكون قليل أو كثير ولكن لا يتجاوز حدود انتاج معمل صغير أو مشروع صغير أو إمكانات صاحب المشروع، واحياناً قد يكون وحدة واحدة فقط

وعليه فإنه يتم تقسيم الكمية المطلوبة من كل منتج إلى عدة دفعات، وكل دفعة تتبع خط إنتاجها الخاص، وحتى يتسنى إنتاج أكبر عد من المنتجات في نفس الوقت بجميع خطوط الإنتاج، يتم ذلك باستخدام نظام التخطيط على أساس العملية الإنتاجية.

مثال:

اشتهرت السيدة منال بجودة حياتها للمريول المدرسي. طلب منها التاجر أبو مشهور توريد ٣ آلاف مريول بعدة مقاسات (صغير، وسط، كبير، كبير جداً)، وكذلك ٣ آلاف بدلة مدرسة بمقاسات (صغير، وسط، كبير، كبير جداً)، ووعدها بأنه إن قامت بتسليم الطلبية بالجودة المطلوبة وبالوقت المتفق عليه بالعقد، فإنه سوف يعمد إلى أن يكرر الطلبية نفسها ثلاث أو أربع مرات في السنة. وعليه مطلوب من السيدة منال توريد ١٥٠٠ قطعة في نهاية كل شهر لمدة ٤ أشهر.

تصور ما يمكن أن تفعله السيدة منال في هذه اللحظة؟؟؟

المهمات	المهمات التي تؤدي إلى تحقيق	الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة	المكان المطلوب لأداء المهمة	الفترة الزمنية المطلوبة لأداء المهمة		الدعم اللوجستي المطلوب لأداء المهمة	تكلفة أداء المهمة	مخاطر أداء المهمة	بدائل لأداء المهمة	مقياس نجاح أداء المهمة (تغذية راجعة)	توصيات أخرى من خلال أداء المهمة (تغذية راجعة)
				من	إلى						

الإنتاج والإنتاجية:

يقاس الإنتاج بعدد الوحدات (منتجات/خدمات) التي تنتجها المنشأة خلال فترة زمنية معينة سواء أكان ذلك مقاساً على شكل كميات، أو على شكل قيمة، لتوضيح ذلك سنسوق المثال التالي:

تنتج أم إبراهيم منتجاتها من جميد ولبنة وجبنة ولبن رايب ولبن شنيينة وسمن بلدي، وتبلغ كميات الإنتاج والأسعار كما هو في الجدول التالي:

سنة 2013				
شهر 7	شهر 6	شهر 5	شهر 4	كفاءة الإنتاج
130	150	120	100	كمية الإنتاج/بالمئات
180	170	220	150	سعر الإنتاج/دينار
2016	2015	2014	2013	كفاءة الإنتاج (القيمة)/سنوي
30	2.5	2	1.5	كمية الإنتاج/طن
7.5	6	4.5	3	سعر الإنتاج/الف دينار

$$\text{كفاءة الإنتاج الكمية} = \frac{\text{كمية الإنتاج (شهر/سنة)}}{\text{كمية الإنتاج (شهر / سنة)}}$$

مثال:

$$1,5 = \frac{150}{100} = \text{كفاءة الإنتاج لأم إبراهيم ما بين شهر ٤ وشهر ٦ تكون}$$

$$1,5 = \frac{150}{100} = \text{شهر ٦}$$

$$1,0 = \frac{100}{100} = \text{شهر ٤}$$

$$\text{أو مثلاً كفاءتها في ٢٠١٤} = \frac{٢}{١,٥} = ٧,٥\%$$

$$\text{كفاءة الإنتاج (القيمة)} = \frac{\text{قيمة الإنتاج في عام ٢٠١٤}}{\text{قيمة الإنتاج في عام ٢٠١٣}}$$

$$\text{كفاءة الإنتاج (القيمة)} = \frac{٤,٥}{٣} = ١,٥$$

ماذا يعني ذلك؟

- نلاحظ في المثال أن هنالك ارتفاع في كفاءة الإنتاج عند السيدة أم إبراهيم بالمقارنة بين شهري ٤ وشهر ٦.
- كذلك نلاحظ أن هنالك ارتفاع في كفاءة الإنتاج لديها أيضاً من سنة ٢٠١٤ ومقارنتها بـ ٢٠١٣، لكن هل هذا يعكس نجاح عمل أم إبراهيم في تصنيع الألبان؟
- أولاً: رقم الإنتاج: لا يعكس أن العمل ناجح أم لا.
- ثانياً: لتحديد النجاح العمل فإن المهم هو ما يعرف بالإنتاجية (Productivity) والتي تمثل العلاقة ما بين إجمالي المدخلات (كل ما يتم ادخاله في عملية الإنتاج «حساب التكاليف الذي أوردناه سابقاً) وإجمالي المخرجات (كل ما ينتج من العمل) في فترة زمنية معينة.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات (إجمالي الإنتاج)}}{\text{المدخلات (إجمالي موارد الإنتاج المستخدمة)}}$$

حيث نُعرف الإنتاجية على أنها: عبارة عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للعمل، لتوضيح ذلك فإن السيدة أم إبراهيم كانت إنتاجيتها كالتالي:

$$\text{إنتاجية شهر ٦} = \frac{١٨٠}{١٣٠} = ١,٣٨\%$$

$$\text{إنتاجية شهر ٤} = \frac{١٥٠}{١٠٠} = ١,٥\%$$

$$\text{إنتاجية سنة ٢٠١٣} = \frac{٣}{١,٥} = ٢\%$$

$$\text{إنتاجية سنة ٢٠١٤} = \frac{٤,٥}{٢} = ٢,٢٥\%$$

مما يعني أن إنتاجية أم إبراهيم في العام ٢٠١٣ = ٢، مقارنة بإنتاجية عام ٢٠١٤ = ٢,٢٥، قد حقق نمو مما يعني أن عملها ارتفعت إنتاجيته من العام ٢٠١٣ إلى العام ٢٠١٤.

لكن ما أهمية تحقيق مستوى إنتاجي متميز للعمل؟؟

تعني الإنتاجية المتميزة على مستوى العمل:

أن هنالك كفاءة أو مهارة أو حسن استخدام للموارد بما يحقق انخفاض واضح في تكلفة الإنتاج للمنتج أو الخدمة بما يساعد على تحسين القدرة التنافسية للعمل ويُمكنه من أن ينافس محلياً، ومن ثم يمكن أن ينافس مراحل متقدمة تعلو عن تلك المحلية. في هذه المرحلة «كفاءة الإنتاجية» يمتلك العمل خيارات وهما:

عدم تخفيض الأسعار	تخفيض الأسعار
إذا لم تكن المنافسة سعرية فإن خفض الكلف سوف يعمل على زيادة مباشرة في الأرباح ويُمكنها من تمويل ذاتها والتوسع، وتقليل مخاطر الاستثمار بالإضافة إلى القدرة على رفع أجور العاملين أو التعاقد مع آخرين ضمن مواصفات وكفاءات أعلى.	في حالة أن المنافسة سعرية ما بين منتجاتك وتلك التي في السوق فإن هذا القرار بالتأكد سوف يعمل على زيادة حصتك السوقية «انتشار» مما يعود عليك بالأرباح والتوسع في العمل، وبالتالي يكون العائد على الاستثمار إيجابي مما يؤدي إلى مزيد من التحسن والتطوير والاستدامة المنشودة للعمل.

طرق تحسين الإنتاجية:

يمكن لصاحب/ مدير العمل أن يحسن من إنتاجيته بعدة طرق نجملها كلها بعبارة «قسمة مخرجات العمل على مدخلات العمل»:

$$\text{قسمة مخرجات العمل} = \frac{\text{مدخلات العمل}}{\text{مخرجات العمل}}$$

لتحسين هذه القسمة فإن على صاحب/ مدير العمل أن يبدع ويفكر ويبتكر طرق لتحسين إنتاجه من خلال:

١- تقليل كلف المدخلات وتثبيت المخرجات، ويكون من خلال التخلص من عناصر المدخلات الزائدة الغير مستغلة بالشكل السليم، والتي إذا تخلصنا منها لا يترتب عليها أي تأثير في كمية المخرجات المتحققة.

أمثلة على ذلك:

- ساعات العمل: تحدد ساعات العمل الحقيقية وليس تواجد العاملين في العمل ويمكن عمل تفويض عمل خارجي بحيث يقلل الكلف على صاحب/ مدير العمل ويحصل على الإنتاج ضمن الوقت المحدد بالسعر الأقل.

- الأجهزة والمعدات: أحياناً يتراكم لدى صاحب/ مدير العمل العديد من الأجهزة والآلات القديمة التي يمكن الاستعاضة عنها، لذلك يمكن بيعها والتخلص منها.

- المواد الخام: يمكن إيجاد مواد خام أرخص وتؤدي نفس الكفاءة بأسعار أقل.

– **الموردين:** أحياناً يعتاد أصحاب الأعمال التعامل مع نفس المورد بغض النظر عن سعره نظراً للمعرفة والتعامل بالدفع الآجل، يمكن إيجاد موردين بأسعار أقل.

– إذ كانت هناك مساحات أراضي في الأعمال الزراعية، يمكن بيع أو تأجير جزء منها غير مستغل بالشكل الذي يعود على صاحب/ مدير العمل بعائد آخر.

– كذلك يمكن أن يعمل صاحب/ مدير العمل على تدريب آخرين ضمن برامج عمل وتشغيل، مما يعطيه الأفضلية لإيجاد موارد أخرى لعمله.

٢- **زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات**، ويعني ذلك استخدام كافة الأساليب الإدارية والإشرافية والتحصير والرقابة للاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الفاقد منها لأدنى حد ممكن على أن لا تتأثر جودة المنتجات/الخدمات المقدمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال مراقبة المخزون وإدارة الشراء وتحسين حساب الكلف والتخزين والجرد المستمر للمواد وإدارة مخاطر العمل وإدخال التكنولوجيا في العمل والإبداع والتطوير الفني والابتكار في المنتجات/الخدمات.

٣- **زيادة المدخلات والمخرجات للعمل**، يحدث هذا بشرط أن تكون نسبة المخرجات أعلى من نسبة المدخلات، وعليه فإن على صاحب/ مدير العمل أن يربط ذلك بمستوى الحوافز، ويعتمد هذا المدخل على التوسع والانفاق مقابل أن يكون هناك مقابل أكبر للإنفاق مثل: أن يقوم صاحب/ مدير العمل بعمل حملة ترويجية أو إطلاق خدمة تذوق مجاني أو إعطاء عينات مجانية من إنتاجه أو أن يبيع قطعتين والثالثة مجاناً أو شراء برنامج لأتمته الشغل... إلخ، أو يمكن زيادة الحوافز للعاملين بزيادة الأعمال المنجزة وبالتالي ربط الأداء ومؤشرات انجاز العمل أو مستوى الإنتاجية بالحافز المادي والمعنوي.

٤- **تخفيض المدخلات والمخرجات**، ويشترط في هذا الإطار أن يكون التخفيض في مدخلات الإنتاج أعلى بكثير من نسب التخفيض في مخرجات الإنتاج.

مثال: يمكن لصاحب/ مدير العمل تقليص أو حتى إلغاء العمل ببعض المنتجات التي ليس لديه فيها أي ميزة تنافسية لا من ناحية الجودة ولا السعر ولا الانتشار ولا التسويق أو القيمة المضافة والتركيز على منتجات أكثر ربحية.

٥- **زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات**، تعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق، حيث يتم من خلالها تحقيق مخرجات ذات جودة أكبر بقدر أقل من المدخلات.

مثال:

أن يقوم صاحب/ مدير العمل عوضاً عن شراء مدخلات إنتاج جاهزة، أن يقوم بتعيين أو الاستعانة بعمالة مؤهلة ومدربة لإنتاج مدخلات الإنتاج الجاهزة، مثل أن تلجأ صاحبة عمل إنتاج الإكسسوارات والحلي بدلاً من أن تشتري الخرز والكروشييه أو المستلزمات مثل الكريستال والخردة المصنعة، أن تستعين بأحد الفنيين المهرة الذين ينتجونها لها عوضاً عن شرائها مما يقلل من تكلفة مدخلات الإنتاج ويزيد المخرجات ويعمل على أن تتميز سلعتها عن تلك الموجودة في السوق.

المحور الثالث

إدارة المشتريات والتخزين في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر

ينقسم هذا المحور إلى وظيفتين وهما:

١. الشراء.

٢. التخزين.

وهما مفهومان مرتبطان بالعملية الإنتاجية ارتباطاً وثيقاً معاً، ويطلق عليه: إدارة المواد بحيث يربط كافة العمليات والإجراءات المستخدمة في الإنتاج بكافة العمل من المواد الأولية الخام في الإنتاج الخدمي أو السلعي وكيف تتحرك هذه المواد من تخطيط لشراء الكميات أو آلية التخزين والتوزيع ويضبط حركة انفاقها وتقليل الفاقد منها وإعادة الاستخدام.

العمل بحاجة إلى حركة شراء فاعل يضمن تقليل النفقات ويحافظ على المال، حيث أن معظم الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر تعاني بشكل عام من ضعف الموارد المالية بها، وعليه فإن صاحب/ مدير العمل عليه أن يحافظ على الأداء المالي لديه بسبب ضعف هذه المواد والشراء بالسعر الأرخص مع المحافظة على جودة مدخلات الإنتاج.

تخفيض كلف المواد الخام المشتراة هو أحد الوسائل المباشرة التي تساهم بزيادة نسبة أرباح العمل ويمنحه المرونة في استخدام الأسعار للتأثير في المستهلكين ورفع مستويات المبيعات.

تخطيط الشراء:

تخطيط عملية الشراء تتضمن معرفة آليات الإنتاج وكمية الإنتاج المتوقعة، والفترات الزمنية المرتبطة بها فهي إذاً عملية مدروسة وتضمن لصاحب/ مدير العمل:

أولاً: تخطيط عملية الشراء:

وهي جملة الإجراءات والطرق أو المراحل التي يمر بها الإنتاج لتوفير المستلزمات أو مدخلات الإنتاج (المواد الأولية/المواد الخام) ضمن الكميات المطلوبة بالجودة المطلوبة والسعر المناسب وضمن فترات الإنتاج ومكانه أيضاً.

ومن أهم طرق الشراء في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر:

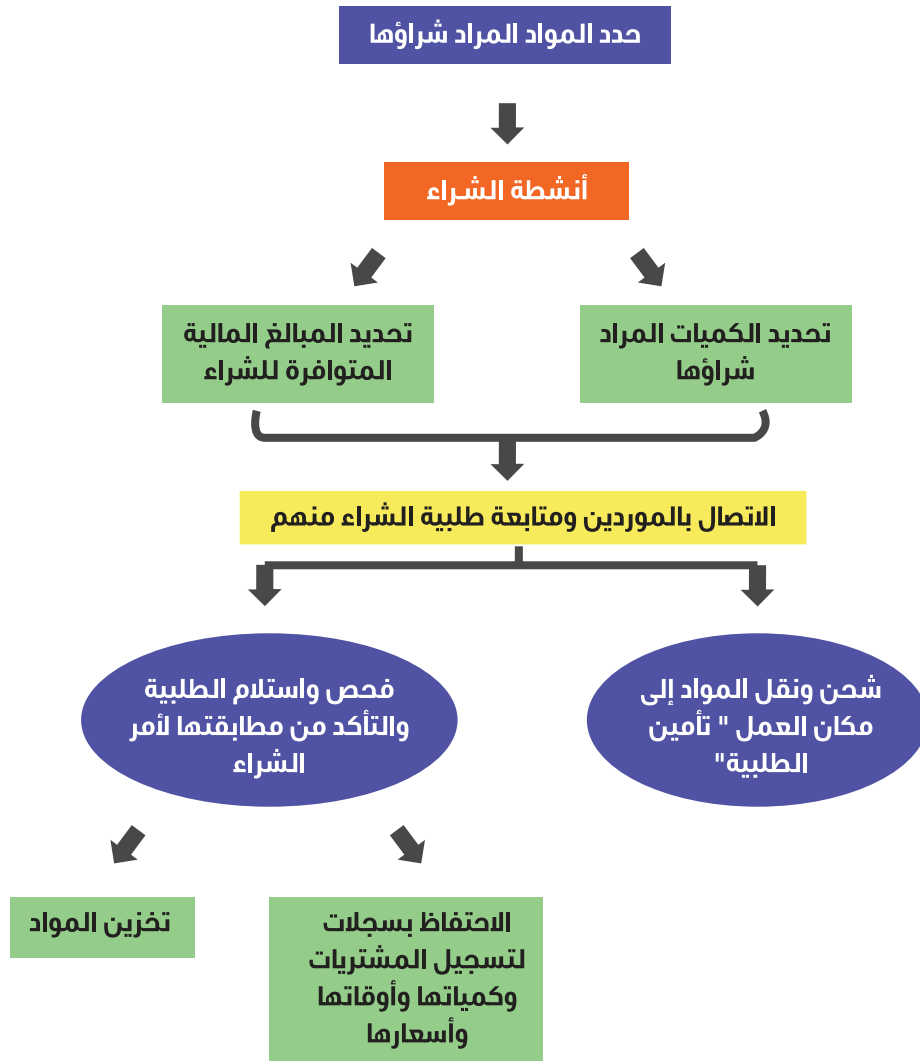
- ١- الشراء بالمناقصة المحدودة: الحصول على عدة عروض واختيار الأرخص المناسب منها.
- ٢- الشراء بالأجر المباشر: الشراء فقط حسب الحاجة التي تطرأ على عملية الإنتاج بدون الحصول على عدة عروض واختيار الأرخص المناسب.
- ٣- الشراء بالممارسة والبحث.

ثانياً: اختيار الاستراتيجية الأمثل للشراء:

أي الشراء بالكميات الدنيا. والمقصود بذلك أن يشتري صاحب/ مدير العمل احتياجاته من الكميات بحيث يغطي حاجات الإنتاج لفترة من الزمن. والغاية من ذلك عدم تجميد الأموال في المخزون دون استثمار، ويتم اللجوء لهذه السياسة في حالات الركود والكساد عند ارتفاع الأسعار.

تنظيم عملية الشراء:

يقوم صاحب/ مدير العمل أو المكلف بعملية الشراء من خلال مراحل نمطية متعددة مرتبطة بعملية الإنتاج، ويقوم من ينظم عملية الشراء، وبناءً على المعلومات التي يحصل عليها من عملية الإنتاج واتجاهات التسويق والمبيعات وكافة العمليات الأخرى المرتبطة مثل: أن هناك طلبية معينة يجب أن تنتهي في وقت كذا وكذا، وكذلك إذا كان هناك تنظيم لتوريد منتجات/ خدمات العمل من قبل المستهدفين ضمن أوقات محددة، وعليه فإن تنظيم عملية الشراء بحاجة إلى:



ولعل الجدول التالي يوضح كيفية الاحتفاظ بسجلات تسجيل المشتريات وكمياتها وأوقاتها وأسعارها:

الاسهلاك Depreciation	المصاريف التجارية Running Cost	سعر الشراء Purchase Price	تاريخ الشراء Purchase Date	مدخلات الإنتاج المشتراة
				مواد خام
				معدات

الرقابة في مجال الشراء:

إن ضبط عملية تخطيط الشراء وتحديد سياساته وإجراءاته يساهم في ضمان النجاح الأكيد لهذه العملية ولا يتم ذلك بشكله الصحيح إلى من خلال الرقابة على نشاطات أعمال الشراء، وإن هذا الأمر يتطلب من أصحاب الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر إعداد وتحضير الملفات، ومسك السجلات الضرورية لضبط عمليات الشراء، كما وأنه توجد معايير كثيرة يجري من خلالها تقييم مدى كفاءة ونشاط إدارة المشتريات في نتائج العملية الرقابية، ومن أهمها:

- مدى تدمر الموردين أو رضاهم بما يخص التعامل في العمل.
- عدد مرات توقف العمل بسبب نقص المواد.
- مستوى الأسعار التي يشتري بها العمل موارده ومقارنتها مع غيرها.
- مدى سهولة أو تعقيد إجراءات الشراء.
- نسبة الوفورات التي تحققها إدارة الشراء في مجالات الخصومات النقدية والكمية التي تحصل عليها من الموردين.

إدارة التخزين (المخزون):

تتعلق إدارة المخزون بكافة العمليات التي تبدأ عند انتهاء عملية الشراء. وهي متعلقة بتوفير كافة الأجواء والاحتياجات لتخزين المواد حسب طبيعة العمل ومنتجاته/خدماته. مثلاً لو أن المشتريات كانت مواد غذائية سائلة فهي بحاجة إلى حافظات أو ثلاجات. وإن كانت جافة فهي بحاجة إلى رفوف. كذلك يُراعى في عملية التخزين الاحتفاظ بالمخزون صالحاً.

رغم ذلك هناك نقاط أساسية يجب أن تُراعى ولا يغفل عنها المسؤول عن عملية التخزين، وهي:

- ١- تنظيم أماكن التخزين حسب طبيعة المواد المراد تخزينها.
- ٢- يعد اختيار موقع المخزن من الأمور الهامة جداً في تقليل كلف الإنتاج لما يمكن أن يسهله من ناحية تقليل كلف نقل المستلزمات وسهولة حركتها ووصولها إلى موقع العمل. في معظم الأحيان نجد أن أماكن التخزين تكون ضمن إطار موقع العمل.
- ٣- تحديد حجم المخزون.
- ٤- التصميم الداخلي لأماكن تخزين المواد.
- ٥- الاحتفاظ ببطاقات جرد لكل مادة موردة للمخزون تسجل بها تواريخ التوريد «ظروف التخزين» تواريخ وكميات إخراجها من المخزن والكميات المتبقية.

بطاقة جرد الوارد من المواد			
#	المادة:		
	وصفها:		
	ظروف التخزين:		
	حرارة:		
	رطوبة:		
	الإضاءة:		
	تاريخ توريدها:		
	كمية التوريد:		
	كميات الإخراج:		
	التاريخ	الكمية	المستلم

بطاقة الجرد:

تساعد على ضبط الفاقد وتعطي مؤشر ثابت لتحضير الطلبات الجديدة بالشراء، وتقدير الكميات بناءً على كمية الاستهلاك وضبط آلية توريد المواد الخام بالقدر الكافي لإتمام عملية الإنتاج بكل سهولة ويسر بالإضافة إلى أنها تُمكن صاحب/ مدير العمل من ضبط ومراقبة الأرباح والوفر الاقتصادي العائد على العمل.

الرقابة في المخزون:

إن أهم عملية بالإضافة إلى الإنتاج في العمل هو الرقابة على المخزون، ويجب على صاحب/ مدير العمل أن يوليها اهتمام شديد لما لها من تأثير إيجابي على خفض التكاليف وتعظيم الأرباح بالإضافة إلى أنها تعمل على:

١- ضبط حركة المخزون مما يساعد في:

- توافرها بشكل كافٍ لعملية الإنتاج.

- الحيلولة دون أن يكون هنالك فائض أو زيادة تعمل على تجميد أو حتى هدر الأموال أو عدم تواجدها بشكل كافٍ مما يؤثر على تعطيل أو إبطاء عملية الإنتاج وبالتالي يؤثر على حجم المبيعات وكميات التوريد للسوق.

- التأكد من ملاءمة ظروف التخزين مع المواد المخزنة مثل: العفن والرطوبة أو الحرارة الزائدة وغيرها من ظروف تعمل على تلف المخزون مما يؤدي إلى خسائر وزيادة في تكاليف الإنتاج تنعكس سلباً على جودة وسعي المنتج للمنافسة في السوق.

بطاقة جرد الصادر من المواد المخزنة

#	المنتج/ المادة :																
	وصفه:																
	ظروف التخزين :																
	تاريخ تخزين وتوريده للمخزن :																
	ظروف التخزين :																
الكمية المطلوبة للإخراج من المخزن:																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>التاريخ</th> <th>الكمية</th> <th>المستلم</th> <th>التوقيع</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	التاريخ	الكمية	المستلم	التوقيع												
التاريخ	الكمية	المستلم	التوقيع														
	<p>الحالة التي خرجت بها المواد:</p> <p>.....</p> <p>التاريخ:/...../.....</p> <p>التوقيع:</p>																

٢- تنظيم ومراقبة دوران الأصناف المخزنة، وبالتالي التأكد والتحقق من مدخلات الإنتاج وما يتم استهلاكه وما يتم شراؤه، وما لا يتم استخدامه وذلك لتطوير خطة للتعامل معه إما بإعادته للتاجر الذي تم شراؤه منه في حالة أنه ما زال صالحاً للاستعمال أو إعادة بيعه أو تدويره. مما يعود على العمل بمزيد من الأرباح ويقلل الخسائر ويعمل على توفير مساحات أفضل للتخزين - أيضاً يعمل على تتبع حركة المخزون ومقارنتها بكل كمية إنتاج مما يسهل أيضاً اكتشاف الخلل في عملية الإنتاج إن حصلت.

٣- تنظيم سجل المخازن والتي تساعد في التخطيط والتنبؤ بحجم الطلبات المستقبلية، وتواريخ طلبها والمخصصات المالية المطلوبة لذلك، ويساعد أيضاً على معرفة معدا دوران المواد (من وإلى المخزن). النموذج المبسط التالي يوضح الفكرة.

التاريخ	المادة	الكميات المتوفرة	الكميات المطلوبة	الكلف المتوقعة للشراء

د) جرد المخازن، إن إدارة المخزون الجيدة تؤدي بالنهاية إلى تمكين صاحب/ مدير العمل من التحقق من مدى الخسائر التي تمت أثناء عملية تقدير مدخلات الإنتاج وأثناء عملية الإنتاج وشراء المواد.

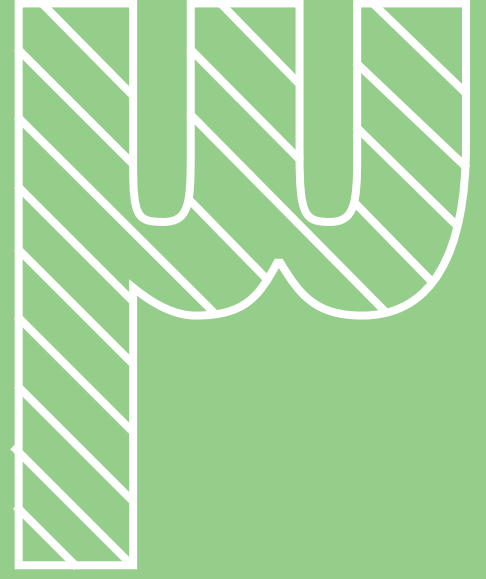
النموذج التالي يوضح آلية بسيطة لعمل جرد للمواد

السجل									
المخزون		المواد الخام التي تم شراؤها							
الرقم	التاريخ	النوع	الكمية	القيمة الإجمالية	النوع	الكمية	القيمة الإجمالية	الكمية	القيمة الإجمالية

الفصل الثالث

كيف تدير

أموال عمالك؟



تعد إدارة الشؤون المالية من أهم الوظائف الرئيسية في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر، وتتركز الوظيفة المالية في العمل حول إدارة الأموال التي تتمثل في الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من جهة، ثم استخدام هذه الأموال استخداماً اقتصادياً رشيداً من جهة أخرى. إذ لا يمكن ممارسة النشاطات المختلفة في العمل إنتاجاً أو تسويقاً من دون توافر الأموال اللازمة للإنفاق على هذه النشاطات.

وحتى يتمكن صاحب/مدير العمل من تحديد حاجات العمل الإقتصادي من الأموال اللازمة لتوفير احتياجاته من التجهيزات ووسائل الإنتاج من جهة، ولتمويل عملياته التجارية من جهة أخرى. ولكي تتحقق الأهداف المتوخاة من توفير الأموال اللازمة للأعمال في الوقت المناسب، وبأقل كلفة ممكنة؛ فإن صاحب/مدير العمل يجب أن يتمكن من أن يختار أفضل البدائل المتعلقة بالتمويل، ونوعها ومصادرها المتاحة. ولا يقتصر دور الإدارة المالية على توفير الأموال، بل يتجاوز ذلك إلى التأكد من سلامة استخدامها استخداماً اقتصادياً رشيداً فعالاً، لا يتناول الحاضر فقط بل يمتد إلى المستقبل. وبالتالي فإن دور الإدارة المالية لا يقتصر على حل المشاكل المالية الآتية فحسب، بل يسهم في تحديد الخيارات الأساسية في حياة العمل، وأفاق تطوره في المستقبل.

وحتى يتمكن صاحب/مدير العمل من أن يحافظ على استدامة عمله وتطويره؛ فإن المحاور التالية سوف تسهم في بناء أهداف عمل واقعية تتسم بالقدرة على معرفه آليات إدارة الأموال، وتعظيم الأرباح، وبناء خطط عمل حقيقية مرتبطة بمعايير الأداء الأساسية في الأعمال، والمركزة على القدرة على تحقيق الأرباح وتقليل المصاريف. هذه المحاور هي:

المحور الأول: الأصول الثابتة ومصاريف التشغيل. ويتناول:

- معرفة مفاهيم رأس المال والميزانية التشغيلية.
- إدراك ومعرفة المصاريف الخاصة برأس المال والميزانية التشغيلية لأنشطة العمل المختلفة.

المحور الثاني: قيود دفتر اليومية/ سجل الأعمال (Record Keeping)

- الدورة المحاسبية: معرفة آليات متابعة وتقييم العمل، بهدف الاستدامة والتحسين وتحقيق الأرباح.
١. تسجيل الأحداث اليومية على شكل قيود يومية.
 ٢. تسجيل الأحداث اليومية بتبويبها لحساباتها المختلفة، من خلال ترحيل قيود اليومية إلى حسابات دفتر الأستاذ العام المتخصصة.
 ٣. ترحيل قيود اليومية إلى حسابات الأستاذ المختلفة، ترصيدها وإعداد ميزان المراجعة بالأرصدة.

المحور الثالث: إعداد وإدارة ميزانيات العمل ويتناول:

- القوائم المالية المرتبطة بالأعمال وهي :
 - ١- قائمة الدخل.
 - ٢- قائمة حقوق الملكية.
 - ٣- قائمة الميزانية.
- آليات إعداد الميزانية (الأصول والخصوم).
- استخدامات الأموال ومصادر التمويل
- استخدام نموذج الميزانية
- إعداد الحساب الختامي .

المحور الرابع: ويتناول تمكين صاحب/ مدير العمل من أن يقيس صافي دخله في نهاية العام، هل حقق معدلات طيبة من الربح، أم أن هنالك خسائر. من خلال استخدام:

أ- قائمة الدخل وحساب الأرباح والخسائر

ب- قائمة التغيرات في حقوق الملكية

٤ دفتر الاستاذ العام : وهو السجل الرئيسي للمحاسبة للأعمال التي تستخدم القيد المزدوج في مسك الدفاتر. وعادة ما تشمل الحسابات لبنود مثل الأصول الحالية، الأصول الثابتة، الخصوم، الإيرادات وبنود المصروفات، المكاسب والخسائر

المحور الأول

الأصول الثابتة ومصاريف التشغيل

في نهاية المحور سنكون قادرين على:

- معرفة مفاهيم رأس المال والميزانية التشغيلية.
- إدراك ومعرفة المصاريف الخاصة برأس المال والميزانية التشغيلية لأعمالها.

تكاليف رأس المال (الأصول الثابتة):

يسمى أيضاً بالأصول الثابتة، يشمل الأدوات والمعدات والمباني وغيرها من المستلزمات التي تنتج المنتجات وتقديم الخدمات والتي تشتريها مرة واحدة فقط لكي تبدأ بها عملك.

مصاريف التشغيل:

هي الأشياء التي تشتريها دائماً (على سبيل المثال أسبوعياً)، لكي تستثمر في إدارة وتشغيل عملك.

مثال

«كيف حددت هناء مصاريف رأس المال وتكاليف الشغل»؟

جلست هناء وأفراح وتحديثا عن كيف ستبدأ هناء عملها؟. سألت أفراح هناء كم عدد المفارش التي يمكن أن تصنعها في الأسبوع، أوضحت هناء أنها تستطيع أن تصنع ١٠ مفارش لتبيعها كل أسبوع، وهكذا قررت أنها بحاجة للحصول على خيوط وإكسسوارات لكي تصنع ١٠ مفارش لكي تبدأ عملها.

قالت أفراح: أعرف شخصاً يبيع تلك المنتجات بعد إعادة تدويرها، دعينا نذهب ونرى كم ستكلفنا تلك المواد التي تحتاجينها، استغرق الأمر السير لفترة طويلة، ولكن عندما وصلتا تعجبت هناء من وجود كمية كبيرة من أنواع مختلفة من الخيوط والإكسسوارات. كتبت هناء كل الأشياء التي ستحتاجها: مقص، وخشب لتعمل به الحياكة، خيوط بألوان مختلفة، وقماش لربط الحواف، وقطع من الخشب لأرجل آلة الحياكة، الزراير والإكسسوارات لعمل شكل جمالي على المفارش. وقد عرفت الآن الأسعار الخاصة بكل مادة من هذه المواد كما يلي:

المادة	العدد	السعر
مقص	1	10 دنانير
ماكنة حياكة	1	120 دينار
خيوط بألوان مختلفة	5	1 دينار
بكرات خيط	10	3 دينار
قماش لربط الحواف	10 امتار	.5 دينار
أزرار وإكسسوارات		3 دنانير

وفيما هما تسيران باتجاه المنزل، لاحظت هناء علامة لامعة على أحد الباصات وهي علامة تستخدم لجذب انتباه الزبائن، فكرت أنها في المرة القادمة يمكن أن تذهب إلى تاجر الباصات، والذي يكلف ٠,٥ (نصف دينار) للذهاب ونفس القيمة العوددة أي دينار، كما أنه لو وضعت علامة مثل تلك العلامة المستخدمة في الباصات ستكون وسيلة جيدة لجذب الزبائن، وقالت أفرح لهناء: أنها ستحتاج إلى ٣٠ دينار، حتى تستطيع الحصول على علامة مثل هذه.

الأصول الثابتة:

الأصول الثابتة: هي ممتلكات العمل والتي تشتريها مرة واحدة فقط وتستخدم لأكثر من عام

تمرين

ساعد هناء بتعبئة الجدول التالي:

الأصل	تكلفة الأصل	قيمة الاهلاك السنوي
مقص		
ماكينة حياكة		
خيوط بألوان مختلفة		
بكرات خيط		
قماش		
أزرار وإكسسوارات		
المجموع		

مصاريف ما قبل التشغيل:

نفقات ما قبل التشغيل: رسوم ترخيص التشغيل، رسوم توصيل الهاتف، رسوم توصيل الكهرباء، رسوم توصيل الماء، رسون بناء إلخ.

تمرين

ساعد هناء بتعبئة الجدول التالي:

التكلفة	البيان

الإجمالي	الشروط			المصدر	البيان
	مبلغ الفائدة	نسبة الفائدة	الفترة		
				مدخرات شخصية	
				شريك (1)	
				شريك (2)	
				شريك (3)	
				منظمة	
				هيئات	
				مؤسسة إقراض	
				جمعية خيرية	
				بنك	
				أخرى	
					مجموع التمويل

بيانات القرض:

تمرين

لو أن هناك كانت قد حصلت على رأس المال من خلال قرض، ساعدها على أن تحدد بيانات قرضها حتى تستطيع ضبط مصاريفها وتوزيع العائد على المبيعات:

التوضيح	البيان
	الجهة المقترضة
	قيمة القرض
	مدة القرض
	عدد أقساط القرض
	نسبة الفائدة
	عدد أقساط الفائدة

لا تنسى:

- أن تفكر بالأساليب التي يمكنك بها أن تبدأ عملك بقليل من المال أو بلا مال، وربما تشمل بعض الإجابات على:
- الحصول على قرض من أحد أفراد العائلة أو صديق يرغب أن يعطيني فرصة.
- إيجارات المعدات أو استعارتها بدلاً من شرائها.
- البدء بعدد أقل للبيع (ما يكفي ليوم واحد بدلاً مما يكفي لأسبوع).
- القيام بشيء ما للحصول على المال، وتوفير كل ما تستطيع حتى تحصل على ما يكفيك للبدء في العمل.

تمرين

خطة المبيعات

قررت هناك أن تقدر مبيعاتها من المفارش، حيث كانت تنتج في شهر ١ بعدد ١٠ مفارش وكانت كل شهر تزيد ٢ مفارش، حيث كان سعر بيع المفارش ١٠ دنانير، علماً بأن المفارش الواحد يكلف من القماش ٤ دنانير ومن الأشرطة دينارين. ساعد هناك في احتساب إجمالي المبيعات في كل شهر من السنة، وكذلك التكاليف المباشرة للمنتجات في كل شهر من السنة باستخدام النماذج

التالية:

ساعد هناك بتعبئة الجدول التالي:

المنتج	البيان / الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	الإجمالي
	عدد الوحدات													
	سعر البيع													
	الإجمالي													
	عدد الوحدات													
	سعر البيع													
	الإجمالي													
الإجمالي														

المنتج	البيان / الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	الإجمالي
	عدد الوحدات/ الخدمة													
	التكلفة المباشرة للوحدة													
	الإجمالي													
	عدد الوحدات/ الخدمة													
	التكلفة المباشرة للوحدة													
	الإجمالي													
	عدد الوحدات/ الخدمة													
	التكلفة المباشرة للوحدة													
	الإجمالي													
	عدد الوحدات/ الخدمة													
	التكلفة المباشرة للوحدة													
	الإجمالي													
الإجمالي														

خطة التكاليف المباشرة الشهرية على مدار السنة الأولى من بدء العمل

ساعد هنا بتعبئة الجدول التالي:

الإجمالي	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	البيان / الأشهر
													المبيعات الشهرية
													() التكاليف المباشرة
													= الربح الإجمالي
													() التكاليف التشغيلية الثابتة
													() تكاليف أخرى
													= الربح الصافي قبل الضريبة
													() الضريبة
													= الربح الصافي بعد الضريبة

كيف ستحقق الربح من عملك؟

الهدف:

- تحديد مقدار الربح (العائد) الذي يمكن أن يحققه عملك.
- التأكد من أن عملك يحقق ربحاً كافياً ليغطي تكاليف معيشتك ومصاريف التشغيل.
- التفكير في أساليب مختلفة لزيادة مقدار المال (العائد).
- اكتشاف الأساليب المختلفة لانفاق الأرباح واستخداماتها.

والآن لنعد إلى هنا ونرى كيف استطاعت أن تحقق أرباحاً في عملها من:

الربح

الآن، هنا مستعدة لكي تصنع ١٠ مفارش، فقد جمعت الأقمشة والخيوط من مصنع النسيج وانفقت ٢٥٠ دينار على الأدوات التي ستحتاجها. تستخدم هنا المواد لكي تصنع ١٠ مفارش عندما تصبح هذه المفارش جاهزة تبيعها في السوق، ومع نهاية الأسبوع باعت هنا جميع المفارش العشرة بمبلغ ٣٠٠ دينار لكل مفرش.

هل يمكنك ان تساعد هنا في حساب ربحها هذا الأسبوع؟

.....

.....

.....

زيادة مصاريف التشغيل

تنفق هنا مبلغ ٢٥٠ دينار على المواد الخام، وتقرر أيضاً الذهاب إلى سوق المدينة باستخدام الباصات، وهو ما يكفلها دينارين، تستخدم كل المواد الخام لكي تصنع ١٠ مفارش، ومع نهاية الأسبوع تبيع هنا جميع المفارش العشرة بمبلغ ٣٠٠ دينار لكل مفرش.

هل يمكنك أن تساعد هناء في حساب ربحها هذا الأسبوع؟ كيف تغير؟ ولماذا؟

.....
.....

مبيعاتها تقل

تنفق هناء ٢٥٠ دينار على المواد الخام، تستخدم كل المواد الخام لكي تصنع ١٠ مفارش، وبنهاية الأسبوع تبيع ٩ فقط على بمبلغ ٣٠٠ دينار لكل كفرش.

هل يمكنك أن تساعد هناء في حساب ربحها هذا الأسبوع؟ كيف تغير؟ ولماذا؟

.....
.....

ربحها يزيد

تنفق هناء ٢٥٠ دينار على المواد الخام، تستخدم كل المواد الخام لكي تصنع ١٠ مفارش، هذه المرة قررت أن ترفع سعر البيع، وبنهاية الأسبوع تبيع هناء جميع المفارش العشرة بمبلغ ٤٢٠ دينار لكل مفرش.

هل يمكنك أن تساعد هناء في حساب ربحها هذا الأسبوع؟ كيف تغير؟ ولماذا؟

.....
.....

لنناقش الأسئلة التالية:

١. في بداية القصة، تشتري هناء الخامات لكي تصنع مفارشها. من يتذكر اسم هذه النوعية من المصاريف؟ هو ما يطلق عليه مصاريف تشغيل.

٢. تبيع هناء ١٠ مفارش لزيائنها. ما هو المصطلح المستخدم لوصف إجمالي قيمة الأموال التي حصلت عليها من زبائنها؟ هو ما يطلق عليه مبيعات.

٣. باستخدام هذين الرقمين، كيف تحسب هناء مكسبها؟

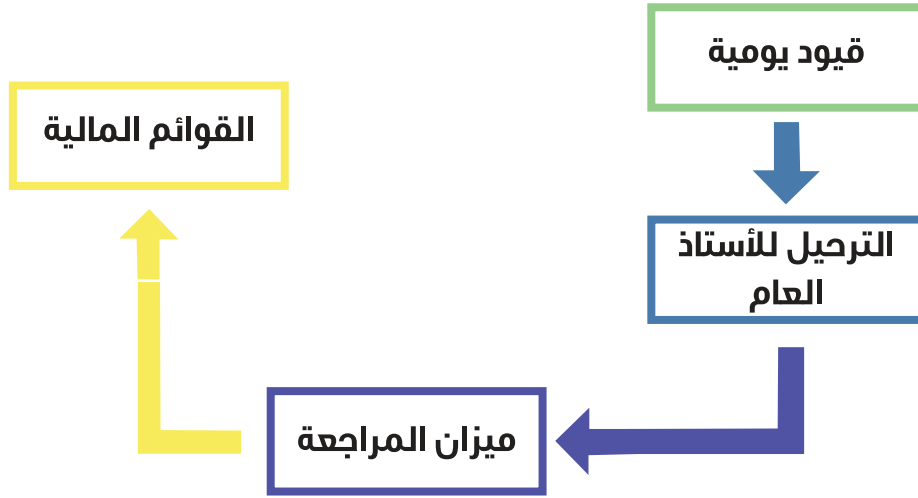
لنلاحظ أن " المبيعات - مصاريف التشغيل = الربح".

المحور الثاني

قيود دفتر اليومية / سجل الأعمال (Record Keeping)

قيود اليومية - دفتر اليومية:

وهي العملية المتعلقة بتسجيل العمليات المالية في دفتر اليومية (اثبات قيود اليومية).
يعتبر تسجيل العمليات المالية في دفتر اليومية من الخطوات الأساسية في الدورة المحاسبية لمعرفة آليات متابعة وتقييم العمل، بهدف الاستفادة والتحسين وتحقيق الأرباح.
من المهم أن يتابع صاحب/ مدير العمل وأن يتعرف على حقيقة ما يجري في عمله أثناء السنة، من خلال عدة خطوات يطلق عليها اسم الدورة المحاسبية:



الدورة المحاسبية :

١. تبدأ الدورة المحاسبية بتسجيل الأحداث اليومية على شكل قيود يومية.
٢. بعد تسجيل الأحداث اليومية يتم تبويبها لحساباتها المختلفة، من خلال ترحيل قيود اليومية إلى حسابات الاستاذ المتخصصة.
٣. يتم بعد ترحيل قيود اليومية إلى حسابات الاستاذ المختلفة، ترصيدا وإعداد ميزان المراجعة بالأرصدة.
٤. يتم تطوير القوائم المالية.
 - ١- قائمة الدخل.
 - ٢- قائمة حقوق الملكية.
 - ٣- قائمة الميزانية.

ماذا يقصد بحفظ السجلات؟

حفظ السجلات يقصد به كتابة وتدوين كل من:

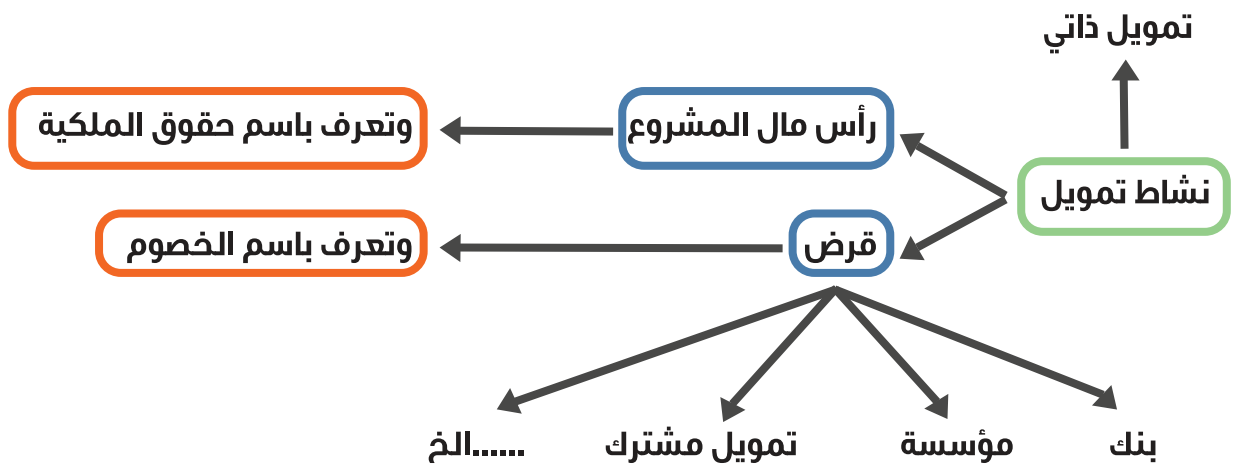
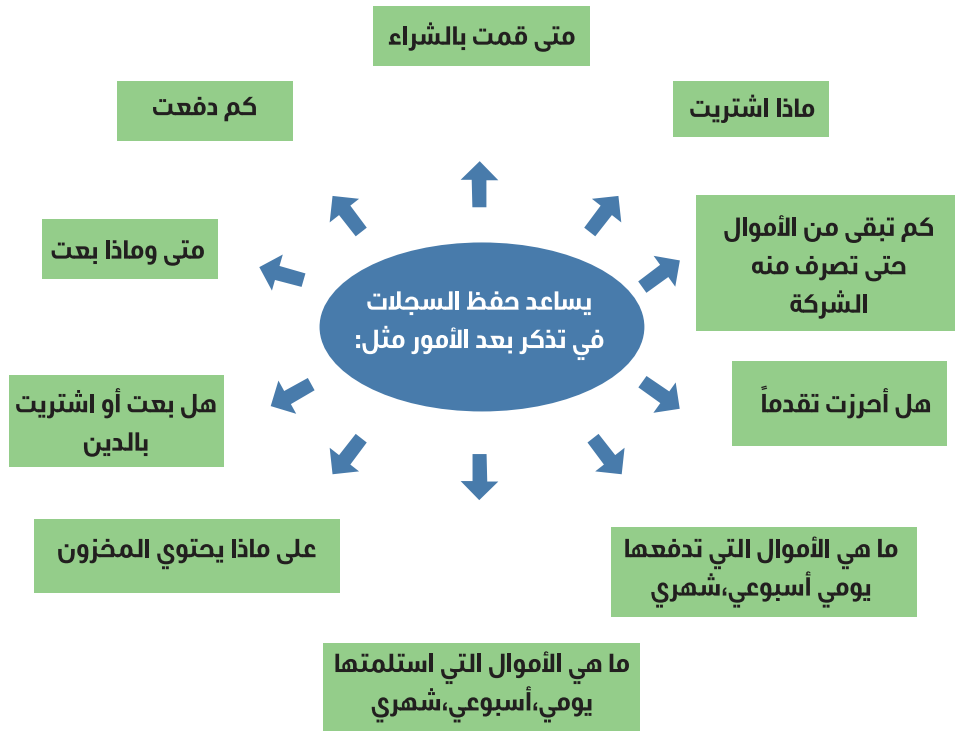
- كمية الأموال التي تستقبلها الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر؟
- كمية الأموال التي تصرفها الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر؟

حفظ السجلات:

هي طريقة لتدوين جميع العمليات المالية بشكل زمني، والتي تتضمن الأموال التي يستقبلها و يصرفها العمل.

العملية المالية :

هي أي عملية يتم فيها تبادل مبلغ من المال مقابل شيء ذو قيمة، العمل يستقبل ويصرف الأموال من خلال العمليات المالية. يستقبل العمل الأموال بشكل رئيسي من خلال بيع المنتجات والخدمات. يصرف العمل الأموال من خلال الدفع للمنتجات، المواد الخام، العمال، أو غيرها من المنافع مثل (الماء والكهرباء).

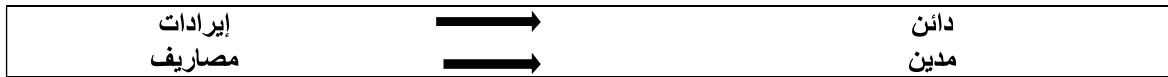


يتم استخدام رأس المال في العمل من أجل شراء معدات وأجهزة مثل: الآلات، الماكينات، الأثاث، العِدَدُ والأدوات، وغيرها، وهذه تعتبر أصول (Assets)، وحتى نحصل على ميزانية للعمل فإن رأس المال يجب أن يتساوى مع استخدامات هذا المال لتصبح الميزانية.



ذلك يعني:

- كل حسابات الأصول (ثابتة + متغيرة/متداولة) ستكون مدينة.
 - كل حسابات الخصوم (قصيرة الأجل (أقل من عام) أو طويلة (أكثر من عام) + متغيرة/متداولة) وحقوق الملكية ستكون دائنة.
 - وعليه فإن قائمة الدخل ستكون عبارة عن إيرادات ومصاريف.
 - الإيرادات: كل ما يتحصل عليه العمل من دفع نقدي أو دفع بالأجل (أقساط) / دائن.
 - والمصاريف: كل ما يُصرف على العمل سواءً أكان نقدي أو بالأجل (أقساط) / مدين.
 - إذ تظهر كلمات مثل: أوراق الدفع أو الدائنين فقط في حالة الشراء بالأجل من خلال الشيكات أو الكمبيالات أو التعهد الشفوي بالدفع.
 - وتظهر كلمات مثل: شيك أو كمبيالة أو تعهد شفوي في حالة البيع بالأجل أو حساب المدين.
- قائمة الدخل:



* المسحوبات من العمل - مدينة

عندما يتم الاحتفاظ بالسجلات عن كل ما سبق، فإن ذلك سيساعد مالك العمل لمعرفة كمية الأموال التي يحتاجها لتشغيل العمل من وقت لآخر، على سبيل المثال: (رأس المال التشغيلي، ومعرفة من أين يمكن تحصيله).

السجلات النظيفة والدقيقة سوف تساعد أيضاً بمعرفة ما إذا كانت الأرباح كما كان متوقعا أم لا، ربما كمية الأموال المنفقة على الرواتب والمواد الخام كانت كبيرة جداً، وربما هناك شخص ما يقوم بالسرقة من العمل، سواء كانت السرقة على شكل بضائع أو سرقة نقود.

لذلك السجلات الجيدة سوف تساعدك على حل المشاكل في العمل، وتكون عندك القدرة للتخطيط للمستقبل من خلال رؤية واضحة لتجنب الأخطاء التي حصلت معك في الماضي وأيضاً لتتمكن من أن تشارك الآخرين بكيفية أداء عملك وقوته.

معظم الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر، وخاصة تلك المملوكة من قبل النساء، لا تقوم بتسجيل العمليات المالية الخاصة بها بسبب الأمية، يجب على أبنائهم في المدارس أن يقوموا بمساعدتهم أو أزواجهم المتعلمين، أو أي شخص متعلم ذو ثقة.

القيد المزدوج (دفتر الصندوق):

يتم تسجيل كل حدث في العمل من خلال إجراء هذا القيد المحاسبي، ويأخذ الشكل التالي:

المال الصادر ()	المال الوارد (+)
مصاريف العمل	إيرادات العمل
مدين	دائن
<ul style="list-style-type: none"> - المواد الخام - الأجر - المواصلات - فواتير الكهرباء والماء والتلفون - الطعام والملابس - سداد القروض - سداد فوائد القروض 	<ul style="list-style-type: none"> - أرباح المبيعات - الهدايا والتبرعات - منح من منظمات حكومية أو غير حكومية - قروض - جمعيات -الخ

ولإجراء هذا القيد (دفتر اليومية) فإنه على صاحب/ مدير العمل أو الشخص المكلف بهذه الجزئية أن:

١. يحدد العمليات التي تتم في العمل كما في الأمثلة المعطاة.

٢. يجب أن يتساوى مجموع كل من القائمتين الواردات للعمل مع المصاريف.

يمكن استخدام أي دفتر لتسجيل القيد المزدوج أو حتى أي أوراق نظيفة للتسجيل عليها والاحتفاظ بها بشكل متسلسل.

ويمكن أيضاً تسجيل الإيرادات والمصاريف بطريقة تضمن لصاحب/ مدير العمل متابعة الإيرادات والمصاريف (الدائن والمدين) بشكل مهني أكثر من خلال النموذج التالي:

نموذج دفتر الصندوق / القيد المزدوج

المصاريف			الإيرادات		
المدين			الدائن		
المبلغ المصروف	بيان مصدر المال المصروف	التاريخ بشكل متسلسل	المبلغ الوارد	بيان مصدر المال الوارد	التاريخ بشكل متسلسل
المجموع			المجموع		

مجموع الإيرادات - مجموع المال الصادر = الرصيد

إيرادات - مصاريف = رصيد

أنواع حفظ السجلات:

للاحتفاظ بالسجلات بشكل جيد، يجب عليك كتابة المعاملات التجارية بشكل منظم. يجب أن يكون لديك ما يبين بأنك قمت باستلام أو صرف

الأموال. يجب أن يكون لديك أوراق ثبوتية لكل عملية مالية تقوم بها، حتى للمبالغ الصغيرة مثل (المواصلات، المغلفات، وغيرها).

بعض الأمثلة على الأوراق الثبوتية:

• الإيصالات أو الفواتير التي تحصل عليها عندما تقوم بشراء المواد الخام، دفع الإيجار، المياه والكهرباء

• نسخ من الفواتير التي تعطيها للزبائن عندما يشترون منك.

إذا لم يكن هناك أوراق ثبوتية، فيجب عليك أن تكتب المعلومات المتعلقة بالمعاملات التجارية بنفسك. يمكنك استخدام دفتر لكتابة جميع المعلومات.

من المهم أن تكتب:

- تاريخ حصول المعاملة التجارية.
- الأشخاص الذين تمت بينهم المعاملة التجارية
- عن ماذا كانت المعاملة التجارية
- كم تم صرف خلال هذه المعاملة التجارية

في حفظ السجلات، الإيصالات وغيرها من الوثائق الثبوتية في المعاملات التجارية يطلق عليها اسم «مستندات الصرف». دائماً قم بالاحتفاظ بمستنداتك الخاصة بشكل آمن، في صندوق مغلق أو في خزانة. المستندات هي الاثبات الوحيد على صحة سجلاتك.

نظام بسيط على حفظ السجلات:

مثال:

السيدة فاطمة، والتي تدير متجراً صغيراً للبيع بالتجزئة في الجنوب، قامت ببيع أحد الزبائن عدة كيلوغرامات من الجميد بالدين، ولكنهم لم يستطيعوا فيما بعد تحديد كمية الجميد التي تم بيعها بالدين، وقد أدركت السيدة فاطمة بأنها واجهت هذه المشاكل لأنها لم تحتفظ بأي سجلات على الإطلاق.

أدركت بأنها بحاجة للسجلات التجارية، ولكنها لم تعرف أي سجلات يجب أن تستخدم، أو كيف تحتفظ بهم، أو كيف تستخدمهم.

ذهبت السيدة فاطمة لطلب النصيحة من السيدة حنان، السيدة حنان تمتلك متجراً للبقالة، ولديها خبرة أكثر بكيفية استخدام السجلات التجارية.

السيدة حنان قامت بتوجيه السيدة فاطمة بكيفية استخدام السجلات التجارية وكيفية الاحتفاظ بالسندات المالية لجميع العمليات سواء كانت نقد أو بالدين.

عندما تبدأ بعمل معين، فإنك تصرف الأموال، وبعد ذلك عندما تبدأ المبيعات، تبدأ بتحصيل الأموال.

في كل مرة تقوم بالشراء أو البيع، اكتب جميع المعلومات في دفتر يسمى بـ «دفتر الصندوق»

المحور الثالث

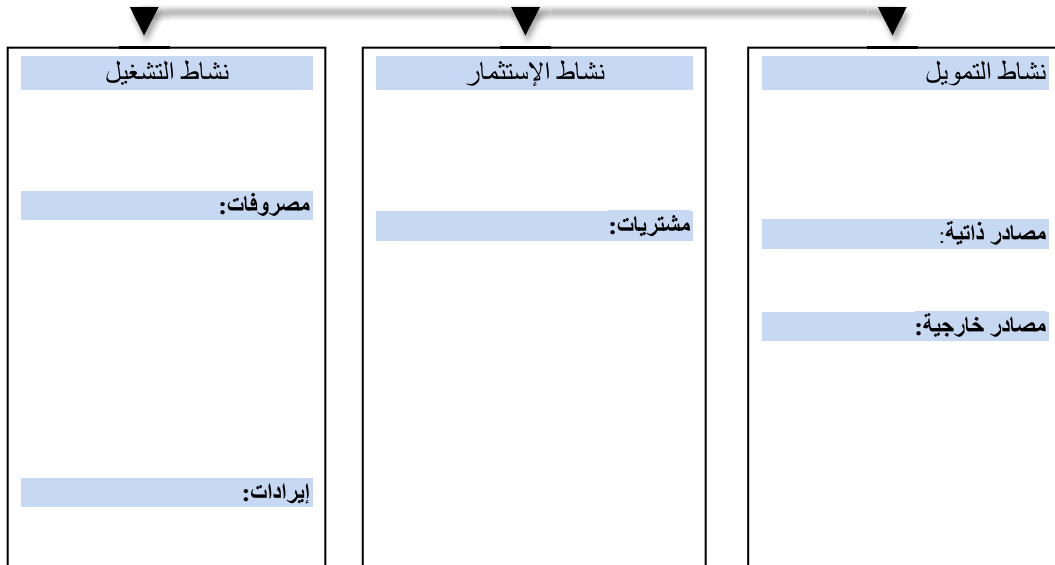
إعداد وإدارة ميزانيات العمل

أساسيات في المحاسبة المالية ومعادلة الميزانية

المحاسبة هي:

أسلوب علمي وعملي لتسجيل الأحداث اليومية التي تحدث في العمل بأسلوب علمي متفق عليه عالمياً، على أن يتم بعد ذلك عرض نتائج النشاطات التي تحدث في العمل والموقف المالي للعمل على شكل قوائم وتقارير تفيد المهتمين سواء كانوا صاحب/مدير العمل أو الشركاء أو الجهات الإقراضية والبنوك في حالة السعي للحصول على ائتمان أو من خلال السعي لفتح أسواق، ومعرفة المركز التنافسي للعمل على أرض الواقع أو الجهات الحكومية الرقابية كالضرائب وأضف إلى ذلك الدائنين (من لهم مستحقات مالية لدى العمل).
عند بداية العمل بغض النظر عن طبيعته، فإنه يمارس ثلاثة أنشطة أساسية وهي:

- ١- نشاط التمويل.
- ٢- نشاط الإستثمار والمتحصل من نشاط التمويل.
- ٣- نشاط التشغيل لتوليد الدخل.



على فرض أن خالد يملك مبلغ ألف دينار ويحتاج إلى أن يباشر عمله الخاص في قريته، وقد استقر رأيه على أن يكون عمله «مقهى انترنت» نظراً لأن هذه الخدمة لا تتوافر في محيطه لكن الكلفة المطلوبة هي ٢,٠٠٠ دينار. إذاً مصادر تمويل خالد هي ١,٠٠٠ دينار ما يمتلكه، ١,٠٠٠ دينار لا يمتلكها.

رأس المال <----- تمويل ذاتي ١,٠٠٠ دينار = ٢,٠٠٠ دينار
قرض أو غير ذلك ١,٠٠٠ دينار

استخدامات الأموال (رأس المال):

#	المعدات	العدد	السعر الإفرادي	السعر الإجمالي
1	أجهزة كمبيوتر	5	250	1.250
2	أثاث			
	- كراسي	10	10	100
	- طاولات	5	20	100
	- مكيف	1	350	350
	- طابعة	1	141	141
3	مخزون / قطع غيار			
	- لوحة مفاتيح Keyboard	5	5	25
	- فأرة Mouse	5	2	10
	- حبر	2	10	20
	- ورق	2	2	4
المجموع النهائي			2,000	

رأس المال = ٢,٠٠٠ دينار

استخدامات الأموال = ٢,٠٠٠ دينار

إذا هنالك ائزان وتساوي ما بين رأس المال واستخدام الأموال ومن هنا فان نضع الميزانية وهي الإئزان والمساواة ما بين الطرفين كمصادر للتمويل واستخدامات الأموال

فالميزانية إذا تصبح كالآتي:

مصادر التمويل		استخدامات الأموال
الغير ذاتية	ذاتية	وهي التي أصبحت ممتلكات ونسميها الأصول / Assets
تعرف باسم الخصوم	تعرف باسم حقوق الملكية	
حقوق الملكية + خصوم		= الأصول

إذا الميزانية هي الأصول = حقوق الملكية + الخصوم

وهذه المعادلة تعرف باسم الميزانية

تمرين حساب الميزانية

لنأخذ التمرين التالي تدريب على ما ذكر، إليك البيانات التالية، والمطلوب حساب الأرقام الناقصة

الشركة	الأصول	الخصوم	حقوق الملكية
شركة س	700 دينار	300 دينار	
شركة ص	400 دينار		150 دينار

الحل الشركة س:

$$\begin{aligned} \text{الأصول} &= \text{الخصوم} + \text{حقوق الملكية} \\ 700 \text{ دينار} &= 300 \text{ دينار} + \text{؟؟؟؟} \\ \text{حقوق الملكية} &= 400 \text{ دينار} \end{aligned}$$

الشركة ص:

$$\begin{aligned} \text{الأصول} &= \text{الخصوم} + \text{حقوق الملكية} \\ 400 \text{ دينار} &= \text{؟؟؟} + 150 \text{ دينار} \\ \text{الخصوم} &= 250 \text{ دينار} \end{aligned}$$

الشخصية الاعتبارية:

بمجرد قيام صاحب العمل بتأسيسه يكتسب العمل شخصيته، أي يصبح العمل كأنه شخص مستقل عن صاحبه. لذا يقال أن العمل/الشركة قد اكتسب شخصيته الاعتبارية (أي بمعنى آخر أن العمل أصبح كأنه إنسان له ذمة مالية مستقلة عن مالك العمل)، ففي حالة العمل الذي أقامه خالد وهو «محل الانترنت»، أصبح المحل الآن شخصية اعتبارية. فعلى سبيل المثال: إذا ما أراد خالد أن يطبع بعض الأوراق الخاصة به وليس بالعمل أو أن يستخدم الأجهزة لأغراض شخصية أو غير ذلك فعليه أن يدفع مقابل ذلك. من المهم أن ندرك أن العمل أصبح كيان قائم لا يمكن استخدامه إلا حسب ما يقتضيه العمل.

تمرين لحساب الميزانية

لو أنك مدير بنك وتقدم لك عمelan يعملان ضمن نفس الإطار ونوع العمل للحصول على قرض، وعند تقديم الميزانية لكل منهما كانت كالتالي:

ميزانية عمل ب		ميزانية عمل أ	
أصول 2,000 دينار	حقوق الملكية 500 دينار	أصول 2,000 دينار	حقوق الملكية 1,300 دينار
الخصوم 1500 دينار		الخصوم 700 دينار	
2,000 دينار	2,000 دينار	2,000 دينار	2,000 دينار

ولنفترض ان أصول كل من العملين متشابهة تماماً

المطلوب: أي من العملين توافق على اقراضها؟ ولماذا؟ في ضوء ما تقدم

الإجابة : العمل (أ) يستحق القرض لأنه يعتمد على أمواله بنسبة أكبر من اعتماده على أموال الغير، عكس العمل (ب) وهذا مؤشر مطمئن أن

العمل يستطيع سداد قروضه، حيث لم يسبق له الاعتماد على الآخرين بنسبة عالية كما في حالة عمل (ب).

هنالك أربعة مفاهيم أساسية على كل صاحب/مدير عمل أن يعرفها. المتعارف عليه أن صاحب/مدير العمل عندما يريد شراء فانه يقوم بالشراء

والدفع النقدي المباشر (Cash) أو أن يقوم بالشراء بالدين/على الحساب/أو على حساب التقسيط.

في حالة الشراء النقدي لا يوجد أية التزامات من قبل صاحب/مدير العمل لأن أمر الشراء تم بشكل فوري.

لكن في حالة الشراء بالدين أو الشراء بالأجل فإن التاجر الذي يبيع صاحب/مدير العمل المواد سيقوم بالطلب منه بتعهد وإقرار بالدفع ويكون

ذلك كالتالي:

الشراء بالأجل: تعهد كتابي من خلال شيكات أو كمبيالات (أوراق الدفع)

التزام بالدفع ضمن الأوقات والمبالغ المرصودة

يمكن أن يكون التعهد بين التاجر وصاحب/ مدير العمل شفويًا وليس كتابيًا.

إذاً تظهر كلمات مثل: أوراق الدفع أو الدائنين فقط حين الشراء بالأجل

التزام على

العمل

بالدفع

1
2

الشراء بالأجل: تعهد كتابي من خلال شيكات أو كمبيالات (أوراق الدفع)

تعهد شفوي / دائنين

عند شراء المعدات والمواد إما نقداً أو بالأجل فان صاحب/ مدير العمل يعمل على إنتاج سلع وخدمات يقوم هو أيضا ببيعها إما نقدي أو بالأجل.

أوراق
قبض
أصول
العمل

البيع بالأجل: تعهد كتابي ممكن يشترى من صاحب/ مدير العمل اما على شكل شيك او كمبيالة

تعهد شفوي / مدين للعمل والجمع مدينين

الأنواع المختلفة للأصول تقسم الأصول إلى نوعين:

أصول متداولة	أصول ثابتة
هي الأصول التي يمتلكها العمل بغرض: الإستخدام أو البيع لمدة تقل عن عام	هي الأصول التي يمتلكها العمل بغرض: الإستخدام لمدة تزيد عن عام
أمثلة على الأصول المتداولة: مخزون النقدية أدوات القرطاسية والمطبوعات استثمارات مالية مثل: (الأسهم، أو الوديعة في البنك، مدينين، أوراق القبض).	أمثلة على الأصول الثابتة: الآلات الأراضي المعدات الأثاث المباني الأراضي

الأنواع المختلفة للخصوم:

خصوم متداولة " خصوم قصيرة الأجل "	خصوم ثابتة " خصوم طويلة الأجل "
التزام بالتسديد على فترة أقل من سنة	التزام بالتسديد على فترة أكثر من سنة
هي مبالغ على العمل أن يسدها خلال أقل من عام	هي مبالغ على العمل أن يسدها خلال مدة تزيد عن عام
أمثلة: - دائنين - أوراق دفع	أمثلة: - القروض بأنواعها

تمرين أنواع الأصول

لدينا مجموعة من المصطلحات، صل كل كلمة من المجموعة الأولى بما يناسبها من المجموعة الثانية:

المجموعة الثانية	المجموعة الأولى
الأصول المتداولة	الأثاث المدينون القروض سيارات
الأصول الثابتة	أوراق الدفع استثمارات مالية الأراضي
الخصوم	أوراق القبض الدائنون الأدوات المكتبية والقرطاسية
حقوق الملكية	المطبوعات رأس المال

بناء على ما تقدم تصبح الميزانية كالتالي:

الخصوم المتداولة (قصيرة الاجل)	جزئي	الكلي	الأصول المتداولة	جزئي	الكلي
داننين	*****		نقدية	*****!	
أوراق الدفع	*****		مخزون	*****!	
إجمالي الخصوم المتداولة		*****	مدينين	*****!	
			أوراق قبض	*****!	
الخصوم الثابتة (طويلة الاجل)			استثمارات مالية	*****!	
قروض		*****	قرطاسية ومطبوعات	*****!	
حقوق الملكية			إجمالي الأصول المتداولة (مجموع)		*****
رأس المال		*****	الأصول الثابتة		
			الألات والمعدات	*****	
			مباني وأراضي	*****	
			أثاث	*****	
			إجمالي الأصول الثابتة		*****
مجموع نهائي		*****	مجموع نهائي		*****

*يجب أن يكون الطرفان متساويان

نموذج الميزانية

حقوق الملكية رأس المال	+ الخصوم		= الأصول				رصيد العمليات
	قروض	داننين	مدين	آلات	أثاث	نقد	

المحور الرابع

أ- قائمة الدخل وحساب الأرباح والخسائر

قائمة الدخل وحساب الأرباح والخسائر:

الهدف من قائمة الدخل أن يقيس صاحب/ مدير العمل صافي دخله في نهاية العام، هل حقق معدلات طيبة من الربح، أم أن هنالك خسائر. قائمة الدخل: عبارة عن إيرادات العمل ومصاريفه .

الإيرادات ()		مجموع الإيرادات ****
المصاريف:		
مصروف إيجار	****!	
مصروف أجور	****!	
مصروف كهرباء وماء	****!	
مصروف صيانة	****!	
مصروف قرطاسية ومستلزمات أخرى	****!	
مصروف عمومية (نثرية)	****!	
مصروف تأمين	****!	
مصروف ضرائب	****!	
مصروف استهلاك الأصول الثابتة (أثاث، سيارة وغيره)	****!	
مجموع المصاريف		مجموع المصاريف

مجموع الإيرادات - مجموع المصاريف = صافي الدخل للعمل

- إذا كان الرقم في صافي الدخل سالب فهو خسارة

- إذا كان الرقم في صافي الدخل موجب فهو ربح

*هناك ملاحظات يجب الأخذ بها بالنسبة للإيرادات (النقد الداخل) والمصاريف (النقد الخارج)

أساس الإستحقاق = أن الإيراد يسجل فقط ما تم أداء الخدمة أو بيع السلعة بغض أنه تم قبض المبلغ ام لا. أي أنه يتم تسجيله نقداً أو على الحساب (الدين).

فيعتبر إيراد بصرف النظر أنه تم تحصيله على أرض الواقع أم لا

١. يتم الإعتراف بالإيراد: أي يتم إدراجه بقائمة الدخل بصرف النظر عن كونه متحصل أم لا

مثال: باعت سعاد مأكولات شعبية لأحد فنادق مدينة معان بقيمة ألف دينار، قبضت ٧٠٠ دينار وتبقى لها ٣٠٠ دينار يدرج الإيراد في قائمة الدخل ألف دينار وليس ٧٠٠ دينار.

٢. يتم الإعتراف بالمصروف: أي إدراجه بقائمة الدخل بصرف النظر عن كونه مسدد أم لا.

مثال: بلغت فاتورة الشراء للمواد الأولية التي اشترتها سعاد مبلغ ٤٠٠ دينار، دفعت ١٥٠ دينار وتبقى مبلغ ٢٥٠ دينار، ما يدرج ويسجل على قائمة الدخل هو ٤٠٠ دينار وليس ١٥٠ دينار.

٣. الإيرادات والمصاريف المقدمة والمستحقة لا تظهر بقائمة الدخل بل تظهر بقائمة الميزانية.

٤. هناك فرق بين الأدوات الكتابية (والتي تظهر بالميزانية ضمن الأصول المتداولة)، ومصاريف الأدوات الكتابية (تظهر بقائمة الدخل ضمن المصاريف).

مثال: قامت فلحة الناصر بعمل منشورات ومطبوعات وغيرها متعلقة بعملها وقد كلفتها هذه المصاريف الدعاية مبلغ ٤٠٠ دينار، وصرفت مبلغ وقدره ١,٢٠٠ دينار كأجور للعمال والعاملات في عملها المنزلي للمطبخ الإنتاجي .
كذلك دفعت إيجارات بمبلغ ٧٥٠ دينار، وصيانة للأدوات والمعدات بقيمة ١,٧٥٠ دينار، ومصاريف عمومية أخرى بقيمة ٢٨٠ دينار، بينما بلغت قيمة إيرادات عملها مبلغ ٥,٦٠٠ دينار.

عمل فلحة الناصر

قائمة الدخل في ٢٠١٦/١٢/٣١

الإيرادات : ()	5.600 دينار	
المصاريف :		
∞ أجور	1,200 دينار	
∞ إيجار	750 دينار	ناقص ()
∞ دعاية ومطبوعات	400 دينار	
∞ صيانة	175 دينار	
∞ عمومية	280 دينار	
	جملة المصاريف	2,805 دينار
	صافي الربح (الربح)	2,795 دينار

مثال آخر

تعمل كرمة العلي بإنتاج شماغات مهدبة وتبيعتها بطريقة مباشرة إلى المستهلكين، وكذلك تعمل على بيع جزء من عملها إلى بعض التجار والذين يتعاملون معها بمبدأ الأجل (الدين/على الحساب)، وقد كانت بياناتها المالية للفترة الماضية كما يلي:
إجمالي المبيعات = ٤,٥٠٠ دينار، حصلت منها مبلغ ٢,٧٠٠ دينار نقدي
صرفت بدل اشتراكات في المعارض والدعاية وغيرها مبلغ ٥٠٠ دينار سددت منها ٣٠٠ دينار، والباقي مؤجل، فواتير ماء وكهرباء وتلفون مبلغ ١٤٥ دينار، عملت على استئجار خدمات سيدات أخريات للمساعدة في العمل وصرفت مبلغ ٢٨٠ دينار، دفعت ثمن مواد خام بقيمة ١٦٤ دينار وكانت عليها مصاريف مستحقة بقيمة ٢٨٤ دينار

عمل كرمة العلي

قائمة الدخل

الإيرادات : ()	4,500 دينار	
المصاريف :		
∞ بدل اشتراكات ومصاريف إعلان	500 دينار	
∞ فواتير كهرباء وماء وتلفون	145 دينار	
∞ أجور عمالة	280 دينار	
∞ ثمن مواد خام	164 دينار	
	جملة المصاريف	1,089 دينار
	صافي الربح (الربح)	2,795 دينار

* المصاريف المستحقة لا تظهر في قائمة الدخل

البند	حايون ثاني	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	أيلول	سريين أول	سريين ثاني	حايون أول
المبيعات المباشرة												
إيرادات أخرى												
مجموع الإيرادات												
المصاريف المتوقعة												
تكاليف العمال												
تكاليف المواد الخام												
مصاريف الكهرباء والماء والتلفون												
إيجار												
قسط القرض												
تكاليف أخرى												
مجموع المصاريف												
صافي الربح المتوقع = مجموع الإيرادات مجموع التكاليف												

ب- قائمة التغيرات في حقوق الملكية

قائمة التغيرات في حقوق الملكية:

المقصود بها ما يطرأ أثناء إنشاء العمل أي أن يحصل تغير على حقوق الملكية (رأس المال).
فقد يدخل بعض الشركاء ويساهموا في رأس المال، أو قد يختار صاحب/ مدير العمل توسيع أعماله وزيادة استثماره نتيجة لذلك يتغير حق الملكية، وكذلك فإن حق الملكية أيضاً قد يتعرض نقص فيه نتيجة السحوبات المتكررة من صاحب/ مدير العمل من العمل.
نموذج قائمة التغيرات في حقوق الملكية

٢٠١٦/١٢/٣١

****		حقوق الملكية أول المدة	
		+	(تزيد رأس المال)
	****	الاستثمار الإضافي	
****	****	صافي الربح	
	****	المسحوبات	
	*****	صافي الخسارة	(تُنقص رأس المال)
****		حقوق الملكية آخر المدة	

حق الملكية آخر الفترة الزمنية = حقوق الملكية أول الفترة الزمنية + الاستثمار الإضافي - المسحوبات ± صافي الدخل
حق الملكية: رأس المال للعمل إما بتمويل ذاتي أو من خلال الآخرين كالقروض والهيئات وغيرها.

العلاقة ما بين القوائم المالية:

ما هي العلاقة ما بين قائمة الدخل وقائمة حقوق الملكية والميزانية؟؟؟ هو السؤال الذي يطرحه أي صاحب / مدير عمل وما الجدوى من كل هذه العمليات المحاسبية المختلفة ولماذا؟

لماذا لا أسجل فقط ما يرد إلى العمل حسب تاريخه أو ما يصرف على العمل بتاريخه واحتساب الفرق ما بين الطرفين بدون الدخول في هذه الجزئيات التي قد تكون أحياناً غير مفهومة.

الجواب: يترتب على قائمة الدخل (أي الفرق بين الإيرادات والمصاريف صافي الدخل).

صافي الدخل إما أن يسجل ربح أو خسارة

الربح او الخسارة المسجلة تؤثر على قائمة حقوق الملكية إما سلباً أو إيجاباً مما يؤثر على حقوق الملكية آخر المدة والتي نعتمدها في الميزانية كبنء حقوق ملكية آخر المدة.

العلاقة بين القوائم المالية

الميزانية				قائمة حقوق الملكية			قائمة الدخل	
	أصول متداولة	خصوم متداولة		****		حقوق الملكية أول المدة	الإيرادات ()	****
	أصول ثابتة	خصوم ثابتة		**	+	استثمار إضافي صافي أرباح	المصاريف	****
	حقوق ملكية			**	**	المسحوبات صافي خسارة	صافي الدخل	****
				****		حقوق الملكية آخر المدة		

الفصل الرابع: التسويق والتخطيط التسويقي للأعمال



أصبح التسويق يعتمد أساساً على دراسة حاجات ورغبات المتعاملين لخلق مستوى عالٍ من التواصل لتحقيق رضاهم. ويمكن القول أننا نعيش فلسفة العصر الحديث وهو التسويق، فالتسويق هو من يصنع الإقتصاد والإقتصاد هو من يحدد ملامح نجاح الأعمال وقدرتها على المنافسة والاستمرار والتطور وتحقيق العوائد الإقتصادية المنشودة للأعمال. قد يفهم البعض أن التسويق عبارة عن تقديم معلومات خاطئة أو مضللة من أجل بيع السلعة أو تقديم الخدمة بهدف تحقيق الربح وزيادة التوسع والانتشار، إلا أن ذلك لا يؤدي إلا للفشل.

يتناول هذا الفصل عدة آفاق ليستفيد منها كل صاحب عمل راغب في النجاح والازدهار والمنافسة السوقية، الاهتمام بالجانب التسويقي وفتح قنوات التواصل باستخدام وسائل الاتصال التقليدية والحديثة والتواصل الاجتماعي بهدف المحافظة على الزبائن والمتعاملين و كسب رضاهم.

وتهدف المفاهيم الواردة في الفصل من تمكين صاحب العمل من :

- معرفه مفهوم التسويق وتطور استخدامه
- تحديد من هم المستهدفون من العملية التسويقية وكيف يتم اكتسابهم والمحافظة عليهم
- استخدام المزيج التسويقي لبناء استراتيجية التسويق
- تحليل البيئة التي تنافس بها الأعمال والميزة التنافسية
- استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة للتسويق

التسويق والتخطيط التسويقي للأعمال

ينجح العمل الصغير أو متناهي الصغر في تسويق منتجاته/خدماته إذا استطاع أن يجعل الزبون يفضل اختيار منتجاته/خدماته دون غيره، لإحساسه أن هذه المنتجات هي الأجدر من غيرها بتحقيق القيمة التي يبحث عنها، وأن العمل الذي يعتمد على المدخل التسويقي الصحيح يحقق قدرة كبيرة على مواجهة المنافسة، وكفاءة أكبر في تحقيق المزيد من المنتجات والخدمات المميزة من خلال وضع برنامج تسويقي جيد يضمن تكامل ونجاح عناصره الرئيسية المتمثلة بكل من:

- التسعير.
- التوزيع.
- الترويج.

ويمتاز التسويق في الأعمال الصغيرة أو متناهية الصغر بخصائص عدة تميزها عن الأعمال الكبيرة، وتتطلب من صاحب/مدير هذا العمل التكيف معها، ومن أهم هذه الخصائص:

- يخدم العمل الصغير أو متناهي الصغر سوقاً ضيقاً ومحدود نسبياً، وهذا الأمر يعطيه مزايا محدودة.
- إمكانية التسويق المحدود نتيجة الشراء والتخزين بكميات قليلة.
- اعتماد الترويج على أسلوب البيع الشخصي وعلى رضى الزبائن.



لماذا يشتري الناس؟

لكل إنسان حاجاته ورغباته الأساسية، ويتصل بها اتصالاً وثيقاً وميله الطبيعي لأن يستجيب لها إذا ما وجد من المثيرات ما يدفعه إلى إشباع هذه الرغبات. يمكن تقسيم المستهلكين واستهدافهم طبقاً لأنواع الفوائد التي يسعون وراءها من الخدمة أو المنتج فمثلاً؛ بعض الناس تفضل التوفير أو تتسوق بسبب قرب المكان بينما يبحث الآخرون عن الرفاهية والجودة العالية. وأحياناً يمكن تقسيم المستهلكين طبقاً للفائدة المدركة أي ما الذي يمثله المنتج أو الخدمة في ذهن المستهلك بغض النظر عن ما الذي يفعله هذا المنتج.

والإدراك الذي يمكن التأثير فيه يشمل:

- المصداقية: هل العميل يثق في سمعة البائع
- السعر مقابل القيمة: هل المنتج أو الخدمة يساوي الثمن المطلوب مقابلته؟
- الذوق والمذاق: هل المنتج أو الخدمة ملائمة ومقبولة للذوق وتعطى المذاق المتوقع؟
- الجودة: هل المنتج يستخدم مكونات ذات جودة عالية أو مناسبة؟

من هو الزبون؟

- هو الشخص الذي يشتري شيئاً، و ينبغي أن يشمل المال.
- الزبون هو شخص تتبادل معه القيمة.



من هو الزبون المحتمل؟

لدى جميع المشترين احتياجات ورغبات متفردة بسماتها الخاصة وهناك معايير مختلفة يمكنها بها تقسيم الزبائن إلى شرائح وتقوم بوصف الاتجاهات الخاصة بهم اثناء عملية الشراء السابقة او الحالية او المستقبلية تمكنا من معرفه كيف ندفع بالزبون للشراء من خلال :

١. درجة الاحتياج إلى السلعة
٢. القدرة على دفع ثمن السلعة.
٣. سلطته في اتخاذ القرار بدفع ثمن السلعة
٤. سهولة حصوله على السلعة.
٥. موقفه الإيجابي من السلعة
٦. تجربة سابقة في شراء السلعة.
٧. وجود سمعة السلعة سواء في الجودة أو السعر.
٨. مصدر واحد فقط لبيع السلعة

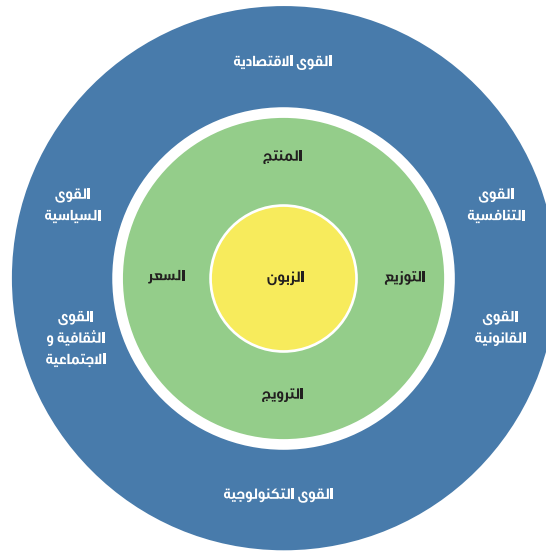
وهذه الشرائح الناتجة عن التقسيم تحتاج كل شريحة منها لمنتجات وأنشطة تسويقية مختلفة عن الأخرى

مكونات التسويق الاستراتيجي:

حتى نستطيع أن نخطط لعملية التسويق لفترات لاحقة في المستقبل، فإنه يجب علينا أن نتعرف على بعض المكونات الأساسية في عملية التسوي، وهي:

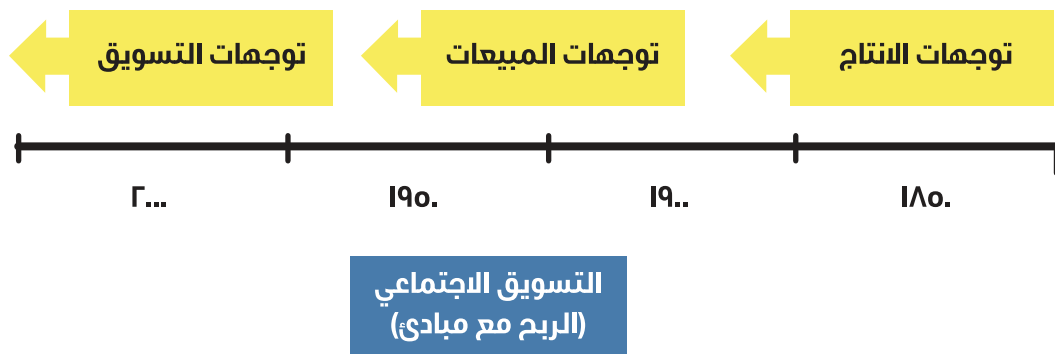
١- التسويق: والذي يعمل على إنشاء منظمة من أدوات توزيع المنتجات وترويجها أو الاعلان عنها بشتى الطرق والوسائل، وربطها بسعر السلع / الخدمات، من خلال الأفكار الخلاقة الابداعية ، لترسيخ علاقة ديناميكية تفاعلية ما بين السلعة / الخدمة والزبون.

٢- الزبون: وهم هؤلاء الذين على استعداد لدفع قيمة السلعة / الخدمة ليحصلوا عليه، وهم الأساس في عملية تخطيط التسويق. وبما ان الزبون هو المستهدف، فإن هذا الزبون بحسب المزيج التسويقي المحيط به مباشرة، والذي يتأثر بعوامل أخرى خارجية مثل: القوة الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية إلخ.



تطور مفهوم التسويق:

ولقد تطور مفهوم التسويق خلال الفترات الزمنية السابقة ليشهد عدة قفزات، وكل منها كان ضمن مفهوم وفلسفة مختلفة تأثرت جميعها بالظروف الداخلية والخارجية للأعمال، فعلى سبيل المثال: شهدت الفترة الممتدة من عام ١٨٥٠م ولغاية عام ١٩٠٠م التركيز على عملية الانتاج للتسويق، بينما أصبحت التوجهات بعد ذلك ونتيجة للظروف التي عصفت بالعالم من حرب عالمية اولى وغيرها وأوضاع متأزمة إلى التركيز على توجهات المبيعات، فكان الكم هو المهم، وظهرت بعض المواضيع المتعلقة بذلك، مثل: البائع المتجول / البائع المتميز، ولكن بعد الحرب العالمية الثانية كان التأثير منصباً على دراسة توجهات التسويق، وبالتالي فإن الفلسفة التي ارتبطت بذلك أن الزبون هو الأساس.



ومن ما تقدم فإن مفهوم التسويق الحديث أصبح:

فلسفة يجب على صاحب/ مدير العمل محاولة اتباعها لتلبية احتياجات الزبائن من خلال تنسيق جميع أنشطة عمله لتحقيق هذا الهدف، وأهدافها الأخرى مثل:

- رضا الزبائن.
- تحليل احتياجات الزبائن الحالية وعلى المدى الطويل.
- تحليل قدرات المنافسين.
- تكامل موارد العمل.

وقد يتطور في المستقبل ليشمل أموراً أخرى بحسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للأعمال.

وبناءً على ذلك فإن التسويق أصبح مندفع بالقيمة، ماذا يعني ذلك؟

التسويق المندفع بالقيمة:

القيمة: التقييم الذاتي للزبون للمزايا النسبية للتكاليف في تحديد قيمة المنتج.

الفوائد الاستهلاكية: أي شيء طلب من قبل الزبائن و تم تلقيه عن طريق عملية التبادل.

التكاليف الاستهلاكية: أي شيء تخلى الزبون عنه مقابل الحصول على مزايا.

القيمة النقدية للفائدة: تكاليف البحث (الوقت والجهد) لتحديد مكان المنتج المخاطر المرتبطة بالتبادل.

القيمة الاستهلاكية = الفوائد الاستهلاكية – التكاليف الاستهلاكية

ومن الضرورة ان نتعرف على انواع الأسواق أيضاً، حتى نصبح قادرين على التعامل معها بكل أريحية وفهم.

ما هي الأسواق؟

و لدراسة السوق المستهدفة، يجب أن ننظر على العملاء المحتملين من النواحي الآتية :

- الخصائص السكانية : تشمل البيانات مثل السن والجنس والدخل ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية وحجم الأسرة وملكية المنزل والمهن والخصائص المتشابهة .
- أسلوب الحياة : وهذا يتضمن القيم والمواقف التي تؤثر على احتياجات العملاء وقراراتهم الشرائية
- استخدام وسائل الإعلام : الانماط التي قد تساعدك على إيجاد العملاء المستهدفين من خلال وسائل الإعلام .
- خصائص الشراء : هل يشتري الزبائن ما تبيعه بالفعل أم أنها تصل للمستهلك بطريق غير مباشر مثل الطفل الذي يشتري له الآباء الحلوى .
- الموقع الجغرافي : المكان الذي يقطن فيه الزبائن مثل القرية او المدينة

هناك نوعان من الأسواق:

أولاً: الأسواق الاستهلاكية.

ثانياً: الأسواق التجارية.

ولنبدأ أولاً بالأسواق الاستهلاكية:

والتي تعتمد أسباب الشراء حسب حاجة المستهلك، حيث ان الزبائن في هذه الأسواق يندفعون من خلال حاجاتهم لشراء الخدمة أو المنتج، هذه الأسباب تتركز حول احتياجات وغرائز عاطفية جسدية ذهنية وروحية تؤثر في قدرتهم على شراء منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل وجود مواجهة و منافسة.

ولعل الجدول التالي يوضح هذه الحاجات وكيفية استجابة صاحب الأعمال لها من خلال أعماله:

كيفية استجابة صاحب الأعمال لحاجه السوق المرتقبة وتأثيرها من السلع والخدمات	حاجات السلوك الاستهلاكي للزبون
انت بحاجة الى نوعية غذاء متميزة .	الأكل والشرب: وتستخدم في المأكولات والمشروبات وما يدخل في صناعتها
وهي من أقوى الدوافع البشرية E وبتفوق تأثير استغلالها على مدى ارتباط السلعة بالجاذبية البصرية	المثيرات الحسية: هذه الغريزة وتناسب قوة تأثيرها تناسباً عكسياً مع سن المستهلك وهي تستخدم عموماً في الملابس والأثاث والهدايا وأدوات الزينة.
الالعاب الهادفة / طعام الأطفال وملابسهم والمدارس والدروس الخاصة والسيارات والمنازل والأثاث والآلات الموسيقية... الخ .	غريزة الأبوة والأمومة: ومن أبلغ الصور تأثيراً في النفس تعبير عن رغبات الآباء والأمهات بغض النظر عن مصلحة الأطفال
الخلطات المقوية ومواد التنظيف وصنائه الصابون وأنواع الفراش والملابس والأحذية والبطاطين والصابون والاسفنج ومبيدات الحشرات الطبية. وخدمات ترتبط بفهم الذات والدورات التطويرية مثل التأمل..... الخ	المحافظة على النفس: البعد عن مواطن الخطر، الاستقرار وتأمين المستقبل، ويرتبط بهذه الغريزة تصرف الإنسان وانفعاله عند الغضب ويدخل ضمنها المحافظة على الصحة، ولهذه الرغبة تأثيرها السحري على المرضى والأصحاء على السواء.
الإكسسوارات والمجوهرات وأدوات الديكور والتحف المنزلية	حب التملك : فرص استثمار الأموال والمزاد العلني وفرص التقسيط واقتناء مجموعات متميزة لا يشارك بها الاخرين مثل طوابع البريد والنحت وغيرها .
تطبيقات التكنولوجيا الحديثة لاختصار الوقت والجهد. الأجهزة المنزلية الحديثة وعن الأثاث العملي والسيارات وأجهزة تكييف الهواء	الراحة والكسل : جميع البشر تستهويهم حوافز الراحة والكسل والتحرر من الآلام .
اجهزة الأمان و الآلات المختلفة وأدوات إطفاء الحريق.	الخوف: ويسمى مثيراً سلبياً (التخويف) ويحسن استخدامه بحرص إذ أنه قد يؤدي إلى عكس النتيجة المرجوة .
الحفلات والسهرات والمناسبات الاجتماعية وما يتعلق بها من ارتباطات وأوراق اللعب وحمامات السباحة و الاستعراضات الفلكلورية	التواصل الاجتماعي : فالإنسان اجتماعي بطبيعته وهو فرد في مجموعة
المساكن وتصميماتها والآلات والعب الأطفال	التركيب والإشياء: الإضافة والترتيب والابداع والتطوير
الفنادق والتخييم والرحلات وتأمين المواصلات والأغذية والمزارع والصيد والرحلات والخيام والقوارب والدراجات وأدوات التسلية	حب الاستطلاع: ويرتبط به حب السفر والرحلات

وفي هذا النوع من الأسواق فإن أنواع المتسوقون يمكن تلخيصها بالتالي:

متسوق المسافات الطويلة	متسوق التجزئة
<p>إن التسوق من مسافات طويلة يحدث عندما يقوم المتسوق بالشراء عبر البريد ، الفاكس أو بواسطة التلفزيون وبصورة متزايدة الآن عبر الإنترنت . وعادة هؤلاء المتسوقون يتأثروا بشدة بقنوات التسويق المباشرة ولا يقابلوا الناس الذين يشترون منهم ، ويفضل هذا النوع من المتسوقون الخدمة لمسافات طويلة. ويتميز هذا النوع من المتسوقون بالآتي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • شغوف ومحب للاستطلاع ولكنه غير طموح. • يخشى من الأشياء التي لا يفهمها. • قليلا ما يستجيب للإعلانات البريدية التي تطلب منه التعامل معها. • وحيد و يمكث بالبيت وقت طويل. • يفضل اللغة البسيطة الواضحة في الإعلان. • عادة أمناء. • يضيّق بالإعلانات المعقدة واللغة والغير مباشرة. • لا يثق في الإعلانات المبهرة. • لا يفضل المغامرة. • لا يفضل التفكير ويفضل الخدمة السهلة. • يفضل سرعة توصيل البضاعة المطلوبة. • لا يحب كتابة الخطابات. • لديه خبرة سابقة بالشراء من خلال البريد. • يعرف تماما ما يريد ولا يرغب في إضاعة الوقت في التحدث مع الباعة. • يحب الحصول على الصفقات الجيدة والبضائع عالية الجودة. • يجب الشراء جالسا في حجرته أمام الكمبيوتر. • يفضل الشراء من شركات ذات سمعة طيبة. 	<p>في اسواق التجزئة يتقابل اصحاب الأعمال مع المتسوقين وجهاً لوجه و ايضا يتوقع هؤلاء الزبائن :</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتوقعون أن يجيب اصحاب الأعمال على كل الأسئلة بعلم . • يتوقعون من اصحاب الأعمال المجاملة والإقناع بأن « الزبون دائما على حق » • يحبون التجول داخل المحل أو التسوق لمجرد الترفيه • يحبون شراء البضاعة الآن وليس بعد ثلاثة أيام من الآن وبالتأكيد ليس بعد شهر. • يحبوا مقارنة الأسماء التجارية وخواص المنتج . • يحبون طرق العرض الأنيقة. • يحبون مقابلة الناس والتداخل معهم. • يحبون راحة التسوق في الجوار. • يحبون فتح الصناديق و إخراج الأشياء للفرجة أو القياس . • يحبون شم الروائح بل والتعطر بها. • يحبون أن يلمسوا الأشياء ، يشموا ، يتذوقوا، يروا ، ويستمعوا قبل الشراء. • لا يشغلهم إضاعة الوقت . • يذهبوا للشراء من محل آخر إذا ما عوملوا بوقاحة أو عدم اهتمام.

ثانياً: الأسواق التجارية:

- الأفراد والجماعات التي تشتري منتجات لإعادة بيعها أو استخدامها المباشر لإنتاج منتجات أخرى، أو استخدامها في عمليات الأعمال اليومية
- المشترون يصنفون في عداد المنتجين، البائعين، والحكومة، والأسواق المؤسسية.

المزيج التسويقي:

والآن بعد استعراض كافة المفاهيم المتعلقة بالسوق، وأنواع المتسوقين، وتطور مفهوم التسويق، وعناصر التسويق، فإنه بالضرورة أن نتعرف بشكل علمي وواقعي على تمازج هذه العناصر معاً ضمن ما يعرف بالمزيج التسويقي.

المزيج التسويقي / عناصر التسويق الاربعة 4P.s

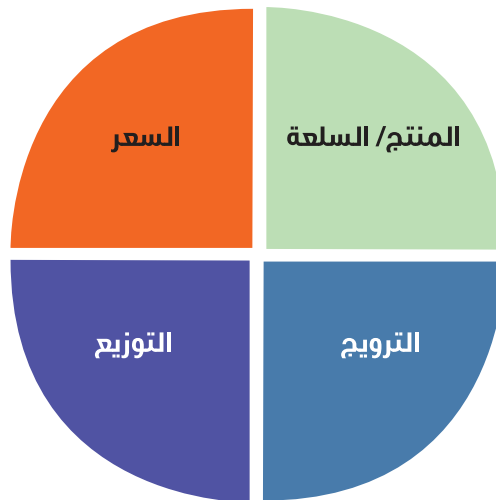
تظهر الأهمية للعمل ضمن معطيات ومفاهيم المزيج التسويقي في العديد من النتائج التي يطمح في تحقيقها صاحب الأعمال والتي منها رضى العملاء وزيادة عددهم وغير ذلك . و هذه الأدوات المسماة عناصر أو مكونات المَزيج التسويقي لها أهمية وتأثير علي المستهلك بهدف استمرارية الوصول إلى التسويق في الاسواق المستهدفة داخليا وخارجيا ، وهي ملخصه كالتالي :

١. **التسعير / السعر Price** : بالنسبة للتسعير ما يهم المستهلك هو توفير السلعة بالسعر المناسب له وان تحقق له المنفعة المطلوبة التي يريجوها من السلعة.

٢. **المنتج / المنتجات Products** : حدد المنتجات والخدمات التي تقدمها ، ثم صنفيها في قوائم خاصة . المنتج يجب أن يوفر للمستهلك الجودة المطلوبة التي يتوقعها مقابل ما يدفعه من سعر .

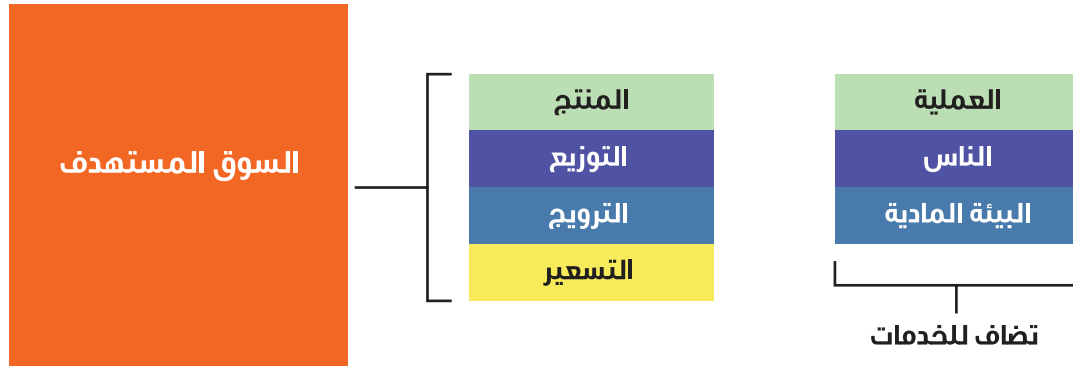
٣. **الترويج: Promotion** : ويحلل هذا العنصر كيفية إيصال مزايا المنتجات والخدمات وكيف يتم استقطاب الزبائن لشرائها. وبنود المزيج الترويجي تجتمع لخدمة المستهلك و اعلامه بخصائص السلعة ومميزاتها او التعرف علي السلع الجديدة واتخاذ قرار الشراء.

٤. **التوزيع / المكان Place**: يتعامل هذا العنصر مع الاسئلة: أين وكيف يمكنك جعل المنتجات والخدمات المتاحة للزبائن (التوزيع)؟ وهو يهم المستهلك من حيث توفير السلعة في المكان المناسب له وبالكميات المطلوبة وتوفير خدمة ما بعد البيع.



علاقة التسويق والتوزيع والترويج والأسعار

يُعرف المزيج التسويقي: بأنه عدة الخطط والعمليات التي تقوم بها مؤسسة الأعمال لكي تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم، وكل عنصر من عناصر هذا المزيج التسويقي مرتبط بالعنصر الآخر ارتباطاً وثيقاً. إن صاحب الأعمال اذا ما استطاع أن يفهم كيف ومتى ولماذا وأين يوازن بين عناصر المزيج التسويقي من سعر أو منتج أو من خلال التوزيع أو عمل الحملات الترويجية لخدماته أو منتجاته التي يصنعها فإنه يتجه دوماً الى تحقيق الفائدة المرجوة من اقامة مشروعة الخاص والمتمثلة بتحقيق الوفرة المالي والاقتصادي والانتشار والجودة ضمن الاسعار التي تراعي قدره وتوقعات المستهلكين المالية و لتحقيق لصاحب الأعمال مزيد من رضا الزبائن الذي يراعي الاستجابة لتوقعاتهم وليس بفرض المنتج عليهم و التي من خلالها تمكن صاحب الأعمال من الاستدامة في عمله بحيث ينعكس ايجاباً عليه من خلال ارتفاع مستوى الجودة وثبات الأسعار والقدرة على المنافسة وتحقيق حصه سوقيه أعلى تمكن المستهلك لهذه السلع أو الخدمات من الوصول إلى أقصى استفادة يطمح لها من خلال تلبية وإشباع رغباته ضمن ميزانيته المرصودة لذلك ضمن اماكن تواجد والتعرف على الجديد المقدم ايضاً.



متغيرات المزيج التسويقي:

السلع والخدمات، أو الأفكار التي تلبى إحتياجات الزبون	المنتج
توافر جاهزية وأريحية، والوقت المناسب للمنتجات	التوزيع
الأنشطة التي تقوم بإعلام الزبائن عن المنظمة ومنتجاتها	الترويج
القرارات والإجراءات التي تحدد أهداف وسياسات التسعير وتحديد أسعار المنتج	التسعير

متغيرات المزيج التسويقي - تضاف للخدمات:

العمليات المتبعة لتقديم الخدمة وسلاستها و وضوحها و مدتها
الأشخاص الذين يقدمون الخدمة وتشمل مهاراتهم ومظهرهم
كل من يتعامل معه الزبون من مرافق أثناء تقديم الخدمة

العملية

الناس

البيئة المادية

مثال

في معمله قام السيد / سعيد بتصنيع حلوى خاصة بالأطفال مكونة من: الحليب، القرفة، المكسرات، والشكولاتة وغيرها. وبعد أن حصل على كافة المتطلبات المتعلقة بالترخيص وفحص مؤسسة الغذاء والدواء، فقد اختار أن يعمل على إيصال هذه الصورة الطيبة لمنتجه والمتمثلة بتصنيع حلوى من مواد عضوية ولا تحتوي على مواد حافظة تؤثر على صحة الأطفال، وانطلاقاً من ذلك فقط فكر ملياً بأن يضع خطة تسويقية لتمكّنه من العمل على توزيع منتجه هذا على أكبر قدر ممكن من المناطق، وزيادة حجم المبيعات والأرباح والترويج لمنتجه وتعريف الزبائن به وبخصائصه التي تختلف عن أنواع الحلوى المتواجدة في السوق والتي تحتوي على قدر كبير من الملفات والمواد الحافظة لعله يؤثر بهم ويكسبهم ويؤثر بقرارهم بتغيير نمط شرائهم المعتاد من الحلوى الذي يسعى إلى إشهاره.

وعليه فإن السيد / سعيد قام بدراسة أولية للمنتجات المنافسة في السوق والمتعارف عليها، والتي تقع ضمن إطار منتجه ووضع خطة تسويقية كالتالي:

الاهداف العامة لتسويق الحلوى:

- اكتساب حصة سوقية اعلى.
- زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح.
- التأثير على نمط الاستهلاكي للأطفال للتوجه لحلوى صحية.
- الاستفادة من التغذية الراجعة من الآراء حول الحلوى لتحسين المنتج للتمكن من التوجه إلى أسواق أخرى.

المزيج التسويقي لمنتجه:

المنتج: الحلوى التي ينتجها بثلاثة انواع، وهي:

١. حلوى الشكولاتة بالفستق.
 ٢. حلوى الشكولاتة بجوز الهند.
 ٣. حلوى الشكولاتة المكسرات بالقرفة.
- السعر: عشرة قروش للقطعة الواحدة.

التوزيع: عمان / اربد / جرش.

الترويج، أهداف الترويج التي يسعى لها السيد / سعيد بمواجهة المنافسة في السوق المحلي، والسعي ليثبت اسم ونوع منتجه ضمنها.

وبما أن المستهدف من العملية الترويجية هو المستهلك، والذي هو هنا الأطفال واهاليهم، فإن الهدف الذي يسعى له السيد / سعيد إلى تحقيقه، يتناول:

الاخبار	حيث يسعى السيد / سعيد الى تعريف الأطفال وذويهم بهذه العلامة التجارية وآلية اختلافها عن الموجود في السوق.
الاقناع	يسعى السيد / سعيد لتغيير نمط تفكير الأطفال وذويهم بنوع الحلوى والتي تعتبر صحية، والتأثير عليهم لشراؤها بدلاً من تلك المليئة بالمواد الحافظة والملونة.
التذكير	يسعى السيد / سعيد الى تذكير الأطفال وذويهم بقيمة صحتهم واماكن الحصول على هذه الحلوى اللذيذة البديلة والتي لا تؤثر بشكل سلبي على اولادهم وتذكيرهم بمزاياها عن السلع الأخرى وبأسعارها.

لذلك فإنه وحتى يربط القول بالفعل في العملية الترويجية، وحتى يستهدف الأسواق التي تلبى احتياجات تسويق سلعته، فإنه سوف يقوم بالأمور التالية:

أولاً: رصد ميزانية للإعلانات في الصحف والراديو ووسائل الاعلام الحديث، مثل: الفيس بوك وغيرها.

ثانياً: القيام بعملية البيع الشخصي للمنتج من خلال المشاركة بالمعارض والبازارات والفعاليات المختلفة، والتي تمكنه عقد صفقات شراء مباشرة من خلال الاتصال المباشر مع الزبائن واقناعهم بالمنتج وتمكينهم من تذوقه ومعرفة مزاياه.

ثالثاً: تنشيط المبيعات، من خلال استخدام عدة أنشطة مختلفة تهدف إلى زيادة رغبة المستهلكين بالشراء لهذه السلعة، وفي هذه الحالة سيقوم السيد / سعيد بتوزيع الحلوى مجاناً على المدارس في مناطق عمان واربد وجرش، وذلك بالاتفاق مع إدارات المدارس فيها، وكذلك الشرح للأطفال أو المستهدفين لماذا عليهم شراء هذه الحلوى الصحية؟ ولما يستبدلونها بالحلوى المتواجدة في أماكن سكنهم؟ كذلك سيقوم بتزويد مقاصف المدارس والمتاجر المحيطة بها بهذه الحلوى بأسعار تفضيلية.

رابعاً: العلاقات العامة، أثناء عمله وخبرته السابقة استطاع السيد / سعيد، تكوين بعض العلاقات والصدقات، وكذلك فإنه سوف يستعين بمجموعة من الأشخاص الذين يعملون على بناء علاقات عامة مع تجار الجملة وتجار المفرق والمعنيين بالحلوى ليستهدفهم بالإقناع بإدراج منتجهم ضمن قوائم مبيعاتهم.

وكذلك سوف يقوم بعمل دراسة ميزانية لمعرفة آراء المستهلكين بالمنتج من حيث:

- أعمار المستهلكين.
- قدرتهم الشرائية.
- طعم هذه المنتجات.
- ألوان هذه المنتجات.
- رائحة هذه المنتجات.

- قوالب / أشكال هذه المنتجات.
- طريقة التغليف والألوان المستخدمة.
- أماكن التوزيع.
- درجة الحاجة إلى المنتجات التي ينتجها معمل السيد / سعيد.
- القدرة على دفع الثمن المطروح.
- سهولة الحصول على هذه المنتجات حسب أماكن تواجد المستهلكين.
- تجاربهم السابقة في المنتجات المحلية / وماذا يقترحون لتحسينها.
- آراء أخرى.

الخطة التسويقية

خلال ما تقدم فإن اهتمام صاحب العمل بالتسويق لم يعد أمراً اختيارياً أو روتينياً يلجأ له فقط للبيع منتجاته أو خدماته، بل أصبح أمراً وشرطاً ضرورياً وجوهرياً لبقائه وعدم افلاسه، لذا على صاحب العمل أن يتكيف مع إمكانياته وأنشطته ويجعل لها مزيج تسويقي خاص بها، يخدم البيئة الداخلية والخارجية لعمله والمجتمع هو أساس البقاء للأعمال، وعليه فإن احترام الفرد الذي يعتبر الاصل باستدامة الأعمال والهدف الرئيسي من النشاط الذي يزاوله صاحب العمل ليحقق الأهداف التي يبني عليها أعماله من خلال التسويق المبني على وضع خطط تأخذ بالمتغيرات الأساسية للأداء التسويقي والتي تعتبر ركيزة تعكس مدى قدرة صاحب العمل من تحقيق أهدافه في إطار السعي للوصول إلى مستوى متميز من الجودة والانتشار والربح وبناء الاسم التجاري، ليضمن منافسة عادلة وشريفة وحصة سوقية مرضية عن نظرائه في نفس المجال.

تخطيط التسويق

الخطة التسويقية: هي خطة مكتوبة تصف جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف تسويقية معينة، كما تصف علاقة هذه الأنشطة ببعضها البعض بالنسبة للوقت والتكاليف.

وتتضمن توقعات المبيعات قصيرة وطويلة الأجل، الإنتاج والأهداف الربحية، وسياسة التسعير، استراتيجية الترويج والبيع، والاحتياجات من الموظفين.

الخطة التسويقية المتقنة تُمكن الأعمال بأن تكون أكثر قدرة على المنافسة، من خلال:

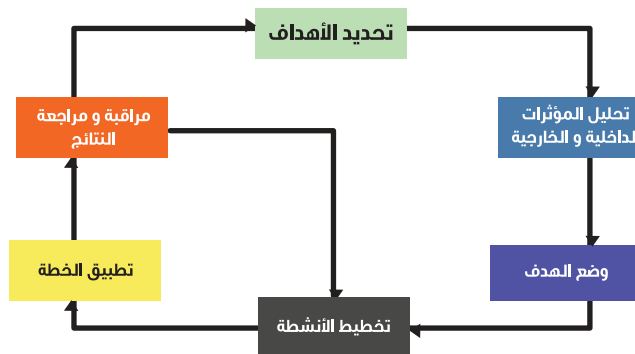
- الأنشطة التسويقية المتكاملة والمركزة.
- الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.
- الحماية من المخاطر المختلفة في السوق.
- توقع الاحتياجات المتغيرة للعملاء.
- تحديد المزيج التسويقي المناسب.

عملية التخطيط التسويقي:

عملية التخطيط التسويقي: هي عملية تحليل الفرص التسويقية لاستهداف الأسواق المناسبة، وتطوير المزيج التسويقي الملائم، ووضع تدابير للتحكم في العملية .

الخطوة الأولى في بناء خطة التسويق هو أن نسأل ثلاثة أسئلة أساسية:

- أين هو العمل الآن؟
- أين نريد أن يكون العمل؟
- كيف سيكون الوصول إلى هناك؟



منافسة غير مباشرة

منافسة مباشرة



منافسة الفئة/الميزانية



الشركاء الاستراتيجيين:

الشركاء الاستراتيجيين: هم المؤسسات والأعمال داخل نفس الصناعة والتي تطبق استراتيجيات متعادلة، وتستهدف فئات عملاء متشابهة.

الصفات لتعريف الشركاء الاستراتيجيين:

- حجم العمل.
- الأصول والمهارات.
- نطاق العمليات.
- اتساع نطاق تشكيلة المنتجات.
- اختيار قنوات التوزيع.
- جودة المنتج النسبية.
- صورة العلامة التجارية.

جدول تحليل المنافسين

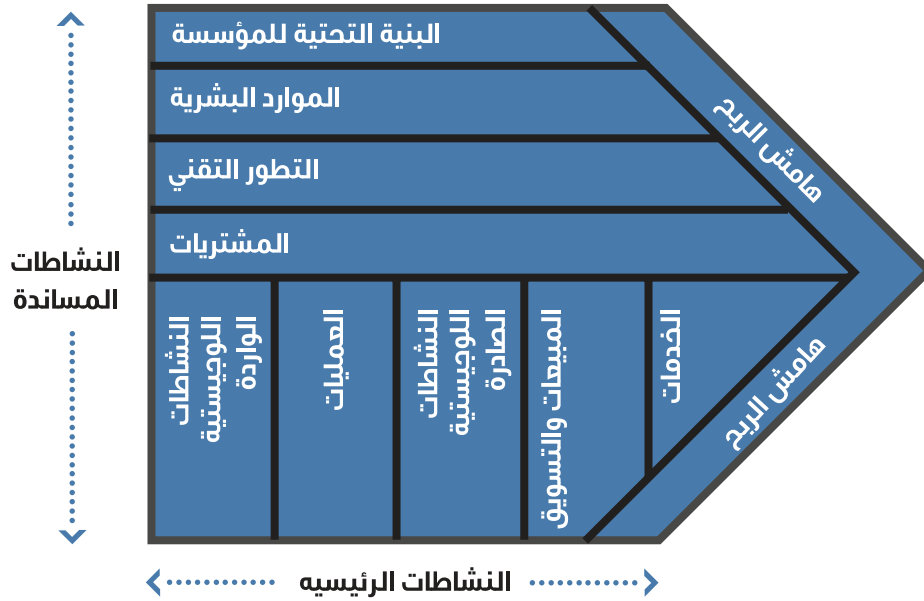
الترتيب حسب الحصة السوقية	نقاط الضعف	نقاط القوة	الأهداف والفلسفة والاستراتيجية	الخدمات والمنتجات الرئيسية	المنافسون الرئيسيون
					أنا
					المنافس أ
					المنافس ب
					المنافس ج

جدول تحليل المزايا التنافسية

عوامل الشراء الرئيسية للزبون	المستوى المطلوب	المنافس أ	المنافس ب	المنافس ج	المنافس هـ
العامل 1					
العامل 2					
العامل 3					
العامل 4					

تحليل البيئة الداخلية:

سلسلة القيمة: وتستخدم لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسات، كما تساعد الإدارة في تحديد نقاط القوة والضعف.



- دراسة الأداء في الماضي.
- تغييرات داخل المؤسسة و في وفرة الموارد.
- قضايا أخرى تؤثر على السمعة، والموقف في السوق، الخ.

الزبائن: -الميزة أ --الميزة ب	نموذج العمل -الميزة أ --الميزة ب	التكنولوجيا/البرامج و الأجهزة و المعدات و التقنيات - الميزة أ --الميزة ب
التسويق و العلامة التجارية -الميزة أ --الميزة ب		سلسلة التوريد - الميزة أ --الميزة ب
المنتج الخدمة و التطوير و الحلول -الميزة أ --الميزة ب	الميزات التنافسية الرئيسية - الميزة أ --الميزة ب	لعمليات/الإجراءات/التصنيع - الميزة أ --الميزة ب
الخبرة و المهارات و المعرفة -الميزة أ --الميزة ب		ثقافة المؤسسة (طريقة عمل الأشياء) - الميزة أ --الميزة ب
الشراكات و التحالفات -الميزة أ --الميزة ب	قنوات التوزيع/الوصول إلى السوق -الميزة أ --الميزة ب	الاستراتيجية/موق القيادة في السوق: - الميزة أ --الميزة ب

تحديد الأسواق المستهدفة:

قضايا في اختيار السوق المستهدف

- هل احتياجات الزبائن تختلف كفاية لتبرر تجزئة السوق؟

- في أي شريحة من السوق يجب أن يعمل العمل؟

- هل لدى العمل الموارد والمهارات للمنافسة بفعالية في السوق المستهدفة؟

عملية اختيار السوق المستهدفة:



الخطوة الأولى: تحديد الهدف الاستراتيجي، بهدف:

- لمساعدة صاحب الأعمال في التعرف على البيئة التي يعمل فيها للكشف عن نقاط القوة و الضعف، الفرص المتاحة أمامه، والقيود والتحديات التي تؤثر على عمله.
- تحديد طرق وآليات الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب عملاء جدد لزيادة المبيعات وللوصول إلى الميزة التنافسية.

الخطوة الثانية: تحديد الفئة المستهدفة والمتغيرات المستخدمة (تجزئة القطاعات):

- خصائص الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات المستهدفة لتقسيم السوق إلى قطاعات

العوامل النفسية	المتغيرات السلوكية	المتغيرات الديموغرافية	المتغيرات الجغرافية
- السمات الشخصية	- كمية الاستخدام	- العمر	- المنطقة
- الدوافع	- الاستخدام النهائي	- الجنس	- المدن، الضواحي، الريف
- نمط الحياة	- التجارب المفيدة	- العرق	- حجم القرية/المدينة
	- الولاء للعلامة التجارية	- السلالة	- حجم الدولة
	- حساسية السعر	- الدخل	- حجم المحافظة
		- التعليم	- كثافة السوق
		- المهنة	- المناخ
		- حجم الأسرة	
		- دورة حياة الأسرة	
		- الدين	
		- الطبقة الاجتماعية	

الخطوة الثالثة: تطوير برنامج تسويقي، بهدف:

- تنظيم وتسهيل إدارة الأعمال وتطوير عمليات الشراء والبيع وخدمة العملاء بشكل أفضل.

الخطوة الرابعة: تقسيم شرائح السوق ذات الصلة

يمكن تقسيم شرائح السوق بالاعتماد على أحد أو مجموعة من العوامل التالية:

• تقديرات المبيعات:

- إمكانات السوق
- إمكانات مبيعات العمل

• قياس المبيعات المحتملة:

- التحليل من أعلى إلى أسفل: معرفة حجم السوق و هل هو كافٍ لدخولك فيه أو في حال كان السوق أصغر من إمكاناتك فيكون لديك موارد أكثر لتقوم بإضافة نشاط إضافي مثلاً.

- تحليل أسفل إلى أعلى: لتعلم ماذا تحتاج في حال اردت التوسع و كم تستطيع بناء على ما لديك من موارد أن تقدم و تحصل عليه.

• تقييم التنافسية :

هي تقييم قدرة العمل على تسويق منتجاته وزيادة مبيعاته ، في ظل المنافسة مع السلع في الأسواق الداخلية والخارجية.

• تقديرات التكاليف :

عبارة عن تقدير التغيرات التي تطرأ على تكلفة أو سعر منتج / خدمة معينة في إطار النظام الاقتصادي معين وعلى مدار فترة محددة.

• حساب تكلفة تطوير المزيج التسويقي :

السعر هو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يوفر للمنشأة العائدات، كما يغطي أيضاً عناصر أخرى تتمثل في التكاليف (تكلفة عملية إنتاج المنتج أو الخدمة ، والترويج لهم ، والتخزين أو التوزيع).

• تكاليف الوصول إلى شريحة نسبة إلى تكاليف المنافسين (اختراق السوق) :

وعادةً ما يرتبط التسعير لاختراق السوق بهدف تسويقي يسعى لزيادة الحصة في السوق أو حجم المبيعات بدلاً من تحقيق الأرباح على المدى القصير .تسعير اختراق السوق هو أحد طرق التسعير التي تعتمد على وضع سعر دخول أولي منخفض نسبياً على المنتجات، وغالبًا ما يكون أقل من سعر السوق النهائي، وذلك بهدف جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد.

الخطوة الخامسة: تحديد الأسواق أو السوق المستهدف (الاستهداف):

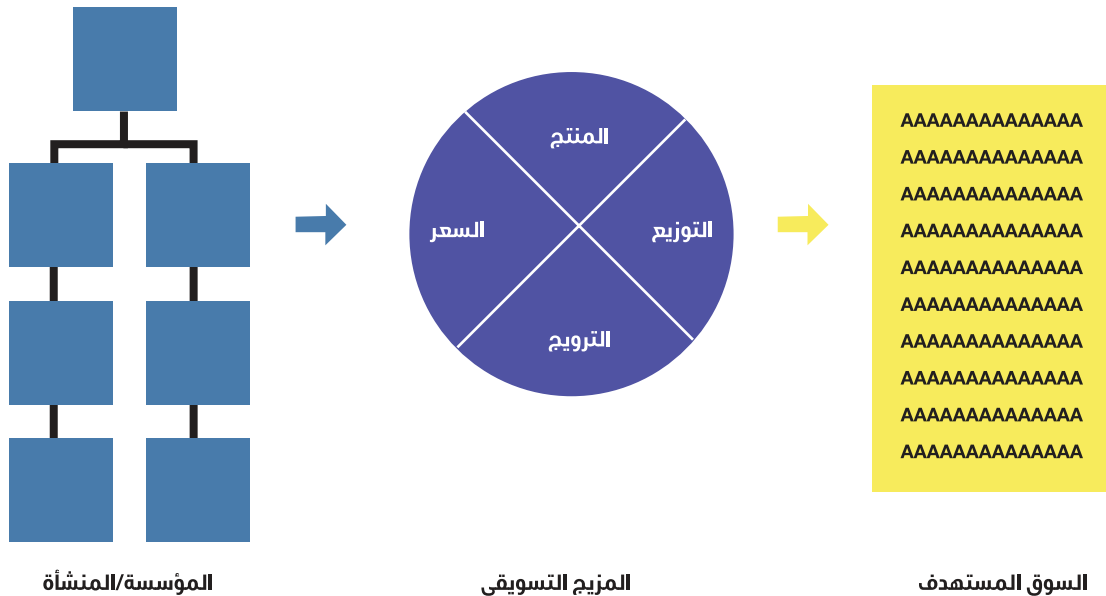
تجزئة السوق: تقسيم السوق الغير متجانس إلى شرائح/قطاعات متجانسة لاختيار الشرائح التي تناسب قدرات وأهداف العمل لاستهدافها.

من هي القطاعات والشرائح المستهدفة لعملي؟

استراتيجيات الاستهداف:

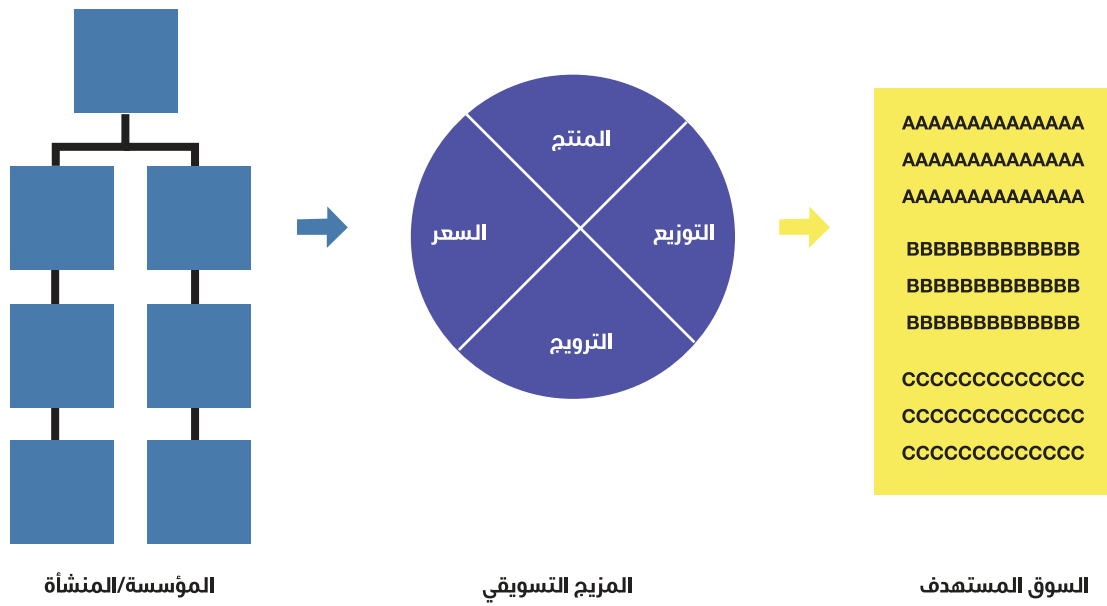
١. استراتيجية غير متميزة:

سياسة انتاج المنتج الواحد لكل سوق حيث يكون مصحوب بمزيج تسويقي واحد غير أن هذه الاستراتيجية لا تعتمد تجزئة السوق إلى قطاعات.



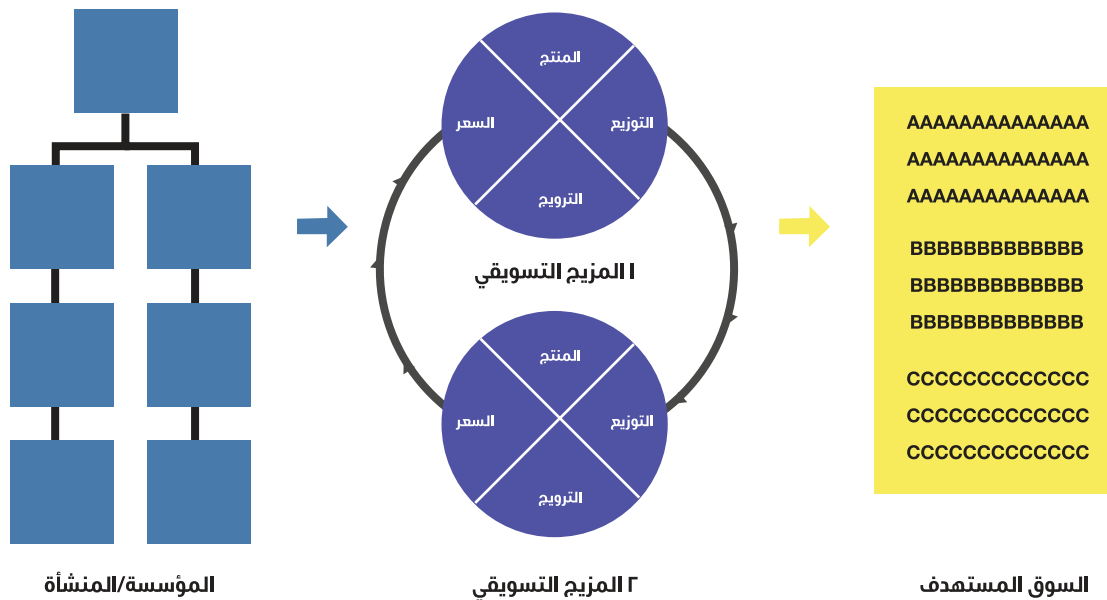
٢. استراتيجية التركيز :

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم ، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل، وتتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات ، أو خدمة الزبائن إلخ بسبب التركيز على التمايز.

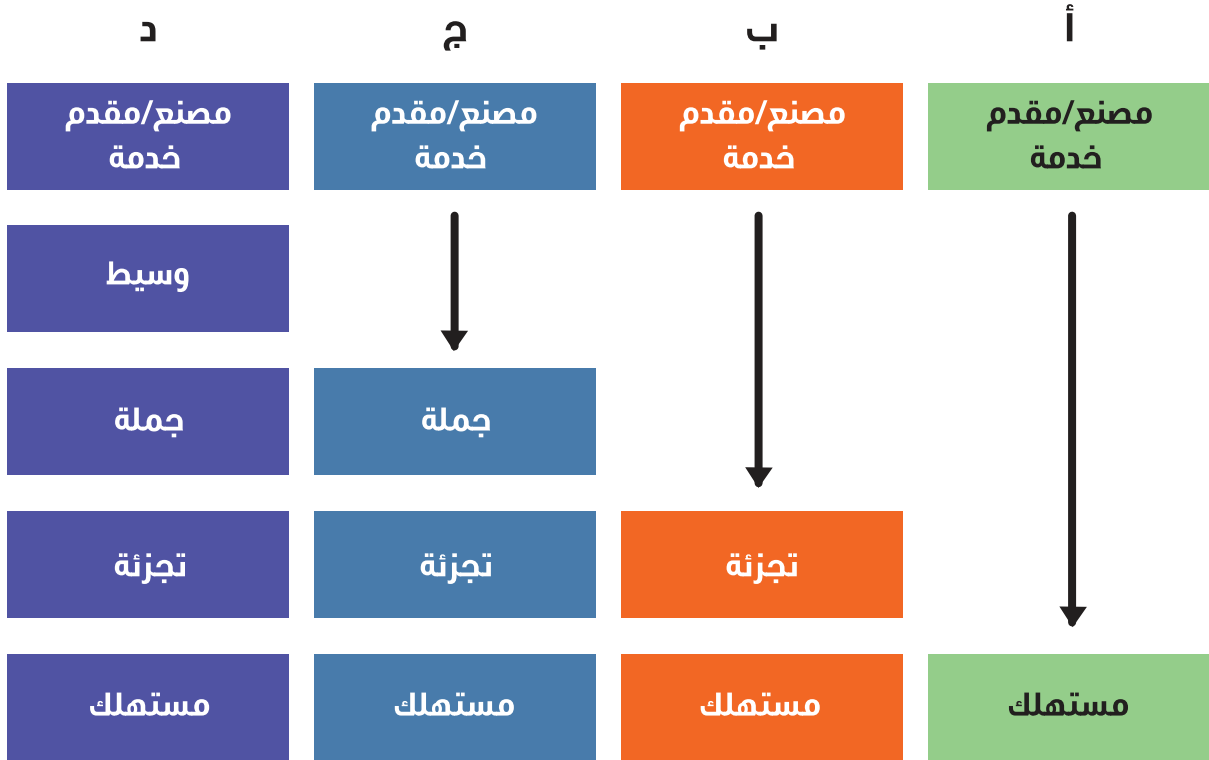


٣. استراتيجية متميزة:

من خلال البحث عن التمييز أو الانفراد بخصائص استثنائية مثل الأسعار الشخصية وخدمات ما بعد البيع.



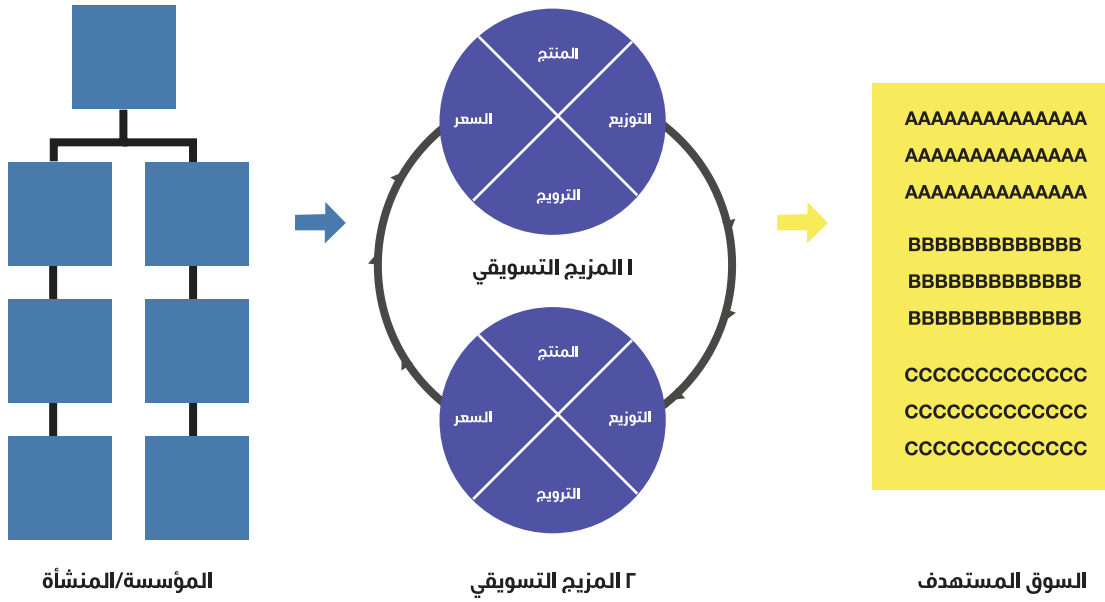
قنوات التوزيع:



استراتيجيات تطور السوق:

	منتج/خدمة متوفرة	منتج/خدمة جديدة
الأسواق الحالية	استراتيجية التوغل في السوق	استراتيجية التطوير في المنتج
الأسواق الجديدة	استراتيجية التطوير في السوق	استراتيجية التنويع في السوق

تطوير المزيج التسويقي لكل شريحة مستهدفة:



المزيج التسويقي التكتيكي (للسنة/الشريحة):

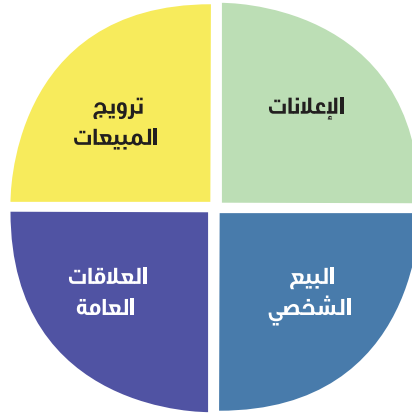
الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	
				المنتج
				السعر
				المكان/التوزيع
				المزيج الترويجي
				الإعلان
				فريق المبيعات
				العلاقات العامة والدعاية الإعلامية
				التعبئة والتغليف
				الإنترنت والإعلام المجتمعي
				المعارض
				الناس
				العمليات
				البيئة الفيزيائية (الموقع والمرافق)
				أخرى

رزمة الأنشطة الترويجية السنوية:

الميزانية الإجمالية	الشهر												النشاط	
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		

كيف تروج الأعمال لمنتجاتها؟

المزيج الترويجي: هو مزيج من الدعاية والعلاقات العامة والبيع الشخصي وترويج المبيعات التي تستخدمها الأعمال لتحقيق أهدافها الترويجية.



وبالعودة إلى السيد / سعيد، فإنه وحتى يرتقي بخطته التسويقية إلى مصاف أعلى بعد عملية البحث التي أجراها، والأهداف التي وضعها والأمل الكبير الذي يتمتع به لوضع اسم منتجه ضمن الأسماء المتداولة في السوق، فقد حان الوقت أن يضع خطته ضمن الإطار العلمي لذلك، حتى لا تبقى خطته حبيسة جانب واحد.

كلف السيد / سعيد احمد « احد العاملين لديه»، بالتفرغ لمدة شهر بالتفرغ لدراسة وضع الحلوى التي تباع في مناطق التوزيع المستهدفة لديه، والتي تقع ضمن إطاره السعري وتسجيل كافة الملاحظات بها، وقد قام من كل السيد سعيد و احمد وبعض العاملين لديه بعقد جلسة عصف ذهني، وذلك بهدف تأطير العناصر التي يجب على احمد أن يتناولها أثناء جمعه للبيانات، حتى يستطيعوا الحصول على أكبر قدر من المعلومات الموجهة والتي سوف تنعكس بشكل مباشر على ما يعملونه، واتفق الجميع على صيغة الجدول التالي:

مزايا اخرى	عمولة البائع	لمكونات	منتج محلي أو مستورد		أنواع العيوب المستخدمة	لماذا ترغيبها الفتيات	لماذا برغيبها الأولاد	الألوان المستخدمة في التغليف	العمار الأكثر شراء للمنتج	نقط الضعف للمنتج	نقاط القوة للمنتج	حجم المبيعات أسبوعياً	أماكن التوزيع	النسعار		المنتجات المنافسة من الحلوى
			مستورد	محلي										من	الى	

أن أمضى احمد شهراً من العمل المتواصل لدراسة المنتجات المنافسة، ومن خلال البحث الميداني الموسع الذي انجزه، فقد عاد بعشرات من المنتجات المنافسة المتواجدة في السوق، ليعمل على تحليل معطياتها مع الفريق الذي عمل معه في بداية المهمة اثناء وضع الجدول، ليتمكنوا من دراسة معطياته ومحاولة جعل ميزة وفرصة سوقية.

بعد التحليل الدقيق لكل من عناصر الجدول تم التوصل إلى التالي:

- هنالك منتجان محليان وآخر مستورد، هم المنافسين الأساسيين لحلوى سعيد.
- أسعار السلع المنافسة تتراوح ما بين ٧ قروش ولغاية ١٥ قرش للقطعة الواحدة.
- تباع بكميات لا بأس بها من هذه الحلوى في سوق جرش أعلى نسبة، تليها اربد ثم عمان، مما يعكس حساسية السعر بالنسبة للمنتج واماكن تواجده.
- تمتاز هذه السلع المنافسة باستخدامها تغليف خاص بالأولاد وآخر بالبنات، ينحى إلى الألوان الزاهية.
- طعمها لذيذ، وهي على نكهات تم حصرها بخمسة أكثرها مبيعاً:

 ١. الشكولاتة بالفراولة.
 ٢. الشكولاتة بالفستق.
 ٣. الشكولاتة السادة.
 ٤. الشكولاتة بجوز الهند.
 ٥. الشكولاتة بالفانيليا.

- يحصل تجار المحلات / البقالات المحلية مقابل شرائهم كل عشرة عبوات على عبوة مجانية.
- يتم تغليف هذه الحلوى بورق البلاستيك المقوى.
- يوجد بها سكرات يجمعها الأطفال وعند تجميع الأشكال من كل منتج يربح الاطفال عبوة كاملة مكونة من ٢٤ حبة مجاناً.
- توجد ملصقات وستاندات عرض مجانية توزع من قبل الشركة على الموزعين لهذه السلع، أنيقة وجميلة يتم تزويد البضاعة فيها أسبوعياً وهي تأتي على شكل دب او زرافة أو شخصية كرتونية، لا يتجاوز وزن هذه العبوات أكثر من ١٠٠ غم.

أخذ السيد سعيد كافة هذه المعطيات، وهو يفيض بشراً وسروراً، حيث اتضح له أن ما يتبعه من استراتيجية لغاية اللحظة كانت جيدة، وتتواءم مع أهدافه التي يسعى لها لترويج منتجه وجذب انتباه زبائنه من الأطفال والأهالي لإقناعهم بالشراء لمنتجاته.

وعليه؛ فإنه قام بالإيعاز لأحمد، وأحد الزملاء للعمل معه، وذلك لرسم خطة تسويقية مكتملة تعمل على تحويل الأهداف التسويقية التي وضعها في إطار من التنفيذ والتأطير الزمني.

وبالعودة إلى مزيج التسويق:

١. فيما يتعلق بالمنتج: قرر أن ينوع الانتاج ليشمل تلك الأنواع التي يرغبها الأطفال والتي لا ينتجها، لذلك قرر إضافة الشكولاتة بالفراولة والشكولاتة بالفانيليا.

٢. فيما يتعلق بالسعر: قرر أن يبيع المنتج كما هو، حيث أن السعر وضمن معطيات الانتاج التي يتبعها تتناسب بشكل جيد مع متطلبات وحاجات السوق.

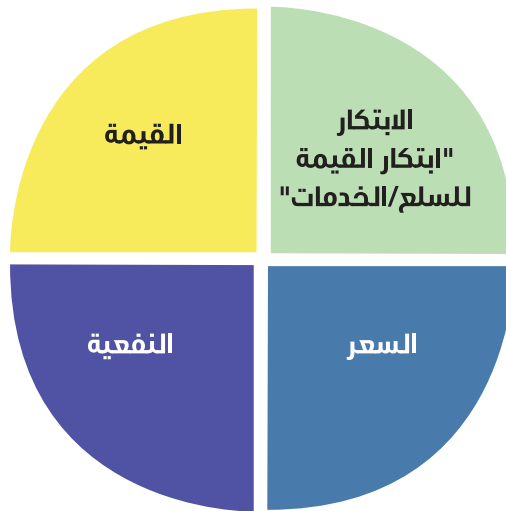
٣. في عملية الترويج: قرر أيضاً أن يتجه إلى وضع الملصقات وتوفير ستاندات عرض بشكل نيق بتناسب مع ذوق الاطفال وأهاليهم.

أيضاً ومن خلال شعوره بالمسؤولية المجتمعية، تواصل مع صديقه الدكتور / مازن عصفور في كلية الفنون، لتمكين الطلبة من وضع تصميمات جميلة وجعلها مسابقة لهم ليأتوا بأفضل أشكال وتصميمات للغلاف، واختار اسم تجاري وشعار للمنتج، ومن ثم ليعمل على رصد ميزانية لإدارة حملة ترويجية لمنتجاته.

التسويق الإلكتروني

لم يعد التسويق التقليدي أو الطرق التقليدية في التسويق هي فقط الأساس لعملية استهداف الزبائن النمطيين المتعارف عليهم، وقد شكلت ثورة الاتصالات واستخدام الانترنت بظهور نوع آخر من الزبائن أو المستوفين ضمن إطار ما يعرف بالمحيط الأزرق «Blue Ocean» حيث ان هنالك زبائن ضمن أسواق جديدة يستفيدون من خدماتها أو سلعها دون ان تكون المنافسة هي جزء من دراسة توجهاتهم للاستهلاك والشراء، ويعملون على تحقيق معدلات أرباح وخبرة للأعمال دون الدخول في استراتيجية المنافسة للتسويق.

فصاحب العمل من خلال ذكائه وريادته يستطيع أن يجذب زبائن ومستهلكين جدد ليسوا نمطيين او ضمن القوالب المتعارف عليها عند بناء خطة التسويق والترويج، وهم زبائن أكثر ولاء للمنتجات والخدمات، وذلك انهم يسعون للحصول على الابتكارات في المنتجات و الخدمات والتميز والكلف المنخفضة، هؤلاء لا يمكن إيجادهم في الأسواق الاستهلاكية أو الانتاجية المتعارف عليها، بل نجدهم في الأسواق الافتراضية أو في السوق الإلكتروني الذي يطرح كل ما هو غير تقليدي ويتواءم مع الابتكار والنفعية والسعر والتكلفة.



وفي الأردن فقد تعرضت الأسواق الأردنية منذ أواخر القرن الماضي لموجات العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة والمتغيرة في نمط الحياة و باتت قوة العرض، تفوق قوة الطلب في السوق إلى حد كبير عكس ما كان عليه الوضع في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، وازدادت حدة المنافسة في السوق الأردني لكافة المنتجات وبدائلها، أصبحت حرب الأسعار سمة مميزة خاصة لسوق المنتجات والخدمات للمشاريع الصغيرة و متناهية الصغر والمتوسطة، وأصبحت كل من هذه تتسابق بشتى الطرق لتحقيق ميزة تنافسية وتحقيق نمو واستدامة على ارض الواقع رغم المعوقات والصعوبات الكثيرة، ونتيجة لهذه لمنافسة وآثارها السلبية أيضاً على العائدات والأرباح فقد لجأ بعض من أصحاب الأعمال الى استغلال طرق جديدة لترويج منتجاتهم تمكنهم من تحقيق قيمة جديدة لهم ولزبائنهم.

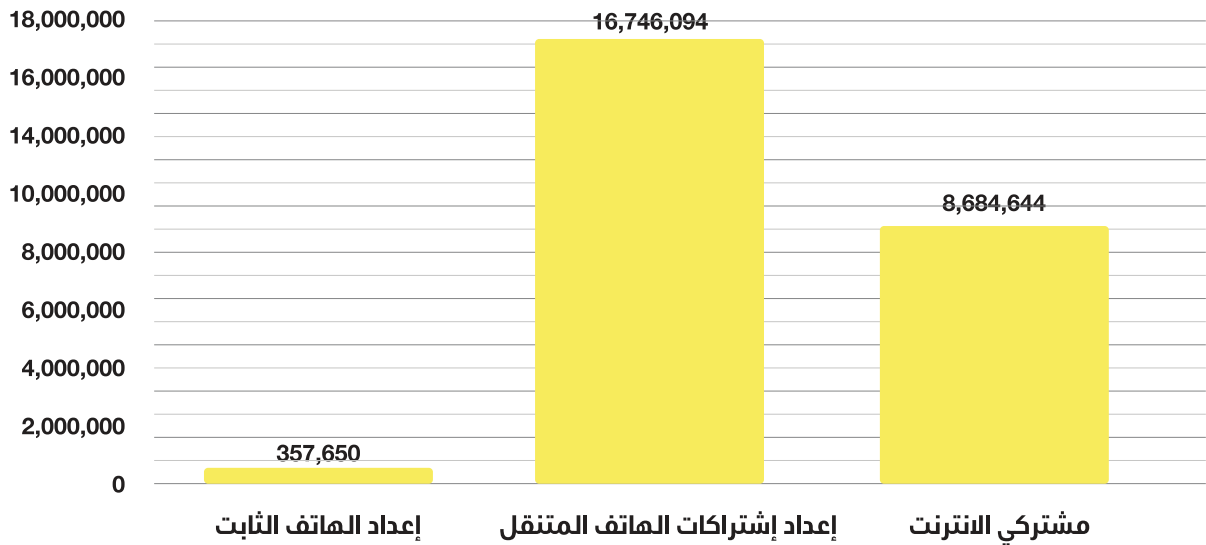
لجأ العديد من هؤلاء إلى التسويق الإلكتروني كأحد الحلول ولتناول وضع استخدام التكنولوجيا والانترنت في الأردن لا بد لنا من معرفة المعطيات التالية:

حقائق الإنترنت بالأردن :

– (١٦,٧٤٦,٠٩٤) شخص يملكون هاتف نقال في الأردن، وان هناك زيادة مستمرة في اشتراكات الهاتف النقال مقارنة بالربع الأول من نفس

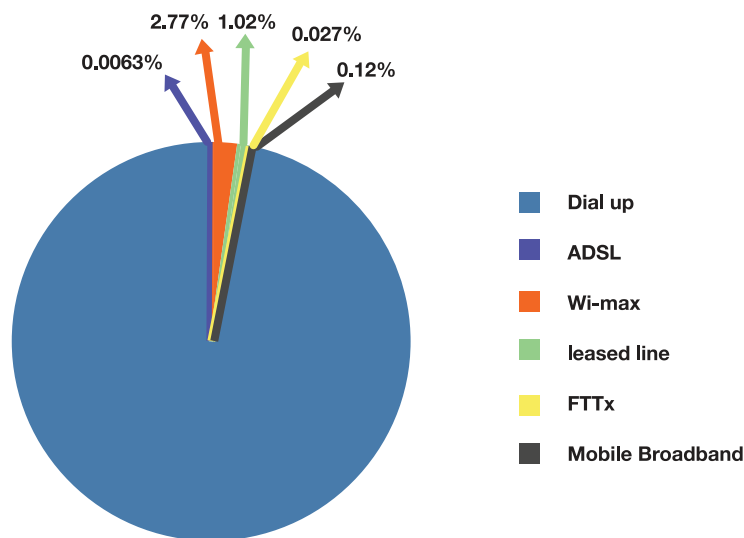
- العام حوالي (٢,٠٠٠,٠٠٠) اشترك وتحسن في نسبة الاشتراكات بمقدار ١٥٪، بينما من يملكون هواتف ثابت بلغ عددهم (٣٥٧,٦٥٠) وهناك تراجع باشتراكات الهاتف الثابت مقارنة بالربع الأول من نفس العام.
- بلغت نسبة الأشخاص الذين يملكون هواتف ذكية من أصل حاملي الهواتف النقالة (٩٨٪) في الأردن.
- بلغ عدد مشتركى الانترنت في الربع الثالث من عام ٢٠١٦ (٨,٦٨٤,٤٦٦) مشترك.

إعدادات الإشتراكات للهاتف النقال والهاتف الثابت و الانترنت للربع الثالث لعام ٢٠١٦ في المملكة



- احتل الأردن المرتبة الأولى عالمياً في نسبة مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي إلى مستخدمي الإنترنت بنسبة ٩٠٪، جاءت اندونيسيا في المرتبة الثانية بنسبة ٨٩٪، فالفلبين بنسبة ٨٨٪، ثم فنزويلا بنسبة ٨٨٪ ايضاً فتركيا بنسبة ٨٧٪.
- عدد مستخدمي مختلف شبكات التواصل الاجتماعي في المملكة يقدر بحوالي ٧,٢ مليون مستخدم اي ما نسبته حوالي ٩٠٪ من مستخدمي الإنترنت في الأردن هم مستخدمون لشبكات التواصل الاجتماعي، مثل: فيسبوك، انستغرام، سنابشات، تويتر، ولينكد ان وغيرها.
- نحو ٨٧٪ من مستخدمي الإنترنت في الأردن يقومون باستخدامه كل يوم.
- بلغت نسبة اشتراكات الانترنت حسب طريقة الاشتراك كالتالي:

نسبة إشتراكات الإنترنت حسب طريقة الإشتراك



حيث تراجع اشتراكات الانترنت عن طريق ADSL و wi-max في الوقت الذي ارتفعت فيه الاشتراكات عن طريق الهواتف الخلوية (الانترنت عن طريق النطاق Mobile Broadband) والاليف البصرية (الخطوط المؤجرة)، المر الذي يعزى الى المنافسة الشديدة في هذا القطاع من حيث

السرعة وسهولة الحصول على الخدمة بالإضافة الى التكلفة المنخفضة المقدمة في اشتراكات (wi-max/ ADSL) مقابل ارتفاع اشتراكات الاليف الضوئية والانترنت عريض النطاق.

التسويق عبر الانترنت:

- يقوم صاحب/ مدير العمل بإنشاء حساب على أحد مزودي خدمات التسوق الالكتروني، ومن ثم يتم نشر معلومات و/ أو صور عن المنتج/ الخدمة المنوي بيعه لجذب الأشخاص الذين يبحثون عن منتج/ خدمة مشابه.
- يقوم مزود خدمات التسوق الالكتروني بنشر الصور والمعلومات على الموقع المخصص، حيث يصبح بقدرة الزبائن تصفح العروض والتواصل مع أصحاب السلع والخدمات المعروضة بشكل مباشر عبر الهاتف أو معلومات الاتصال المزودة من قبل صاحب/ مدير العمل.
- يستطيع الزبون من خلال التسوق الالكتروني الحصول على مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات دون الحاجة لزيارة مكان عرض السلعة أو الخدمة، وبذلك يتم توفير الوقت والجهد على كل من الزبون وصاحب/ مدير العمل.
- يمكن أن يقوم صاحب/ مدير العمل بإعداد المنتج في المنزل/ ومن ثم بيعها من خلال الانترنت من دون الحاجة لعرضها في متجر أو معرض، مما يوفر التكاليف ويوفر طريقة تسويق ذكية لأصحاب الأعمال المنزلية سواء كانت منتجات (طعام) أو ترويج لخدمات منزلية (صالون نسائي).

أمثلة على خدمات التسوق الإلكتروني

السوق المفتوح « مكن الناس من البيع والشراء وهم في المنزل »:



EXXAB – اكسب موقع وسيط لبيع وشراء مختلف المنتجات:



فوائد التسويق الالكتروني:

الفوائد لصاحب / مدير العمل:

1. ليس هناك حاجة لمعرض وتوظيف عدد كبير من العمالة، وبالتالي تقليل التكاليف
2. الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن بكل سهولة ويسر
3. ليس هناك حاجة إلى أن يكون هناك بضاعة مكدسة في المخازن
4. بيع كميات أكبر وتقديم خصومات أكبر وبتكاليف أقل
5. سهولة عرض منتجات جديدة وتصميم عروض وتخفيضات جديدة دون الحاجة إلى إعادة طباعة البروشورات والمنشورات.
6. سهولة تطوير تقارير احصائية وتحليلية على خصائص الزبائن وقدراتهم الشرائية واهتماماتهم (النمط الاستهلاكي).

فوائد للزبون:

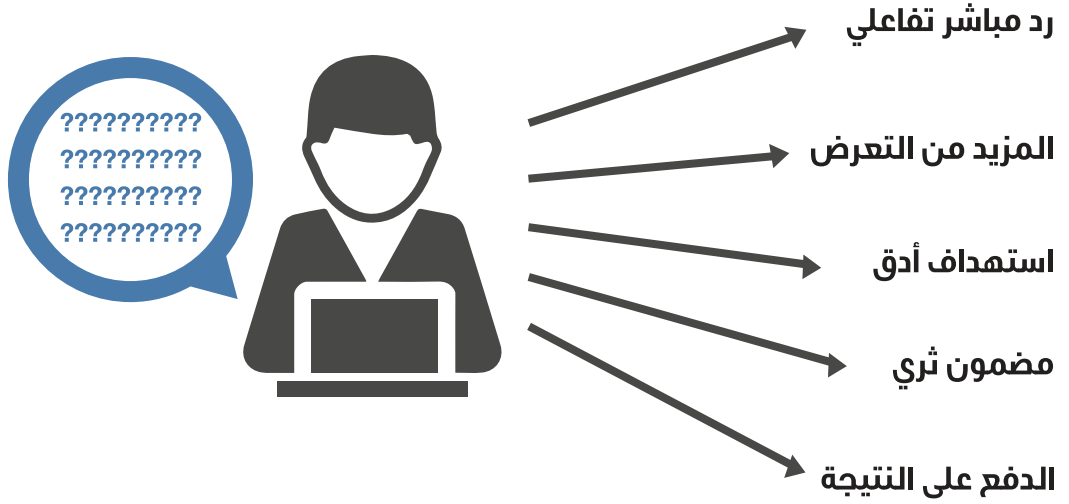
1. المنتجات التي تباع عبر الانترنت تكون بالعادة أرخص.
2. لدى الزبون خيارات عديدة من منتجات وخدمات مختلفة تختلف في جودتها وأسعارها، مما يمكنهم من المقارنة واتخاذ قرارات الشراء.
3. توفير الوقت وتقليل التكاليف.

معوقات البيع والشراء عبر الانترنت:

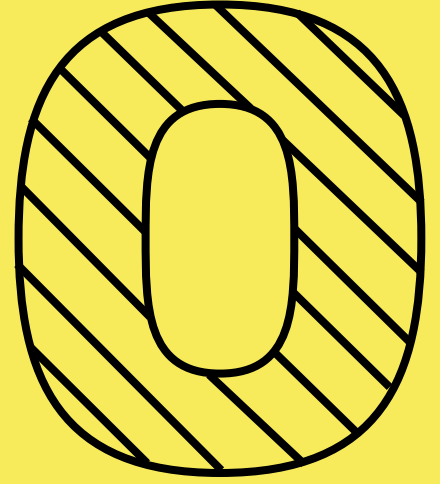
- أنت بحاجة إلى جهاز حاسوب أو هاتف ذكي.
- تحتاج إلى خدمة الاتصال بالإنترنت.
- بالغالب أنت بحاجة إلى بريد الكتروني.
- تحتاج إلى وقت للتوريد.

• تكلفة التوصيل قد تكون أكثر من سعر المنتج أو الخدمة نفسها.

لماذا نعلن على الإنترنت:



**الفصل الخامس:
توسعة الأعمال
لأصحاب الأعمال
الصغيرة ومتناهية
الصغر**



نشهد في عالم اليوم أعداداً هائلة من نماذج الأعمال المبتكرة التي تظهر باستمرار. كما نشهد صناعات جديدة كلياً تتشكل وتظهر، فيما أخرى قديمة تتلاشى وتختفي. وكما نرى شركات حديثة التأسيس تتحدى شركات عريقة وكبيرة يكافح بعضها بشكل كبير لإعادة تشكيل نفسها.

في هذا الفصل سوف نسلط الضوء على الآليات والطرق والأساليب التي تمكنك من توسيع وتطوير أعمالك، بالإضافة إلى آلية عمل دراسة جدوى اقتصادية، تمكنك من التعرف على الأسس التي يمكن اتباعها في كل مرحلة من مراحل عملك، تعود بالربح عليك، وتنقلك من مرحلة الأعمال المتناهية في الصغر والصغيرة إلى مرحلة أن تصبح رائد أعمال حقيقي يأخذ بزمام المبادرة لتحقيق الرفاه الاقتصادي من خلال المحورين التاليين:

١. كيف توسع وتطور من منتجاتك/خدماتك

ويتناول هذا المحور النقاط التالية:

- تطوير الأعمال وتحقيق التميز من خلال طرح المنتجات/الخدمات ذات الجودة والتميز، بهدف اكتساب العلامة التجارية وقياس أداء مؤشرات النجاح لتطوير الأعمال، وتحليل الأعمال، وتطوير العمل، وحل المشكلات المتعلقة بذلك، والتميز بالأعمال وغيرها. بشكل مبسط بحيث سيتم التعرف على الآليات المتعلقة بنموذج تخطيط الأعمال، ونموذج تطوير الأعمال، وتبيان طرق الاستخدام، وخطوات التطبيق. وتدعيم ذلك برسوم وأشكال توضيحية وذلك بغية تسهيل الوصول إلى النموذج المطلوب والمساعدة في تحديد المنهجية المناسبة لصاحب الأعمال

٢. دراسة الجدوى الاقتصادية لتطوير الأعمال:

عندما تبدأ بأعمالك فإنك تفكر دائماً في كيفية تطويرها وتنميتها لنتفتح أمامك مجالاً لزيادة الأرباح، والقدرة على الاستمرار، واستقطاب الزبائن، والانتشار، وزيادة حصتك السوقية، من خلال التفكير العميق، ودراسة الموضوع من جميع جوانبه وأبعاده. وهذا المحور سيمكنك من استخدام النموذج العلمي لتطوير وتوسيع أعمالك شيئاً فشيئاً حتى تحقق ما تصبو إليه من تطوير ليحقق أرباحاً أكبر للعمل، مع الحرص دائماً على اختيار الأفكار الصائبة للتطوير، حتى لا تدخل في مغامرة.

المحور الأول

كيف توسع وتطور من منتجاتك/خدماتك

الهدف من تطوير الأعمال:

أن يكون العمل قادر على تقديم منتج/خدمة جديد/ة.

والمنتج الجديد: هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على المواصفات وخصائص المنتج أو الخدمة سواء الملموسة أو غير الملموسة. الأمر الذي يؤدي إلى اشباع حاجات ورغبات لم تكن مشبعة إما في السوق الحالي أو السوق الجديد. وبصرف النظر عن التطور التكنولوجي فيها وقد تكون في خصائص وصفات المنتج:

– العلامة التجارية.

– السلع/الخدمات.

– السعر.

– التسويق والتوزيع.

المحور الأول

كيف توسع وتطور من منتجاتك/ خدماتك

الهدف من تطوير الأعمال:

أن يكون العمل قادر على تقديم منتج/ خدمة جديد/ة.

والمنتج الجديد: هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على المواصفات وخصائص المنتج أو الخدمة سواء الملموسة أو غير الملموسة. الأمر الذي يؤدي إلى اشباع حاجات ورغبات لم تكن مشبعة إما في السوق الحالي أو السوق الجديد. وبصرف النظر عن التطور

التكنولوجي فيها وقد تكون في خصائص وصفات المنتج:

- العلامة التجارية.
- السلع /الخدمات.
- السعر.
- التسويق والتوزيع.
- التغليف .

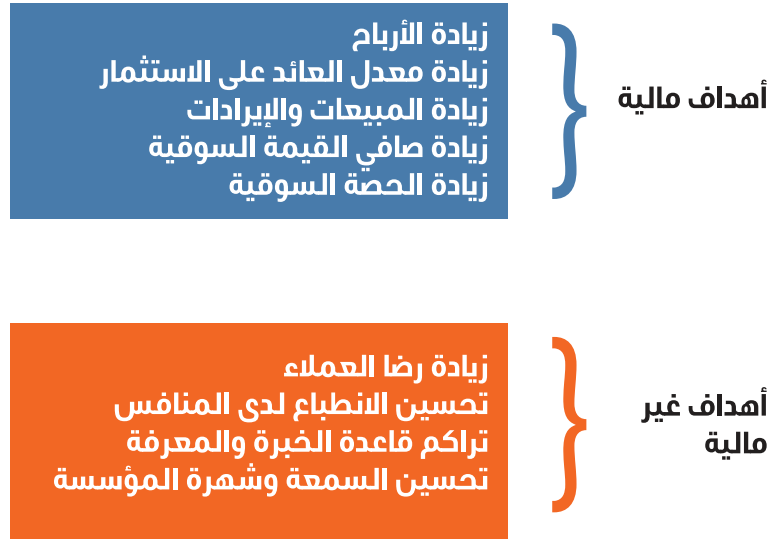
مبررات تطوير أعمالك:

- المنافسة الشديدة
- انتهاء عمر المنتجات ضمن مدة زمنية معينة.
- التجاوب المنطقي للظروف البيئية المحيطة لضمان استمرار المؤسسة في عملها (تطورات اجتماعية - سلوكية - تكنولوجية).
- اكتشاف فرصاً سوقية أو تهيئتها كماً ونوعاً.
- التواصل المستمر مع الجمهور الداخلي (مثل العمال) والخارجي (مثل الشركاء، الموردين) للعمل .
- دورة حياة المنتج (نجاح - فشل) .
- أسباب مالية تتعلق بالإيرادات والتكاليف.
- التطور المستمر والدائم نتيجة الجد والكفاءة .
- التغيير في الحاجات والرغبات لدى المستهلكين

أصناف المنتجات / الخدمات من حيث درجة الحداثة أو التجدد:

١. منتجات/ خدمات جديدة تطرح لأول مرة.
٢. إضافة منتجات/ خدمات جديدة.
٣. التوسع في المنتجات/الخدمات الحالية.
٤. تحسين ومراجعة المنتجات/الخدمات الحالية.
٥. تخفيض التكاليف.
٦. تطوير وتحسين نظام المنتجات/الخدمات من حيث : التصميم، العناية بأراء المستهلكين.

أهمية تطوير المنتجات / الخدمات:



التعريف:

يحدد نموذج مخطط العمل الأسلوب والخطوات التي يجب أن نتبعها في عملنا لخلق قيمة ما لمنتجاتنا او خدماتنا وما زال هناك متسع لتحقيقها والاستفادة منها في عملنا التجاري (حاجة أو رغبة غير ملبأة نهائيا أو ملبأة بشكل جزئي).

الأهداف:

- إيجاد قيمة وفوائد مقترحة وجديدة تهم العملاء والأعمال والمجتمع بأسره (استبدال أساليب عادية (وقديمة) عفا عليها الزمن بأساليب جديدة تلبى احتياجات حديثة للمستخدمين وحلول محلية ملحة.
- ابتكار خدمات ونماذج أعمال تجارية جديدة وقوية وتصميمها وتنفيذها بطريقة منهجية - تتحدى المألوف أو تعيد إحيائه.

مخطط نموذج العمل

شركاء المشروع الرئيسيين Key Partners	أنشطة المشروع الرئيسية Key Activities	الحاجات والرغبات التي نلبيها Value Proposition	العلاقات مع الزبائن Customer Relationships	شرائح العملاء الزبائن Customer Segments
	المصادر والمواد المطلوبة Key Resources		القنوات Channels	
هيكل التكاليف Cost Structure			مصادر إيرادات المشروع Revenue Streams	

أنشطة العمل الرئيسية:

أهم الأشياء التي ينبغي للعمل القيام بها لإنجاح نموذج مخطط العمل الخاص بك.
ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها الخدمات والسلع الخاصة بعملك؟ بقنوات التوزيع؟ بعلاقات العملاء؟ بمصادر الإيرادات؟

شركاء العمل الرئيسيين:

شبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج مخطط العمل.
من هم شركاؤك الرئيسيون؟ من هم موردوك الرئيسيون؟ ما الموارد الرئيسية التي تحصل عليها من شركائك؟ ما الأنشطة الرئيسية التي يمارسها شركاؤك والمتعلقة بعملك؟

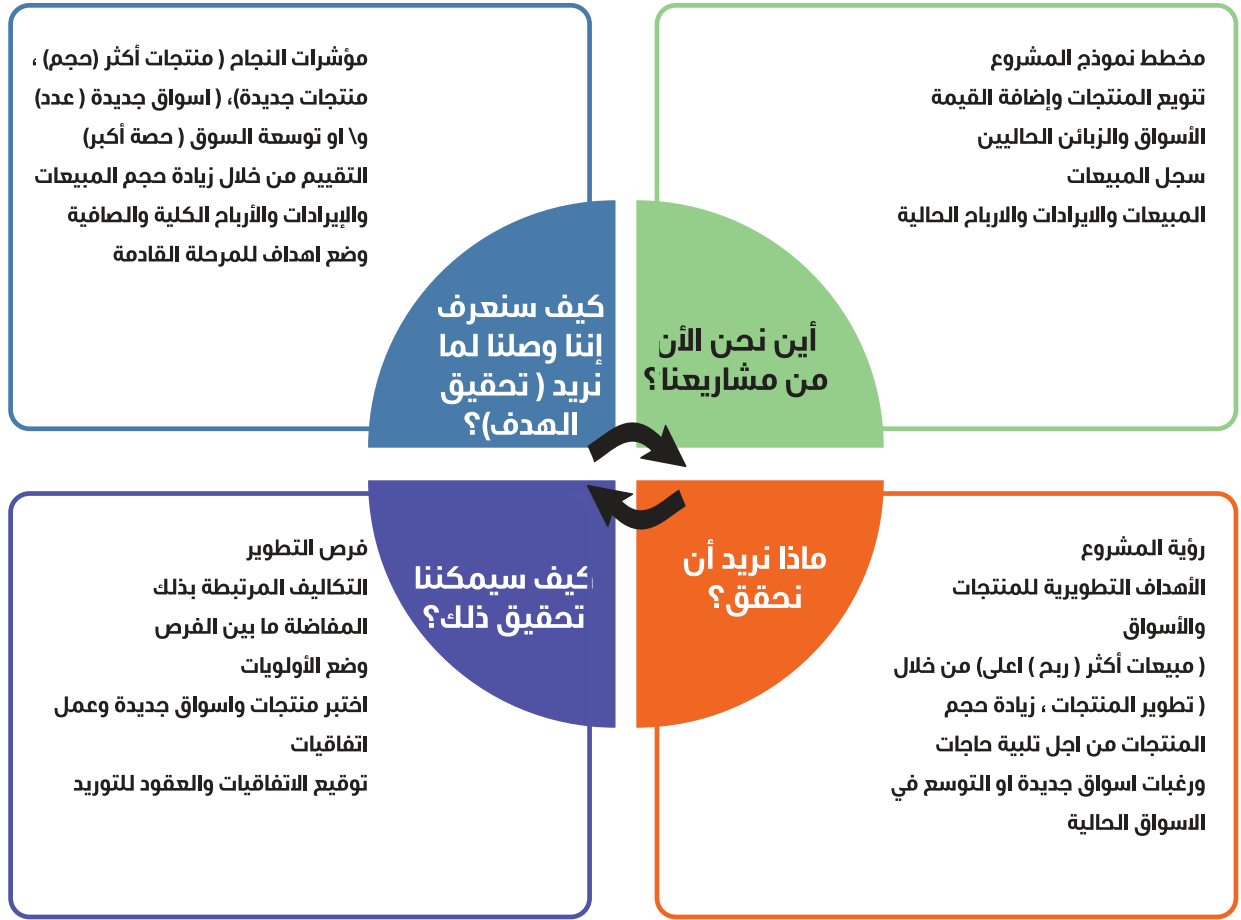
هيكل التكاليف:

جميع التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج مخطط العمل الخاص بك.
ما أهم التكاليف الموجودة في نموذج مخطط العمل؟ ما الموارد الرئيسية الأعلى كلفة؟ وما الأنشطة الرئيسية الأكثر كلفة؟

نموذج مخطط المشروع	
<p>طبق عناصر مشروعك على نموذج مخطط المشروع من حيث (شرائح العملاء، المنتجات أو السلع، القنوات، العلاقات مع الزبائن، مصادر إيرادات المشروع، هيكل التكاليف). أرسم المخطط على ورق اللوح القلاب.</p>	
<p>ضع اللوحة على الحائط.</p>	
<p>أرسم وصمم مخطط نموذج عملك التجاري؟</p>	

فكر الآن

- كيف تتخيل أن يبدو نموذج عملك بعد سنة أو سنتين أو خمس سنوات من الآن؟
- هل ستكون ضمن الأعمال الناجحة والتي تحقق تقدم؟ هل ستواجه منافسين مهديدين بنماذج من الأعمال الجديدة المتميزة؟
- قد تكون هنالك فرصة أن يتمكن صاحب/ مدير العمل من إنتاج قطع تعتبر مواد أولية للأعمال المتوسطة والكبيرة.
- كذلك قد يكون هنالك فرصة رائعة أن تجتمع عدة أعمال متناهية في الصغر لإنتاج منتج/ خدمة، بحيث تساهم كل منها بجزء مما يمكنها أن تصبح متحدة ومتعاونة لتستطيع أن تحقق القدرة على تمويل عملها وتوفير الخبرات والجودة وتكامله للإنتاج حسب نوع العمل الذي تعمله.



تطوير المنتجات:

تفهم الاحتياجات الصحيحة لزبائنك الحاليين والمحتملين (أمثلة)

1. يشبع الغذاء حاجات الإنسان الأساسية للبقاء. تذكر أن الأغذية المتنوعة تلبى حاجات متنوعة.
2. تلبى المشروبات الباردة الحاجة إلى الشعور بالبرد في الجو الحار.
3. تلبى السيارات الحاجة للتنقل.
4. يلبي التلفزيون حاجة الإطلاع على المعلومات والاستمتاع.
5. تلبى الملابس الثقيلة حاجة الناس إلى الشعور بالدفء في الجو البارد.
6. تلبى الملابس الحديثة الحاجة إلى الظهور بمظهر أنيق.

تطوير المنتجات (الشامبو والأثاث):

هل تعرف احتياجات زبائنك ؟

هل يقوم عملك بتوفير المنتجات أو الخدمات التي تلبى احتياجات زبائنك؟

مثال:

الشامبو: إذا كنت تباع منتجات تنظيف الشعر(الشامبو) فإنك تحتاج أن تعرف أن الأشخاص المختلفين لديهم أنواع مختلفة من الشعر. فبعض الأشخاص دهني، والبعض شعرهم جاف أو ناعم أو مصبوغ. ويحتاج كل هؤلاء الأشخاص لتنظيف شعرهم وتسريحه. وكل منهم يحتاج إلى نوع معين من الشامبو يناسب شعره. لذا، يجب أن تفهم حاجة كل زبون لتتمكن من توفير المنتج الصحيح لكل واحد من زبائنك.

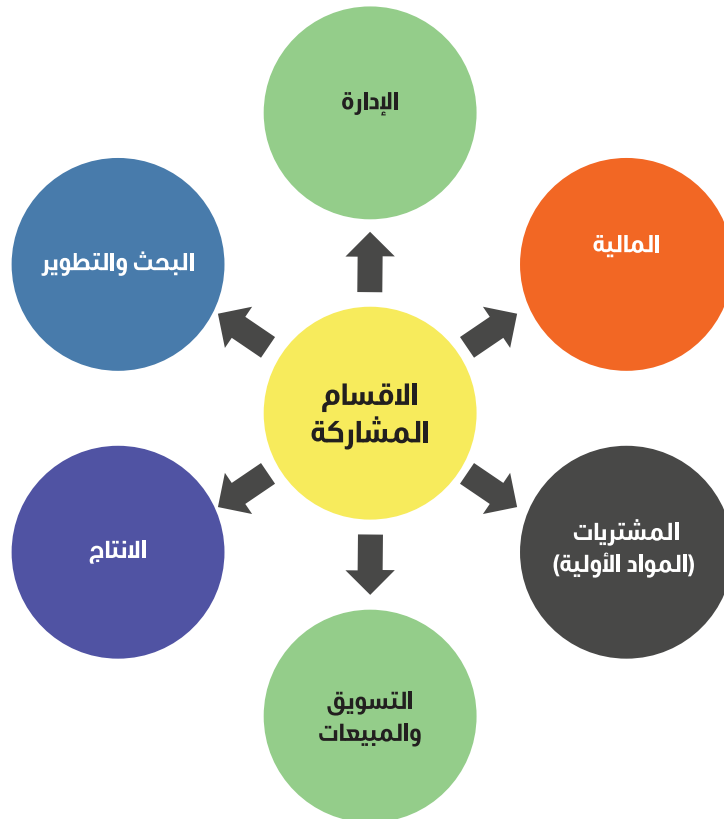
مثال:

الأثاث المتين: توجد مشكلة كبيرة لدى محل الأثاث المتين وجيرانه من صانعي الأثاث. إذ يستمرون جميعهم بصنع موديل واحد من الكراسي ولسنوات عدة. ويعتمد الكثير منهم إلى تقليد تصميمات بعضهم بعضا. ولهذا، فإن كل المحلات تباع كميات قليلة. يريد بعض الناس تصميمات مختلفة ونوعيات أفضل، ويرغبون بدفع مبالغ أكثر من المال مقابل ذلك.

الأسباب التي تؤدي إلى تطوير وتوسيع قاعدة أعمال العمل:

- اختلاف طبيعة كل منتج/ خدمة عن الآخر.
- آلية التصنيع المستخدمة.
- اختلاف المردود المالي وتطوره
- المنافسة في السوق.
- وجود مدخلين للعملية (رسمي مخطط له، وغير رسمي غير مخطط له) كلاهما ناجح.
- تغيير وجهة النظر للإبداع في المنتجات / الخدمات نتيجة الأخذ بعين الاعتبار آراء المستهلكين.

الأقسام المشاركة في عملية تطوير المنتج/ الخدمة:



دور وأهمية كل قسم في عملية تطوير المنتج/ الخدمة:

القسم	دور وأهمية القسم في تطوير المنتج/الخدمة
الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> - تجهيز الخطط و الاستراتيجيات ل طرح المنتج - تحسين و مراجعة المنتجات الحالية. - ايجاد فريق عمل متكامل من مختلف الأقسام لتطوير المنتج. - ايجاد قنوات من الاتصال و التغذية الراجعة بين الوظائف و الأقسام مع قيام كل قسم بعمله بشكل متزامن مع باقي الأقسام الأخرى توفيراً للوقت و التكاليف و تقليل الأخطاء
المالية	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الأرباح! - زيادة معدل العائد على الاستثمار! - زيادة المبيعات والإيرادات! - زيادة صافي القيمة السوقية.
المشتريات (المواد الأولية)	<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط ورسم السياسة واتخاذ القرارات والبحث والدراسة لاختيار المواد والسلع بالشكل المناسب وذلك من نضج الجودة والكمية والسعر والوقت والمصدر - متابعة عملية الشراء. - توفير متطلبات واحتياجات العمل.
التسويق والمبيعات	<ul style="list-style-type: none"> - تجهيز الخطط و الاستراتيجيات ل طرح المنتج. - زيادة رضا العملاء! - تحسين الانطباع لدى المنافس! - تحسين السمعة وشهرة المؤسسة. - دخول اسواق جديدة.
الانتاج	<ul style="list-style-type: none"> - استكشاف فرص و قدرات تصنيع التصاميم. - إضافة خطوط منتجات جديدة. توسيع خطوط المنتجات الحالية. - تحسين و مراجعة المنتجات الحالية.
البحث والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم أفكار جيدة من الناحية التقنية. - أخذ أفكار و العمل على وضع و تصميم نماذج أولية لمنتجات قابلة للتطوير.

بعض الأمثلة عن مشاكل عدم التنسيق والتكامل بينها:

- افتقار التكامل بين الأنشطة الفرعية
- التكرار والازدواجية في طرح المنتج / الخدمة.
- هدر الوقت وزيادة الجهد والنفقات المالية.
- انخفاض معدل المبيعات والإيرادات بالتالي انخفاض معدل الأرباح .
- عدم أو التأخر في تطوير المنتج / الخدمة

مراحل تطوير المنتج / الخدمة:



مرحلة توليد الأفكار: ويمكن الحصول على الأفكار من خلال:

- البحث والتطوير
- اقتراحات الزبائن
- بحوث السوق والتسويق
- الموردين
- موظفي البيع
- العاملين

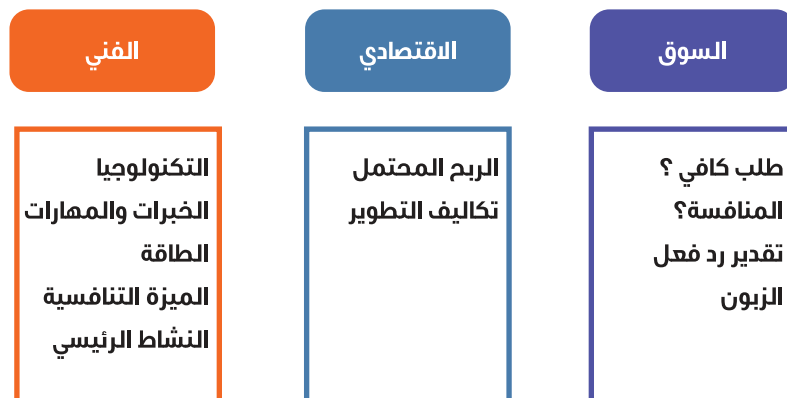
مراجعة الأفكار والتصنيفية:

- هل تمتلك المهارات والقدرات الفنية للإنتاج؟
- هل جربت من قبل ولم تنجح؟
- هل أنت بحاجة إلى تقليد المنتجات الأكثر مبيعاً في السوق؟
- هل تحتاج معارف ومهارات غير موجودة؟
- هل أنت بحاجة إلى آلات ومعدات أو تكنولوجيا جديدة للعمل؟

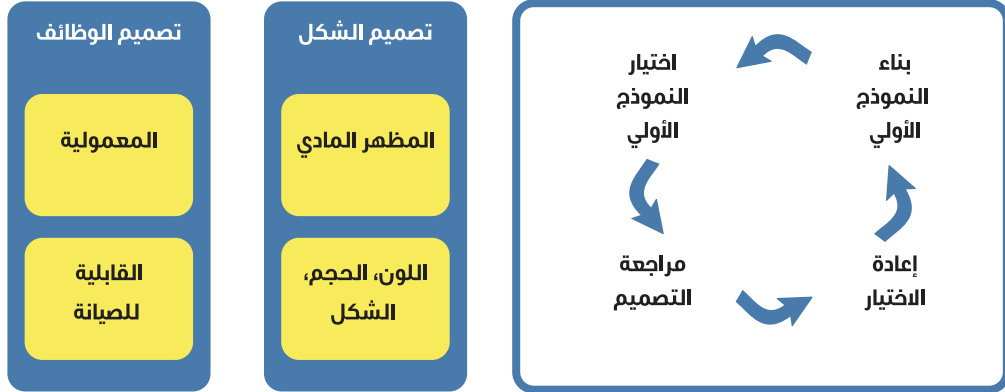
اتخاذ قرار اختيار المنتج الجديد:

- إدراك المشكلة وتعريفها بوضوح.
- جمع البيانات المطلوبة لتحليل البدائل المتاحة.
- اختيار البديل الأفضل وتنفيذه.

مرحلة دراسة الجدوى:



مرحلة التصميم الأولي:



مرحلة التصميم النهائي:

تتم بعد الإنتاج الأولي ويتم بناء عليها :

- تخطيط عمليات الإنتاج (كيف سوف تنتج هذه السلعة/الخدمة؟).
- اختيار وترتيب المعدات اللازمة للإنتاج.
- توفير مدخلات لإنتاج/المواد الخام.
- تحديد الموارد اللازمة (من أين نحصل على المواد الخام بأفضل جودة وأقل سعر).

نقطة التعادل: النقطة التي عندها تتساوى الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية (أي لا يوجد أي ربح أو خسارة).

- الهدف الرئيس منها هو تقدير الربح أو الخسارة المحتملين
- والإجابة على الأسئلة التالية :
- 0 هل حجم المبيعات المتوقع يكفي للوصول إلى نقطة التعادل؟
- 0 كم مقدار التخفيض الممكن للوحدة الواحدة من المنتج؟
- 0 كيف ستؤثر الأسعار على كمية التعادل؟

التكاليف الثابتة

= الكمية

(سعر البيع - التكاليف المتغيرة)

مقارنة بين مشروعى ابراهيم وعائشة

قصة إبراهيم وقصة عائشة

إبراهيم :

لدى إبراهيم بيت عائلي في قرية نائية، ولديه الإمكانية لبناء غرفة نوم إضافية. وهو مهتم ببدء عمله بحيث يبدأ بإدارة فندق سياحي صغير في قريته. وبعد قليل من التفكير ظن أن تلك الفكرة لن تنجح نظراً لكون سكان القرية محافظين جداً، وأنهم لن يتقبلوا فكرة تواجد السياح في أنحاء القرية. وحتى لو تمكن من اقناع أهل القرية لقبول تواجد السياح! لم يكن متأكداً أن السياح سيأتون إلى القرية التي كانت تبعد كثيراً عن النشاطات الإقتصادية العامة. ولم يستطع إبراهيم التفكير بكيفية جذب السياح إلى القرية مما أدى إلى تخليه عن فكرته .

عائشة :

تعيش عائشة في قرية مجاورة وكان لديها الفكرة والمشكلة نفسها. عرفت عائشة أن عليها بيع/تسويق الفكرة لسكان القرية، وظنت أن بإمكانها اقناعهم بجداها لهم كمجتمع. هناك عدد من أصحاب الحرف اليدوية في القرية (من الجنسين) الذين يستطيعون عمل منتجات قد تجذب السياح، مثل: اللعب الخشبية، والسجاد اليدوي بألوان جميلة، والملابس المطرزة، ... إلخ، مما يؤدي إلى تشغيل سكان القرية. وفكرت أيضاً بتطوير مجالات أخرى تثير اهتمام السياح مثل: اشراكهم في حياة القرية، وحياسة السجاد. وخطت عائشة لطبع منشور معلومات عن حياة القرية لوزارة السياحة وشركات السياحة والمواصلات، ووافقوها بأن السياح قد يرغبون بزيارة القرية والإقامة فيها لفترات مختلفة. لذا تمكنت عائشة من البدء بتشغيل فندقها، وهي الآن تمتلك عملاً ناجحاً، ومحلاً مزدهراً لبيع المشغولات اليدوية

بعد قراءة قصة إبراهيم و قصة عائشة أجب على الأسئلة التالية:

ما العمل الذي فكر فيه كل من إبراهيم وفكرت فيه عائشة؟

إبراهيم:

عائشة:

ما الخدمات/المنتجات التي سيقدمها كل من عمل إبراهيم وعائشة؟

الخدمات/المنتجات التي سيقدمها عمل إبراهيم	الخدمات/المنتجات التي سيقدمها عمل عائشة

ما الفرق بين خدمات إبراهيم وخدمات عائشة؟

الخدمات/المنتجات التي سيقدمها عمل إبراهيم	الخدمات/المنتجات التي سيقدمها عمل عائشة

دليل بناء وإدارة وتطوير عمك الصغير أو متناهي الصغر

أي العاملين أنجح ولماذا تخلى إبراهيم عن فكرته؟ <input type="checkbox"/> عمل عائشة <input type="checkbox"/> عمل ابراهيم
هل قاموا باختيار المنتجات أو الخدمات ليقوموا ببيعها؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
هل المنتجات/الخدمات التي لديهم يريدونها الزبائن؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
هل سيطلب الزبائن منتجات أو خدمات لا تتوفر لدى إبراهيم أو عائشة؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا

حل مشكلات وتغيير الواقع الحالي للعمل

تعيش سامية بالقرب من منطقة الكرك، وتتفوق سامية بصناعة السيراميك والمنتجات الفخارية. وتشتهر بمهاراتها ضمن محيطها، وتقوم بتعليم الناس في منطقتها كيفية صناعة سيراميك جذاب.

قررت سامية أن تستغل تفوقها، بأن تصنع منتجات سيراميك للديكور، وتبيعها لتحقيق ربحاً أكثر. وشجعها جميع الأصدقاء والناس الذين يعرفون مهارتها على تطوير عملها.

أخذت سامية قرضاً من مؤسسة لتمويل الأعمال الصغيرة والمتناهية الصغر، وبدأت عملها في شارع الجامعة الرئيسي. وعملت بجهد لكي تطور تصميمات منتجاتها. وهي تملك في محلها الكثير من المنتجات الجيدة ذات النوعية التي لن تجدها في أغلب مناطق العقبة وعمان وإربد وجرش. لم تحصل سامية على زبائن جدد كثيرين، على الرغم من جودة إنتاجها. إذ يوجد حولها زبائن قليلون محدودوا الاحتياجات والإمكانات المالية. فانخفضت مبيعاتها تدريجياً بعد بداية عملها بوقت قليل، وأصبحت لا تسد تكاليف العمل في الفترة الأخيرة.

تعرف سامية أن السوق الرئيسي للسيراميك هو في عمان. وحاولت أن تبيع منتجاتها في عمان، وأن تجري اتصالات مع المجموعات السياحية. ووجدت أن أجور نقل منتجاتها إلى عمان مرتفعة، ولا يمكنها أن تحقق ربحاً على أسعار القطع التي يريدها تجار التجزئة في عمان. وتعمل سامية الآن ضمن مصادر محددة، وبدأت تخسر فعلاً، ولا يمكنها أن تقوم بالترويج لمنتجاتها وعملها مع المجموعات السياحية. فقد بدأ عملها الآن يأكل من رأس المال.

السؤال: ما الأسباب الرئيسية لمشاكل سامية؟

الجواب: يعد السبب الرئيسي لمشكلة سامية، هو أنها وضعت عملها في المكان الخاطئ. إذ لا يحتاج الزبائن في منطقتها المنتجات التي تصنعها، ولا يرغبون بدفع الأسعار التي تحددها لمنتجاتها وبالنتيجة، لا يوجد سوق لمنتجاتها في المنطقة التي وضعت عملها فيها. ويعد السوق السياحي، المكان الرئيسي المناسب لمنتجاتها. وطالما لا يمر السياح في محيط عملها، فهي لا تتمكن من الوصول إليهم.

السؤال: ماذا تعتقد أن على سامية أن تعمل لتغيير الواقع الحالي لعملها؟

الجواب: يمكن لسامية أن تعمل ما يأتي:

- تدرس سوق منتجاتها وخدماتها، لكي تعرف أكثر الأماكن التي يحتمل أن يشتري السياح بضاعتها فيها.

- تباع بضاعتها إلى تجار التجزئة في المناطق التي يزورها السياح اعتيادياً، مثل جرش أو قلعة الكرك.
- تتصل بتجار الجملة، ممن يبيعون المنتجات التذكارية، والمنتجات التي يشتريها السياح.
- تفكر بحلول أخرى للتوزيع، مثل البيع عن طريق مجلات الإعلان، أو بالبريد.

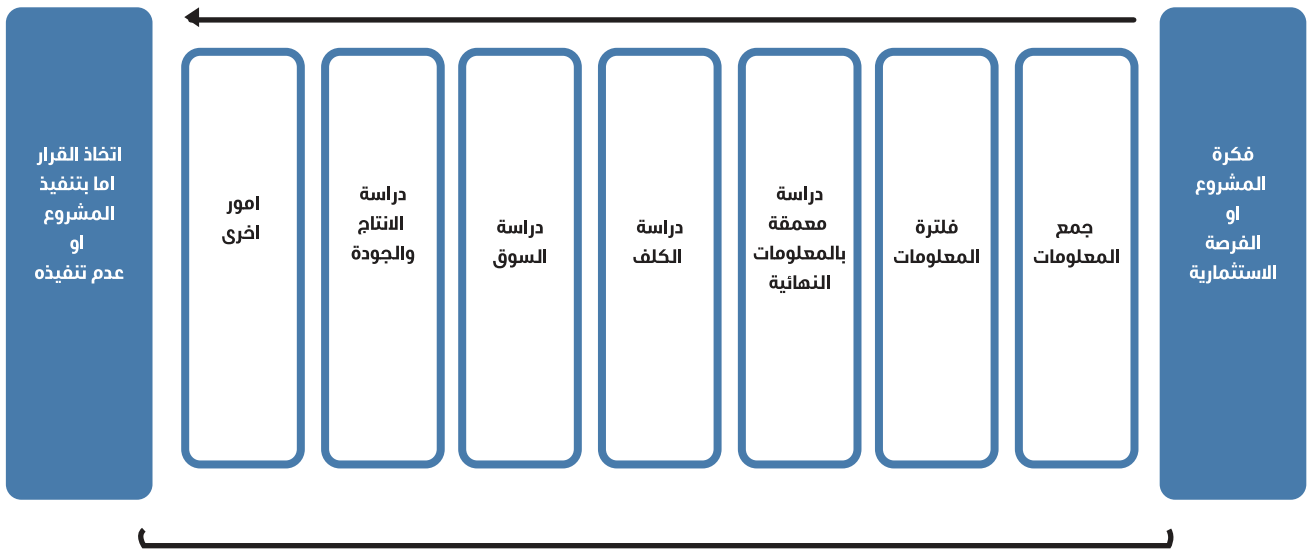
قياس مؤشرات النجاح لعملك

الافتراضات \ المخاطر	مصادر المعلومات	مؤشرات النجاح	ملخص قياس أداء تطور المشروع
<ul style="list-style-type: none"> - رفع الضرائب وتكاليف الإنتاج - مصداقية الزبائن والتزامهم في شراء المنتجات أو الحصول على الخدمات - ارتفاع تكاليف المعيشة. - عدم الإستمرار بالعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> -السجلات المالية وسجلات المبيعات والمنتجات - سجلات الموظفين وسندات ووثائق الملكية 	<ul style="list-style-type: none"> - قيمة الأرباح - عدد الأسواق الجديدة ونسبة الزيادة في حصة السوق -عدد المنتجات الجديدة والتطوير على المنتجات الحالية - حجم التوسع في الموظفين والأصول 	الأثر
<ul style="list-style-type: none"> - رغبة و حاجة موجودة ومتنامية لدى الزبائن (الفئة المستهدفة). - ملائمة المنتجات والخدمات مع العادات الاستهلاكية والقوة الشرائية وأجواء المنافسة من الموردين الأخرين 	<ul style="list-style-type: none"> -السجلات والفواتير وحسابات البنك والصدوق 	<ul style="list-style-type: none"> - حجم المبيعات (الإيرادات) - كمية وحجم المنتجات المباعة - حجم المصاريف 	النتائج
<ul style="list-style-type: none"> - حاجة ورغبة الزبائن لهذه الخدمات \ المنتجات. - مناسبة المنتجات للسوق - تسهيل وصول المنتجات للزبائن. - عدم إلتزام الفئة الزبائن بالدفع - تأخر الدفع من الزبائن 	<ul style="list-style-type: none"> - قائمة المنتجات والأسواق - دراسة التطور في السوق 	<ul style="list-style-type: none"> -- حجم المنتجات ونوعية المنتجات - (التسويق والمبيعات) - قنوات التسويق - عدد الأسواق - الحصة في السوق 	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> - الموارد الرئيسية المستخدمة والتكاليف - تأخر الدفع من الزبائن 			أنشطة المشروع الرئيسية (الاستعانة بنموذج مخطط المشروع)

التخطيط السليم للعمل يضمن نجاح العمل من خلال تحقيق العوائد المادية المتوقعة

دراسة الجدوى الإقتصادية هي كافة الدراسات التي تتم لبلورة الفكرة أو الفرصة الاستثمارية في جميع مراحلها منذ أن كانت فكرة وحتى اتخاذ القرار بقبول الفكرة وتنفيذها على شكل عمل أو رفض هذا العمل.

الشكل التالي يوضح المفهوم:



وهي كذلك كافة النقاط والدراسات التي تساعد صاحب العمل على اتخاذ القرار السليم ضمن أطر علمية وعملية تمكنه من رؤية الجدوى للتوسع في عمله أو عدم تنفيذه قبل أن يبدأ بالتنفيذ على أرض الواقع.

النقاط الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار عند إعداد دراسة الجدوى:

أولاً: كيف نحدد ما هي الفرص الاستثمارية المتوفرة في المنطقة التي يقطنها صاحب العمل.

العوامل التي تحدد الفرص الاستثمارية المتاحة في أي مجتمع تنبع من النقاط التالية:

١- دراسة ظروف العرض والطلب: أي معرفة الحاجات التي يجب توفرها.

مثال: لو أنك كنت في منطقة تخلو من وجود بقالة؛ إذاً الفرصة الاستثمارية تصبح بتوفير بقالة.

مثال آخر: لو أن المنطقة ذات كثافة سكانية من فئة الشباب وليس هنالك مكان للترفيه إذاً الفرصة الاستثمارية تكون بإنشاء مركز خدمات ترفيهية مثل: مقهى.

مثال آخر: إذا كنت في منطقة ذات طابع كثافة في تربية أغنام ولا يوجد أي مصنع لتحويل الألبان إلى مشتقات تصنيع مثل: الأجبان والزبدة واللبن وغيرها، فإن الفرصة الاستثمارية تتمثل بإنشاء مصنع إنتاج ألبان،وهكذا.

إذا ظروف العرض والطلب المتوفرة في البيئة التي تعيش فيها فهي التي سوف تساعد من أجل معرفة الفرص الاستثمارية.

٢- دراسة التشابك بين القطاعات الاقتصادية.

مثال: لو أن هنالك مدرسة في المنطقة فإن الفكرة الأنسب هو إنشاء مكتبة لبيع القرطاسية وتصوير الأوراق، وتوفير خدمة مثل: الطباعة والإنترنت، أو عمل مطعم شعبي لبيع السندويشات والوجبات الخفيفة.

٣- مصادر أخرى، مثال: أثناء اشتراك أم خالد في معرض ما، الذي أقيم في فندق بعمان. كان الإقبال شديد من قبل زوار المعرض على المنتجات الإبداعية المتعلقة باكسسوارات المنزل المصنعة في مصر والمغرب. لذلك قررت أم خالد أن تفتح محل يبيع مثل هذه الاكسسوارات في منطقتها التي لا تبعد عن مكان المعرض إلا مسافة قليلة.

كيف تحدد العمل الذي يناسبك من بين الأعمال المتاحة في مجتمعك؟

لو أنه اتاح لك أكثر من فرصة استثمارية قابلة للتطبيق، كيف تختار الفرصة الأنسب، وهل تقتضي الحاجة عمل دراسة جدوى لكافة هذه الفرص؟؟؟

الجواب: لا، لأنه يتطلب منك مجهود كبير جداً، وكلف ووقت، لذلك الأفضل أن تقوم بإعداد دراسة جدوى أولية (مبدئية)، أي بمعنى أنه يمكن جمع المعلومات بطرق سهلة وبسيطة مثل: الأصدقاء والتلفون والأهل وشبكة المعارف ومناقشة وضع تصور مبدئي لتكاليف العمل وإيرادات العمل من حيث الحاجة الحقيقية لمثل هذا العمل والأنسب من ناحية الكلف والقدرة على إدارته وتنظيمه وبيع مخرجاته وتحقيق إيرادات مجزية.

ولنلخص ذلك، فإن الدراسة الأولية تعمل على:

١. وضع تصور مبدئي لتكاليف وإيرادات العمل.
٢. وضع تصور مبدئي عن مدى حاجة السوق للعمل.
٣. تحديد تكلفة دراسة الجدوى التفصيلية للعمل.

مراحل دراسة الجدوى التفصيلية، هنالك أربعة مراحل في دراسة الجدوى، وهي:

المرحلة الأولى: وهي دراسة الجدوى التسويقية.

المرحلة الثانية: وهي دراسة الجدوى الفنية.

المرحلة الثالثة: دراسة الجدوى التمويلية.

المرحلة الرابعة: دراسة الجدوى التجارية.

المرحلة الأولى: دراسة الجدوى التسويقية:

الهدف منها تقدير حجم المبيعات أو تقدير حجم الطلب على السلعة/الخدمة/المنتج، لذلك يجب أن ندرس السوق وأن نقدر حجم المبيعات من السلع والخدمات.

السؤال: كيف أدرس السوق؟

لدراسة السوق هنالك نوعان من المعلومات أو البيانات هما الثانوية والأولية:

– البيانات الثانوية:

هي المعلومات المتوفرة من الجهات الحكومية كدائرة الإحصاءات، والدراسات السابقة المنشورة والأبحاث ذات العلاقة، والمعلومات المتعلقة بالسكان والكثافة السكانية، متوسط الأجور إلخ، لكن هذه المعلومات لوحدها لا تكفي لتحليل السوق، لذلك فإن هناك حاجة لوجود البيانات الأولية.

– البيانات الأولية:

تجمع بطريقتين. إما من خلال الاستقصاء والملاحظة. الاستقصاء هو جمع آراء الناس أو المجتمع المحيط المستهدف من العمل ويتم سؤالهم عن ٣ أمور أساسية مرتبطة بالعمل، وهي:

١. الحقائق.
٢. الآراء.
٣. الدوافع.

مثال:

لو أن سعاد أرادت فتح مركز لتعليم الخياطة في القويرة فإنها سوف تسأل النساء والفتيات في منطقتها عن أسمائهن وعناوينهن، وهذه حقائق. ثم تبدأ بالسؤال عن قدرتهن ومهارتهن في الخياطة والأسباب وراء ذلك مثل: عدم توفر أدوات أو عدم وجود مواد خام أو عدم إلخ، وآرائهن لو أن هذه الخدمة توافرت لهن من حيث التدريب والعمل وبالتالي فإنها تجمع الآراء والدوافع، بالإضافة إلى الحقائق المتعلقة بعملها.

والملاحظة: أن تعمل على زيارة أعمال مشابهة وتسجيل ملاحظتك حول أفضل الممارسات وفرص التحسين التي يمكن أن تقوم بها وتتجاوزها في عملك الخاص، وحتى لا تكرر/تقلد الآخرين وتفقد عنصر المنافسة. وحتى تكتمل صورة الجدوى التسويقية فإن دراسة السوق يجب أن ترتبط بتقدير الطلب على السلع أو الخدمات للعمل.

حتى تستطيع تقدير الطلب هنالك طريقتان هما الطرق الكمية والطرق البسيطة.

لنبدأ في الطرق البسيطة:

أولاً: طريقة آراء موظفي البيع:

هي تقديرات رجال المبيعات في الميدان للأعمال المشابهة من خلال الحوار معهم وسؤالهم لو أن لديك نفس العمل كم تتوقع حجم المبيعات في اليوم/ الشهر/ السنة..... إلخ.

ثانياً: طريقة آراء المستهلكين:

سؤال المستهلك المستفيد من منتجات/خدمات عملك، كم يمكن أن يقبلوا على منتجك/خدمتك ضمن الظروف المحيطة بالعمل.

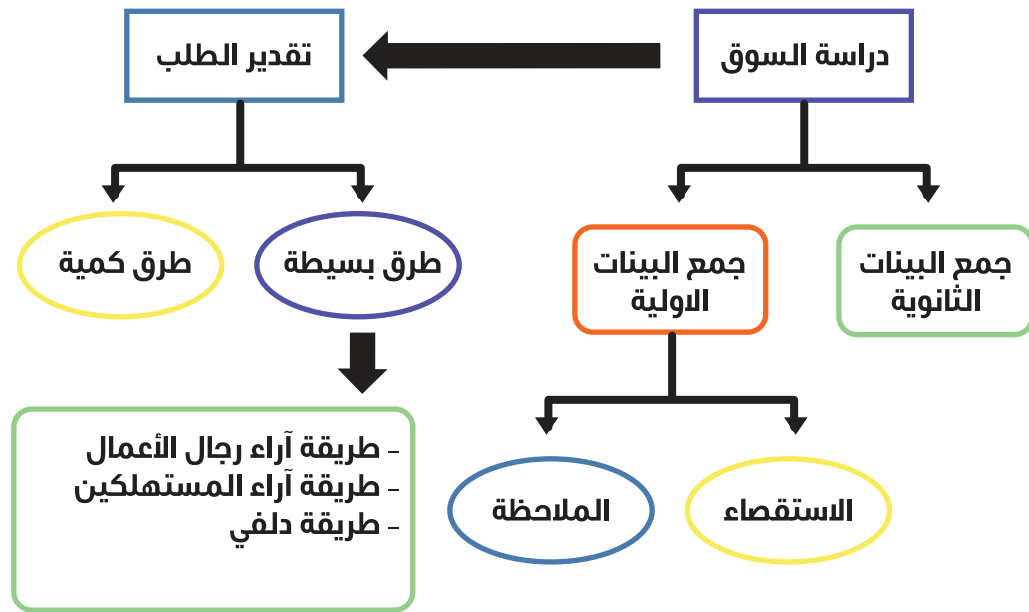
ثالثاً: طريقة دلفي (وتعرف بطريقة الأخذ بآراء الخبراء/المستشارين):

وتعتمد على سؤال أربعة خبراء متخصصين في مجال العمل الذي تديره أو سوف تديره وتساءلهم عن طريقة تقدير الطلب. الإجابات التي تحصل

عليها منهم سوف تكون متباعدة.

مثال: كم تقريباً نسبة الطلب على العمل لأصبح متميز عن المنافسين، فقد تحصل على إجابات مثل: ٧٠٪، ٥٠٪، ٢٠٪، أو ١٠٪، وهي تقديرات متباعدة جداً.

الخطوة التالية: اكتب هذه التقديرات ووزعها عليهم مرة أخرى بدون أسماء. كل خبير سوف ينظر إلى هذه الأرقام ويعيد التقييم، ويتم إعادة حتى تصبح الأرقام متقاربة جداً من بعضها، وهذه التقديرات الأقرب للواقع.



المرحلة الثانية: دراسة الجدوى الفنية:

الهدف: هل يمكن تنفيذ العمل من الناحية الفنية أم لا؟

لذلك يجب أن نحدد بعض النقاط المرتبطة بـ:

٢- موقع العمل.

٣- تحديد الطاقة الإنتاجية.

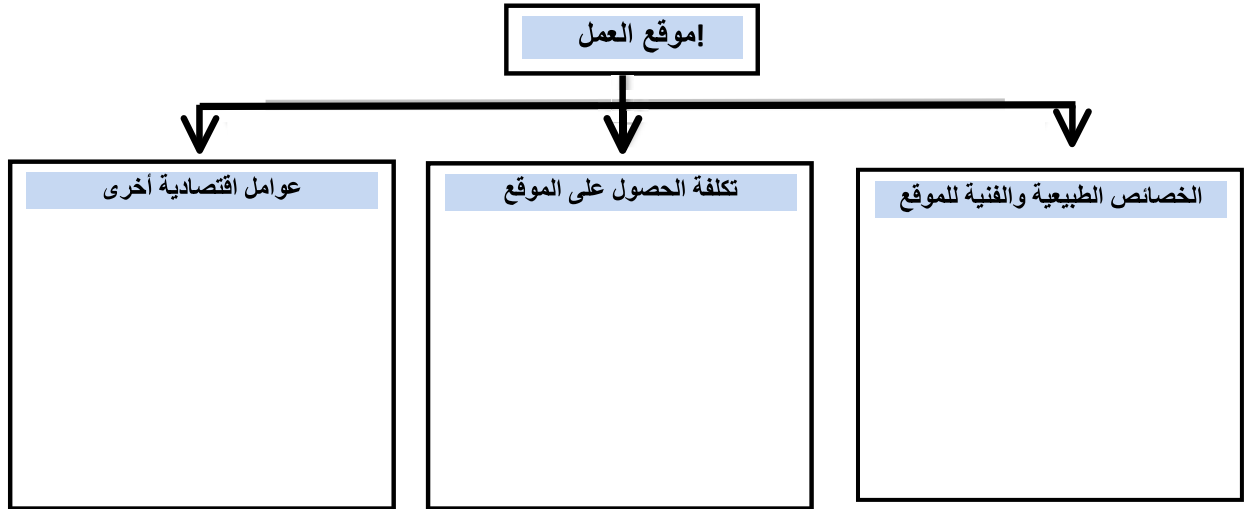
٤- تحديد طريقة الإنتاج.

٥- تحديد الاحتياجات من العمالة والمهام.

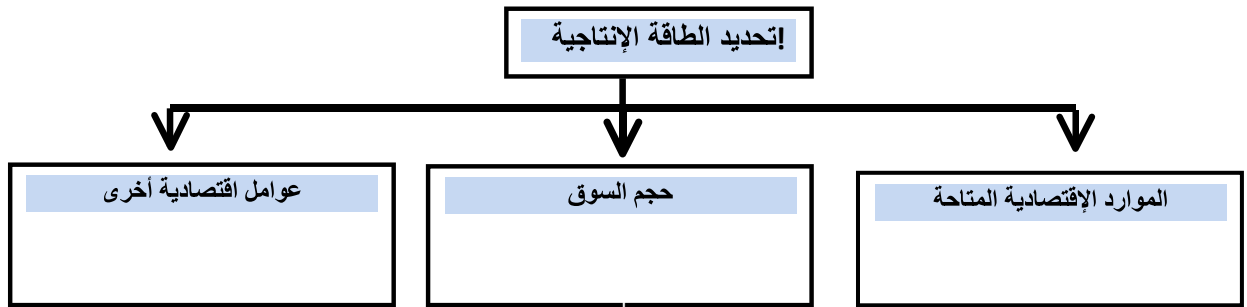
٦- تحديد التكاليف الإجمالية للعمل.

سنتناول كل منها على حدة:

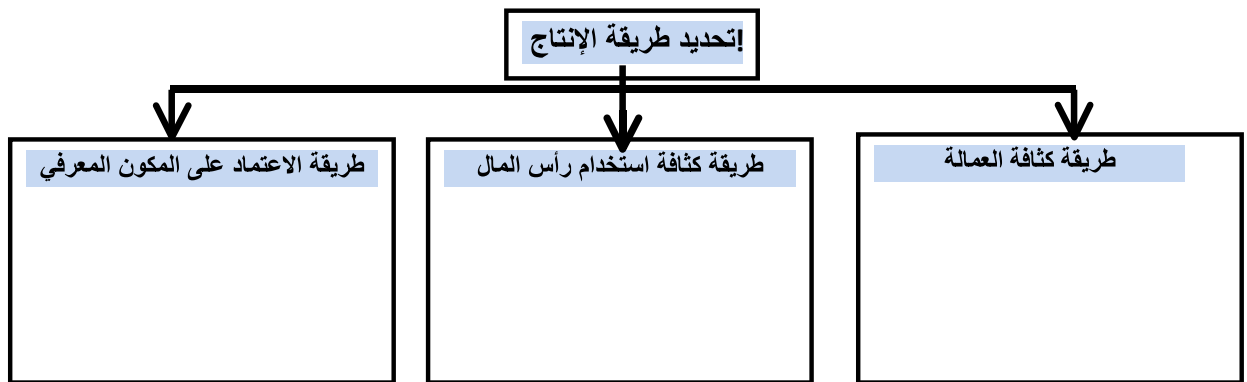
١- موقع العمل: المكان المادي إقامة العمل عليه.



٢- تحديد الطاقة الإنتاجية:

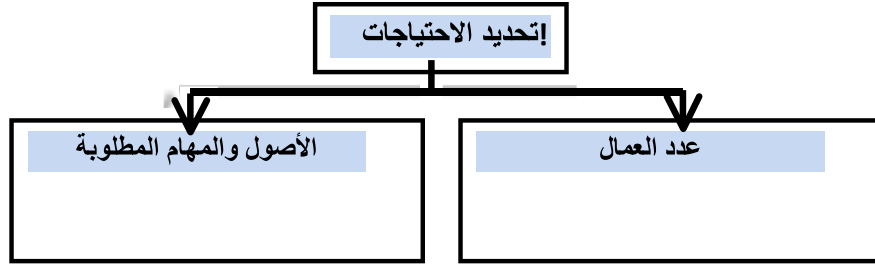


٣- تحديد طريقة الإنتاج، كيف سوف تعمل:

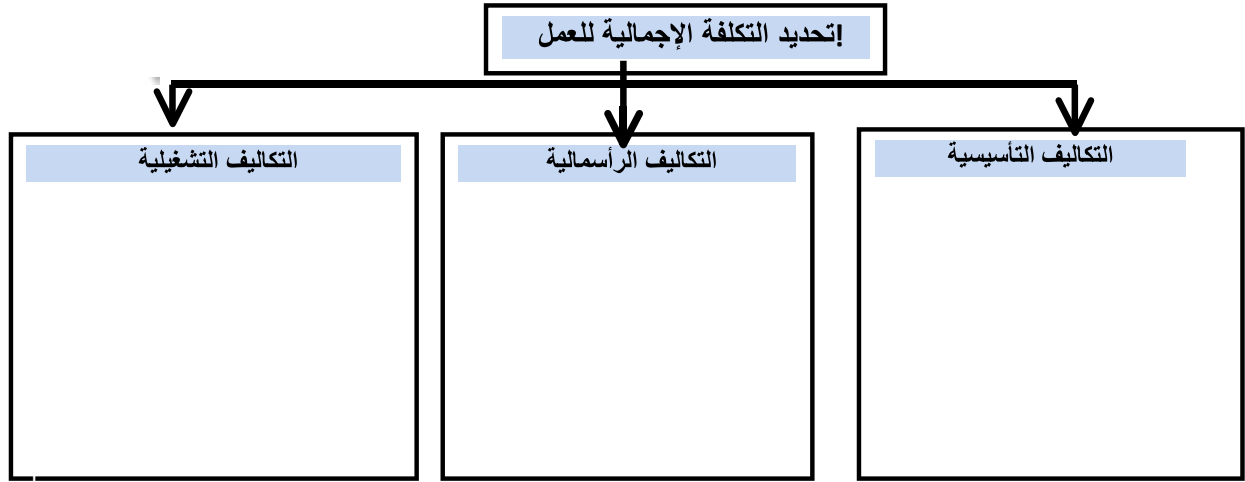


ثلاً: عمدت جمعية سيدات قرى YXZ بالاستعانة بإحدى مصمات الأزياء المشهورات بمجال الأزياء التراثية والشعبية، من خلال كثافة استخدام رس المال واطلاق موقع الكتروني، بالإضافة إلى الحصول على رعاية لإطلاق عملهن من قبل إحدى الجهات الراعية.

٤- تحديد الاحتياجات من العمالة والمهام والمواد الخام..... إلخ، بناءً على طريقة الإنتاج:



٥- تحديد التكلفة الإجمالية للعمل :



تحديد الكلفة
لاجمالية للمشروع

- عدد العمال
- الاصول والمهمات
المطلوبة

تحديد
الاحتياجات

- عدد العمال
- الاصول والمهمات
المطلوبة

تحديد طريقة
الانتاج

طريقة كثافة
العمالة
- طريقة كثافة راس
المال
- طريقة الاعتماد على
المكون المعرفي

تحديد الطاقة
الانتاجية

- الخصائص لطبيعية
والفنية للموقع
- تكلفة الحصول
على الموقع
- عوامل اقتصادية
أخرى

تحديد الموقع

- الخصائص لطبيعية
والفنية للموقع
- تكلفة الحصول
على الموقع
- عوامل اقتصادية
أخرى

المرحلة الثالثة: دراسة الجدوى التمويلية، وتتناول:

١. مصادر التمويل للعمل.

٢. هيكل مصادر التمويل.

٣. التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

١- مصادر التمويل، يمكن أن يكون رأس المال مساهمات الشركاء (إن وجدوا)، أو قروض من البنوك أو مؤسسات التمويل أو سندات..... إلخ.

٢- نقوم بإعداد جدول بكافة مصادر التمويل كالتالي:

الرقم	المصدر	حجم التمويل

قائمة التدفقات النقدية: هي القائمة المحاسبية الوحيدة التي تعد وفقاً للأساس النقدي بخلاف القوائم المالية الأخرى التي تعد وفقاً لأساس الاستحقاق.

قائمة التدفقات النقدية

المال الصادر ()			المال الوارد (+)		
القيمة	أين	التاريخ " تاريخ صرف المال "	القيمة	المصدر	التاريخ " تاريخ استلام المال "

الرصيد = مجموع المال الوارد - مجموع المال الصادر

المرحلة الرابعة: دراسة الجدوى التجارية:

في هذه المرحلة نحدد مدى نجاح العمل من الناحية التجارية، وعليه يكون قرار صاحب العمل إما بالمضي واتخاذ القرار بالتنفيذ، أو التراجع عن قرار بدء العمل أو التوسع به.

هنالك عدة طرق لتحديد الجدوى التجارية، وكون هنالك عدة طرق لتحديد الجدوى التجارية وكون العمل مربحاً ذو عائد اقتصادي مستمر يُمكن صاحب العمل من النجاح والاستمرار بعمله وتحسينه، لكن أفضل وأسرع طريقة هي حساب فترة الاسترداد

فترة الاسترداد = $\frac{\text{النفقات الاستثمارية (التكلفة الإجمالية للعمل)}}{\text{التدفقات النقدية السنوية}}$

وهي توضح وتساعد لصاحب العمل لمعرفة ما يلي: كم من الزمن يلزمه لكي يسترد رأس ماله ويتجه إلى تحقيق الأرباح.

مثال

عمل تكلفته الأولية ٨٠,٠٠٠ دينار وكان التدفق النقدي السنوي الثابت مقداره ١٥,٠٠٠ دينار سنويا.

المطلوب: حساب فترة الاسترداد للعمل.

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{٨٠,٠٠٠}{١٥,٠٠٠} = ٥,٣٤ \text{ (٥ سنوات و ٤ شهور)}$$

التطبيق العملي لدليل حقيقية دعم الأعمال الصغيرة أو المتناهية في الصغر

فهرس المحتويات

٢	مقدمة
٤	المحطة الأولى: قدرات صاحب العمل (المعرفة، المهارات، السلوك)
٥	المحطة الثانية: تطوير الذات
٥	المحطة الثالثة: الجوانب الشخصية لصاحب العمل
٧	المحطة الرابعة: الثقة بالنفس وبناء الرؤية والرسالة للأعمال
١٠	المحطة الخامسة: الأهداف
١١	المحطة السادسة: جذب الزبائن
١١	المحطة السابعة: اعرف زبونك
١٢	المحطة الثامنة: الطلب والمنافسة
١٢	المحطة التاسعة: مهارات إدارة الاعمال
١٤	المحطة العاشرة: التفاوض / التنويع والتوسع في العمل (ادارة العمل الجيدة)
١٦	المحطة الحادية عشر: التخطيط لمستقبل اعمالك وتحسين الانتاجية
٢١	المحطة الثانية عشر: تصميم مراحل عملية الانتاج / التسويق

مقدمة:

من خلال هذا التطبيق «العملي لدليل حقيقية دعم الأعمال الصغيرة أو المتناهية في الصغر»، سيساعدك في التطبيق العملي للمهارات والمعارف والمسلكيات للمبتدئ والمقدم على سوق العمل، فاهميتها لا تقتصر في فهمها بل في تطبيقها، و للارتقاء بعمك واستدامته وتطويره ووضع ضامن الآليات الحقيقية لتواجدك في السوق، واكسابك حصة سوقية أكبر لزيادة العائد الاقتصادي لعملك، وترفع من سوية جودة منتجك / خدمتك .

ومن خلال هذا التطبيق سنسرد لك كافة المحطات التي مر بها هذا العمل الناجح منذ نشأته إلى أن أصبح عملاً ناجحاً، يروي كمثل لقصة نجاح عمل خاص، حيث مر هذا المشروع باثنا عشرة محطة، والشكل أدناه يوجز هذه المحطات، والتي كانت على النحو التالي:

المحطة الأولى: ممارات إدارة الاعمال	المحطة الخامسة: الاهداف	المحطة الأولى: قدرات صاحب العمل
المحطة العاشرة:التفاوض/ التنوع والتوسع في العمل	المحطة السادسة: جذب الزبائن	المحطة الثانية: تطوير الذات
المحطة الحادية عشر: التخطيط لمستقبل اعمالك وتحسين الانتاجية	المحطة السابعة: اعرف زبونك	المحطة الثالثة: الجوانب الشخصية لصاحب العمل
المحطة الثانية عشر: تصميم مراحل عملية النتاج/ التسويق	المحطة الثامنة: الطلب والمنافسة	المحطة الرابعة: الثقة بالنفس وبناء الرؤية والرسالة للأعمال

عندما تجرب شيئاً جديداً لم يسبق تجربته من قبل، أو تبدأ عملاً جديداً أو تطور عملك الخاص فإنك ستواجه حتماً العديد من الصعوبات، وحتى نساعدك على ان تتخطى على تلك الصعوبات كان لا بد من استعراض قصة نجاح لعمل خاص، واجه العديد من المشاكل والصعوبات وكاد أن يصل الى هاوية الاحباط ولكنه لم ييأس وبعد محاولات منه حقق حلمه وانشئ مشروعه الخاص، واصبح مشروعه قصة نجاح ، سنسرد لك المحطات التي مر بها هذا المشروع الناجح منذ نشأته إلى أن أصبح مشروعاً ناجحاً، يروي كمثل لقصة نجاح عمل خاص، وهو عمل لشاب موهوب في صناعة وعمل اللوحات الفسيفسائية اسمه «محمد».

محمد شاب أردني موهوب في صناعة وعمل اللوحات الفسيفسائية، التحق بمدرسة الفسيفساء في مادبا حيث كان يعيش، تلقى مديحاً كثيراً من أصدقائه ومعارفه ومن يرى أعماله الفنية ذات الطابع المميز والجميل، وكم من مرة سمع عبارة « اعتقد لو انك تنشئ مشروعك الخاص ستكسب ذهب»، والذي طالما كان يحلم بيوم يمتلك فيه عملاً خاصاً يديره بنفسه يبذل ويبرع فيه ويحقق له الرفاه الاقتصادي، مما جعله يفكر ملياً بأنه يستطيع أن يبدأ عمله، وقد فكر، وسأل نفسه: ماذا ينقصني عن الآخرين لكي أبدأ عملي بدون أن يكون أحدهم هو المسيطر علي إدارياً ومالياً؟؟؟

بادر بتنفيذ فكرة مشروعه الخاص، وقام بجمع محمد ما لديه من مال، واستدان بعض النقود من أقاربه وأصدقائه بما يتوفر، حتى يكون لديه رأس مال بما يقارب ٥٠٠ دينار، عمل بها على شراء بعض من الآلات والأدوات التي تلزمه لتصنيع القطع الفسيفسائية المتميزة التي يصنعها والتي اعتقد أنها سوف تحقق له الثروة والشهرة بغضون عدة أشهر.

المحطة الأولى

قدرات صاحب العمل (المعرفة، المهارات، السلوك)

في نهاية المحطة ستكون قادراً على:

- ١- تحديد واكتشاف القدرات التي يتمتع بها صاحب الأعمال من معارف / مهارات / مسلكيات تخدم عمله.
- ٢- معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى صاحب الأعمال، وكيف يمكن تحسينها.

والآن دعنا نسأل بعض الأسئلة المتعلقة بمحمد:

هل تعتقد أن نظرة محمد لقدراته ومعارفه ومهاراته حقيقية؟

نعم لا

عمل محمد في مشروعه لفترة قاربت الخمسة شهور، ورغم ذلك لم يستطع أن يدر دخلاً يمكّنه من كفاية حاجاته. وقد سهر كثيراً من الليالي لينفذ القطع التي بدأها، والتي استهلكت منه وقتاً وجهداً جعلته غير قادر على تسويق ما لديه أو الاتصال بأصحاب البازارات وغيرهم من أجل بيع القطع التي ينتجها.

وقام بشراء مواد لينهي القطع التي بيديه ليجد نفسه بعد عدة شهور من العمل أنه على حافة الإفلاس، وانعكس ذلك على سلوكه فأصبح عصبي مما جعل بعض من المحيطين به يتجنبون التعامل معه.

الآن دعنا نحلل:

ماهي نقاط القوة لدى محمد من ناحية :

.....	المعرفة
.....	المهارات
.....	السلوك

ماهي نقاط الضعف لدى محمد من ناحية؟

.....	المعرفة
.....	المهارات
.....	السلوك

المحطة الثانية

تطوير الذات

في هذه المحطة سوف نتعرض لتصنيف:

١- تطوير الذات.

٢- النظرة لأنفسنا وأمور حياتنا حتى نستطيع أن نحلم، فالحلم أول خطوة لتطوير الذات.

٣- تقييم الذات باستمرار من أجل التعلم من أخطائنا وتطوير أعمالنا.

استمرت حالة محمد العصبية والمتوترة حتى جاء يوم صرخت به زوجته، « ماذا تفعل بنفسك يا محمد؟ هل انت مجنون؟ كيف بك وأنت بهذه المهارة أن تنحدر هكذا؟»

توقف محمد وأطرق رأسه ثم أجابها: يبدو أنني لا أملك القدرات لأصبح صاحب أعمال ماهر، ويبدو أنني لا أستطيع أن أنظم وقتي وأدير مهاراتي لصالح عمالي.

الزوجة: «لا تتخلي عن أفكارك وأحلامك يا محمد، حتى وإن اصطدمت بالواقع الذي خالف حلمك الأول بأن تصبح صاحب أعمال ناجح، عُد إلى حلمك الأول ودعنا نكتشف الطريق مرة أخرى المؤدي إلى تحقيقه».

الآن دعنا نحلل:

١- ماذا كان حلم محمد في بداية عمله؟

٢- ماذا تعتقد أن على محمد فعله الآن؟ وكيف؟

المحطة الثالثة

الجوانب الشخصية لصاحب العمل

في هذه المحطة سوف نكتشف كيف يستطيع محمد أن يتعرف على جوانبه الشخصية، وكيف يستطيع أن يصل إلى مرحلة تقدير ذاته وتطويرها واستغلال قدراته حتى ينهض بأعماله مرة أخرى؟

خرج محمد من بيته بعد الحديث مع زوجته، وقد كان مثقل الصدر يفكر بكلامها وما آل إليه الحال، صادف في طريقه السيد خالد، صاحب بازار الأخوة، الذي طالما أبدى إعجابه بالقطع التي ينفذها محمد بكل اتقان، والألوان الجذابة التي يستخدمها، فبادره السيد خالد: « محمد، كيف الحال؟ منذ مدة لم أراك ولم أرى أي من القطع التي تصنعها؟»

محمد: « والله يا سيد خالد هي مشاغل»، وبدأ محمد بسررد قصته على السيد خالد.

خالد: « أخي محمد، سوف انصحك كوني صاحب أعمال قد بدأت قبل منك وصادفت ما تواجهه الآن من مشاكل عملت أن أديرها إلى صالحني بدل من أن أجعلها عقبة في نجاحي.

محمد: « وكيف ذلك؟».

خالد: «دعني أسألك وعليك بالإجابة بكل صراحة وصدق».

محمد: «سأحاول، وإن شاء الله أكون صادقاً وصريحاً معك، فأنا بالفعل أود أن أتجاوز هذه الأزمة التي أعاني منها».

خالد: ما هو هدفك الشخصي يا محمد للبدء بعملك الخاص؟

محمد: « حقيقة لم أحدد هدف في بداية العمل، ولكنني ومن خلال ما أبداه المحيطين بي من اعجاب وإطراء لعملي، وانني لا يجب أن أكون مجرد مستخدم للآخرين، وانني سوف أبدأ العمل لوحدي، ومن ثم سوف أبدأ بجمع النقود وأغمر السوق بما لدي وأصبح ملك الفسيفساء».

خالد: « شكراً لصدقك يا محمد، لكن ما قمت به كان تهوراً وخطئاً فادحاً، ولكن دعنا نحاول أن نرجعك إلى الطريق السليم، فلنعد إلى مبدأ الصراحة الذي بدأنا بها يا محمد وأجيبني بصراحة، وسوف أساعدك لأنني اعرفك منذ سنوات.

ما هي قدراتك الحقيقية في العمل الذي تقوم به؟».

محمد: «أنا ماهر جداً في قص الحجارة إلى قطع متناسقة بأقل قدر ممكن من الأخطاء، واستطيع أن انقل الرسومات بشكل جيد، ولي نظرة ممتازة في اختيار الألوان».

خالد: «حسناً جيد، ما هي نقاط الضعف لديك التي اكتشفتها أثناء عملك لوحك بدون إشراف أو بدون أن تكون مستخدماً عند أحدهم؟».

محمد: « بصراحة يا سيد خالد، لا استطيع أن ابتكر رسوم جديدة، وكلما ذهبت لأحدهم لكي أبيع منتجاتي يكررون: «الديك أشكال جديدة أخرى؟»، كذلك معظم وقتي أقضيه في العمل وحين أذهب لبيع منتجاتي فإنني إما أعرضها بأسعار قليلة جداً أو مرتفعة جداً، مما يجعل التجار إما يرفضون شراء ما لدي، أو و في حالة الأسعار المتهاودة فإنني لا أحقق أي ربح بل بالعكس أحياناً، عندما أجلس واسجل ما بعته وأقارنه بكلف الانتاج اكتشف بأنني قد حققت خسائر فادحة.

كذلك أحياناً وارجو أن يبقى الأمر سراً بيننا أنا اتقاعس عن العمل أو أعمل بشكل هستيري».

خالد: «دعنا الآن نحلل ذات يا محمد»

أمور تختص بمحمد	جانب مكشوف	جانب مستور
معروفة للآخرين	<ul style="list-style-type: none"> - مجتهد. - تعمل بإتقان. - ذو طبيعة مرحة. - ملتزم. 	<ul style="list-style-type: none"> - أحياناً كسول. - ليس لديك رؤية. - تعمل لإرضاء الآخرين. - قلة الدراسة والتحليل والتنبؤ.
غير معروفة للآخرين	<ul style="list-style-type: none"> - فوضوي. - طموح محدود. - لا تستطيع التخطيط / لم تدرس اعمالك. - تعمل بدون رأس مال كافٍ قبل البدء بالعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - جانِب عميق - مغرور. - عشوائي القرار. - عدم العناية بمعرفة من هم زبائنك. - ليس لديك خبرة.

«و أرجو أن لا تغضب مني يا محمد».

و الآن دعنا نحل:

باعتمادك الى ماذا يحتاج محمد لتطوير شخصيته حتى يصبح صاحب أعمال ناجح، و ماذا عليه عمله لنجاح أعماله؟

..... -
..... -

نقاط التطوير لمحمد حتى يصبح منافس في سوق العمل:

..... -
..... -

نقاط التطوير لأعماله حتى تصبح سلعته مرغوبة من قبل الزبائن:

..... -
..... -

المحطة الرابعة

الثقة بالنفس وبناء الرؤية والرسالة للأعمال

في هذه المحطة سوف تتعرف على:

١- كيف سيبنى محمد الثقة بما لديه، وبما يفعله، وبأفكاره.

٢- الثقة بقدراته واختياره للمشروع.

٣- كيف سيبنى رؤيته للأعمال التي يزاولها ورسالته لمجتمعه المحيط.

خالد: « يا محمد لا تلوم نفسك على ما مضى، لقد تصرفت بطريقة جعلتك تشعر بالندم أنك بدأت عملك الخاص، لكن يا صديقي ما أقدمت عليه هو خطوة إيجابية جداً حيث أنك أردت أن تصبح قادر على إدارة عملك ودخلك بذاتك».

محمد: « ماذا يمكني يا سيد خالد أن أفعل حتى أخرج من هذا المأزق الذي أنا بنى؟».

خالد: «أنت لم تحسن استغلال ما لديك من فرص بطريقة علمية، يا صديقي لا تسمح لأي كان أن يسلبك ثقتك بقدرتك على الانجاز الذي هو أساس عملك والجودة التي تتمتع بها، كذلك فإن الله أعطاك قدرة وصحة بدنية تلائم طبيعة عملك وهذا ما أمل به الاصرار نحو النجاح وتحقيق ذاتك».

محمد: « لقد أعدت لي يا سيد خالد فرصة أن انظر لنفسي بشكل إيجابي مرة أخرى بعد أن بدأت افقد الثقة بقدرتي على الاستمرار».

قبل أن نكمل هذه المحطة، دعنا نحلل ونفكر بالتالي:

ما هي نقاط الانتقاد التي قدمها السيد خالد لمحمد والتي تشكل وسائل لتحسين ثقته بنفسه ؟

..... -
..... -

لنعد إلى السيناريو الآن بين خالد ومحمد

خالد: «حاول يا محمد أن ترجع بتفكيرك إلى المواقف التي مررت بها منذ اللحظة التي قررت أن تستقل بها بعملك الخاص، واعمل على تسجيلها وافتح قلبك حتى تتعرف حقيقة على جوانب شخصيتك وتذكرها».

محمد: « هذه أول مرة يا سيد خالد أفكر بعلمي وبذاتي بهذه الطريقة».

خالد: « محمد يا صديقي، أود أن أعرفك بأحد الأشخاص الذين كان لهم أثر بالغ في مساعدتي منذ سنوات في تطوير أعمالي بطريقة علمية وصحيحة لعله يفيدك كما أفادني».

محمد: « شكراً جزيلاً سيد خالد».

خالد: « اذاً سوف أراك بعد يومين من الآن لنزور صديقي الدكتور شرف لذلك سأقوم بالاتصال بك لتأكيد الموعد ، الآن إلى اللقاء».

مضى محمد في طريقه وهو يسترجع ما دار بينه وبين السيد خالد من حوار ذلك اليوم، وحين عاد إلى منزله ودخل ورشته التي خصصها للعمل، بدء بترتيب مكانه والنظر ملياً إلى ما لديه وهو يشعر بشعور من الخفة والإيجابية، فهذا الشعور بالإحباط والفشل الذي صاحبه خلال الفترة الماضية جعله يفكر لماذا اخفقت؟ وكيف يمكنني أن اصلح ذلك؟

بعد ذلك احضر ورقة وقلم وبدأ يسجل كافة المواقف التي صادفها منذ تلك اللحظة التي قرر بها أن يصبح صاحب أعمال.

اتصل السيد خالد وحدد له مكان وموعد الزيارة للدكتور شرف، حيث قام باطلاعه بشكل مختصر عن أسباب الزيارة، حيث رحب الدكتور شرف بذلك.

عند زيارة الدكتور شرف في منزله وبعد التعارف والمجاملات المعتادة بادر محمد بالسؤال

محمد: « دكتور شرف أنا أود تحقيق النجاح في عملي الذي بدأت، ولكني لا استطيع أن احدد كيف أقوم بخطوات تعمل على نقل عملي من حالة التعثر الذي اصادفه إلى النجاح المأمول».

د. شرف: « شكراً للمبادرة يا محمد، مما يعكس التغير الجذري في حالتك التي أخبرني بها السيد خالد، والآن دعني أسألك بشكل مباشر، كيف ترى نفسك وعملك بعد عدة سنوات من الآن؟»

محمد: « مشغل مستقل ولدي عدة موظفين ونعمل على انتاج قطع جميلة مرغوبة لدى المستهلك، نقوم ببيعها بشكل مباشر أو من خلال تزويد البازارات بها بشكل الجملة».

د. شرف: « شكراً يا محمد لوضوح إطار رؤيتك، لكن دعنا نؤطرها بشكل علمي، ولتكن كالتالي:

(فكرة هادفة للنمو ، واقعية قابلة للقياس تأخذ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل حقيقي)

وعليه يا محمد فكرتك الهادفة للنمو: هي صنع تذكارات سياحية فسيفسائية، تتم من استخدام المواد الخام من طبيعة المنطقة ، ضمن أطر

المنافسة المتواجدة في السوق، وعليه يا محمد أريد منك أن تحدد لي ببعض كلمات كيف ترى نفسك خلال ٣ سنوات من الآن؟

محمد: « أرى نفسي أنتج قطع فسيفسائية مستمدة من التراث الحقيقي بمواد خام طبيعية.

د. شرف: « حدد أكثر يا محمد ! نوع هذه القطع!!».

محمد: « اعتقد أنني أجيد صناعة وتعليم الآخرين لإنتاج كوسترات (قواعد حرارية للقهوة والشاي)، على شكل مربعات و دوائر و أشكال (Coasters) مبتكرة ومتعددة لتسويقها للمستهلك المحلي أو للسائح.

د. شرف: « إذا رؤيتك اصبحت جاهزة الآن، دعنا نبني رة لعملك:

ماذا تود أن تقدم لمجتمعك المحيط وللمستهلك وللمورد؟

محمد: « لمجتمعي: سأحاول أن ادرب وأشرك معي مجموعة من الشباب الذين لا يجدون وظائف، فهذه حرفة جميلة ويمكن تعلمها واتقانها من قبل هؤلاء الشباب، ومن يتقنها منهم سوف اقوم على توظيفه في المعمل.

للزبائن: سأقوم بتوفير الكوسترات بأشكال وتصاميم جديدة ومبتكرة بجودة عالية وبأسعار مناسبة.

د. شرف: الآن، أريد منك يا محمد أن تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها بالشكل التالي:

ساعد محمد بملء هذا الجدول

البيئة الخارجية للأعمال	البيئة الداخلية للأعمال
.....
.....
.....

كذلك حدد يا محمد المنافسين لك في السوق الذين ينتجون سلع مشابهة لما تنتجه من القطع الفسيفسائية ضمن الجدول التالي:

ساعد محمد بملء هذا الجدول

المنافسون	عمرهم في السوق	الميزة التنافسية	عناصر القوة	عناصر الضعف	الفرص التي يمكن الاستفادة منها

د. شرف: « لنعد مرة أخرى يا محمد إلى تحليل بيئة الأعمال التي تعمل بها، وهي كالتالي:

عوامل اقتصادية	عوامل سياسية / قانونية
عوامل اجتماعية	عوامل تكنولوجية

ولنحدد فرصك في النجاح والقدرة على الاستمرار، وسوف نقوم بذلك من خلال مصفوفة التحليل الرباعي SWOT:

عناصر خارجية	عناصر داخلية
نقاط الضعف في إنتاجك	عناصر القوة لدى ما تنتجه
<p>تتضمن: هل تعتقد أن هل تعتقد أن وضعك سيسبب لك مشكلات؟</p> <ul style="list-style-type: none"> ∞ مشكلات بسبب الموقع. ∞ مهارات تنقصك. ∞ مشكلاتك المالية. ∞ قيود تواجهك. 	<p>تتضمن: هل تعتقد أن وضعك يساعد أعمالك؟</p> <ul style="list-style-type: none"> ∞ مهاراتك واهتماماتك. ∞ نقاط جيدة تتعلق بموقعك. ∞ أي مدخرات تملكها. ∞ أفراد من العائلة يمكنهم مساعدتك.
التحديات التي يمكن أن يصادفها ما تنتجه	الفرص التي يمكن أن تستغلها
<p>تتضمن: تغييرات مستقبلية ستضر بأعمالك:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∞ مشاكل سياسية. ∞ تدهور اقتصادي. ∞ ارتفاع في الأسعار. ∞ مشكلات صحية أو مالية في المستقبل. 	<p>تتضمن: تغييرات مستقبلية ستكون جيدة لأعمالك:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∞ تحسينات متوقعة في الموقع مثل طرق أو مباني جديدة. ∞ توسع في الاقتصاد. ∞ زيادة في عدد الزبائن.

• كيف يمكن الاستفادة من نقاط القوة لعمل محمد ؟

.....
.....

• ما الذي يجب عمله لتخطي نقاط الضعف لعمل محمد ؟

.....
.....

• كيف يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة لعمل محمد؟

.....
.....

• كيف يمكن التعامل مع التحديات لعمل محمد ؟

.....
.....

المحطة الخامسة

الأهداف

من الضروري بعد أن حدد محمد رؤيته ورسالته وعمل على تحليل العناصر المؤثرة على طبيعته أعماله الداخلية والخارجية والتحليل الرباعي، أن يضع الأهداف التي تعمل على ترجمة رؤيته ورسالته إلى مهام يضعها ضمن خطط عمل حتى ينظم ويدير عمله بشكل عملي وعلمي.

د. شرف: «محمد أنت الآن أصبحت تنظر إلى عملك بنوع من التقدير والاحترام لأنك أصبحت تدرك حقيقة تكوينه ولديك صورة شمولية، وعليه فإننا سوف نترجم رؤيتك لمشروعك بشكل عدة أهداف، عليك أن تعمل على وضع خطط عمل تنفيذية لتحقيق هذه الرؤية من خلال المهام التي تؤدي إلى تحقيق الرؤية، لذلك وسوف أعلمك كيف تصنع أهداف حقيقية قابلة للقياس، كالتالي:

الهدف يجب أن يكون SMART ذكي:

- مهام محددة واضحة.
- مهام قابلة للقياس.
- مهام قابلة للتطبيق وليست مستحيلة.
- مهام واقعية من واقع الخبرات والمهارات والمواد الخام المتوفرة.
- مهام ضمن أوقات زمنية محددة.

مثال يا محمد:

صناعة عشرة قطع فسيفسائية بقياس ٢٠×٢٠ على شكل شجرة الحياة خلال شهر.
دعنا الآن نعمل خطة عمل لتحقيق هذا الهدف.

نموذج خطة عمل

ساعد محمد بملء الجدول المتعلق بخطة العمل.

ملاحظات	توصيات أخرى من خلال اداء المهمة (تغذية راجعة)	مقياس نجاح اداء المهمة	بدائل لأداء المهمة	مخاطر اداء المهمة	كلفة أداء المهمة	الدعم اللوجستي المطلوب لأداء المهمة	الفترة الزمنية المطلوبة لأداء المهمة		المكان المطلوب لأداء المهمة	الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة	المهام التي تؤدي إلى تحقيق	المهام / الهدف
							من	إلى				

المحطة السادسة

جذب الزبائن

في نهاية المحطة سنساعد محمد على:

- إدراك أهمية التواصل مع الزبون.
- التعامل مع الزبائن.
- ممارسة مهارة الاقناع والتفاوض من خلال ما سيقوله محمد للزبون حول خدماته ومنتجاته.
- ادراك أهمية تقديم لمنتج بالشكل الصحيح.

الخطوات:

لنعمل تجربة (لنقوم بفتح سوق لبيع قطع الفسيفساء وننقسم إلى مجموعتين بياعين وزبائن)

ناقش النقاط التالية:

- كيف يستطيع محمد أن يجذب الزبائن؟
- ما هي الوسائل التي استخدمها لترويج سلعته؟
- ما هي الطرق التي يستطيع من خلالها محمد أن يروج لمنتجاته؟

جدول بسيط لمساعدة محمد في تحديد السعر

أسباب تحديد هذا السعر	سعر المنافسين (الأعلى، لأوسط، الأدنى)	نوع المنتج

المحطة السابعة

اعرف زبونك

في نهاية المحطة سنساعد محمد على:

- إدراك من هم زبائنه؟
- معرفة ما هي احتياجات زبائنه؟
- تحديد قيمة المنتج؟

الخطوات:

هيا بنا فلنقوم بوصف الزبائن المختلفين الذين سيشترون منتجات محمد؟ ولماذا سيشترونها؟ وكم سيدفعون مقابل هذا المنتج؟

قطع الفسيفساء / منتجات سياحية		
من سيشتري؟	لماذا سيشترون المنتج؟	كم سيدفعون مقابل المنتج؟

المحطة الثامنة

الطلب والمنافسة

في نهاية المحطة سنساعد محمد على:

- تدوين الملاحظات والتعرف على كيفية عمل الأعمال الأخرى.
- ملاحظة المبيعات والناس التي تشتري من خلال زيارتنا للسوق.

الخطوات:

جمع البيانات المتعلقة بمنتجات محمد أو المنتجات المشابهة في السوق

كيف نجعل الناس يشترون من محمد؟

ما التحديات الخاصة بإدارة عمل محمد؟

ماذا نفعل اذا غضب محمد من الزبائن؟

كيف نحل أي اختلافات أو صراع مع الباعة الآخرين اذا تعرض محمد لهم؟

جدول بسيط لمساعدة محمد في تحديد الطلب والمنافسة:

المنافس	مميزاته	موقعه	اسعاره	أسلوب ترويجه

جدول بسيط لمساعدة محمد في تحديد الأساليب الترويجية في جذب انتباه زبائنه

مثل: (حفل الافتتاح، البيع الشخصي، الخصومات، الملصقات، الاعلانات، المطبوعات، العلاقات العامة).

التوضيح	نوع النشاط

المحطة التاسعة

مهارات إدارة الاعمال

في هذه المحطة سوف نرى كيف يحدد محمد المهارات التي لديه لإدارة اعماله وتحديد المهارات التي تنقصه وكيفية تنميتها لاكتساب النجاح في أعماله والمهارات الإدارية المطلوبة لإدارة اعماله.

د. شرف: « عليك يا محمد أن تتذكر أنك يجب أن تكون صادق في عملك و في تقديم منتج ذو جودة عالية وأن تكون قادر على التعامل مع الانماط المختلفة للزبائن أو للأشخاص الذين يعملون معك في عملك وأن تكون ذو دراية بكيفية إدارة عناصر عملك. محمد: « هذا ما أود أن أعرفه ولكن كيف؟

د. شرف: « لنحدد المهارات/ المهام العامة التي تحتاجها لإدارة عملك الخاص يا محمد، وهل تستطيع أن تنفذها ام لا؟ ساعد محمد على ملء هذا الجدول بناءً على حقيقة تصور كل عمل في انتاج القطع الفسيفسائية

هل يستطيع أن ينفذها؟		ما المهارات/ المهام العامة التي يحتاجها محمد لإدارة عمله الخاص بالنتاج القطع الفسيفسائية
لا	نعم	

د. شرف: « محمد لنحدد المهام الأساسية التي تقوم بها بعملك.
 محمد: « شراء مواد خام / تصميم القطع / الانتاج والبيع / واستريح يوم الجمعة.
 د. شرف: « يا محمد دعنا اذاً ننظم أعمالك بالشكل التالي:

الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأحد	السبت
6	5	4	3	2	1	
13	12	11	10	9	8	7
20	19	18	17	16	15	14
27	26	25	24	23	22	21
				30	29	28
استراحة	مبيعات وتسويق وتسجيل حسابات العمل المقبوض من المبيعات	تغليف	انتاج	انتاج	تخطيط وتطوير وبحث	شراء من سوق الجملة تسجيل المصرف على الشراء

حدد كل يوم سبت للذهاب الى السوق او الأماكن التي تشتري منها كافة مستلزمات ومدخلات عملك .
 حدد أن يكون لديك يوم (مثلاً) يوم الأحد لتقوم بجرد وترتيب وإضافة المواد التي اشتريتها وتخطيط وتنظيم و تصميم ورسم خطة العمل للأسبوع والانتاج.
 حدد مثلاً: أن يكون كل من يوم الاثنين والثلاثاء والأربعاء أيام للإنتاج والتصنيع والتغليف ، وخصص يوم الخميس من كل أسبوع للتسويق والمبيعات،.
 خصص يوم الجمعة كيوم إجازة وعطلة لك، وبالتالي بناء أهداف عملك بشكل حقيقي يرتقي بعملك وجودة منتجك ويمكنك من الاطلاع على السوق ومعرفة حاجته، وبالتالي الانتاج وفق ذلك.
 وراجع منك تسجيل كافة مصروفاتك ومقبوضاتك والحركات المالية التي تؤديها لفترة ٣ شهر ثم يكون لنا لقاء آخر.

المحطة العاشرة

التفاوض / التنويع والتوسع في العمل (إدارة العمل الجيدة)

بعد عدة شهور من تنظيم عمله كما أشار عليه كل من السيد خالد والدكتور شرف قام محمد بزيارة خالد في مقر عمله في البازار، لكن هذه المرة بدلاً من حالة الاحباط والحزن التي وجدها عليه خالد، كانت هناك نظرة متفائلة في عيون محمد، رحب خالد بمحمد وسأله : كيف أحوال أعمالك يا محمد يبدو لي انها في تحسن وازدهار.



محمد: « الحمد لله، لقد تمكنا كل من: السيد خالد والدكتور / شرف، من وضعي بشكل علمي على الطريق بتغيير نظرتي وأهداني لعملي وتنظيمه، وأود منك اذا سمحت لي ان اقوم بعرض بعض من القطع التي طورتها بشكل جميل لعلك تكون أحد الزبائن الذين سوف يعملون على شرائها وكذلك أود منك مرافقتي الى موعد مع دكتور شرف، كنت قد حددته معه خلال الاسبوع الماضي».



خالد: « دعنا نرى القطع أولاً.»

قام محمد بعرض القطع على السيد خالد، حيث وضعها ضمن الجدول التالي:

نوع القطعة	وصفها	سعر التكلفة للقطعة الواحدة	سعر البيع
كوسترات خزفية	قطع مربعة 9*9 وأخرى دائرية بقطر 9 سم	35 قرش	
ميداليات خزفية	مثل القدس، جرش، البتراء، رموز مقدسة	45 قرش	
صحون	مصنوعة من الخزف	دينار ونصف	
لوحات 15*10	تمثل اماكن مقدسة تاريخية	خمسة دنانير	

وعرض العينات التي لديه.

خالد: « يا محمد جميل ما أرى ومتنوع وأسعار معقولة، ويبدو لي أنك طورت من عمالك في الفسيفساء الى الخزف. **محمد:** « نعم، أثناء وضعي الجديد كما أشار الدكتور شرف فأنتني وأثناء زيارتي للسوق لل مواد الخام عثرت بالسيد رائد البدري من جمعية صناع الحرف التقليدية والذي أشار علي مرحلياً أن أقوم بإنتاج بعض من قطع الفسيفساء، وكذلك فإنه عرض علي أن يقوم بالفترة الأولى من العمل باستخدام الأفران الخاصة لديهم مقابل تدريب مجموعة من الشباب الحرفيين وتوظيفهم لدي، والآن أنا اعمل على تدريب أربع شباب وفتاتان في عملي على أمل أن يصبحوا مهرة لأقوم بتوظيف ثلاثة منهم بشكل دائم بالاستعانة بمشروع التشغيل والتدريب الذي أشار علي به صديق يعمل في مؤسسة التدريب المهني.

الآن ماذا فعل محمد ليطور من عمله خلال الشهور التي تلت لقاءه الأول مع الدكتور شرف وصديقه السيد خالد صاحب بازار الأخوة؟

والآن يا صديقي خالد هل تود شراء بعض من هذه القطع؟

خالد: « أجل، سوف أقوم بتسجيل الطلبية التالية، حيث أود الحصول على:

- ١٥٠ ميدالية خزفية.
- عشر لوحات فسيفساء قياس ١٠×١٥.
- ٣٠ مجموعة (كوسترات) كل مجموعة بها ٦ قطع، بواقع ١٥ مجموعة مربعة الشكل قياس ١٠ سم × ١٠ سم
- ١٥ مجموعة دائرية الشكل قياس ٩ سم.

حالياً ليس لدي اهتمام بالصحون، ولكن سوف أدلك على صديقي يحيى الذي يبيع هذه السلع بشكل جملة.

محمد: «ومتى تتوقع مني أن أقوم بتسليمك هذه الطلبية».

خالد: «في خلال أسبوعين، حيث اننا نقوم حالياً بجرد ما لدينا وتحديد النواقص المطلوبة ضمن هذه النماذج والأسعار المناسبة التي تعرض علي، دعنا نتفاوض على معدل الربح الذي تود أن تحصل عليه من خلال مبيعاتك لي:

محمد: لنقل ٤٠ %

خالد: كثير جداً يا محمد.

محمد: أيضاً مبالغ به، ولا تنسى أنك تود الاحتفاظ بي كزبون للمستقبل وأنا يوف أقوم بأخذ كميات منك بسعر الجملة.

محمد: فما رأيك اذاً بـ ٢٥ % على إجمالي التكلفة.

خالد: سوف اقترح عليك ١٥ ٪ وسوف اكتب معك عقد حصري لتزويدي مما يلزمي من قطع فسيفساء وخزف لمدة عام. ولا تنسى يا محمد أن هنالك منافسة من القطع المشابهة المتواجدة في السوق من الهند والصين وتركيا وغيرها.

محمد: «ولكن ذلك حقاً قليل لنقل ١٨ ٪ ولنكتب عقد التوريد الآن.

خالد: « سوف أساومك على ١٦,٥ ٪ ذلك العقد لمدة عامين.

محمد: حسناً والله على نية التوفيق صافحني لتتم الصفقة ونوقع الاتفاقية والفاتحة على نية التوفيق.

خالد: أحسنت، يبدو لي أنك بغضون عدة سنوات سوف تكون قد تركت أثراً في السوق.

الآن

حل موقف التفاوض الذي جرى ما بين خالد ومحمد، وكيف ترى آلية التفاوض التي حصلت ولماذا حقق محمد هذه النتيجة المجزية.

.....

.....

.....

.....

والآن، وبعد هذا الانجاز الذي حققه محمد والسيد خالد انطلق الاثنان الى الدكتور شرف حسب الموعد المسبق.

المحطة الحادية عشر

التخطيط لمستقبل اعمالك وتحسين الانتاجية

في نهاية هذه المحطة سوف تقوم بالاطلاع على آلية التي سوف تمكن محمد من تحديد الأهداف التي تتعلق بالإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية، وكيف يضع معيار جودة حتى يحافظ منتج على طابع واحد غير متغير لكسب مزيد من الزبائن.

عندما وصل كل من السيد خالد ومحمد الى منزل الدكتور شرف وجده في الحديقة وقد شعر دكتور شرف بالفرحة التي تغمر محمد، وعندما قام بسؤاله عن ذلك، أخبره بالتغيرات الإيجابية التي أحدثها بعمله من خلال النصائح التي قدمها له وكذلك أخبره عن الصفقة التي اتمها قبل أن يأتي الموعد مع السيد خالد.

د. شرف: « جيد يا محمد وأنا فخور بهذا الإنجاز وهذه الثقة بالنفس والعمل ا ، والآن دعنا نحلل أسباب تغييرك الإيجابي في الفترة السابقة». الآن ساعد الأطراف في تحليل النزعة الإيجابية التي تصاحب محمد.

د. شرف: « أحسنت، يا محمد لقد قمت بخطوات لم انكرها لك مثل التشبيك والتعرف والتواصل مع آخرين ضمن مجالات عملك وأيضاً قيامك بالاستفادة من المبادرات المحلية المتوفرة مما يجعلني أود أن أسألك هل وضعت أهدافاً حقيقية كما ذكرنا في المرة السابقة تتعلق بعملية الإنتاج لديك أو التسويق أو العمل ضمن فريق عمل/إدارة العنصر البشري في عملك وإدارة مالية مشروعك «أي ما تصرفه وما تربحه وهل تعتقد أن مشروعك أصبح يخطو بكل جودة ضمن معايير واضحة لك ولمن يعملون معك بشكل إيجابي».

محمد: « لقد فكرت بذلك مالياً ولكن أمل اليوم من خلال لقاءنا وخاصة أنك أخبرتني خلال اتصالي بك، أنك تود أن نفكر معاً بكيف يصبح مشروعني هو جوهر أعمال حقيقية».

د. شرف: «وماذا فعلت حتى نبدأ هذه الخطوة».

- محمد: «قمت بتسجيل نشاطاتي كافة التي قمت بها خلال الشهر الماضي واحضرتها لك لتتطلع عليها تفضل د. شرف وانظر إليها».
- د. شرف: «يقوم بقراءة ما سجله محمد بمساعدة زوجته وابناءه».
- د. شرف معلقاً: «محمد هنالك إيجابيات وهنالك بعض الأمور بحاجة تحسين يا محمد».

كيف تحسن	ما تحتاجه حقيقة	الإيجابيات
من خلال التواصل مع تجار الجملة وضع استبانة السؤال المباشر للزبائن.	بحاجة إلى جمع آراء الزبائن لما يودون الحصول عليه من نماذج واشكال.	الاستعانة ببدائل من خلال استخدام الإنترنت للحصول على نماذج ورسوم للعمل
حدد الأدوات والأسعار وآلية الحصول عليها من خلال شرائها أو استئجارها وحدد كم لديك من المال لذلك وهل أنت حقيقة بحاجة إلى ذلك لأن ذلك يمثل كلف إضافية على رأس المال. وضع إجراءات واضحة ومبسطة لمراقبة الإنتاج والأداء	أن يكون لديك أدواتك الخاصة بذلك لأنك تعتمد على استخدام معمل السيد راند البدري. أن تصنع نموذج يحدد آليات العمل والكميات والمواد الخام ومن أين تحصل عليها وبدائلها ووضع بطاقات الإنتاج لتدريب العاملين عليها	الاتجاه لتقليل الكلف الانتاجية وانتاج عدد أكبر بكلف وقت وجهد أقل. تنوع المنتج إلى سلع مشابهه ذات جودة عالية وتكاليف أقل ورغبة المستهلك بشرائها.
حدد مصاريف العمل	ليس هنالك فصل ما بين المصاريف الشخصية ومصاريف المشروع وهذه كارثة على الأعمال	تسجيل كافة المشتريات وتسجيل المشتريات وحساب الفروقات بينهما
تحليل عناصر التسويق وخلق منهج لتسويق منتجات المشغل.	بحاجة إلى خطة تسويقية شاملة.	تسويق بسيط للمعارف والاصدقاء

لأن قبل أن يبدأ د. شرف مع محمد وخالد بالتعرف على آليات تحسين عمله، ففكر وحل:
كيف لمحمد أن يسوق منتجاته؟

.....

.....

.....

.....

كيف لمحمد أن يضبط عملياته المالية؟

.....

.....

.....

.....

كيف تساعد محمد لعمل بطاقة إجراءات واضحة المعالم لكافة العناصر الانتاجية :



.....
.....
.....

كيف تساعد محمد ليحدد أسعار كل قطعة ينتجها؟

.....
.....
.....

ساعد محمد ليضع بعضاً من الأهداف الذكية المتعلقة بـ:

الانتاج:

.....
.....
.....

التسويق:

.....
.....
.....

المالية:

.....
.....
.....

الموارد البشرية:

.....
.....
.....

لنعد الآن بعد هذه الجولة من محاولتك للتفكير بمساعدة محمد الى الحديث الذي دار ما بينه وبين السيد خالد والدكتور شرف.

د. شرف: « عليك يا محمد أولاً عندما تقرر كيف ولماذا تصمم أن تأخذ برأي زبائنك في ذلك من خلال إما السؤال المباشر، أو من خلال استبانة، أو من خلال مصادر أخرى، حتى يكون انتاجك يخدم حاجة هؤلاء الزبائن وليس الهدف أن تنتج قطع ترضيك لوحدها».

خالد: « بالفعل يا محمد أنا اليوم عندما تفاوضت معك على الطلبية كان بذهني أمور أخرى ولكنني اكتفيت بما هو متوفر لديك، حتى تستطيع أن تمشي بخطوات واضحة وواثقة أكثر».

محمد: « حسناً، إذا سوف أقوم بعمل كتيب صغير portfolio بكافة التصاميم التي اعتقد انني أستطيع أن انفذها إما على شكل فسيفساء أو على شكل خزف، وسأقوم بعرضها على التجار» .

د. شرف: « بعد ان تختار التصميم، عليك بتحليل الكلف للمواد التي تود أن شراؤها وتصنيعها ومن ثم حتى تستطيع الخروج بسعر عادل يغطي كافة المصاريف للمواد الخام، ولجهدك ووقتك وللمصاريف الجارية من كهرباء وماء».

محمد: « عفواً دكتور شرف، وكيف أقوم بذلك بشكل جيد؟ فأنا حقيقة ضعيف في هذه الامور المالية، وتتولى حالياً زوجتي القيام بكافة هذه الأمور».

المواد التي تشتريها	الكمية / العدد	السعر

الآن ساعد محمد لتعبئة الجدول الذي طرحه عليه الدكتور شرف.

د. شرف: « ثم قم يا محمد بحساب تكلفة الكهرباء والماء وإيجار المعمل وغيرها ذات الكلف الشهرية:

البيان	الكلفة الشهرية

حدد أيضاً يا محمد كم عدد العمال الذين سوف يساعدونك ومن ثم كم سوف تدفع لهم؟

عدد العمال	الراتب الشهري لكل شخص
المجموع	

وأريد منك يا محمد ان تقوم بهذه الخطوات جميعاً لتحديد السعر للقطع التي تنتجها.

د. شرف: « يا محمد عليك أيضاً أن تحدد المعدات التي سوف تشتريها غير المواد التي يتم استهلاكها في عملية التصنيع، حتى تستطيع أن تحدد حجم المساهمة في الانتاج، ولا تحسب سعر هذه الآلات في كل مرة، ولكن قسم السعر حسب الاستهلاك على الفترة لعمر هذه الآلات كالتالي:

الآلات والمعدات	تاريخ الشراء	سعر الشراء	الصيانة	الاستهلاك

وعليك بوضع قوائم جرد لكل فترة زمنية بشكل ثابت حتى تستطيع تحديد ماذا لديك؟ وكم تريد حتى لا يتراكم لديك مواد تعتبر فيما بعد خسائر لأنك تصرف عليها ولا تلقى منها أي عائد.

عليك يا صديقي ان تكون ذكياً في استخدام كميات المواد وتنظيم ذلك.

هل تقوم بذلك حالياً يا محمد؟»

محمد: « تقوم زوجتي بتسجيل المواد، ولكنني لم اطلع عليها وهي التي تعرف كم هو متواجد.»

خالد: « اذا سمحت لي ومن واقع خبرتي يا محمد فنحن في البازار نقوم بوضع جداول جرد شهرية وهي بسيطة غير معقدة لعلك تستفيد منها كالتالي:

المواد المتوفرة	الكميات الموجودة في المستودع	السعر الافرادي لكل قطعة	السعر الاجمالي لكل قطعة
المجموع			

بطاقة جرد الوارد من المواد

#	المادة :																
	وصفها:																
	ظروف التخزين: حرارة: رطوبة: الإضاءة:																
	تاريخ توريدها:																
	كمية التوريد:																
	كميات الإخراج:																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>التاريخ</th> <th>الكمية</th> <th>المستلم</th> <th>التوقيع</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	التاريخ	الكمية	المستلم	التوقيع												
التاريخ	الكمية	المستلم	التوقيع														

بطاقة جرد الصادر من المواد المخزنة

#	المنتج/ المادة :																
	وصفه:																
	ظروف التخزين :																
	تاريخ تخزين وتوريده للمخزن :																
	ظروف التخزين :																
	الكمية المطلوبة للإخراج من المخزن:																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>التاريخ</th> <th>الكمية</th> <th>المستلم</th> <th>التوقيع</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	التاريخ	الكمية	المستلم	التوقيع												
التاريخ	الكمية	المستلم	التوقيع														
	الحالة التي خرجت بها المواد: التاريخ:/...../..... التوقيع:																

وندخل هذه البيانات على برنامج الكتروني.»

د. شرف: « شكراً يا سيد خالد لهذا التوضيح، وأنا أشيد على هذه الطريقة السهلة والجميلة والتي عليك تطبيقها يا محمد، ولكن لنعد الآن إلى الشق الأهم في عملك يا محمد، هل قمت بوضع بطاقات / او تعليمات واضحة لعمليات الانتاج لديك؟ فمهما زودتني به لا يبدو واضحاً لي هذا». محمد: « أقوم بذلك بشكل شفهي وضمني، أنا أعرف الخطوات وأثناء تدريب العاملين معي أقوم بإجراء الخطوات أمامهم ليقوموا بذلك كما افعله تماماً».

د. شرف: « خطأ يا محمد، عليك بوضع ذلك ضمن تصميم او ضمن بطاقات توضح بها عمليات الانتاج، ولعلك أيضاً تعمل على طباعتها أو وضعها ضمن تصميم وتعليقها على الحائط في المشغل، أو تدريب الآخرين عليها وتزويدهم بها، وتذكيرهم بذلك وذلك لضمان الجودة ولتقليل النافذ من الانتاج ولتوفير الجهد ولخلق خط انتاج متكامل. ما رأيك أن نقوم أن وأنت والسيد خالد برسم مراحل عملية انتاج معملك من الفسيفساء والخزف، ولتكن واحدة للفسيفساء وواحدة للخزف». الآن هل تستطيع أن تساعدهم أيضاً برسم أو وضع هذا النموذج الذي تحدث عنه الدكتور شرف؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم، ارسم هذه الخطوات :

المحطة الثانية عشر

تصميم مراحل عملية الانتاج/ التسويق

في نهاية هذه المحطة سوف تقوم بمساعدة محمد على تصميم مراحل عملية انتاجه بشكل علمي وعملي ووضع خطة تسويقية ووضع أهداف العمل.

د. شرف: « دعونا أولاً نتناول هذه الفطائر اللذيذة، ونتناول بعضاً من الشاي قبل أن نبدأ». محمد: « أتدرون الآن أشعر بأنني أتوق أكثر للعمل رغم شعوري أنني لم امارس عملاً من قبل».

خالد: «وهو يضحك بالفعل يا محمد، ما زلت للآن واتحدث عن نفسي في كل يوم أشعر بأنني ما زلت اتعلم اسرار طبيعة مهنتي كتاجر مواد سياحية» .

د. شرف: « قبل أن نكمل حديثنا حول الانتاج، ما رأيك يا محمد ان تقوم بوضع الأهداف الخاصة بعملك من ناحية: أولاً: الانتاج، ولتكن ذكية (SMART)».

محمد: انتاج قطع.

د. شرف: « محمد لا تنسى الجدول ولا تغوص بالأحلام».

T المدة الزمنية	R واقعي	A يمكن تحقيقه	M قابل للقياس	S محد
خلال شهر	√	√	1000 قطعة	انتاج الميداليات الفسيفسائية التراثية
خلال شهرين	√	√	25 قطعة	تصنيع صحن من الفسيفساء قياس 25
خلال شهر	√	√	35 قطعة	انتاج كوسترات دائرية 9سم خزفية

جيد، الآن أنت تضع أهداف حقيقية قابلة للتطبيق والقياس، وسوف أحاسبك عليها فيما بعد.
في المواد البشرية التي سوف تستخدمها ولا تنسى الجدول:

المدة الزمنية	الراتب	عدد العمال	البند
لمدة 6 أشهر	براتب 150 دينار	3 عمال	توظيف
خلال أسبوعين	على آليات التصنيع الخزفية والتغليف والشحن	3 عمال	تدريب
خلال شهر	على صناعة الفسيفساء	عاملين	تدريب

الآن اعمل خطط عمل لكل واحدة من البنود التالية :

الهدف الاول: توظيف ٣ عمال براتب ١٥٠ دينار، لمدة ٦ أشهر

خطة العمل

ملاحظات	توصيات أخرى من خلال اداء المهمة (تغذية راجعة)	مقياس نجاح اداء المهمة	بدائل لأداء المهمة	مخاطر اداء المهمة	كلفة أداء المهمة	الدعم اللوجستي المطلوب لأداء المهمة	الفترة الزمنية المطلوبة لأداء المهمة		المكان المطلوب لأداء المهمة	الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة	المهام التي تؤدي إلى تحقيق	الهدف
							من	إلى				

الهدف الثاني: تدريب ٣ عمال على آليات التصنيع الخزفية والتغليف والشحن، خلال أسبوعين

خطة العمل

ملاحظات	توصيات أخرى من خلال اداء المهمة (تغذية راجعة)	مقياس نجاح اداء المهمة	بدائل لأداء المهمة	مخاطر اداء المهمة	كلفة أداء المهمة	الدعم اللوجستي المطلوب لأداء المهمة	الفترة الزمنية المطلوبة لأداء المهمة		المكان المطلوب لأداء المهمة	الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة	المهام التي تؤدي إلى تحقيق	الهدف
							من	إلى				

الهدف الثالث: تدريب عاملين على صناعة الفسيفساء خلال شهر

خطة العمل

ملاحظات	توصيات أخرى من خلال اداء المهمة (تغذية راجعة)	مقياس نجاح اداء المهمة	بدائل لأداء المهمة	مخاطر اداء المهمة	كلفة أداء المهمة	الدعم اللوجستي المطلوب لأداء المهمة	الفترة الزمنية المطلوبة لأداء المهمة		المكان المطلوب لأداء المهمة	الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة	المهام التي تؤدي إلى تحقيق	الهدف
							من	إلى				

لنعد الآن إلى عملية الانتاج لديك، يبدأ كل من د. شرف ومحمد والسيد خالد برسم الشكل التالي:

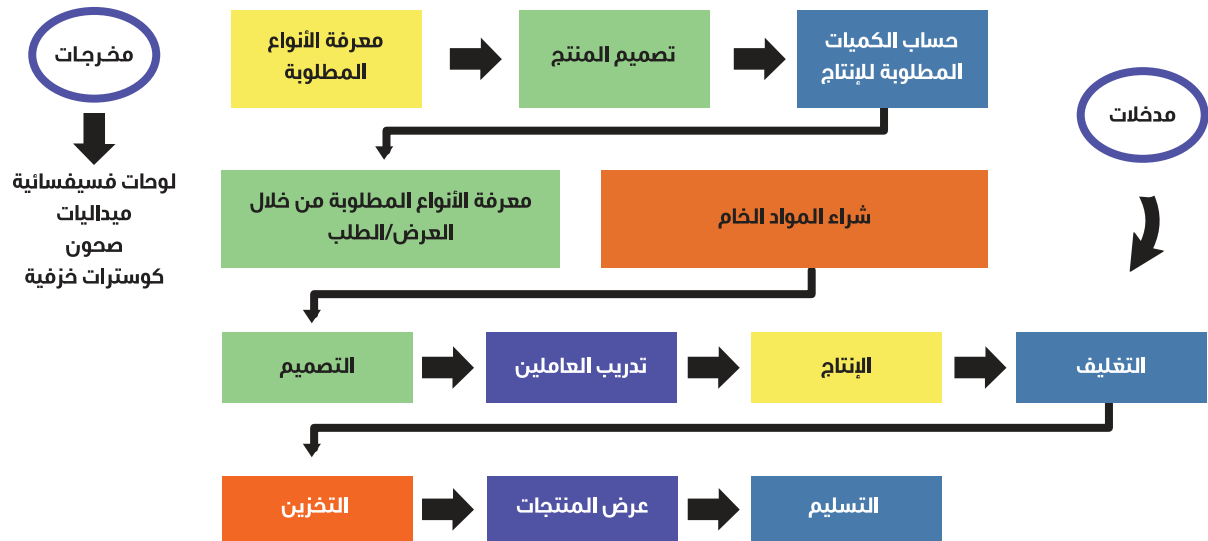


وعندما ينتهون خرج لديهم الشكل التالي:

المخرجات	العمليات المتعلقة بالإنتاج	المدخلات	نوع نشاط العمل
لوحات فسيفسائية كوسترات	- شراء المواد الخام من الموردين بأفضل مفاضلة سعر. - انتاج تصميّات فسيفسائية وخزفية وكوسترات - تدريب العاملين على صناعة اللوحات الفسيفسائية والكوسترات	- طين - طاولة - كراسي - ستاند - عمال - كماشة - عجل دوار - الوان فخارية - مواد لاصقة - فرن شوي الخزف - كهرباء - ماء - هاتف	صناعة خزفيات و فسيفساء

أو رسم للعملية الانتاجية على النحو التالي:

الإجراءات المطلوبة للتصميم والانتاج



د. شرف: « والآن أريد منك يا محمد ان تخبرني كيف ستسوق؟ ».

محمد: « انا اتصل بأصدقائي من أصحاب البازارات والبيع المباشر في المعارض ولأصدقك القول التسويق هو الآفة التي أعاني منها، فأنا أستطيع ان أسيطر على كافة الأمور التي ذكرتها لي د. شرف واستطيع تعلمها بسهولة ، ولكن عندما يتعلق الأمر بالتسويق فإنني لا أستطيع». د. شرف: «بالفعل يا محمد فنحن في ثقافتنا نخجل من التسويق، ونرى به عبئاً ثقيلاً وحين نمارسه إما ان نمارسه بأسلوبه الفج كالمبيعات أو من خلال أساليب لا ترتقي إلى مستوى التسويق» .

خالد: « بالفعل أنا أيضاً بحاجة إلى هذه المعلومات لأنني ألحظ عندما تأتيني العروض من التجار في الهند والصين وتركيا وغيرها، انهم يعرفوني بشكل ان لا أدركه عن نفسي».

د. شرف: « بالفعل التسويق هو علم وفن ولا يقتصر على عملية البيع المباشر، فهذه مبيعات وليست تسويق ولا تضمن استمرار تدفق عائد مالي، التسويق يا أخوتي يتناول أولاً: بعض من الخطوات التي تمارسونها، مثل: معرفة المنتج او السلعة التي تنتجونها، وتحديد الأسعار التي تحدثنا عنها يا محمد، ولعلك يا خالد أنت محترف بذلك. ففي حالتك انت حددت سوقك، وهي سوق مبيعات القطع السياحية، ولكن الاهتمام الأشد من ذلك يجب أن يتناول نوعية الزبائن الذين تودون التواصل معهم، فلكل شخص أسلوبه في إدارة هذه العلاقة بشكلها الإيجابي.

ولنقم بسؤال أنفسنا

من هم الزبائن الحاليين؟	من هم الزبائن الذين أود اكتسابهم؟
ما هي توقعات الزبائن؟	ما هي انماط شرائهم؟
ما هي المنتجات / الخدمات المقدمة؟	قنوات التوزيع
من هم المنافسون في السوق؟	الميزة التنافسية

فالزبون يود منك الحصول على قيمة ما يدفعه، وزيادة ليشعر بالرضا وليعود إليك مرات ومرات أخرى. ومن هنا عليك تحديد طبيعة السوق الذي تسوق به والأسواق المحتملة والتي ترغب ان تدخل بها كمنافس. ولنبدأ بجدول بسيط كالتالي:

الفرص التي يكمن الاستفادة منها	عناصر الضعف لديك	عناصر القوة لديك	الميزة التنافسية للسلعة	حصتهم في السوق (%)	حجم العمل لديهم (صغير، متوسط، كبير)	تاريخ بدء عملهم وسنوات تواجدهم في السوق	المنافسون

وعليكم ربط ذلك بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للعمل، كونها تؤثر في السوق من خلال الأنظمة والقوانين والضرائب.
عوامل اقتصادية عوامل سياسية / قانونية

عوامل اقتصادية	عوامل سياسية / قانونية
<ul style="list-style-type: none"> - سعر الفائدة - التضخم - العرض النقدي - البطالة - دورات الأعمال التجارية - الناتج القومي الإجمالي - سعر الصرف 	<ul style="list-style-type: none"> - قانون الضرائب - مراقبة الاحتكار - قوانين حماية البيئة - قوانين العمل و العمال - اتفاقيات التجارة الخارجية - ثبات و توازن نظام الحكم و الادارة - الوضع السياسي و الأمني
عوامل تكنولوجية	عوامل اجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> - تركيز الأبحاث الحكومية - معدل نقل التكنولوجيا - المواد - تطوير العمليات التكنولوجية 	<ul style="list-style-type: none"> - الفئات العمرية - التغير في نمط الحياة - البنية العائلية - المستوى التعليمي - الأنشطة الترفيهية - توزيع الدخل - التوجهات و القيم - أشكال الملكية

الآن

استخدام جدول الأهداف:

علقة بالتسويق معاً وبمشاركة السيد خالد؟

T	R	A	M	S
خلال شهر	√!	√!	في عمان العقبة	جمع عناوين كافة اصحاب البازارات
خلال عام	√!	√!	في المملكة	تحديد تواريخ المعارض الحرفية المقامة
خلال الـ 6 أشهر القادمة	√!	√!	تصنيع الخزفيات والفسيفساء	حضور ورشة تدريبية

جيد، والآن لنحدد أكثر:

التغليف المطلوب	طريقة التواصل معهم	المكان	السعر	الفئات المستهدفة لبيع قطعك الفسيفسائية والخزفية
				البازارات
				المعارض السنوية
				السياح
				الشركات

الآن يا محمد هذه النشاطات ضمن رزنامة خاصة بك، لذلك احسب كلفها لأنك سوف تعمل على ذلك وتصرف عليه وتخصص له ميزانية كالتالي:

الميزانية الإجمالية	الشهر												النشاط	
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		

طرق تواصل مباشر: المعارض، الزيارات،... إلخ.

طرق تواصل غير مباشر: الانترنت، الفيس بوك، الاستجرام، Snapshot، الجريدة والاعلام، البروشورات، دعاية.

نفذ محمد خطوات الدكتور شرف والسيد خالد، وبدأت رحلة نجاحه، وبعد فترة من الزمن تكلفت بمعمله الخاص، والذي استطاع أن يزوده بالفرن، وكذلك بعض الأدوات اللازمة للعمل، وارتفع عدد العاملين الى ٥ عاملين بالإضافة إليه، وكذلك فإنه يدرّب الآن بمعمله مجموعة من الشباب من مدرسة مادبا، ويخصص يومين من كل شهر من أجل التواصل مع أحدث المستجدات في مجال عمله. وخلال تلك الفترة بقي على تواصل مع الدكتور شرف والسيد خالد،..... وبعد عدة سنوات أقام حفل تكريمي لكل من الدكتور شرف والسيد خالد.

وفي افتتاح الحفل روى محمد قصته، حيث سرد ما كان عليه وضعه قبل سنوات، عندما كان قد وصل هاوية الاحباط، وكيف نصائح الدكتور شرف والسيد خالد ساعدته ليخطو خطوات حقيقية في النهوض بمعمله الخاص من أن يكون قصة فشل إلى قصة نجاح وكيف عمل بجد حتى احترف في مجله عمله، والذي أصبح ليس مجرد مصدر رفاه اجتماعي، ولكن جزء من مساهمته في مجتمعه المحيط.

فهو الآن وقد أصبح بملاءة مالية استطاع أن يوظف مجموعة من الشباب بشكل دائم وآخرين بشكل جزئي، وأصبح يرى نفسه جزء محرك من الاقتصاد الكلي.

والآن دورك أنت

فكّر بعملك كما فكر محمد واستعن بأصحاب الخبرة والكفاءة وقرأ واجتهد ولا تفقد الأمل، للارتقاء بأعمالك وتصبح قصة نجاح أخرى تضاف إلى قصص النجاح، التي استطاع أصحابها أن يشعروا بقدرتهم على أن يكونوا فاعلين ومؤثرين في المجتمع.

تم اعداد هذا الدليل بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة
الأمريكية للتنمية الدولية. إن محتوى هذا الدليل هو مسؤولية
منظمة FHI ٣٦٠ ولا يعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية
للتنمية الدولية USAID أو آراء الحكومة الأمريكية