

إدارة المشاريع الصغيرة والريادية

الدكتور
عماد يونس الصوالحي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾

اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

﴿سُورَةُ الْعَلَقِ﴾

البرنامج الوطني لدار الكتب الفلسطينية
بطاقة فهرسة أثناء النشر
وزارة الثقافة – الإدارة العامة للمكتبات والمخطوطات

الصوالحي، عماد يونس حسين
عنوان الكتاب: إدارة المشاريع الصغيرة والريادية
إعداد: عماد يونس حسين الصوالحي- غزة، 2021م.
(203) ص، 24*17
رقم الإيداع: 2021/1626

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى 2021م – 1443 هـ

إدارة المشاريع الصغيرة والريادية

Small and Entrepreneurial Business Management

الدكتور

عماد يونس الصوالحي

الإهداء

إلى المرجو شفاعته سيد الخلق عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم..

إلى من أخفض لهما جناح الذل من الرحمة والدي ووالدتي..

إلى زهرة بستانني وريحانة قلبي ورفيقة دربي زوجتي الغالية..

إلى الذين تقطرت دماؤهم على أرض الإسراء والمعراج..

إلى فلسطين الحبيبة..

الفهرس

8	الفصل الأول: ريادة الأعمال "المفهوم والاستراتيجيات"
8	مفهوم ريادة الأعمال
8	الريادي (Entrepreneur)
9	صفات الريادي الناجح
10	تصورات خطأ عن الريادي
10	أهمية ريادة الأعمال
11	مميزات ريادة الأعمال
11	استراتيجيات الريادة
12	الاستراتيجية الأولى: الإبداع
13	الاستراتيجية الثانية: الابتكار
14	الاستراتيجية الثالثة: التميز (التفرد)
14	الاستراتيجية الرابعة: المخاطرة
15	الاستراتيجية الخامسة: المبادرة
17	الفصل الثاني: الريادة والمشاريع الصغيرة
17	مفهوم المشاريع الصغيرة
21	أنواع المشاريع الصغيرة
22	أهمية المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية
24	خصائص المشاريع الصغيرة
24	دور القطاع العام والخاص في دعم المشاريع الصغيرة
26	معوقات نجاح المشاريع الصغيرة
30	عوامل استمرار ونجاح المشاريع الصغيرة
35	هل تشتري مشروعاً قائماً؟ أم تؤسس مشروعاً جديداً؟
40	الفصل الثالث: فكرة المشروع الريادي الصغير
40	فكرة المشروع الريادي
42	مصادر الأفكار الريادية
44	أساليب توليد الأفكار الريادية

46.....	اختبار الأفكار الريادية
49.....	تحليل SWOT للأفكار الريادية
53.....	تطبيق الأفكار الريادية ووضع خطة المشروع الريادي
58.....	الفصل الرابع: الملكية - الشكل القانوني للمشروع
58.....	اختيار الشكل القانوني المناسب للشركات
60.....	أشكال ملكية الشركات:
60.....	أولاً: شركة التضامن (شركة عادية):
63.....	ثانياً: شركة التوصية البسيطة:
65.....	ثالثاً: الشركة ذات المسؤولية المحدودة (المساهمة الخصوصية):
66.....	رابعاً: شركة التوصية بالأسهم:
67.....	خامساً: شركة المساهمة:
68.....	تصفية وفسخ الشركات
73.....	الفصل الخامس: مخطط نموذج العمل التجاري
75.....	مخطط نموذج العمل التجاري
76.....	أولاً: القيمة المقترحة أو العرض المقدم Value Proposition
79.....	ثانياً: شرائح العملاء Customers Segments
81.....	ثالثاً: قنوات التوزيع Channels
82.....	رابعاً: العلاقة مع الزبائن Customer Relationship
84.....	خامساً: مصادر الإيرادات Revenue Stream
85.....	سادساً: الموارد الأساسية Key Resources
86.....	سابعاً: الأنشطة الأساسية Key Activities
86.....	ثامناً: هيكل التكاليف Cost Structure
87.....	تاسعاً: الشركاء الأساسيون Key Partners
88.....	مثال عملي Skype (خدمة سكايب للتواصل الفوري)
92.....	مثال عملي فيسبوك
94.....	الفصل السادس: دراسة جدوى المشروع الصغير
94.....	مراحل تحليل جدوى المشروع
95.....	أولاً: مرحلة التعريف
95.....	ثانياً: مرحلة الدراسة التمهيديّة:

97	ثالثاً: دراسة ما قبل دراسة الجدوى:
97	رابعاً: تقرير دراسة جدوى المشروع:
97	خامساً: محتويات تقرير دراسة جدوى المشروع.....
100	
101	الفصل السابع: خطة عمل المشروع الصغير
101	مفهوم خطة العمل.....
103	مكونات خطة عمل المشروع.....
110	تنفيذ خطة العمل
112	
113	الفصل الثامن: التسويق في المشاريع الصغيرة
113	مفهوم التسويق
117	المزيج التسويقي 4Ps (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع):
118	دورة حياة المنتج: Product life cycle
121	استراتيجيات المنتج: Product strategy
122	استراتيجيات التسعير: Pricing strategies
134	استراتيجيات الترويج Promotion Strategies
135	قنوات التوزيع
137	التسويق الإلكتروني E-Marketing
139	مميزات التسويق الإلكتروني.....
140	مراحل التسويق الإلكتروني (4 مراحل)
141	المزيج التسويقي الإلكتروني.....
151	خطوات إنشاء موقع إلكتروني تجاري:
152	العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الموقع الإلكتروني:
153	
154	الفصل التاسع: اختيار موقع المشروع الصغير
154	مفهوم وأهمية اختيار موقع المشروع
156	اختيار موقع المشروع
157	العوامل المؤثرة في قرار اختيار موقع المشروع.....
160	الاتجاهات الحديثة في اختيار موقع المشروع

162.....	الفصل العاشر: جدولة المشروع الصغير
162.....	مراحل جدولة المشروع الصغير:
162.....	منافع جدولة المشروع الصغير
163.....	طرق جدولة المشروع الصغير
164.....	خرائط جاننت لتحليل وتصميم نظام معلومات إداري
165.....	برنامج مايكروسوفت بروجكت (Microsoft Project)
165.....	مثال عملي لتطبيقه باستخدام برنامج MS Project
172.....	الفصل الحادي عشر: إدارة المشتريات والمخازن في المشاريع الصغيرة
172.....	مفهوم إدارة المشتريات
173.....	وظائف إدارة المشتريات
176.....	طرق الشراء في المشاريع الصغيرة
177.....	إدارة المخازن في المشاريع الصغيرة
178.....	الرقابة على المخزون
179.....	نظم مراقبة المخزون
181.....	الاعتبارات التي تؤخذ بالاعتبار عند صرف المخزون
182.....	طرق صرف المخزون
185.....	تجارب ونماذج دولية
198.....	المراجع

المقدمة

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ، الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْمُسْتَحَقُّ
لِلْحَمْدِ، وَالشُّكْرُ لِلَّهِ الَّذِي تَفَضَّلَ عَلَيْنَا بِالنِّعَمِ وَعَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ، وَأَعَانَنِي وَوَفَّقَنِي
لِإِتِمَامِ هَذَا الْكِتَابِ.

تحتل ريادة الأعمال باهتماماً عالمياً واسعاً، لمساهمتها الواسعة في تحقيق التنمية
الاقتصادية المستدامة، ولا شك أنَّ الكثير من الشركات الكبيرة في العالم نشأت على أيدي
ريادي الأعمال، حيث مكنتهم قدرتهم الريادية من اكتشاف الفرص التسويقية، والمبادرة في
خلق تلك الشركات الكبيرة، حيث دفع ذلك العديد من دول العالم إلى توجيه سياساتها
وقوانينها نحو تشجيع ريادة الأعمال كسبيلٍ مهمٍ نحو التنمية الاقتصادية والاجتماعية،
وتحقيق النهضة العلمية.

تلعب المشاريع الصغيرة الريادية دوراً بارزاً في الاقتصاد المحلي؛ لما لها من أهمية في
توفير الوظائف والأعمال الجديدة، وكذلك زيادة إنتاج السلع والخدمات التي وُجدت من
أجلها. فالريادة في إدارة الأعمال تعني اللقب الذي يُمنَحُ لِمَنْ يُنشِئُ مشروعاً جديداً أو مشروع
قائم يساهم بفاعلية في تطوير الاقتصاد المحلي، ولكن الريادة بهذا المعنى ليست حكراً على
مُنشئ المشروع الريادي، بل وإنَّ المديرين العاملين في الشركات الكبيرة أيضاً يمارسون الريادة،
حيث يتمثل نشاط هؤلاء الرواد بتقديم سلع وخدمات جديدة، لذا يتوجب عليهم إدارة
مواردهم المحدودة بطرق أكثر تقدماً من النمط التقليدي السائد قديماً. ومن هنا تبرز أهمية
هذا الكتاب في الحديث عن موضوع إدارة المشاريع الصغيرة والريادية، وقد تم تقسيم الكتاب
إلى إحدى عشر فصلاً.

تناول الفصل الأول: توضيحاً لمفهوم ريادة الأعمال والريادي، وصفات الريادي
الناجح وتصورات خطأ عن الريادي، بالإضافة إلى تناول أهمية ومميزات ريادة الأعمال، ثم
توضيحاً كاملاً باستراتيجيات الريادة المتمثلة في الإبداع والابتكار وأخذ المخاطرة والمبادرة
والتميز.

أما الفصل الثاني: فقد تناول مفهوم المشاريع الصغيرة وأنواعها وخصائصها
وأهمية المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية، ودور القطاع العام والخاص في
دعم المشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى معوقات وعوامل نجاح المشاريع الصغيرة.

أما الفصل الثالث: فقد تناول فكرة المشروع الريادي الصغير، ومصادر الأفكار وأساليب توليد الأفكار الريادية، بالإضافة إلى اختبار وتطبيق الأفكار الريادية بعد عمل تحليل SWOT للأفكار الريادية.

فيما تناول الفصل الرابع: اختيار الشكل القانوني المناسب للشركات حسب قانون الشركات التجارية الفلسطيني للعام 2012، بالإضافة إلى تصفية وفسخ الشركات.

أما الفصل الخامس: فقد تناول مخطط نموذج العمل التجاري ومفهومه ومكوناته، وأمثلة عملية لشركات طبقت هذا النموذج.

أما الفصل السادس: فقد تناول مراحل دراسة جدوى المشروع الصغير ومحتويات تقرير دراسة جدوى المشروع.

في حين تناول الفصل السابع: خطة عمل المشروع الصغير والتحضير للخطة ومكوناتها بالإضافة إلى تنفيذ خطة العمل.

أما الفصل الثامن: فقط تناول التسويق في المشاريع الصغيرة والريادية، وقد تناول المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الإلكتروني، واستراتيجيات المنتج واستراتيجيات التسعير والترويج والتوزيع، بالإضافة إلى دورة حياة المنتج.

أما الفصل التاسع: فقد تناول مفهوم جدولة المشروع الصغير ومراحل الجدولة ومنافع جدول المشروع، ومخطط جانث للمشروع، بالإضافة إلى شرح مثال عملي على جدول زمني لمشروع صغير باستخدام برنامج ميكروسوفت بروجكت.

واختتم الكتاب بالفصل الحادي عشر: الذي تناول إدارة المشتريات والمخازن في المشاريع الصغيرة، ومفهوم ووظائف إدارة المشتريات، وطرق الشراء في المشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى مفهوم ووظائف إدارة المخزون وطرق الرقابة على المخزون وطرق صرف المخزون.

وأخيراً يأمل معد الكتاب بأن يكون قد قدم إسهاماً متواضعاً في موضوع الكتاب.

والله ولي التوفيق

د عماد الصوالحي

ريادة الأعمال "المفهوم والاستراتيجيات"
Entrepreneurship "Concept and Strategies"

مفهوم ريادة الأعمال

الريادي (المفهوم والتعريف)

صفات الريادي الناجح

تصورات خطأ عن الريادي

أهمية ريادة الأعمال

مميزات ريادة الأعمال

استراتيجيات الريادة

الفصل الأول: ريادة الأعمال "المفهوم والاستراتيجيات"

مفهوم ريادة الأعمال

تعتبر ريادة الأعمال ظاهرة قديمة – قبل القرن الواحد والعشرين-، وقد استُخدِمت كلمة الريادة لأول مرة من العالم الإيرلندي الاقتصادي ريتشارد كانتليون. عبر العالم ريتشارد عن الريادي بالشخصية التي على استعداد لتأسيس منظمة جديدة (مشروع جديد)، والشخصية التي تقبل المسؤولية الكاملة عن نتائج الأعمال غير المؤكدة (نتائج الأعمال في المستقبل). عرف العالم الاقتصادي شومبيتر الريادي بأنه الشخص الذي تتوفر لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو إلى ابتكار ناجح.

تعمل ريادة الأعمال على إنشاء منتجات جديدة أو تحسين منتجات موجودة، مما يُساعد على التطور الصناعي والتجاري، ويدفع تقدم عجلة التنمية الاقتصادية المستدامة.

"التنمية المستدامة (ويكيبيديا، 2021): هي عملية تطوير الأرض والمدن والمجتمعات وكذلك الأعمال التجارية بشرط أن تلبي احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها."

اتفق علماء الاقتصاد وأصحاب الأعمال التجارية على أن روح المبادرة ضرورية لتحفيز النمو الاقتصادي وتأمين فرص العمل الريادي في كافة المجتمعات. هناك مجموعة من النقاط التي تمثل جوهر مفهوم ريادة الأعمال وهي:

1. سلوك فرد أو منظمة يرتبط بعدد من المهارات الإبداعية والابتكارية.
2. اكتشاف الفرص واقتناصها في ظل المخاطرة.
3. استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل عما هو متعارف عليه.
4. عملية تقديم منتج جديد أو ابتكار استخدامات مُنتج موجود.
5. إضافة قيمة جديدة للنشاط الاقتصادي، والرؤية المستقبلية لتكوين الثروة.

الريادي (Entrepreneur)

الريادي أو رائد الأعمال هو صاحب المشروع الذي يُمَثِّل فكرةً جديدةً نوعاً ما، وعندما يُسعى أي من أصحاب المنظمات الكبرى برائد أعمال أمثال (بيل غيتس، وستيف جوبز عالمياً، أو الراجحي عربياً) فإنَّ ذلك لكونهم قد بدؤوا هذه الشركات كمشروع جديد من الصفر، واعتمدوا في تفكيرهم على المخاطرة وكسر الروتين، والخروج من الخطط التقليدية والتكرار.

بيل غيتس (ويكيبيديا، 2021) رجل أعمال ومبرمج أمريكي، أسس عام 1975 شركة مايكروسوفت. ستيف جوبز (ويكيبيديا، 2021) أحد أقطاب الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو المؤسس الشريك والمدير التنفيذي السابق ثم رئيس مجلس إدارة شركة آبل. مصرف الراجحي (ويكيبيديا، 2021) مصرف الراجحي هو مصرف سعودي تأسس عام 1957. مصرف الراجحي إحدى الشركات المصرفية الكبرى المساهمة إذ يبلغ رأس مالها 25,000,000,000 ريال سعودي ويحكم المصرف في تعاملاته المصرفية والاستثمارية أحكام وضوابط الشريعة الإسلامية. قام بتأسيسها الأخوة صالح وعبد الله وسليمان ومحمد بن عبد العزيز الراجحي.

ويعرف الريادي بأنه الشخص الذي يُنظّم المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، ويتمتع بصفات (المبادرة والمخاطرة والقبول بالفشل)، ولديه القدرة على طلب وتوفير الموارد البشرية والمالية والمعدات وباقي الأصول؛ ليقدم شيئاً جديداً، ويجعل منها شيئاً ذا قيمة، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تُمكنه من ذلك. ويعرف الريادي بأنه الشخص الذي يتنبأ بالتغيير في الأسواق، أو يقوم بإحداث هذا التغيير، من خلال إدخال منتجات جديدة، أو اتخاذ إجراءات لتوليد مشروع جديد. قد يكون الريادي رجلاً أو امرأة، وقد يكون من الطبقة العليا أو من الطبقة الدنيا، أو شخصاً يمتلك المعرفة في التكنولوجيا، أو شخصاً تنقصه هذه المعرفة، أو خريج جامعة، أو غير متعلم، أو مخترعاً أو مديراً، أو ممرضاً، أو رجل مبيعات، أو مهندساً، أو طالباً، أو معلماً، أو شخصاً مهنيّاً، أو متقاعدّاً.

صفات الريادي الناجح

1	الرغبة في إدارة الأعمال.	7	القدرة على التأقلم مع البيئة الخارجية واستغلال الفرص.
2	المثابرة والاستمرارية على العمل.	8	المبادرة والقدرة على إنجاز الأعمال.
3	الثقة بالنفس.	9	الدقة والوضوح في العمل.
4	لديه دوافع نفسية وشخصية.	10	إدارة الوقت بشكل صحيح.
5	القدرة على إدارة المخاطرة.	11	الابتكار، وانفتاح التفكير، والأفق الواسع.
6	رؤية الفرص التي لا يراها الآخرون.	12	لديه دوافع مادية لتكوين الثروة.

تصورات خطأ عن الريادي

هناك تصوّرات خطأ لدى البعض حول رواد الأعمال، تتجسد بافتراضات معينة أهمها:

1. يُؤلّد رواد الأعمال بموهبة ولا يُصنّعون، فهذه الفكرة خطأ لأن المثابرة والخبرة والممارسة يمكن أن تخلق الرواد.
2. رواد الأعمال مغامرون، وهذه ليست حقيقة، فهم في حقيقة الأمر يقبلون المخاطرة المحسوبة.
3. الأموال هي مفتاح نجاح رواد الأعمال، وهذا أمر غير صحيح، لأنّ الكثير من الرواد بدؤوا بأموال قليلة أو مُقْتَرَضَة.
4. يجب أن يكون رائد الأعمال صغير السن أو شاباً، وهذا غير صحيح أيضاً، فالعمر ليس مانعاً للريادة، فقد تأتي الريادة مع تقدم العمر، مثال:

"كولونيل ساندرز (ويكيبيديا، 2021): أمريكي أسس سلسلة مطاعم كنتاكي، عدد الفروع وصلت إلى 20 ألف فرع حول العالم".

5. يجب أن يكون رائد الأعمال حاملاً لشهادة جامعية في تخصص معين، وهذا غير صحيح، لأنّ الشهادة تساعد في العمل لا كل شيء.

أهمية ريادة الأعمال

تظهر أهمية ريادة الأعمال من خلال المنافع والإيرادات التي تتحقق عنها، وهي كالاتي:

1. إضافة قيمة جديدة للمنظمة، وتطوير منتجات جديدة.
2. اكتشاف الأسواق التي لا تتعامل معها المنظمة ولا تقدم فيها خدماتها، واكتشاف حاجات الزبائن غير المشبعة.
3. تحفيز مواهب المنظمة الداخلية على الاستمرار في العمل والبقاء في المنظمة، وعدم ترك العمل في المشاريع القائمة.
4. إقامة التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى.
5. تحقيق عوائد استثمار عالية، خصوصاً إذا كانت المنتجات الجديدة ناجحة.

مميزات ريادة الأعمال

يُعدُّ نجاح رائد الأعمال إضافةً حقيقيةً لمنطقته ووطنه ومجتمعه، وليس لنفسه فقط، حيث إنّ ريادة الأعمال تحقق ميزات للفرد والمجتمع ناتجة عن نشاطات رواد الأعمال تشمل الآتي:

1. تحسين وضعه الحالي مالياً واجتماعياً.
2. التحرر والاستقلال من الاعتماد على وظائف الآخرين.
3. زيادة الدخل، وزيادة النمو بالاقتصاد الوطني.
4. تطوير المزيد من المنتجات، واستحداث أسواق جديدة.
5. تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية، سواءً للاستهلاك المحلي أو الخارجي (التصدير).
6. المنافسة التي تُفضي إلى منتجات بجودة أعلى.
7. استخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة الإنتاجية.
8. المزيد من الأبحاث والدراسات وتطوير المعدات الحديثة للسوق المحلي.
9. تقليل هجرة المواهب، بتوفير مُناخ محلي جديد لريادة الأعمال.

استراتيجيات الريادة

الاستراتيجية الأولى: الإبداع

الاستراتيجية الثانية: الابتكار

الاستراتيجية الثالثة: التميز

الاستراتيجية الرابعة: المخاطرة

الاستراتيجية الخامسة: المبادأة

تعد استراتيجيات الريادة من أهم الاستراتيجيات التي تدفع منظمات الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وصولاً بهذه المنظمات إلى التميز. واستراتيجيات الريادة هي الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار، والتفرد، وأخذ المخاطرة، والمبادأة، وكذلك تُشجّع العاملين على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية عن هذه القرارات. وتُعرّف استراتيجيات الريادة بأنّها القدرة على تحقيق الفرق في القيمة ما بين التكاليف والأسعار.

تُعَدُّ قيادة التكلفة والتميّز في المنتج من الأعمال الريادية، وحتى تحقق المنظمات ذلك لا بد لها من أن توظف العاملين الأكفاء، وتعمل على تدريبهم وتحفيزهم ودعمهم ووضعهم في الأماكن المناسبة لأداء أعمالهم. ولهذا فإنّ على المنظمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة بالأسواق، وكذلك الموارد الملائمة لهذه الفرص، ولا بد من الأخذ بالاعتبار الاستفادة من العاملين الموهوبين وقدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التمايز لمنظمات الأعمال.

الاستراتيجية الأولى: الإبداع

مفهوم الإبداع:

يُشار إلى أن الإبداع Innovation هو قدرة الفرد أو المنظمة على جمع أو مشاركة المعلومات بغرض استحداث وتطوير أفكار جديدة، أو هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تستجيب للفرص الجديدة في المنظمة.

للإبداع دور مهم في تحسين عملية صنع القرارات، من خلال تشجيع أسلوب العصف الذهني، وهو (أحد الأساليب المستخدمة في تجمع أعضاء جماعة ما في المنظمة معاً لتطوير أفكار جديدة بعفوية وحرية دون انتقاد).

ويرى آخرون أنّ الإبداع هو المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالمشكلات والصعوبات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، والقدرة على التفكير بشكل مختلف للوصول إلى إيجاد حل مناسب.

يتمثل الابتكار Creativity في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة، وهذا فإنَّ الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أنَّ الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة الجديدة إلى المنتج الجديد.

الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال في تحقيق عدة أغراض هي:

1. زيادة الربحية، من خلال تقليل تكاليف الإنتاج.
2. تحسين إنتاج ووقت تسليم المنتج، وتقليل الأسعار، وزيادة الحصة في السوق من خلال زيادة المبيعات.
3. تقليل تكاليف الرقابة ومتابعة الأعمال.
4. تقليل تكاليف التخزين.
5. طرق جديدة في توريد المنتجات.
6. وسائل جديدة في التواصل مع المستهلك والمنتج.
7. وسائل جديدة في إدارة علاقات المنظمة مع المنظمات الأخرى.

الاستراتيجية الثانية: الابتكار

لقد تغيرت النظرة إلى الابتكار على مستوى الدول ومنظمات الأعمال، حيث أصبح الابتكار معياراً مهماً يحدد درجة تقدم الدول والمنظمات ورفقها، وأصبح الابتكار مصدراً لتحقيق الثروة، ودفع عجلة العملية التنموية.

ويعرف الابتكار على أنه قيام منظمات الأعمال بتقديم أفكار جديدة لم تأت بها المنظمات المنافسة الأخرى، وهذه الأفكار مرتبطة بالتكنولوجيا، وتطوير السلع والخدمات، وتطوير عمليات الإنتاج، وإدارة رقابة الأعمال، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي.

والمنظمة الابتكارية هي المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في السلع والخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات، في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات.

الاستراتيجية الثالثة: التميز (التفرد)

يكون التفرد في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواءً أكان ذلك بطبيعة السلع أم الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق الاستمرارية، وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها.

وحق تكون منظمات الأعمال الريادية متميزة وتسعى إلى التفرد، فإنها تعمل على رفع مواردها من خلال اكتساب الموارد المالية والبشرية، والتميز بالموارد ذات القيمة للمنظمة، ولابد من تطوير الموارد دائماً حتى تكون الموارد ريادية.

ويمكن تعريف التفرد بأن تقوم منظمات الأعمال بالإتيان بأعمال جديدة ومختلفة ومميزة عن بقية منظمات الأعمال الأخرى، سواءً بمنتجات جديدة أم بطرق الإنتاج أم بطبيعة الخدمات التي تقدمها، وكذلك بالموارد التي تمتلكها سواءً أكانت بشرية أم مادية أم تكنولوجية، وكذلك وسائل تقديم الخدمات للزبائن.

الاستراتيجية الرابعة: المخاطرة

مهارات أخذ المخاطرة تأتي في حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال، والخوف من الفشل، وحتى تكون ريادياً لابد أن تحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمال.

العناصر التالية تساعد في تشكيل مهارات أخذ المخاطرة:

1. الرؤية الإيجابية للأشياء، إنَّ الريادي والمنظمات الريادية تتمتع بالتميز، بحيث يصبح لديها الرؤية المستقبلية الإيجابية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
2. الريادي يكون ذا نظرة ثابتة وأكثر تبصراً لدعم تنفيذ الأعمال، والرؤية المستقبلية نحو المسار الريادي.
3. يجب أن يكون للريادي الوقت لرؤية وتقييم الأهداف يوميًا، ووضع كل مرحلة تحت الرقابة المستمرة.
4. على الريادي العمل على تقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة.
5. قبول المخاطرة، حيث التحضير لأسوأ الحالات في الأعمال واحتمالية عدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة على المدى الطويل.
6. تحديد النقاط التي تتوافق مع قدرات المنظمة، ومعرفة المزايا التي يتمتع بها كل من الفرد والمنظمة.

لا يوجد حدود معينة لسلوك أخذ المخاطرة ما بين الأشخاص والمنظمات بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطرة أقل يكون الشخص عبارة عن عامل عادي، وكلما زادت المخاطرة يصبح ريادياً.

إنَّ تقييم أخذ المخاطرة يأتي من ناحية اقتصادية، ويكون ذا علاقة باتخاذ القرارات، ومبنياً على مبدأ المغامرة المحسوبة، والمخرجات المتأنية بالنسبة لأخذ المخاطرة والفائدة المتوقعة.

يشار إلى أنَّ الميل نحو أخذ المخاطرة مرتبط بطبيعة الأفراد والمنظمات، ومدى الفائدة المتوقعة من مقدار هذه الخطر، وحينئذ لا بد من إدراك هذا الخطر، خصوصاً أنَّ الأفراد والمنظمات جزء من المجتمع المحيط بهم، وكذلك البيئة الخارجية التي يتم قراءة كافة الظروف المحيطة بها، وبقاء الاستنتاجات مرتبطة بها من أجل انطلاقة الأعمال، ومدى الحصول على المعلومات المتنافس عليها ذات العلاقة بالميل نحو المخاطرة.

ولهذا يمكن تعريف أخذ المخاطرة بأنه مقدار اتباع منظمات الأعمال للجرأة والميل نحو المخاطرة في البيئة المحيطة، وذلك بتقديم منتجات جديدة إلى الأسواق في ظل بيئة الغموض وعدم التأكد.

الاستراتيجية الخامسة: المبادأة

سلوك المبادأة مرتبط بالمفاهيم التالية:

1. اغتنام الفرص الموجودة في السوق (الفرص الجديدة)، والتي ليس لها علاقة مع عمليات المنظمة الحالية.

2. تقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن منتجات بقية المنافسين.

3. التخطيط الاستراتيجي للمنتجات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال فترة حياة المنتج.

المبادأة هي القدرة على إيجاد أو تمييز الفرص للقيام بطرح المنتجات في السوق، وتكون استجابةً للتغيرات في السوق، وليس كرد فعل للأحداث، ويكون ذلك من خلال الحصول على معلومات عن الوضع السابق والحالي وفي المستقبل.

ويضاف أنَّ المبادأة تتضمن الأفعال التي تتم قبل التغيرات في البيئة التي يكون لها تأثير على المنظمة، وكذلك الافتراضات باحتمالية حدوث مثل هذه التغيرات.

الريادة والمشاريع الصغيرة

Entrepreneurship and Small Business

مفهوم المشاريع الصغيرة

تعريف المشاريع الصغيرة

أنواع المشاريع الصغيرة

أمثلة على المشاريع الصغيرة

أهمية المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية

خصائص المشاريع الصغيرة

دور القطاع العام والخاص في دعم المشاريع الصغيرة

تمويل المشاريع الصغيرة

معوقات نجاح المشاريع الصغيرة

عوامل نجاح المشاريع الصغيرة

الريادة والمشاريع الصغيرة

مراحل إنجاز المشاريع الصغيرة لتكون ريادية

آلية الاستثمار في المشاريع الصغيرة

هل تشتري مشروعاً قائماً أم تؤسس مشروعاً جديداً؟

الفصل الثاني: الريادة والمشاريع الصغيرة

مفهوم المشاريع الصغيرة



تتسم المشاريع الصغيرة على
اختلاف أنواعها بكونها ذات أهمية
كبيرة في التنمية الاقتصادية

والاجتماعية في معظم دول العالم وفي فلسطين

بشكل خاص، وذلك لما لها من أهمية في توفير الوظائف والأعمال، وكذلك توفير الخدمات التي وجدت من أجلها.

يجب أن تجد المشاريع الصغيرة البيئة الاقتصادية والاجتماعية المناسبة لها، ويجب توجيه الطاقات والأفكار الإبداعية لمالكي مثل هذه المشاريع حتى تكون ريادية بأفكارها وتكوينها واستمراريتها، ولتصبح مشاريع كبيرة متطورة وريادية.

ولهذا فقد جاء هذا الفصل لتوضيح مفهوم المشاريع الصغيرة، ومعرفة الدور التنموي للمشاريع الصغيرة، والتعرف على أهم المميزات لهذه المشاريع ودورها في الحد من البطالة وزيادة الإنتاج، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية.

ما هو هذا المشروع الصغير؟ وماذا نقصد بالمشروع الصغير (SMALL BUSINESS)؟

إن الإجابة عن هذا السؤال ليس بالأمر السهل، حيث تختلف الإجابة من دولة لأخرى ومن نشاط لآخر، فالمشروع الصغير في إحدى الدول قد يعتبر كبيراً في دول أخرى. فمثلاً المشروع الصغير بالنسبة للاقتصاد الألماني قد لا يكون كذلك بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني أو الأردني على سبيل المثال.

والمشروع الصغير في مجال الصناعة قد لا يكون كذلك في مجال الزراعة، وحتى المشروع الصغير في المجال الواحد يختلف من قطاع لآخر، فمثلاً مشروع صغير في صناعة الأحذية يختلف عن مشروع صغير في مجال صناعة السيارات أو السفن.

قد تختلف المعايير المستخدمة لتمييز المشاريع الصغيرة عن المشاريع المتوسطة والكبيرة من بلد لآخر، إذ إن كثيراً من المنظمات قد تبدو كبيرة أو صغيرة نسبياً تبعاً لاختلاف المعيار المستخدم.

إنه من الضروري أن نتذكر المقولة: (إن المشروع الإنتاجي الصغير ليس مشروعاً إنتاجياً كبيراً يُنتج بحجم صغير) كما يقول المختصون في اقتصاديات المشاريع الصغيرة (Small Business is not a little big Business)، لأن لكلٍ من النوعين خصائصه التي يتميز بها.

تم اعتماد بعض المعايير والأسس التي يمكن من خلالها تمييز المشاريع الصغيرة عن غيرها من المشاريع الكبيرة، ومن هذه المعايير:

المعايير التي يمكن من خلالها تمييز المشاريع الصغيرة عن المشاريع الكبيرة:

معايير عدد العمال / القوى العاملة



هناك بعض المشاريع تعد صغيرة في بعض الدول وتعد كبيرة في الدول الأخرى، وذلك فيما يتعلق بعدد العمال.

فمثلاً في اليابان يعتبر المشروع صغير إذا كان عدد عماله 500 عامل، وهذا المشروع يعتبر مشروعاً كبيراً في فلسطين.

معايير الموارد المالية / رأس المال المستثمر



هذا المعيار خلافي بين الدول، ففي بعض الدول يجب ألا يقل رأس المال المستثمر عن 200 ألف دولار للمشروع الصغير، وقد لا يزيد رأس المال المستثمر عن 15 ألف دولار في دول أخرى كما في الأردن وفلسطين.

معايير أخرى

- معيار مستوى التقدم في التكنولوجيا المستخدمة.
- معيار حجم المبيعات.
- معيار حجم المخزون.
- معيار التنظيم.
- معيار نوعية الطاقة المستخدمة وحجمها.
- معيار درجة التخصص في الإدارة.

يختلف الاستناد إلى أي من المعايير السابقة باختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية، ومن بلد إلى آخر.

كما تختلف معايير المشاريع الصغيرة من بلد لآخر تبعاً لدرجة نمو وتطور البلد الصناعي، وكثافته السكانية، فما يعتبر صغيراً في دولة متقدمة صناعياً قد يعتبر كبيراً في دولة حديثة التصنيع.

تأخذ معظم البلدان العربية في تحديد المشاريع الصغيرة بمعيار عدد العمال، وهناك نسبة قليلة جداً من البلدان العربية تأخذ بمعيار قيمة رأس المال المستثمر بحد أدنى يختلف من بلد إلى آخر، إضافة إلى وجود القليل من الدول التي تعتمد على معيار حجم المبيعات. ومع ذلك فإن أهم المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد حجم المشروع هو عدد العاملين فيه.

وستبقى هنالك صعوبة في وضع معيار موحد وصالح لمختلف دول العالم.

يشمل مفهوم المشاريع الصغيرة في معظم البلدان العربية الوحدات الإنتاجية الصغيرة، وهي مشاريع الحرف اليدوية والورش الصغيرة، بالإضافة إلى المصانع الصغيرة الحديثة.

وهكذا تتضح الأهمية الكبرى لوضع معيار موحد وثابت للمشاريع الصغيرة في الوطن العربي، لأنه يمثل اللغة المشتركة بينها.

وسيتم تحديد مفهوم المشاريع الصغيرة اعتماداً على أساس معيار عدد العمال (أقل من عشرين عاملاً)، نظراً لبساطة هذا المعيار وسهولة حصره وإحصائه للمقارنة بين المشاريع، وكونه أقرب إلى الواقع، وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات النظرية والتطبيقية.

تعريف المشاريع الصغيرة

عرف البعض المشروع الصغير على أنه: المشروع الذي لا يزيد عدد عماله عن 15 عاملاً ولا يتجاوز رأس ماله عن 15 ألف دولار.

والبعض الآخر عرفه على أنه: المشروع الذي له حصة صغيرة في السوق، ولا يستطيع التأثير على السوق، ويدار بطريقة شخصية من قبل المالك أو الشريك.

عرفت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية USSEO المشروع الصغير على أنه: المشروع الذي يعتمد على مجموعة من المعايير الوظيفية مثل: استقلال الإدارة، المدير هو مالك المشروع، رأس المال المطلوب يتم الحصول عليه من شخص أو عدد محدد من الأشخاص، نشاط المشروع محلي (أي أن العامل وصاحب المشروع يقيمون بنفس المنطقة التي يقام بها المشروع).

وفي محاولات لعدد من الباحثين العرب وخاصة في الأردن وفلسطين لتعريف المشاريع الصغيرة بما يتناسب مع بيئة المجتمع المحلي، أكد الباحثون أن من أهم المعايير المستخدمة في تعريف المشاريع الصغيرة هي: عدد العمال، وحجم رأس المال المستثمر.

تعريف المشروع الصغير هو:

"منظمة مؤقتة تمارس نشاطاً اقتصادياً من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وباستخدام رؤوس أموال صغيرة نسبياً وموارد متنوعة (غالباً موارد محلية) وعدد محدود من الأيدي العاملة".

إذن المشروع في أبسط معانيه هو منظمة مؤقتة مهما قصر أو طال عمره. فهناك مشاريع عمرها ساعات أو أيام أو أسابيع أو شهور، وهناك مشاريع عمرها سنين أو الزمن. وما يجمع هذه المشاريع هو أنها مؤقتة مهما قصر أو طال عمرها، وبعد الانتهاء من هذه المشاريع (إذا كانت ناجحة) فإنها تتحول إلى صفتها الدائمة.

أنواع المشاريع الصغيرة

تختلف أنواع المشاريع الصغيرة من دولة الى أخرى، وذلك باختلاف المعايير التي تستند إليها كل دولة في تعريف المشاريع الصغيرة، ويأتي هذا الاختلاف من حيث طبيعة النشاط والمجال الذي تعمل فيه، فالمشاريع التي تعمل في مجال الصناعة تختلف عن التي تعمل في الزراعة او تلك تعمل في مجال تقديم الخدمات.

1. المشاريع الخدمية:

وهي تلك المشاريع التي تقدم خدمة ما لصالح الآخرين مقابل أجر، حيث أنها نيابة عن العملاء تقوم بتقديم خدمة كانوا سيقومون بها بأنفسهم أو لا يستطيعون القيام بها، مثل خدمات السياحة والتعليم والعلاج المواصلات والتنظيف والإصلاح، وغيرها من الخدمات الكثيرة التي يمكن أن تلبها تلك المشاريع بالتنسيق مع الطلب عليها.

2. المشاريع الإنتاجية:

وهي التي تعتمد في عملها على التحويل، أي تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي أو وسيط والتي يمكن القول بمعنى آخر بأنها تلك المشاريع التي تخلق قيمة مضافة.

3. المشاريع التجارية:

هي المشاريع التي تعتمد على شراء أو بيع أو توزيع سلعة ما أو عدة سلع مختلفة، من أجل إعادة استثمار الربح (الفرق بين سعر الشراء والبيع)، وهي كل مشروع يقوم بشراء السلعة ثم يقوم بإعادة بيعها أو تغليفها أو تعبئتها ومن ثم بيعها بقصد الحصول على ربح.

أمثلة على المشاريع الصغيرة

عندما يفكر شاب في الزواج؛ فإن جميع الأنشطة والأحداث التي تحدث من لحظة التفكير بالزواج إلى نهاية حفل الزفاف تسمى: مشروع زواج، وينتج عنه حدث يسمى: تكوين أسرة اجتماعية.

وعندما يخطط طالب للحصول على الشهادة الجامعية؛ فإن كافة الأنشطة والأفعال التي يتم أدائها من لحظة اختيار الجامعة والتخصص إلى حين انتهاء حفل التخرج يسمى: مشروع تعليم وحصول على شهادة جامعية.

وعندما يقوم طالب جامعي بتسجيل مادة مشروع التخرج، فإن المشروع يبدأ من لحظة اختيار العنوان، وتحديد المشكلة، مروراً بالتحليل الإحصائي والنتائج والتوصيات، وانتهاءً بصياغة المشروع ويوم نقاش المشروع والموافقة عليه، وينتهي المشروع ويتحول إلى منتج دائم خاص بالطالب.

وعندما يقوم مقاول بناء ببناء بيت لشخص ما، فإن كافة الأنشطة والأعمال التي تتم من لحظة إعداد التصاميم ولحين الانتهاء من البناء تسمى مشروع بناء مسكن، وعندما يستلمه الزبون يصبح مسكناً دائماً له.

أهمية المشاريع الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية

تهدف المشاريع الصغيرة إلى تشجيع المواطنين على استغلال الطاقات المعطلة وإلحاقها بالأيدي المنتجة التي تساهم في البناء والتنمية والاعتماد على الذات في خلق الدخل، والذي يخرجها من دائرة الاحتياج وانتظار الوظيفة.

كما تهدف إلى تشجيع المواطنين على توجيه طاقاتهم للعمل الحر والريادة بالعمل على إقامة المشاريع الصغيرة وتطويرها، وترسيخ قيمة العمل الحر وأهميته للمجتمع، وتشجيع أصحاب الأفكار الريادية على وضعها موضع التنفيذ.

المشاريع الصغيرة لديها قدرة على الاستجابة لمتغيرات السوق والتطوير السريع لحركة العرض والطلب، وباتت فرصها بالنمو والبقاء كبيرة.

تمثل المشاريع الصغيرة العمود الفقري للاقتصاد القومي وبخاصة في الدولة النامية، فهي مصدر لتوليد الناتج القومي، حيث تسهم في بعض الدول بأكثر من 40% من الناتج القومي.

وقد بينت الدراسات والأبحاث الحديثة الدور الذي تقوم به المشاريع الصغيرة في تحقيق الرفاهية والازدهار، وفي توفير سبل العمل المنتج للمواطنين.

تعد المشاريع الصغيرة لبنة أساسية للمشاريع الكبيرة، كما تساعد على زيادة المبيعات والتوزيع، مما يقلل تكاليف التخزين، ويؤدي إلى وصول السلعة إلى المستهلك بأقل تكلفة.

تعتبر المشاريع الصغيرة مناخاً جيداً للإبداع والابتكار والتطوير والتجديد، وذلك لوجود حوافز مادية بعكس الوظائف الحكومية، وهذا يؤدي إلى ارتفاع معدل الإنتاجية والانجاز، ويقال إن أكثر من ربع براءات الاختراع التي سجلت في الدول المتقدمة صناعياً كانت قد سجلت من قبل مشاريع صغيرة.

وتأتي أهمية المشاريع الصغيرة من خلال ما يلي:

1. تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية والخدمية والتجارية والفكرية.
2. تغطي جزءاً كبيراً من احتياجات السوق المحلي.
3. تشارك في حل مشكلة البطالة، وإعداد العمالة الماهرة.
4. تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج والاقتصاد في بلاد العالم.
5. تساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع، ودفع هذه المشاريع إلى مواقف تنافسية جيدة.
6. تعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية (صناعة، تجارة، خدمات، مقاولات)، وفي الانتشار الجغرافي، وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في إقليم معين، وفي معظم دول العالم الصناعية والدول النامية على حد سواء.
7. معظم الأثرياء والمشاهير في العالم نجد أنهم قد بدأوا بمشاريع صغيرة ثم أصبحوا من أصحاب الشركات العملاقة.

ويتلخص دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية فيما يلي:

1. استقطاب الشباب للعمل الحر، والمبادرات الفردية، والأعمال الريادية، والتوظيف الذاتي، واستثمار أموالهم وطاقاتهم في مشاريع صغيرة، وبالتالي إيجاد فرص عمل جديدة.
2. تحمل أعباء المشروع الصغير على جميع الأصعدة، من تخطيط، وتمويل، وإدارة.
3. تعدد المبادرات الفردية والأعمال الريادية يمنع تعرض المستثمرين والمبشرين للأزمات الحادة.
4. تُعدُّ ريادة الأعمال مرحلةً تدريبيةً وتطوراً تعليمياً لإعداد وصقل رواد الأعمال وإكسابهم الخبرات والمهارات في التعامل مع مختلف أطراف العمليات الإنتاجية والتسويقية.
5. توفير برامج الحاضنات التكنولوجية، ودعم الأعمال الإبداعية من خلالها، يفضي إلى تدفق الأفكار الإبداعية، وتكوين رصيد بشري من رجال الأعمال القادرين على إنشاء وإدارة مشاريع صغيرة.

خصائص المشاريع الصغيرة

1. سهولة البدء: حيث تتميز بانخفاض رأس المال المطلوب للبدء بها.
2. مرنة: حيث تتركز معظم إدارتها في شخص مالكيها، فتتبع سياسات وإجراءات أداء عمل مبسطة.
3. تمويل صغير: لا تحتاج إلى تمويل كبير، ومصادر تمويل المشاريع الصغيرة غالباً ما تكون ذاتية، حيث لا يستطيع المشروع في معظم الأحيان الحصول على قروض كبيرة وخارجية، بل يعتمد على مدخرات شخصية.
4. مساحة صغيرة: يحتاج المشروع الصغير إلى مساحة صغيرة لأداء نشاطه.
5. تعدد المسؤوليات: الجمع ما بين الإدارة والملكية، واستقلال الإدارة.
6. قدرة إبداعية: ارتفاع قدرتها على الابتكار والإبداع وذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم.
7. شكل قانوني بسيط: الشكل القانوني للمشاريع الصغيرة غالباً ما يكون مشروع فردي أو شركة تضامن.
8. قلة العاملين: قلة عدد العاملين فيها.
9. نطاق جغرافي صغير: نشاط المشروع الصغير ونطاقه الجغرافي محدود نسبياً.
10. مخاطرة أقل: درجة المخاطرة قليلة.
11. تكنولوجيا بسيطة: يعتمد على تكنولوجيا بسيطة وغالباً متوفرة محلياً.
12. استهداف محلي: تقديم السلع والخدمات للمجتمع المحلي مباشرة.

دور القطاع العام والخاص في دعم المشاريع الصغيرة

حقيقة إن هذا السؤال لا يعتبر استثنائياً أو خاصاً بدولة دون أخرى، بل إنه موضوع جدل وحوار على نطاق عالمي، إذ أن هناك اتجاهاً عالمياً يقول بضرورة اشتراك أو تشارك العبء بين القطاع العام (الحكومي) والقطاع الخاص، بما فيه القطاع الإنتاجي الصغير، وهذه الشراكة تأخذ ثلاثة أبعاد أو مستويات:

1. ضرورة ألا يقتصر مستوى تدخل القطاع العام على سن التشريعات والقوانين والأنظمة التي من شأنها أن تسهل وتدفع سير المشاريع الصغيرة إلى الأمام.
2. ضرورة أن يكون مستوى التدخل الحكومي من خلال تخصيص جزء من خطة التنمية الوطنية لهذا القطاع.
3. ضرورة أن تقوم الحكومة بتبني استراتيجية وطنية عامة تتعلق بكيفية دعم المشاريع الصغيرة، وتحديد الجهات الممولة والمنفذة والمشرفة على تنفيذ تلك الاستراتيجية.

هناك خدمات كثيرة يستطيع أن يقوم بها القطاع العام والخاص لدعم قطاع

المشاريع الصغيرة، منها:

1. تنظيم معارض محلية وإقليمية ودولية للترويج للمشاريع الصغيرة وطبيعة أعمالها.
2. تنظيم ورشات عمل ولقاءات لتطوير آليات التسويق والتسويق الإلكتروني في المشاريع الصغيرة.
3. تنظيم لقاءات وورشات عمل لدراسة وتحديد مشاكل واحتياجات قطاع المشاريع الصغيرة.
4. تطوير وتحديث القوانين (المالية، الخاصة بالعمال، التسهيلات الحكومية...) ذات الصلة بقطاع المشاريع الصغيرة.
5. تطوير وتحديث السياسات الضريبية الخاصة بالمشاريع الصغيرة.
6. تنظيم ورشات عمل حول كيفية التعامل مع المؤسسات المالية والحصول على التمويل (مساهمة، اقتراض).
7. تنظيم زيارات خارجية لأصحاب المشاريع الصغيرة للاطلاع على تجارب مماثلة.
8. تنظيم مؤتمرات دولية لتبادل الخبرات والمعلومات حول قطاع المشاريع الصغيرة.

تمويل المشاريع الصغيرة

تحتاج المشاريع الصغيرة إلى مزيد من الدعم والإقراض، وتعتبر البنوك التجارية ومؤسسات الإقراض العامة غير المصرفية من أهم المؤسسات التي يمكن بواسطتها تقديم الدعم المالي لهذه المشاريع.

وتتلخص مهمة هذه البنوك والمؤسسات في جمع الأموال على شكل ادخار، للعمل على توجيهها نحو الاستثمار في مختلف أنواع المشاريع الصغيرة.

ومن أهم البنوك والمؤسسات التي تقوم بتقديم الدعم والإقراض المالي للمشاريع

الصغيرة في فلسطين:

بنك فلسطين، البنك الوطني، بنك القدس، البنك الإسلامي الفلسطيني، صندوق الاستثمار الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي.

معوقات نجاح المشاريع الصغيرة

1. سوء الإدارة ونقص الخبرة في تنظيم المشاريع الصغيرة وإدارتها:

(صاحب أو مالك المشروع هو المدير)، وقد لا يمتلك هذا المدير الخبرة الكافية لإدارة المشروع وتشغيله بشكل اقتصادي يحقق أقصى معدلات الربح بأقل تكلفة. وعليه يجب إيجاد سياسات تدريبية لتطوير القدرات والكفاءات الإدارية التي تتولى الإشراف على هذه المشاريع وإدارتها. حيث إنه بغياب الوعي الإداري قد يتم اتخاذ بعض القرارات بناء على التقدير الشخصي، ولا يتم الاعتماد على الإحصاءات الرسمية ولا على المعلومات الدقيقة، وهذا يؤدي إلى تدهور معدل الإنتاج وانخفاضه، ومن ثم إلى فشل المشروع.

2. محدودية مصادر التمويل:

إن المشاريع الصغيرة يملكها فرد أو أسرة أو عدد محدود من الأشخاص، ويحتاج المشروع الصغير إلى التمويل في أثناء مرحلة التشغيل والنمو، وليس فقط في مرحلة التأسيس فقط.

قلة الموارد المالية تؤدي إلى عدم القدرة على الاستمرار في المشروع، وعدم الوفاء بالديون وبالالتزامات المالية؛ مما يؤدي إلى فشل المشروع.

ولأن طبيعة المشاريع الصغيرة هي سرعة النمو والتوسع، فهي تسعى للحصول على التمويل الذي ليس من السهل حصولها عليه؛ ولذلك يعتمد صاحب المشروع الصغير على تمويل مشروعه وتوسيعه من توفيره الخاص أو من توفير العائلة أو من الأرباح التي يحققها؛ حيث إن معظم هذه الأرباح يعاد استثمارها داخلياً، وقد تلجأ بعض المشاريع الصغيرة للتمويل الخارجي من المؤسسات المالية مثل البنوك وشركات التأمين والبنوك الاستثمارية.

3. عدم اتباع الأساليب الحديثة في مجال التسويق: مثل

- غياب التخطيط التسويقي وأبحاث التسويق.
- عدم الاستفادة من الكفاءات والمهارات المدربة في التسويق الإلكتروني.
- ومن هنا تبرز بعض المشكلات المرتبطة بالتسويق، مثل صغر حجم السوق المحلي، والتشابه بين منتجات المشاريع الصغيرة والكبيرة، وتراكم المخزون السلعي بسبب

منافسة ومزاحمة منتجات المشاريع الكبيرة.

4. عدم إتباع أساليب التخطيط الجيد: مثل

- التوسع غير المدروس في العمليات الإنتاجية.
- عدم الاهتمام بأساليب البحث العلمي.
- عدم الاهتمام بتدريب وتطوير الأيدي العاملة.
- كل ذلك سيؤدي إلى تدني مستويات الإنتاج فيها.



5. صعوبة توفير الآلات والمواد الأولية:

في بعض الأحيان يتم استيراد هذه الآلات والمواد الخام من الخارج، وهذا يشكل صعوبة تواجه صاحب المشروع من ناحية التشريعات والقوانين والعلاقات بين الدول.

6. ندرة المعلومات وصعوبة الحصول عليها:

أخطر المشكلات التي يتعرض لها المشروع الصغير هو عدم قدرته على الحصول على المعلومات الجيدة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الصائبة.

7. صعوبة اختيار موقع العمل أو اختيار موقع غير ملائم:

يفضل أن يكون موقع العمل في مركز المدينة لقرمها من البنوك والأسواق والمستهلكين وتوافر وسائل النقل والاتصالات.



ولكن الحصول على هذا الموقع قد يحتاج إلى مبالغ كبيرة جداً، قد تتجاوز في بعض الأحيان حجم رأس مال المشروع نفسه، وذلك لمتطلبات دفع مثل (كلفة خلو المكان للجهات المعنية).

ومع هذا تضطر المشاريع الصغيرة لدفع هذه المبالغ حتى تتمكن من الحصول على الموقع الجيد؛ حيث تقوم المشاريع الصغيرة بهذا العمل بهدف الاستقرار وتثبيت مشاركتها في السوق وخلق علاقات ثابتة مع زملاء جديدين.

8. ندرة الأيدي العاملة المدربة الماهرة:

في بعض الأحيان يترك العامل الماهر وظيفته ليعمل في المشاريع الكبيرة بأجور أعلى، وهذا التصرف يؤدي بالمشاريع الصغيرة إلى توظيف عمال غير مهرة.

9. عدم القدرة على التأثير أو الضغط على



الحكومة لتعديل أي قانون غير مناسب لها؛ هناك بعض القوانين التي تسنها الحكومة تأخذ بعين الاعتبار المشاريع الكبيرة وليس المشاريع الصغيرة، وبالتالي فالمشاريع الصغيرة غير قادرة على مواجهة الدوائر الحكومية لنيل حقوقها.

10. عدم الفصل بين الملكية والإدارة: مما يؤدي إلى أمور سلبية منها:



إن المدير المالك هو الشخص المسؤول عن جميع أمور المشروع؛ مما يؤدي إلى اهتمامه وحرصه الشديد على تطبيق الأفكار الخاصة به. وقد تكون هذه الأفكار في بعض الأحيان غير ملائمة، وقد يجهل المدير المالك الأمور الإدارية التي يجب اتباعها لإدارة المشروع بصورة جيدة، وقد يكون هناك تخلف بالمعرفة الإدارية والفنية.

11. عمليات البيع بالأجل:

تجذب عمليات البيع الأجل المستهلكين (الزبائن) وتحقق شيء من المبيعات، ولكن ذلك قد يؤثر على السيولة النقدية؛ مما يخلق احتمال عدم القدرة على التسديد من قبل الزبائن. وقد تمتنع إدارة المشروع كلياً عن البيع بالأجل، فتقل مبيعاتها، وقد تبالغ في ذلك، فتفقد السيولة بسبب ضعف نشاطات التحصيل وتخلف الزبائن عن تسديد المبالغ المستحقة عليهم.

مبالغة في البيع بالأجل -> تفقد السيولة

الامتناع عن البيع بالأجل -> قلة المبيعات

12. ضعف الرقابة على المخزون:

الاحتفاظ بمستويات قليلة -غير ملائمة- من المخزون ينعكس سلباً على كفاءة وفعالية المشاريع، حيث إنه قد ينجم عنه نفاذ السلع، وبالتالي فقدان الزبائن وتوجههم لمنتجات المنافسين.

أما الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون ينتج عنه كلف وأعباء مالية كبيرة.

الرقابة المستمرة على المخزون تقلل من حالات الفشل في العمل

13. إهمال المنافسين:

هذا قد يحصل مع مشروع قائم وناجح لسنوات طويلة، ثم فجأة يتعرض للفشل، ويكون السبب في الكثير من هذه الحالات هو إهمال المنافسين. فقد يهمل صاحب المشروع نشاط المنافسين الترويجي وتسعيرهم أو الخدمات التي يقدمونها...إلخ، كما قد يهمل التهديد الفعلي الذي يسببه دخول منافسين جدد.

14. البنى التحتية:

يُلاحظ من خلال التجارب المختلفة حول العالم، أنَّ نوعية الخدمات بما فيها النقل، والمواصلات، والكهرباء، والأراضي الصناعية، تأتي في أعلى قائمة الصعوبات التي تتعرض إليها منظمات الأعمال في الدول النامية. ويتسبب قصور الخدمات العامة (مثال: الكهرباء) في تحمل المنظمات العديد من الأعباء والخسائر المباشرة الآتية من انقطاع في تلك الخدمات، وما تمثله هذه الأعباء من عوائق أمام نمو المشاريع الصغيرة وتوسعها. وبالتالي فإنَّه من الأولويات تطوير البنى التحتية بكل مكوناتها، خاصةً وأنَّها تمثل أحد أبرز العوامل التي تعزز قطاعات الإنتاج من خلال تقليل التكاليف، وتحسين الإنتاجية، ودعم التنافسية في المنظمات الريادية.

15. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تُعَدُّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عاملاً ضرورياً لمعرفة الأسواق، وزيادة القدرة التنافسية.

ولكن تبقى المشاريع الصغيرة الناشئة في بعض الدول العربية بطيئةً في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويرجع ذلك لأسباب مرتبطة بالمنظمة نفسها، مثل عدم رغبة صاحب المنظمة في ذلك، أو عدم توفر العاملين المتخصصين، أو قلة المعلومات اللازمة حول التكنولوجيا المتوفرة، وارتفاع تكلفة الاستثمار في تلك التكنولوجيا.

عوامل استمرار ونجاح المشاريع الصغيرة

يتأثر نجاح المشاريع الصغيرة بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، وهناك بعض العوامل التي تلعب دوراً أساسياً في استمرار ونجاح هذه المشاريع تتناسب تناسباً طردياً مع امتلاك صاحبها المواهب الأساسية للإدارة الحديثة بحيث تشمل:

1. القدرة على التكيف والتغيير.
 2. القدرة على اجتذاب العمالة الماهرة والمحافظة عليها.
 3. بُعد النظر والرؤية التفصيلية عن سير العمل.
 4. معرفة السوق والزبائن ودراسة احتياجاتهم.
 5. وجود سجلات منظمة وواضحة ومخططة.
 6. معرفة المنافسين والتعامل معهم بحذر.
 7. الرقابة الكفؤة على الأموال والعاملين والمعدات.
 8. تخطيط أهداف المشروع بدقة وعناية وتخطيط أوجه العمل داخل المشروع ككل.
 9. مدى استعداد صاحب المشروع لقبول نصيحة المتخصصين والعاملين معه.
 10. وجود فرصة حقيقية يمكن استغلالها وملاءمتها لأفراد المجتمع.
 11. توفير رأس المال اللازم لتمويل العمليات الإنتاجية، وكيفية استخدام رأس مال المشروع.
 12. استخدام الأساليب والطرق الحديثة في تنظيم وإدارة المشروع.
- لضمان نجاح المشاريع الصغيرة لابد من مجموعة من السياسات والإجراءات الواجب على الدولة تبنيها، وأهمها:

1. التخفيف من السيطرة الحكومية والتعقيدات البيروقراطية، وتركيز النشاط الحكومي على الإشراف والتوجيه.
2. توفير فرص الإقراض الميسر، وبأقل كلفة، وبإجراءات بسيطة ميسرة.
3. توفير أماكن مناسبة لإقامة المشروع الصغيرة.
4. تقديم الخبرة والتوجيه لتعميق المعرفة لفرص السوق، والتسويق بأساليب أكثر فعالية وحدائث وأقل كلفة مادياً وزمنياً.
5. تقديم المساعدات الفنية فيما يتعلق بالإدارة والتمويل.

هناك 4 عوامل أساسية لنجاح واستمرار المشاريع الصغيرة

1. المدير المبدع الكفؤ والواقعي:

وهو المدير الذي يمكنه السيطرة على المشروع بنجاح، وفي نفس الوقت يفوض مسؤولياته لمساعديه؛ ليعطي نفسه وقتاً أكثر للتخطيط والتنظيم، دون أن يغرق في الأنشطة اليومية.

2. مصادر التمويل:

وهي نقطة الضعف الأساسية في عملية بقاء واستمرارية المشاريع الصغيرة. إلا أنه يمكن التغلب على هذه المشكلة إن ساهمت الحكومة بوسائلها المتعددة أو ساهمت المؤسسات المالية المختلفة -كالبنوك- من خلال تسهيل فرص المشاريع الصغيرة بالحصول على قروض سهلة وميسرة، لتشجيع مثل هذه المشاريع، وتطوير أنشطتها وتوسيع أسواقها.

3. التدريب:

تختلف إدارة التدريب في المشاريع الصغيرة عما هو الحال في المشاريع الكبيرة، لأن المشاريع الصغيرة ليس لديها المقدرة (سواء من حيث الخبرة أو القدرة المالية) لتطوير برامج ناجحة لتدريب كوادرها.

لذلك فإنه من الضروري أن يتم تدريب وإعداد مدراء مؤهلين أكفاء من قبل مراكز تدريب متخصصة سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص.

4. التشريعات:

إن الخطوة الأهم في تشجيع المبادرة في مجال المشاريع الصغيرة سواء على المستوى المحلي أو الدولي يأتي عبر تعديل وتطوير القوانين والتشريعات الخاصة بالصناعة والتجارة؛ لإزالة كامل الصعوبات القائمة في السوق، والتي تحول دون نجاح واستمرار المشاريع الصغيرة.

الريادة والمشاريع الصغيرة

قبل تحديد مفهوم الريادة وأهميتها في بناء اقتصاديات المجتمعات نرى من الضروري جداً الإشارة الى المقولة الاقتصادية التراثية التي مفادها بأن: "رأس المال جبان" تتناقض مع مفهوم الريادة بل مدمرة للريادة في مجال الأعمال.

وسنوضح الغرض من تبني الريادة والاستثمار، وذلك لما لهذه الناحية من أهمية على صعيد إدارة المشاريع الصغيرة وتطوير أسسها ومفاهيمها الإدارية، وتوفير متطلبات ومقومات نجاحها.

لقد كانت الريادة تعني دائماً الاستحداث، وهذا المصطلح انتشر واستخدم على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية وذلك في العقود الستة الأولى من القرن السابق.

وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما (مثلاً السبق الروسي في مجال الفضاء)، كما وتعني أيضاً أن يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقى طلباً ورواجاً. أما الريادة في حقل إدارة الأعمال فهي اللقب الذي يمنح لمن ينشئ مشروعاً جديداً، أو يقدم قيمة للاقتصاد.

وبالمنظور الأوسع فإن الريادة الإدارية تشمل أيضاً من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو يبتكر مشروع جديد.

والريادة بهذا المعنى ليست حكراً على منشئ المشاريع، بل من يمارسها، كذلك المدراء العاملون في المشاريع والمنظمات الكبيرة، حيث يتمثل نشاط هؤلاء المدراء الرواد بتقديم سلع جديدة أو بناء خط إنتاجي جديد أو القيام بإنشاء شركات جديدة.

ولضمان بقاء واستمرارية الأنشطة الجديدة فإنه يتوجب على المدراء الرواد إدارة مواردهم المحدودة بطرق تختلف عن الأسلوب التقليدي المعتمد من قبل الآخرين.

مراحل إنجاز المشاريع الصغيرة لتكون ريادية

المرحلة الأولى: تحديد الهدف



- أي الغاية التي تسعى إليها من أجل إنشاء هذا المشروع الصغير.
- وهل تم اختيار فكرة المشروع المناسبة لك؟
- ومدى الاستعداد والرغبة لأداء هذه الفكرة؟
- وهل لديك قدرة شخصية لإدارة المشروع من خلال الخبرات الفنية، ومعلومات ومعرفة سابقة، وتدريب سابق، ومهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين؟

المرحلة الثانية: دراسة جدوى مبدئية لفكرة المشروع

وهذا يتم من خلال دراسة حاجات السوق، والمشاريع المشابهة، ومراحل عمليات أنشطة المشروع.

وهل يحقق المشروع الصغير فائدة لك وللمجتمع؟

وهل فكرة المشروع واعدة بالنجاح؟

المرحلة الثالثة: هل يتوفر التمويل المالي

- وهذا يتم من خلال معرفة ما لديك من قدرات مالية للقيام بالمشروع؟
- أو الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع.

المرحلة الرابعة: إعداد دراسة الجدوى التفصيلية

- دراسة بيئية: هل المشروع يتوافق مع البيئة؟
- دراسة تسويقية: هل المشروع يسد حجم معين من الطلب على المنتج؟
- دراسة فنية: هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق؟
- وما هي الخدمات والأساليب التكنولوجية والفنية التي ستستخدم؟
- دراسة مالية: هل ميزانية المشروع قادرة على تغطية التكاليف وتحقيق أرباح؟
- دراسة اجتماعية: هل سيجقق المشروع عائداً اجتماعياً يعود بالنفع على المجتمع المحلي والمستهلك والفئة المستهدفة؟

هذا يتم من خلال معرفة ما لديك من قدرات مالية للقيام بالمشروع؟

أو الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع.

المرحلة الخامسة: إعداد برنامج زمني للمشروع

ويتم ذلك من خلال ما يلي:



- وضع خطوات وألويات تفصيلية لأنشطة المشروع.
- تحديد الفترات الزمنية لإنجاز أنشطة المشروع.
- تحديد تكاليف وموارد كل نشاط من أنشطة المشروع.
- تحديد تاريخ بداية ونهاية المشروع.

المرحلة السادسة: التنفيذ والتجهيز

وهي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع وتجهيزه، وكذلك تنفيذه بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب. وهذا يتم كما يلي:

- شراء وتركيب الآلات والمعدات.
- اختبارات التشغيل والإنتاج.
- التسويق والبيع.

المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم

تتعلق هذه المرحلة بمتابعة كم تم إنجازه من الأعمال، ومعرفة ما تم التوصل إليه وفق ما خطط له، وتكون على النحو التالي:

- من حيث تتابع أنشطة المشروع.
- من حيث زمن تنفيذ أنشطة المشروع.
- من حيث الإنفاق.
- من حيث نسبة التنفيذ وهل توجد مشاكل.
- من حيث التصحيح المستمر للتأكد من تحقق أهداف المشروع.

آلية الاستثمار في المشاريع الصغيرة

1. العمل على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية، والتقييم المالي للمشاريع الصغيرة.
2. القيام بالإجراءات اللازمة بخصوص تقديم الضمانات لتغطية مخاطر قروض المشاريع الصغيرة الممنوحة من قبل المؤسسات والبنوك المشاركة في التغطية الجزئية أو الكلية للمشروع.
3. العمل على تدريب وتأهيل مالكي المشاريع الصغيرة على كافة النواحي الإدارية والمالية، وكيفية إدارة هذه المشاريع حتى تكون ريادة ناجحة.
4. تحديد جهة متخصصة واحدة في الدولة لتتولى مسؤولية الإشراف ومتابعة مالكي المشاريع الصغيرة، وكذلك كيفية تسويق المنتجات المتعلقة بمثل هذه المشاريع.
5. إعطاء فرص أكثر طموحاً لذوي الأفكار الإبداعية والابتكارية؛ من خلال توفير الدعم المالي اللازم لهم بعد أن يتم دراسة الجدوى الاقتصادية لأفكارهم.
6. تحفيز الإنتاج المحلي وزيادة الطاقة الإنتاجية المتأتية من المشاريع الصغيرة، مما يعمل على تقليص المستوردات الأجنبية..

هل تشتري مشروعاً قائماً؟ أم تؤسس مشروعاً جديداً؟

الإجابة بعد دراسة:

- مزاياء شراء المشاريع القائمة
- عيوب شراء المشاريع القائمة
- مزاياء تأسيس المشاريع الجديدة
- عيوب تأسيس المشاريع الجديدة

ثمة سؤال يطرح نفسه على كل رائد أعمال يفكر في إنشاء مشروعه الخاص، مفاده: في أي اتجاه يمكن أن أسير؟

هل أؤسس مشروعاً جديداً من البداية؟ أم أشتري مشروعاً قائماً بالفعل؟

إذا أراد شخص ما أن يكون رائد أعمال أو فكر في امتلاك عمله الخاص، فإنه لا بد أن يتبع مساراً معيناً في التفكير، وأن يجيب عن جملة من الأسئلة، أحدها هو ذاك السؤال المتعلق بأيهما أكثر فائدة: تأسيس مشروع من البداية؟ أم شراء مشروع قائم بالفعل؟

والحق أنه ليست هناك إجابة واضحة أو عامة عن سؤال كهذا؛ إذ إن الإجابة ستكون مبنية ومتوقفة على ظروف الشخص الذي يفكر في هذا السؤال من الأساس، فإذا كنت كرائد أعمال تفكر في الحصول على تمويل ما، أو إذا كانت السرعة أمراً جوهرياً بالنسبة لك، سواء كانت في معدلات النمو، أو جلب الأموال، فإن المشروع القائم هو حلك الأمثل.

لكن إذا أردت أن تضع بصمتك في كل جزئية من جزئيات المشروع، وإذا كانت فكرتك تقتضي بأن تبدأ تأسيس المشروع من الصفر؛ فإن المشروع الجديد هو وجهتك الصحيحة، وهكذا فإن الأمر محكوم بظروف وشروط خارجية أكثر من كونه خاضعاً لتفضيلات شخصية.

أولاً: مزايا شراء المشاريع القائمة؟

1. الاستفادة من التنظيم القائم في المشروع من حيث الترتيب الإداري، والهيكل التنظيمي للموظفين والعاملين المهرة ومدى توفرهم في المشروع.

وهذا يوفر الكثير من الوقت، الكلفة المطلوبة لتأسيس مشروع جديد، وحصول المشتري على الإيرادات عند شراء مشروع قائم والتعلم من خلال عمل المشروع والاستفادة من الخبرات السابقة للمالك، سواء عن طريق السجلات والوثائق المتوفرة في المشروع.

المشاريع القائمة هي المشاريع التي تم تأسيسها منذ فترة، وتعمل على تقديم خدماتها للمستهلكين، لذا يلجأ البعض لشراءها بدلاً من تأسيس مشاريع جديدة.

2. توفر شبكة من العملاء والموردين في المشروع القائم، فوجود مجموعة من العملاء للسلع التي ينتجها المشروع، أو الخدمات التي يقدمها تشكّل حافز قوي للشراء.

كما أن ارتباط المشروع بعدد من الموردين الذين يؤمنون المواد الأولية اللازمة للمشروع تضمن استمراره بنجاح.

3. موقع المشروع الجيد يعزز الرغبة في الشراء لدى المشتري، خاصة إذا كان المشروع يقع في موقع مميز في المدينة، أو منطقة صناعية أو منطقة تجارية، بحيث تكون هذه المنطقة جاذبة للزبائن.
4. توفر المكان والتجهيزات اللازمة للعمل، وهذا يتيح للمشتري التعرف على الطاقة الإنتاجية الفعلية للمشروع قبل عملية الشراء، كما يتيح الحصول على آلات بسعر أدنى.
5. توفر المخزون اللازم للقيام بالعمل في المشروع -وبشكل اقتصادي-، هذا دليل واضح على نجاح المشروع في تحقيق الحجم الاقتصادي الأمثل للمخزون.
6. شراء المشروع صفقة رابحة للمشتري، خاصة عندما يضطر صاحب المشروع الصغير التنازل عنه أو بيعه خلال فترة قصيرة لأسباب معينة.
7. السمعة التجارية (الإيجابية)، تُعدّ الصورة العامة التي يكون المشروع الصغير شكّلها في أذهان المجتمع والمستهلكين من حوله، وهنا يستفيد المشتري من السمعة التجارية الطيبة ويقوم بالبناء عليها بشكل تراكمي.

ثانياً: عيوب شراء المشاريع القائمة؟

1. قد تكون المشاريع القائمة التي تُعرض للبيع نتيجة تعرضها للخسائر أو مشاكل مادية.
2. تكون صورة سيئة عن المشروع عند المستهلكين أو الموردون، مما قد ينتج عنه مشاكل في التمويل أو الإقراض أو التوريد.
3. ربما قد لا يرغب المالك الجديد بالعاملين السابقين ويسعى للتخلص منهم مما قد يسبب له مشكلات مع نقابات العمال.
4. ربما تواجه المشاريع القائمة مشكلة احتياجها للتطوير والتحديث، مما يعطل العمل أو يسبب انتكاسة في الأداء أمام المنافسين.
5. قد لا تكون المشاريع القائمة منسجمة مع التطورات التكنولوجية.

ثالثاً: مزايا تأسيس المشاريع الجديدة:

1. عملية تأسيس مشروع جديد تمثل أفضل الفرص لتحديد ودراسة المواقع الخاصة بالمشروع، وبالتالي إمكانية الوصول إلى الموقع الأكثر ملائمة.
2. حرية إنشاء الأبنية والمقرات الإنتاجية والإدارية.
3. إنتاج منتجات بتصميمات وأشكال جديدة ملائمة مع احتياج السوق.
4. لن تجد نفسك في مواجهة مشكلات قديمة يتعين عليك حلها.
5. ليس لديك ديون متراكمة، ومن ثم يمكنك الحصول على تمويل لهذا المشروع على مراحل.

رابعاً: عيوب تأسيس المشاريع الجديدة:

1. كل شيء هنا يستغرق وقتاً طويلاً؛ فالذي ينشئ مشروعاً من البداية لا يضع الربح العاجل في حسبانته، ناهيك عن أن كل العمليات الأخرى تستلزم وقتاً وجهداً كبيرين.
2. الحصول على تمويل لمشروع جديد أمر من الصعوبة بمكان؛ إذ إن المقرضين والمستثمرين قلما يغامرون بوضع أموالهم في مشروع لم تتبين ملامحه بعد.
3. يتعين عليك توفير حالة من الوعي لدى المستهلكين "المحتملين" بأهمية مشروعك.
4. من الصعوبة بمكان استقطاب موظفين أكفاء.
5. ليست هناك قاعدة بيانات يمكن الحصول عليها من مالك سابق تساعدك في رحلتك الجديدة.

فكرة المشروع الريادي الصغير

Small Entrepreneurial Business Idea

فكرة المشروع الريادي

مصادر الأفكار الريادية

أساليب توليد الأفكار الريادية

اختبار الأفكار الريادية

تحليل SWOT للأفكار الريادية

تطبيق الأفكار الريادية

خطة المشروع الريادي

الفصل الثالث: فكرة المشروع الريادي الصغير

إن أي مشروع يبدأ بفكرة ذات قابلية للتطبيق لها مصادرها وطرق تقييمها. وإذا ما كانت هذه الفكرة ناضجة، فإن المشروع الاقتصادي يصبح واقعاً، وعليك تنظيمه والتدرج في إعداد خطته بدقة متناهية. ومن ناحية أخرى لابد من طرق وأساليب توليد الأفكار عند الآخرين للاستفادة من ذلك.

فكرة المشروع الريادي

كثيراً ما نقابل شخصاً يملك المال والوقت والجهد ويود أن ينشئ مشروعاً اقتصادياً خاصاً به، ولكن لا يهتدي إلى نوع المشروع المناسب. وقد يكون لديه أفكار كثيرة لمشاريع اقتصادية لكنه ما زال متردداً، إما لغموض هذه الأفكار أو لعدم القدرة على تحديد واختيار واحدة منها، وربما لعدم اكتمال أو نضوج هذه الأفكار.

إن الاهتمام إلى الفكرة المناسبة يستلزم منا الانفتاح وإطلاق العنان لتفكيرنا، وقد ندهش من كثرة الأفكار الجديدة والإمكانيات التي يمكن تحقيقها.

كما أن الاهتمام إلى الأفكار الإبداعية يستدعي التخلص من مجموعة من المعوقات النفسية المتأصلة في ذواتنا نتيجة التنشئة الاجتماعية، مثل الخوف من التعبير عن أفكارنا الغريبة، والتوجس من تأثير حكم الآخرين على أفكارنا، ومحاولة الظهور دائماً كأشخاص راشدين، وحواجز أخرى يمكنك اكتشافها في هذه المحادثة المثيرة والمرحة.

وسائل يمكن استغلالها للوصول إلى الفكرة الريادية:

الاتصالات الشخصية

سواء مع الوالدين أو الأصدقاء أو الأقرب أو زملاء العمل.

مواقع الانترنت والمجلات المتخصصة

قراءة الصحف والمجلات ومواقع الانترنت المتخصصة، وخاصة تلك التي تعالج التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وما يترتب عليها من تغير في عادات المجتمعات الاستهلاكية.

الأسواق التجريبية

مشاهدة المعرض والأسواق التجريبية والبحث عن الاختلافات البارزة فيها.

حاضنات الأعمال

زيارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية المعنية بتأسيس وتطوير المشاريع الاقتصادية كحاضنات الأعمال وغرف الصناعة والتجارة وبنوك التنمية الصناعية وجمعيات

مراكز الأبحاث

مراقبة نشوات واختراعات مراكز الأبحاث والتطوير.

هذه الوسائل:

(الاتصال والقراءة والمشاهدة والزيارة والمراقبة) يمكن أن تؤدي - وربما فجأة - إلى بروز فكرة المشروع الذي يحقق أحلامنا وأهدافنا.

إن الفكرة وحدها لا تكفي للبدء في المشروع، فعلى الريادي أو رجل الأعمال أن

يناقش هذه الفكرة ويقيمها. وهنا يجب ألا يتم الخلط بين التردد والتقييم، أو بين الاقدام

واغتنام الفرص وبين المجازفة والتهور.

لهذا فإن اختبار الفكرة التي نود تطبيقها يجب أن يتم بعد:

1. دراسة الإمكانيات المتوفرة لدى الشخص (الجانب المادي والقدرة الإدارية والفنية.. إلخ).
2. دراسة المعطيات السائدة في البيئة المحيطة.
3. دراسة وسائل الإنتاج.
4. تحديد استراتيجيات العمل.
5. إنه لمن المفيد دراسة البيئة المحيطة والتعرف على السلع والخدمات المتاحة والمطلوبة.
6. وكذلك دراسة جداول الواردات والصادرات سواء في البيئة المحلية أو في الإقليم والتي بدورها ستساعد على الإلمام بحاجة السوق، وبالمواد المتوافرة فيه والتي يمكن استخدامها في عمليات الإنتاج.
7. يجب دراسة المهارات المتوفرة والتكنولوجيا السائدة التي يمكن استخدامها في المشروع المنوي تأسيسه، وكذلك الاستعانة بالدراسات الصناعية وبخطط التنمية وبالمشاريع القديمة، ويجب دراسة تجارب النجاح والفشل السابقة.

إن هذا كله سيساهم كثيراً في اكتشاف الفكرة بوضوح قبل البدء بتطبيقها

مصادر الأفكار الريادية

إن أولى خصائص وقدرات ريادي الأعمال هي قدرته على الإبداع والابتكار واقتناص الأفكار وانتهاز الفرص، حيث تمثل خاصية الإبداع والابتكار المفتاح الأول للريادي الناجح، فالفكرة المبتكرة هي المادة الخام التي يصنع الريادي منها النجاح. ورائد الأعمال الناجح هو من لديه الحس والموهبة على توليد فكرة جديدة بالتنفيذ. ويستطيع الريادي أن يستفيد من عدد من العوامل والمصادر للحصول على فكرة مناسبة.. أولاً: الأشياء التي نمتلكها:

قد تكون الأشياء التي نمتلكها مصدراً هاماً للأفكار التي تنتهي بمشاريع اقتصادية ناجحة. فإذا كان لديك سيارة أو حتى دراجة هوائية فإنه يمكن استغلالها في توزيع الصحف أو الرسائل أو أي سلعة أخرى، وبهذا تتحول ملكية السيارة والدراجة إلى مشروع اقتصادي. كثيراً ما نكتشف أن ملكية جهاز حاسوب أو غرفة إضافية في البيت أو حتى الخردة تكون مقومات كافية لإنشاء مشاريع صغيرة.

ثانياً: الحاجة:

هناك مثل شائع يقول (الحاجة أم الاختراع)، وهذا يعني أن حاجات المجتمع هي مصادر دائمة للمشاريع الصغيرة.

الناس بحاجة دائمة إلى الطعام والشراب والسكن والتعلم والترفيه ... إلخ. وهناك الكثير من المشاريع التي تقوم أساساً على تلبية هذه الحاجات.

وإذا ما استطعت اكتشاف حاجة معينة يمكن تلبيتها، فإنك تكون قد سرت على الطريق الصحيح لتطبيق فكرة مشروع اقتصادي ما.

يمكن الاستفادة من مراكز البحث العلمي التي تقوم بإجراء البحوث في سبيل تلبية حاجات الناس بوسائل حديثة وسهلة من خلال براءات الاختراع.

ويمكن تصنيف حاجات الناس حسب فئات محددة (على سبيل المثال):
الطلاب بحاجة إلى كتب ودفاتر وحقائب مدرسية وأحذية رياضية ... إلخ، وهذا يعني أنه يمكننا البحث عن أفكار مشاريع تحقق احتياجات هذه الفئة من الناس.
الرياضيون بحاجة إلى ملابس خاصة وأدوات رياضية متعددة، وربما تختار عامل الحجم مثلاً فننتج شيئاً لضخام الأجسام أو للصغار منهم أو لطويلي القامة.

ثالثاً: المشاكل تولد فرصاً جيدة للمشاريع الاقتصادية:

يمكن تحسس مشاكل المجتمع والعمل على حلها من خلال مشاريع اقتصادية مختلفة. وهنا يمكن الاستفادة من آراء المستهلكين والموزعين الذي يتحدثون عن مشاكل محددة كثيرة في السلع والخدمات التي يتعاملون معها.

لقد استطاعت إحدى السيدات في مدينة عمان أن تتعرف على مشكلة الوقت لدى العاملين، وتوصلت إلى فكرة المأكولات البيتية Home food التي يمكن تحضيرها ومن ثم توصيلها إلى المنازل، وقد ركزت على تحضير الطعام في الوقت المحدد وعلى نوعيته (المأكولات الشعبية مثل الكوسا وورق العنب وما شابه) واكتسبت خلال فترة وجيزة عدداً كبيراً من الزبائن وأصبحت صاحبة مشروع ناجح جداً.

رابعاً: المهارات التي تتقنها:

قد يكون لكل منا مهارة ما، سواءً كانت مهارة معرفية أو تقنية أو جسدية، وهذه المهارة يمكن تحويلها بسهولة إلى مشروع اقتصادي. هناك بعض الأفراد الذين يتقنون قص الشعر أو الطبخ وآخرين الغناء أو لعب كرة القدم، وهناك من يتقن لغة أجنبية أو قيادة سيارة أو تصميم الصور والفيديوهات ... إلخ.

إن الريادي الناجح هو الذي يستطيع تحويل مهارته التي يتقنها إلى مصدر دخل بعد تحديد من هم بحاجة ماسة لهذه المهارة.

أساليب توليد الأفكار الريادية

تحتاج الريادة وإنشاء المشاريع الريادية الصغيرة إلى قدر من الإبداع، ونظراً لتباين درجات الإبداع بين الأفراد، فإن القدرة على توصيل أفكار المشاريع تتباين أيضاً من شخص لآخر. ونظراً للحاجة الماسة للمشاريع الاقتصادية للقضاء على البطالة، وإحداث التنمية، وبناء المجتمعات المنتجة، فإن المؤسسات الحكومية والخاصة تقوم من وقت لآخر بعقد دورات يطلق عليها في الغالب (كيف تؤسس مشروعك الخاص)، ومن الجدير بالذكر أن التوجه نحو إنشاء المشاريع الصغيرة هو محور هذه الدورات. تضم هذه الدورات خليطاً من الأفراد، فمنهم من يملك الرغبة والدوافع لتأسيس مشروعه الخاص ولديه فكرة مبدئية، ومنهم من يبحث عن أي شيء يمكنه من كسب قوته اليومي وليس لديه أي فكرة.

ونظراً لتباين الدوافع، فإن توليد الأفكار لن يكون سهلاً، لذلك فإنه لا بد من

معرفة الأساليب المتبعة في ذلك، ومن أهمها ما يلي:

أولاً: العصف الذهني أو الفكري Brainstorming

يعتبر أسلوب العصف الذهني (طرح أفكار وحلول من جميع المشاركين) أكثر الأساليب شيوعاً في توليد الأفكار وحل المشاكل. العصف الذهني تمرين على التفكير الجماعي أو العمل ضمن المجموعة، حيث يجري تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل صغيرة (3-4 أشخاص) تجلس معاً، ثم تبدأ بطرح الأفكار أو الحلول لمشكلة ما.



ومما يجدر ذكره أن هذا الأسلوب يشتمل على عدة قواعد يجب مراعاتها:

1. قبل البدء بعملية العصف الذهني ينبغي أن يكون أفراد المجموعات متآلفين مع بعضهم البعض، ويكون أعضاء المجموعة قد تخلصوا من الخجل أو الخوف، وذلك من خلال بعض التمارين والمحادثات الجماعية التي يشيع فيها المرح والاستمتاع. وكثيراً ما يتم ممارسة بعض الألعاب أو حل بعض الفوازير والألغاز حتى يتم كسر الجليد بين المشاركين.
2. أثناء ممارسة العصف الذهني، فإنه ينبغي عدم تقييم أو التعليق على أي فكرة تطرح من قبل أعضاء المجموعة أو من قبل المشرف على النشاط.

إن ما يهمنا هنا هو ليس نوعية الأفكار المطروحة وإنما عددها.

وكلما كانت الأفكار غريبة وجديدة (أو حتى مجنونة) كلما كان ذلك أفضل.

3. يجب أن تظهر روح الجماعة من خلال المشاركة في طرح الأفكار، وألا يحاول أحد المشاركين فرض رأيه أو هيمنته على الآخرين، ويمكن لكل مشارك أن يستفيد وينتفع من أفكار الآخرين.

يجب كتابة هذه الأفكار حتى لا ننسى

4. يعطى للمشاركين وقتاً محدوداً (أقل من 10 دقائق)، ثم تطرح كل مجموعة الأفكار التي توصلت إليها، وبعد انتهاء التمرين يتم مناقشة الأفكار المطروحة، واختيار أفضلها ومن ثم مناقشة إمكانية تطبيقها.

5. يجب أن يتاح لكل عضو الإدلاء بآرائه دون خوف من نقد أو تعليق.

يمكنك أن تتصور النتيجة المترتبة على طرح فكرة من أحد المشاركين ومن ثم التعليق عليها بحدة من مشارك آخر، الأمر الذي سيحول دون مشاركة الأول بطرح أفكار أخرى.

ثانياً: قوائم المشكلات:

يختلف الأمر في هذا الأسلوب عنه في العصف الذهني، حيث أن:



- الأفكار أو الحلول تكون موجودة في قوائم (جداول)، ويقوم المشاركون بمناقشة هذه المشاكل وإيجاد حلول أو بدائل لها.
- إن أهمية هذه الوسيلة تكمن في التدريب على الحكم على الأفكار أكثر من توليد أفكار جديدة.
- والأهم من ذلك أن يتم وضع الأفكار للتحليل الجماعي ودراسة المشاكل المطروحة ووضع الحلول.

اختبار الأفكار الريادية

بعد أن يتم التوصل إلى فكرة المشروع الريادي، فإن الخطوة التالية تكون اختبار مدى صلاحية الفكرة الريادية للتطبيق على شكل مشروع اقتصادي. ونظراً لأهمية هذه الخطوة، فإنه ينبغي التريث في عملية الاختيار، وذلك ليتم تجنب استثمار المال والجهد في تطبيق فكرة قد لا تناسب صاحبها وربما لا تناسب المستهلكين. هناك مئات الآلاف من المشاريع الاقتصادية التي تنشأ في كل عام في الدول المختلفة وتنتهي عشرات الآلاف منها في السنة الأولى لقيامها.

وهنا يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل نريد فعلاً القيام بتطبيق فكرة المشروع التي توصلنا إليها؟
- هل نجد العدد الكافي من المستهلكين (أو الزبائن) لمنتجات هذا المشروع؟
- هل يمكن إقناع السكان (أو توصيل الفكرة) بمنتجات هذا المشروع؟

ينطلق التساؤل الأول من القدرات الشخصية لصاحب المشروع ومن الرغبة في ممارسة العمل في المجال الذي توصل إليه.

وهنا يجب فحص قدرات الشخص الفنية والصحية والنفسية وقدرته على المثابرة وعلى التعامل مع فئة محددة من المجتمع.

فكثيراً ما نقوم بالثناء على المشروع الاقتصادي ولكننا نتذمر من الزبائن الذين نتعامل معهم.

ومن ناحية أخرى، يجب أن يتم التعرف على أثر تأسيس المشروع على وقت الفراغ وعلى الواجبات الأسرية وعلى خطط المستقبل لصاحب المشروع...إلخ.

أما التساؤل الثاني فإنه يركز على عدد المستهلكين (حجم السوق):

فهل تكون الفكرة جذابة بما فيه الكفاية لتحقيق الربح الذي يسعى إليه المشروع؟

وما هي المخاطر التي يمكن أن تلحق بالمشروع إذا لم يستطع اكتساب الحد الأدنى

من الزبائن أو عند قيام منافسين آخرين بتقليد المنتج وإغراق السوق فيه؟

وأخيراً فإنه من المهم معرفة الوسيلة التي تتبعها في توصيل السلعة أو الخدمة للسكان؟

وهنا تثار تساؤلات حول توجهات السكان؟ ووسيلة الإعلام المناسبة للوصول لهم؟

ودور الوكلاء؟ ودراسة السوق والجزء من السوق الذي يمكن أن تُسوق فيه الخدمة أو

السلعة؟ ومدى دعم المؤسسات والمنظمات لتسويق أو تقبل المشروع؟

إن أي شكوك حول الأسئلة السابقة قد تكون بمثابة خطر يهدد نجاح المشروع الاقتصادي

ويمكن تفحص فكرة المشروع وتحديد مستوى الثقة فيما كما هو الحال في المثال التالي:

هل الفكرة قابلة للتحويل إلى مشروع، وهل ترغب في ذلك فعلاً؟

لمعرفة مستوى الثقة بالفكرة يرجى تحديد مستوى هذه الثقة: ضع دائرة حول الجواب

المناسب:

مرفوضة	محبذة	محبذة جداً	الحد الأقصى	
1	2	3	4	هل تريد تطبيق الفكرة؟
1	2	3	4	هل هناك سوق لفكرتك؟
1	2	3	4	هل يمكنك تلبية رغبات المستهلكين؟
1	2	3	4	هل يمكنك توصيل الفكرة للمستهلكين؟

إذا كان الجواب:

حاول إيجاد أفكار أخرى أكثر ملائمة	5 و أقل
جرب خيارات أخرى أو قم بتوسيع الفكرة	6 إلى 12
الفكرة ملائمة، وإذا ما كنت متأكداً أن الناس سيقبلون على الشراء، فإن خطوتك التالية هي وضع الفكرة موضع التنفيذ	أكثر من 12

مثال: لدينا فكرة مشروع ونريد اختبارها، فسيكون التقييم كالتالي:

مرفوضة	محبذة	محبذة جداً	الحد الأقصى	
			X	هل تريد تطبيق الفكرة؟
		X		هل هناك سوق لفكرتك؟
			X	هل يمكنك تلبية رغبات المستهلكين؟
		X		هل يمكنك توصيل الفكرة للمستهلكين؟

نتائج التقييم:

نتيجة السؤال الثاني = 3

نتيجة السؤال الأول = 4

نتيجة السؤال الرابع = 3

نتيجة السؤال الثالث = 4

مجموع القيم = 14 وهذا الرقم هو أكبر من 12 حسب المقياس الموجود في

الشريحة السابقة، إذن تكون نتيجة تقييم هذه الفكرة هي أن الفكرة ملائمة للتنفيذ وعليك

الانتقال إلى الخطوات التالية.

تحليل SWOT للأفكار الريادية



لتقييم الأفكار الريادية يجب تفحص مواطن القوة ومواطن الضعف في فكرة المشروع؛ وعندما يجري الحديث عن عملية التقييم هذه، فإنه لابد من اعتماد آلية وطريقة للتقييم.

ويمكن استعمال طريقة SWOT للوصول إلى الهدف. كلمة SWOT مأخوذة من الحروف الأولى للكلمات التالية:

Strengths	مواطن القوة
Weaknesses	مواطن الضعف
Opportunities	الفرص
Threats	المخاوف (التحديات)

جدول تحليل SWOT

	العوامل المساعدة على العمل	العوامل المعيقة للعمل
عوامل داخل المنظمة	عوامل القوة	عوامل الضعف
عوامل من خارج المنظمة (البيئة المحيطة)	الفرص	التحديات المحتملة

يجب أن ندرك أن مواطن الضعف ليست هي التهديدات، وأن الفرص لا تعني مواطن قوة.

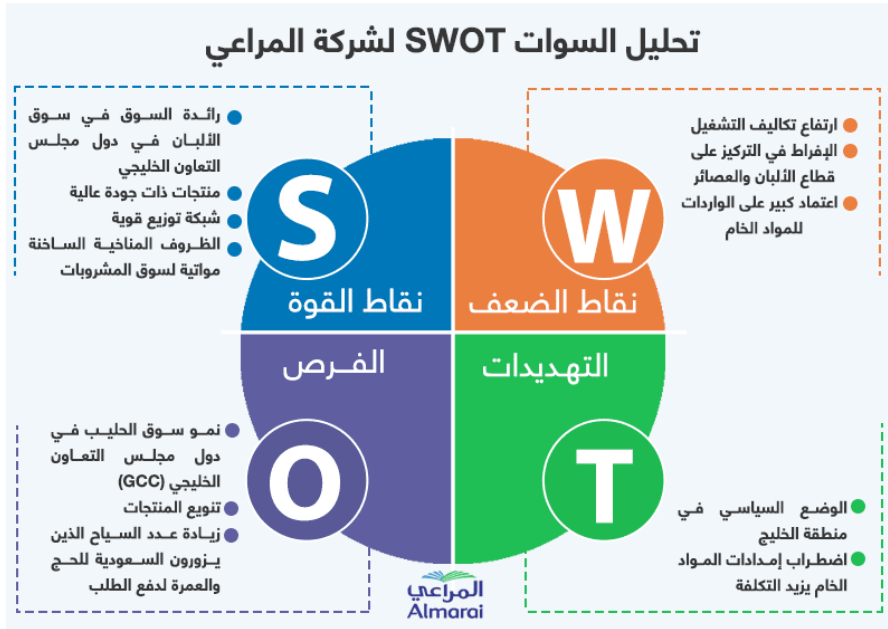
عندما نقوم بإجراء تحليل أفكار المشاريع بدقة وموضوعية من خلال العناصر الأربعة السابقة الذكر، فإنه يمكن الحكم على المشروع بطريقة مثلى، وفرص نجاح المشروع تكون أكبر.

ومن المعروف أن لكل مشروع أو موقع مشروع أو عنصر إنتاج مواطن قوة معينة، وقد كانت هذه المواطن توصف بأنها ميزات تفضيلية، وتحول الحديث فيما بعد إلى الميزة التنافسية، وهما وجهان لعملة واحدة.

فالميزة التفضيلية تعطي ميزة تنافسية، فمثلاً رخص العمالة في الدول النامية هو موطن قوة، ولكن التخلف التكنولوجي في هذه الدول هو موطن ضعف.

ولاستعمال هذا التحليل في مجال الأفكار التي يتم التوصل إليها، فإنه ينبغي دراسة مواطن القوة والضعف في مجالات المشروع الاقتصادي، مثلاً، في مجال القوى العاملة والتسويق والمالية، وكذلك التعرف على الفرص المتاحة أمام المشروع، ومعرفة مكامن الخطر لكي يمكن تجنبها.

مثال:



مثال آخر:

لنفترض أن فكرة المشروع هي إنتاج أسمدة كيماوية في الأردن:

- ما هي مواطن القوة والضعف في السلعة المنتجة؟
- ما هي الفرص المتاحة للمشروع في المستقبل القريب؟
- ما هي المخاطر التي قد تعترض المشروع في المستقبل القريب؟

ما هي مواطن القوة والضعف في السلعة المنتجة؟

1. مواطن القوة: ستكون وفرة الفوسفات أو البوتاس كمادة خام وخبرة العمال ورخص أجورهم هي من أهم مواطن القوة في مثل هكذا مشروع.
2. مواطن الضعف: ستكون الخبرة الإدارية ونقص رأس المال وعدم ملائمة حجم المصنع من مواطن الضعف في المشروع، حيث يصعب تطبيق اقتصاديات الحجم، مما يساهم في رفع كلفة الإنتاج.

ما هي الفرص المتاحة للمشروع في المستقبل القريب؟

عدم وجود منافسة في السوق المحلي.

إمكانية مزج مجموعة من خامات الأسمدة والتوصل إلى سماد جديد.

نظراً لوفرة المواد الخام ورخصها فإنه يمكن جذب المستثمرين ونقل تكنولوجيا حديثة.

دعم الدولة المستمر وإمكانية تطوير قانون تشجيع الاستثمار.

من هنا نلاحظ أن الفرص هي التي يمكن أن تتحقق في المستقبل، ولكنها ليست مواطن قوة في الوقت الراهن.

ما هي المخاطر التي قد تعترض المشروع في المستقبل القريب؟

أما بالنسبة للمخاطر فقد تتوزع على العناصر سابقة الذكر، وهي غالباً ما تكون غير متوقعة والأمثلة التالية توضح ذلك:

1. انضمام الأردن إلى منظمة التجارة العالمية يؤدي اشتداد المنافسة؛ مما سينعكس سلباً على طبيعة الأسعار وبالتالي قد يتوقف المشروع. (منظمة التجارة العالمية: هي منظمة عالمية تأسست عام 1995م مقرها مدينة جنيف في سويسرا، مهمتها الأساسية هي ضمان انسياب التجارة بأكبر قدر من السلاسة واليسر والحرية. وهي المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولية المعنية بالتجارة ما بين الدول).
2. يمكن أن تتدهور العلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى مما سيققل من فرص التصدير إليها.
3. ظهور قوانين لحماية البيئة قد تحد من استعمال الأسمدة بشكل عام.
4. ظهور بدائل جديدة في السوق العالمية.
5. ومن الطبيعي أن تقع مثل هذه المخاطر؛ لذلك فإنه ينبغي على صاحب المشروع أو الريادي أن يبحث عن طرق تمكنه من التغلب على هذه المخاطر، كأن يبحث باستمرار عن أسواق جديدة أو أن ينتج نوعاً من الأسمدة التي لا تضر بالبيئة أو التحول من إنتاج الأسمدة إلى صناعة مستحضرات التجميل مثلاً.

تطبيق الأفكار الريادية ووضع خطة المشروع الريادي

ليس هناك فائدة من الأفكار إن لم توضع موضع التنفيذ، حتى ولو كانت خلاقة. ويجدر بصاحب العمل أن يقوم بدراسة السوق ومعرفة الموردين، ومن ثم البحث عن مصادر التمويل.

يمكن الرجوع إلى بعض المؤسسات والدوائر الرسمية للوقوف على الإجراءات القانونية والتنظيمية اللازمة لتحديد ملكية المشروع.

إن الحصول على الدعم المادي والمعنوي من المؤسسات المختلفة يتطلب أن يكون هناك خطة مكتوبة للعمل تتضمن تفصيلات عن المشروع المزمع تنفيذه.

إن القيام بوضع خطة للمشروع Business Plan يعني القيام بعملية التقييم الذاتي ومعرفة مواطن الضعف والقوة في المشروع.

تكون الخطة ورقة ناجحة بيد صاحب المشروع أمام البنوك يستطيع بواسطتها مفاوضة القائمين عليها والحصول على قروض ميسرة، وتمكن صاحب العمل من الحصول على شركاء وممولين أو مستثمرين بشروط أفضل.

إن وضع خطة عمل جيدة سيمكن صاحب العمل من معرفة البيئة الاستثمارية؛ لأنه سيكون قد اتصل بالكثير من المؤسسات أثناء الإعداد لخطة، كما سيؤدي وضع الخطة إلى استكشاف المستقبل بموضوعية أكبر.

أما خطة العمل ذاتها فيجب أن تكون موثوقة وواضحة وواقعية وبعيدة عن المبالغة ومكتوبة بأسلوب شيق، ويجب إبراز الفرص والمخاطرة المتوقعة.

خطة المشروع الريادي



تشكل خطة المشروع حجر الأساس لأي منشأة اقتصادية جديدة، فهي وثيقة مهمة

في يد صاحب المشروع أمام بقية المالكين وأمام عملاء المستقبل والممولين.

وسنعرض فيما يلي الخطوات التي تتضمنها خطة المشروع الريادي (11 خطوة):

1. تحديد مقدار الربح المتوقع للمشروع:



وهنا يجب تطبيق طرق محاسبية مقننة، وعرض تحليل مالي دقيق،

وتحديد نقطة التوازن؛ وذلك من أجل إعطاء فكرة حسنة عن المشروع.

2. مسح السوق وتحديد حجم الإنتاج للوصول إلى الأرباح التي حددت في الخطوة الأولى:



ومن المهم ألا يكون هناك تناقض كإعطاء أرباح عالية في

الخطوة الأولى وتسويق ضعيف في الخطوة الثانية.

يجب التعرض إلى الحصة السوقية التي من الممكن الفوز بها

من السوق المحلي أو الإقليمي، وامكانيات التطور والدخول إلى أسواق جديدة.



3. تحديد استراتيجية التسويق التي سيتم اتباعها:

من المهم تحديد استراتيجية التسويق واستراتيجية التسعير التي سيتم اتباعها في المشروع.

4. تحديد قيمة الموجودات الثابتة:

من المهم تحديد قيمة الموجودات الثابتة كآلات الأرض والأبنية والآلات اللازمة، والأموال اللازمة في المستقبل.

5. تحديد ميزانية عناصر المشروع:

تحديد ميزانية عناصر المشروع، وإعطاء وصف دقيق لطريقة وهيكلة التمويل. وهنا يجب الموازنة بين رأس المال المتاح والتكاليف المتوقعة ليصار إلى أخذ قرار باستئجار بناية للمشروع بدلاً من بنائها أو شرائها أو استئجار وسائل نقل بدلاً من ملكيتها.

6. اختيار الموقع الجغرافي الملائم:

من المهم اختيار الموقع الجغرافي الملائم، إذ أنه في كثير من الحالات يكون للاختيار الخاطئ لموقع المشروع الأثر الكبير في فشل هذا المشروع.

وينبغي تبرير عملية اختيار موقع المشروع كالتقرب من المواد الخام (في حالة إنشاء مصانع للمشاريع الصغيرة الإنتاجية)، أو التقرب من الأسواق (في حالة المشاريع التجارية)، أو حسب ثمن الأرض المنخفض أو توفر الخدمات والمواصلات والاتصالات من الموقع.. إلخ.

7. اختيار التنظيم أو التصميم الداخلي Layout للمشروع:

بحيث يتم تبني الأسلوب العملي والصحيح في ترتيب الآلات خاصة في خطوط الإنتاج؛ ومتابعة خطوات الإنتاج بسهولة.

أما إذا كان المشروع معرضاً تجارياً مثلاً فيجب أخذ طبيعة المستهلكين ونوع المنتجات والبعد النفسي للسكان بعين الاعتبار.

8. تحديد الشكل القانوني للمشروع:

وهنا ينبغي الإحاطة بأنواع الشركات، كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة والشركات ذات المسؤولية المحدودة والشركات ذات المساهمة العامة.. إلخ.

ومن المعروف أن طبيعة الشكل القانوني للمشروع تحدد المسؤولية التي يتحملها المالكون والمساهمون.

وهنا يجب تحديد اسم للمشروع وتصميم شعار وهوية بصرية وتحديد عنوان الموقع الإلكتروني (domain)

9. تضمين تحليل SWOT إلى الخطة:

وقد تم التطرق إلى تحليل SWOT ولكن نؤكد هنا أنه يجب التركيز على كيفية التغلب على المخاطر المتوقعة، وكذلك كيفية الاستفادة من الفرص التي قد تعترضنا.

10. تحديد السياسة المالية التي سيتم اتباعها:

يجب تحديد السياسة المالية التي سيتم اتباعها وتحليل النفقات وتحديد نظام يدوي أو محوسب للإدارة المالية والمحاسبة، وآلية التصرف في الأرباح المتحققة وخاصة في الفترات الأولى لتنفيذ المشروع.

11. وضع خطة تنظيمية للإدارة وتحديد استراتيجية للعلاقة بين الإدارة والقوى العاملة:

ومن الجدير بالذكر هنا إن الكثير من الأفكار الريادية الجديدة تأتي من العاملين؛ ولهذا ينبغي أخذ ذلك بعين الاعتبار والابتعاد عن السلم التنظيمي العقيم.

الملكية - الشكل القانوني للمشروع

Ownership “Legal form of the Business”

اختيار الشكل القانوني المناسب للشركات

أشكال ملكية الشركات:

- شركة التضامن (شركة عادية)
- شركة التوصية البسيطة
- الشركة ذات المسؤولية المحدودة (المساهمة الخصوصية)
- شركة التوصية بالأسهم
- شركة المساهمة
- تصفية وفسخ الشركات

الفصل الرابع: الملكية - الشكل القانوني للمشروع

اختيار الشكل القانوني المناسب للشركات

يتمثل القرار الأول الواجب اتخاذه للبدء بالعمل في مشروع صغير بشكل ملكية هذا المشروع. ويختار الأشخاص الشكل الأكثر رواجاً في السوق، والشكل الذي يحقق أهدافهم ورغباتهم. يجب أن نراعي أن عملية التغيير من شكل قانوني إلى آخر بعد تأسيس وبدء العمل في المشروع ستكون صعبة ومكلفة ومعقدة أحياناً، لذلك يجب على الشخص الذي يفكر بالبدء في مشروع صغير أن يتوخى الحذر والدقة في اختيار الشكل القانوني المناسب لذلك المشروع، وذلك من خلال دراسة مزايا وعيوب كل شكل، ودرجة تأثيره على عمل مالك المشروع.

لا يوجد شكل قانوني أفضل من بين الأشكال المتعددة للملكية؛ إذ أن كل منها يناسب ظروف كل مشروع على حدة.

يعرف الشكل القانوني للمشروع (الملكية) بأنه الهوية الرسمية التي تمنحها الدولة للمشروع عند تكوينه، والتي تحدد حقوق وواجبات ذلك المشروع، وتنظم علاقاته مع كافة الأطراف التي يتعامل معها وتحكم سير نشاطه.

وعند إقرار اختيار الشكل القانوني للمشروع يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أهمها:

أولاً: الهدف:



- وهو من أهم الأمور التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشروع، ويعني الغاية من إقامة المشروع.
 - فإذا كان الهدف ربحي يتجه الاختيار إلى الأشكال القانونية الربحية، وأما إذا كان الهدف خيري استثنيت الأشكال التي تهدف إلى الربح.
- ثانياً: الإمكانيات المالية:

- ويقصد به كيفية تلبية الاحتياجات المالية، ويكون إما من مصادر داخلية (شركاء مساهمين مثلاً) أو مصادر خارجية (الاقتراض).
- إذن فالقدرة المالية المتوفرة تلعب أيضاً دوراً مهماً في اختيار شكل الملكية.

- كلما توفرت القدرة المالية كلما كان من الأفضل الاتجاه إلى اختيار شركات الأشخاص؛ بحكم توفر رأس المال وعدم الحاجة للاقتراض.
- وأما إذا لم تتوفر هذه الأموال داخلياً فإنه سيتم اللجوء إلى الأشكال القانونية الأخرى التي توفر الأموال اللازمة.

ثالثاً: الكفاءة الإدارية المطلوبة:

- فيمكن الحصول على بعض الكفاءات أو الخبرات الإدارية من خلال التعاقد مع شريك واحد أو شركاء يملكون الكفاءات المطلوبة.
- ولكن الحصول على هذه الكفاءات يتم على حساب توزيع السلطة ووضع قيود على الاستقلال الذاتي.

رابعاً: درجة تحديد المسؤولية وتوزيع المخاطر:

- ويعتمد ذلك على القناعة بالإمكانيات المتوفرة لدى الشخص الذي يفكر بالبدء في مشروع صغير، وكذلك مدى رغبته بالمجازفة وتحمل المخاطر والصعوبات.
- فكلما كانت درجة المسؤولية مرتفعة لدى الشخص أو الأشخاص كلما كان الاتجاه نحو شركات الأشخاص.
- والعكس صحيح في حالة انخفاض درجة الاستعداد لتحمل المسؤولية؛ فيلاحظ بأن التوجه يتم إلى شركات المساهمة غالباً وغيرها من شركات الأموال بحكم توزيع المخاطر حسب نسبة المساهمة في رأس المال فقط (المسؤولية المالية المحدودة).

خامساً: الاستفادة من المزايا الضريبية:

- القوانين المتعلقة بالضرائب قد تميز بين الأشكال القانونية للمشاريع الصغيرة وتجعلها أفضل من غيرها.
- إذ يلجأ المنظمون في الغالب إلى الشكل القانوني الذي يفرض عليه ضرائب والتزامات مالية أقل، ويتمتع بمزايا وإعفاءات ضريبية وجمركية أكبر.



أشكال ملكية الشركات:

أنواع الشركات وفق نص المادة (3)

من قانون الشركات التجارية رقم (7) لسنة 2012

الشركة المساهمة	شركة التوصية بالأسهم	الشركة ذات المسؤولية المحدودة	شركة التوصية البسيطة	شركة التضامن
--------------------	----------------------------	-------------------------------------	----------------------------	-----------------

اختيار ملكية الشركات

للملكية أشكال متعددة سواء أكانت ملكية فردية أو شركات أشخاص أو شركات مساهمة، ولكننا سنكتفي بذكر بعض الأنواع الرئيسية في هذا المجال كأثلة على الأشكال القانونية، والتي يمكن أن تتخذها المشاريع الصغيرة.

تعرف الشركة حسب القانون المدني الفلسطيني بأنها: عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهما في مشروع مالي بتقديم حصته من مال أو من عمل لاستثمار ذلك المشروع واقتسام ما قد ينشأ من ربح أو خسارة.

أولاً: شركة التضامن (شركة عادية):

هي تلك الشركة القائمة على الاعتبار الشخصي، وتتكون أساساً من عدد من الأشخاص (لا يقل عن اثنين) يعرف كلاً منهم الآخر ويثق به وتربطهم في الغالب علاقة أو رابطة صداقة أو قرابة، بحيث يترتب على زوال الاعتبار الشخصي بين الشركاء انقضاء الشركة؛ وهذا يكون في حالة وفاة أحد الشركاء أو الحجر عليه أو إشهار إفلاسه، حيث يترتب عليها انهيار الثقة التي وضعها كل شريك للآخر.

وهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهما في مشروع بتقديم حصته من مال أو من عمل، للاستثمار في المشروع واقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة.

عدد الشركاء في هذه الشركة لا يقل عن اثنين ولا يزيد على عشرين، ويجب أن يكون الشريك في شركة التضامن قد أتم ثمانية عشر عاماً من عمره، وأن يكون كامل الأهلية. تعتبر شركة التضامن أكثر أنواع الشركات انتشاراً، ويكون الشركاء فيها مسؤولين بصفة شخصية -وعلى وجه التضامن- عن التزامات وديون الشركة في جميع أموالهم بغض النظر عن حصصهم في رأسمالها.

يتكون اسم شركة التضامن من أسماء جميع الشركاء فيها، أو من اسم واحد أو أكثر منهم، على أن تضاف إليه عبارة "وشركاه" أو "وشركاهم" حسب مقتضى الحال. وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه الشركات تسمى شركات تضامن بحكم كون الشركاء متضامنين ومتكافلين فيها، وكذلك تسمى شركة عادية نظراً لاعتقاد الناس على التشارك فيها.

مزايا شركة التضامن:

1. سهولة إجراءات تأسيس الشركة.
2. اكتساب الشريك صفة التاجر.
3. سهولة تعديل رأس المال.
4. حرية تصرف الشركاء المتضامنين بالإدارة وانفرادهم بصافي الأرباح في حال نجاح الشركة.

عيوب شركة التضامن:

1. سوء تصرف أحد الشركاء يضر بباقي الشركاء.
2. تنحل الشركة ب وفاة أو إفلاس أو انسحاب أي من الشركاء.
3. حصة الشريك غير قابلة للانتقال أو البيع أو التحويل إلا بموافقة جميع الشركاء.
4. المسؤولية المالية غير محدودة، حيث تنتقل هذه المسؤولية إلى ورثة الشريك بعد وفاته.

انقضاء شركة التضامن:

1. اتفاق جميع الشركاء على حل الشركة أو دمجها في شركة أخرى.
 2. انتهاء المدة المحددة للشركة.
 3. انتهاء الغرض الذي أسست من أجله.
 4. بقاء شريك واحد فيها، مع مراعاة ما ورد في بنود أخرى من القانون.
 5. إشهار إفلاس الشركة، وفي هذه الحالة يترتب على إفلاس الشركة إفلاس الشركاء.
 6. إشهار إفلاس أحد الشركاء فيها أو بالحجر عليه، ما لم يقرر باقي الشركاء استمرار الشركة بينهم، وما لم يوجد في عقد الشركة ما يمنع ذلك.
 7. صدور حكم قضائي.
 8. شطب تسجيل الشركة بقرار من مراقب الشركات بمقتضى أحكام القانون.
- يمكن مواجهة حالات انقضاء شركة التضامن بشروط ملائمة من خلال عقد اتفاق خطي بشأن شروط المشاركة، ومن المستحسن إجراؤه حتى بين الأقارب والأصدقاء وإن لم يكن مطلوب قانونياً، ويمكن حصر الحد الأدنى من البنود التي يجب أن يتضمنها ذلك العقد بما يلي:

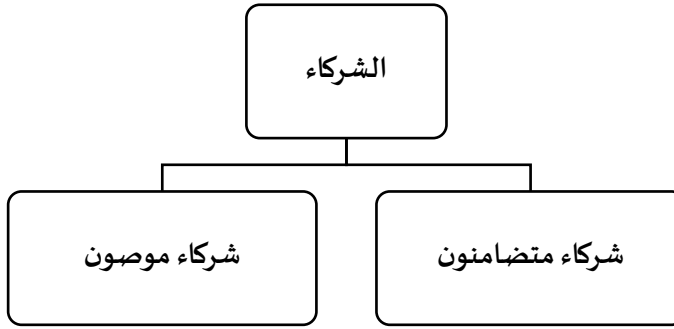
1. مدة الشركة.
2. مسؤولية كل الشركاء وسلطة كل منهم.
3. رواتب الشركاء (في كانوا موظفين في الشركة) والسحوبات المسموحة لكل منهم.
4. أسس التحكيم حول الخلافات.
5. شروط انسحاب الشركاء وشروط قبول شركاء إضافيين.
6. قيمة مساهمة الشركاء.
7. كيفية توزيع الأرباح، حيث أن القاعدة هنا التساوي بين الشركاء بغض النظر عن نسبة المساهمة لكل شريك في رأس المال، إلا إذا وجد اتفاق يقضي بغير ذلك.
8. آلية توزيع الموجودات في حالة فض الشركة كما هو الحال بالنسبة للأرباح.
9. التسويات في حالة وفاة أو عجز أي من الشركاء.

ثانياً: شركة التوصية البسيطة:

يمكن تجنب سلبات المسؤولية المالية غير المحدودة في شركة التضامن من خلال تكوين شراكة محدودة.

وتعتبر هذه الشركة من شركات الأشخاص، حيث تضم هذه الشركة شريكان (على الأقل) أو أكثر، وتكون خسارتهم محدودة بنسبة مساهمتهم في الشركة حسب ما أدرج في عقد التأسيس.

وبحسب قانون الشركات الفلسطيني تتألف شركة التوصية البسيطة من فئتين من الشركاء (وعدد الشركاء اثنين على الأقل) تدرج وجوباً أسماء الشركاء في كل منهما في عقد الشركة:



1. فئة الشركاء المتضامنون:

- يتولى الشركاء المتضامنون إدارة الشركة وممارسة أعمالها.
- ويكونوا مسئولين بالتضامن عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها في أموالهم الخاصة، كما هو الحال في شركة التضامن.

2. فئة الشركاء الموصون:

- يساهم الشركاء الموصون في رأسمال الشركة دون أن يكون لهم حق الإدارة أو ممارسة أعمالها.
- ويكون كل منهم مسؤول عن ديون الشركة والتزاماتها بمقدار حصته في رأسمالها (مسؤولية مالية محدودة) بعكس الشركاء المتضامين.

اسم شركة التوصية البسيطة:

لا يشتمل اسم شركة التوصية البسيطة إلا على أسماء الشركاء المتضامنين، وإذا لم يكن فيها إلا شريك واحد متضامن فيجب أن تضاف عبارة (وشركاه) إلى اسمه. لا يجوز أن يذكر اسم أي شريك موصي في عنوان الشركة، فإذا ذكر بناء على طلبه فإنه يصبح مسئولاً عن ديون الشركة والالتزامات التي ترتبت عليها كشريك متضامن تجاه الغير (أي أنه يصبح شريك تضامن وليس موصي).

انقضاء شركة التوصية البسيطة:

تطبق على شركة التوصية البسيطة الأحكام التي تطبق على شركة التضامن بشأن حلها وتصفيتها. ولا تحل شركة التوصية البسيطة بإفلاس الشريك الموصي أو إعساره أو وفاته أو فقدانه أهليته أو إصابته بعجز دائم.

مزايا شركة التوصية البسيطة:

1. تقوم على الثقة المتبادلة والتعاون بين الشركاء.
2. تمكن بعض الأشخاص الممنوعين من التجارة كموظفي الحكومة باستثمار أموالهم.
3. تمكن الشريك الموصي من التفرغ لأعمال أخرى.
4. لا يكتسب الشريك الموصي بها صفة التاجر.
5. إفلاس الشريك الموصي أو إعساره أو وفاته أو فقدانه الأهلية أو إصابته بعجز دائم لا يؤدي إلى انقضاء الشركة.
6. تقتصر الإدارة للشركة على الشركاء المتضامنون أو أحدهم أو شخص أجنبي من غير المتضامنين، ولا يحق للشركاء الموصين الاشتراك في إدارتها وإلا اعتبروا متضامنين.
7. لا يستطيع الشريك الموصي الانسحاب أو التنازل عن حصته للغير بإرادته المفردة، حيث يخضع ذلك لموافقة الشركاء المتضامنين.
8. يمكن للشركاء الموصين -بموافقة المتضامنين- الاطلاع على حسابات الشركة، وتكون حصتهم في أرباح الشركة حسب رأسمالهم والاتفاق المبرم في عقد التأسيس.
9. توفير فرصة أكبر للتوسع بحكم وجود الشركاء المتضامنين والموصين وتشجيع الاستثمار دون المجازفة بالأموال والممتلكات الخاصة (ينطبق على الشريك الموصي).
10. المسؤولية المالية المحدودة للشركاء الموصين، وغير المحدودة للشركاء المتضامنين.

قد يكون هناك مخاطر في الاستثمار في هذه الشركة بالنسبة للشريك الموصي بحكم اقتران نجاح المشروع بنجاح وكفاءة الشريك المتضامن.

ثالثاً: الشركة ذات المسؤولية المحدودة (المساهمة الخصوصية):

تتألف الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شريكين على الأقل ولا تزيد عن خمسين شريكاً، وتكون مسؤولية الشريك عن ديونها والالتزامات المترتبة عليها وخسائرها بمقدار حصته في رأسمالها.

يجوز للوزير بناء على سبب مبرر من مراقب الشركات الموافقة على تسجيل شركة ذات مسؤولية محدودة تتألف من شخص واحد.

يجب ألا يقل رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة عن خمسين ألف دينار أردني أو ما يعادلها بالعمللة المتداولة قانوناً، مقسماً إلى حصص متساوية، قيمة الحصة الواحدة دينار واحد على الأقل.

يقوم بإدارة الشركة ذات المسؤولية المحدودة مدير من خارج الشركة، أو هيئة إدارة يتم اختيارها من بين الشركاء.

لا يرتبط عمر الشركة بعمر مؤسسها، حيث إنه لا يؤثر عليها انسحاب أو وفاة أحد أعضائها.

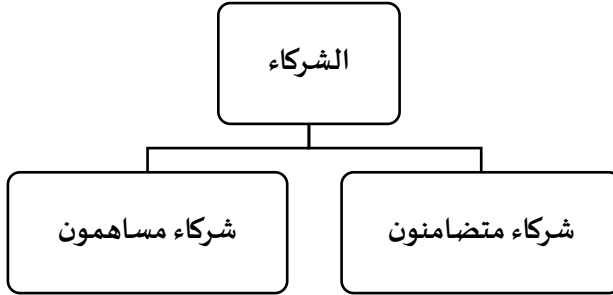
انقضاء الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

تنقضي الشركة ذات المسؤولية المحدودة بأحد الأمور التي تنقضي بها شركة المساهمة وفق قانون الشركات التجارية الفلسطيني، وتجرى تصفية أموالها وفقاً للقواعد المقررة في تصفية أموال الشركة المساهمة حسب مواد قانون الشركات إذا زادت خسائر الشركة ذات المسؤولية المحدودة على نصف رأس مالها، فعلى مديرها أو هيئة المديرين فيها دعوة الجمعية العامة للشركة إلى اجتماع غير عادي لتصدر قرارها إما بتصفية الشركة أو باستمرارها.

وأما إذا بلغت خسائر الشركة ثلاثة أرباع رأسمالها، فيكون للجمعية العامة أن تقرر في اجتماع غير عادي حل الشركة وتصفيتها أو زيادة رأسمالها بما لا يقل عن نصف الخسائر، أما إذا بلغت خسائر الشركة أكثر من ثلاثة أرباع رأسمالها فيجب على الجمعية العامة أن تصفى الشركة.

رابعاً: شركة التوصية بالأسهم:

تتألف من فئتين من الشركاء هما:



1. فئة الشركاء المتضامنون:

- لا يقل عد الشركاء المتضامنون عن اثنين.
- يسأل الشركاء المتضامنون في أموالهم وممتلكاتهم الخاصة عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها، وهي بذلك تشبه شركة التوصية البسيطة.

2. فئة الشركاء المساهمون:

- لا يقل عدد الشركاء المساهمون عن ثلاثة.
- يسأل كل شريك مساهم بمقدار مساهمته في رأس مال الشركة عن ديون الشركة والتزاماتها.
- لا يحق للشريك المساهم الاشتراك في إدارة الشركة أو التدخل فيها.
- يحق للشريك المساهم التنازل عن أسهمه أو بيعها بحرية كاملة دون الحاجة إلى موافقة الشركاء المتضامين.

رأس مال شركة التوصية بالأسهم:

- لا يجوز أن يقل رأسمال شركة التوصية بالأسهم عن مائة ألف دينار أردني أو ما يعادلها بالعملة المتداولة قانوناً.
 - يقسم إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول، وقيمة السهم الواحد دينار أردني واحد.
- انقضاء شركة التوصية بالأسهم:

تنقضي شركة التوصية بالأسهم وتصفى بالطريقة التي يقرها نظام الشركة، وإلا تطبق عليها الأحكام الخاصة بتصفية شركة المساهمة في قانون الشركات التجارية الفلسطيني.

خامساً: شركة المساهمة:

تتألف من عدد من المؤسسين لا يقل عن اثنين يكتتبون فيها بأسهم متساوية القيمة قابلة للتداول والتحويل وفقاً لأحكام القانون المعمول بها، ورأسمال لا يقل عن خمسمائة ألف دينار.

الاكتتاب/ هو توزيع الأسهم على المساهمين لامتلاك أجزاء من الشركة.

شركات المساهمة تؤدي النفع العام للدولة، مثل شركة الاتصالات وبنك فلسطين وغيره. تستمد شركة المساهمة اسمها من أغراضها، على أن تتبعه أينما ورد عبارة "شركة مساهمة". لا يجوز أن تكون شركة المساهمة باسم شخص طبيعي إلا إذا كان غرض الشركة استثمار براءة اختراع مسجلة بصورة قانونية باسم ذلك الشخص. تعد الذمة المالية لشركة المساهمة مستقلة عن الذمة المالية لكل مساهم فيها، وتكون الشركة بأموالها وموجوداتها مسئولة عن الديون والالتزامات المترتبة عليها، ولا يكون المساهم مسئولاً تجاه الشركة عن تلك الديون والالتزامات إلا بمقدار الأسهم التي يمتلكها في الشركة.

إجراءات إنشائها متعددة وتتطلب نفقات باهضة، لذا لا تستطيع المشاريع الصغيرة وحتى المتوسطة أن تتبع هذا الشكل من الشركات.

تتعرض لتدخل حكومي أكبر نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية، كما تخضع لإشراف الحكومة ورقابتها في كل مراحلها، وذلك حفاظاً على حقوقها وحقوق المساهمين فيها والمتعاملين معها.

تصفية وفسخ الشركات

بدايةً لأبد من التمييز بين الفسخ والتصفية:

- فتصفية الشركة تعني استمرارية علاقة الشركاء مع بعضهم البعض، كما وتبقى علاقة الغير مع الشركة قائمة، بالإضافة إلى بقاء الشخصية الاعتبارية للشركة قائمة، حيث يتم من خلال التصفية تحصيل ديون الشركة وبيع موجوداتها أو جزء منها لسداد التزاماتها تجاه الغير.
- أما الفسخ فيأتي بعد التصفية، ويعني انتهاء الشخصية الاعتبارية للشركة، وانتهاء علاقات الشركاء مع بعضهم البعض.
- هذا وتختلف أسباب تصفية وفسخ الشركة حسب نوعها وطبيعة نشاطها وحجمها ورأس مالها.

تصفية (انقضاء) شركة التضامن (وفق قانون الشركات التجارية الفلسطيني) في الحالات التالية:

1. باتفاق جميع الشركاء على حل الشركة أو دمجها مع شركة أخرى.
2. بانتهاء مدة الشركة سواء أكانت المدة الأصلية أو التي مُددت لها باتفاق جميع الشركاء.
3. بانتهاء الغاية التي أسست من أجلها.
4. ببقاء شريك واحد فيها، لأن الشركة تتطلب وجود شريكين على الأقل.
- بإشهار إفلاس الشركة، حيث يترتب عليها إفلاس الشركاء. (الإفلاس هو أن تعلن الشركة أنها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام الدائنين، وحينها تقوم الشركة بتصفية كل أملاكها وحساباتها البنكية لتسدد أكبر قدر ممكن من هذه الالتزامات ثم تخرج من سوق العمل).
5. بإشهار إفلاس أحد الشركاء فيها أو بالحجز عليه ما لم يقرر جميع الشركاء استمرارها.
6. بفسخ الشركة بحكم قضائي.
7. بشطب تسجيل الشركة بقرار من مراقب الشركات.

فسخ شركة التضامن (وفق قانون الشركات التجارية الفلسطيني) في الحالات التالية:

1. الاخلال الجوهري المستمر بعقد الشركة من قبل أحد الشركاء أو إلحاقه ضرراً جسيماً بها نتيجة إهمال أو تقصير في إدارة شؤونها.
2. إذا لم يعد ممكناً استمرارية الشركة في أعمالها إلا بخسارة.
3. هلاك أموال الشركة أو جزء كبير منها، بحيث تصبح الجدوى منتفية من استمرارها.
4. إذا نشب خلاف بين الشركاء وأصبح استمرار الشركة معه متعذراً.
5. إذا أصبح أي من الشركاء عاجزاً بشكل دائم عن القيام بأعماله تجاه الشركة أو الوفاء بالتزاماتها.

تعيين المصفي وتحديد أتعابه وعزله:

- تتم التصفية وفقاً لنصوص عقد الشركة أو أي وثيقة موقعة من جميع الشركاء، وفق أحكام قانون الشركات.
- قد يتفق الشركاء على كيفية التصفية وتحديد المصفي وأتعابه، وقد يرد نص ذلك في عقد الشركة أو عقد مستقل أو يتم الاتفاق بين الشركاء بدون عقد، ولكن إذا عجز الشركاء عن تحديد المصفي وتحديد أجره فإن القرار في ذلك يعود إلى المحكمة بناءً على طلب من الشركاء أو أحدهم.
- وقد أجاز القانون الفلسطيني أن يكون المصفي أحد الشركاء في الشركة ويتم تعيينه وتحديد أتعابه، إلا أنه في حالة إفلاس الشركة يتم تعيين المصفي وتحديد أجره من قبل المحكمة.
- ويعزل المصفي بالطريقة التي عين بها، فإذا عينه الشركاء جاز لهم عزله، وإذا عينته المحكمة كان لها عزله إذا بدا منه أي تقصير أو أي إهمال أو أي مبرر يبرر عزله.

المصفي: هو ممثل قانوني للشركة باعتبارها شخص معنوي (الصفة الاعتبارية والمعنوية للشركة)، فهو ليس وكيلاً عن الشركاء ولا دائني الشركة. ويتم تعيين المصفي من قبل الشركاء أو القاضي.

واجبات المصفي:

1. يبدأ المصفي أعماله بإعداد قائمة تتضمن أموال الشركة وموجوداتها، والعمل على تحديد ما لها من حقوق على الغير وما عليها من التزامات تجاه الغير، ولا يحق للمصفي التصرف بأي منها بطريقة شخصية.
 2. لا يجوز للمصفي أن يمارس أي عمل جديد من شأنه إحياء الشركة أو تحميلها التزامات جديدة إلا ما كان لازماً أو ضرورياً لإتمام عمل سبق للشركة أن بدأته.
 3. المباشرة في تحصيل ديون الشركة المستحقة في ذمة الغير وتسديد ديون دائئها والضرائب المستحقة عليها بعد تحويل موجوداتها إلى نقود.
 4. تمثيل الشركة أمام القضاء سواء أكانت مدعية أو مدعى عليها على أنه وكيلاً عنها.
 5. التقيد بإجراءات التصفية المنصوص عليها في عقد الشركة إن وجدت، وإلا عليه الالتزام بتطبيق أحكام القانون بشأنها.
 6. توزيع أموال الشركة المحصلة من التصفية على الشركاء طبقاً لحقوقهم.
 7. يعتبر المصفي مسؤولاً عن أي تقصير أو إهمال بدا منه في تحصيل ديون الشركة أو المحافظة على موجوداتها، أو أي التزام جديد أوقعه على الشركة أو جراء قيامه بعمل لم يكن ضرورياً لأعمال التصفية.
- إجراءات التصفية (أولوية توزيع أموال التصفية):
- بعد قيام المصفي بحصر موجودات الشركة وتحويلها إلى نقود، عليه استخدام تلك النقود لتسوية التزامات الشركة وتسديد ديونها تجاه الغير وفقاً للترتيب التالي:
1. نفقات التصفية وأتعاب المصفي.
 2. المبالغ المستحقة على الشركة للعاملين فيها والأجور والرواتب.
 3. المبالغ المستحقة على الشركة للخزينة العامة كالضرائب والرسوم.
 4. الديون المستحقة لغير الشركاء فيها، على أن تراعى في عملية دفعها حقوق الامتياز.
 5. القروض التي قدمها الشركاء للشركة ولم تكن جزءاً من حصصهم في رأسمالها.

وبعد تسديد الديون يلجأ المصفي إلى تقسيم ما تبقى من أموال الشركة بين الشركاء حسب ما ورد في عقد تأسيسها، أو بنسبة مساهمتهم في رأسمالها.

وأيضاً للمصفي مطالبة الشركاء بسد العجز إذا لم تكن موجودات الشركة كافية لوفاء ديونها.

وأخيراً وبانتهاء التصفية يقدم المصفي حساباً ختامياً عن أعمال التصفية وإجراءاتها لكل شريك أو إلى المحكمة، ويبلغ مراقب الشركات بنسخة من هذا الحساب ليتم إعلان التصفية في الجريدة الرسمية.

أنواع تصفية الشركات:

أولاً: التصفية الاختيارية:

والتي تتم بقرار من الهيئة العامة في اجتماع غير عادي، كما يتم في هذا الاجتماع تعيين المصفي وتحديد أتعابه، أو يتولى مراقب الشركات تعيينه وتحديد أتعابه.

حالات التصفية الاختيارية في الشركة المساهمة العامة:

1. انتهاء المدة المعينة للشركة ما لم تقرر الهيئة العامة تمديدتها.
2. إتمام الغاية التي أسست من أجلها الشركة أو استحالة إتمامها.
3. صدور قرار من الهيئة العامة للشركة بفسخها وتصفيتها.
4. في أي حالة أخرى ينص عليها نظام الشركة.

ثانياً: التصفية الاجبارية:

والتي تتم بقرار من المحكمة التي تقوم بتعيين المصفي وتحديد أتعابه.

حالات التصفية الاجبارية في الشركة المساهمة العامة:

1. إذا ارتكبت الشركة مخالفة جسيمة للقانون أو لنظامها الأساسي.
2. إذا عجزت الشركة عن الوفاء بالتزاماتها.
3. إذا توقفت الشركة عن أعمالها مدة سنة دون سبب مشروع.
4. إذا زاد مجموع خسائر الشركة عن 75% من رأسمالها، إلا إذا قررت هيئتها العامة زيادة رأسمالها لتعويض الخسارة.

مخطط نموذج العمل التجاري

Business Model Canvas

مكونات مخطط نموذج العمل التجاري

مثال عملي (1) Skype (خدمة سكايب للتواصل الفوري)

مثال عملي (2) فيسبوك

الفصل الخامس: مخطط نموذج العمل التجاري

منذ أكثر من مئة عام عندما وضعت جامعة هارفارد أول منهج أكاديمي يدرس إدارة الأعمال وحتى اليوم كانت العلوم الإدارية كلها تركز على إدارة المشاريع القائمة وتطويرها وحل مشاكلها، وبهذا وجدنا مثلاً الإدارة المالية تبحث في سبل تأمين الموارد المالية اللازمة لتكبير المشروع، وإدارة الموارد البشرية تبحث في طرق تعيين الموظفين الأكثر كفاءة، وحتى الإدارة الاستراتيجية كانت تبحث في مستقبل المشروع الحالي.

اليوم مع تطور شكل منظمات الأعمال والمشاريع بدأت تظهر هناك ما تعرف بالشركات الناشئة Startups والتي تشترك في أنها تقدم منتجات من سلع أو خدمات أو تدخل في أسواق جديدة كلياً. بالتالي ظهرت فجوة كبيرة وهي أن علم إدارة الأعمال لم يكن جاهزاً لتقديم أدوات تساعد على تأسيس هذه الشركات على الرغم من أنه يملك خبرة تزيد عن القرن في تطوير وإنماء الشركات القائمة بحد ذاتها.

ومن هذا المنطلق كانت أداة مخطط نموذج العمل التجاري Business Model Canvas واحدة من الأدوات المهمة التي لبّت حاجة رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم وشركاتهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها.

لماذا نحتاج مخطط نموذج العمل التجاري؟

يعود الفضل لابتكار مخطط نموذج العمل التجاري إلى المؤلفين أليكس أوسترفالدر Alexander Osterwalder وإيف بينور Yves Pigneur اللذين قدّماه في كتابهما Business Model generation والذي أطلق عام 2010.

وباختصار شديد يمكن أن نعرف هذا المخطط على أنه طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان.

وهنا يبرز الفارق ما بين التخطيط للمشاريع التقليدية ولنقل محل لبيع العصائر والكوكيتيل وبين المشاريع الناشئة الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية. حيث إنّ المشاريع

التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط، فكل ما تحتاجه هو دراسة سريعة للجدوى الاقتصادية، بينما المشاريع الابتكارية فهي تحتاج لمزيد من التخطيط قبل الوصول لمرحلة دراسة الجدوى.

سابقًا عندما كنت تود إطلاق مشروع ما تقوم بإعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة العمل لتقديمها للمستثمرين (بنك أو رجل أعمال) من أجل الحصول على التمويل اللازم.

أما اليوم مع الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية فإنك بحاجة لإعداد مخطط نموذج العمل التجاري قبل كتابة خطة العمل ودراسة الجدوى.

دراسة الجدوى تجيبك عن سؤال مهم وهو: لو نقدنا المشروع بهذه المعطيات، هل سيربح أم يخسر؟

بينما خطة العمل تجيبك عن سؤال مهم هو: كيف سننفذ العمل ونديره؟

لكن مخطط نموذج العمل يبدأ من مرحلة أبكر وهي الإجابة عن سؤال: ما الذي يجب أن نقدّمه؟ ولمن؟

فبدون مخطط نموذج العمل التجاري الصحيح لن نتمكن من الوصول إلى خطة عمل صحيحة وبالتالي فإنّ دراسة الجدوى الاقتصادية لن تكون صحيحة أيضًا.

الدور المهم الذي يلعبه مخطط نموذج العمل التجاري هو أنّ الشركات الناشئة ليست مجرد نسخة بدائية من الشركات القائمة، بل هناك اختلاف جوهريّ في وظيفة كلّ منهما.

الشركة الناشئة دورها البحث عن نموذج عمل ناجح، بينما المشروع القائم دوره تنفيذ نموذج العمل أو النموذج الربحي Business Model

وهنا يأتي دور مخطط نموذج العمل حيث يسهّل على الشركات الناشئة عملية البحث عن النموذج الربحي المناسب لهم.

مخطط نموذج العمل التجاري

مخطط نموذج العمل التجاري



ينقسم مخطط نموذج العمل التجاري إلى تسعة مكونات رئيسية وهي:

1. القيمة المقترحة أو العرض المقدم Value Proposition

2. شرائح العملاء أو الزبائن Customer Segments

3. قنوات التوزيع Channels

4. العلاقة مع العملاء Customer Relationship

5. مصادر الإيرادات Revenue Stream

6. الموارد الأساسية Key Resources

7. الأنشطة الأساسية Key Activities

8. هيكل التكاليف structure Costs

9. الشركاء الأساسيون Key Partners

أولاً: القيمة المقترحة أو العرض المقدم Value Proposition

قبل أن نشرّع في الحديث عن القيمة المقترحة، لنعرّف أولاً ما هي القيمة؟ وبم تختلف عن السعر والتمن؟

ببساطة شديدة:

القيمة:	هي ما تحصل عليه من السلعة أو الخدمة.
السعر:	هو المبلغ المالي المطلوب دفعه لقاء الحصول على السلعة أو الخدمة.
التمن:	فهو يشمل إضافة للسعر <u>الوقت والجهد المبذولان في المفاضلة</u> ما بين السع أو الخدمات المشابهة والبحث عنها واتخاذ القرار النهائي في شراء سلعة أو خدمة معينة.
إذاً السعر هو ما تدفعه والقيمة هي ما تحصل عليه.	

يقسم خبراء التسويق عادة أي منتج إلى ثلاث طبقات:

الطبقة الخارجية	وهي كافة العناصر المعنوية الإضافية التي تحصل عليها من المنتج، كالشعور بالفخامة مع علامة تجارية معينة أو الثقة من شراء علامة تجارية أخرى أو حتى الصيانة المجانية أو التركيب المجاني.
الطبقة الوسطى (الثانية)	وهي كافة العناصر الملموسة التي تشكّل كيان المنتج، أي الشكل واللون والوزن والرائحة والمواد الداخلة بصنعه.. إلخ.
الطبقة الجوهرية (الثالثة)	هي في الحقيقة أهم شيء في المنتج، وهي <u>السبب</u> الذي يدفع الزبون لشراء المنتج وهي <u>القيمة الحقيقية التي يقدمها هذا المنتج</u> .

ليكن لدينا كمثال هاتف الآيفون:

فالتبقة الخارجية هي إحساس التميّز من شراء أحد منتجات شركة آبل. والتبقة الوسطى هي الخصائص الفنية للمنتج بحدّ ذاته كالتصميم والشاشة والكاميرا. والتبقة الجوهرية هي خدمة الاتصال المحمول وتصفح الإنترنت واستخدام التطبيقات. لاحظ أن الزبون لا يشتري الآيفون لمجرد التميّز وإحساس الفخامة، ولا من أجل شراء شاشة وكاميرا، إنّما من أجل الاتصال وهذه هي القيمة الجوهرية التي يقدّمها الآيفون، ويتم تدعيمها بكافة الطبقات والخصائص الأخرى لتميّزه عن غيره حيث إن هناك طيفاً واسعاً من المنتجات التي تقدّم الخدمة الجوهرية نفسها.

هناك عدة مداخل يمكن استخدامها في العرض المقدم أو القيمة التي تودّ الشركة توصيلها لزبائنها:

1. القيمة المبتكرة أو الجديدة:

وهي المنتجات التي تكون جديدة كلياً على السوق مثال (الآيباد قبل عدة سنوات) حيث لم يكن معروفاً من قبله ما يسمى (بالحواسيب اللوحية) على الرغم من أنه كانت هناك حاجة، لها لكنها لم تكن واضحة تماماً ولم يقدّم أحد بمنتج يليها. فالقيمة التي يدفع الناس مقابلها هي أنه منتج لا يوجد له بديل يمكن أن يحلّ محلّه.

2. القيمة بالأداء العالي:

وهنا عندما يكون منتجك مشابه لمنتجات كثيرة في السوق ويلبّي نفس القيمة التي يبحث عنها الزبون، يمكنك التميّز بتقديم قيمة أعلى من خلال الأداء الأعلى. ومن الأمثلة على هذا شركات صناعة الحواسيب المحمولة فهي تواصل طرح المزيد من المنتجات التي تتميز عن بعضها فقط في أن أدائها أفضل وأعلى من السابق بالتالي يمكنها إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة أعلى.

3. القيمة بالتخصيص:

في العادة تقدم الشركات منتجاتها بشكل نمطي لكل الأسواق، وهنا يمكن التميّز وتقديم قيمة جديدة من خلال إتاحة تخصيص المنتج بحسب رغبات كل زبون بشكل منفصل.

4. القيمة بالخدمة الشاملة:

بعض المنتجات المعقدة والتي تحتاج لكثير من التخطيط قبل شرائها نظرًا للمخاطرة العالية فيها كالسعر المرتفع، يمكن تقديم قيمة أعلى من خلال الخدمة الشاملة. فمثلاً يمكن لشركة تصنع معدات طبية مثل أجهزة الليزر أن تقدّم خدمة النقل والتركيب والتدريب المجاني وحتى توفير الصيانة وقطع الغيار ما يخلق لها قيمة جديدة لا توقّرهما الشركات المنافسة التي تكتفي ببيعك المنتج فقط.

5. لقيمة بالتصميم:

في المنتجات المتشابهة التي تصنعها العديد من الشركات نجد أنّ بعضها يتميز بتصميمه الجذاب أو الذي يسهل استخدامه أو يمكن التعلّم على استعماله بسهولة حتى لكبار السنّ أو الأطفال وهنا مدخل جديد لوضع قيمة في المنتج هي بتحسين تصميمه. ومن أبرز الأمثلة على هذا المدخل بعض الهواتف الذكية التي تحمل مواصفات فنية متشابهة بالتالي تتميزّ شركات عن غيرها بتصميم هواتفها.

6. القيمة بالسعر:

وهنا عندما يكون لديك منتج نمطي يشبه الكثير من المنافسين ولا تتمكن من تقديمه بتصميم جميل أو مفيد وسهل، يبقى أمامك المنافسة بالسعر بالتالي تتميزّ عن باقي المنافسين.

وهو ما فعلته العديد من شركات صناعة الهواتف الذكية الصينية حيث أنها تمكّنت من تقديم منتجاتها بأسعار رخيصة للغاية ما يجعلها تستهدف شريحة الزبائن التي تكون حساسة للسعر.

7. القيمة بالأمان:

وهي قيمة تعاكس السعر حيث يبحث هنا الزبون عن الأمان الأعلى ولو على حساب السعر، ونلاحظ هذه القيمة في المنتجات التي ترتبط بحياة الزبون كالسيارات مثلاً تميّزت فولفو السويدية بهذا المجال حيث أن سياراتها ليست الأفضل أداء ولا الأجمل تصميمًا ولا الأرخص سعرًا لكنها الأعلى أماناً.

8. القيمة بسهولة الحصول على المنتج:

في المنتجات الاستهلاكية أو متكررة الشراء يكون معيار سهولة الحصول على المنتج حاسماً بصنع القيمة بخاصة عندما يكون منتج نمطي كالمشروبات الغازية مثلاً عندما يتوفر منتجك في قنوات توزيع أكبر تغطي كلّ شارع في المدينة حيث سيجعل الزبون يفضل هذا المنتج عن غيره الذي يحتاج لبحث عنه.

إذاً القيمة المقترحة أو العرض المقدم في منتجك هو كلّ العناصر التي تميّز شركة عن منافسيها ويدفع الزبون من أجلها ماله.

وهذه كانت بعض الأمثلة عن طرق صنع القيمة في المنتج ويمكن الاعتماد على أكثر من مدخل معاً ما يجعل تقليد المنتج أصعب.

ثانياً: شرائح العملاء Customers Segments

وهي الأفراد أو الشركات أو الجهات التي تسعى الشركة لخدمتهم من خلال العرض المقدم. ويمكن أن يقسم العملاء لعدة شرائح أو مجموعات تشترك فيما بينها بصفات أو معايير معينة ويكون لكلّ شريحة قيمة أو عرض مقدّم مختلف عن الشريحة الأخرى. يمكن الاعتماد على عدة معايير لتقسيم الشرائح، مثلاً بحسب احتياجاتهم فكلّ نوعية من الزبائن لديها احتياجات مختلفة تبحث عنها في منتجات الشركة لتلبيتها ويمكن الأخذ بالمعايير الديموغرافية هنا كالعمر والجنس ومعدل الدخل وغيرها، أو طرق الوصول للزبائن وذلك بتقسيم الأسواق إلى محلية وإقليمية وعالمية وغيرها.

هناك أربعة أنواع لقطاعات شرائح العملاء تعدّ الأشهر ويمكن التعرف على خصائصها:

1. كامل السوق:

وهنا توجّه أنشطة الشركة بكاملها إلى السوق باعتباره كتلة واحدة من الزبائن المتشابهين، كما في صناعة السيارات عندما يكون الزبائن المحتملون كافتهم يرغبون بالحصول على السيارات من أجل قيمة واحدة وهي النقل السريع المريح.

2. السوق المخصّص:

يتم تقسيم السوق إلى شريحة دقيقة لديها احتياجات خاصة من العرض المقدّم ويتم تحويل الأنشطة كافتها لتلبيتها. ويمثل صناعة السيارات هناك شركات تصنع سيارات فاخرة للغاية وأخرى تصنع سيارات رياضية فهذه الشركات تتجاهل معظم حجم السوق الذي يرغب بقيمة النقل السريع المريح وتقوم بتلبية الشريحة التي تبحث عن الفخامة أو السيارات السريعة.

3. التجزئة:

تقوم الشركة بتقسيم إضافي لشريحة زبائن بناءً على معايير جديدة. فيمكن لشركة أدوات صناعية أن تقسّم زبائنها من الشركات الصناعية بحسب مجالات صناعاتها.

4. التنوع:

وهنا تقوم الشركة بتلبية عدّة شرائح مختلفة من العملاء لها احتياجات أو قيم مختلفة.

مثلاً فيس بوك يلبي احتياجات المستخدمين العاديين الباحثين عن التواصل الاجتماعي، بينما المعلنين يبحثون عن الوصول لزبائن أكثر، في حين أن المطوّرين يرغبون بمستخدمين أكثر لتطبيقاتهم.

لاحظ كيف أن فيس بوك يلبي هذه الشرائح الثلاثة بالوقت نفسه.

ثالثاً: قنوات التوزيع Channels

هي كافة الطرق والآليات التي تعتمد عليها الشركة في توصيل كلّ شريحة من شرائح العملاء المذكورة أعلاه مع القيمة التي يبحثون عنها.

أي هي صلة الوصل ما بين المنتج أو الخدمة من جهة وشرائح العملاء من جهة أخرى.

وكلّ قناة توزيع ناجحة يجب أن تؤدي خمس وظائف:

1. زيادة الوعي:

بخاصة عندما تكون الشركة أو المنتج جديداً على السوق، فيجب أن تعمل قناة التوزيع المستخدمة على زيادة وعي شرائح العملاء بالشركة أو المنتج وتعريفهم بتواجدها.

2. التقييم:

بعد أن أصبحت شريحة العملاء على وعي بوجود الشركة ومنتجاتها، يجب أن تساعد قناة التوزيع العملاء على تقييم ما تمت توعيتهم به، والتقييم هنا يصبّ على إيصال العرض المقدّم الحقيقي لشريحة العملاء المطلوبة.

3. الشراء:

بعد أن تعرّف العملاء على المنتج وقاموا بتقييم المنفعة المتحصّلة من ورائه، يجب أن تساعد قناة التوزيع على شراء المنتج بحيث تقوم بتدليل كافة مصاعب الشراء الممكنة.

4. التوصيل:

بعد الشراء يفترض بالقناة أن تساعد المستخدم على توصيل المنتج أو الخدمة واستهلاكها بالمكان الذي يريده وذلك بفعالية عالية فتكون سريعة وغير مكلفة.

5. خدمة ما بعد البيع:

بعد الانتهاء من توصيل واستهلاك المنتج أو الخدمة تأتي خدمات ما بعد البيع وذلك بعدة أشكال من أبسطها الدعم الفني وحلّ المشاكل أو الصيانة أو المساعدة بالتخلّص من المنتج حتى.

هناك عدد كبير من قنوات التوزيع التي يمكن اعتمادها، ففي السابق كانت هناك القنوات الفيزيائية الحقيقية فقط، فمن أجل الحصول على المنتج عليك التوجّه إلى مكان صنعه أو بيعه، ويمكن للشركات فتح منافذ بيع خاصة بها أو توكيلها لشركاء تجزئة. أما اليوم فهناك منتجات وخدمات إلكترونية تعتمد على قنوات إلكترونية لتقديمها كالتطبيقات والمواقع.

رابعاً: العلاقة مع الزبائن Customer Relationship

في السابق كانت الشركات تركّز بشكل كبير على المنتجات وتنظر للزبائن على أنّهم إجمالي الطلب أو أرقام المبيعات بدون أيّة مراعاة للعنصر الإنساني لديهم. أما اليوم ومع اشتداد حدّة المنافسة في الصناعات بدأت الشركات تميّز نفسها بإعطاء العامل الإنسانيّ البشريّ في الزبائن أهمية قصوى، وهنا بدأت تظهر عدّة أشكال للعلاقات مع الزبائن لخدمتهم:

1. العلاقة الشخصية:

وهنا تقوم الشركة بالتواصل بشكل شخصيّ سواء وجهًا لوجه أم عبر وسائل الاتصال مع كلّ زبون، هذا النوع من العلاقات يبرز في الخدمات بشكل أكبر كالمصارف، حيث يكون موظف خدمة العملاء متواجدًا ليقدم مساعدة شخصية لكل زبون بناءً على طلبه.

2. الخدمة الذاتية:

حيث لا تقدّم الشركة أيّ موظفين لمساعدة الزبائن، بل تقدّم لهم الأدوات اللازمة لخدمة أنفسهم بأنفسهم.

3. الخدمة الآليّة:

تحلّ الآلات والأنظمة محلّ الموظف الشخصيّ لمساعدة العملاء وبناء العلاقة معهم، مثل الصرّاف الآليّ حيث يمثّل المصرف ويتعامل مع خدمات مؤتمتة بدون أن يعطي اهتمامًا خاصًا لعميل دون آخر.

4. مجتمع:

تنشئ الشركة منتدى إلكتروني يساعد به العملاء بعضهم البعض من حيث حلّ المشاكل أو الردّ على الاستفسارات.

5. المحتوى المساعد:

حيث العملاء ينشرون محتوى يساعد العملاء الآخرين في اتخاذ القرار مثل تقييمات أو تعليقات على منتج معين وإبراز إيجابياته وعيوبه.

6. الشبكات الاجتماعية:

لم يعد بالإمكان تجاهلها وعدم التواجد على الشبكات الاجتماعية لبناء العلاقة مع العملاء، تحرص الشركات على التواجد بكثافة أكبر على الشبكات التي يتواجد بها شرائح عملائها. ليس الغرض هنا التسويق أو البيع بل بناء العلاقة الدائمة.

تمرّ العلاقة ما بين الزبون والشركة في ثلاثة مراحل أساسية:

أولاً تعمل الشركة على جذب العملاء الجدد وهنا تستخدم استراتيجيات العلاقات الخاصة بجذب أكبر عدد ممكن من العملاء. ثانياً الحفاظ على الزبائن الحاليين وأخيراً زيادة المبيعات من خلال الزبائن الحاليين.

فمثلاً عندما تبدأ شركة اتصالات العمل في بلد ما فإنها تنتهج استراتيجية علاقات توسعية في مختلف القطاعات وتقديم شرائح خدمات تلبي احتياجاتها من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد.

وبعد مرور عدّة سنوات لم يعد بالإمكان جذب المزيد وتشتدّ حدة المنافسة مع شركات اتصالات أخرى، فتبدأ العلاقة تأخذ منحى الحفاظ قدر الإمكان على العملاء الحاليين من الانتقال للشركات المنافسة، وأخيراً تعمل الشركة على تقديم عروض من شأنها أن تجعل الزبائن الحاليين أن يقنعوا زبائن في شركات منافسة التحول لمنتجاتهم وهنا يحدث النمو في المبيعات.

خامساً: مصادر الإيرادات Revenue Stream

الطريقة التقليدية التي تحقق فيها الشركات الإيرادات كانت عن طريق بيع السلعة أو الخدمة بمقابل مادي محدد هو السعر. لكن اليوم أصبحت هناك عدة طرق جديدة لتحقيق الإيرادات خاصة بشكل غير مباشر وإن تطلّب الأمر تقديم المنتج بالكامل مجاناً. في قسم مصادر الإيرادات نضع الطرق المستخدمة في تحقيق الإيرادات من مخطط نموذج العمل التجاري. وقد نعتمد طريقة واحدة أو عدّة طرق بحيث تكون كل نوع من شرائح العملاء تستهدفها بطريقة مختلفة لتحقيق مصادر الإيرادات.

ومن الأمثلة عن الطرق الأخرى لتحقيق الإيرادات غير البيع:

1. Freemium:

وهنا يتم تقديم الحد الأدنى من العرض المقدم أو القيمة المقترحة بشكل مجاني تماماً لشريحة العملاء، وعند طلب قيمة إضافية يتم فرض مبلغ مالي معين. مثل خدمات التخزين السحابي التي تعطيك مساحة تخزينية محدّدة مجاناً، وإن أردت المزيد مع مزايا أكثر عليك دفع مبلغ مالي محدد سنوياً.

2. رسوم الاستخدام:

هنا يدفع العميل عند كل استخدام للمنتج أو الخدمة، مثلاً خدمات شركات الاتصالات فعند إجراء كل اتصال أو إرسال رسالة عليك دفع مبلغ مالي معين.

3. رسوم الاشتراك:

هنا يدفع العميل مبلغ مالي ثابت خلال فترة من الزمن لقاء التمتع بحق استخدام الخدمة أو المنتج طوال فترة زمنية معيّنة. مثل النوادي الرياضية حيث يفرض عليك دفع مبلغ شهري بغض النظر عن عدد الجلسات الرياضية.

4. رسوم الترخيص:

بعض المنتجات لا تباعك الشركة كامل المنتج إنَّما رخصة استخدامه، وهنا تدفع مرة واحدة على عكس رسوم الاستخدام، مثل نظام التشغيل ويندوز فأنت تدفع لقاء الاستخدام ولا تملك كامل المنتج.

5. التأجير:

بعض المنتجات تلزم العملاء فترة محدودة من الزمن لذا لا جدوى من شرائها بالكامل، هنا تقوم الشركة بتأجيرها لهم لقاء مبلغ مالي معيّن خلال الفترة وبعد الانتهاء يعود المنتج إلى ملكية الشركة. مثل مكتبة تستأجر آلة تصوير مستندات خلال فترة العام الدراسي.

6. الإعلانات:

وهي الطريقة الأكثر انتشاراً اليوم، حيث قدّم التطبيق الإلكتروني أو اللعبة أو أي منتج آخر بنسختين، الأولى تكون مجانية بالكامل ويعتمد على بيع الإعلانات بداخلها لتحقيق الدخل، والثانية تكون مدفوعة وهي الطريقة التقليدية حيث مبادلة منتج بسعر.

سادساً: الموارد الأساسية Key Resources

كل مشروع تجاري يحتاج لموارد أساسية حتى يقوم، وهذه الموارد تختلف في تصنيفها بحسب طبيعتها.

في هذا القسم من مخطط نموذج العمل التجاري نضع فقط أهم الموارد الأساسية اللازمة لإنجاح نموذج العمل، أي لا نضع الموارد الثانوية بل فقط الأساسية والتي بدونها لا يمكن إطلاق المشروع وتقديم العرض المقدم.

يمكن تصنيف هذه الموارد بحسب طبيعتها، الموارد البشرية كالعمال والمهندسين أو الخبراء الأساسيين، والموارد المادية أي الفيزيائية كالآلات وخطوط الإنتاج، والمواد الأولية وكلّ شيء ملموس وضروري للإنتاج، والموارد المعنوية مثل براءات الاختراع التي تعدّ أساسية في المنتج، وكذلك التراخيص اللازمة وحتى العلامات التجارية وغيرها، والموارد المالية خاصة إذا كان المشروع يشكّل المال قسماً هاماً من خدماته كالمصارف.

ولا مشكلة إن كانت هذه الموارد مملوكة للمشروع أو مستأجرة، بكل الأحوال يجب وضعها في مخطط نموذج العمل.

سابعاً: الأنشطة الأساسية Key Activities

إن عملية خلق القيمة هي نتيجة تدوير وتشغيل الموارد الأساسية من خلال تنفيذ أنشطة أساسية عليها

فلو كان لديك كشك بيع عصير الليمون فإن عملية عصر الليمون أي إنتاج المنتج هي واحدة من أهم الأنشطة الأساسية للحصول على العرض المقدم الذي يتم بيعه.

بشكل رئيسي هناك ثلاثة أنواع من الأنشطة الرئيسية الأساسية التي يتم تطبيقها في الأعمال:

1. الإنتاج: الإنتاج وكل الأنشطة الفرعية التي تتعلق به وحتى التسويق والمبيعات.
2. حلّ المشاكل: وهذه في الخدمات حيث لا تنتج الخدمة بل ستكون عندما تحلّ مشاكل الآخرين كالمحاسبين والمحامين.
3. المنصّات: حيث تقتصر وظيفتك الأساسية على التوصيل بين طرفين أو أكثر، وتمارس أنشطتك الدورية المتعلقة بهذه المنصة من تطوير وتحسين.

ثامناً: هيكل التكاليف Cost Structure

بشكل عام تقسم تكاليف أي مشروع إلى نوعين، ثابتة ومتغيرة،

- الثابتة هي التكاليف التي لا تزيد بازدياد الإنتاج مثل تكلفة شراء العقار أو تكلفة خطوط الإنتاج من آلات،
- أما المتغيرة هي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج مثل المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج.

وهنا تضع الشركة كافة التكاليف التي تحتاجها الأنشطة الرئيسة في العمليات المطبقة على الموارد الأساسية من أجل الحصول على العرض المقدم.

وعادة ما ترتبط التكاليف بالأنشطة لأنّ لكل نشاط تكلفة لازمة للقيام بالنشاط على أكمل وجه.

ومن الأمثلة على أهمية مخطط نموذج العمل في تجنب الشركات دفع تكاليف

لا حاجة لها، شركة ناشئة كانت لديها خدمة تقوم بإجراء مسح على الأراضي الزراعية ومن

خلال مقارنات الصور وعدّة خوارزميات يمكنها التنبؤ بأمراض معيّنة قد تصيب المحصول بالتالي هذا التنبؤ يساعد على تجنّب وقوع الكارثة.

ومن أجل تنفيذ هذه الخدمة كان يتطلّب الحصول على طائرات زراعية ويتم تركيب كاميرات مخصصة عالية السرعة عليها من أجل التقاط الصور من السماء، وهو ما يعني ضرورة شراء طائرة أو أكثر وهي تكاليف ثابتة عالية يجب وضعها في هيكل التكاليف.

وأثناء عملية إعداد مخطط نموذج العمل التجاري توجهوا إلى شرائح العملاء وهم المزارعون أصحاب الأراضي التي قد تصيبها الأمراض، وبالفعل كانت لديهم حاجة لمثل هذه المعلومات التنبؤية بغض النظر عن طريقة الحصول عليها، وهنا قدّموا معلومة هامة وهي أنّه بدلاً من شراء طائرة يمكن الاعتماد على طائرات شركات رشّ المبيدات الحشرية واستئجارها منهم بالتالي لا داعي لتكبّد كلّ تلك التكاليف الثابتة العالية.

تاسعاً: الشركاء الأساسيون Key Partners

لأنّ أيّ مشروع تجاري يتواجد في سوق وبيئة مفتوحة فإنه يحتّم عليه التواصل مع أطراف تساعد أو تكون ضرورية لوجوده.

يجب أن نميّز أنّ الشركاء الذين يتمّ التعاون معهم في بدايات حياة الشركة يختلفون عن الشركاء في مراحل متقدمة من حياتها.

ومن الشركاء الضروريين جميع الهيئات الحكومية أو الدولية التي يفترض الحصول على ترخيص منها أو التواصل المستمر للبقاء تحت رقابتها، مثل رخصة من وزارة التربية لإنشاء مدرسة خاصة أو وزارة الصحة لإطلاق منتج دوائي معين.

وأبسط أشكال الشراكات التعاقد مع موردين أو إدارة سلسلة التوريد خاصة في مجال الإنتاج، حيث إنّ الشركة تعمل على الإنتاج وتعتمد على موردين خارجيين لتوريد المواد الأولية، وكذلك على موزعين لتصريف الإنتاج وبيعه في حالة عدم الرغبة بالاعتماد على نفسها وفتح منافذ البيع الخاصة بها.

مثال عملي Skype (خدمة سكايب للتواصل الفوري)

Skype هو تطبيق اتصالات متخصص في توفير المكالمات المرئية، والمكالمات الصوتية بين الحواسيب، والأجهزة اللوحية، والهواتف المحمولة، والساعات الذكية. ويوفر أيضاً خدمات المراسلة الفورية.



Skype

مخطط نموذج العمل التجاري

 الشراكات الرئيسية Key Partners شركات الاتصال بوابات الدفع الإلكتروني وبطاقات الائتمان مصنّعو الأجهزة	 الأنشطة الرئيسية Key Activities تطوير الخدمة	 القيم المقترحة Value Proposition تواصل مباشر مجاني سهل بالنص والصوت والفيديو مع مُستخدمي سكايب	 العلاقات مع العملاء Customer Relationships علاقة الشوق الشامل Mass Market	 شرائح العملاء Customer Segments فستخدّمو الإنترنت حول العالم: تواصل مجاني فستخدّمو الإنترنت حول العالم: اتصال غير مُكلف مع أرضي أو محمول
 الموارد الرئيسية Key Resources المطوّرون - بشرية البرمجيات/براءات الاختراع - فكرية		تواصل فباشر غير مكلف مع هواتف أرضية ومحمولة دولية	 القنوات Channels تطبيقات الهواتف موقع ويب	
 هيكل التكاليف Cost Structure التطوير المُستمر معالجة الشكاوى المالية			 مصادر الإيرادات Revenue Streams عتاد وإكسسوارات	

1. القيمة المقترحة أو العرض المقدّم:

شرائح العملاء تبحث عن قيمتين مختلفتين من استخدام سكايب:

- القيمة الأولى هي التواصل الفوري المباشر والمجانيّ سواء بالرسائل النصية أم المكالمات الصوتية أو الفيديو مع مستخدمين آخرين لخدمة سكايب، هذا هو القسم الأكبر من استخدام الخدمة.
- والقيمة الثانية وهي الأهمّ للشركة وهي عملية التواصل الفوريّ عبر إجراء المكالمات الصوتية مع أيّ هاتف محمول أو أرضيّ حول العالم بتكلفة أرخص بكثير مقارنة برسوم المكالمات الدولية، وهذا هو مصدر الدخل الرئيسيّ للخدمة.

2. شرائح العملاء:

قامت سكايب بتقسيم عملائها إلى شريحتين، حيث أن كلّ واحدة منهما تبحث عن قيمة مختلفة عن الأخرى. الشريحة الأولى هي مستخدمو الإنترنت الراغبون في التواصل المجانيّ مع مستخدمي إنترنت آخرين، هذا يعني حصر أكبر لشريحة العملاء بالتالي تجنب التوجّه لغير مستخدمي الإنترنت.

الشريحة الثانية هي مستخدمو الإنترنت الراغبون بالتواصل من دون تكلفة عالية مع أيّ شخص آخر حول العالم عبر الهواتف المحمولة أو الأرضية حول العالم بتكلفة أرخص بكثير مقارنة برسوم المكالمات الدولية. وهذا هو مصدر الدخل الرئيسيّ للخدمة.

3. العلاقة مع العملاء:

لأنّ خدمة سكايب نمطية وموجّهة إلى سوق كبير فإنها تعتمد علاقة السوق الشامل Mass Market أي أنّ الشركة تخدم المستخدمين كافة دون تمييز أو تقديم تجربة شخصية لبعضهم دون الآخر.

وتستخدم الأدوات الآلية لبناء العلاقة مع العميل، حيث إنّ لا يقابل موظفًا أو ممثلًا عن الشركة، إنّما يتمّ التعامل عبر أدوات تواصل عن بعد كالرسائل ومراكز الدعم الفني.

4. قنوات التوزيع:

تقدّم سكايب خدمتها الرئيسة لشرائح عملائها عبر تطبيقاتها المختلفة على مختلف المنصّات، لهذا يكون موقع سكايب هو المصدر الرئيسي لتقديم تلك التطبيقات للاستفادة من العرض المقدم، فضلاً عن متاجر التطبيقات المختلفة.

5. مصادر الإيرادات:

تعتمد سكايب على أسلوب فريميوم Freemium من أجل تحقيق الإيرادات. وينصّ هذا الأسلوب على تقديم الخدمة بشكل كامل وبالحّد الأدنى من المزايا مجّاناً، وهو ما تقدّمه من تواصل مباشر ومجاني مع مستخدم آخر للخدمة، والقسم الأهمّ من الأسلوب هو مزايا إضافية مدفوعة، وهنا عندما يرغب المستخدم بإجراء مكالمات دولية هاتفية رخيصة إلى هواتف محمولة أو أرضية ولا يشترط أن يكون مستخدم سكايب. وتقوم سكايب بالشراكة مع جهات معينة تزوّد الإكسسوارات كسماعات الرأس أو الأذن أو كاميرات الويب، بحيث تكون متكاملة بشكل أفضل مع خدمتها، وتحصل على بعض الإيرادات من هذا المجال أيضاً.

6. الموارد الأساسية: هناك نوعان أساسيان تعتمد عليهما سكايب:

- الأول يتمثّل في الموارد البشرية وهي فريق المهندسين والمطوّرين الذين يعملون على تطوير البرنامج والخدمة والأنظمة بشكل مستمر.
- الثاني يتمثّل في الموارد الفكرية وهي كافة براءات الاختراع التي تجعل خدمة سكايب مميزة مثل براءات تتعلّق بآلية عمل الخدمة في ظل ظروف الاتصال السيئة كالشبكات البطيئة.

7. الأنشطة الأساسية:

لأنّ سكايب أشبه ما تكون بمنصّة فالعمل الدائم الذي تقوم به هو التطوير والتّحسين المستمر للبرنامج والخدمة بشكل عام من حيث إضافة المزايا الجديدة إلها أو حتى دعم منصات أكثر في التواجد عليها من أجل زيادة قاعدة مستخدميها.

8. هيكل التكاليف:

عادة ما تنتج التكاليف عن الأنشطة الأساسية بالتالي كافة عمليات التطوير لها تكاليف سواء برواتب الموارد البشرية التي تقوم بالتطويرات أم تكاليف الحصول على موارد فكرية مثل براءات الاختراع أو حتى تكاليف العتاد اللازم لقيام الخدمة. وهناك جزء من التكاليف يذهب لمعالجة الشكاوى عندما تحصل مشاكل بالدفع وشحن الأرصدة.

9. الشركاء الأساسيون:

لأنّ خدمة سكايب تقوم بالاتصال مع هواتف أرضية ومحمولة حول العالم فمن المهم التنسيق مع شركات الاتصالات لمنع حدوث مشاكل أو تعارضات بين الخدمتين. وباعتبار شريحة العملاء الثانية تستخدم سكايب للاتصال الرخيص فإنّ هناك نظام شحن حسابات ودفع إلكتروني، بالتالي يجب التعاون مع خدمات وبوابات الدفع لتسهيل العملية ودعم المنصة. وقد عقدت سكايب عدّة شراكات مع شركات تصنيع الهواتف الذكية بحيث يأتي التطبيق محملاً بشكل افتراضي في الهاتف.

مثال عملي فيسبوك

مخطط نموذج العمل التجاري

العملاء	العلاقة مع العملاء	القيمة المقدمة	الأنشطة الأساسية	الشراكات
أي مستخدم الانترنت. أي شخص يرغب بالإعلان.	آلية عبر الرسائل الإلكترونية.	التواصل مع الأهل والأصدقاء بسهولة. تعبير عن نفسك. الإعلان.	إنشاء وتطوير الموقع الإلكتروني وتطبيقات الموبايل،. حفظ ومعالجة البيانات.	أي جهة تعرض مقالات أو أخبار أو صور أو صوتيات أو أفلام.
	الموارد الأساسية فريق العمل ومراكز البيانات		قنوات التواصل الموقع الإلكتروني وتطبيقات الموبايل	
		التكاليف	الإيرادات	
		التسويق، أبحاث التطوير، تشغيل مراكز البيانات، المصاريف الإدارية	دخل الإعلانات	

- العملاء: أي مستخدم الانترنت، أي شخص يرغب بالإعلان.
- القيمة المقدمة: التواصل مع الأهل والأصدقاء بسهولة، تعبير عن نفسك، الإعلان.
- قنوات التواصل: الموقع الإلكتروني وتطبيقات الموبايل.
- العلاقة مع العملاء: آلية عبر الرسائل الإلكترونية.
- الأنشطة الأساسية: إنشاء وتطوير الموقع الإلكتروني وتطبيقات الموبايل، وحفظ ومعالجة البيانات.
- الموارد الأساسية: فريق العمل ومراكز البيانات.
- الشراكات: أي جهة تعرض مقالات أو أخبار أو صور أو صوتيات أو أفلام.
- التكاليف: التسويق، أبحاث التطوير، تشغيل مراكز البيانات، المصاريف الإدارية.
- الإيرادات: دخل الإعلانات.

دراسة جدوى المشروع الصغير

Small Project Feasibility Study

مراحل دراسة جدوى المشروع الصغير

أولاً: مرحلة التعريف

ثانياً: مرحلة الدراسة التمهيدية

ثالثاً: دراسة ما قبل دراسة الجدوى

رابعاً: تقرير دراسة جدوى المشروع

خامساً: محتويات تقرير دراسة جدوى المشروع الصغير

الفصل السادس: دراسة جدوى المشروع الصغير

- إن أي قرار استثماري لابد وأن يسبقه دراسة جدوى، ويتوقف ذلك على حجم المشروع، وحجم الاستثمارات المخصصة له.
- ولابد من توفر الضمانات للمشروع وهي:
1. وجود السوق وإمكانية تنميته.
 2. إمكانية الحصول على المواد الخام.
 3. إمكانية الحصول على الأيدي العاملة.
 4. وجود البنية الأساسية والخدمات اللازمة للمشروع.
 5. توفر مصادر التمويل.

كثير من المشاريع الصغيرة لم يكتب لها البقاء والاستمرار في السوق، ولم تحقق ما كانت تتطلع إليه بسبب عدم إجراء دراسة الجدوى الاقتصادية، والجدوى الفنية، والجدوى المالية الاستثمارية، بالإضافة إلى عدم دراسة جدوى عمليات الإنتاج والتسويق التي سيمارسها المشروع.

دراسة الجدوى تساعد صاحب المشروع الصغير على اتخاذ قرار يجب عما يلي:

هل توصي دراسة الجدوى بإنشاء المشروع أم لا؟

وهل ينطلق صاحب المشروع بأفكاره نحو تنفيذ المشروع أم لا؟

مراحل تحليل جدوى المشروع

تتضمن عملية تحليل جدوى المشروع عدد من المراحل المتتابعة، وتتكون كل مرحلة من مجموعة من العناصر، ويتم القيام بعدد من الدراسات تسمح بالنهاية باتخاذ قرار معين. هذا، ومما يجدر ذكره أنه لا يوجد أسلوب أو نمط موحد متفق عليه لدراسة الجدوى، في تتوقف على طبيعة المشروع، وطبيعة الجهات التي لها اهتمامات مباشرة أو غير مباشرة معه.

أولاً: مرحلة التعريف: وتحديد فكرة المشروع والهدف منه:

تنبع الأفكار عادةً من الأبحاث والدراسات، ومن البيئة المحيطة.

فمثلاً: قد يكون الهدف هو التأكد من إمكانية إضافة آلة جديدة إلى المصنع أو

تصنيع سلعة جديدة أو استخدام مواد من نوع معين.

ثانياً: مرحلة الدراسة التمهيديّة:

تتطلب هذه المرحلة اتخاذ قرار خاص بضرورة أو عدم ضرورة فحص جدوى

المشروع، وإذا صدر قرار بالقيام بالدراسة فلا بد من تعريف مجال الدراسة وتكلفتها.

وتتكون مرحلة الدراسة التمهيديّة من مجموعة من الخطوات تساعدنا على اتخاذ

قرار القيام أو عدم القيام بالمشروع، وغالباً ما يتم القيام بهذه المرحلة لتصفية واستبعاد

جميع الأفكار التي لا تتماشى مع أهداف الدراسة ومواردها.

وتعتمد على تجميع بعض المعلومات الأولية، وإجراء التحليلات المناسبة لها، بهدف

مساعدة متخذ القرار على تحقيق وتقييم الموارد المتاحة للمشروع حتى يستطيع اتخاذ قرار

بتوسيع نطاق الدراسات الخاصة بها.

ولا يمكن اعتماد الدراسة التمهيديّة في صياغة المشروع إذا لم تأخذ في حساباتها

الهدف القومي النهائي للمشروع، أي، درجة التطابق والتنسيق بين الأهداف الخاصة

بالمشروع، والخطط التنموية في البلد.

هذه المرحلة تتضمن دراسة السوق وتتمثل في وصف السوق (العرض، السعر،

الاستهلاك)، وكذلك تتضمن وصفاً لعمليات الإنتاج والبدايل التكنولوجية المتوفرة لإنتاج

السلعة، وكذلك تتضمن تقديراً حجم الاستثمار المطلوب، وتكلفة العمليات الإنتاجية،

وتقدير الأرباح المتوقعة، إضافةً إلى ملخص بالمشاكل وأنواع المخاطر المتوقعة.

ولكن يجب التوقف عن استكمال الدراسة عند أية نقطة يظهر فيها رفض فكرة المشروع الجديد.

تتضمن مرحلة الدراسة التمهيديّة ما يلي:

1. دراسة السوق: وتشمل:

أ. وصف السلع والخدمات: حيث يتم وصف الخصائص الأساسية للسلع، ومعرفة البدائل المتوافرة في السوق، ويجب أيضاً معرفة السلع المكملّة التي يتطلب الأمر إنتاجها مع السلعة.

ب. وصف السوق: يتضمن عادة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. أين يتم إنتاج السلعة حالياً؟
2. ما هو عدد المشاريع التي تقوم بالإنتاج في البلد من السلعة؟
3. ما هو حجم الصادرات والواردات؟
4. هل هناك تعاقدات مع الحكومة بالنسبة للسلعة؟
5. ما هو حجم الاستهلاك المقدّر والمتوقع في المستقبل؟
6. ما هو هيكل الأسعار السائدة للسلعة؟

2. الدراسة الفنيّة: وتشمل:

أ. وصف المتغيرات التكنولوجية: ويتم إعداد وصف مختصر للبدائل التكنولوجية المتوافرة للإنتاج.

ويتم تعريف العوامل التي تحدّد موقع الإنتاج مثل:

- حجم العمالة ومهارات العمال؟
- موقع الإنتاج وقربه من الأسواق ومصادر المواد الخام؟
- وسائل النقل لموقع المشروع وتكلفتها؟
- وجود المنافسين؟
- نسبة الضرائب المفروضة؟
- ب. مدى توافر عوامل الإنتاج الأساسية: حيث لابد من فحص عوامل الإنتاج مثل الخامات والقوى العاملة والطاقة اللازمة للتأكد من مدى توافرها.

3: الدراسة الماليّة: وتشمل:

- تقديرات التكلفة المبدئية للاستثمار.
- تقديرات تكاليف العمليات الإنتاجية.
- تقديرات الأرباح ومقارنتها مع المشاريع التي تنتج منتجات متشابهة.

ثالثاً: دراسة ما قبل دراسة الجدوى:

تهتم هذه الدراسة بالتوصل إلى أهمية جدوى المشروع الاقتصادية.

وعلى أساس نتائجها يتم اتخاذ القرار بإلغاء المشروع، وعدم الاستمرار بتنفيذ دراسات الجدوى النهائية، أو اتخاذ قرار بجدوى المشروع، ومن ثم اتخاذ قرار باستكمال إجراء الدراسات التفصيلية الخاصة بالمشروع.

رابعاً: تقرير دراسة جدوى المشروع:

وهو دراسة تفصيلية وشاملة لكل عناصر المشروع الفنية والتسويقية والإدارية والتنظيمية والمالية والاقتصادية.

ونتائج هذه الدراسات التفصيلية من شأنها الوفاء بالمتطلبات التي يحتاجها متخذ القرار (صاحب المشروع) في أن يقرر إذا كان المشروع سوف يتم تنفيذه، أو تأجيله، أو إلغاءه. ينحصر تقرير دراسة الجدوى بين مرحلة الصياغة – ومرحلة التصديق على جدوى إقامة المشروع.

تحتوي مرحلة تقرير دراسة جدوى المشروع التعرف على اختيارات المشروع الاستثمارية، وذلك عن طريق التنسيق مع الهيئات التخطيطية والاقتصادية في الدولة. ويجب أن يحتوي تقرير دراسة الجدوى على المعلومات التفصيلية مثل (المعلومات العامة، التقرير المبدئي للمتغيرات، وصف المشروع، خطة التسويق، احتياجات رأس المال، والنفقات، احتياجات التشغيل والتكلفة، التحليل المالي، التحليل الاقتصادي).

خامساً: محتويات تقرير دراسة جدوى المشروع

1. المعلومات العامة:

يفضل أن يحتوي التقرير على تحليل كامل للقطاع أو للصناعة التي ينتهي إليها المشروع، بحيث تشمل مراحل تطور الصناعة، وحجم الإنجازات التي تحققت فيها، والتوصيف الكامل لها، والحجم المتاح لزيادة الإنتاجية فيها، وأيضاً دور القطاع الخاص العام، واختيار التكنولوجيا.

2. التقرير المبدئي للمتغيرات: ويشمل هذا التقرير على المعلومات التالية:

- أ. الفجوة بين العرض والطلب، ومعدل الإيرادات المنتظرة.
- ب. القدرة الإنتاجية للمشاريع التي مازالت تحت الإنشاء وقت إعداد التقرير.
- ج. قائمة كاملة بجميع المشاريع الموجودة في الصناعة في البلد.
- د. قائمة كاملة بالمشاريع التي صدرت لها تراخيص إنتاج.
- هـ. الجدوى الفنية للمشاريع المقترحة.
- و. موقع المشروع واحتياجاته.
- ز. احتساب الفائدة (الاستثمار) لأكثر من مقترح.

3. وصف المشروع: ويحتوي وصف المشروع على البيانات التالية عن:

- أ. التكنولوجيا المتاحة والممكنة، وطرق الإنتاج الملائمة.
 - ب. الموقع والسكان.
 - ج. درجة التلوث وأثارها على البيئة.
 - د. احتياجات المشروع من العناصر الإنتاجية المختلفة.
 - هـ. نفقات العناصر الأساسية والمساعدة للإنتاج.
- ## 4. خطة التسويق: ويجب أن تشمل خطة التسويق على البنود الآتية:
- أ. البيانات عن الطلب والعرض في كل من:

- مناطق النماذج المختارة لعمل تقديرات عناصر التسويق المختلفة.
- المناطق المنتظرة أن تمثل أسواقاً حالية ومرتبقة لعمليات التسويق.
- ب. تقديرات الأسعار، وتحليل لاتجاهات الأسعار السابقة.

5. احتياجات رأس المال والنفقات:

- يجب تقدير وتحديد الاحتياجات المالية للمشروع بشكل دقيق.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار احتمالات التضخم وفق مصادر ذات مصداقية عالية، ثم وضع الصورة كما هي حقيقية أمام أصحاب المشروع دون مبالغة في الزيادة أو النقصان.

التضخم: عبارة عن ارتفاع مستمر ومؤثر في المستوى العام للأسعار وبالتالي فإن الزيادة المؤقتة لا تعتبر تضخماً. ويجب ملاحظة أن التضخم يعمل على تقليل القوة الشرائية للأفراد.

القوة الشرائية: كمية السلع والخدمات التي يمكن شراؤها في حدود الدخل المتاح.

6. احتياجات التشغيل والتكلفة:

يقصد بنفقات التشغيل هي تلك النفقات التي يتحتم إنفاقها لبدء الإنتاج للمشروع. والبيانات الخاصة بهذه النفقات يجب أن تحتويها دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع، مثل:

- أ. المواد الخام والنصف مصنعة.
- ب. الطاقة والوقود.
- ج. المرافق والصيانة.
- د. العمالة والمهارات الفنية.
- هـ. مصاريف البيع، وأي نفقات أخرى.

7: التحليل المالي:

ويشمل إعداد بعض القياسات والمؤشرات المالية للمشروع وفقاً لتحليل البيانات والمعلومات، وذلك بهدف إعداد موازنة أولية للمشروع، ويفترض أن يقدم التحليل المالي بيانات إضافية عن:

- أ. الضرائب الواجب سدادها.
- ب. الاحتياجات النقدية الأجنبية.
- ج. أي نفقات أخرى.

8: التحليل الاقتصادي:

ويحتوي تحليلات تفصيلية للعوائد على المجتمع، ليعكس القيمة الحقيقية للعملة، وللعمل، ولرأس المال.

كما أن التحليل الاقتصادي يجب أن يوضح مدى أثر نشاطات المشروع على التجارة الخارجية، ومدى تأثيره بها.

خطة عمل المشروع الصغير

Small Businesses Plan

تحضير خطة العمل

مكونات خطة العمل

تنفيذ خطة العمل

الفصل السابع: خطة عمل المشروع الصغير

مفهوم خطة العمل

خطة العمل هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجية الملائمة لبدء مشروع جديد. وفي خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية.

تسعى خطة العمل للإجابة على الأسئلة التالية:

1. أين نحن الآن؟
2. وأين سنذهب؟
3. وكيف الوصول إلى نقطة ما؟

يتم كتابة خطة العمل من خلال المحامين والمحاسبين والمستشارين المتخصصين في كل ما يتعلق بمراحل تأسيس المشروع. يتم قراءة خطة العمل من قبل العاملين، والمستثمرين، والبنوك، وعلى الريادي أن يضع في اعتباره عند كتابة خطة العمل أمور منها:

1. معرفة آليات الابتكار والتكنولوجيا في حالات المخاطرة؟
2. كيف سيكون المنتج من وجهة نظر المستهلك؟
- لابد أن توضح كافة التفاصيل المرتبطة بخطة العمل والمتعلقة بالمشروع من حيث حجمه، وطبيعة المنتجات، والتصنيع، وحجم السوق، والمنافسة، ومستوى النمو. ولهذا تساعد الريادة في التعرف على ما يلي:

1. طبيعة السوق.
2. التخطيط وتنظيم الأنشطة.
3. كيفية التمويل.

وبعد أن يتم وضع خطة العمل يجب أن يأخذ الريادي (صاحب المشروع) في اعتباره

ما يلي:

1. من هم المزودون الذين سيتعامل معهم؟
 2. من هم الزبائن وما هي رغباتهم؟
 3. من هم المقرضين؟ والمستثمرين؟
 4. كيفية تحقيق العائد المناسب من هذا الاستثمار؟
 5. ما هي مصادر التمويل الخارجي؟
- لابد لخطة العمل أن تجيب على كافة الأسئلة والاستفسارات المتوقعة من الآخرين وآلية دعمهم لفكرة المشروع؟ وما هو مقدار النتائج المتوقعة لمخاطر المشروع؟ ونسب المبيعات والربحية المتوقعة للمشروع؟
- ولهذا فإن الريادي (صاحب المشروع) يكون بحاجة إلى مجموعة من المعلومات المتعلقة بنجاح المشروع من مصادر مختلفة متعلقة بالسوق، التمويل، الإنتاج، واستخدام الأعمال الإلكترونية وتطبيقاتها في ذلك.
- المعلومات المتعلقة بنجاح المشروع
- أولاً: معلومات عن السوق:

تهتم هذه المعلومات بالتوصل إلى أهمية جدوى المشروع الاقتصادية. وعلى أساس نتائجها يتم اتخاذ القرار بإلغاء المشروع وعدم تنفيذ دراسات الجدوى النهائية، أو اتخاذ قرار بجدوى المشروع، ومن ثم اتخاذ قرار بإجراء الدراسات التفصيلية الخاصة بالمشروع.

ثانياً: معلومات مرتبطة بالعمليات والإنتاج:

1. الموقع: وهو مهم للزبائن، والموردون، وقنوات التوزيع.
2. عمليات الإنتاج: يتم تحديد الآلية التي سوف تتم بها عمليات الإنتاج.
3. المواد الخام: التعرف على المزودين وعناوينهم والتكاليف.
4. المعدات: وضع قائمة بالمعدات التي سوف يتم شراؤها وتكلفتها.
5. مهارات العاملين: معرفة عدد العاملين ومهاراتهم ومعدل الأجور ووثائقهم.
6. حيز المكان: أي المساحة المطلوبة لإنجاز عمليات الإنتاج.

ثالثاً: معلومات تتعلق بالتمويل:

- يجب التعرف على مقدار الربحية المحتملة لهذا المشروع؟
- ويجب التعرف على كمية الأموال اللازمة للبدء في تنفيذ المشروع؟
- وما هي مصادر التمويل والفترات المناسبة للتمويل أو الاقتراض سواء على المدى الطويل أو المتوسط أو القصير؟
- وهل سيتم الحصول على الأموال من المستثمرين مباشرةً من خلال الأسهم أو الدين؟
- والتعرف على المبيعات المتوقعة والتكلفة على مدى ثلاث سنوات قادمة؟
- والتعرف على التدفقات النقدية للسنوات القادمة؟
- والتعرف على الموازنة المالية؟

رابعاً: معلومات بواسطة الانترنت:

- تعتبر الانترنت من أفضل الوسائل الحديثة التي تزود المستثمرين بالمعلومات بالسرعة العالية والتكلفة الأقل، والتي يستفاد منها في معرفة طبيعة حجم السوق، والمنافسة، وتحليل الصناعة، والتخطيط، واتخاذ القرارات.
- وتكون الاستفادة أيضاً من المواقع الإلكترونية في إعطاء المعلومات عن طبيعة السلعة والخدمات المتعلقة بها، وآلية التعامل مع المستهلكين ورغباتهم؟ وكيفية تحقيق الإشباع الخاصة بالزبائن؟ وآلية الدفع وإيصال الخدمة؟
- تساعد هذه المعلومات في التحضير لوضع خطة العمل.

مكونات خطة عمل المشروع

يجري تطوير خطة العمل بناءً على التوسع في تحديد الفرص التي تعتبر من أصعب المراحل، حيث تعطي الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي سوف تقوم بها والمبينة في الجدول (1).

جدول (1): الخطوط الرئيسية لخطة العمل	
1. صفحة المقدمة:	أ. اسم وعنوان المشروع ب. طبعة أعمال المشروع ج. الاحتياجات المادية للمشروع
2. الملخص:	(ثلاث إلى أربع صفحات ملخصة عن طبعة أعمال المشروع)
3. التحليل الصناعي:	أ. الاتجاهات المستقبلية ب. تحليل المنافسين ج. تجار التجزئة د. التنبؤ الصناعي
4. وصف الأعمال:	أ. المنتجات ب. الخدمات ج. حجم الأعمال د. معدات المكتب والأفراد
5. خطة الإنتاج:	أ. إجراءات التصنيع. ب. معدات وآليات ج. أسماء الموردين والمواد الأولية
6. خطة التسويق:	أ. السعر ب. التوزيع ج. الترويج د. التنبؤ للإنتاج هـ. الرقابة
7. الخطة التنظيمية:	أ. الشكل القانوني (الملكية). ب. تحديد المساهمين والأعضاء. ج. الإدارة والصلاحيات والمسؤوليات للعاملين في المنظمة.
8. طبيعة المخاطر:	أ. تقييم نقاط الضعف. ب. التكنولوجيا الحديثة. ج. الخطط الطارئة.
9. الخطة المالية:	أ. موازنة المدخلات. ب. تقديرات التدفقات النقدية. ج. نموذج الموازنة. د. تحليل نقطة التعادل. هـ. مصادر التمويل.
10. المرفقات:	أ. المراسلات. ب. بيانات بحوث السوق. ج. أوراق العقود. د. قائمة الأسعار من المزودين.

ويمكن توضيح مكونات خطة العمل كالآتي:

1. الصفحة الرئيسية (المقدمة)

وتتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المنظمة، وطبيعة الأعمال، وكافة أرقام الهواتف، والموقع والإيميل الإلكتروني، والحاجات المالية من أسهم وديون؟

وكذلك تتضمن وثيقة متعلقة بضمان الملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

2. ملخص التنفيذ:

يتكون المخلص من ثلاث إلى أربع صفحات متضمنة تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال، وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، من بيانات تتعلق باستراتيجية التسويق، والمالية وإجراءات البيع.

3. تحليل الصناعة والبيئة:

ويتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة، وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات ومنها:

- أ. الاقتصادية: والتي تتعلق بالمتغيرات من حيث الدخل والتوزيع الديمغرافي للسكان وحجم البطالة.
- ب. الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.
- ج. التكنولوجيا: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.
- د. التغييرات القانونية: والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والأنظمة المحلية والدولية.

وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي يتم التعرف من خلالها على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد، ومناطق القوى والضعف لديهم، والتهديدات المحتملة من المتنافسين.

4. وصف الأعمال:

حيث يتم توضيح طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وموقع البناء المستخدم، والمعدات التي تحتاجها، والحاجة إلى الطاقة الكهربائية، والطبيعة الاقتصادية والديموغرافية لموقع المشروع والموضحة في (الجدول 2).

جدول (2): العناصر الأساسية في تحليل البيئة والصناعة
1. ما هي الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسة والتشريعية؟ 2. ما هو مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة؟ 3. ما هو حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج؟ 4. ما هو عدد الشركات التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج والخدمات آخر ثلاث سنوات؟ 5. من هي آخر الشركات الحديثة التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج والخدمات؟ 6. من هو أقرب المنافسين؟ 7. كيف ستكون عمليات الإنتاج أفضل من الآخرين؟ 8. ما هي طبيعة المبيعات للشركات المنافسة؟ 9. ما هي نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة؟ 10. ما هي الاتجاهات الموجودة في السوق؟ 11. ما هي خصائص المستهلكين المحليين؟ 12. ما هو اختلاف الزبائن لديك عن زبائن المنافسين؟

وكذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

ولماذا هذا المشروع؟ وكيف سوف يتحقق النجاح؟ ومتى ينجز؟ وأين الموقع؟

ووصف كامل للمنتجات والخدمات؟ وطبيعة البناء المستخدم؟ والمعدات والأدوات اللازمة

للإنتاج؟ والموضحة في (جدول 3).

جدول (3): وصف المشروع	
1.	ما هي رسالة المشروع؟
2.	لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج والخدمات؟
3.	لماذا سوف تنجح في هذا المشروع؟
4.	ماذا تم إنجازه من المشروع لحد الآن؟
5.	ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدمها؟
6.	وصف طبيعة المنتجات أو الخدمات من حيث (الرخصة، العلامة التجارية)؟
7.	ما هي المعدات التي تحتاجها؟
8.	هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟
9.	ما هي طبيعة الخبرات التي تمتلكها والتي تساعد على نجاح تنفيذ المشروع؟
10.	أين موقع المشروع؟
11.	هل البناء المستخدم قديم أم جديد؟ وهل يحتاج إلى تحديث؟ وما هو مقدار التكاليف؟
12.	هل البناء مملوك أو مستأجر؟ وهل الموقع والبناء هو لصاحب المشروع؟
13.	ما المساحة اللازمة للبناء؟
14.	ما هي التعليمات القانونية لتراخيص المبنى؟ ما هي قيمة الضرائب المحتملة للمبنى؟
15.	ما هي آلية تنظيم المواقف حول المبنى؟

5. خطة الإنتاج أو العمليات:

وتتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، والمعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، والمزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة والموضح في الجدول (4).

جدول (4): خطة الإنتاج والعمليات
1. هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات؟ 2. إذا كانت بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين وضح ذلك؟ 3. لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟ 4. ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود؟ 5. ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟ 6. ما هي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟ 7. ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟ 8. من هم المزودون للمواد الخام؟ وما هي التكاليف؟ 9. ما هي تكاليف عمليات الإنتاج؟ 10. ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها؟ 11. ما هي آلية تخزين المواد الخام؟ 12. ما هي آلية نقل المواد الخام؟

6. خطة التسويق:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق السلع والخدمات، والتسعير، والترويج، وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

7. الخطة التنظيمية:

تتضمن وصفاً لكيفية الملكية للمشروع، وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال والموضحة في الجدول (5).

جدول (5): الخطة التنظيمية

1. ما هو نموذج الملكية في المشروع؟
2. إذا كان هنالك شركاء، من هم؟ وما هي الاتفاقيات والعقود؟
3. من هم المساهمون؟ وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟
4. من هم المساهمون الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت؟
5. من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟
6. من هم الأعضاء الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟
7. من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟
8. ما هي المسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة؟
9. ما هي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟

8. تقدير المخاطر:

وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر، والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة.

9. الخطة المالية:

وتتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع، وضرورة الالتزام بمبلغ الاستثمار المالي للمشروع، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية، والتكاليف والربحية، وكذلك التدفقات النقدية لثلاث سنوات، وخطة الموازنة للأصول والديون.

10. الملاحق:

والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، وقنوات التوزيع، والعقود، وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين.

تنفيذ خطة العمل

في بداية تنفيذ خطة العمل وخصوصاً في السنة الأولى منها لابد من مراقبة كافة الأنشطة الموجودة في المشروع والتأكد من سلامة تنفيذ كافة إجراءات خطة العمل من إنتاج وتسويق وتمويل وتنظيم.

يجب التأكد من عدم وضع الخطة في الأدراج وعدم تنفيذ بنودها، خصوصاً في الشركات المتوسطة والصغيرة، لأنه في غالب الأحيان تتقيد فقط الشركات الكبرى بخطةها، ويتم التعامل مع الزبائن والمزودين، والمنافسين والبنوك ضمن الخطط الموضوعية. إن التعامل مع الممولين وغيرهم من مصادر التمويل كالبنوك مرتبط في الحصول على المعلومات للمستثمرين والتي تساعد في تقدير الأعمال وكيفية تنفيذها، ومصادر المعلومات مثل (مؤسسات تشجيع الاستثمار، غرف الصناعة والتجارة، وزارة الاقتصاد، البلديات، البنوك، شركات الاستشارات، الصحف اليومية والأسبوعية، المواقع الإلكترونية الخاصة بكافة مؤسسات القطاع العام والخاص، المكتبات، الجامعات).

معايير مراقبة تنفيذ خطة العمل:

يستطيع المستثمرون تحسين تنفيذ خطة الأعمال من خلال وضع معايير لهذه الخطة.

لا يستطيع مالكي المشاريع الانتظار مدة 21 شهراً مثلاً من أجل التأكد من مدى تطبيق كافة البنود المتعلقة بخطة الأعمال، لذا عليهم التأكد في بداية كل شهر من مقدار حجم المبيعات، والنوعية، ومقدار التدفقات النقدية، والمعلومات عن التخزين والإنتاج والجودة.

إن هذه المعلومات تكون أولية، ولكنها تعطي مؤشراً يعكس طبيعة هذا المنتج والخدمات المتعلقة به، ومدى تطبيق أهداف ورسالة المنظمة.

وتتضمن معايير مراقبة تنفيذ خطة العمل ما يلي:

1. رقابة المخزون: وذلك من خلال التأكد من كمية المخزون، سواء المتعلقة بالمواد الخام أو المتعلقة بالمنتجات نفسها ومدى مطابقتها لحاجات الزبائن ورغباتهم.
 2. رقابة الإنتاج: وذلك من خلال الرقابة ما بين الإنتاج وفق خطة العمل وما يتم تنفيذه في الواقع سواء كان يتعلق برقابة معدات العمل، وساعات العمل، ووقت العمليات والإنتاج وتكاليف الإنتاج اليومية.
 3. رقابة الجودة: وذلك من خلال التأكد من مدى مطابقة مخرجات الإنتاج مع حاجات ورغبات الزبائن، وهل هي مقنعة لهم أم لا؟
 4. رقابة المبيعات: ويتم ذلك من خلال معرفة كميات وحجم المبيعات، وأسعار البيع، وهل هي متطابقة مع خطة الأعمال؟ وذلك بواسطة الأرصدة والمبالغ المالية العائدة من المبيعات.
 5. آلية المدفوعات: وذلك من خلال التأكد من كافة مصادر تمويل عمليات الإنتاج والنفقات وغيرها، وما هي أسباب تلك المدفوعات والأشياء التي أنفقت من أجلها؟
- أسباب فشل خطة العمل
- بالرغم من التحضير المسبق لخطة العمل وإعدادها بالشكل المناسب، إلا أنه قد يحدث فشلاً في تنفيذها، وهذا يأتي من خلال:
1. وجود أهداف في الخطة ليس لها سبب.
 2. عدم وجود أهداف محددة.
 3. عدم الالتزام بخطة العمل من قبل مالكي المشروع.
 4. عدم وجود خبرة في خطة العمل من مالكي المشروع.
 5. عدم الأخذ بالاعتبار نقاط القوة والضعف والتهديدات بالأعمال.
 6. عدم الأخذ بالاعتبار احتياجات الزبائن ورغباتهم.
 7. عدم فهم بنود خطة العمل من قبل مالكي المشروع وآلية تنفيذها، وتوضيحها للمقرضين من أجل المساعدة في تمويلها.

التسويق في المشاريع الصغيرة

Marketing in Small Businesses

مفهوم التسويق

المزيج التسويقي 4Ps

دورة حياة المنتج

التسويق الإلكتروني

المزيج التسويقي الإلكتروني

الفصل الثامن: التسويق في المشاريع الصغيرة

مفهوم التسويق

التسويق وظيفة إدارية ضرورية لأي إدارة في أية منظمة من المنظمات التي تقدم منتجاً ملموساً (سلعة) أو غير ملموس (خدمة).

يهدف التسويق إلى إيجاد الوعي والحاجة لمنتج معين، كما يهدف إلى تلبية احتياجات المستفيدين، وتقديم ما يحتاجونه بصورة أفضل.

يعد التسويق حلقة الوصل بين المنتجين والمستهلكين (الذين يشترون المنتجات ويستخدمونها)، وبمعنى آخر فإن التسويق يسد الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك.

يشمل مفهوم التسويق على استخدام الأساليب التسويقية العلمية الحديثة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وحصولهم على السلع والخدمات المطلوبة، وإنتاج المرغوب منها، وتحديد متى وكيف وأين تقدم لهم السلع والخدمات وبالسعر القادرين على دفعه والراغبين به.

التسويق يحقق عدة منافع هي:

هي المنفعة التي تخلق من السلعة عند الانتهاء من أداء وظيفة الإنتاج. وتتمثل في هيئة السلعة وقابليتها على إشباع حاجات المستهلكين.

المنفعة الشكالية

هي المنفعة التي تخلق من عملية تخزين السلعة في وقت قلة وانخفاض الطلب عليها، وإظهارها وقت الطلب عليها.

المنفعة الزمنية

من خلال عملية النقل عن طريق قيام المنظمة بنقل السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها.

المنفعة المكانية

تعني الحصول على السلعة مع حق استهلاكها بعد دفع ثمنها.

منفعة التملك

ما الفرق بين (الحاجة) و (الرغبة) و (الطلب) في التسويق؟
وكيف يستخدم كل منهم في العملية التسويقية؟

• هي الاحتياجات الإنسانية الأساسية كالهواء والماء والغذاء والملبس والمأوى. • مثل الجوع هو حاجة للطعام، العطش هو حاجة للشرب، حاجة التواصل أو الوصول لمكان ما، كل هذه حاجات. • أيضاً تدخل في قائمة الاحتياجات الحاجة للترويح عن النفس، والتعليم، والترفيه...	الحاجة:
• هو ما يريده الإنسان بشكل أكثر دقة لإشباع هذه الحاجات. • مثلاً أريد تناول الخبز، الخبز هو رغبتى لسد حاجة الطعام، أرغب بالشاي، الشاي هو رغبتى الخاصة لريّ العطش، أريد هاتف جالكسي، جالكسي هو اختياري الشخصي لحاجتي للاتصال. • أيضاً: مستهلك في دولة عربية ومستهلك في أمريكا، كلاهما يحتاج لتناول وجبة الغذاء (نفس الحاجة وهي الغذاء)، ولكن ما يرغب به المستهلك العربي يختلف عن المستهلك الأمريكي فيما يتناول للغذاء. • المجتمع الذي نعيش فيه يساهم بشكل كبير في صياغة الرغبات.	الرغبة:
• هو أن يرغب الإنسان شراء "منتج محدد" ويطلبه، مع وجود القدرة على شرائه والرغبة بذلك. • العديد من الناس يريدون سيارة فخمة، ولكن عدد قليل قادرون على شراء واحدة. • يجب على الشركات قياس -ليس فقط كم من الناس يريدون منتجاتها- ولكن أيضاً كم من هؤلاء مستعد وقادر على الشراء.	الطلب:

الحاجات تكون ثابتة في العموم، لكن الرغبات تختلف من شخص لآخر ومن ثقافة لأخرى.

وهذا يفسّر الأشكال والأحجام والأصناف لنفس أنواع المنتجات في الأسواق. وتلعب الشركات على أوتار الحاجات والرغبات لتزيد الطلب على منتجاتها، فهي إما تتوجه لجمهور لديه حاجة ما وتسدّها بمختلف الأصناف الملبّية للرغبات المختلفة، أو أنها تتوجه لما يعجب الناس ويرغبون به اليوم بغض النظر عن حاجتهم الحقيقية له، أو قد تخلق لديهم حاجات وهمية ورغبات وهمية أيضاً.

لماذا أهتم بمعرفة ما هي الحاجة، والرغبة أو الطلب في المنظمة؟

- الحاجة كما عرفنا موجودة مسبقاً لا تحتاج لأية تسويق أو دعاية.
- هدفك هو وصول المستهلك إلى مرحلة المطالبة بما يقدمه منتجك له.
- ولكن لفعل ذلك لابد أن تصنع الرغبة لديه أولاً.
- لذا مهمة التسويق هي تحفيز الرغبة للمستهلكين.

مفهوم التسويق

التسويق: عبارة عن عملية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والجماعات على ما يحتاجون إليه أو ما يرغبون فيه، من خلال تبادل المنتجات والمنافع مع الآخرين.

ويعد نشاط التسويق من الأنشطة المهمة في المنظمات الصناعية والتجارية بوجه عام. فالنشاط التسويقي هو بمثابة النافذة التي تطل من خلالها المنظمة على البيئة، وهي الجهة الأولى والرئيسية التي تقوم بمراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية المحيطة من عوامل أو متغيرات مؤثرة في نشاطها مثل: تغير الأذواق، وحجم المنافسة، وتقدير حجم المبيعات أو الطلب المتوقع على سلع وخدمات المنظمة.

فنشاط التسويق ومن خلال مراقبته ومتابعته لحركة هذه العوامل البيئية يوفر المعلومات أو التغذية العكسية المرتدة التي تساعد الإدارات الأخرى في المنظمة في بناء خططها وقراراتها، وبالتالي بناء خطة المنظمة الكلية.

يُعرّف التسويق على أنه تلك الأنشطة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بقصد إشباع احتياجاته، وتحقيق أهداف المنظمة، أو هو ذلك النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع رغبات واحتياجات المستهلك النهائي أو الصناعي من خلال عمليات تبادلية بين المنتج والمستهلك.

ويعرف كوتلر التسويق بأنه تلك العملية الاجتماعية التي يستطيع الأفراد من خلالها تحقيق رغباتهم والحصول على احتياجاتهم، عبر خلق وتبادل المنتجات والقيمة المقابلة لها. كما أضاف كوتلر أنّ من أفضل تعريفات التسويق هو تلبية الاحتياجات البشرية بشكل يحقق الربح.

فيليب كوتلر: مواليد 27 مايو 1931 في شيكاغو. بروفيسور في التسويق الدولي. أنجز درجة الماجستير من جامعة شيكاغو والدكتوراه من معهد ماستشوستس للتقنية، وكان كلاهما في الاقتصاد، ثم درس الرياضيات والعلوم السلوكية. يُطلق عليه تلاميذه بأنه الأب الروحي للتسويق الحديث لأكثر من 50 عامًا. درس فليب كوتلر في كلية كيلوغ للإدارة، جامعة نورث وسترن، إيفانستون، إلينوي.

كتابه الشهير "إدارة التسويق" هو الكتاب الأكثر استخدامًا في مجال التسويق حول العالم.

لقد قدّم كوتلر التعريف الأقصر والأكثر شمولية للتسويق عندما قال: التسويق هو "تلبية الاحتياجات بشكل مربح" في كتابه: (مغامراتي في التسويق: السيرة الذاتية لفيليب كوتلر)، الذي جمع قصصًا عن سنواته كأحد أوائل المفكرين العالميين في التسويق.

إن ما تقدم هو توضيح لأهمية التسويق على مستوى المنظمة، أما على المستوى الإقليمي، فيلعب التسويق دوراً كبيراً وبارزاً في تحقيق أهداف النمو والازدهار الاقتصادي.

فوجود نظام تسويقي جيد ومتكامل ومتقدم في أي بلد يقوم بالترويج لمنتجاته بشكل جيد ومناسب، لا شك أنه سيرفع من حجم التبادل التجاري مع البلدان الأخرى لمصلحته، ويحقق أرباحاً ويدخل للبلد عملات أجنبية صعبة، يؤدي بالنتيجة إلى التنمية الاقتصادية والرفاهية لأبناء المجتمع، وبالطبع هذا لا يكون إلا بوجود نشاط إنتاجي جيد يتكامل معه نشاط تسويقي ناجح.

إذن وجود نظام تسويقي متقدم لا يقل أهمية عن وجود نظام إنتاجي متقدم أيضاً، فالإنتاج المكثف الذي يسود العالم يحتاج لشبكة متقدمة من الخدمات التسويقية تكون قادرة على تصريف هذا الكم الهائل من السلع والخدمات للأسواق.

المزايا التي يقدمها التسويق للمجتمع:

1. المساهمة في خلق تنمية حقيقية في المجتمع، والتنمية الاقتصادية لا يمكن أن تتم بشكل مرضٍ مالم يجر ذلك في ظل نظام إداري جيد.
2. الاستغلال الأمثل للموارد، أي توجيه كل الإمكانيات المتاحة لإشباع حاجات الأفراد (الزبائن) دونما هدر في هذه الإمكانيات.
3. التوزيع الأمثل للسلع والخدمات، وذلك بناءً على معرفة حقيقة حاجات الأفراد.
4. النقل الجيد للمعلومات، فنظام التسويق الجيد يجعل الفرد في المجتمع على علم بالبدائل المتوافرة من المنتجات، وبخصائص كل منها، بحيث يمكنه أن يتخذ القرارات الصحيحة التي تلائم ظروفه.
5. الرفع من مستوى المعيشة للعملاء من خلال تقديم العديد من السلع والخدمات التي تشبع احتياجاتهم بعد التعرف على احتياجاتهم وتطوير السلع الحالية بما يتفق وهذه الاحتياجات.

المزيج التسويقي 4Ps (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع):

Marketing Mix



يعرف المزيج التسويقي بأنه: خليط من الأنشطة الرئيسة التي يتم من خلالها:

1. دراسة المنتج بما يتناسب مع المستهلك.
2. ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيع المنتج.
3. ثم دراسة الترويج المناسب للمنتج لدى المستهلكين.
4. ومن ثم توزيع المنتج وإيصاله للمكان وفي الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلكين بأعلى مستوى، وتحقيق الربح المناسب.

وهذا الخليط يتكون من العناصر التقليدية الأربعة 4P's (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع).

أولاً: المنتج (السلعة أو الخدمة): Product

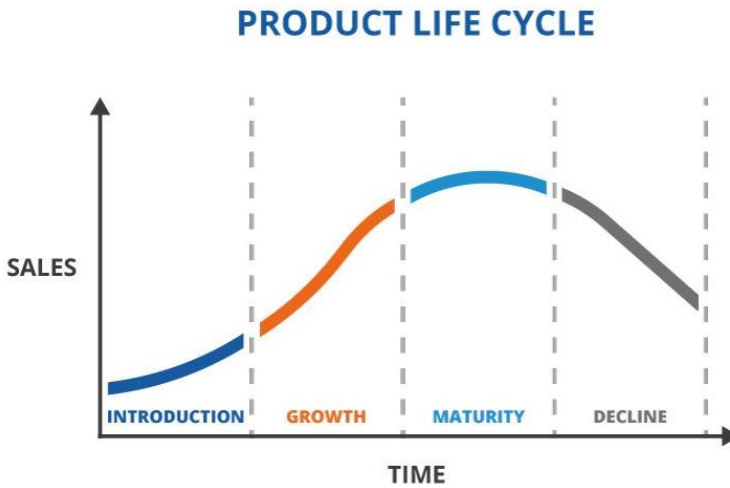
إن المقصود بالسلعة هو ذلك الكيان المادي الذي يتم إنتاجه لإشباع حاجة أو رغبة معينة، أما الخدمة فهي ذلك الكيان غير الملموس.

أو إن المنتج يتمثل بأنه مجموعة من المنافع المادية والمعنوية التي يحصل عليها المستهلك من وراء شرائه له، حيث يعمل على إشباع جزء من حاجاته ورغباته.

ولتعدد مفاهيم السلعة يمكن تصنيفها بمفهومها الواسع إلى:

1. سلع استهلاكية: وهي التي يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي الذي يقوم بشرائها لاستهلاكها أو لاستخدامها في بيته لأغراض الاستهلاك.
2. سلع صناعية: وهي التي يتم تسويقها لليتيم استهلاكها مباشرةً؛ بل لاستخدامها في إنتاج سلع أو خدمات أخرى.

دورة حياة المنتج: Product life cycle



هي عبارة عن تسجيل لمختلف مراحل حركة حجم مبيعات منتج ما، منذ تقديمه في السوق وحتى خروجه منه طوعاً أو كرهاً، فيما يشبه دورة حياة الكائن الحي.

دورة حياة المنتج تحتوي على المراحل الرئيسية التالية:

1. مرحلة التقديم.
2. مرحلة النمو.
3. مرحلة النضج.
4. مرحلة الانحدار.

Product Life Cycle Stages



1. مرحلة التقديم:

- وفيما يعرض المنتج في السوق لأول مرة، ولعدم معرفة المستهلكين بالمنتج؛ فإن حجم المبيعات المحقق في هذه المرحلة منخفض مع انخفاض معدل الأرباح أو انعدامه، وذلك بسبب تراكم التكاليف، وارتفاع نفقات الترويج والتوزيع، وأيضاً عدم استقرار صفات المنتج، وما إذا كان سوف يلقى نجاحاً.
- تتميز هذه المرحلة بقلّة عدد المنافسين. وقد يصل المنتج لمرحلة الموت في هذه المرحلة.
- ويلعب الترويج دوراً مهماً في هذه المرحلة لتعريف المستهلك بالمنتج الجديد واستعمالاته وخصائصه وأماكن تواجده.
- ينبغي تبني استراتيجية سعرية على أساس التنبؤ الدقيق بالأسواق والمنافسين.

2. مرحلة النمو:

- وصول المنتج لهذه المرحلة دليل على أن المنتج أخذ بالارتقاء، حيث يبدأ شيوع المنتج وانتشاره ومعرفة المستهلكين له نتيجة المجهودات الترويجية في مرحلة التقديم، لذا يبدأ منحى المبيعات في الصعود بمعدل سريع نتيجة اقبال المستهلكين على المنتج، وكذلك يبدأ معدل الأرباح بالارتفاع.
- وفي هذه المرحلة تزداد الإيرادات بسبب تناقص التكلفة الإجمالية للوحدة المباعة نتيجة زيادة المبيعات.
- يلاحظ زيادة في أعداد المنافسين في هذه المرحلة، نتيجة نجاح المنتج ووصوله إلى مرحلة النمو مما يشجع على دخول منافسين.

3. مرحلة النضج:

- في مرحلة النضج يستمر منحى المبيعات في الارتفاع ولكن بمعدل أقل من المراحل السابقة بسبب قلة المستهلكين الجدد في هذه المرحلة، أما بعد ذلك فتتخذ المبيعات شكل الاستقرار نتيجة لتشبع السوق.
- وتعتبر هذه المرحلة أطول مراحل حياة المنتج، كما أنها تعتبر أهم المراحل بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي، وتكون المنافسة في هذه المرحلة على أشدها.
- هدف رجال التسويق يكون الوصول لهذه المرحلة سريعاً ومحاولة البقاء فيها لأطول فترة ممكنة.
- وفي هذه المرحلة يدرك المستهلك الفروق بين الأنواع والعلامات التجارية، وتبدأ بعض الضغوط لتخفيض الأسعار، وتأخذ هوامش الربح بالهبوط.
- عند نهاية هذه المرحلة تبدأ المنظمة بتخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق بشكل واضح.

4. مرحلة الانحدار:

- وهي مرحلة حتمية لابد أن تصل إليها أغلب المنتجات، وفي هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالانخفاض بمعدل سريع، ويبدأ المنافسون بالخروج من حلبة المنافسة.

- ومن الأسباب المهمة التي تؤدي لوصول المنتج لهذه المرحلة، تغير أذواق المستهلكين، والتغيرات التي تطرأ على تكنولوجيا الإنتاج، وازيد المنافسة الشديدة محلياً ودولياً.
- هناك خطورة من الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون السلعي في هذه المرحلة، وهذا ما يجبر المنتج والبائع على إحداث تخفيضات جديدة في الجهود التسويقية وخاصة الترويجية منها.
- من الاستراتيجيات التي تتبعها بعض المنظمات عند الوصول لهذه المرحلة في البحث عن أسواق جديدة والدخول إليها ليصبح المنتج في مرحلة التقديم، أو تذهب المنظمة لإنهاء المنتج بالامتناع عن انتاجه نهائياً.

استراتيجيات المنتج: Product strategy

1. استراتيجية التمييز:

- في هذه الاستراتيجية تحاول المنظمة أن تميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى من نفس النوع، حيث التمييز يكون عن طريق التصميم، أو العلامة التجارية، أو الغلاف، أو الجودة.

- تستخدم هذه الاستراتيجية عندما:

- أ. اشتداد المنافسة مع زيادة في عدد الأسواق المحيطة.
- ب. في حال وجود طاقة إنتاجية فائضة.
- ج. في حال وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في منتجات جديدة.

2. استراتيجية التنوع:

- وهذا يعني أن المنظمة تسعى لتعميق مزيج المنتجات، فالتنوع يعني إعطاء الفرص للاختيار أمام المستهلك، وذلك عن طريق تقديم مجموعة من السلع الجديدة ودخولها أيضاً أسواق جديدة.

- تعتمد هذه الاستراتيجية على البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة.
- يساعد تنوع المنتجات على تقليل مخاطر الهبوط في الطلب على بعض المنتجات عن طريق إنتاج منتجات جديدة باستمرار.

3. استراتيجية الانكماش:

- وتعني استبعاد أو تخفيض خطوط إنتاج المنتجات بهدف إسقاط المنتجات غير المربحة، مع الاستمرار بإنتاج منتجات مطلوبة في السوق فقط، وذلك لتركز المنظمة جهودها على المنتجات التي تحقق أرباحاً أعلى.
- يتم التعرف على المنتجات التي تحقق أرباح متدنية من خلال التكلفة والمبيعات.

ثانياً: التسعير: Pricing

- هو مبلغ نقدي يدفع لقاء السلعة أو الخدمة، أو هو مبلغ تلك القيم التي يعطيها المستهلك لقاء حق اقتناء أو استخدام السلعة أو الخدمة.
- يعتبر التسعير أحد العناصر المهمة في المزيج التسويقي؛ وذلك أن طبيعة سعر المنتج هو الذي يحدد قيمته التبادلية من وجهة نظر البائع والمشتري.
- يعتبر التسعير من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة؛ وذلك لأن المنظمة تستطيع تعديل سعرها بسهولة وبسرعة أكثر من بقية العناصر، ولكنه من جهة أخرى يعتبر من القرارات المهمة بالنسبة للمنظمة لما له من أثر على بقية الأنشطة.
- ويمكن أن يأخذ السعر عدة مسميات كلها تعبر عن القيمة المالية للسلعة أو الخدمة أو الفكرة، كالإيجار الذي يدفع لقاء استخدام ملك الغير أو الرسوم الجامعية مقابل الحصول على التعليم أو الغرامة مقابل المخالفة، أو العمولة مقابل تسهيل عملية التبادل وغيرها.

استراتيجيات التسعير: Pricing strategies

- ما بين منطقية العمليات الحسابية وتعقيد سلوكيات البشر تدور عملية تسعير المنتجات.
- يكمن اختيار السعر المناسب في الإجابة على سؤال: كيف اختار سعراً ليس مرتفعاً للدرجة التي تؤدي إلى خسارة مبيعات قيمة، وليس منخفضاً بالدرجة التي تؤدي إلى خسارة أرباح قيمة؟ ومن هنا تبرز مهمة استراتيجيات التسعير الإجابة عن هذا السؤال.

ما هي استراتيجيات التسعير؟

- استراتيجيات التسعير هي طرق تستخدم لتحديد أفضل سعر للمنتج أو الخدمة، وهو السعر الذي يعظم الأرباح إلى أكبر مدى ممكن مع مراعاة الطلب والسوق.
 - تستند استراتيجيات التسعير إلى العديد من العوامل الداخلية والخارجية معاً.
 - من أمثلة العوامل الداخلية الخاصة بالشركة: أهداف الإيرادات، وأهداف التسويق، والجمهور المستهدف، ومكانة الشركة، وسمات المنتج.
 - وتضع استراتيجيات التسعير في حسابها أيضاً عوامل خارجية مثل: الطلب على السلعة، وأسعار المنافسين، والاتجاهات العامة للسوق والاقتصاد.
- مفاهيم أساسية قبل التسعير:

أ. مرونة الطلب السعرية:

يساعد مفهوم مرونة الطلب السعرية في فهم ما إذا كان المنتج حساس لتقلبات السعر أم لا.

وتعني مرونة الطلب السعرية حساب كيفية تأثر الطلب على المنتج بالتغيرات في السعر.

فإذا استمر المستهلكون في شراء المنتج على الرغم من ارتفاع الأسعار مثل الوقود والعقارات، فهذا يعني أن ذلك المنتج غير مرّن. على الجهة الأخرى، تتأثر المنتجات المرنة من تقلبات الأسعار، مثل اللحوم والخضروات، إذ تشهد انخفاضاً في الطلب بمجرد ارتفاع الأسعار.

ب. تحليل التسعير:

تحليل التسعير هو تقييم استراتيجية التسعير الحالية بهدف التعرف على فرص تغيير الأسعار والتحسينات التي يمكن إجرائها. لا يقتصر تحليل التسعير إبان إطلاق منتج جديد أو إجراء اختبار تسويقي، بل من الحكمة أن تجري تحليلاً دورياً للتسعير كل عام أو أقل من عام لتقييم أسعارك مقارنة بأسعار المنافسين، ولاكتشاف توقعات المستهلكين. يمثل تحليل التسعير في هذه الحالات إجراءً وقائياً لحماية الشركة من حدوث تدهور في المبيعات والأرباح، وفي كل الحالات يمثل ضرورة لاختيار استراتيجية تسعير جديدة أفضل.

يمكن إجراء تحليل التسعير استنادًا إلى الخطوات التالية:

- تحديد التكلفة الفعلية للمنتج.
- فهم كيفية استجابة السوق المستهدف وقاعدة العملاء لهيكل التسعير بما يشمله من سعر وتخفيضات وعروض.. إلخ.
- تحليل أسعار المنافسين.
- فحص القيود القانونية والأخلاقية التي قد تؤثر على التكلفة والسعر.

للتنويه ليس ضروريًا أن تستخدم استراتيجية واحدة بمفردها، بل يمكن المزج بين أكثر من استراتيجية لتحديد أسعار منتجاتك.

سنتعرف الآن على مجموعة من أبرز استراتيجيات التسعير.

1. التسعير على أساس التكلفة:

التسعير على أساس التكلفة هي أسهل استراتيجية تسعير من الممكن تطبيقها. إذ تعني باختصار حساب تكلفة إنتاج المنتج ثم زيادة نسبة مئوية ثابتة على التكاليف للوصول إلى السعر النهائي. لحساب النسبة المئوية الثابتة يجب أن تحدد الشركة العائد المستهدف الذي تريد تحقيقه. على سبيل المثال:

لنفترض أن شركة إنتاج القمصان بدأت للتو نشاطها للبيع عبر الإنترنت، وتريد حساب سعر بيع القميص، ستتم عملية التسعير عبر الخطوات الأربعة التالية:

أ. $\text{التكلفة الإجمالية} = \text{التكاليف الثابتة (لا تعتمد على عدد الوحدات المنتجة)} +$

التكاليف المتغيرة

ب. $\text{تكلفة الوحدة} = \text{التكلفة الإجمالية} \div \text{عدد الوحدات}$

ج. $\text{الزيادة} = \text{تكلفة الوحدة} \times \text{نسبة الزيادة الثابتة (تحدد هذه النسبة بحيث تحقق عائدًا مقبولًا للشركة)}$

د. $\text{سعر البيع النهائي} = \text{تكلفة الوحدة} + \text{الزيادة}$

- تعتمد أنشطة البيع بالتجزئة كالبقالات والملابس على هذا النوع من استراتيجيات التسعير.
- تتميز استراتيجية التسعير "زيادة على التكلفة" بثبات العائد الذي يحققه إذا لم تحدث تغيرات في التكلفة، ويحتاج إلى إعداد تقديرات دقيقة وشاملة للتكاليف، ومراعاة مرونة الطلب السعرية.
- تكون استراتيجية التسعير على أساس التكلفة حلاً مناسباً عندما تحتاج الشركة إلى تمويل قصير الأجل، ويشجع استخدامها لضمان تغطية الإيرادات التكاليف وتجاوز نقطة التعادل لبدء تحقيق الأرباح.
- على الجهة الأخرى، يعيب هذه الاستراتيجية إهمالها لظروف السوق والعوامل الخارجية مثل الطلب وأسعار المنافسين ورأي العملاء بشأن فعالية المنتج، ولا تضمن بالفعل أن العملاء سيشترون المنتج بالسعر الذي تم تحديده.

2. تخفيض السعر بمرور الوقت: (استراتيجية كشط السوق) (السعر المرتفع):

- يطلق على هذه الاستراتيجية أيضاً اسم "استراتيجية الكشط" إذ تعني كشط (خفض) طبقات متتالية من السعر مع مرور الوقت.
- كيف يحدث ذلك؟ تستخدم استراتيجية التسعير "الكشط" عندما تطلق الشركة منتجاً للمرة الأولى وتضع سعراً مبدئياً أعلى ما يكون للعملاء الأوائل، لتعويض تكاليفها الكبيرة سريعاً قبل دخول منافسة جديدة.
- بمجرد انضمام المزيد من المنافسين تخفض الشركة سعر المنتج لجذب قاعدة عملاء جدد أكثر اهتماماً بالشراء بسعر أقل.
- من أبرز الأمثلة على استخدام هذه الاستراتيجية شركة Apple التي تطلق أجهزة iPhone بأسعار باهظة في البداية لتغطية تكاليف تطوير المنتج الجديد.

- إذا كانت شركتك تتمتع بعلامة تجارية مرموقة، ستساعد هذه الاستراتيجية في الحفاظ على صورة العلامة التجارية وجذب العملاء الأوفياء الحريصين على أن يكونوا أول من يتمتع بتجربة المنتج الجديد حصرياً.
- لكن قبل أن تفكر في تبني استراتيجية "الكشط" من المهم أن تعلم أنها مفيدة في سياقات معينة فقط:

- أ. عندما تضمن الشركة وجود عدد كاف من المشترين المحتملين الذين سيشترون المنتج بسعر مرتفع.
 - ب. عند الاطمئنان إلى أن السعر الباهظ لن يقلده المنافسون.
 - ج. يجب أيضاً أن يكون خفض السعر ذا تأثير ضئيل على الأرباح.
 - د. وأخيراً لا بد أن يتميز المنتج بمزايا حصرية وجودة مرتفعة.
- يسود اللجوء إلى استراتيجية كشط السعر في سوق التكنولوجيا، إذ تضع الشركات سعراً مرتفعاً خلال المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج، فمثلاً انخفض سعر جهاز الألعاب بلاي ستيشن 3 إلى الثلث على مدار عدة أعوام منذ بداية إنتاجه بعد ظهور أجهزة ألعاب أخرى منافسة Xbox 360 وWii.
 - من ناحية ثانية ينبغي خفض السعر على مدى زمني طويل مع إحداث تغييرات كبيرة في المنتج، بحيث لا يشعر المشترين الأوائل بالغبن والندم على استعجال الشراء وعدم انتظار خفض السعر بدرجة كبيرة، إذ تتسبب هذه المشاعر السلبية في غضب المشترين الأوائل حيال العلامة التجارية والشركة ككل.

3. اختراق السوق: (السعر المنخفض)

- على النقيض من استراتيجية التسعير "الكشط" تأتي استراتيجية "الاختراق"، التي تعني تسعير المنتج في البداية بسعر منخفض للحصول على حصة سوقية كبيرة سريعاً.
- تبني الاستراتيجية قوتها على أساس تحول العملاء إلى شراء المنتج الجديد بسبب سعره المنخفض.

غالبًا ما يرتبط اللجوء إلى هذا النوع من استراتيجيات التسعير بأهداف تسويقية مثل:

- أ. توسيع الحصة السوقية واستغلال وفورات الحجم أو الخبرة.
- ب. يكون مناسبًا في جملة من الظروف المواتية، على رأسها مرونة طلب سعرية عالية للمنتج.
- ج. وجود وفورات كبيرة في الحجم.
- د. السوق المستهدف كبير وبه نسبة طلب كافية.
- هـ. توفُّع مواجهة منافسة شديدة بعد فترة قصيرة من إطلاق المنتج.

لاستراتيجية التسعير بالاختراق مميزات وعيوب، من بين المميزات:

- أ. مفاجئة المنافسين بالانتشار السريع بحيث لا يتاح وقت أمامهم للرد.
- ب. تصنع انطباعًا أوليًا إيجابيًا لدى شريحة العملاء الأوائل تشجعهم على توصية الآخرين بالمنتج.

ج. كذلك يفرض السعر المنخفض ضغوطًا للسيطرة على التكاليف مما يؤدي إلى خفضها من البداية وتزداد كفاءة استخدام الموارد.

- د. يغلق الاختراق الباب أمام دخول منافس جديد للسوق.
- على الناحية الأخرى، يعيب هذه الاستراتيجية أنها: تضع توقعات طويلة الأجل وصورة ذهنية مستقرة عن المنتج يصعب في ظلها رفع السعر لاحقًا.

إذا سبق لك شراء طابعة فأنت بالفعل شهدت إحدى أشكال استراتيجية الاختراق الذي يتدارك العيب السابق بطريقة أخرى، إذ يشيع تكتيك عالمي في شركات الطابعات وهو عرض الطابعة بسعر منخفض مع عبارات -غالبًا نصف ممثلة- يكلف استبدال الواحدة منها ما يقرب من نصف ثمن الطابعة، وبالتالي تحقق الشركة أرباحًا من الحبارات أكثر مما تجنيه من بيع الطابعة نفسها.

4. فريميوم Freemium

- Freemium هي مزيج بين كلمتي مجاني Free وكلمة ممتاز Premium.
- استراتيجية التسعير Freemium تعني أن تقدم الشركة نسخة أساسية مجانية من منتجاتها بهدف تشجيع المستخدمين على شراء النسخة الكاملة أو الترقية للحصول على المزيد من المزايا.
- يشجع استخدامهما في شركات البرمجيات، لأن الإصدارات التجريبية المجانية من البرامج والعضويات المحدودة تقدم نظرة خاطفة عن المزايا الكاملة للبرنامج، كما أنها تبني الثقة مع العميل المحتمل قبل الشراء، كذلك لأن تكلفة توزيع المنتج تكون زهيدة للغاية.
- بعض الاستراتيجيات التسويقية تكون أكثر فعالية في هذا النوع من نماذج التسعير، مثل التسويق بالعمولة، وتحسين محركات البحث SEO.
- من المهم أن تتسق أسعار المنتج مع قيمته المتصورة في ذهن العميل، وألا يشكل التسعير عائقًا كبيرًا للشراء.
- على سبيل المثال ليس منطقيًا أن تقدم الشركة إصدارًا مجانيًا من برنامجها، وتطلب من المستخدمين دفع 100 دولار للانتقال إلى الإصدار المدفوع، بل ينبغي أن يكون نمو الأسعار تدريجيًا مع توفير المزيد من المزايا والخصائص للعملاء.
- تستخدم استراتيجية التسعير Freemium شركات الألعاب أيضًا، إذ تتيح الشركة تنزيل اللعبة مجانًا فيما تعتمد على طرق أخرى للحصول على إيرادات، مثل الأدوات والملابس الإضافية التي يستطيع اللاعبون شرائها لتحسين الأداء أو الظهور بمظهر مميز.
- لاقت هذه الاستراتيجية نقدًا من اللاعبين والمراقبين لأنها تعتبر أحد أشكال "الدفع مقابل الربح" إذ تعلي من شأن اللاعب الذي يدفع على حساب اللاعب صاحب المهارة العالية.

توجد العديد من أشكال نموذج التسعير Freemium، على سبيل المثال:

- أ. الميزات الإضافية: مثل مكالمات الفيديو الجماعية في برامج الدردشة، والعناصر المميزة في الألعاب التي يستحيل الحصول عليها مجاناً، أو قد يستغرق شرائها من رصيد اللعبة مدة طويلة للغاية، لكن شراؤها مقابل أموال حقيقية سيجعلها متوفرة على الفور.
- ب. السعة الإضافية: على سبيل المثال تقتصر السعة التخزينية المجانية لخدمة جوجل للتخزين السحابي "جوجل درايف" على 15 جيجابايت، ويتطلب زيادة السعة التخزينية الاشتراك المدفوع في الخدمة.
- ج. ترخيص الاستخدام: تتيح بعض التطبيقات نسخة مجانية لغرض الاستخدام الشخصي فقط، وأحياناً ما تقدم شركات برامج كاملة المزايا مجاناً للطلاب فقط.
- د. مدة الاستخدام المحدودة: تسمح معظم الألعاب المجانية للمستخدم باللعب لعدد محدود من الأدوار أو المستويات، ويتطلب استمرار اللعب دفع رسوم.
- هـ. الدعم الفني: قد لا تتوفر خدمة الدعم الفني المتواصل إلا للمشتريين في الباقات المدفوعة، فيما يُحرم المستخدمون المجانيون من الحصول على هذه الخدمة.

5. التسعير على أساس القيمة:

على النقيض من التسعير على أساس التكلفة، يحدد التسعير على أساس القيمة الأسعار وفقاً للقيمة المقدرة للمنتج وليس وفقاً لتكلفة المنتج.

تعني القيمة الفوائد التي يمكن للشركة إثباتها وتقديمها للعملاء من وراء المنتج بدلاً من التكلفة الدقيقة لتصنيعه.

على سبيل المثال، قد يكون سعر اللوحة الفنية أكثر بكثير من سعر القماش والدهانات، ويعتمد على الأفكار والمشاعر التي تعكسها اللوحة أو الفنان المعروف الذي رسمها. يتطلب تنفيذ الاستراتيجية الكثير من الإعداد، تبدأ بمعرفة الجمهور المستهدف وأهدافه والقيمة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والإجابة عن أسئلة مهمة مثل "ما هي القيمة؟"

و"كيف نحدد القيمة؟"، ثم تقديم القيمة على شكل فوائد في المنتج تساعد في تحقيق أهداف العميل، على أن تمنح هذه الفوائد ميزة تنافسية مقارنة بالآخرين. يحتاج التسعير على أساس القيمة إلى إدارة مخصصة لعملية التسويق تقنع الجمهور بأن المنتج ليس سلعة عادية، وأن سعره له ما يبرره، بالإضافة إلى تثقيف فرق المبيعات وخدمة العملاء عن رؤية الشركة للقيمة التي تقدمها للعملاء.

6. تسعير الحزمة:

تسعير الحزمة هو تجميع منتجات أو أكثر معًا وبيعهما بسعر مستقل أقل من مجموع الاثنين إذا بيعا على انفراد. تُستخدم هذه الاستراتيجية من استراتيجيات التسعير بكثرة في تجارة التجزئة كالبقالة والملابس مثل الجوارب والقمصان، إذ يستهدف البائع إنشاء قيمة متصورة أعلى بتكلفة أقل مما يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة كبيرة في المبيعات. أثبتت الكثير من الشواهد فعالية هذه الاستراتيجية، على سبيل المثال ارتفاع مبيعات أجهزة الألعاب عندما يرافقها أسطوانات اللعب، وزيادة عدد اشتراكات الصحف إذا ما اقترن الاشتراك في النسخة الورقية والإلكترونية معًا. العامل الحاسم لتحقيق جدوى من تسعير الحزمة هو أن تؤدي إلى زيادة في حجم المبيعات لتعادل الانخفاض في سعر البيع. من ناحية أخرى، يمكن للبائع وضع سعر أعلى للمنتج الذي يباع بمفرده لتحقيق عائد أكبر، على سبيل المثال إذا كنت تباع الشامبو والبلسم معًا مقابل 12 دولار، فيمكنك بيعهما بشكل منفصل بأسعار 8 و7 دولار لكل منهما.

7. التسعير المنافس:

استراتيجية التسعير المنافس للمنتجات مفيدة فقط في حال المنتجات الشائعة والتي يوجد فيها الكثير من المنافسين الذين يصنعون المنتج بالموصفات والكفاءة نفسها، عندها الحل الوحيد لجذب واستقطاب العملاء وكسب حصة سوقية كبيرة هو عبر طرح أسعار منافسة.

من أجل تقديم سعر أقل من منافسيك على المنتج عينه، فأنت بحاجة إما إلى تقليص هامش الربح الخاص بك أو إلى تقليل تكاليف التصنيع والاعتماد على عدد المبيعات الكبير، وفي كلتا الحالتين ستحتاج إلى حصة سوقية كبيرة للبقاء والاستمرار في سوق المنافسة، وهذا ما تؤمنه استراتيجية التسعير المنافس.

الإيجابيات: جذب عدد أكبر من العملاء والحصول على حصة سوقية أكبر.
السلبيات: تحتاج إلى أن يكون متجرك كبيراً وذو قدرة مالية قوية لكي تستطيع تقليص تكاليف التصنيع، أو خفض تكاليف شراء المنتجات من المصنّع عبر شراء كميات كبيرة من المنتجات والحصول على أسعار جيدة.

8. التسعير الديناميكي:

التسعير الديناميكي أو التسعير على أساس الطلب، وهو وضع أسعار مرنة للمنتجات أو الخدمات حسب عوامل عديدة متغيرة مثل: أسعار المنافسين والعرض والطلب.. إلخ. يتم تنفيذ التسعير الديناميكي باستخدام استراتيجيات عديدة يمكن دمجها جميعاً، مثل التسعير على أساس التكلفة والتسعير على أساس القيمة وتسعير الحزمة التي سبق الإشارة لهم، والتسعير المنافس (التسعير على أساس المنافسة). ويشيع هذا النوع من استراتيجيات التسعير في العديد من القطاعات، إذ تتخذ كل منها نهجاً مختلفاً قليلاً للتسعير الديناميكي بناء على احتياجاتها وحجم الطلب على المنتج، على سبيل المثال: تجارة التجزئة عبر الإنترنت.

تغيّر مواقع تجارة التجزئة عبر الإنترنت أسعار المنتجات وفقاً للمنافسين والوقت وعدد الزيارات ومعدلات التحويل وأهداف المبيعات، إذ يمنحها لتسعير الديناميكي آلية فعالة لإدارة هذه العوامل في سوق سريع الخطى مستعينة في ذلك ببرامج متخصصة. وتستخدم هذه الطريقة في جميع الفئات بما في ذلك مستلزمات الرياضة والجمال والملابس والأجهزة الكهربائية والسلع الاستهلاكية.. إلخ.

"التحويل": Conversion هو تحويل الزوّار إلى زبائن، على سبيل المثال: "زائر شاهد موقع تجارة إلكترونية فقرر شراء مُنتج مُعين" فهنا قد تحوّل الزائر العادي إلى زبون للموقع، وهذا من نوعية التحويلات القوية، وهناك نوع آخر من التحويلات وهو التحويل المتوسط، وهو أن يتحول الزائر إلى شبه زبون أو احتمالية أن يُصبح زبونًا، مثل الاشتراك في القائمة البريدية وليس فقط قراءة المحتوى أو تصفح الموقع بشكل عابر.

ثالثاً: الترويج Promotion

يعرف الترويج بأنه مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الشركة لإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بسلعة أو خدمة أو فكرة معينة، وإثارة اهتمامه بها وإقناعه بقدرتها على إشباع احتياجاته بدرجة أفضل من غيرها من المنتجات. وبصورة عامة، الترويج عبارة عن عملية اتصال مبرمجة وهادفة ترمي لإظهار المنظمة بصورة مقنعة لدى مختلف الأطراف التي يجري التعامل معها عبر مختلف مراحل العملية التسويقية.

عليك الاستفادة من الترويج في:

1. بناء الوعي: ابدأ في جعل جمهورك المستهدف على دراية بعلامتك التجارية، ويجب عليك أولاً تحديد ملف تعريف الأشخاص الذين تريد الوصول إليهم.
2. جعل الناس مهتمين: بمجرد الحصول على منتجك، قم بإثارة الاهتمام حوله، واجعل الناس مفتونين ومهتمين أثناء تمييز علامتك التجارية عن المنافسين.
3. إنشاء طلب على المنتج: في هذه الخطوة من مسار التحويل، سيبدأ الأشخاص في الارتباط عاطفياً بمنتجك من خلال رؤية شيء قد يفيدهم.
4. جعل العملاء يتخذون إجراءً: قم بإنشاء طريقة لجمهورك المستهدف للتفاعل مع منتجك، مثل: ضع زر الحث على اتخاذ إجراء على موقعك، أو رسائل البريد الإلكتروني، أو الإعلانات، أو اجذبهم بعرض لا يقاوم.

عناصر المزيج الترويجي:

1. الإعلان:

- الإعلان هو وسيلة الاتصال التي تقوم بها الشركة للوصول إلى شريحة كبيرة من الجمهور.
- تُعد المادة الإعلانية وتُنشر على وسائل نشر مملوكة للغير وبمقابل أجر معين، مثل الراديو والتلفزيون والصحف والملصقات الإعلانية والانترنت، مع الإعلان عن شخصية المعلن، أو على مواقع مملوكة للمنظمة نفسها.
- الهدف من الإعلان هو نشر التوعية بين المستهلكين، وتركيز الانطباع لدى قارئ الإعلان وتوجيه انتباهه إلى سلعة أو خدمة معينة، وتغيير تفضيل المستهلكين من الماركات المنافسة إلى ماركة المنظمة التي يتم الإعلان عنها.

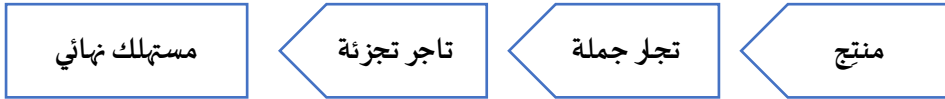
2. البيع الشخصي:

- هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية، ويتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العميل النهائي وجهاً لوجه بغرض تعريفه بالسلعة أو الخدمة.
- من مزايا البيع الشخصي إمكانية تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن المنتج، وملاحظة رد فعل العميل مباشرة، ومعرفة العملاء الجادين للشراء والاهتمام بهم.
- أما عيوب البيع الشخصي تتمثل بزيادة التكاليف بسبب ارتفاع أجور وعمولات رجال البيع، ولأن العملية تستغرق وقتاً طويلاً، مما يصعب الوصول إلى عدد كبير من العملاء.

استراتيجيات الترويج Promotion Strategies

1. استراتيجية الدفع: (أنت تذهب إلى العميل)

- تتضمن استراتيجية الدفع الترويجية توصيل المنتج مباشرة إلى العميل عن طريق أية وسيلة لضمان أن يكون العملاء على بينة بعلامتك التجارية عند نقاط الشراء.
- ويتم دفع المنتج من خلال قنوات التوزيع (تجار جملة ثم تجار تجزئة) حتى تصل للمستهلك النهائي.



- تستخدم هذه الاستراتيجية غالباً مع المنتجات الجديدة أو المنتجات ذات الجودة والأسعار العالية، ويتم فيها غالباً استخدام أسلوب البيع الشخصي.

2. استراتيجية الجذب: (جعل العميل يأتي إليك)

- وتتضمن استراتيجية الجذب تحفيز العملاء على البحث عن علامتك التجارية.
- وهي عكس استراتيجية الدفع، ويتم فيها التركيز على المستهلكين النهائيين بهدف تعريفهم بالمنتج (سواء كان منتج جديد أو قديم) لخلق طلب على المنتج من الإعلان الذي هدفه إقناع المستهلكين بتفوق هذه المنتج عن المنتجات الأخرى المنافسة.



- تستخدم هذه الاستراتيجية في حالات السلع الاستهلاكية والسلع منخفضة السعر والربح وحالات السلع بطئيه الدوران.

رابعاً: التوزيع Place

- غالبية المنتجات لا تُستهلك في أماكن إنتاجها، ولا تُستهلك بنفس الوقت الذي تُنتج فيه، فالمنتجات قد تُنتج في اليابان وبعد سنة من إنتاجها يتم استهلاكها من قبل مستهلك في فلسطين، وهنا يأتي دور التوزيع.
- ولكن توزيع السلع يختلف عن توزيع الخدمات في أن العديد من الخدمات تُنتج مكان إنتاجها.
- التوزيع هو: تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوافر للمستهلك متى طلبه، وفي المكان الذي يرغب فيه، من خلال استخدام وسائل مباشرة مملوكة للمنشأة أو وسائل غير مباشرة من خلال الوسطاء (متاجر التجزئة).
- كما يعرف أيضاً: تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى أماكن استهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع.
- ينطوي دور التوزيع على تزويد المنظمة بالوسيلة التي تمكنها من تنفيذ استراتيجياتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة، والوقت المناسب للوصول لهذه الأسواق.
- وتظهر لنا أهمية التوزيع في أنه يحقق عنصري المنفعة المكانية والزمانية، لأن توافر المنتج في المكان والزمان المناسبين، يساهم في إنجاح الاستراتيجية التوزيعية ويؤثر على مستوى الأرباح والمبيعات.

قنوات التوزيع

- قنوات التوزيع هي وسيلة لتنظيم النشاط الخاص بتحريك أو نقل المنتجات من المنتج للمستهلك.
- هناك مجموعة وسطاء تتمثل في الوكلاء والسماسرة، إضافةً إلى تجار الجملة وتجار التجزئة.

يشمل نشاط قناة التوزيع ما يلي:

1. وظائف متعددة بعضها يختص بعملية تبادل المنتجات، وممارسة نشاط الترويج بوسائله المختلفة للتعريف بالسلعة أو الخدمة، وإجراء الاتصالات لإيجاد مشترين للمنتج، ومعرفة مدى إشباعها لرغبات ومتطلبات المستهلكين، وإجراء أي تعديلات في شكل ومواصفات المنتجات.
2. والبعض الآخر من الوظائف يختص بالوظائف والأنشطة الخدمية، ويشمل نقل وتخزين السلعة، والتمويل اللازم لنشاط قنوات التوزيع، وتحمل المخاطرة التي قد تنشأ من استخدام قنوات توزيع غير ملائمة.

يجب أن تقوم إدارة التسويق في الشركة بتصميم قنوات التوزيع التي تكون ملائمة بأكبر شكل ممكن لمنتجات الشركة، ثم تقوم باختيار الأعضاء المناسبين للقنوات أو الوسطاء.

يجب أن تقوم الشركة بتدريب وتحفيز موظفي الوسطاء على بيع منتجات الشركة. يجب أن تقوم الشركة بمراقبة أداء قناة التوزيع مع مرور الوقت، وتعديل القناة من أجل تحسين الأداء، وفي حال ثبت فشل القناة يتم إغلاقها واستبدالها بقناة أخرى.

التسويق الإلكتروني E-Marketing



في ظل التطور الواسع في مجال الاتصالات وخصوصاً شبكة الإنترنت، أصبح التسويق الإلكتروني من أهم الضرورات في حياة المنظمات الريادية في المجتمع الفلسطيني والمجتمعات العالمية على حدٍ سواء، حيث أصبح مئات الملايين من البشر متصلين بشبكة الإنترنت في جميع أنحاء العالم، وبالتالي فقد تحولت شبكة الإنترنت إلى قناة تسويقية كبيرة ومتشعبة، وأصبح التسويق الإلكتروني أفضل الأدوات المستخدمة للولوج إلى أسواق جديدة للشركات، تمكنها من تحقيق أهداف المستثمرين ورجال الأعمال والرياديين.

ويُعدُّ التسويق الإلكتروني أحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وله دورٌ كبيرٌ في التنمية الاقتصادية، والحد من البطالة، نظراً لما يوفره من وظائف جديدة ومتعددة، كما أنه يساعد في توفير الجهد والوقت لدى الزبون، وفي خفض الأسعار الناتج عن خفض تكاليف الترويج والإعلان، ويساعد في زيادة الجودة، وسرعة الوصول للزبائن، ويُعدُّ أداةً فاعلةً لتفعيل التواصل الدائم بين الزبون والمنظمة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال جهود تسويقية إلكترونية فعالة تساعد على تحديد احتياجات المستهلك، وتُسبب زيادةً في المبيعات، يترتب عليه زيادةً في الربح الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.

يعرف التسويق الإلكتروني على أنه ممارسة الأنشطة التسويقية باستخدام الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة، واستخدام شبكة الإنترنت بشكل رئيس كقناة تسويقية، والتي توفر مجالاً واسعاً للوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية، والوصول إلى أكبر قدر من العملاء في أي مكان في العالم وفي أي وقت، والتفاعل المباشر معهم، والسعي وراء رضاهم وولائهم الكامل، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق أكبر قدر من المبيعات بأقل تكلفة وجهد.

أدى استخدام شبكة الإنترنت كقناة تسويقية إلى تحول شبكة الانترنت إلى سوق إلكتروني يوفر للمنظمات المزايا التالية:

1. زيادة كفاءة وفاعلية استراتيجيات التسويق.
2. خلق فرص تسويقية عديدة.
3. تسهيل الوصول إلى القطاع المستهدف من السوق.
4. تخفيض كلف الإنتاج والتخزين والنقل.
5. تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.
6. زيادة المبيعات.
7. زيادة الوصول إلى الأسواق العالمية.
8. إتاحة التواصل الفعال بين المنظمة والعملاء والأسواق.
9. إجراء دراسات بحوث التسويق وسلوك المستهلك.
10. إنشاء المواقع الإلكترونية للمنظمات لتسويق منتجاتها.

وتعرف شبكة الإنترنت (الشبكة الدولية للمعلومات) بأنها: شبكة واسعة الامتداد، وترتبط بملايين الشبكات والحواسيب دون اعتبار للحدود الجغرافية، وهي مكونة من مجموعات كبيرة جداً من الحواسيب في أماكن مختلفة من العالم، تتصل ببعضها باستخدام بروتوكول مشترك، حيث يتم هذا الاتصال رغم اختلاف نوعية هذه الحواسيب، أو اختلاف أنظمة التشغيل المنصبة فيها، وذلك بغرض الاتصال فيما بينها، وتبادل المعلومات المخزنة فيها.

أهداف التسويق الإلكتروني

1. سهولة الوصول للمستهلك في أي مكان في العالم.
2. سهولة الحصول على المعلومات، والمقارنة بين المنتجات المنافسة.
3. الاستغناء عن النفقات التقليدية التي تلزم لإنشاء المتاجر التقليدية.
4. تخفيض تكلفة المنتجات؛ بسبب الاستغناء عن الإعلان في الوسائل التقليدية مرتفعة الثمن.
5. زيادة قدرة المنظمة والمستهلك على التفاوض الشرائي.
6. سهولة في القيام بأنشطة التوزيع والترويج الإلكتروني.
7. تحسين مستوى أداء المنظمة بشكل عام.
8. زيادة نطاق الأسواق المحلية والعالمية، وزيادة معدل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين محلياً ودولياً.

مميزات التسويق الإلكتروني

1. تقديم الخدمات في جميع أيام الأسبوع، وعلى مدار الساعة (24/7)، من خلال الموقع الإلكتروني للمنظمة على شبكة الإنترنت، ذلك يتيح للعميل فرصة الحصول على المعلومات والوصول إلى الخدمات التي يريدها بشكل مباشر، ويساعد في اتخاذ قرار الشراء في الوقت الذي يشاء.
2. إتاحة المعلومات الخاصة بالمنتجات من معلومات تعريفية وصور وأسعار وغيرها، حيث يسهل التسويق الإلكتروني على المستهلكين إجراء مقارنات لأسعار المنتجات قبل شرائها بشكل أسرع وأفضل، بدلاً من أن يبذل المستهلكون جهداً ووقتاً عند التجول عبر المحلات التجارية التقليدية لمقارنة الأسعار والمواصفات.
3. إتاحة تكافؤ الفرص التنافسية، حيث إنَّ التسويق الإلكتروني يُمكن الشركات الصغيرة من منافسة الشركات الكبيرة في الوصول إلى الأسواق الدولية. كما يتيح الفرص للعملاء للوصول إلى الشركات العالمية بغض النظر عن أماكن تواجدهم.
4. تحقيق التسويق الفردي، أي عرض الرسائل التسويقية للفرد الواحد دون وسطاء، مع توفير تشكيلة كبيرة من المنتجات والعلامات التجارية.

5. انخفاض أسعار السلع والخدمات التي يتم تسويقها عبر شبكة الإنترنت مقارنةً بالسلع الأخرى التي يتم تسويقها باستخدام الكتالوجات المرسلة بالبريد التقليدي أو من خلال المتاجر التقليدية، فلا يحتاج التسويق الإلكتروني إلى وجود متجر مادي، وبالتالي تختفي بعض المصروفات، مثل الإيجار والكهرباء وأجور العمالة، والذي ينعكس في شكل تحقيق مزايا تنافسية عدة وتخفيض الأسعار.

6. يتغلب التسويق الإلكتروني على الحواجز الجغرافية، حيث يُمكن المستهلكين من معرفة السلع والخدمات المتاحة في الأسواق داخل وخارج حدود الدولة التي يعيشون فيها، وبالتالي توسيع الأسواق التي يتعاملون فيها.

مراحل التسويق الإلكتروني (4 مراحل)

1. مرحلة الإعداد:

في هذه المرحلة يقوم المُنتج أو البائع بدراسة السوق وتحديد احتياجات ورغبات العملاء، ليقوم بعرض منتجاته التي يستطيع إنتاجها حسب طلب المشتريين في السوق المحلي أو الدولي، ولتوفير قاعدة البيانات اللازمة لهذه المرحلة من مشتريين محتملين وأسواق وموردين.

2. مرحلة الاتصال:

في هذه المرحلة تقوم الشركات بإجراء عمليات اتصال بينها وبين عملائها باستخدام وسائل الاتصال المختلفة، بهدف تعريفهم بالمنتجات التي تقدمها.

ولتحقيق ذلك تستخدم الشركات وسائل الترويج الإلكترونية عبر الإنترنت بطريقة واضحة وسهلة ومفهومة، لتوفير المعلومات التي يحتاجها العملاء حول المنتجات المعروضة عبر الإنترنت، لمحاولة جذب انتباههم وإقناعهم وحثهم على الشراء.

3. مرحلة التبادل:

وفي هذه المرحلة يتم القبول والاتفاق بين العميل والشركة، أي أن العميل قبل عرض الشركة، ومن ثم يُصدر قراره بالشراء إلكترونياً، ومن ثم يقوم بالدفع الإلكتروني عبر الإنترنت باستخدام بطاقة الائتمان مثلاً، مع ضرورة أن تقوم الشركة بتوفير طرق دفع آمنة بمصادقية وسرية.

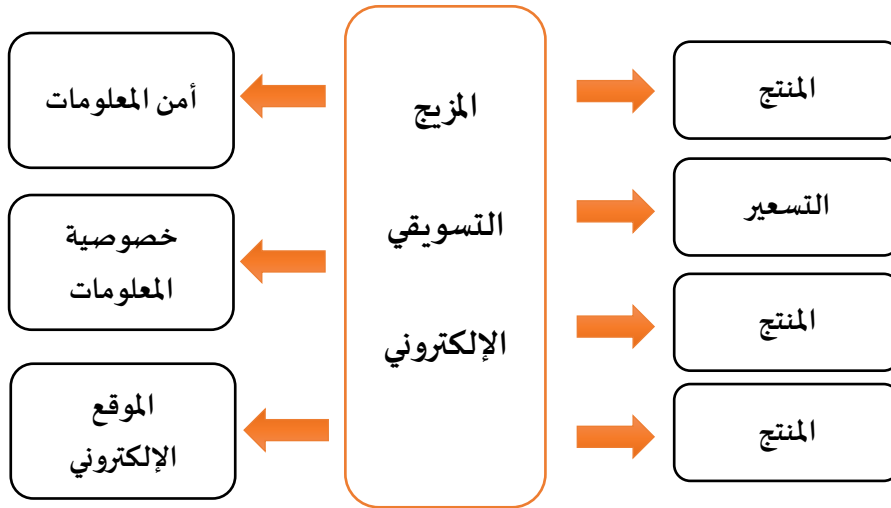
4. مرحلة ما بعد البيع:

وتُعَدُّ هذه المرحلة من أهم المراحل بالنسبة للشركات، خاصةً في ظل المنافسة الموجودة بين الشركات، حيث إنَّ رضا العميل هو الهدف الأكبر المنشود للشركات، وذلك لاستقطاب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين.

وتقوم هذه المرحلة على وجود خدمات دعم وإسناد إضافية بعد تنفيذ عملية البيع، وذلك من خلال استخدام وسائل إلكترونية لتقديم خدمات الدعم الفني، منها: الدردشة الحية، الرسائل القصيرة، البريد الإلكتروني، والأسئلة المتكررة.

المزيج التسويقي الإلكتروني

يتكون المزيج التسويقي التقليدي من: المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، وهذه العناصر تسمى 4Ps، ولقد تم تطوير عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني لتصبح كالتالي:



أولاً: المنتج:

المنتج الإلكتروني هو ذلك المنتج الذي يمكن تبادله إلكترونياً بشكل كامل، فهو لا يحتاج إلى توزيع مادي، حيث يمكن إتمام عملية البيع والشراء كاملةً من المنظمة أو من المنزل، ويتم تداول هذا المنتج عبر الإنترنت دون اعتبار للحدود الجغرافية.



فعلى سبيل المثال يمكن شراء برنامج جاهز من شركة ميكروسوفت، وتحميله مباشرةً على جهاز حاسوب العميل، كما يمكن شراء كتاب إلكتروني أو صورة أو ملف فيديو أو مجلة أو صحيفة أو معلومة.

ولنجاح تداول المنتج عبر الإنترنت، هناك صفات وخصائص يجب أن يتصف بها

المنتج هي:

1. توفر إمكانية شراء المنتج من الانترنت في أي وقت من خلال المواقع الإلكترونية للمنظمات.
2. توفر نظم الدفع والتسليم الإلكتروني الآمن.
3. توفر معلومات عن المنتج من حيث المواصفات والأسعار.
4. توفر الصفات المميزة للمنتج، وخاصةً اشتماله على كامل مواصفات الجودة.
5. توفر العلامة التجارية -وهي مهمة جداً للمنتج على الإنترنت- فهي إدراك المستهلك لمجموعة من المعلومات والخبرات التي تميز منظمة ومنتجاتها عن منافسيها، وتعبّر عن الخصائص التي يحملها المنتج من حيث مستوى الجودة، وبالتالي فالمنظمة تستخدم العلامة التجارية عبر شبكة الإنترنت كوسيلة لتثبيت وترسيخ المركز الاستراتيجي للمنتج في الأسواق المستهدفة.

6. خدمات دعم الزبون أثناء عملية الشراء وبَعْدَهُ، فالمنظمات التي تعمل على إقامة علاقات مع زبائنها تضع أفضل موظفيها في دعم الزبائن؛ للإجابة على رسائلهم الإلكترونية، وزيادة رضاهم.
7. تسريع عملية تصميم وتطوير المنتج الجديد، من خلال جمع البيانات الخاصة بالمستهلك ورغباته وأذواقه بصورة سريعة باستخدام الأدوات التسويقية الإلكترونية، للعمل على تلبية احتياجاته من صفات مميزة للمنتج وعلامة تجارية.

ثانياً: التسعير:



تُعَدُّ عملية تسعير المنتجات من السلع والخدمات والأفكار التي تُعرَض عبر شبكة الإنترنت عمليةً ديناميكيةً مرنةً تتغير يومياً وأحياناً أكثر من مرة في نفس اليوم، حيث إنَّ الأسعار تتقلب وفقاً لمتغيرات متعددة مثل: المزايا والفوائد التي تتحقق للمشتري بعد إجراء عملية الشراء، ووفقاً لحجم مبيعات المنتج.



يختلف التسعير في ظل التسويق الإلكتروني عنه في التسويق التقليدي، حيث إنَّ أسعار المنتجات تكون منخفضةً في ظل التسويق الإلكتروني، في حين أنَّها تكون مرتفعةً في أغلب الأحيان في ظل التسويق التقليدي.

يتم استخدام وسائل دفع ونقود ورقية في التسويق التقليدي، بينما تستخدم النقود الإلكترونية والبطاقات الذكية في التسويق الإلكتروني.

أصبح بإمكان المستهلكين التعرف على أسعار المنتجات لكل الموردين بسهولة وسرعة وبتكلفة منخفضة، وذلك عن طريق المواقع الإلكترونية الموجودة على شبكة الإنترنت، حيث يتوفر عدد كبير من الموردين ووكلاء التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت.

تعمل المتاجر الإلكترونية التجارية على تجميع المنتجات والأسعار من مختلف مواقع التسويق الإلكتروني، مما يسهل على المستهلكين التعرف على الأسعار دون الذهاب إلى كل موقع إلكتروني على حده.

يجب العمل بصورة مركزة ومتواصلة على جمع البيانات عن الأسواق المستهدفة من حيث الأسعار المُقدَّمة للمنتج نفسه، ودراسة واعتماد السعر المنافس الذي يؤدي إلى استمرارية نمو المنظمة، وزيادة نسبة مبيعاتها، وتعزيز حصتها في السوق، لينعكس ذلك إيجاباً على أرباحها.

ثالثاً: الترويج:

يعمل الترويج على جذب الزوار إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة، مما يؤدي إلى تحفيز عملية الشراء وزيادة ولاء العملاء.

تتم عملية الترويج بعدة طرقٍ مختلفةٍ منها:

1. تخفيض الأسعار.
 2. إعطاء تخفيضات بنسبٍ معينةٍ عند شراء كميات كبيرة.
 3. إعطاء عيناتٍ مجانيةٍ للعملاء لتجربتها، حيث إنّ ذلك يؤدي إلى شعور الزبون الثقة والاطمئنان تجاه عملية الشراء.
 4. إعطاء ضمان ما بعد البيع لمدة معينة.
- ولتستطيع منظمات الأعمال الإلكترونية الوصول إلى العملاء، هناك مجموعة من الأدوات الأساسية التي تُستخدم في ترويج الأعمال عبر شبكة الإنترنت لإعلام العملاء بمنتجات المنظمة وإقناعهم بها ليقوموا بشرائها، منها:

1. الموقع الإلكتروني:

يعد الموقع الإلكتروني أداةً تسويقيةً وترويجيةً فاعلةً للأعمال الإلكترونية.

ولكن الموقع الإلكتروني الخاص بالمنظمة نفسه يحتاج إلى ترويج كي ينتشر وينجح في أداء وظائفه التسويقية والترويجية ووظائفه الأخرى بصورة فاعلة.



2. محركات البحث:



يقوم الزبائن بالبحث عن المنتجات من خلال استخدام محركات البحث عبر شبكة الإنترنت، ومن أشهر محركات البحث على شبكة الإنترنت (- Yahoo.com) (Google.com).

هذه المحركات تُوصل الزبائن إلى أهدافهم البحثية بإعطائهم عدداً كبيراً من البدائل المتوفرة (نتائج البحث) ويختار الزبون منها ما يُناسبه ويلائمه.

ولكي يظهر عنوان المنظمة الإلكتروني في نتائج البحث؛ فإنه يتوجب على المنظمة أن تُسجّل موقعها الإلكتروني في محركات البحث المشهورة كي تضمن أن يظهر موقعها في نتائج البحث والخيارات المتاحة للزبائن، وبالتالي يتحقق الترويج الناجح لمنتجاتها.

3. البريد الإلكتروني:



يعد البريد الإلكتروني أداة مهمة يمكن استخدامها في عملية الترويج للمنظمة ومنتجاتها لممارسة أنشطة التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت.

وتحقق المراسلة عبر البريد الإلكتروني الكثير من المزايا مثل سرعة وصول الرسالة إلى الطرف المُرسَل إليه في أي مكان في العالم وخلال ثوان.

وتتيح المراسلة بالبريد الإلكتروني للمُرسَل إرسال الرسالة الواحدة إلى أكثر من شخص أو منظمة في آن واحد.

ومن مزايا المراسلة بالبريد الإلكتروني أيضاً انخفاض التكلفة، دون اعتبار للمسافات الجغرافية.

4. الإعلان الإلكتروني:



يتزايد عدد المنظمات التي تعتمد على الإعلان الإلكتروني كقناة ترويجية عالمية لنشر حملاتها الإعلانية والترويج لسلعها وخدماتها وأفكارها المختلفة، سواءً أكانت هذه الإعلانات تُعرض في موقع المنظمة نفسها أو في مواقع أخرى على شبكة الإنترنت.

وذلك عن طريق أشرطة إعلانية لمنتجات المنظمة يتم وضعها في مواقع الإنترنت المشهورة، تتضمن بيانات مختصرة ومحتوى جذاب تدفع الزبون للضغط عليها والدخول إلى موقع المنظمة الإلكتروني، واصطحاب عربة التسوق، وإنجاز عملية الشراء مباشرةً من الموقع، وكذلك عبر إعلانات ممولة على مواقع مختلفة.

يوفر الإعلان الإلكتروني عبر الإنترنت مزايا جديدة وعديدة للمنظمات، حيث يتمكن العملاء من التعرف على المنتجات بصورة تفصيلية دون أن يكون هناك قيد على زمن الإعلان أو توقيت عرضه.

كما أن للإعلان الإلكتروني قدرة عالية على استهداف قطاعات واسعة من المستهلكين في الأسواق العالمية، والحصول على معلومات وتغذية راجعة بصورة سريعة جداً، وبالتالي إجراء التعديلات السريعة على محتوى نص الرسالة الإعلانية.

رابعاً: التوزيع:

يعرف التوزيع بأنه مجموعة النشاطات التي تنفذها المنظمة بهدف جعل المنتج متاح للمستهلكين.



هناك اختلاف في أسلوب التوزيع

باختلاف صورة وطبيعة المنتج (هل هو

سلعة أم خدمة؟)، حيث يتم توزيع السلع

من خلال الاعتماد على النظم اللوجستية

الداعمة الموجودة في الميدان الواقعي، بينما تتم عملية الشراء والدفع والتسليم للخدمات إلكترونياً في عملية تسويقية متكاملة إلكترونياً.

يُساهم التوزيع الإلكتروني عبر الإنترنت في تخفيض قنوات التوزيع التقليدية،

ويعمل على إيصال السلعة أو الخدمة للمستهلك بالمكان والزمان المناسبين، ومن المنتج إلى المستهلك مباشرة.

ويجري توزيع الخدمات المُباعَة عبر الإنترنت بأساليب كثيرة منها:

1. توزيع الخدمات عبر موقع المنظمة البائعة: (مشاهدة بعض الوثائق والبرامج وغيرها) وذلك من خلال دخول العميل إلى الخدمة المطلوبة عبر اسم مستخدم وكلمة مرور يحصل عليها من موقع المنظمة البائعة مباشرةً. ثم يقوم بدفع ثمن الخدمة المطلوبة باستخدام أحد أساليب الدفع الإلكتروني على الإنترنت مثل بطاقات الائتمان.

2. توزيع الخدمات بأسلوب التحميل:

يتم السماح للعميل بتحميل (تنزيل) بعض الملفات الإلكترونية كملفات الصوت والصور والفيديو والملفات النصية وبعض البرامج، وذلك بعد إتمام عملية الشراء والدفع الإلكتروني.

3. التوزيع المختلط:

يجري جزء من التوزيع بصورة إلكترونية على الإنترنت، والجزء الآخر يكون مادياً في العالم الواقعي خارج عالم الإنترنت.

ومثال ذلك شراء خدمة المبيت في فندق ما، فإنَّ عملية التسليم على شبكة الإنترنت تكون لجزء من العملية وهي (خدمة الحجز والدفع)، أما استلام خدمة المبيت في الفندق فإنه يجري استلامها في العالم الواقعي، ومثال ذلك أيضاً حجز تذاكر السفر إلكترونياً، والعديد من الخدمات المشابهة.

4. استخدام البريد الإلكتروني في التوزيع:

يستخدم البريد الإلكتروني في عمليات التوزيع بصورة فاعلة، إذ إنَّ الكثير من الخدمات الإلكترونية التي تُباع على الإنترنت يجري تسليمها من خلال البريد الإلكتروني (مثل خدمات بيع الملفات والكتب والصور والفيديو المختلفة، وخدمات الحجز في الفنادق، وخدمات حجز الطيران).

خامساً: أمن المعلومات Information Security

مجموعة الإجراءات الوقائية المتخذة لحماية المعلومات من السرقة أو الضياع أو التلف، ووضعها في شكل أمن لحمايتها من أي اعتداء عليها.



أمن المعلومات هو أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي الإلكتروني، حيث يجب الحفاظ على أمن المعلومات التي يجري تبادلها عند إبرام صفقات الأعمال الإلكترونية، وبشكل خاص عندما يتعلق الأمر بأسرار العمل أو بقضايا مالية مثل: أرقام حسابات المشتريين أو البائعين، وأرقام بطاقات الائتمان.

فمسألة أمن المعلومات هي من المسائل التي تستحوذ على اهتمام المختصين في مجال الأعمال الإلكترونية عبر الإنترنت، وتلجأ المنظمات إلى استخدام أساليب متنوعة لتحقيق أمن المعلومات مثل تكنولوجيا التشفير.

لكي تكسب منظمات الأعمال ثقة عملائها من النواحي الأمنية، فإنه يتوجب عليها تأمين مواقعها الإلكترونية لتضمن سلامة بياناتها، لِطُمَأْنَةِ عملائها بأنَّ بياناتهم الشخصية وبطاقاتهم الائتمانية في الحفظ الآمن، وغير معرضة للاستخدام السيئ.

من المهددات الأمنية أسلوب التقمص، والذي يتم فيه نسخ واجهات المواقع الإلكترونية لمنظمات مشهورة، وبناء مواقع غير شرعية مشابهة لها، بحيث تَتَقَمَّصُ واجهة الموقع الإلكتروني الحقيقي للمنظمة لخداع الزوار والاحتيال عليهم، حيث إنَّ الزوار يعتقدون أنَّ هذا الموقع الإلكتروني المزيف هو الموقع الحقيقي نظراً للتشابه الكبير أو التطابق التام، ولتفادي ذلك يجب الانتباه جيداً إلى عنوان الموقع الإلكتروني (Domain) قبل التعامل معه.

وكذلك أسلوب التنصت، الذي يتم في حالة عدم تشفير المعلومات أثناء انتقالها في شبكة الإنترنت، أو فك شفرة البيانات أثناء انتقالها عبر شبكة الإنترنت.

وكذلك أسلوب تخريب المعلومات أو تغيير المعلومات المُتَعَمَّد الذي يتم فيهما تغيير بعض الصفحات والمعلومات والإساءة للمنظمة الحقيقية.

سادساً: خصوصية (سرية) المعلومات Information Privacy

خصوصية المعلومات هي أحد

عناصر المزيج التسويقي الأساسية، فهي

تعبر عن حق المنظمات والأفراد في التقرير

بخصوص البيانات والمعلومات التي

تخصهم.



خصوصية المعلومات هي الحفاظ على سرية المعلومات، وعدم إظهارها إلا للأشخاص المخولين قانوناً بالاطلاع عليها.

يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر لتحقيق خصوصية المعلومات، ويمكن

إيجازها فيما يلي:

1. ينبغي على الموقع أو المتجر الإلكتروني الذي يجمع البيانات والمعلومات عن العملاء أن يضمن عدم استخدام هذه البيانات والمعلومات دون تصريح وموافقة العميل.
2. ضرورة أن يفصح الموقع أو المتجر الإلكتروني عن سياسة الخصوصية الخاصة به، وهي الكيفية التي سيجري بموجبها التعامل مع البيانات والمعلومات الشخصية، وهذا الإفصاح ينبغي أن يكون موضح في صورة واضحة ضمن سياسة الخصوصية.
3. تمكين الزبون من الوصول إلى المعلومات التي تخصه ليتأكد بنفسه من مستوى دقتها وكما لها، ووضع عدة خيارات أمام الزبون بخصوص استخدام المعلومات التي يجري جمعها منه.

لم يعد الزبون فقط من يهتم بمسألة خصوصية المعلومات، بل إن الهيئات الحكومية وجماعات حقوقية أخرى تهتم بتحقيق الخصوصية، وكيفية استخدام البيانات والمعلومات الشخصية التي تحصل عليها المواقع أو المتاجر الإلكترونية من الزبائن.

سابعاً: الموقع الإلكتروني Website

يُعرّف الموقع الإلكتروني بأنه:

جميع صفحات الويب الإلكترونية على شبكة الإنترنت، حيث يمكن للعملاء الدخول في تفاعلات للشراء المباشر وغيرها من أنشطة التسويق.

يعد تصميم الموقع الإلكتروني للمنظمة أحد



العناصر الأساسية والمهمة للمزيج التسويقي الإلكتروني، حيث يُعدُّ البوابة الإلكترونية للمنظمة، والذي تسعى المنظمة من خلاله لجذب الزبائن لزيارة موقعها، وتعظيم حجم هذه الزيارات، من خلال الأنشطة التسويقية المختلفة.

كما أنَّ موقع المنظمة الإلكتروني على الإنترنت هو واجهة العملاء، وهو المصدر الأساسي لتجربة العميل وتكوين خبرته وصورته الذهنية عن المنظمة، وهو الوسيلة لعرض المنتج الافتراضي، وقوائم الأسعار، وهو نقطة البيع والتوزيع، ولهذا فإنَّ الموقع الإلكتروني يُعدُّ وسيلة اتصال وتفاعل تجاري بين المنظمة وعملائها.

يتكون الموقع الإلكتروني من مجموعة من صفحات الويب، أمَّا صفحة الويب، فهي

عبارة عن ملفّ مكتوب بلغة ترميز النصّ الفائق بالإنجليزية: HTML

يمكن أن يتضمَّن الموقع الإلكتروني نصوصاً، وصوراً، بالإضافة إلى وصلات لصفحات أخرى.

تختلف عملية إنشاء موقع إلكتروني تجاري على شبكة الإنترنت التي تضم ملايين المواقع التجارية عن عملية افتتاح متجر في سوق تقليدية محدودة، إذ يحتاج الأمر إلى تخطيط مدروس ومفصل.

خطوات إنشاء موقع إلكتروني تجاري:

وضع خبراء الأعمال والتسويق الإلكتروني عشر خطوات يجب مراعاتها عند

إنشاء موقع إلكتروني تجاري تتلخص فيما يلي:

1. تحديد الأهداف المطلوبة من الموقع الإلكتروني التجاري على الإنترنت.
2. تحديد المناطق الجغرافية وقطاعات السوق وعدد العملاء التي سيتعامل معها الموقع الإلكتروني التجاري، وجمع معلومات دقيقة عن العملاء المستهدفين، فقد تكون هناك حاجة لوضع أكثر من لغة على الموقع الإلكتروني.
3. تحديد الموازنة الخاصة بتكاليف خادم معلومات الموقع الإلكتروني (*server*)، وتكاليف صيانة وتحديث الموقع الإلكتروني.
4. إشراك إدارات المنظمة المعنية في تأسيس وإطلاق الموقع الإلكتروني التجاري للمنظمة، فالعمل الإلكتروني يعني أن تفكر المنظمة بأسلوب إلكتروني لإنجاز أعمالها.
5. تحديد الوسائط المتعددة التي تُؤمّن الصّوت والصّورة والفيديو، وتحقق اتصال العملاء بالموقع الإلكتروني التجاري بشكل جيد.
6. وضع قائمة بمحتويات الموقع الإلكتروني التجاري، وعلاقتها بالعملاء المطلوبين كمرحلة أولية، ثم تحديث المحتويات مع تزايد عمليات العملاء.
7. اختيار اسم (*Domain*) للموقع الإلكتروني التجاري، ويفضل أن يكون رمزاً صغيراً ومعبّراً؛ بهدف سهولة البحث والوصول إليه، وثباته في أذهان العملاء.
8. تحديد بريد إلكتروني (*Email*) للموقع؛ لتسهيل التواصل بين المنظمة والعملاء.
9. تصميم وبرمجة الموقع الإلكتروني عن طريق شركة متخصصة في تصميم وبرمجة المواقع الإلكترونية، أو عن طريق موظفين متخصصين يعملون في المنظمة نفسها.
10. نشر الموقع الإلكتروني التجاري من خلال الإعلان عن الموقع في مواقع إلكترونية إعلانية أخرى على الإنترنت، سواءً بشكل محلي أو دولي، وذلك حسب فئة العملاء المطلوب اجتذابها، والسوق المراد الدخول إليه.

العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الموقع الإلكتروني:

1. الصفحة الرئيسية:

هي واجهة الموقع الرئيسية، وتعطي الانطباع الأول حول هذا الموقع ومنتجاته وسياساته ومحتوياته، ويتم الانتقال منها إلى باقي الصفحات بسهولة.

2. صفحات الموقع الفرعية:

يجب الاهتمام بتصميم وترتيب جميع صفحات الموقع الفرعية، لأنَّ العميل قد يصل إلى الصفحات الفرعية دون المرور بالصفحة الرئيسية الأولى، وذلك عن طريق إحدى محركات البحث، فتقوده محركات البحث مباشرةً إلى الصفحة الفرعية التي تتضمن الموضوع أو المنتج الذي يقصده.

3. شريط البحث:

يُعدُّ مكوناً مهماً في تصميم الموقع، ويوجد ضمن الصفحة الرئيسية، بحيث يستطيع العميل من خلاله استكشاف جميع محتويات الموقع.

5. سهولة الاستخدام:

تسعى المنظمة إلى تسهيل الوصول إلى الموقع الإلكتروني الخاص بها واستخدامه بسهولة، وذلك من خلال العرض الفاعل للمنتجات عبر الموقع، وتسهيل عملية البحث عن معلومات المنظمة أو معلومات المنتجات، وأن تكون عملية التحرك والتنقل بين صفحات الموقع ميسرة وسهلة.

6. اختبار مستوى سهولة الموقع وقابليته للاستخدام:

يمكن قياس مستوى أداء الموقع من خلال مقاييس كثيرة مثل: عدد النقرات اللازمة لإنجاز عملية تَسَوُّق إلكتروني كاملة، وسرعة إتمام الصفقة دون انتظار العميل كثيراً أمام الحاسوب لتحميل صفحة في انتظار شراء السلعة أو الخدمة.

6. استخدام الأدوات والنظم التكنولوجية:

انجاز ما يتعلق بعمليات البيع والشراء الآلي باستخدام النظم الخاصة بالطلبات الإلكترونية، ونظم الدعم المالي الإلكتروني، ونظم التحميل والتوزيع.

7. الاهتمام بالجانب الفني عند تصميم الموقع الإلكتروني:

يجب الاهتمام بالجانب الفني للموقع الإلكتروني من حيث التنظيم الشكل (تخطيط الموقع) والحركات والألوان والقوائم الرئيسية والفرعية، وكذلك الاهتمام بالجانب المتعلق بالمحتوى الإلكتروني.

اختيار موقع المشروع الصغير

Small Businesses Location

أهداف اختيار موقع المشروع

العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع

الاتجاهات الحديثة في اختيار موقع المشروع

الفصل التاسع: اختيار موقع المشروع الصغير

مفهوم وأهمية اختيار موقع المشروع

يعد اختيار موقع المشروع من القرارات المهمة الصعبة التي تواجه المشاريع الصغيرة.

يرجع السبب في ذلك إلى ضخامة حجم الاستثمارات المالية الموظفة في اختيار موقع المشاريع، وإلى كون القرار يرتبط باستراتيجيات مثلاً استراتيجيات تجهيز المواد الخام، واستراتيجيات التسويق، واستراتيجيات التخزين.

ونظراً لأهمية قرار اختيار الموقع؛ فإن دراسة مستفيضة يجب أن تسبق هذا القرار، وتشمل هذه الدراسة تحليل عدد كبير من العوامل ذات العلاقة بمستقبل المشروع، بحيث يكون الموقع صالحاً لأطول مدة ممكنة في المستقبل، وسنأتي على ذكر العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع خلال هذا الفصل.

يجب أن تقوم الشركات بين مدة وأخرى بإعادة النظر في موقع المشروع على الرغم من أن ذلك الموقع كان جيداً قبل عدة أعوام مثلاً، ومن الأسباب التي تدفع الشركة إلى ذلك مثلاً: صعوبة تصريف النفايات، وارتفاع تكاليف العمال، وارتفاع تكاليف النقل، ونضوب المواد الأولية القريبة من المشروع، واستجابةً للتشريعات القانونية المتعلقة بحماية البيئة من نفايات المصانع.

وقعت عدة شركات في العالم بمشاكل كبيرة نتيجةً لسوء اختيار الموقع. فإحدى الشركات أقدمت على إنشاء مشروع في منطقة ما، ووجدت هذه الشركة بأن التربة غير صالحة لإنشاء أسس المصنع الجديد، واضطرت الشركة إلى صرف مبالغ كبيرة كان بالإمكان شراء أرض صالحة بتلك المبالغ في منطقة أخرى.

كما قامت شركة أخرى بإنشاء مشروعها في منطقة يتوافر فيها نوع واحد من وسائل النقل، وبعد ستة أشهر من المباشرة بالإنتاج ارتفعت تكاليف النقل بشكل خيالي نتيجة لغياب المنافسة بين وسائل النقل (بري، بحري، جوي) فاضطرت الشركة إلى إغلاق معملها. وأنشأت شركة ثالثة معملاً لصناعة الورق بكلفة كبيرة، إلا أنها لم تشتت أرضاً كافية لخزن النفايات الكيماوية، فوقع في مشاكل كبيرة لتصريف النفايات.

ويقدم خبراء اختيار المواقع أمثلة عديدة على هذا النوع من المشاكل التي تقع بها الشركات. ولتجنب الوقوع بمشاكل اختيار المواقع السيئة؛ تقوم الشركات بإجراء دراسات عميقة.

ينبغي أن يتصف موقع العمل بالمرونة، ويقصد بالمرونة هنا سهولة تغيير الموقع (أي نقله) بأقل كلفة ممكنة في حال تغير الظروف المحيطة به، وتزداد أو تقل المرونة المطلوبة بحسب نوع القطاع (خدمي أو صناعي).

أهداف اختيار موقع المشروع

يعتبر قرار اختيار موقع المشروع من القرارات الاستراتيجية؛ حيث أن لهذا القرار تأثيرات مهمة في نواحي مختلفة في الشركة مثل التكاليف الثابتة والمتغيرة، وسعر بيع السلع أو الخدمات، وقدرة الشركة على التنافس في السوق، وإن هذه النواحي وغيرها تصب جميعاً في الأسبقيات التنافسية للشركة وتحدد مصيرها في المستقبل.

الهدف الاستراتيجي من قرار اختيار الموقع يعتمد على نوع الصناعة (سلع أو خدمات)، حيث إن الهدف الاستراتيجي للشركات المنتجة للسلع يتمثل عادةً في تخفيض التكاليف المقترنة بالموقع، وهذه التكاليف تصنف على ثلاثة أنواع:

1. كلفة الموقع:

وتشمل كلفة شراء الأرض، وكلفة الإنشاء والتعمير، وكلفة استئجار العمال والرسوم والضرائب الحكومية لذلك الموقع.

2. كلفة توزيع المنتجات:

وتتمثل في التكاليف المقترنة بنقل وتوزيع المنتجات من مصانع الشركة إلى مخازنها، ثم من المخازن إلى منافذ البيع ضمن شبكة التوزيع الجغرافية للشركة.

3. كلفة المواد الأولية:

ويرتبط هذا النوع من التكاليف بسعر شراء المواد الأولية الداخلة في عمليات الإنتاج ومدى توافرها بالقرب من الموقع، ويدخل ضمن هذه التكاليف أيضاً كلفة شراء الطاقة المشغلة للمصنع، والطاقة الكهربائية والنفط الخام والفحم.

أما الشركات التي تنتج وتقدم الخدمات المهنية كالمحاماة والاستشارات وشركات التدقيق، فإن الهدف الاستراتيجي من اختيار الموقع يتمثل في زيادة السرعة في التسليم في الموعد المحدد، وتعظيم الإيرادات لمثل هذه الشركات.

اختيار موقع المشروع

وعموماً يمكن القول بأن الهدف الاستراتيجي من اختيار الموقع المناسب يتمثل في تعظيم منافع للشركة في المدى البعيد.

اختيار موقع المشروع من القرارات المعقدة في الوقت الحاضر بسبب الاتجاهات الحديثة لهذا القرار والمتمثلة في العولمة وأثرها في قرار الموقع، ولذلك لم يعد البلد أو الإقليم أو المنطقة حدوداً لنشاط الشركات في الوقت الحاضر.

تمر عملية اختيار موقع المشروع بعدة خطوات تبدأ باختيار البلد، ثم اختيار الإقليم، وأخيراً اختيار المنطقة، وفيما يلي توضيح للخطوات:

خطوات اختيار موقع المشروع

أولاً: اختيار البلد (Country): ويتأثر بالعوامل التالية:

1. القوانين والتشريعات، والاستقرار السياسي، وانطباعات المستهلكين.
2. المشاكل الاقتصادية والثقافية.
3. مواقع الأسواق.
4. توافر القوة العاملة، مستوى الإنتاجية في البلد، التكاليف.
5. توافر التجهيزات، الاتصالات، الطاقة المشغلة.
6. نسب صرف العملات.

ثانياً: اختيار الإقليم: ويتأثر بالعوامل الآتية:

1. السمات الجاذبية في الإقليم (الثقافة، الضرائب، المناخ... الخ).
2. توافر القوة العاملة، التكاليف.
3. كلفة الطاقة المشغلة وتوافرها، المياه.
4. تشريعات حماية البيئة.
5. الحوافز التي تقدمها الحكومات.
6. كلفة الأرض والبناء.

ثالثاً: اختيار المنطقة: ويتأثر بالعوامل الآتية:

1. حجم المنطقة والتكاليف.
2. توافر وسائل النقل (برية، بحرية، جوية، طرق سريعة).
3. توافر الخدمات اللازمة للإنتاج والتجهيزات.
4. توافر شبكات صرف النفايات.
5. تشريعات حماية البيئة.

العوامل المؤثرة في قرار اختيار موقع المشروع

1. إنتاجية العمل:

- قد تندفع الشركة إلى اختيار موقع جديد لأحد معاملها منطلقاً من مبدأ انخفاض أجور العمل في ذلك البلد.
- ولكن ينبغي على الشركة ألا تكتفي بمقدار أجور العمل، وإنما البحث عن مقدار إنتاجية العمل في ذلك البلد أو الإقليم، فبعض الدول معروفة بارتفاع الإنتاجية فيها وبعضها الآخر معروف بانخفاض الإنتاجية.

2. القرب من الأسواق:

- تعد عملية نقل السلع من المشاريع إلى الأسواق وإيصالها بالوقت المناسب إلى الزبائن من الأهداف الرئيسية لإدارة الإنتاج.
- وكلما اقترب المشروع من الأسواق ومراكز تجمع المستهلكين كلما أمكن تخفيض تكاليف النقل وتقديم خدمات أفضل للمستهلكين.
- إلا أن هذا الهدف لا يتحقق دائماً وذلك لأن المستهلكين لا يتمركزون جميعهم في منطقة واحدة؛ لذلك تختار الشركات أكثر من موقع واحد لمشاريعها بحيث تستطيع خدمة أكبر عدد من المستهلكين بأقل تكاليف ممكنة للنقل باستخدام شبكات توزيع مناسبة.

3. القرب من مصادر المواد الأولية:

- في عدد كبير من الصناعات يفضل أن يكون المشروع قريباً من مصادر المواد الأولية الداخلة في العمليات الإنتاجية، وكذلك من مصادر التزود بالطاقة المشغلة للمشروع.
- فبعض مدخلات العمليات الإنتاجية كاللحوم والحليب والخضراوات تعد سريعة التلف؛ لذلك يفضل أن يكون المشروع قريباً من مصادر هذه المدخلات.
- وفي صناعات أخرى كصناعة الحديد والاسمنت فإن المواد الأولية تكون ثقيلة بأحجام كبيرة، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف النقل، وقد يكون ممكناً اختيار موقع المشروع بالقرب من مصدر التزود بالمواد الأولية.
- وفي الواقع يوجد عدد كبير من الصناعات تتعامل بمواد أولية مختلفة وتتزود بها من مصادر مختلفة، مما يجعل اختيار موقع المشروع بالقرب من جميع تلك المصادر أمراً مستحيلاً.

لذلك يتوجب اختيار موقع للمشروع يأخذ في الحسبان تعدد مصادر المواد الأولية

4. القرب من شبكات الطرق:

- يفضل أن يكون موقع المشروع قريباً من شبكات الطرق الرئيسية بأنواعها المختلفة، إذ إن ذلك يتيح عملية نقل المواد الخام إلى المصنع، ونقل المواد التامة الصنع إلى المخازن ومراكز التوزيع.
- أيضاً قرب المصنع من الطرق الرئيسية يساعد على نقل العمال من المصنع وإليه.
- ويفضل أن تكون شبكات الطرق غير وعرة؛ لأن ذلك يرفع من تكاليف النقل وبالتالي ترتفع تكاليف.

5. توافر وسائل النقل:

- يعد توافر وسائل النقل من العوامل الضرورية لنقل السلع والمواد الخام، وينبغي اختيار موقع المشروع بالقرب من وسائل النقل الأكثر مناسبة لطبيعة مدخلات ومخرجات المشروع من أجل تخفيض تكاليف النقل.
- ففي بعض الصناعات كالحديد والخشب والبتروكيماويات يفضل أن تكون مواقعها بالقرب من الأنهار والبحار والمحيطات، وذلك لأن وسائل النقل المائي تعد من أرخص الوسائل لهذه الصناعات.
- أما المعامل التي تتعامل بمدخلات ومخرجات سريعة التلف فيفضل أن تكون قريبة من وسائل النقل البري أو الجوي؛ لأنها أسرع من النقل البحري.
- وقد أصبحت مؤخراً مواقع الصناعات القريبة من الأنهار والبحار محط انتقاد أنصار حماية البيئة وما يذهبون إليه من تلوث المياه بنفايات المصانع، وقد يأتي المستقبل بتشريعات دولية قاسية استجابة لصرخات أنصار حماية البيئة.

6. توافر القوة العاملة:

- ينبغي أن يتوافر في موقع المشروع مصادر مناسبة من القوة العاملة من حيث الكم والخبرة، لأن بعض الصناعات تتطلب مهارة عالية.
- ولما كانت أغلبية العمليات الصناعية تتطلب مهارات مختلفة؛ لذلك فإنه من الصعب بمكان توافر جميع المهارات اللازمة في موقع واحد، وللتغلب على هذه المشكلة فإن المشاريع تقوم بتطوير برامج تدريبية للعاملين فيها للحصول على المهارات اللازمة للعمليات الإنتاجية.

7. توافر الأرض وصلاحياتها:

- يجب أن تكون الأرض المزمع إنشاء المشروع عليها صالحة من الناحية العملية، أي أنها قوية وغير رخوة بحيث تتحمل ثقل المكائن والآلات الثقيلة والاهتزازات الناتجة عن تشغيل المشروع.
- كما ينبغي الوقوف على مقدار المياه الجوفية الموجودة في منطقة المشروع؛ لأن تلك المياه قد تؤثر في أساس المشروع وأرضيته في المستقبل.
- ويفضل أيضاً أن تكون الأرض متوافرة بشكل يسمح بإجراء التوسع في المستقبل وبكلفة معقولة.

8. توافر شبكات صرف النفايات:

- من المشاكل الكبيرة التي أصبحت تواجه معظم الصناعات في الوقت الحاضر هو كيفية تصريف النفايات الصناعية.
- وأصبحت بعض الصناعات التي تتعامل بالمواد المشعة والمضادات الحيوية والمواد السامة أمام مشكلة تصريف نفاياتها، حيث تواجه هذه الصناعات انتقادات كبيرة من أنصار حماية البيئة.
- وقد صدرت في عدد كبير من دول العالم تشريعات تنظيم عملية التخلص من النفايات لتقليل الضرر الذي يلحق بالبيئة من تلك النفايات.
- لذلك يفضل أن يكون موقع المشروع قريباً من شبكات تصريف النفايات.

9. القرب من مصادر الطاقة المحركة:

- تستهلك المشاريع أنواعاً مختلفة من مصادر الطاقة المحركة، كالنفط الأبيض والأسود والفحم والغاز والطاقة الكهربائية.
- يكون استخدام نوع الطاقة المحركة حسب نوع الصناعة وحجمها.
- ويفضل أن يكون موقع المشروع قريباً من أهم مصادر الطاقة المحركة له.
- وفي الوقت الحاضر تعد الطاقة الكهربائية من أهم مصادر القوة المحركة في المشاريع، ويستهلك منها كميات كبيرة.
- والطاقة الكهربائية لا تستخدم لأغراض التشغيل فقط في المشاريع، بل تستخدم لأغراض أخرى كالإدارة والتدفئة والتبريد في الأقسام الملحقة بالمشروع.
- تلجأ بعض الصناعات إلى التعاقد مع واحد أو أكثر من شركات إنتاج الطاقة الكهربائية من أجل تخفيض التكاليف.

الاتجاهات الحديثة في اختيار موقع المشروع عولمة العمليات

يقصد بالعولمة خلق اقتصاد دولي مترابط، وذلك باعتماد بعض الدول على البعض الآخر. وتعني العولمة أيضاً زيادة الصادرات والواردات بين الدول بإزالة القيود التجارية.

والعولمة أصبحت في وقتنا الراهن من السمات الأساسية لاختيار المصانع وإقامتها.

أحد أبعاد العولمة هو انتشار مصانع الشركات وعملياتها في الدول الأجنبية، إذ بادرت الشركات الأوروبية والأمريكية منذ مدة ليست بالقصيرة باختيار مواقع لمصانعها في دول أجنبية، وسميت هذه العملية بتصدير رأس المال.

فمثلاً يوجد في ولاية ميشيقان الأمريكية أكثر من 300 شركة يابانية لصناعة أجزاء السيارات، وتقوم هذه الشركات اليابانية ببيع منتجاتها إلى أكبر منتج للسيارات في أمريكا مثل: GMC , FORD كما تقوم الشركات اليابانية باستخدام آلاف العمال والمهندسين الأمريكيين في مصانعها.

وتسمى الشركات المقامة في عدة دول أجنبية بالشركات متعددة الجنسيات

ويمكن إيجاز أسباب العولمة في اختيار موقع المشروع بالنقاط الآتية:

1. انفتاح النظام المالي العالمي وازدياد مرونته قد مهد الطريق لإقامة مشاريع أينما يتوافر رأس المال والموارد بكلفة منخفضة.
2. تطور تكنولوجيا النقل والاتصالات المرئية والمسموعة ووسائل نقل المعلومات بواسطة شبكات الانترنت قد ساعد على كسر حاجز الزمن والمسافة.
3. تغلغل عمليات الاستيراد في أسواق مهمة في العالم كآسيا وأوروبا وأمريكا قد ساعد على زيادة التبادل التجاري بين دول هذه القارات؛ مما دفع العديد من الشركات إلى إقامة مصانع في دول أجنبية لتصبح قريبة من الأسواق.

جدولة المشروع الصغير

Small Project Scheduling

تعريف جدولة المشروع الصغير

مراحل جدولة المشروع الصغير

منافع جدولة المشروع الصغير

طرق جدولة المشروع الصغير

خرائط جانث لتحليل وتصميم نظام معلومات إداري (مثال)

مثال جدول زمني تشطيب شقة سكنية باستخدام برنامج (MS Project)

الفصل العاشر: جدولة المشروع الصغير

تعريف جدولة المشروع:

هي عملية تحويل خطة المشروع إلى جدول زمني لتشغيل المشروع ابتداء من لحظة مباشرة العمل في المشروع مروراً بجميع الأنشطة المتتابعة والمتداخلة والأحداث والمحطات الرئيسية ووصولاً إلى لحظة انتهاء العمل في المشروع، وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع من لحظة البدء حتى لحظة الانتهاء.

مراحل جدولة المشروع الصغير:

1. مرحلة التخطيط: وتتضمن تحليل أنشطة المشروع إلى وحدات بحيث تكون كل وحدة مكونة من مجموعة من الأنشطة المتشابهة في العمل والحجم ثم بعد ذلك يتم بناء شبكة المشروع.
2. مرحلة جدولة الأنشطة: تكون من تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط من أنشطة المشروع ثم تقدير التكاليف اللازمة لإنجاز كل نشاط من هذه الأنشطة.
3. مرحلة الرقابة: وفي هذه المرحلة يتم التحقق فيما إذا كان العمل قد تم تنفيذه وفق ما خطط له أم أنه قد حدثت انحرافات.

منافع جدولة المشروع الصغير

- تُعنى جدولة المشروع بأحد أهم الموارد بالمشروع وهو الوقت، فيعتبر من العوامل الهامة في وصول المشروع إلى أهدافه، وتحقيق الكثير من منافع جدولة المشروع ومنها:
1. تعتبر جدولة المشروع إطاراً منسقاً للتخطيط وتوجيه ومراقبة المشروع.
 2. تبين الجدولة حالة الاعتمادية والتداخل لكافة الأنشطة والمهام في المشروع.
 3. تشير الجدولة إلى الوقت الذي يحتاج فيه المشروع إلى تواجد بعض الخبرات والمهارات الخاصة.
 4. تساعد الجدولة في توفير خطوط اتصال أوضح وأقصر بين الأقسام والوظائف وفرق العمل.
 5. تساعد الجدولة في تحديد التاريخ المتوقع لإنهاء المشروع.
 6. تساعد الجدولة في تحديد الأنشطة الحرجة التي إذا تأخرت فإن المشروع سيتأخر.

7. تساعد الجدولة في تحديد الأنشطة الراكدة التي إذا تأخرت لوقت معلوم فإنها لن تؤثر سلباً على وقت إنهاء المشروع
8. تساعد الجدولة في تحديد تواريخ بداية ونهاية الأنشطة وعلاقة الأنشطة ببعضها البعض.
9. تساعد الجدولة في تخفيف الخلافات الشخصية والصراعات على الموارد، وذلك لأن الأوقات محددة مسبقاً، مما يسهل عملية التنسيق بين الموارد.

طرق جدولة المشروع الصغير

خرائط جانت:

خريطة الجدول الزمني جانت هي عبارة عن رسم بياني يوضح الجدول الزمني لعمل ما، مثل مشروع إنشائي أو عملية صيانة أو عملية تطوير أو مشروع تطوير وتصنيع وتسويق مُنتج جديد.

تستعمل خرائط جانت كأداة تخطيط وتنظيم وتحليل نظام العمل في المشروع وتحديد الأوقات اللازمة لتنفيذ كل نشاط، وتوضيح ارتباط الأنشطة مع بعضها. يتضح من الشكل التالي الذي يمثل خريطة من خرائط جانت أن الأعمال (النشاطات) المراد إنجازها يتم ترتيبها عمودياً، بينما يتم ترتيب الوقت اللازم لإنجاز تلك الأعمال (النشاطات) أفقياً.

تستخدم الوحدات الزمنية للوقت بالسنوات، أو الشهور، أو الأسابيع، أو الأيام، أو الساعات وفقاً لطبيعة العمل أو الأنشطة موضع الجدولة.

ما أهمية إعداد جدول زمني؟

إذن لا يعلم أحد متى ينتهي المشروع، ولا يُمكننا توقع الخطوات التي تؤثر على انتهاء المشروع بسرعة، ولا يمكننا تمييز النشاطات التي يمكننا القيام بها في آنٍ واحد، ولا يمكننا تنظيم مواردنا، ولا يمكن للعاملين في المشروع من معرفة متى يأتي دورهم في المشروع، ولا يمكن للمشاريع الأخرى تنسيق أعمالها مع هذا المشروع.

الجدول الزمني يجعلنا نخطط للمشروع بشكل جيد، إذ أنه يوضح لنا الموارد المطلوبة، وكيفية استغلالها، ويساعدنا على تقليل زمن تنفيذ المشروع عن طريق تنفيذ بعض النشاطات بشكل متوازي، أو عن طريق بدء بعض الأنشطة في مرحلة مبكرة.

خرائط جانت لتحليل وتصميم نظام معلومات إداري

العمل المطلوب	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس
دراسة أولية								
دراسة تفصيلية								
تحليل النظام								
تصميم المخرجات								
تصميم المدخلات								
تصميم جداول البيانات								
تصميم العمليات								
التنفيذ								
التوثيق								

برنامج مايكروسوفت بروجكت (Microsoft Project)



هو برنامج لتخطيط المشاريع، حيث يقوم برسم خطة العمل وتمثيلها، وتخصيص الموارد وإدارة الميزانية، ويتابع البرنامج تقدم المشروع الخاص بك، حيث تم إصدار البرنامج في عام 1987 من قبل شركة مايكروسوفت.

خصائص البرنامج:

البرنامج له القدرة على:

1. رسم خطة العمل وتمثيلها على كل من المخطط الشبكي (Network Diagram) ومخطط جانت (Gantt Chart).
2. تخصيص وتنظيم الموارد لكل نشاط.
3. متابعة تقدم المشروع.
4. إدارة ميزانية المشروع، وتحليل حجم العمل.

مثال عملي لتطبيقه باستخدام برنامج MS Project

افترض أنك تعمل في شركة سويت هوم للمقاولات والتشطيب والمقاولات، وجاء إليك المواطن سعيد خليل يستفسر منك عن تصميم وتشطيب الشقق، حيث أنه يمتلك بناية سكنية عظم بمساحة بناء 180 متر مربع، ويرغب في تشطيب شقة سكنية من نفس البناية بمساحة 180 متر مربع تشطيب كامل ابتداءً من التخطيط لتوزيع المساحات داخل الشقة (التقطيع) وانتهاءً بأعمال البوليش وتسليم المفتاح، علماً أن الأعمال المفترض تنفيذها والموارد المطلوبة للتنفيذ مدرجة في جدول رقم (2).

معلومات عامة عن المشروع:

1. يبدأ المشروع في 2021/12/01 م.
2. أيام العطلة الأسبوعية هي يومي الجمعة والسبت.
3. ساعات العمل اليومي الرسمي (وردية واحدة في اليوم من 8 صباحاً – 4:00 مساءً).
4. يوجد عطلة رسمية في 2021/12/15 م.
5. اعتبر أن الأحد هو أول أيام الأسبوع.

جدول رقم (1):

هيكل تقسيم العمل للمشروع، والأنشطة اللازمة لإنجاز المشروع ومدة كل نشاط والنشاط السابق له

رقم النشاط	الأنشطة (المهام)	المدة (اليوم)	النشاط السابق	اعتمادية الأنشطة
	البدء في المشروع	0	-	-
1	تخطيط الشقة وتوزيع المساحات	3	-	-
2	حساب الكميات وتقدير التكاليف	2	1	FS
3	أعمال تقطيع الشقة	2	2	FS
4	أعمال تركيب جرانيت الشبابتك	1	3	FS
5	أعمال تركيب حلوق أبواب الخشب	1	3	SS
6	أعمال تأسيس السبابة أسود	2	3	FS
7	أعمال تأسيس الكهراء أسود	2	3	FS
8	أعمال القصارة	8	7+6+5+4	FS
9	أعمال البلاط	7	8	FS
10	أعمال تركيب جرانيت المطابخ	2	9	FS
11	أعمال الجبس	4	10	SS+1
12	أعمال تركيب الأبواب	2	11	SS+2
13	أعمال الدهان	6	12+11	FS
14	أعمال الألمنيوم (شبابتك)	2	13	FS
15	أعمال السبابة أبيض	2	13	FF
16	أعمال الكهراء أبيض	3	13	FF
17	أعمال البوليش	1	16+15	FS
	نهاية المشروع (التسليم)	0	17	FS

جدول رقم (2):
معلومات الموارد البشرية

رقم المورد	اسم المورد Resource Name	نسبة العمل من وقت الدوام Max Units%	رقم النشاط (المهمة) التي يقوم به Task	الأجرة بالساعة STD. Rate (بالدولار \$)	طريقة الدفع Accrue at
1.	سما م. معماري	%100	1	10	نهاية العمل
2.	رفيق م. مدني	%100	2	10	نهاية العمل
3.	إبراهيم بناء	%100	3	15	نهاية العمل
4.	محمد جرانيت	%100	10+4	20	نهاية العمل
5.	أحمد نجار	%100	12+5	10	نهاية العمل
6.	وائل سباك	%100	15+6	8	نهاية العمل
7.	حسين كهربائي	%100	16+7	8	نهاية العمل
8.	يونس قصير	%100	8	10	نهاية العمل
9.	خليل بليط	%100	9	10	نهاية العمل
10.	سعيد جبس	%100	11	15	نهاية العمل
11.	عاطف دهان	%100	13	15	نهاية العمل
12.	إبراهيم ألمنيوم	%100	14	10	نهاية العمل
13.	سائد بوليش	%100	17	5	نهاية العمل

جدول رقم (3):

التكاليف المادية في المشروع (المواد)

الرقم	اسم المورد المادي (المادة)	الكمية	الوحدة	التكلفة (للوحدة) بالدولار \$	رقم النشاط (المهمة) التابعة لها المادة
1.	أسمنت	6	طن	130	10+9+8+7+6+5+4+3
2.	أحجار تقطيع	500	حجر	0.5	3
3.	جرانيت	10	متر طولي	150	10+4
4.	باب كامل	8	باب	160	12+5
5.	قطع سباكة	1	مقطوعية	1000	15+6
6.	قطع كهرباء	1	مقطوعية	1000	16+7
7.	جبس	1	مقطوعية	1200	11
8.	دهان	1	مقطوعية	1500	13
9.	ألمنيوم	30	متر مربع	65	14

ملاحظة: وقت الدفع لجميع المواد الواردة في جدول رقم (3) يتم مقدماً.

المطلوب:

باستخدام برنامج ميكروسوفت بروجكت (2013 أو 2016) القيام بما يلي:

1. أنشئ ملفاً جديداً للمشروع وقم بتسمية الملف باسمك الشخصي، ثم قم بتسمية المشروع "مشروع تشطيب شقة"، واسم مدير المشروع "مهندس/ إبراهيم يونس"، واسم الشركة "شركة سويت هوم للمقاولات والتشطيب والمقاولات".

الخطوات:

- يتم تسمية الملف: قائمة (ملف) ثم (حفظ بإسم) ثم اكتب اسمك الشخصي.
- يتم تسمية المشروع واسم مدير المشروع واسم الشركة صاحبة المشروع من: قائمة (ملف) ثم (معلومات) ثم (معلومات المشروع) ثم (خيارات متقدمة)، ثم تقوم بإدخال اسم المشروع في خانة (العنوان)، وتقوم بإدخال اسم مدير المشروع في خانة (المدير) ثم تقوم بإدخال اسم الشركة صاحبة المشروع في خانة (الشركة).
- 2. قم بإدخال تاريخ بداية المشروع (2021/12/01)، علماً بأن جدولة المشروع ستبدأ من تاريخ البداية وادخل أيام العطل الرسمية وساعات الدوام اليومي ويوم العطلة في 2021/12/15.

الخطوات:

- يتم إدخال تاريخ بداية المشروع من: قائمة (ملف) ثم (معلومات) ثم (معلومات المشروع) ثم تقوم بإدخال (تاريخ بداية المشروع) وتختار نمط الجدولة.
- يتم إدخال أوقات الدوام والعطلة الأسبوعية المتكررة وساعات الدوام اليومية من: اذهب إلى قائمة (مشروع) ثم (تغيير وقت العمل) ثم (خيارات)، حيث يتم من خلال هذه الشاشة تحديد اليوم الذي يبدأ فيه الأسبوع وساعات بدء العمل ونهايته الافتراضية في كل يوم وعدد ساعات العمل في اليوم وعدد ساعات العمل في الأسبوع وعدد أيام العمل في الشهر.

- لتحديد أيام العمل وأوقاتها من: قائمة (مشروع) ثم (تغيير وقت العمل) ثم (أسابيع العمل) ثم (تفاصيل)، ثم نبدأ باختيار كل يوم على حدة ونقوم بالضغط على الخيار الثالث وهو (تعيين الأيام إلى أوقات العمل المحددة التالية)، ثم نقوم بتحديد ساعة بدء الدوام ونهايته في الجدول (من - إلى).
- وهو في مثالنا من الساعة 8 حتى الساعة 4 حيث يتم الضغط على يوم الأحد واختيار الخيار الثالث ثم كتابة الساعة في الجدول من 4-8 وتكرر الأمر بالنسبة لبقية الأيام (من الأحد إلى الخميس) ما عدا يومي الجمعة والسبت حيث أنهما عطلة رسمية، فنقوم بالضغط على يوم الجمعة ثم الخيار الثاني (تعيين الأيام إلى وقت غير عمل)، وبالمثل نضغط على يوم السبت ونختار الخيار الثاني، وهذان اليومان أيام إجازة أو عطلة متكرر أسبوعياً.
- 3. قم بإدخال قائمة الأنشطة (المهام) المدرجة في جدول رقم (1) ويتم ذلك من: تبويب (مهمة) ثم (مخطط جانتي).
- 4. قم بإدخال قائمة الموارد المدرجة في جدول رقم (2) ويتم ذلك من: تبويب (مهمة) ثم (مخطط جانتي) ثم اختر (ورقة الموارد).

وهنا ننوه أن الموارد ثلاثة أنواع وهي: (عمل، مادة، تكلفة) وينقسم العمل إلى: (أشخاص، ومعدات).

- 5. قم بإدخال قائمة تكاليف المواد المدرجة في جدول رقم (3) ويتم ذلك من: تبويب (مهمة) ثم (مخطط جانتي) ثم اختر (ورقة الموارد).

إدارة المشتريات والمخزون في المشاريع الصغيرة

Purchasing and Stocks management in Small Businesses

مفهوم إدارة المشتريات

وظائف إدارة المشتريات

طرق الشراء في المشاريع الصغيرة

مفهوم إدارة المخازن

وظائف إدارة المخازن

الرقابة على المخزون

الاعتبارات التي تؤخذ بالاعتبار عند صرف المخزون

طرق صرف المخزون

الفصل الحادي عشر: إدارة المشتريات والمخازن في المشاريع الصغيرة

مفهوم إدارة المشتريات

الشراء في المنظمات ليس هدفاً بحد ذاته، فالمواد والمستلزمات تشتري من أجل مواجهة الاحتياجات للإدارات المختلفة.

من هنا قد يُنظر إلى إدارة المشتريات على أنها إدارة خدمات، ولكن هذه النظرة قد تضيق من فرص الاستفادة المثلى لنشاط الشراء وقراراته المستمدة من أسس علمية. ولكننا نلاحظ إن الشراء بدأ يأخذ أهمية متزايدة في المنظمات المختلفة بحيث أصبحت وظيفة تباشرها المنظمة كعنصر أساسي لتحقيق العمل بكفاءة وفاعلية، لذا فلا بد لنشاط الشراء أن يكون متناسقاً مع الأنشطة الرئيسة بالمشروع، فهو ليس تابعاً ولا مسيطراً وإنما يعمل بانسجام مع الإدارات الأخرى من أجل تحقيق أهداف المشروع المختلفة. لذا لا بد لإدارة المشتريات من الشراء بالكميات المناسبة، والجودة المناسبة، وبالسعر المناسب، ومن مصادر التوريد المناسبة، وفي الوقت المناسب.

دوافع الشراء

1. يحتاج المشروع التجاري لشراء بعض المنتجات لإعادة بيعها وتحقيق الربح.
2. ويحتاج المشروع الصناعي للشراء للتشغيل بدءاً من شراء الآلات التي تستخدم في الإنتاج وانتهاءً بالمواد الخام المختلفة، وذلك بصفة مستمرة لمواجهة احتياجات المشروع وبرامج إنتاجه المختلفة.

لا بد أن يكون الشراء بالتكاليف المناسبة للحفاظ على موقف تنافسي في السوق، حيث أن ذلك يحقق وفورات اقتصادية في تكاليف المشتريات، وبالتالي إلى زيادة أكبر في الأرباح.

تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء

1. الشراء بهدف الاستهلاك:

وهو ما يمارسه المستهلك النهائي عند شرائه لاحتياجاته المختلفة من مختلف المصادر، لذا لا بد لهذه المنتجات من أن تقابل وتشبع حاجات المستهلك.

2. الشراء لغرض البيع:

يسري هذا النوع من الشراء في المنظمات التجارية، حيث يبحث صاحب المشروع عن المنتجات التي يرغبها عملاؤه في عموميتها، دون توصيف وتحديد دقيق لمواصفات هذه المواد، وإنما يقوم بتوفيرها لمواجهة طلبات عملائه، وبسعر مناسب يضمن له تحقيق الربح ورضا عملائه.

3. الشراء بغرض التصنيع:

يسود هذا النوع من الشراء في المنظمات الصناعية، وهنا تظهر أهمية التكامل بين نشاط الشراء والأنشطة الأخرى في المنظمة، ولا بد عندئذ من أن تؤكد إدارة المشتريات على مواصفات محددة في المواد التي تطلبها من حيث الجودة والشروط المختلفة.

وظائف إدارة المشتريات

1. التحقق من الحاجة:

إن أولى خطوات الشراء هي التحقق من الحاجات الحقيقية للشراء والتي تطلبها في العادة الأقسام المختلفة عن طريق طلب الشراء، وذلك للتأكد من ضرورة الشراء الفعلية.

2. تحديد المواد وتوصيفها:

بعد التأكد من الحاجة للشراء، لا بد من توصيف المواد المطلوبة بدقة بالتعاون بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى، لأن الخطأ في ذلك سيكلف المنظمة مبالغ كبيرة مستقبلاً، كما أن أغلب المشكلات بين الموردين وإدارة المشتريات في المنظمات تكون في الغالب لعدم الدقة في توصيف المواد.

3. اختيار مصادر التوريد المناسبة:

يعتمد اختيار مصدر التوريد المناسب على طبيعة المادة المطلوبة، وهل هي متكررة أم مرة واحدة، وكذلك على طبيعة تركيز إدارة المشتريات على مُؤوِّد واحد أم ستوزع طلباتها على أكثر من مُؤوِّد، وكل ذلك يعتمد على استقصاء مصادر التوريد المتاحة.

4. دراسة السعر:

تقوم إدارة المشتريات بالمفاضلة بين الأسعار المقدمة من الموردين لاختيار أنسبها، وذلك بالاعتماد على المعلومات المتوفرة لدى إدارة المشتريات عن الأصناف المختلفة. رغم أهمية عوامل التكلفة إلا أن معلومات الجودة المعروضة ودرجة الاعتماد على المورد في الوفاء، والالتزام بالتوريد في الوقت المناسب عوامل تؤخذ جميعها في الاعتبار عند اختيار المورد المناسب.

كما تشمل دراسة السعر في المنظمات تحديد شروط التفاوض، والتي تشمل الجسم النقدي، وتأخير مواعيد الدفع، حيث غالباً ما يفضل أصحاب المنظمات تأخير مواعيد الدفع، ويشكل الائتمان التجاري لهم مصدراً مهماً من مصادر رأس المال العامل.

5. إصدار أمر التوريد:

لابد من إصدار أمر التوريد بعد اختيار المورد المناسب، ويتم ذلك عبر أشخاص لديهم سلطة التوقيع على أمر التوريد، لأن هذا أمر التوريد هو الذي يُنشئ الارتباط التعاقدية الملزم بين المشتري والبائع، ولا تكتمل الأركان القانونية له إلا بعد إعادة صورة عن أمر التوريد موقعة من قبل المورد.

6. متابعة أمر الشراء:

تقوم إدارة المشتريات بمتابعة أوامر الشراء الصادرة والتأكد من أي تعديلات ضرورية عليها إن لزم الأمر للتأكد من أن التسليم سيتم في الوقت والمكان المناسب، وحتى تصل المواد إلى المخازن في الوقت المخطط له، وعادةً تحتفظ إدارة المشتريات ببعض السجلات والدفاتر وصور الطلبات وغيرها من النماذج لمتابعة أوامر الشراء.

7. الاستلام والفحص:

يعني الاستلام إن البضاعة قد وصلت بالكميات المتفق عليها وفي الوقت والمكان المناسبين، حيث يحرر محضراً بالاستلام يصف البضاعة المستلمة من حيث الشكل والنوع والكمية والبيانات المختلفة المتعلقة بها.

أما الفحص فيركز على التفتيش على جودة هذه البضاعة ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، وهنا لابد أن يستقر الأمر على قبول البضاعة بعد الفحص من قبل اللجان المختصة قبل توجيهها إلى المخازن ومن ثم أقسام الإنتاج المختلفة.

8. مراجعة الفواتير:

تقوم إدارة المشتريات بمراجعة قوائم الشراء المختلفة والفواتير المرسلة من الموردين لأنها تعني أن المورد قد أرسل البضاعة.

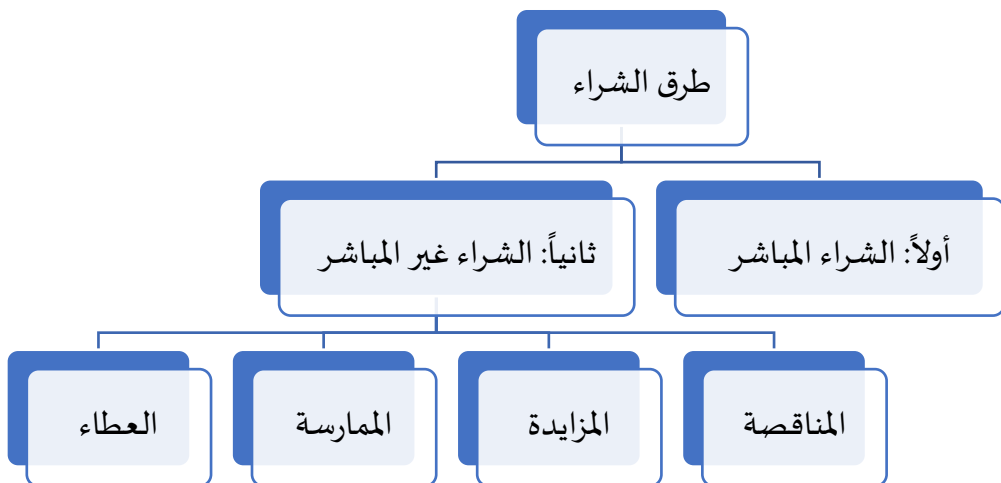
وتذهب بعض الشركات إلى تفويض هذه المهمة إلى إدارة الحسابات لمراجعة الفواتير واعتمادها للصرف، وحتى تستفيد إدارة المشتريات من خصم تعجيل الدفع إن وجد في الفاتورة.

كما ترجع أهمية مراجعة الفواتير من قبل إدارة الحسابات إلى التأكد من عدم وجود أخطاء في رصيد الفاتورة، أو أي عجز في بعض الأصناف، مما سيتوجب تسويتها قبل صرف المستحقات للمورد.

9. المتابعة بعد الشراء:

إن الهدف من المتابعة بعد الشراء هو أخذ صورة عن وضع المواد من لحظة دخولها إلى المخازن إلى حين تصريفها إلى المستهلك النهائي، سواءً من حيث المتابعة والتأكد من تاريخ السلع، وكذلك كمية المبيعات والمرتجعات ونسبة دوران المخزون ونسبة الحسم والتعديلات المختلفة التي حصلت عليها، وكذلك ملاحظات الزبائن المختلفة.

طرق الشراء في المشاريع الصغيرة



أولاً: الشراء المباشر:

وهذه غالباً ما تكون هي الأكثر انتشاراً في غالبية المنظمات لأنها سريعة الإجراءات، حيث تقوم المنظمة بإسناد أمر شراء مباشر للمورد، وتتفاوض معه على الأسعار.

ثانياً: الشراء غير المباشر: (المناقصة، المزايدة، الممارسة، العطاء)

1. المناقصة: (منافسة سعرية بين بائعين لتقديم أقل سعر)

تعلن من قبل صاحب العمل بوسائل الإعلام (مقروءة ومرئية) وتسلم نسخه من وثائق المناقصة مقابل رسوم محدد للموردين الراغبين التقدم للمناقصة وفق الشروط والقوانين.

يتم تحديد آخر موعد لتسليم العطاءات في ظروف مختومة بالشمع الأحمر إلى لجنة المناقصات.

يتم تحديد موعد فتح المظاريف من قبل لجنة المناقصات بحضور الموردين أو من يمثلهم.

ترسى المناقصة على صاحب العطاء المناسب وفق المعايير المحددة.

2. المزايدة: (منافسة سعرية بين مشتريين لتقديم أعلى سعر)

تعلن من قبل الجهة صاحبة المزاد، ويحدد موعد ومكان المزايدة، وعادةً ما يكون في موقع المواد المراد المزايدة عليها بعد معاينتها من قبل الراغبين بالدخول بالمزاد وفق اللوائح والشروط، وصاحب أعلى سعر ترسّى عليه المزايدة، ويتم البيع له على هذا الأساس. وتطبق ذلك عندما تقرر الشركة بيع بعض المنتجات أو الأصول المستغنى عنها أو الخردة.

3. الممارسة:

إجراء تخفيض بين من هم أقل أسعار المناقصة، وتظهر عندما تقوم اللجنة المسئولة عن المناقصة بفتح المظاريف الفنية والمالية ويتواجد لها أن هناك شركتين أو أكثر قد قدموا سعر متساوي وملف فني متطابق أيضاً، فتقوم اللجنة في هذه الحالة بالجلوس مع الشركتين وتتحول المناقصة إلى ممارسة حتى ترسوا على من يقوم بتخفيض السعر عن الطرف الآخر.

4. العطاء:

(العروض المقدمة في المزاد أو المناقصة)، وهو ما تقدمه المنظمة من عروض أسعار ومواصفات في مناقصة ما.

إدارة المخازن في المشاريع الصغيرة

مفهوم - وظائف إدارة المخازن

يعرف المخزون على أنه: خزن السلع والأصول المختلفة التي يجري توفيرها لخدمة أغراض الشركة المختلفة كإعادة البيع أو الاستخدام في العمليات الإنتاجية، أو قطع الغيار والمواد الاحتياطية لأعمال الصيانة، أو مواد وأصول للعمليات التشغيلية في المنظمة. تعرف إدارة المخازن على أنها تلك الأساليب والمبادئ التي تستخدم في إعداد خطة المواد وتنسيقها والسيطرة عليها، ومراجعة حركة المواد خلال أنشطة الشركة المختلفة.

أهم وظائف إدارة المخازن:

1. الاحتفاظ في المخزون لمواجهة الطلب المتوقع.
2. تأمين التدفق المنتظم لمستلزمات الإنتاج.
3. الوقاية من حالات نفاذ المخزون.
4. الوقاية من زيادة الأسعار والاستفادة من خصم كمية الشراء.

الرقابة على المخزون

تقضي الإدارة السليمة للمخازن ضرورة تأمين دليل محوسب للأصناف المخزونة يتضمن بياناً وصفيّاً لكل صنف ورمزاً داخليّاً مخصصاً لكل منها، وقد يكون نظام الترميز تبعاً للحروف أو الأرقام أو كليهما معاً، مما يساعد على السهولة والسرعة في التعامل معها. تحوي المخازن في العادة عدد كبير من الأصناف تختلف فيما بينها تقادير المُستثمر في المخزون أو قيمة الاستخدام السنوي.

تشاهد أحياناً أن نسبة قليلة من المخزون تستأثر بالجزء الأكبر من قيمة المخزون، حيث إنها تحظى بأعلى نسبة من الاستخدام السنوي بالمقارنة مع باقي الأصناف، فنلاحظ في الشركات مثلاً أن (15%) من مجموع الأصناف قد تستوعب (80%) من إجمالي قيمة الاستخدام، بينما (85%) من الأصناف لا تستوعب سوى (20%) من هذه القيمة.

لذلك لابد من تحديد الأهمية النسبية للأصناف لغرض الرقابة على المخزون، وهي ما يطلق عليها (طريقة أ، ب، ج) أو نظام الرقابة الأبجدية (ABC Control)، حيث الفئة (أ) هي الفئة التي يجب أن تخضع لأقصى درجات الرقابة المحكمة، بينما تعطي الفئة الثانية الرمز (ب) وتأخذ قدر معتدل من الرقابة، أما الفئة الأخيرة (ج) فيكون خضوعها للرقابة في أبسط صورها وأدنى حدودها.

ويعتمد التصنيف السابق على قيمة الاستخدام السنوي من الصنف، إضافةً إلى مدى تعرضه للتقادم أكثر من غيره.

فإذا أردنا مراقبة المخزون بمستوى مقبول من الفعالية؛ فإنه وقبل وضع أي نظام للرقابة على المخزون يتوجب الإجابة على التالي:

- ماذا نريد أن نراقب؟
- هل نود مراقبة كمية المخزون أم قيمته؟

الرقابة على الكمية:

تهدف الرقابة على الكمية أن تقوم إدارة المخازن بإعطاء الأهمية اللازمة والمناسبة لكل صنف وفق عدد الوحدات محل الإقامة، ومن هنا فإن مدخل الكمية إنما يحدد ويراقب الكميات الداخلة والخارجة من كل صنف من الأصناف إلى المخازن، ولكن قد يكون المخزون متوازناً من حيث عدد الوحدات المطلوبة من المواد، ولكنه يكون غير متوازن من حيث المبالغ المستثمرة فيه. مما يضطرنا إلى الرقابة على المخزون عن طريق القيمة.

نظم مراقبة المخزون



أولاً: نظم الرقابة المستمرة:

وذلك بالاعتماد على واقع السجلات، حيث تكشف السجلات عن وصول رصيد المخزون إلى مستوى معين (نقطة إعادة الطلب) أو الاعتماد على الجرد الفعلي.

ثانياً: نظام الحد الأدنى والحد الأقصى:

أهم المزايا التي يحققها نظام الحد الأدنى والأقصى للمخزون:

- تحقيق الشراء بأفضل الكميات اقتصادياً (الحجم الاقتصادي للطلبية).
- عدم الانشغال بالمخزون كثيراً لحين الوصول إلى مستوى إعادة الطلب.
- كفاءة الرقابة المباشرة بهدف بقاء المخزون عند المستوى المطلوب.

1. الحد الأدنى للمخزون:

يمثل الحد الأدنى للمخزون اللحظة التي نصل فيها إلى نفاذ الوحدة الأخيرة من المخزون مع توافق ورود الطلبية الجديدة في نفس اللحظة، ونظرياً يكون المخزون يساوي صفر.

ولكن هناك مخاطر من حرفية تطبيق هذا النظام بسبب احتمالات نفاذ المخزون قبل وصول الطلبية الجديدة في نفس اللحظة.

ولذلك فإن التطبيق العملي لهذا النظام يحتفظ لكل صنف بمخزون احتياطي، وعليه فإن الحد الأدنى يتشكل في هذه الحالة من المخزون الاحتياطي الذي تقرره المنظمة، حيث يحقق المخزون الاحتياطي في هذه الحالة فوائد ومزايا عديدة منها حماية المنظمة من المواقف الطارئة التي قد تنشأ عن ارتفاع معدلات استخدام المواد، أو عند تأخر وصول الطلبية الجديدة أو رفضها لسبب ما.

درجة أهمية تحديد حجم المخزون الاحتياطي هي:

1. درجة أهمية الصنف لانتظام النشاط والعمل.
2. مدى سهولة تدبير البديل.
3. مدى استقرار معدل الاستخدام.
4. التكلفة النسبية لنفاذ الاستخدام.
5. تكلفة المادة وتكاليف الشحن والتخزين.
6. الفترة الزمنية اللازمة لشراء الصنف وتشمل عملية التفاوض والتعاقد والشحن والفحص.

2. نقطة إعادة الطلب:

وهي معرفة النقطة التي يجب عندها إصدار أمر التوريد بحجم اقتصادي للطلبية، وهو محدد سلفاً بحيث لا يُسمح المساس بالرصيد المخصص للاحتياطي لضمان الاستمرار في العمل وعدم توقفه لأي طارئ.

ويتوقف تحديد مستوى نقطة إعادة الطلب على العوامل التالية:

1. طول فترة التوريد ومدى استقرارها، وهي الفترة التي تتطلبها إعادة الشراء، وتمثل الفترة الزمنية بين تقديم طلب جديد وزمن وصول المواد للمخازن.
2. معدل استخدام الصنف واستقراره خلال الوحدة الزمنية (أسبوع، شهر، ...).
3. حجم المخزون الاحتياطي.
4. درجة المخاطرة التي تقبلها الإدارة.

3. الحد الأقصى للمخزون:

يتكون الحد الأقصى للمخزون في العادة من المخزون الاحتياطي مضافاً إليه الحجم الاقتصادي من الطلبية لحظة وصولها.

الاعتبارات التي تؤخذ بالاعتبار عند صرف المخزون

صرف المخزون هو صرف المواد المختلفة بالكمية والجودة والوقت المناسب إلى الإدارات المختلفة التي تطلبها، وهي أهم مهام إدارة المخازن.

1. سلطة الصرف والمواد والسلع:

وهي السلطة التي تملك القرارات بتحريك المواد والسلع من المخازن إلى الخارج، وذلك عن طريق التوقيع على أذونات الصرف أو إصدار التعليمات الشفوية بذلك.

ولذلك لا بد من تحديد هؤلاء الأشخاص والإجراءات اللازمة للصرف، علماً بأنه قد يكون لكل شخص منهم صلاحية صرف معينة، فقد يعطى الحق لرؤساء العمال لسحب بعض المواد ما لا يزيد عن مبلغ معين، بينما المواد البسيطة قليلة القيمة قد يصدر أمر تحريكها شفويّاً، أما المواد غالية الثمن فقد يتطلب الموافقة على صرفها من المخازن توقيع أكثر من شخص واحد.

2. التحقق من الحاجة:

وهي التحقق مما تطلبه الإدارات المختلفة، والتأكد من عملية صرف المواد ذاتها، والتأكد من أنها موقعة من صاحب السلطة بذلك، كما يجب التأكد من أذونات الصرف المطلوبة مثبت عليها رمزها المحدد ومواصفاتها لاكتشاف أي خطأ محتمل وتعديل والتأكد منه في الوقت المناسب، أما إذا لم تكن المواد المطلوبة متوافرة في المخازن فقد يقترح أمين المخازن بعض المواد البديلة المتوافرة في المخازن، وإن لم يكن لها بديل متوافر يقوم بالإشارة على الطلب وإبلاغ إدارة المشتريات للقيام بإجراءات الشراء.

3. توقيت صرف المواد:

وهي الإجراءات الكفيلة بتدفق المواد من المخازن إلى الإدارات المختلفة دون عوائق وبالسرية المطلوبة، وقد تلجأ المخازن نتيجة ضغط الطلبات عليها إلى الطب من الإدارات بإرسال إذن الصرف إليها قبل طلب التسليم بفترة كافية تسمح لها بتأديته بالطريقة السليمة. كما وقد تلجأ إدارة المخازن إلى أسلوب تجميع أذونات الصرف المتشابهة ثم صرفها مرة واحدة، أو تحديد أوقات محددة يتم فيها صرف المواد كدفعة واحدة.

طرق صرف المخزون

تتبع المنظمات المختلفة طرقاً من الصرف تتناسب مع ظروف عملها، فقد تعتمد الصرف وفق برامج محددة سلفاً لمقابلة حاجات المشروع أو غيرها من الطرق المختلفة والتي أهمها:

1. الصرف عند الطلب:

يقوم أمين المخازن وفقاً لهذه الطريقة إما بتجميع الطلبية وتسليمها مباشرة إلى طالب المواد بمجرد تقديم إذن الصرف موقع حسب الأصول. أو أخذ فرصة من الزمن بعد استلام إذن الصرف لتجهيز المواد حسب المواصفات المطلوبة. أما في حالة المواد منخفضة القيمة أو الطلبات المستعجلة فقد تعتمد المخازن أسلوب الطلبات الشفوية مباشرة من صاحب السلطة دون التقيد بمستندات مكتوبة، شريطة إعداد قائمة داخلية في المخازن يتم التوقيع عليها والاحتفاظ بنسخة من إذن الصرف كمستند للصرف.

2. الصرف حسب جداول الإنتاج:

وتسود هذه الطريقة في المنظمات الكبيرة والتي تقوم بتنفيذ برامج إنتاج خاصة تعتمد على الإنتاج الكبير، حيث يقوم أمين المخازن بصرف المواد التي تفي بالاستخدام المطلوب لتنفيذ تلك البرامج بعد تسلمه المستندات المطلوبة لأعمال التسليم، وقد تصرف المواد مباشرة إلى رجال الإنتاج، أو ترسل مباشرة إلى نقطة البداية في خطوط الإنتاج.

3. صرف قطع الغيار:

حيث يتم صرف قطع الغيار اللازمة للإدارات المختلفة بعد إرجاع القطع التالفة وتوثيقها بسجلات المخازن، وتطبيق الإجراءات المختلفة.

4. صرف السلع الرأسمالية:

تقوم المخازن بصرف السلع الرأسمالية -خاصةً في حالات التوسع- إلى الإدارات المختلفة بعد مراجعة مستندات الصرف والتأكد منها لأغراض حسابات التكاليف.

5. الصرف على سبيل الإعارة:

غالباً ما تحتفظ المخازن بالعديد من المواد والقطع التي تحتاجها الأقسام لمرات محدودة، وهنا تقوم المخازن بإعادة تسليم هذه المواد إلى الأقسام المختلفة مع الاحتفاظ بسجلات معينة يثبت عليها جميع التجهيزات والأدوات التي خرجت على سبيل الإعارة وتفصيلات عنها وتاريخ إعادتها مع التوقيع على ذلك.

6. الصرف من المخازن إلى خارج المنظمة:

وهنا يتم الصرف إلى خارج المنظمة خاصةً في حالات السلع الجاهزة أو بعض الوحدات الخارجة للإصلاح، وكذلك في حالات بيع مخلفات الإنتاج.

حيث تقوم إدارة المخازن بتلقي أمر الصرف الوارد من إدارة المبيعات موضحاً فيه التفصيلات المختلفة واسم العميل وعنوانه، ثم تقوم إدارة المخازن بتجهيز الطلبية وشحنها إلى العميل مع إخطار الشحن.

تستخدم نفس الإجراءات في حالة صرف بعض الأجزاء إلى الخارج بقصد الإصلاح، أو عند بيع مخلفات الإنتاج، أو عند إرجاع بعض الوحدات المخالفة للمواصفات للموردين. تعد المخازن إخطار شحن البضاعة الذي يرسل إلى العميل، ويكون في العادة من أربع صور، حيث تحتفظ المخازن بنسخة كمستند رسمي لعملية الصرف وترسل نسخة إلى العميل وأخرى إلى الحسابات وتصاحب نسخة رابعة عملية الشحن.

أما في المشاريع الصغيرة والمتوسطة فيمكن لأحد رجال المخازن المرور على الأقسام المختلفة لتنفيذ الطلبية ويكون هو المسؤول عن تجميع كل الوحدات والأصناف الواردة في إذن الصرف.

تجارب ونماذج دولية

(بسنت جمال - هبة زين - ماري ماهر) <https://marsad.ecss.com.eg/45281/>

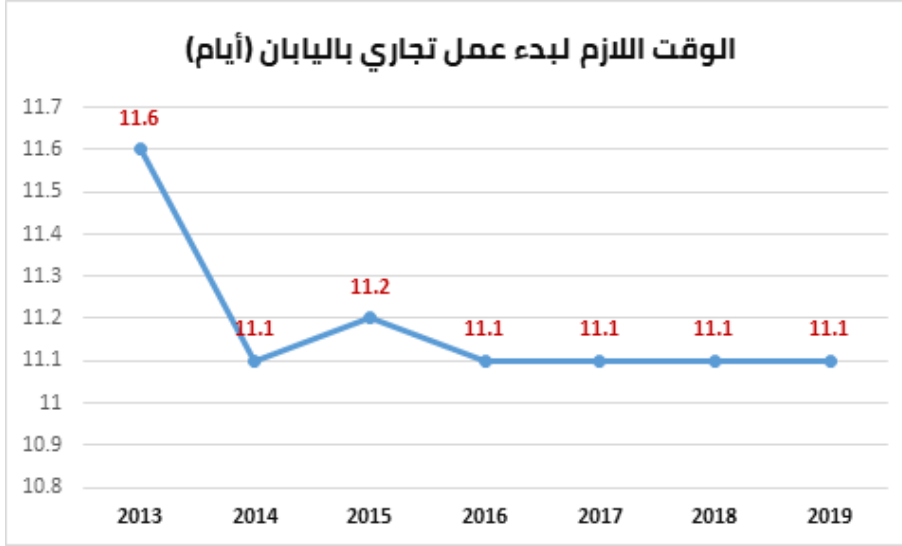
قد نجحت العديد من الدول في الاستفادة من مزايا المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تبنيها لهذا القطاع على المستوى القومي، باعتباره إحدى وسائل التنمية الاقتصادية، ووصل الاهتمام بهذا النوع من المشاريع في بعض الدول إلى الحد الذي تم فيه تشكيل وزارات خاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة. وفيما يلي تستعرض بعض التجارب الدولية الناجحة:

أولاً: اليابان:

التجربة اليابانية في مجال إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة نموذج يحتذى به كونها من أغنى التجارب العالمية في هذا المجال، وأقدمها حيث بدأت عام 1963 بوضع "القانون الأساسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة"، ثم وضعت الحكومة اليابانية تعريفاً واضحاً ومحددًا للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، ثم توالى الإجراءات الحكومية التي هدفت إلى دعم هذا القطاع، ومنها: منح المشروعات الصغيرة والمتوسطة إعفاءات من الضرائب والرسوم، وتوفير المساعدات الفنية والتمويلية والإدارية والتسويقية لها، والسماح لها بالحصول على قروض بدون فوائد أو ضمانات لحمايتها من الإفلاس. وكان عام 1999 فارقاً بالنسبة لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة عندما تم إنشاء "الهيئة اليابانية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة" كهيئة تنفيذية تهدف إلى توفير المساعدات الفنية والتمويلية والإدارية والتسويقية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عبر:

1. إنشاء بعض المؤسسات التمويلية لتوفير التمويل والدعم اللازم للمشاريع الصغيرة.
2. إلزام الشركات التي تحصل على مناقصات حكومية أن يكون نصيب الشركات الصغيرة والمتوسطة منها لا يقل عن 30% من قيمة المناقصة.
3. تسهيل الحصول على قروض بنكية بشروط ميسرة وإيجاد نظام ضمان القروض الممولة للمشاريع الصغيرة.
4. الإعفاء من ضريبة الدخل لفترات محددة وتوفير نظام ضريبي يشجع على الاستثمار في إدخال التكنولوجيا في المشاريع الصغيرة، ونظام ضريبي آخر يشجع على إقامة المشاريع الصغيرة في المناطق النائية.

5. التأمين على المشاريع الصغيرة خوفاً من مخاطر الإفلاس.
 6. إعداد برامج تدريبية إدارية وفنية خاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
 7. إقامة المعارض الدولية لتسويق منتجات المشاريع الصغيرة.
 8. إلزام جميع المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بإتاحة الفرصة للمشاريع الصغيرة للحصول على العقود الحكومية.
- وقد ساهمت تلك الإجراءات في تسهيل إقامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث قلصت الوقت اللازم لإنشائها إلى أيام قليلة، وهو ما يتضح من خلال الشكل:



كما أدت تلك السياسة إلى بلوغ إجمالي عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان 99% من إجمالي عدد المشروعات، و99.5% من إجمالي المشروعات الصناعية، بما يوفر فرص عمل لـ 80% من العاملين في مجال الأنشطة المختلفة و74% للعاملين في مجال التصنيع.

فضلاً عن اعتماد المشاريع الكبرى على إنتاج المشاريع الصغيرة بدلاً من استيرادها من الخارج، بل واتجهت بعض الصناعات الكبيرة إلى أسناد إنتاج الكثير من مكونات التصنيع إلى مصانع صغيرة أكثر تخصصاً، بما يحقق لها وفرة في تكاليف الإنتاج، بلغت نسبتها 91% في صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة و85% في صناعة السيارات و88% في صناعة الآلات و87% في صناعة الأدوات الكهربائية.

ومن الجدير بالذكر أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان تتمثل في صناعات التعدين والنقل والإنشاءات والمشروعات التجارية والخدمية المتمثلة في تجارة الجملة والتجزئة.

ثانياً: كوريا الجنوبية:

بدأ الاهتمام بالصناعات الصغيرة والمتوسطة منذ الستينيات ضمن خطة التنمية الاقتصادية الخمسية الأولى عام 1962 والتي كان أهم ما يميزها هو ارتباطها بتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء بنك متخصص للصناعات الصغيرة والمتوسطة بهدف لتقديم قروض وتسهيلات ائتمانية لها وخدمات استشارية في الأعمال الإدارية والفنية.

وفي السبعينيات ومع التحول إلى الصناعات الثقيلة والكيمياوية ظهرت الحاجة إلى وجود صناعات مساندة قوية، لذا كثفت الحكومة جهودها لدعم المشروعات الصغيرة عبر: 1. تقديم إعفاءات ضريبية وقروض بمعدلات فوائد مميزة وتخفيضات ضريبية للسنوات الأولى من عمر المشروع.

2. إنشاء هيئة تشجيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة عام 1978 توفر برامج متنوعة لهذا القطاع مثل المساعدة المالية وخدمات في الإدارة والتسويق والمعلومات وخدمات التدريب، كما تساعد الحكومة في وضع السياسات الاقتصادية المرتبطة بتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وإنشاء مدن صناعية، وتوجيه الصناعات الصغيرة نحو التصدير.

3. سن قانون تشجيع التعاقد من الباطن مع المشاريع الصغيرة عام 1975، والذي سمح للمشروعات الصغيرة بتزويد الشركات الكبيرة بنحو 60% من احتياجاتها من الأجزاء والمكونات اللازمة لصناعاتها.

4. سن قانون يشجع شراء منتجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة عام 1981، من خلال الشراء الحكومي لمنتجاتها.

5. تقديم برنامج دعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عام 1983 يتم بموجبه اختيار 1000 من المشاريع الواعدة كل عام وتقديم لها مختلف الحوافز والتسهيلات.

6. وضع برنامج لتشجيع تصدير منتجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، عبر إقامة مراكز دعم للتصدير وإنشاء الوكالة الكورية لتشجيع التجارة والاستثمار.

7. تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتطوير تكنولوجيا جديدة.

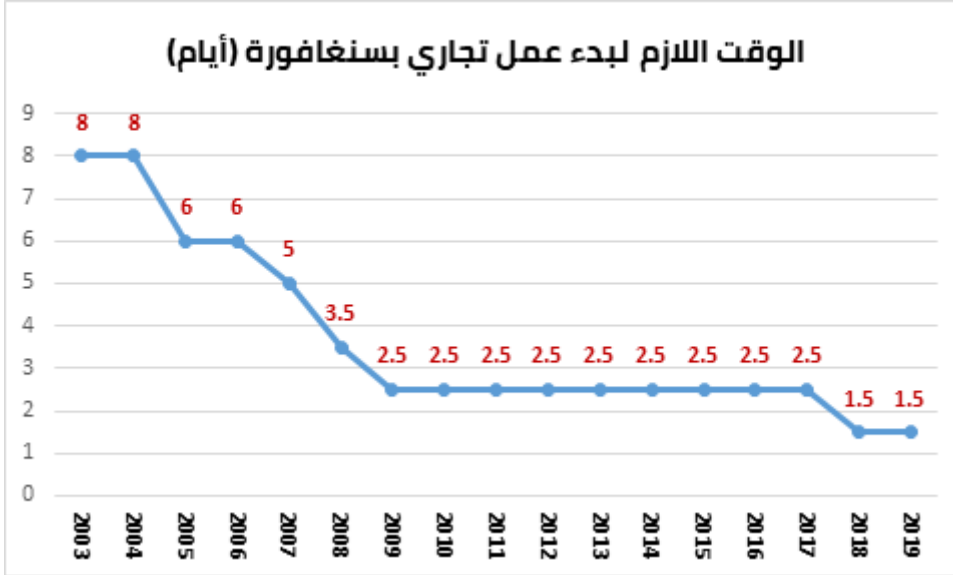
وعلى صعيد الحوافر المالية والضريبية، أنشأت الحكومة الصندوق المالي لضمان القروض عام 1976، وقدمت إعفاءً أو تخفيضاً ضريبياً للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

الجديدة التي تقام خارج المدن وفي المناطق الريفية، وتخفيض قيمة ضريبة الدخل بنسبة 50% في نهاية السنة الأولى من إقامة المنشأة ولمدة 5 سنوات.

وقد أدى ذلك إلى أن أصبح الاقتصاد الكوري الجنوبي يعتمد بشكل كبير على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تشكل 99.8% من إجمالي المشاريع العاملة في كافة القطاعات الاقتصادية بنحو 3 مليون منشأة توظف أكثر من 85% من القوة العاملة.

ثالثاً: سنغافورة:

تستحوذ المشروعات الصغيرة والمتوسطة على 99% من هيكل الاقتصاد السنغافوري وتلعب دوراً كبيراً لدعم وسد احتياجات المشاريع الكبيرة، حيث أولت الحكومة اهتماماً كبيراً بهذا القطاع ومن ذلك إنشاء قسم لتنشيط التجارة والصادرات تابع لها كانت مهمته مساعدة المصدرين وتقديم الدراسات عن الأسواق الدولية، كما يقوم بتنظيم المؤتمرات ووضع وتنظيم برامج تدريبية عن التجارة والأسواق الدولية واحتياجاتها. وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإنشاء مشروع تجاري ما جعلها من أقل الدول في العالم من حيث الوقت اللازم لإنهاء إجراءات بدء عمل تجاري جديد، وهو ما يتضح من الشكل التالي:

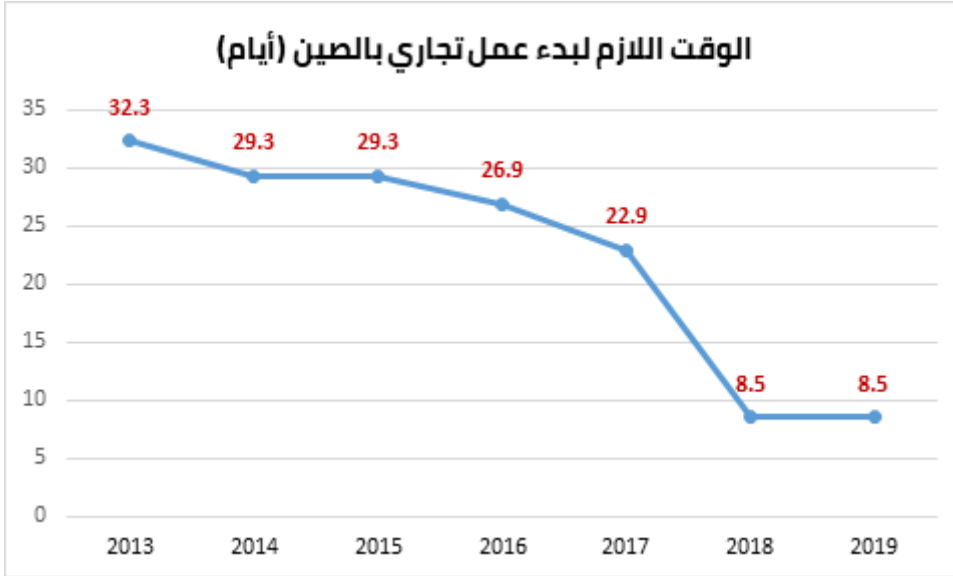


كذلك، يقوم بنك التنمية السنغافوري بتوفير المساعدات المالية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بسعر فائدة ثابت وأقل من الأسعار التجارية وانضم إليه بعد ذلك عدد كبير من البنوك الأخرى.

رابعاً: الصين:

شهدت المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الصين خلال العقود الثلاثة الماضية عدة تحولات، من مرحلة الإهمال وغياب الدعم الحكومي إلى مرحلة لعب الدور التكاملي للاقتصاد فمرحلة العنصر المهم والرئيسي في الاقتصاد، بحيث أصبحت محركاً أساسياً لنمو الاقتصاد الصيني، وتحول كل منزل إلى ورشة صغيرة. وقد قدمت الحكومة الصينية دعماً كبيراً لأصحاب هذه المشاريع من خلال:

1. الفصل بين هيئة مكافحة التهرب الضريبي ومنافذ التجارة والتصدير والبنوك مما مكن ملايين الأشخاص من إنشاء شركات وورش صناعية بسيطة ضمن منازلهم ودون تراخيص وبرأسمال فردي.
 2. تأمين عشرات مواقع التسويق المحلية والعالمية وبمستويات محترفة وتمكين المشاريع الصغيرة والأشخاص (حتى من لا يملك أي ترخيص) من التسجيل المجاني بها.
 3. إزالة أي عائق أمام عمليات التصدير وتشجيع شركات الشحن بكافة اختصاصاتها من التواجد في السوق الصينية.
 4. توفير مواقع البحث والإحصاء التي تقدم دراسات كافية ومجانية في هذا المجال.
 5. توفير دورات ومراجع لتقوية من يرغب باللغة الإنجليزية وتقديم دورات احترافية وبأسعار رمزية لتدريب الصينيين على أصول التعامل مع الغريب والتعامل مع الشركات.
 6. تقديم عائدات المرتجع الضريبي للمصانع والشركات المسجلة.
 7. يمكن لأي مواطن صيني استيراد مواد أولية لإجراء التجارب دون أي ضرائب .
 8. يمكن لأي مواطن صيني إيجاد ممول لمشروعه من خلال عرض فكرته الناجحة على البنوك المختصة.
 9. تقوم الشركات المتخصصة بدراسة المشروع ورسم أفضل خطة بحيث تجنب صاحب المشروع من المطبات والمشاكل المحتملة.
- كما اتخذت الصين سياسة جاذبة للاستثمار والتشجيع على بدء مزيد من المشروعات من خلال تقليل الوقت اللازم لبدء أعمال تجارية جديدة فقد قلصت المدة من حوالي 32 يوماً عام 2013 إلى ثمانية أيام فقط في 2019، وهو ما يتضح من الشكل التالي :



هذا، وقد شكلت الطفرة التكنولوجية دفعا كبيرا لهذه المشاريع ف 80% من المنتجات الجديدة في الصين تصدر من مشاريع صغيرة أو متوسطة، وفي مجال الاختراعات تسيطر هذه المشاريع على 65% من براءات الاختراعات. وهكذا أصبح قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة يساهم بـ 59% من الدخل القومي، وهي نسبة كبيرة مقارنة بالدول المجاورة كاليابان والهند، كما تسهم أيضاً هذه المشاريع بـ 50% من مداخل الضرائب، وتشارك بنسبة 60% من الإنتاج الصناعي، وتشكل نسبة 68% من مجموع التجارة الخارجية للصين، وتستقطب 75% من العمالة في المناطق الحضرية.

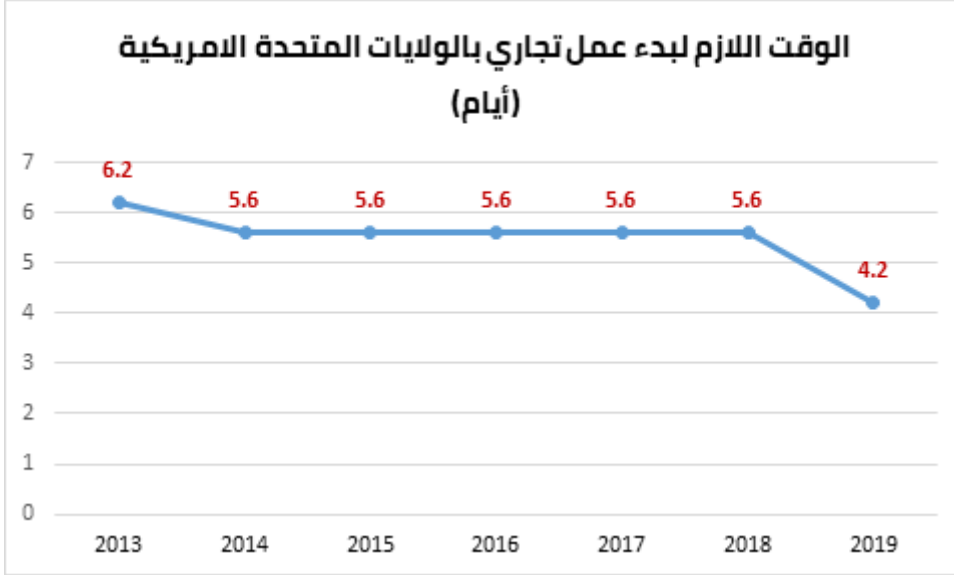
خامساً: الولايات المتحدة:

اتجهت الحكومة الأمريكية لدعم المشروعات الصغيرة بعد الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في الخمسينيات، وذلك عبر:

1. إنشاء جهاز حكومي مركزي عام 1953 يعرف باسم "الإدارة الاتحادية للمنشآت الصغيرة" ليكون بمثابة الجهة المختصة عن تنفيذ السياسة القومية لإقامة وتنمية وحماية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم.
2. منح المشروعات الصغيرة إعفاءات ضريبية تصل إلى 20%.
3. دفع المعاهد والجامعات إلى تقديم استشارات وتدريب لأصحاب المشاريع الصغيرة.

4. إنشاء برنامج في وزارة التجارة لتشجيع زيادة المشاريع الصغيرة في التجارة الإلكترونية، ويتبع هذا القسم 105 مركز في جميع أنحاء أمريكا.
- وتلعب الإدارة الاتحادية للمنشآت الصغيرة دورًا في مساعدة وتطوير هذا القطاع من خلال:
1. منح القروض للمشاريع الصغيرة غير القادرة على توفير تمويل ذاتي والقابلة للتأثر بالكوارث الطبيعية، وذلك بشروط معقولة وميسرة.
2. مساعدة المشاريع الصغيرة في بيع منتجاتها وخدماتها للحكومة الفيدرالية.
3. مساعدة المشاريع الصغيرة في تسويق منتجاتها وتصديرها للخارج.
4. تطوير وتنمية المهارات الإدارية والفنية لأصحاب المشاريع الحاليين والمتوقعين، من خلال توفير برامج تدريبية.
5. دعم المرأة ومساعدة الأقليات من أجل زيادة مشاركتهم في ملكية مشاريع صغيرة ومتوسطة.
6. توفير متطوع أو مرشد من ذوي الخبرة لكل مشروع صغير، إذ تملك ما يقرب من 13 ألف متطوع في مختلف المجالات الاقتصادية.
7. تنظّم آلاف الندوات لرؤساء الشركات الصغيرة الحاليين أو المرشحين لهذا المنصب.
8. إنشاء مركز لتنمية المشروعات الصغيرة بالتعاون مع الجامعات، والقطاع الخاص، والحكومات المحلية.
9. توفير جميع المعلومات اللازمة للمشروعات الصغيرة، عن طريق مراكز معلومات توفر برامج كمبيوتر خاصة بإدارة الشركات، وقواعد بيانات عن أنواع المشاريع.
- وقد تمكنت "الإدارة الاتحادية للمنشآت الصغيرة" خلال التسعينيات من رفع معدل النمو السنوي للمشروعات الصغيرة إلى 3.8%، ووصل عدد المشروعات إلى أكثر من 22 مليون مشروع غير زراعي، وتقوم بتوظيف حوالي 53% من القوى العاملة، كما تحقق 47% من المبيعات الكلية للولايات المتحدة، مساهمة بنسبة 50% من الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي. وقد ساهمت في انتقال عدد من المشروعات الصغيرة إلى شركات كبرى مثل شركات آبل، وإنتل، وفيدرال إكسبريس، وكومباك، وأمريكا أون لاين.

كما تم تقليل المدة الزمنية اللازمة لبدء عمل تجاري جديد ليصبح بمتوسط عدد أربعة أيام تقريبا خلال عام 2019، وهو ما يتضح من الشكل التالي :

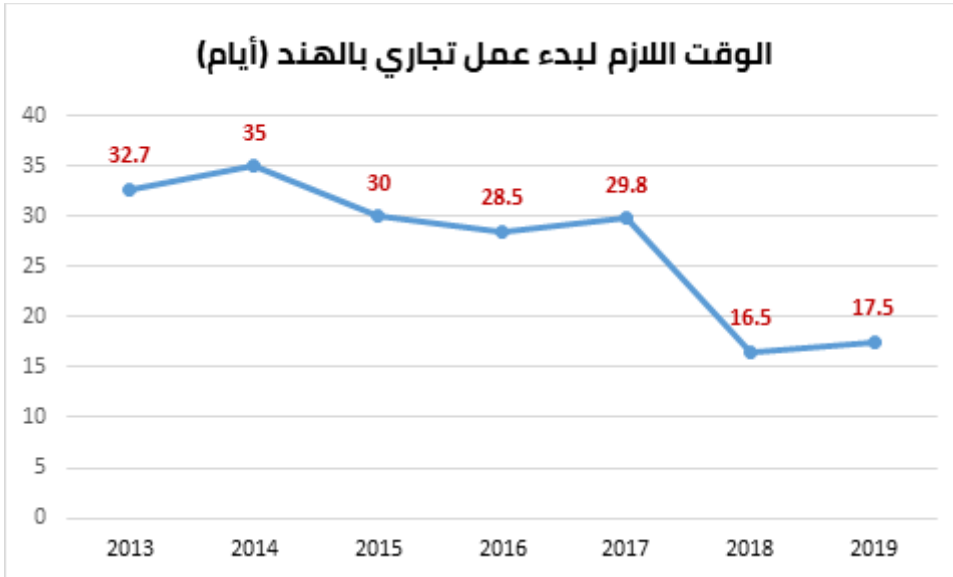


سادساً: الهند:

بدأ الاهتمام بالمشروعات الصغيرة في الهند منذ زمن المهاتما غاندي الذي كانت له رؤية تتعلق بالاعتماد على الذات اقتصادياً في مواجهة الاحتلال البريطاني، ومنذ ذلك الحين اتخذت الحكومة خطوات لدعم هذا القطاع، منها :

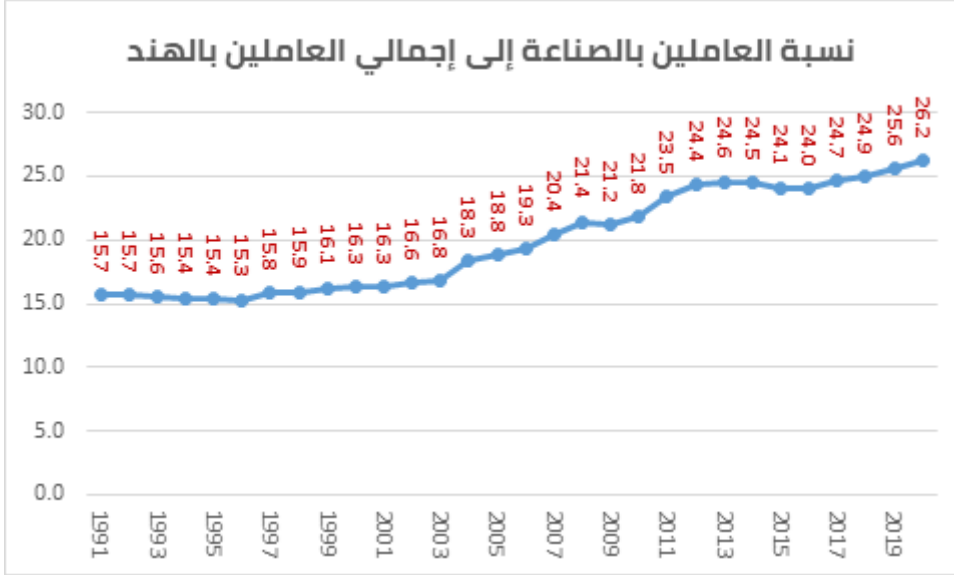
1. إنشاء "إدارة الصناعات الصغيرة والريفية"، التي تهدف إلى إعداد وتنفيذ السياسة القومية في مجال تنمية وتعظيم دور مثل هذه المشاريع في الاقتصاد الهندي، ومعالجة المشاكل التي تواجهها، وإنشاء المعاهد الخدمية لتوفير الخدمات لها.
2. تخصيص 80 سلعة استهلاكية تقوم بإنتاجها الصناعات الصغيرة والمتوسطة فقط لضمان عدم تعرضها للمنافسة من كيانات أكبر.
3. إنشاء صندوق للمساعدة في تطوير تكنولوجيا المشاريع الصغيرة، وتحسين مستوى العمالة وتقديم الدعم المادي والفني لتطوير المنتجات.
4. حصول المشاريع الصغيرة على قروض ائتمان بنسب فائدة منخفضة للغاية.

5. توفير البنية الأساسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال إقامة المجمعات الصناعية الضخمة، التي تشمل شبكات توزيع الكهرباء والمياه والاتصالات والصرف الصحي ومراقبة التلوث، وإنشاء الطرق والبنوك والمواد الخام، ومنافذ التسويق.
6. وضع نظام للإعفاءات الضريبية على أنشطة المشاريع الصغيرة والمتوسطة يتدرج عكسيًا مع قيمة رأس المال المستثمر.
7. خلق نوع من التكامل بين المشاريع الكبيرة والصغيرة، حيث ألزمت المشاريع الكبيرة بتقديم كافة المعلومات المتاحة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
8. المساعدة في عنصر التسويق.
9. الربط بين أصحاب الصناعات الصغيرة وبعضهم البعض، ومساعدتهم على أن يكونوا صناعات مغذية للمشاريع الكبرى.
10. تقليص المدة الزمنية اللازمة لبدء المشروعات إلى قرابة نصف المدة خلال ست سنوات، لتصبح 17.5 يومًا عام 2019. وهو ما يتضح من الشكل التالي :



وهكذا نجح قطاع المشروعات الصغيرة في خلق عدد كبير من فرص العمل، وخفض معدلات البطالة، بحيث أصبحت تحتل المركز الثاني بعد القطاع الزراعي في توليد فرص العمل، وأصبح إنتاجها يمثل حوالي 50% من الإنتاج الصناعي. كما انعكست السياسة

التصنيعية للهند على زيادة عدد العاملين بالقطاع الصناعي، وهو ما يتضح من الشكل التالي:

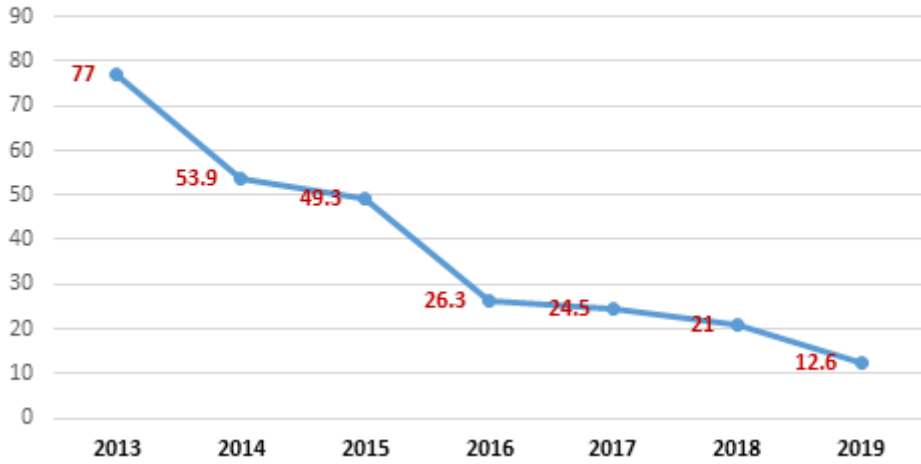


سابعاً: إندونيسيا:

اتخذت إندونيسيا بعض السياسات لتطوير المشروعات الصغيرة، نظراً لارتفاع مستوى البطالة وانخفاض معدل النمو للمشروعات الكبيرة الذي يحول دون استيعابها لكل القوى العاملة، ومن تلك الإجراءات:

1. تحسين قدرة المشروعات في مجال الصناعات الصغيرة والحرفية والصناعات الزراعية وبيع التجارة.
2. زيادة وصول المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق العالمية وزيادة الفرص التسويقية.
3. توفير التمويل لهذه المشاريع.
4. تقوية الإمكانات الإدارية والتنظيمية.
5. تقوية شبكات العمل والشراكة.
6. تحسين البيئة الاستثمارية، من خلال تقليص المدة الزمنية اللازمة لبدء عمل تجاري من 77 يوم عام 2013 إلى حوالي 12 يوم عام 2019، وهو ما يتضح من الشكل التالي:

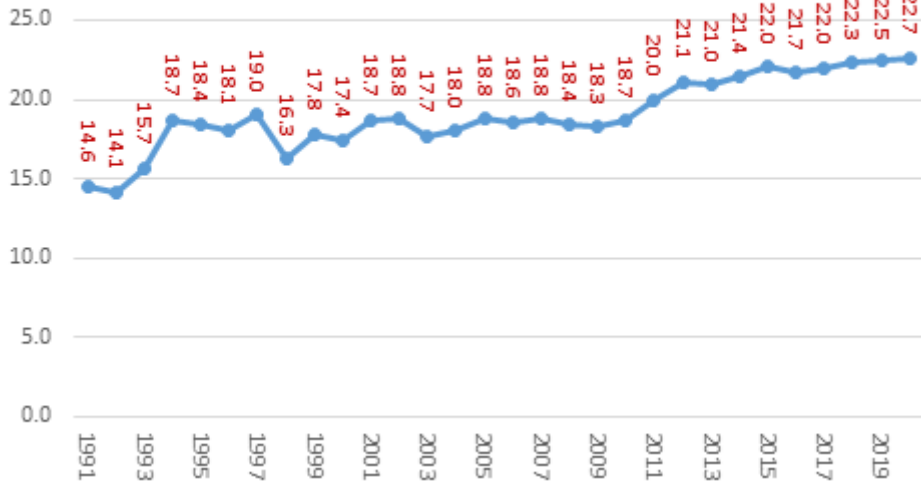
الوقت اللازم لبدء عمل تجاري إندونيسيا (أيام)



وهو ما أسهم بشكل أو بآخر في زيادة عدد العمالة بالقطاع الصناعي خلال الفترة

الأخيرة، كما يلي:

نسبة العاملين بالصناعة إلى إجمالي العاملين إندونيسيا (%)



ختامًا، تمثل النماذج السابق الإشارة لها تجارب ملهمة يُمكن لمصر الاستفادة منها

للعمل على تطوير قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما له من مميزات تتعلق خفض

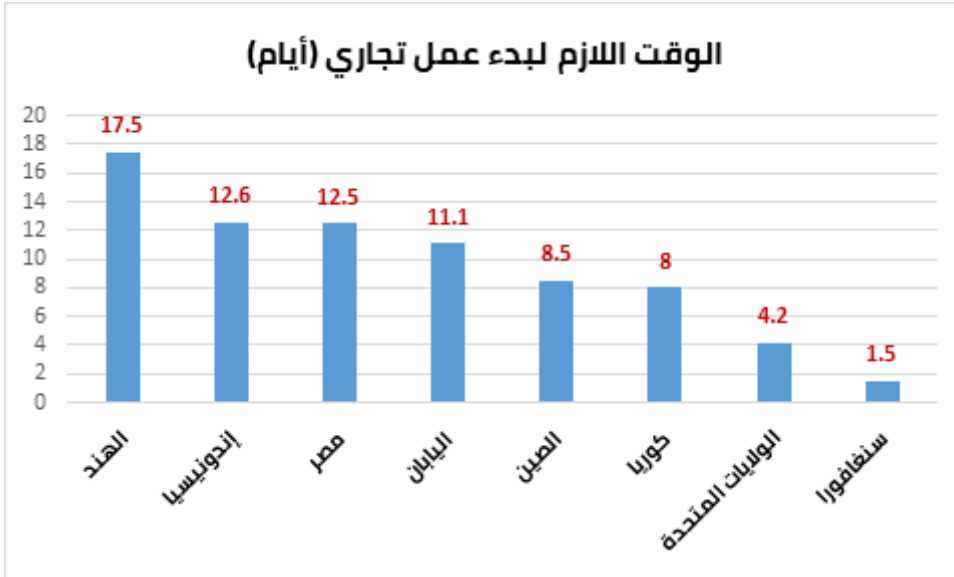
معدلات الفقر والبطالة وتحفيز المشاركة الشعبية في بناء الاقتصاد الوطني وإشراك المرأة

في العملية الإنتاجية وزيادة الناتج القومي الإجمالي وإحلال الواردات وتقليل وتخفيف العجز في الميزان التجاري وتحقيق العدالة في توزيع الثروة .

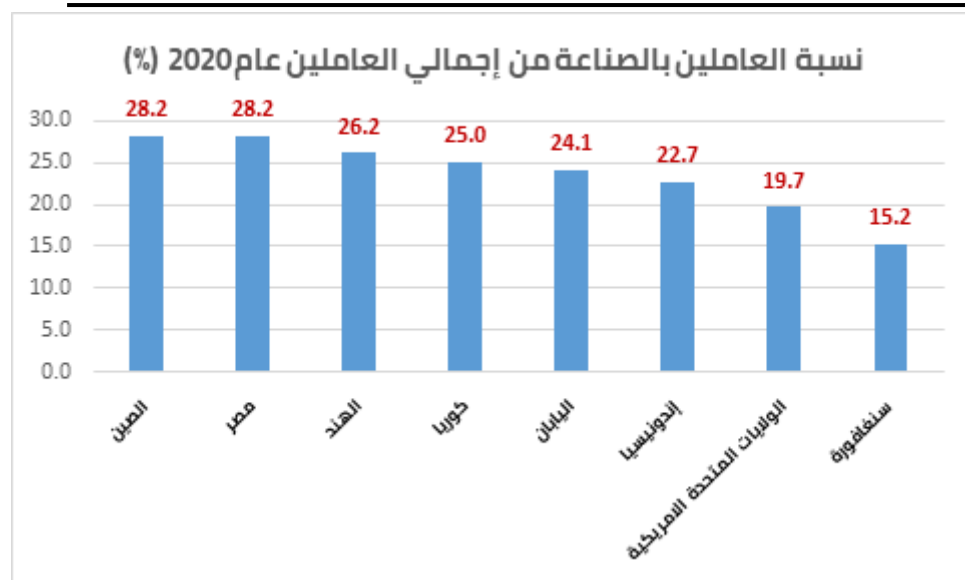
خاصة وأن مصر تسير بخطى ثابتة منذ سنوات لتحسين المناخ الاستثماري، وبالفعل استطاعت من خلال خطة وزارة الاستثمار لدعم مشروع الشباك الواحد، تقليص المدة الزمنية لبدء الأعمال التجارية، وبالفعل وصل المدة الزمنية المستغرقة لإنهاء الإجراءات اللازمة لبدء مشروع تجاري إلى 12.5 يوم عام 2019، وهو ما يسهم في دعم وجذب المستثمرين لإنشاء المزيد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة دون تكبد عناء انتظار مدد طويلة نتيجة للبيروقراطية .

وهو ما وضعها في ترتيب جيد مقارنة مع الدول الصناعية المتقدمة، وهو ما يتضح

من الشكل التالي:



وهو ما سينعكس بالضرورة على نسبة العمالة في القطاع الصناعي، خاصة وأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على صناعات كثيفة العمالة، وهو ما يسهم بدوره في تقليص معدلات البطالة وزيادة العمالة الصناعية، ويتضح ذلك على النحو التالي:



المراجع

1. الريادة وإدارة منظمات الأعمال د. بلال خلف السكارنة - 2016، دار المسيرة.
2. الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة د. مروة أحمد، د. نسيم برهم - 2015، جامعة القدس المفتوحة.
3. واقع ريادة الأعمال في شركات تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، عماد يونس الصوالحي، 2020، بحث منشور.
4. دَوْرُ التَّسْوِيقِ الإِلِكْتَرُونِيِّ فِي تَعْزِيزِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ بِالتَّطْبِيقِ عَلَى شَرِكَاتِ تَكْنُولُوجِيَا المَعْلُومَاتِ فِي قِطَاعِ غَزَّةَ، عماد يونس الصوالحي، 2019، رسالة دكتوراه.
5. واقع تطبيق التسويق الإلكتروني في شركات تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، عماد يونس الصوالحي، 2019، بحث منشور.
6. التسويق الإلكتروني، أ.د. محمود الصميدعي، د. ردينة يوسف، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2012.
7. إدارة المواد "الشراء والتخزين أ.د. سليمان عبيدات، د. مصطفى نجيب شاويش - 2014، دار المسيرة.
8. إدارة التسويق "أسس ومفاهيم"، جمال عبد الله محمد، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
9. إدارة المشروعات الصغيرة "منظور ريادي تكنولوجي" د. مزهر العاني، أ.د. شوقي جواد، د. حسين إرشيد، د. هيثم حجازي، 2010، دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. أساسيات نظم المعلومات الإدارية أ.د. علاء السالمي - أ.د. هلال البياتي - أ.د. عثمان الكيلاني، 2009، دار المناهج للنشر والتوزيع.
11. مواقع إنترنت متخصصة في إدارة المشاريع الصغيرة والريادة والتسويق الرقمي.
12. قانون الشركات الفلسطيني رقم (7) للعام (2012).
13. <https://blog.mostaql.com/pricing-strategies/>
14. shorturl.at/fkpAN، (ترجمة محمد حبش)
15. shorturl.at/jrwFH، (ترجمة محمد حبش)
16. shorturl.at/hFN25، (ترجمة محمد حبش)
17. <https://marsad.ecss.com.eg/45281/> (بسنت جمال - هبة زين - ماري ماهر)

