



دليل المعلم

# الثقافة المالية

الجزء الثاني

الصف الحادي عشر



الفرع الأدبي

دليل المعلم

الثقافة المالية

الجزء الثاني

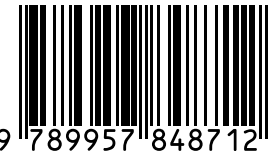
الصف الحادي عشر

الفرع الأدبي

٢٠١٩م / ١٤٤٠هـ



ISBN: 978-9957-84-871-2



9 789957 848712

المطبعة الوطنية



إدارة المناهج والكتب المدرسية

# دليل المعلم

# الثقافة المالية

## الجزء الثاني

## الصف الحادي عشر

## الفرع الأدبي

إعداد

وزارة التربية والتعليم

بالتعاون مع

البنك المركزي ومؤسسة إنجاز

الناشر

وزارة التربية والتعليم

إدارة المناهج والكتب المدرسية

يسر إدارة المناهج والكتب المدرسية استقبال آرائكم وملاحظاتكم على هذا الدليل على العناوين الآتية: هاتف:

٤٦١٧٣٠٤/٥-٨، فاكس ٤٦٣٧٥٦٩، ص.ب: ١٩٣٠، الرمز البريدي: ١١١١٨،

أو بوساطة البريد الإلكتروني: [.Email: humanities.Division@moe.gov.jo](mailto:humanities.Division@moe.gov.jo)

قررت وزارة التربية والتعليم استخدام هذا الدليل في مدارس المملكة الأردنية الهاشمية جميعها، بناءً على قرار مجلس التربية والتعليم رقم ١٠٠/٢٠١٩، تاريخ ٢٣/٧/٢٠١٩، بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

جميع الحقوق محفوظة لوزارة التربية والتعليم

عمّان - الأردن / ص.ب: ١٩٣٠

التحرير العلمي : فاطمة عريوة العبادي  
منال عبد الكريم الخياط  
كامل إبراهيم أبوسالم

التحرير اللغوي : نضال أحمد موسى  
الإنتاج : د. عبد الرحمن سليمان أبو صعيك

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية:

٢٠١٩/٧/٣٨٥٧م

ISBN: 978-9957-84-871-2

٢٠١٦م / ٢٠١٧م

١٤٤٠هـ / ٢٠١٩م

الطبعة الأولى

الطبعة الثانية

# قائمة المحتويات

الدرس	الموضوع	الصفحة
<b>الفصل الدراسي الثاني</b>		
<b>الوحدة الثالثة</b>		
الأول	مشروع صغير	٩
الثاني	الفكرة	٢٤
الثالث	هدف المشروع	٣٨
الرابع	نموذج العمل التجاري	٤٦
الخامس	جدوى مشروع	٦٧
السادس	دراسة الجدوى السوقية	٨٤
السابع	دراسة الجدوى الفنية	٩٩
الثامن	دراسة الجدوى المالية	١١٤
التاسع	مرحلة إنشاء المشروع	١٢٨
العاشر	تسويق منتجي	١٥٠
الحادي عشر	المتابعة والتقييم	١٦٢
<b>الوحدة الرابعة</b>		
الأول	الشركات وأنواعها	١٩٠
الثاني	هوية الشركة (الاسم، الرؤية، الرسالة، الرمز، الشعار)	٢٠٢
الثالث	التراخيص والتسجيل	٢١٨
الرابع	عوامل نجاح الشركة	٢٢٧
الخامس	تصفية الشركات وإفلاسها	٢٧٨



# الفصل الدراسي الثاني



## مشروعي



- هل تعلم أن للمشروع دورة حياة تمرُّ بمراحل عدَّة؟
- هل سمعت بدراسة الجدوى من قبل؟ ممَّ تتكوَّن هذه الدراسة؟
- هل سبق أن استخدمت نموذج التحليل الرباعي (SWOT)؟ ما عناصره؟



## المقدمة

تعاني معظم دول العالم مشكلة البطالة، وهو ما جعل الاستثمار في المشروعات الصغيرة محط أنظار الجميع؛ إذ إنها تمثل دعامة أساسية لأيّ توجّه تنموي. تُعدُّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة العصب الرئيس لاقتصاد الدول المتقدمة والنامية في آن معاً؛ ذلك أنها تُسهم إسهاماً فاعلاً في توفير فرص العمل، وزيادة الإنتاجية، وتوليد الدخل ومضاعفته، وتمثّل وسيلة لتحفيز التشغيل الذاتي والعمل الخاص، فضلاً عن انخفاض التكلفة الرأسمالية نسبياً لبدء النشاط فيها. وتأسيساً على ذلك، فقد أصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة اليوم محور اهتمام السياسات الصناعية التي تهدف إلى تخفيض معدلات البطالة في الدول النامية والدول المتقدمة صناعياً؛ ما يُسهم في تنمية اقتصادها الوطني، ويزيد حجم الاستثمار الداعم لإنشاء المشروعات المتنوعة التي تُوفّر المزيد من فرص العمل في مختلف مجالات الحياة.

### نتائج التعلُّم من الوحدة

يُتوقَّع من الطالب بعد دراسة هذه الوحدة أن يكون قادراً على:

- تمييز مراحل دورة حياة المشروع بعضها من بعض.
- تحديد فكرة المشروع.
- صياغة أهداف المشروع وفقاً لمواصفات الهدف الذكي.
- تعرّف عناصر دراسة الجدوى للمشروع.
- إعداد نموذج العمل التجاري للمشروع.
- إعداد نماذج دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع.
- إعداد الخطة التسويقية لمنتج المشروع.
- تصميم النموذج الأولي للمنتج.
- إعداد خطة المتابعة لإجراءات المشروع.
- اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين المشروع وتطويره.
- إعداد نموذج التحليل الرباعي للمشروع.

# الدرس الأول مشروع صغير

نتائج التعلُّم الخاصة بالدرس:

يُتَوَقَّع من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادرًا على:

- تعريف مفهوم المشروع الصغير.
- تحديد الملامح الأساسية لأي مشروع.
- تمييز مراحل دورة حياة المشروع بعضها من بعض.

المفاهيم والمصطلحات: المشروع الصغير.

أساليب التدريس:

- العمل الجماعي.
- التدريس المباشر.
- العصف الذهني.
- أوراق العمل.



تعرَّفنا سابقاً أن كل فرد قادر على توليد فكرة معينة بطرائق مُتعدِّدة، ثم العمل على تطوير هذه الفكرة لتصبح مشروعاً قائماً على أرض الواقع، وسنتعرَّف الآن مفهوم المشروع الصغير، والمراحل التي يمرُّ بها من لحظة تحديد الفكرة حتى الانتهاء من صنع المُنتَج وبيعه للزبائن المستهدفين. ولما كانت أحلامنا المستقبلية هي ما يدفعنا إلى التفكير في إيجاد الحلول المختلفة بطريقة خلاقة مُبتكرة تُسهم في إنشاء العديد من المشروعات، فإنه يتعيَّن علينا أن نعي المسار الذي نسلكه في سبيل تحقيق هذه الأحلام، بما يضمن اغتنام الفرص المتاحة، والتغلُّب على جميع التحديات والعقبات التي نواجهها.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تحديد حلم حياتهم المستقبلي.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على ورقة العمل (٣-١): حلمي المستقبلي، ثم تنفيذ المطلوب.
- وضح للطلبة ما يأتي:
- تتضمن ورقة العمل مساراً يتعين عليكم الوصول إلى نهايته، وفي أثناء عبوره ستجدون بعض المحطات التي يجب عليكم تخطيطها، وذلك بالوفاء بمتطلبات كل محطة، والإجابة عن استفساراتها؛ لتتمكنوا من الوصول إلى المحطة التي تليها، وهكذا إلى أن تصلوا إلى نهاية المسار.
- تجول بين أفراد المجموعات مُساعدًا، ومُرشدًا، ومُوجِّهًا.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصل إليها أمام المجموعات الأخرى.

يوضح الشكل الآتي مسارك في أثناء العبور لبناء مستقبلك وتحقيق حلمك الذي تطمح إليه، وستقابلك أربع محطات مختلفة يتعين عليك اجتيازها للوصول إلى نهاية المسار، حيث تلتقي بمستقبلك الذي ينتظر منك أن تحققه.

- في المحطة الأولى، ستجد أنت وزملاؤك في المجموعة صندوقاً يحتوي على ١٥٠٠ دينار أردني، ويجب عليكم استثمار هذا المبلغ في مشروع صغير مربح.
- في المحطة الثانية، ستجدون ٣ حواجز تعيق مساركم؛ لذا يتعين عليكم التخلص منها لمتابعة المسير. وهذه الحواجز هي:

١- عدم امتلاككم المهارات اللازمة لتنفيذ المشروع.

٢- عدم كفاية المبلغ الذي بين أيديكم لتنفيذ المشروع.

٣- وجود منافسين أقوى لكم في السوق.

• في المحطة الثالثة، ستلتقون بشخصين مرًا بتجارب في أثناء مسيرتهما العملية.

الأول: سيخبركم أن المتابعة في مسار مليء بالمخاطر والمُعوقات يُكلفكم الكثير من الجهد والوقت والمال دون جدوى، فيُثبِّط من عزيمتكم؛ ما يجعل بعض أعضاء الفريق يفكرون في الانسحاب. ومهمتكم هي إيجاد الحلول لاستعادة هؤلاء الأعضاء.

والثاني: سيخبركم أن المسار سالك دائمًا، وأن الحياة وردية، وأنه يتعين عليكم الاقتناع والرضا بما تصلون إليه فقط، وهو ما يجعل بعض أعضاء الفريق يقبلون على العمل بفتور بعيدًا عن شغف الابتكار والتجديد. ومهمتكم هي إيجاد الطرائق المناسبة لشحذ طاقات الفريق واستعادة شغفهم.

• في المحطة الرابعة، ستجدون حراسًا يحملون لوحة كتب فيها: «أقتعني بمنتجك لأجعلك تعبر الطريق ومهمة كل منكم هي أن يبين للحراس القيمة المضافة لمنتجه لكي يسمحوا له بالعبور.



ورقة العمل (٣-١): حلمي المستقبلي.

- ناقش الطلبة في ما يأتي:

## السعي نحو حلم المستقبل

إن تحقق الأحلام مرتبط بإصرار الفرد على متابعة المسير في طريق واضح الخطى، والسعي إلى تحقيق هذه الأحلام ضمن الإمكانيات المتاحة في ظل الظروف المحيطة به، والاستفادة من خبرات الحياة التي يمرُّ بها. ولهذا، لا بُدَّ للفرد أن يأخذ ما يأتي بالحسبان:

١- اغتنام الفرص الاستثمارية: يوجد العديد من المُستثمِّرين والمُؤلِّين الذين يُمكنهم تقديم الدعم المادي لتمويل الأفكار المُجدية اقتصادياً. ولهذا، يتعيَّن على الفرد أن يكون مستعداً لاغتنام أيِّ فرصة متوافرة لتحقيق ما يصبو إليه من أحلام وتطلعات وآمال مستقبلية.

٢- تخطيط المشروع تخطيطاً جيداً: ينبغي للفرد أن يُعدَّ خطة عمل تنفيذية واضحة المعالم عن فكرة مشروع، بحيث تشمل تحديد رأس المال اللازم لتمويل المشروع، ودراسة حجم المنافسة في السوق المستهدف.

٣- امتلاك المهارات اللازمة لإدارة المشروع: ينبغي للفرد أن يُقيِّم مهاراته الشخصية، ويُحدِّد مواطن ضعفه، ثم يعمل على تحسينها، ويُحدِّد أيضاً مواطن القوة لديه، ثم يُوظِّفها في خدمة مشروع، ويستثمرها في تطوير أفكاره وأعماله التي تخدم عمليات تنفيذ المشروع.

٤- الإصرار والتحدي: يتعيَّن على الفرد أن يسعى بكل عزم وإصرار إلى تحقيق أهدافه، بغضِّ النظر عن الوقت والجهد والمال الذي يبذله لذلك، وأن يُؤمِّن بذاته، ويثق بنفسه ليتمكَّن من تحقيق طوحه، فضلاً عن تجاهل الأشخاص المُثبِّطين المُحِبِّطين، وعدم الاهتمام بكلماتهم وأفكارهم السلبية، والاعتناع التام بأن مَنْ يسعى بإصرار سينال ثمار تعبهِ وجهده، ويُحقِّق نتائج مميزة حتى لو طال الوقت.

٥- المخاطرة: لا شيء يأتي بسهولة، والحياة ليست دائماً وردية، وهي تحفل بقصص النجاح كما تزخر بحالات الفشل؛ لذا يتعيَّن على الفرد أن يضع نُصْب عينيه أن طريق النجاح مليء بالعثرات والعقبات، وأنه يجب أن يعمل على تخطيها، ويثابر لاجتياز جميع التحديات التي تعترض طريقه.

٦- العمل ضمن الفريق: يجب على الفرد أن يكون قائداً مُلهماً لأعضاء فريقه، فيشد من عزيمتهم، ويُحسِّن من أدائهم، ويُعزِّزهم معنوياً، ويُحفِّزهم دائماً إلى العمل، ويبث فيهم روح المثابرة لإنجاز العمل على أكمل وجه، ويعمل على شحذ طاقاتهم، واستعادة شغفهم وحماسهم للعمل بصورة جيدة، وبكامل طاقاتهم الخلاقة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولا يسمح لأحد بتثييط عزيمتهم.

٧- الإقناع: لا بُدَّ للفرد أن يمتلك مهارات الإقناع والتسويق الجيد لمنتجات مشروعه؛ ليتمكَّن من جذب الزبائن إليها. وهذا يُحتِّم عليه أن يُرَوِّج لمنتجاته بصورة إبداعية؛ لتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات، والحصول على إيرادات تُوفِّر له الربح المطلوب.



**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف مفهوم المشروع الصغير.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى أربع مجموعات.
- اطلب إلى كل مجموعة تجهيز ورقة بيضاء وقلم.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة أن يكتبوا - في دقيقتين - أكبر قدر ممكن من الكلمات المفتاحية التي ترتبط بمفهوم المشروع الصغير.
- اطلب إلى المجموعات تبادل الأوراق في ما بينها كالآتي:
  - تتبادل المجموعتان الأولى والثانية ورقتيهما معاً.
  - تتبادل المجموعتان الثالثة والرابعة ورقتيهما معاً.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على ورقة العمل الخاصة بالمجموعة الأخرى، وقراءة الكلمات المفتاحية، ثم صياغة تعريف لمفهوم المشروع الصغير، مستخدمين أكبر قدر ممكن من الكلمات المفتاحية المدونة في الورقة.
- اطلب إلى كل مجموعة استعادة ورقتها الأصلية.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على التعريف المُصاغ، ثم التعديل عليه كما يرونه من وجهة نظرهم.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض تعريفها أمام المجموعات الأخرى.
- ناقش الطلبة في ما يأتي:

### مفهوم المشروع الصغير

توجد تعريفات عدة لمفهوم المشروع الصغير، ويمكن إجمالها في التعريف الآتي:  
عمل مُخطّط له، يتضمّن مجموعة من الأنشطة المُحدّدة وظيفياً ومكانياً واقتصادياً، وصولاً إلى نتائج مُحدّدة لتحقيق مهمة هادفة في حدود موازنة معينة، وإطار زمني مُحدّد.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تمييز مراحل دورة حياة المشروع.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة دراسة الحالة (٣-١): دورة حياة المشروع، ثم الإجابة عن الأسئلة التي تليها.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة مناقشة أفراد المجموعات الأخرى في إجاباتها.

عاد أحمد من مدرسته، فوجد أخته الكبرى سارة تُرتّب خزّانة ملابسها، وتضع الملابس القديمة التي لم تُعد تناسبها جانباً، وقد دار بينهما الحوار الآتي:

أحمد: ما الذي تفعلينه يا سارة؟

سارة: أرتّب خزّانة ملابسي كما ترى يا أحمد.

أحمد: لماذا تضعين هذه الملابس جانباً؟

سارة: أود التخلص منها لأنها لم تُعد تناسبني؛ فبعضها أصبح مقاسه صغيراً عليّ، وبعضها الآخر تالف.

أحمد: وماذا ستفعلين بها؟

سارة: سأرميها؛ فهي لا تصلح لشيء.

أحمد: ولكن هذه الملابس تبدو رائعة وجميلة!

سارة: أجل، لكنها لا تناسبني الآن.

أحمد: هل أستطيع أخذها يا سارة، فقد خطرت على بالي فكرة جميلة؟

سارة: بماذا ستفيدك؟



أحمد: سأعيد تشكيلها، وأصنع منها قطعاً على شكل حقائب وملابس أخرى بطريقة جاذبة.

سارة: وكيف ذلك؟

أحمد: تعرفين يا سارة أن هوايتي الرسم والتصميم وإعادة تشكيل المشغولات الورقية والبلاستيكية لاستخدامها في أغراض أخرى غير تلك التي وُجدت لأجلها؛ فأنا أصمّم حافظات الطعام، وحافظات الأقلام، والحقائب المتنوعة، وغير ذلك من التصاميم الفنية التي تستعمل للزينة.

سارة: ماذا ستُشكل من هذه الملابس يا أحمد؟

أحمد: سأعيد تشكيلها وتصميمها لأصنع منها ملابس أخرى بطريقة مختلفة، وأعمل منها مُنتجات جديدة قد تفيد بعض الناس في مجالات عدّة، مثل: أدوات الزينة، والحقائب، وألعاب الأطفال. وقد أعمل على دمجها معاً لإنتاج ملابس جديدة وغير ذلك، ثم أبيعها لمن يرغب في شرائها بأسعار معقولة.

سارة: ولكن هذا يتطلب منك الكثير من العمل والجهد، فهل تتوقع أن يشتري الناس ما تُنتجه؟

أحمد: دعينا نستشِر والدنا، ونر ما قد ينصحنا به.

سارة: والدي العزيز، لدى أحمد فكرة رائعة، هي إعادة تدوير الملابس القديمة، وعمل مُنتجات مختلفة منها، ثم بيعها لمن يرغب في شرائها، وهذا يعني أن فكرته ستكون مشروعاً صغيراً يُحقق له دخلاً إضافياً.

الوالد: رائع يا أحمد! إن فكرتك تتمثل في إعادة تدوير الملابس القديمة، ولكن، هل تعرف المراحل التي سيمرُّ بها المشروع لتصبح فكرتك حقيقة يُمكن تطبيقها على أرض الواقع؟

أحمد: لا يا أبي، فما هذه المراحل؟

الوالد: يمرُّ أيُّ مشروع بأربع مراحل متتالية، هي:

أ- مرحلة تحديد المشروع: وفيها تُحدّد الفكرة التي يراد تطبيقها بناءً على مشكلة معينة وسدّ حاجة.

وفكرتك يا أحمد قامت على حاجة أختك سارة إلى التخلص من الملابس القديمة، شأنها في ذلك شأن العديد من الأفراد الذين يعانون المشكلة نفسها.

ب- مرحلة تخطيط المشروع: توضع في هذه المرحلة خطة تتضمن الإجراءات والأنشطة التي سيقوم بها فريق العمل لتنفيذ فكرة المشروع بعد إجراء العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بإمكانية تطبيق الفكرة على أرض الواقع، ومدى فائدتها وتحقيقها للأرباح. وأنت يا بني بحاجة إلى التأكد أن فكرتك تناسب الأفراد المستهدفين، وأنهم يرغبون في شرائها، وأن عائداتها مجدية بحيث تستعيد تكاليف الإنتاج، وتحقق الربح.

ج- مرحلة إنشاء المشروع: تشمل هذه المرحلة بدء تكليف الأفراد العاملين في المشروع بالتنفيذ الفعلي لمختلف الأنشطة والمهام التي خطط لها سلفاً، ومتابعة العمل وتقييمه للتأكد أنه يسير ضمن ما هو مخطط له، وأنه لا توجد مشكلات تعوق سير العمل في المشروع. وهنا يتعين عليك يا أحمد تعيين فريق العمل، وتحديد المهام المنوطة بكل فرد من أفراد.

د- مرحلة التشغيل وبدء العمل في المشروع: وفيها يصبح المشروع جاهزاً للإنتاج، حيث تُنفذ جميع الأنشطة المخطط لها في مدة زمنية مُحددة تُعرف بدورة الإنتاج. ولهذا، اعمل يا بني في هذه المرحلة على إنتاج القطع الجديدة من الملابس القديمة، ثم بيعها للزبائن؛ سعياً إلى الحصول على إيرادات تفي بتكلفة الإنتاج، وتحقيق الأرباح المنشودة.

أحمد: شكراً يا أبي على هذه المعلومات. وأنت يا سارة، هل ستساعديني على إنجاح هذه الفكرة وتحويلها إلى مشروع حقيقي؟

سارة: نعم يا أخي، ولكن، من أين سنبدأ؟

أحمد: سنبحث عن معلومات تتعلق بالمراحل التي يمرُّ بها المشروع، والإجراءات التي تدرج تحت كل مرحلة منها، وسنضع خطة عمل لذلك، وسيكون النجاح حليفنا بإذن الله.

دراسة الحالة (١-٣): دورة حياة المشروع.

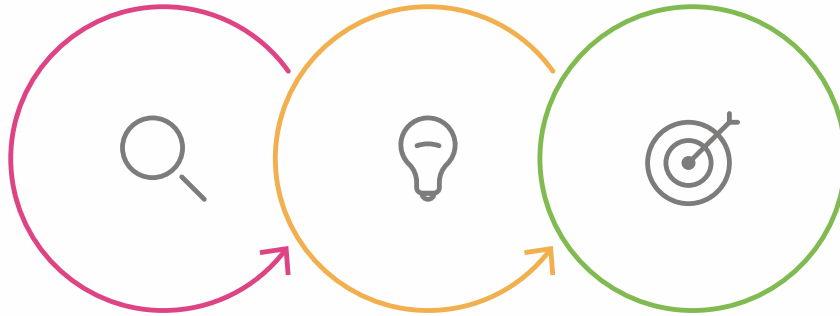
- اطلب إلى أفراد المجموعات إجابة الأسئلة الآتية:

١- ما الفكرة التي خطرت على بال أحمد؟

٢- كيف يُمكن لأحمد أن يُحوّل فكرته إلى مشروع قائم على أرض الواقع؟

٣- ما المراحل التي يمرُّ بها المشروع؟

٤- ما الإجراءات التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع؟



- ناقش الطلبة في ما يأتي:

## مراحل دورة حياة المشروع

لكل مشروع - سواء كان صغيراً أو كبيراً، بسيطاً أو معقداً - دورة حياة خاصة به، تبدأ بنقطة، وتنتهي بأخرى؛ ما يساعد على إدارة المشروع، وزيادة فرص نجاحه وتطويره.

تتضمن دورة حياة المشروع المراحل الآتية:

أ- مرحلة تحديد المشروع: تبدأ هذه المرحلة بفكرة يقترحها الزبائن أو العاملون في المشروع، بحيث تكون الأرباح المتوقعة التي قد تجنيها الفكرة أكثر من التكاليف التي تُنفق لأجل تنفيذها.

تتطلب مرحلة تحديد المشروع الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل يجب أن تُنفذ المشروع؟ هل الأرباح التي تتوقع تحقيقها يُمكنها استرداد التكاليف التي تتوقع دفعها؟

- هل تستطيع تنفيذ المشروع؟ هل يُمكن تنفيذ المشروع تقنياً؟ أو: هل تتوافر الموارد المطلوبة؟

ب- مرحلة تخطيط المشروع: تتضمن هذه المرحلة وصفاً تفصيلياً للأهداف التي سيتم إنجازها، ودراسة إمكانية تنفيذها على أرض الواقع. وهنا يتعين معرفة فائدة المشروع، وجدواه من الناحية الاقتصادية لصاحبه أو للمجتمع، فضلاً عن اختيار فريق العمل، وإعداد خطة العمل اللازمة لتنفيذ الأنشطة الخاصة بالمشروع.

تتضمن مرحلة تخطيط المشروع ما يأتي:

- وضع رؤية عامة لأسباب المشروع (تحديد المشكلة).

- وصف تفصيلي للنتائج التي سيُتوصل إليها.

- إعداد هيكل تقسيم العمل (تحديد العمل اللازم للوفاء بمواصفات الأداء المطلوبة).

- اختيار فريق المشروع، وتحديد دور كل فرد فيه.

- إعداد جدول زمني تفصيلي للمشروع.

- إعداد خطة المشروع.

- إعداد الموازنات التقديرية المطلوبة للأفراد، والمعدات، والمواد، والأبنية، والتمويل اللازم، وكل ما يلزم من معلومات.

- إعلام الجهات المسؤولة بالمشروع.

ج- مرحلة إنشاء المشروع: يقصد بذلك إظهار المشروع وعناصره وأجزائه على أرض الواقع، وكذلك تكليف الأفراد بتنفيذ المهام الموكولة إليهم بكل وضوح وبساطة، بحيث يستطيع كل فرد أداء ما عليه. وتتطلب هذه المرحلة من أصحاب المشروع متابعة فريق العمل بصفة دائمة للتحقق من عدم وجود مشكلات تُعوق سير العمل في المشروع.

تتلخّص مرحلة إنشاء المشروع في الآتي:

- تعريف أفراد فريق العمل بالمهام المنوطة بهم في مختلف مراحل تنفيذ المشروع، ثم توزيع هذه المهام عليهم، وشرحها لهم بصورة واضحة سهلة؛ لكي يستطيع كل فرد أداء ما عليه.

- تنفيذ كل فرد المهام المطلوبة منه.

- متابعة فريق العمل بصورة دائمة.

- التحقق من عدم وجود مشكلات تُعوق سير العمل في المشروع.

د- مرحلة التشغيل وبدء العمل في المشروع: في هذه المرحلة، يصبح المشروع جاهزاً للإنتاج وممارسة النشاط الذي وُجد لأجله، حيث تُنفذ جميع الأنشطة المُخطّط لها في مدّة زمنية مُحدّدة تُعرّف بدورة الإنتاج.

تتضمّن مرحلة التشغيل وبدء العمل في المشروع ما يأتي:

- صنع المُنتجات في شكلها النهائي.

- تسويق المُنتجات، وجذب الزبائن.

- البيع، وإيصال المُنتجات إلى الزبائن بحسب قنوات التوزيع التي حُدّدت.

- إعداد القوائم المالية للمُدّد المالية المختلفة؛ بغية تحديد مقدار الربح المُتحقّق من المشروع.

- إعداد التقارير المالية اللازمة لبيان مدى نجاح المشروع.

- متابعة الأداء بصورة مستمرة.

- تطوير العمل، والسعي إلى تحسينه عن طريق زيادة الإنتاجية، أو رفع كفاءة العاملين، أو توسيع نطاق العمل لاستقطاب زبائن جُدد في أسواق أخرى، أو صنع مُنتجات أخرى، أو تطوير المُنتج نفسه وتحسينه.

- إدارة المشروع باستخدام أساليب الإدارة الحديثة لضمان استمرارته بما يُحقّق الاستدامة له.

تجدر الإشارة إلى أن كل مرحلة من المراحل السابقة تُحتّم علينا القيام بعملية المتابعة والتقييم.

## نشاط بيتي:



استعن بشبكة الإنترنت أو بأحد أفراد أسرتك للحصول على معلومات إضافية عن مراحل دورة حياة المشروع، ثم اكتب تقريراً عنها، موضحاً فيه مخطط الدورة، ثم شاركه مع المعلم والزملاء.



- ١- توجد أمور عدّة يجب مراعاتها عند السعي إلى تحقيق حلم المستقبل، اذكر أربعة منها.
  - أ- اغتنام الفرص الاستثمارية، وتوفير التمويل اللازم لفكرة المشروع.
  - ب- تخطيط المشروع تخطيطاً جيداً.
  - ج- امتلاك المهارات اللازمة لإدارة المشروع.
  - د- الإصرار والتحدي.
  - هـ- المخططة.
  - و- العمل ضمن الفريق.
  - ز- الإقناع.

٢- برأيك، ما الفرق بين مرحلة إنشاء المشروع ومرحلة التشغيل وبدء العمل في المشروع؟

- أ- مرحلة إنشاء المشروع: يُقصد بذلك إظهار المشروع وعناصره وأجزائه على أرض الواقع، وكذلك تكليف الأفراد بتنفيذ المهام الموكولة إليهم بكل وضوح وبساطة، بحيث يستطيع كل فرد أداء ما عليه. تتطلب هذه المرحلة من أصحاب المشروع متابعة فريق العمل بصفة دائمة للتحقق من عدم وجود مشكلات تُعوّق سير العمل في المشروع، وهي تتضمن عملية التأسيس، والإنشاء المبدئي للمشروع، وتجهيزه بما يلزم للبدء بعملية الإنتاج.
- ب- مرحلة التشغيل وبدء العمل في المشروع: في هذه المرحلة، يصبح المشروع جاهزاً للإنتاج وممارسة النشاط الذي وُجد لأجله، حيث تُنفذ جميع الأنشطة المخططة لها في مدّة زمنية مُحدّدة تُعرّف بدورة الإنتاج. تتضمن هذه المرحلة عملية البدء الفعلي لتشغيل المشروع، وتحويل المواد الخام إلى مُنتجات قابلة للتداول في السوق.

٣- حدّد المرحلة التي يتمُّ فيها كل إجراء من الإجراءات الآتية:

المرحلة التي يتمُّ فيها الإجراء	الإجراء	الرقم
مرحلة تخطيط المشروع.	اختيار فريق العمل.	١
مرحلة التشغيل وبدء العمل في المشروع.	تنفيذ الدورة الإنتاجية.	٢
مرحلة إنشاء المشروع.	تكليف الأفراد بالمهام.	٣
مرحلة تحديد المشروع.	تحديد الفكرة.	٤

١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سُلم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يُعرّف مفهوم المشروع الصغير.				
٢	يُحدّد الملامح الأساسية لأيّ مشروع.				
٣	يُميّز مراحل دورة حياة المشروع بعضها من بعض.				



## الدرس الثاني الفكرة

٢

نتائج التعلُّم الخاصة بالدرس:

يُتَوَقَّع من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادرًا على:

- تحليل مشكلة معينة يعانيها الأفراد في المجتمع.
- تحديد فكرة المشروع.
- صياغة فكرة المشروع ووصفها على نحو واضح.

المفاهيم والمصطلحات:

أساليب التدريس:

- العمل الجماعي.
- التدريس المباشر.
- العصف الذهني.
- أوراق العمل.
- حلُّ المشكلات.



عند تحديد فكرة المشروع، لا بُدَّ من صياغتها ووصفها في صورة مُسَوَّدة أولية؛ لكي يتمكن مُعدُّو المشروع من فهم جميع التفاصيل المتعلقة بالمشروع، والنتائج المُتَوَقَّعة من تنفيذه، ثم وضع الإجراءات والأنشطة اللازمة لعمل المُنتَج بما يخدم رغبات الفئة المستهدفة، وهو ما يُسهِّل عمليتي المتابعة والتقييم. تعرَّفنا سابقًا العديد من الطرائق الخاصة بِسَبْرِ الأفكار وتوليدها. غير أنه ليس مهمًّا اختيار طريقة مُحدَّدة بعينها لتوليد الفكرة، وإنما المهم هو أن تقي الفكرة المراد تحقيقها بحاجات المجتمع، وتخدم أفرادها، أو تكون حلًّا لمشكلة معينة.

قد تكون فكرة المشروع إمَّا إنتاج سلعة مثل إنتاج الملابس أو المواد الغذائية، وإمَّا تقديم خدمة مثل حجز تذاكر الطائرة أو الحجز في الفندق باستخدام التطبيقات الذكية.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تحليل مشكلة معينة.

### التعليمات:

- ستعمل ضمن مجموعة.
- وزّع الطلبة إلى مجموعات وفقاً لرغباتهم.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على ورقة العمل (٢-٣): الفكرة في كتاب الطالب.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة تحديد مشكلة ما يواجهها مجتمعهم.
- وجّه أفراد كل مجموعة إلى ملء الفراغ في نموذج (شجرة المشكلات) المدرج في ورقة العمل، بحيث تُكتب المشكلة في المكان المُخصَّص لذلك، وهو ساق الشجرة.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلة (أي، لماذا تحدث هذه المشكلة؟)، ثم كتابتها في المكان المُخصَّص لذلك، وهو جذر الشجرة في نموذج (شجرة المشكلات).
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة تحديد التأثيرات الناجمة عن هذه المشكلة، ثم كتابتها في المكان المُخصَّص لذلك، وهو أغصان الشجرة في نموذج (شجرة المشكلات).
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة إعادة صياغة العبارات التي كُتبت في نموذج (شجرة المشكلات) لتصبح إيجابية، وذلك باقتراح حلول مناسبة للمشكلة وأسبابها وآثارها.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة تدوين جميع المقترحات التي ستُتخذ بوصفها حلولاً للمشكلة المختارة.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة إعادة النظر في الحلول التي كُتبت، ثم إنشاء قائمة تحوي أهم الأفكار المستوحاة من هذه الشجرة للمشروعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة اختيار فكرة المشروع المناسبة التي يُمكن تنفيذها على أرض الواقع ضمن الإمكانيات المتاحة.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصّل إليها أمام المجموعات الأخرى.
- ناقش الطلبة في ما يأتي:

## تحديد المشكلة

عند محاولة إيجاد فكرة المشروع، ابدأ دائماً البحث في محيطك، واكتب قائمة تحوي المشكلات التي يواجهها الأفراد، ثم اختر منها مشكلة يُمكنك إيجاد الأفكار المناسبة لها، التي تجعلها مفتاحاً لاستحداث المشروعات المختلفة وتطويرها، مراعيًا حقيقة أن أفكار المشروعات تنشأ غالباً نتيجةً لما يأتي:

١- الطلب وحاجات الأفراد غير المشبعة، مثل الحاجة إلى وجود مركز يُدرَّب الفرد على مهارات الحياة المختلفة لمواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين.

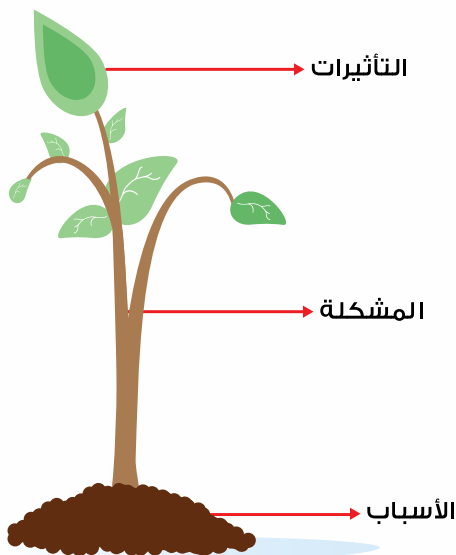
٢- المشكلات التي تعترض حياة الأفراد والمجتمعات، مثل: مشكلة التنقل من مكان إلى آخر، ومشكلة نقص المياه.

٣- نقص التسهيلات التسويقية للسلع، مثل: النقل، والتخزين، والتعبئة، أو صعوبة الوصول إلى سلعة معينة؛ إما لعدم توافر الحملات الدعائية، فلا يُتعرَّف إلى وجودها، وإما لإنتاجها في أماكن بعيدة يصعب الوصول إليها.

٤- وجود موارد مادية وبشرية غير مستغلة، وتوافر فرصة لاستثمارها في عمليات الإنتاج، مثل الموارد المادية المُخصَّصة للاستثمار في مشروعات تفيد المجتمع وأفراده.

إن استخدام نموذج (شجرة المشكلات) يُحتم عليك تحديد المشكلة الرئيسة، ثم بيان الأسباب التي أدت إلى ظهورها، وحصر الآثار المترتبة على وجودها، ثم التعبير عن هذه المشكلة وأسبابها وآثارها بصورة إيجابية؛ لتكون كلُّ منها حلًّا أو اقتراحًا لفكرة مشروع جديد. ولا يتعيَّن عليك - في نهاية المطاف - سوى تدوين هذه المقترحات في قائمة، ثم المفاضلة بينها لاختيار أفضلها وأنسبها وفقًا لتطلعاتك وإمكانياتك.

هذا ويتم تمثيل شجرة المشكلات كالاتي:



يُذكر أن الساق في نموذج (شجرة المشكلات) تُمثِّل المشكلة، وأن جذور الشجرة تُمثِّل الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة، وأن الأغصان والأوراق تُمثِّل الآثار أو النتائج المترتبة على وجود المشكلة.

فمثلاً، إذا تمثَّلت المشكلة في تراكم الملابس القديمة، فإنه يُمكن مناقشتها وفقاً لنموذج (شجرة المشكلات) على النحو الآتي



بعد تحديد المشكلة وأسبابها وآثارها، سنعكس الآن المشكلة والأسباب والآثار بصورة إيجابية لتصبح كالاتي:



عند البدء بتحليل هذه الأفكار، فإننا نجد أنفسنا بصدد إيجاد العديد من المشروعات الجديدة التي تساعد على التخلص من مشكلة تراكم الملابس القديمة كما في الأفكار الآتية:

- ١- إنشاء بنك ملابس قديمة للمحتاجين.
- ٢- إنشاء محل لبيع الملابس القديمة بأسعار جيدة.
- ٣- إعادة تدوير الملابس القديمة.
- ٤- إعداد نشرات إرشادية تحث على الاستهلاك الرشيد.

٥- إعداد مركز تدريبي لتدريب الأفراد على كيفية الموازنة بين الدخل والنفقات.

٦- إنتاج خزائن تشغل حيزًا صغيرًا، لكنها تتسع للعديد من قطع الملابس.

بعد تحديد بعض الأفكار للمشروعات التي تعالج مشكلة تراكم الملابس القديمة، سننظر في أيها يُمكن تنفيذها على أرض الواقع في ظل الإمكانيات المتاحة، وأيها يخدم الأفراد ويعود علينا بالفائدة والنفعة.

### وصف فكرة المشروع

بعد اختيار فكرة المشروع، يجب عمل وصف توضيحي لهذه الفكرة. فمثلاً، في مشروع إعادة تدوير الملابس القديمة، يجب وصف هذه الفكرة بصورة يُمكن فهمها من خلال نص بسيط يتضمّن جملاً تُبيّن هدف المشروع وما ستنتجُه فكرة المشروع، وفي ما يأتي مُقترح لوصف فكرة المشروع المختارة:

### إعادة تدوير الملابس القديمة

يهدف هذا المشروع إلى إعادة استخدام الملابس القديمة التالفة التي تُسببُ الفوضى، وتشغل حيزًا كبيرًا عند تخزينها بلا فائدة، بحيث يستفاد منها في عمل مُنتجات جديدة مُبتكرة لأغراض أخرى غير الملابس، مثل: الحقائب، وحافظات الأقلام، والسجاد، والشراشف، والأغطية، والستائر. ويكون ذلك بجمع قطع الملابس القديمة التالفة من المنازل، أو شرائها بأثمان زهيدة، ثم إعادة تصنيعها بطرائق غير مألوفة، ثم بيعها بعائد ربح لكافة الأفراد من مختلف الأعمار في منطقة العاصمة. وتبلغ تكلفة المشروع ما قيمته ٥٠٠٠ دينار، تتمثل في استئجار محل، وشراء الأدوات والآلات، وأجور الأفراد العاملين في مهن الرسم والتصميم والحياسة وغيرها.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تحديد مدى جدوى الفكرة التي اختاروها في النشاط السابق.

### التعليمات:

- وزع الطلبة إلى مجموعات وفقاً لأفكارهم.
- اطلب من أفراد كل مجموعة مناقشة الأسئلة الآتية، ثم الاطلاع على الجدول (١-٣): معايير تقييم وصف الفكرة، ثم وضع إشارة (✓) إذا كانت الإجابة (نعم)، وإشارة (✗) إذا كانت الإجابة (لا):
- ١- هل فكرة المشروع تحل المشكلة التي حُدِّدت فعلاً؟ وضِّح إجابتك.
- ٢- ما المبررات التي أدت إلى ظهور فكرة المشروع؟
- ٣- هل تُعدُّ الفكرة واقعية وتتناسب مع الإمكانيات المتاحة؟ وضِّح إجابتك.
- ٤- هل يُمكن تطبيق الفكرة من دون مخالفتها للأحكام الشرعية، أو القوانين والأنظمة وسياسات الدولة، أو عادات المجتمع وتقاليد وثقافته، أو المنظومة الأخلاقية؟
- ٥- هل يُمكن توفير رأس المال المطلوب لتطبيق الفكرة؟ ما المصدر المتاح لتوفيره؟ وضِّح إجابتك.
- ٦- برأيك، هل تكلفة المشروع مرتفعة؟ وضِّح إجابتك.
- ٧- برأيك، هل تُحقِّق فكرة المشروع ربحاً يفي بالتكاليف؟ وضِّح إجابتك.
- ٨- ما الصعوبات والتحديات التي ستواجهها في أثناء تطبيقك فكرة المشروع؟
- ٩- هل يُلحق المشروع ضرراً بالبيئة؟ وضِّح إجابتك.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصل إليها أمام المجموعات الأخرى.

الرقم	المعيار	نعم	لا
١	فكرة المشروع تُمثِّل حلاً حقيقياً مناسباً للمشكلة.		
٢	مُبررات ظهور الفكرة واضحة.		
٣	فكرة المشروع واقعية.		

٤	فكرة المشروع قابلة للتطبيق على أرض الواقع.
٥	تكلفة الفكرة ممكنة.
٦	الفكرة تُحقق ربحًا.
٧	الفكرة صديقة للبيئة.
٨	تجاوز الصعوبات التي تعترض الفكرة ممكن.
٩	إمكانية توفير رأس المال المطلوب.

الجدول (٣-١): معايير تقييم وصف الفكرة.

- ناقش الطلبة في ما يأتي:

**المعايير الواجب مراعاتها عند الحكم على جدوى فكرة المشروع:**

- ١- التأكد أن فكرة المشروع تُمثّل حلًا ناجعًا مناسبًا للمشكلة التي تمّ تحديدها. فمثلاً، فكرة إعادة تدوير الملابس القديمة هي حلُّ فعلي مناسب للحدّ من مشكلة تراكم الملابس القديمة التالفة.
- ٢- تحديد المُبررات التي أدت إلى ظهور فكرة المشروع. فالمُبرر لفكرة إعادة تدوير الملابس القديمة. مثلاً- هو مساعدة الأفراد على التخلص من الملابس القديمة.
- ٣- واقعية الفكرة؛ إذ لا بُدّ أن تكون فكرة المشروع واقعية لا خيالية، بحيث تتواءم مع الواقع والإمكانات المتاحة. فمثلاً، فكرة إعادة تدوير الملابس القديمة بشكل إبداعي هي فكرة واقعية.
- ٤- إمكانية تطبيق الفكرة على أرض الواقع، وعدم مخالفتها لأيّ من الأحكام الشرعية، أو سياسات الدولة، أو القوانين والأنظمة، أو ثقافة المجتمع، أو المنظومة الأخلاقية. فمثلاً، فكرة إعادة تدوير الملابس القديمة هي فكرة يُمكن تطبيقها؛ نظرًا إلى عدم مخالفتها أحكام الشرع، وعدم تعارضها مع سياسات الدولة وقوانينها وأنظمتها، فضلًا عن تناغمها مع ثقافة المجتمع والمنظومة الأخلاقية، خلافًا لفكرة إنشاء مشروع يستخدم علامة تجارية لمشروع آخر (سرقة العلامة التجارية)؛ لما فيها من مخالفة لقوانين الدولة.
- ٥- تقدير تكلفة صنع المُنتجات التي تُمثّلها فكرة المشروع بحيث تكون مناسبة. فمثلاً، عند تقدير تكلفة فكرة إعادة تدوير الملابس القديمة، فإننا نجد أنها مناسبة؛ لأنها تقتصر على إيجار محل، وشراء بعض الآلات، وجمع الملابس القديمة من المنازل بصورة لائقة مجانًا، أو مقابل أثمان زهيدة.



٦- تحقيق الربح؛ إذ لا بُدَّ أن تُحقَّق فكرة المشروع الأرباح، وتستعيد التكاليف. فعند النظر في فكرة إعادة تدوير الملابس القديمة، سيتمُّ تصنيع مُنتجاتٍ أخرى من هذه الملابس، ثم بيعها بأسعار جيدة، وجني الأرباح، واسترداد تكاليف الإنتاج.

٧- دراسة الصعوبات والتحديات التي سيواجهها أصحاب الفكرة في أثناء تطبيقهم فكرة المشروع؛ إذ ينبغي لأصحاب المشروع دراسة جميع الاحتمالات الممكنة للتحديات والعقبات والصعوبات التي سيواجهونها، ليتمكنوا من وضع الخطط البديلة لذلك وتخطيها، فمثلاً، في مشروع إعادة تدوير الملابس القديمة، يُمكن التفكير في بعض الصعوبات المتمثلة في الآتي:

أ- عدم تقبُّل الأفراد فكرة التخلي عن بعض قطع الملابس القديمة. ويُمكن حلُّ هذه المعضلة بشراء الملابس منهم بثمن بسيط.

ب- عدم تمكُّن أعضاء الفريق من الالتقاء لصنع المُنتجات. ويُمكن حلُّ هذه المعضلة باستئجار محل أو شرائه.

ج- عدم وجود أفراد في الفريق يمتلكون المهارات الكافية لإنجاز بعض الأعمال، مثل: الحياكة، والرسم. ويُمكن حلُّ هذه المعضلة بتوظيف بعض الأيدي الماهرة، والاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لقاء أجر مادي معين.

٨- ارتباط الفكرة بالبيئة؛ إذ يجب أن تكون فكرة المشروع صديقة للبيئة، لا ضارَّة بها. ففي مشروع إعادة تدوير الملابس القديمة، لا توجد أيُّ مخلفات ضارة بالبيئة يُمكن أن تتجم عن عملية الإنتاج والتصنيع، ولا سيما أن هدف المشروع هو التخلص من القطع البالية والتالفة والقديمة التي تشغل حيِّزاً بلا جدوى.

٩- تأمين رأس المال اللازم لتطبيق فكرة المشروع، ومناسبته لأصحاب المشروع، وتوافره لديهم، أو تحصيله بالطرائق الممكنة؛ على ألا يكون رأس المال هذا كبيراً بحيث يتعدَّر توفيره. ففي مشروع إعادة تدوير الملابس القديمة، نجد أن رأس المال المطلوب مناسب بحيث يستطيع أصحاب الفكرة تأمينه والحصول عليه.

## نشاط بيتي:



ابحث عن مشكلة يعانيها أهالي المنطقة التي تقطن فيها، ثم شاركها مع أفراد أسرتك، وناقشهم في أسبابها وآثارها، محاولين التوصل إلى حلٍّ مناسب لها، ثم اكتب تقريراً عن ذلك، ثم شاركه مع المعلم والزملاء.



١- ما الأمور التي يجب مراعاتها عند إنشاء فكرة المشروع؟

أ- الطلب وحاجات الأفراد غير المشبعة، مثل الحاجة إلى وجود مركز يُدرَّب الفرد على مهارات الحياة المختلفة لمواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين.

ب- المشكلات التي تعترض حياة الأفراد والمجتمعات، مثل: مشكلة التنقل من مكان إلى آخر، ومشكلة نقص المياه.

ج- نقص التسهيلات التسويقية للسلع، مثل: النقل، والتخزين، والتعبئة، أو صعوبة الوصول إلى سلعة معينة؛ إمّا لعدم توافر الحملات الدعائية، فلا يُتعرَّف إلى وجودها، وإمّا لإنتاجها في أماكن بعيدة يصعب الوصول إليها.

د- وجود موارد مادية وبشرية غير مستغلة، وتوافر فرصة لاستثمارها في عمليات الإنتاج، مثل الموارد المادية المُخصَّصة للاستثمار في مشروعات تفيد المجتمع وأفراده.

٢- عددُ مُكوّنات شجرة المشكلات، مُبيّناً ما يُمثّله كلُّ مُكوّن منها.

الساق تُمثّل المشكلة، وجذور الشجرة تُمثّل الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة، والأغصان والأوراق تُمثّل الآثار أو النتائج المترتبة على وجود المشكلة.

٣- ما المعايير التي يُمكن بها تحديد مدى جدوى فكرة المشروع؟

أ- التأكد أن فكرة المشروع تُمثّل حلاً ناجعاً مناسباً للمشكلة التي تمّ تحديدها.

ب- تحديد المُبررات التي أدت إلى ظهور فكرة المشروع.

ج- واقعية الفكرة؛ إذ لا بُدَّ أن تكون فكرة المشروع واقعية لا خيالية، بحيث تتواءم مع الواقع والإمكانات المتاحة.

د- إمكانية تطبيق الفكرة على أرض الواقع، وعدم مخالفتها لأيٍّ من الأحكام الشرعية، أو سياسات الدولة، أو القوانين والأنظمة، أو ثقافة المجتمع، أو المنظومة الأخلاقية.

هـ- تقدير تكلفة صنع المُنتجات التي تُمثّلها فكرة المشروع بحيث تكون مناسبة.

و- تحقيق الربح؛ إذ لا بُدَّ أن تُحقّق فكرة المشروع الأرباح، وتستعيد التكاليف.

ز- دراسة الصعوبات والتحديات التي سيواجهها أصحاب الفكرة في أثناء تطبيقهم فكرة المشروع.

ح- ارتباط الفكرة بالبيئة؛ إذ يجب أن تكون فكرة المشروع صديقة للبيئة، لا ضارة بها.

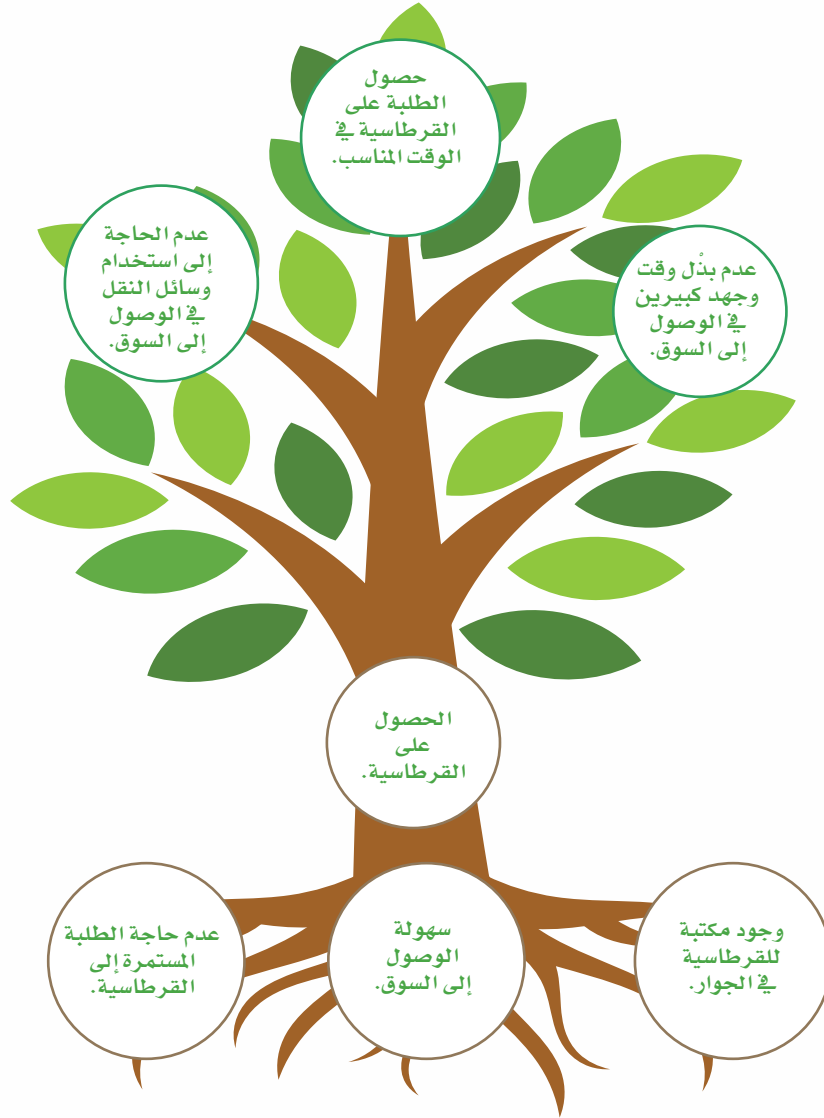
ط- تأمين رأس المال اللازم لتطبيق فكرة المشروع، ومناسبته لأصحاب المشروع، وتوافره لديهم، أو تحصيله بالطرائق الممكنة؛ على ألا يكون رأس المال هذا كبيراً بحيث يتعذر توفيره.

٤- لاحظت إيمان أن سكان المنطقة التي تعيش فيها يعانون مشكلة نقص القرطاسية والأدوات المدرسية لدى الطلبة، مثل: الدفاتر، والأقلام، والمساطر، وغير ذلك مما يلزم الطلبة لمتابعة تعلمهم في المدرسة؛ ذلك أنهم يستغرقون وقتاً في الحصول عليها بسبب بُعد السوق عن المنطقة.

برأيك، كيف يُمكن مساعدة إيمان على إيجاد حل لهذه المشكلة بناءً على نموذج (شجرة المشكلات)؟



بعد تحديد المشكلة وأسبابها وآثارها، سنعكس الآن المشكلة والأسباب والآثار بصورة إيجابية لتصبح كالآتي:



عند البدء بتحليل هذه الأفكار، فإننا نجد أنفسنا بصدد إيجاد العديد من المشروعات الجديدة التي تساعد على التخلص من مشكلة صعوبة الحصول على القرطاسية في الوقت المناسب كما في الأفكار الآتية:

أ- إنشاء مكتبة للقرطاسية في المنطقة.

ب- توفير حافلة أو سيارة أجرة للوصول إلى مكتبة القرطاسية في أي وقت.

ج- إنشاء موقع إلكتروني يضم المكتبات التي تباع القرطاسية، والتواصل بين أصحاب هذه المكتبات وأهالي المنطقة أو الهيئات الإدارية في المدارس لتأمين الطلبات التي تلزم من القرطاسية، وإيصالها إليهم عند حاجتهم إليها.

١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سُلم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يُحلُّ مشكلة معينة يعانيها الأفراد في المجتمع.				
٢	يُحدِّد فكرة المشروع.				
٣	يصوغ فكرة المشروع ويصفها على نحو واضح.				

## الدرس الثالث هدف المشروع

٣

نتائج التعلُّم الخاصة بالدرس:  
يُتَوَقَّع من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادرًا على:

- تعريف مفهوم الهدف.
- تمييز خصائص الهدف الذكي.
- صياغة أهداف المشروع وفقًا لخصائص الهدف الذكي.

المفاهيم والمصطلحات:

أساليب التدريس:

- العصف الذهني.
- التدريس المباشر.
- العمل الجماعي.
- فِكر، ناقِش، شارك.



بعد اختيار فكرة المشروع، يجب تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، فما الهدف؟ وكيف يُمكن صياغته صياغة صحيحة؟ وهل توجد خصائص معينة لصياغة الهدف؟ وإذا كانت توجد خصائص معينة لصياغة الهدف، فما هي؟

للإجابة عن هذه التساؤلات، سننُفذ الأنشطة الآتية:

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف مفهوم الهدف وأهمية وضوحه.

### التعليمات:

- اقرأ القصة الآتية على الطلبة:

"كان أحد المدربين يُدرّب تلاميذه على الرماية بعد أن وضع لهم نموذجًا لطائر من الخشب، قائلًا إن الهدف هو عين الطائر، ثم طلب إليهم التصويب على الهدف واحدًا تلو الآخر.

بدأ المعلم بالتلميذ الأول، فسأله قبل أن يرمي: ماذا ترى؟ وأشار بيده إلى الهدف، أجاب التلميذ: إنني أرى طائرًا يا أستاذ، فقال المعلم: صوّب ثم ارم، فرمى ولم يصب الهدف.

ثم جاء دور التلميذ الثاني، فسأله المعلم: ماذا ترى؟ أجاب التلميذ: إنني أرى طائرًا يا أستاذ، فقال المعلم: صوّب نحو الهدف ثم ارم. ولمّا رمى فشل في إصابة الهدف.

ظل التلاميذ يُصوّبون ويرمون من دون أن يصيبوا الهدف حتى جاء دور التلميذ الأخير، فصوّب نحو الهدف، ولمّا سأله المعلم السؤال المعتاد: ماذا ترى؟ أجاب التلميذ: إنني أرى عين الطائر يا أستاذ، فقال المعلم: ارم، فرمى وأصاب سهمه عين الطائر. وهكذا أصاب التلميذ الأخير الهدف المنشود لأنه رأى هدفه أولاً، وصوّب عليه قبل أن يرمي؛ فالذي يعرف هدفه ويراه جيدًا يعرف على أي شيء يُصوّب، ويعرف كيف يُمكنه ذلك، ومتى يُصوّب، ويعرف أيضًا حق المعرفة طريق الوصول إليه".

- اطلب إلى كل طالب التفكير في تعريف لمفهوم الهدف من وجهة نظره الخاصة.

- اطلب إلى كل طالب مناقشة زميله في التعريف الذي وضعه لمفهوم الهدف.

- اطلب إلى كل طالب مشاركة بقية الطلبة في تعريفه لمفهوم الهدف.

- ناقش الطلبة في مفهوم الهدف.

- وضّح للطلبة ما يأتي:



الهدف: هو الشيء الذي يراد الوصول إليه، وما يسعى الفرد إلى تحقيقه.

اطرح على الطلبة السؤال الآتي:

ما الدروس المستفادة من هذه القصة؟

إن وضوح الهدف يُعزِّز فرص النجاح لديك. وحين يكون الهدف مُغَيَّبًا، فإنك ستبدو مثل الشخص الذي يدور في حلقة مُفْرَغة، ولا يعرف الوجهة المقصودة، ولا يصل إلى أيِّ نتائج تُذَكِّر. فهدفنا في الحياة يُمثِّل القوة التي تقودنا دائماً نحو الأفضل، وهو الذي يمنحنا فرصة ترك بصمتنا الخاصة في هذه الحياة، وهو أيضاً الأداة التي تجعلنا مُميِّزين عن الآخرين.



**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تمييز خصائص الهدف الذكي.

### التعليمات:

- اطلب إلى كل طالب تجهيز ورقة بيضاء وقلم.
- وجّه كل طالب إلى صياغة هدف واضح لفكرة مشروعه.
- اطلب إلى كل طالب أن يتبادل وزميله ورقتيهما، ثم يقرأ كل منهما هدف الآخر.
- اطلب إلى كل طالب بيان مدى اشتمال الهدف الذي كتبه زميله في الورقة على خصائص الهدف الذكي التي يُمثّلها الجدول (٢-٣): خصائص الهدف الذكي، وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب.
- اطلب إلى كل طالب استعادة ورقته، ثم قراءة الملاحظات التي كتبها له زميله بخصوص هدفه.
- وجّه كل طالب إلى إعادة صياغة هدفه وفقاً لملاحظات زميله بخصوص مدى اشتمال هدفه على خصائص الهدف الذكي.

الرقم	المعيار	نعم	لا
١	الدقة والتحديد (Specific).		
٢	قابليته للقياس (Measurable).		
٢	إمكانية تحقيقه (Achievable).		
٣	ارتباطه بحياتك (Relevant).		
٤	وجود إطار زمني مُحدّد له (Timely).		

الجدول (٢-٣): خصائص الهدف الذكي.

- وضّح للطلبة ما يأتي:

## الهدف الذكي

لكي يكون الهدف ذكياً (SMART)؛ يجب أن تتوافر فيه المعايير والخصائص الآتية:

- ١- الدقة والتحديد (Specific): يجب أن يكون الهدف مُحدّداً لا عاماً ومُبهمًا، وأن يُكتَب بوضوح، ويُمكن فهمه بسهولة.
- ٢- القابلية للقياس (Measurable): يجب أن يكون للهدف نتائج نهائية يُمكن قياسها كميًا ( عدد، وقت، نسبة مئوية... )، وأن يقاس التقدّم أولاً بأول، وتظهر النتيجة النهائية من دون لبس.
- ٣- إمكانية التحقّق (Achievable): يجب أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق لا مستحيلاً أو خيالياً، وأن تتوافر المهارات والقدرات والموارد والإمكانات اللازمة لتحقيقه، فضلاً عن مواجهة العقبات المتوقّعة التي تعيق عملية تحقيقه.
- ٤- الارتباط بالحياة (Relevant): يجب أن يكون الهدف ذا علاقة وارتباط بأهداف حياتك الشخصية، وأن يتوافق مع قيمك الشخصية؛ أي التأكّد أن الوقت والمال والجهد المُستثمر في تحقيق هذا الهدف سيكون مثمراً.
- ٥- له إطار زمني مُحدّد (Timely): يجب أن يكون الهدف مُحدّداً بإطار زمني واضح له بداية ونهاية.

### المثال:

إنتاج ٢٠٠ قطعة من المنتج بجودة عالية، وتكلفة منخفضة، وسعر مناسب، لتحقيق ربح مقداره ٢٠٠٠ دينار خلال الأشهر الثلاثة الأولى.

وبذلك نجد أن هذا الهدف هو هدف ذكي؛ لأنه يطابق خصائص الهدف الذكي.



١- وضح المقصود بالهدف.

الهدف: هو الشيء الذي يراد الوصول إليه، وما يسعى الفرد إلى تحقيقه.

٢- اذكر خصائص الهدف الذكي.

أ- الدقة والتحديد (Specific): يجب أن يكون الهدف مُحدداً لا عاماً ومُبهماً، وأن يُكتب بوضوح، ويُمكن فهمه بسهولة.

ب- القابلية للقياس (Measurable): يجب أن يكون للهدف نتائج نهائية يُمكن قياسها كميًا ( عدد، وقت، نسبة مئوية...)، وأن يقاس التقدم أولاً بأول، وتظهر النتيجة النهائية من دون لبس.

ج- إمكانية التحقق (Achievable): يجب أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق لا مستحيلاً أو خيالياً، وأن تتوافر المهارات والقدرات والموارد والإمكانات اللازمة لتحقيقه، فضلاً عن مواجهة العقبات المتوقعة التي تعيق عملية تحقيقه.

د- الارتباط بالحياة (Relevant): يجب أن يكون الهدف ذا علاقة وارتباط بأهداف حياتك الشخصية، وأن يتوافق مع قيمك الشخصية؛ أي التأكد أن الوقت والمال والجهد المُستثمر في تحقيق هذا الهدف سيكون مثمراً.

هـ- له إطار زمني مُحدد (Timely): يجب أن يكون الهدف مُحدداً بإطار زمني واضح له بداية ونهاية.

٣- صاغت هدى الهدف الآتي:

«دراسة ٦ ساعات يومياً للحصول على معدل ٨٥ ٪ فأكثر في امتحان الثانوية العامة نهاية العام الحالي».

هل يُعدُّ الهدف الذي صاغته هدى ذكياً أم لا؟ وضح إجابتك.

نعم، الهدف الذي صاغته هدى هو هدف ذكي؛ لأن جميع خصائص الهدف الذكي تتوافر فيه؛ فهو مُحدد دقيق، وليس عاماً أو مُبهماً، وهو قابل للقياس؛ ذلك أنه يُمكن قياس هذا المعدل. وهو هدف يُمكن تحقيقه لأنه واقعي لا مستحيل أو خيالي؛ فمن جَدٍ وَجَدَ، وهو أيضاً مرتبط بالحياة الشخصية لهدى، ومُحدد زمنياً.

١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سُلم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يُعرّف مفهوم الهدف.				
٢	يُميّز خصائص الهدف الذكي.				
٣	يصوغ أهداف المشروع وفقاً لخصائص الهدف الذكي.				

## الدرس الرابع نموذج العمل التجاري

٤

نتائج التعلُّم الخاصة بالدرس:

يُتَوَقَّع من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادرًا على:

- تعريف مفهوم نموذج العمل التجاري.
- تمييز مكوّنات نموذج العمل التجاري.
- إعداد نموذج العمل التجاري.

**المفاهيم والمصطلحات:** نموذج العمل التجاري، القيمة المُقترحة (العرض المُقدّم)، شرائح الزبائن، قنوات التوزيع، العلاقة بالزبائن، مصادر الإيرادات، الموارد الرئيّسة، الأنشطة الرئيّسة، هيكل التكاليف، الشركاء الرئيّسيون.

**أساليب التدريس:**

- العصف الذهني.
- التدريس المباشر.
- العمل الجماعي.

إن مجرد ابتكار فكرة تلبّي حاجة معينة في السوق المستهدف، أو تحل مشكلة معينة من وجهة نظر أصحابها، لا يُعدُّ كافيًا من الناحية العملية؛ إذ يجب التأكّد من مدى جدوى فكرة المشروع، ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة، والحصول على الربح المتوقع. ولتحديد هذه الجدوى، لا بُدَّ من إعداد الدراسات اللازمة التي تتمثّل في دراسة كلِّ من السوق المستهدف لمنتجات المشروع، وما يتعلق بالزبائن والمنافسين، ثم تحديد المتطلبات الفنية المتمثّلة في الأدوات والمواد والموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المشروع، إضافةً إلى تحديد الجوانب المالية المتمثّلة في تحديد التكاليف المختلفة، ورأس المال المطلوب، ومدى الأرباح المتوقعة للمشروع. وهذه الدراسات الثلاث معًا مجتمعة تُمثّل ما يُسمّى دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع.

ولما كانت هذه الدراسات تحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل وتكلفة مادية، فإنه يجب أولاً النظر إلى جدوى المشروع بصورة مبدئية مبسطة غير مكلفة لا تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين. وعليه، فقد تمَّ ابتكار نموذج العمل التجاري الذي يُعدُّ مدخلاً يُوجِّه أصحاب المشروعات إلى دراسة الجدوى، فما المقصود بنموذج العمل التجاري؟ وما مكوّناته؟ وكيف يُمكن تعبئته؟





**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف مفهوم نموذج العمل التجاري.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على الشكل (١-٣): مخطط نموذج العمل التجاري.
- ناقش الطلبة في الأسئلة الآتية:
- ١- كم مُكوّنًا في النموذج؟
- ٢- ما المُكوّنات التي يتضمّنُها النموذج؟
- ٣- برأيك، ما الرابط بين هذه المُكوّنات؟ وضح إجابتك.
- ٤- إذا طُلب إليك وصف هذا النموذج، فهل تصفه على أساس أنه جدول، أم شكل، أم مخطط؟ وضح إجابتك.
- ٥- برأيك، هل يوضّح هذا النموذج الأسلوب الذي سيبته أصحاب فكرة المشروع لتعريف الزبائن والمستثمرين بأهمية المنتجات المقترحة من خلال توضيح المزايا (القيمة) التي تجعل منتجاتهم تفوق مزايا منتجات المنافسين؟ وضح إجابتك.
- ٦- صفّ كل مُكوّن من هذه المُكوّنات، موضحًا علاقته بفكرة المشروع.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى صياغة تعريف لمفهوم نموذج العمل التجاري، مسترشدين بالإجابات التي تمّ مناقشتها.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض تعريفها أمام المجموعات الأخرى.
- ناقش الطلبة في النتائج التي يتوصّلون إليها.

مُخَطَّط نموذج العمل التجاري.

الشركاء الرئيسيون	الأنشطة الرئيسة	القيمة المُقترحة	العلاقة بالزبائن	شرائح الزبائن
	الموارد الرئيسة		قنوات التوزيع	
هيكل التكاليف			مصادر الإيرادات	

الشكل (١-٣): مُخَطَّط نموذج العمل التجاري.

- وضح للطلبة ما يأتي:

نموذج العمل التجاري: مخطط بصري يصف التصور المبدئي للأسلوب الذي سيتبعه أصحاب المشروع في صنع القيمة المقترحة من المنتج الذي يخدم الفئة المستهدفة من الزبائن، والاستفادة منها في تحقيق النجاح والربح المتوقع من المشروع.

مكونات نموذج العمل التجاري: يتكوّن نموذج العمل التجاري من تسعة أجزاء أساسية تشمل المجالات الأربعة للعمل التجاري، التي تتمثل في كل من: الزبائن (شرائح الزبائن، العلاقة بالزبائن)، القيم المقترحة، والبنية التحتية، (الأنشطة، الشركاء، الموارد)، والقدرة المالية (مصادر الإيرادات، هيكل التكاليف). وفي ما يأتي الأجزاء التسعة التي يتألف منها نموذج العمل التجاري:

١- القيمة المقترحة، أو العرض المقدم (Value Proposition) .

٢- شرائح الزبائن (Customer Segments) .

٣- قنوات التوزيع (Channels) .

٤- العلاقة بالزبائن (Customer Relationships) .

٥- مصادر الإيرادات (Revenue Streams) .

٦- الموارد الرئيسية (Key Resources) .

٧- الأنشطة الرئيسية (Key Activities) .

٨- هيكل التكاليف (Cost Structure) .

٩- الشركاء الرئيسيون (Key Partners) .

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تمييز مُكوّنات نموذج العمل التجاري.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى تسع مجموعات.
- ارسم على اللوح مخطط نموذج العمل التجاري.
- اطلب إلى كل مجموعة تجهيز ورقة بيضاء وقلم.
- وزّع على المجموعات بطاقات مُكوّنات نموذج العمل التجاري، بحيث تأخذ كل مجموعة بطاقة واحدة تتضمن وصفاً لأحد مُكوّنات نموذج العمل التجاري.
- ضع رقم المجموعة عند المُكوّن الذي ستدرسه.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة دراسة المعلومات التي ورد ذكرها في البطاقة، ثم تنظيم نقاش عنها.
- وجّه أفراد كل مجموعة إلى تلخيص هذه المعلومات في صورة نقاط رئيسية.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة تدوين المعلومات التي يتوصّلون إليها في الورقة البيضاء.
- اطلب إلى المجموعة الأولى عرض النتائج التي تتوصّل إليها أمام المجموعات الأخرى.
- اكتب هذه المعلومات على اللوح، في الجزء المُخصّص لذلك من المخطط المرسوم لنموذج العمل التجاري.
- ناقش أفراد المجموعات الأخرى في هذه المعلومات، وخذ بآرائهم. وفي حال وردت أيُّ معلومات أخرى لم تُذكر، فاكتبها على اللوح.
- كرّر الخطوات الست السابقة مع بقية المجموعات.

## أولاً: القيمة المقترحة، أو العرض المُقدّم (Value Proposition).

أراد سامر تصميم نموذج العمل التجاري الخاص بفكرته والهدف المتعلق بها، فقرّر أن يوضّح القيمة المقترحة للزبائن المستهدفين من فكرته، وماهية المنتجات التي سيقدّمها لهم. وقد استشار صديقه سالم في هذا الموضوع، فبيّن له أن القيمة المقترحة تتمثّل في إظهار الفائدة الرئيسة من المنتج؛ أي بيان الحاجة التي يتناولها، أو المشكلة التي قدّم حلاً لها، ثم إظهار الخصائص الملموسة التي تُشكّل كيان المنتج، مثل: تصميمه، وشكله، ولونه، وبعض المزايا التي تخص المنتج، ثم بيان الخدمات الإضافية التي تُعزّز شراء الزبائن لهذا المنتج معنوياً، مثل: شعور الفرد بالتميز لامتلاكه منتجاً ذا جودة عالية، أو علامة تجارية (ماركة) مشهورة، وخدمات ما بعد البيع مثل توافر الصيانة المجانية أو التركيب المجاني.

### البطاقة رقم (١).

## ثانياً: شرائح الزبائن (Customers Segments).

أرادت دعاء تصميم نموذج العمل التجاري الخاص بفكرتها، فقرّرت تحديد شريحة الزبائن المستهدفين، واستشارت لذلك والدها المتخصّص في مجال تأسيس المشروعات الصغيرة، وقد أشار عليها أن تُحدّد أولاً الزبائن الذين قد يرغبون في شراء منتجاتها من السوق المراد استهدافه كاملاً، ثم تقسيمهم إلى شرائح (مجموعات) بناءً على معايير عدّة، مثل: الحاجات المشتركة، والخصائص الديموغرافية، من مثل: العمر، والجنس، ومعدل الدخل، أو طرائق الوصول إلى الزبائن، وذلك بتقسيم الأسواق إلى محلية، وإقليمية، وعالمية، وغير ذلك.

### البطاقة رقم (٢).

### ثالثاً: قنوات التوزيع (Channels).

أراد أحمد تصميم نموذج العمل التجاري الخاص بفكرته. وعندما قرّر تحديد قنوات التوزيع (الآليات) التي سيستخدمها في إيصال المنتج إلى الزبون، واجه صعوبة في ذلك، فاستشار أصدقاءه الذين أخبروه أن قناة التوزيع ضرورية لإيصال المنتجات إلى الزبون، وأنه يتعيّن عليه تحديد إذا كانت قناة التوزيع تتمثل في مكان خاص بها مثل المتجر الذي يبيع المنتجات مباشرة للزبون، أو أنها ستكون بيعاً بالتجزئة؛ أي توزيع المنتجات على أصحاب المتاجر الأخرى الذين سيعملون على إيصالها إلى الزبون، فتكون بذلك قناة التوزيع غير مباشرة.

البطاقة رقم (٣).

### رابعاً: العلاقة بالزبائن (Customer Relationship).

أرادت سعاد تصميم نموذج العمل التجاري الخاص بفكرتها. وعندما قرّرت تحديد العلاقة بالزبائن، استشارت صديقتها زينة لاختيار أكثر الطرائق مناسبة لعمل علاقة بالزبائن. وقد أشارت عليها زينة أن تكون العلاقة بالزبائن في بداية المشروع علاقة مباشرة وجهاً لوجه، ثم يتعيّن عليها تطوير هذه العلاقة لتصبح بالتواصل عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي؛ ما سيتيح لها تعرّف آراء الزبائن ووجهات نظرهم من خلال التغذية الراجعة التي يُقدّمونها عن المنتجات، والاستفادة منها في تحسين المنتج وتطويره.

البطاقة رقم (٤).

### خامساً: مصادر الإيرادات (Revenue Stream).

قرّر هيثم تحديد مصادر الإيرادات في نموذج العمل التجاري الخاص بفكرة مشروعه، فاستشار صديقه فارس الذي بيّن له أن الإيرادات تتمثل في المبالغ المالية التي يحصل عليها لقاء تقديم منتجاته للزبائن؛ إما بوصفها ثمناً للبيع، وإما بوصفها رسوم استخدام مدّة معينة (الإيجار)، وإما بوصفها رسوم اشتراك مثل اشتراكات الإنترنت.

البطاقة رقم (٥).

### سادساً: الموارد الرئيسية (Key Resources).

قررت إيمان تحديد الموارد الرئيسية في نموذج العمل التجاري الخاص بفكرة مشروعها، فدوّنت جميع الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع وصنع المنتجات بصورتها النهائية. وقد تمثلت هذه الموارد في ما يأتي:

- الموظفون وفريق العمل اللازم لتنفيذ العمليات المطلوبة لصنع المنتج.
- الآلات والمعدات والأدوات اللازمة.
- التراخيص اللازمة لتنفيذ المشروع.
- رأس المال المطلوب، وكيفية الحصول عليه.

البطاقة رقم (٦).

### سابعاً: الأنشطة الرئيسية (Key Activities).

قرر بلال تحديد الأنشطة الرئيسية لمشروعه ضمن نموذج العمل التجاري الخاص بفكرة مشروعها، فاستشار أصدقاءه الذين أوضحوا له أن الأنشطة الرئيسية تتمثل في الإجراءات والمهام التي يتم تنفيذها من لحظة البدء بتنفيذ المشروع حتى صنع المنتج بصورته النهائية، مثل: عمليات الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والتوزيع، وإيصال المنتج إلى الزبائن. وقد كتب بلال الأنشطة الآتية في نموذج العمل التجاري:

- شراء الأقمشة والخيوط الملونة.
- حياكة الملابس.
- الحملة الإعلانية والتسويقية.
- بيع ما صنع من ملابس للزبائن.

البطاقة رقم (٧).

### ثامناً: هيكل التكاليف (Cost Structure).

حددت لبنى هيكل التكاليف الخاص بفكرة مشروعها ضمن نموذج العمل التجاري، فبيّنت التكاليف التي تظل ثابتة طوال مدة تنفيذ المشروع مثل حاجتها إلى شراء مبنى خاص بمشروعها، وبيّنت أيضاً التكاليف التي تتغير بتغير حجم الإنتاج، مثل: تكلفة المواد الخام، وتكلفة الخدمات الإنتاجية، من مثل: الماء، والكهرباء، والإنترنت، والهاتف.

البطاقة رقم (٨).

### تاسعاً: الشركاء الرئيسيون (Key Partners).

حدّد بسام الشركاء الرئيسيين لفكرة مشروعها التي تتمثل في إنشاء مدرسة خاصة ضمن نموذج العمل التجاري، وقد توصل إلى أنه بحاجة إلى رخصة لذلك من وزارة التربية والتعليم، ومكتبة لشراء حاجات المدرسة من القرطاسية.

البطاقة رقم (٩).

- ناقش الطلبة في ما يأتي:

### أولاً: القيمة المقترحة، أو العرض المقدم (Value Proposition).

توجد ثلاثة معايير يجب مراعاتها عند شراء منتج معين، هي:

- أ- جميع عناصر المنتج المعنوية الإضافية. فمثلاً، قد يشعر الزبون بالسمو والتميز والثقة عند شرائه منتجاً ذا علامة تجارية معينة، وتوافر خدمة صيانتها المجانية أو تركيبه المجاني.
- ب- جميع عناصر المنتج المادية، مثل: الشكل، واللون، والوزن، والرائحة، والمواد التي يُصنع منها.
- ج- العنصر الرئيس في المنتج؛ أي السبب الحقيقي الذي يدفع الزبون إلى شراء منتج دون غيره؛ ما يُمثل القيمة الحقيقية التي يُقدمها هذا المنتج.

مثال:

- عند شراء هاتف محمول، فإن الزبون يُفضل شراء هاتف (س)، مراعيًا المعايير السابقة على النحو الآتي:
- أ- عناصر المنتج المعنوية الإضافية: تتمثل في إحساس الزبون بالتميز لاقتناء هذا المنتج.
  - ب- عناصر المنتج المادية: تتمثل في مزايا الهاتف الفنية، مثل: التصميم، والشاشة، والكاميرا.



ج- العنصر الرئيس في المنتج: يتمثل في خدمة الاتصال المتنقل، وتصفح شبكة الإنترنت، واستخدام التطبيقات المتعددة.

لاحظ أن الزبون لا يشتري هذا الهاتف للشعور فقط بالتميز والإحساس بالسمو، ولا يشتريه أيضاً لما فيه من شاشة وكاميرا ودارات إلكترونية، وإنما يعتمد إلى شرائه من أجل الاتصال الذي يُمثل القيمة الرئيسة التي يُقدّمها هاتف (س)، والتي تُعزّزها المواصفات والخصائص الأخرى لتمييزه من غيره؛ إذ يوجد طيف واسع من المنتجات التي تُقدّم الخدمة الرئيسة نفسها.

لكي يتمكن أصحاب المشروع من تعريف الزبائن بقيمة منتجاتهم؛ توجد مداخل وطرائق عدّة يُمكن استخدامها في العرض المُقدّم أو القيمة التي يودون إيصالها إلى زبائنهم، هي:

أ- القيمة المُبتكرة أو القيمة الجديدة: يُقصد بذلك طرح منتجات جديدة كلياً في السوق، مثل الجهاز اللوحي (الآي باد)؛ فالقيمة التي يدفع الناس لقاء الحصول عليها هي كون المنتج جديداً، وعدم وجود بديل له يُمكن أن يحلّ محله.

ب- القيمة بالأداء الأفضل: يُقصد بذلك طرح منتجات متميزة ذات قيمة أعلى بالأداء الأفضل بالرغم من وجود منتجات مماثلة لها، مثل استمرار شركات تصنيع الهواتف المحمولة في طرح المزيد من المنتجات التي تتمايز بأداء أفضل وأعلى ممّا سبقها؛ ما يعني إنجازها الأعمال بسرعة وكفاءة أكبر.

ج- القيمة بالتخصيص: يُقصد بذلك طرح منتجات تتوافر فيها خصيصة التصميم المُتفرّد لكل زبون وفقاً لرغبته وحده. فمثلاً، أتاحت شركة ما لكل زبون تصميم الهاتف الخاص به؛ ما يُعدّ ميزة لا تُوفّرها بقية شركات الهواتف الذكية.

د- القيمة بالخدمة الشاملة: يُقصد بذلك طرح منتجات مُعقّدة أسعارها مرتفعة جداً لقاء تقديم الخدمة الشاملة؛ إذ يُمكن - مثلاً - لشركة تصنع معدات رياضية، مثل أجهزة تخسيس الوزن، أن تُقدّم خدمة النقل والتركيّب والتدريب المجاني، وتُوفّر الصيانة وقطع الغيار؛ ما يضيف قيمة جديدة لا تُوفّرها الشركات المنافسة التي تكتفي فقط ببيع المنتج.

هـ- القيمة بالتصميم: يُقصد بذلك طرح منتجات تمتاز بتصميمها الجاذب، أو سهولة استخدامها، أو تعلم كيفية استعمالها بسهولة، حتى من كبار السن أو الأطفال، مثل تصميم بعض الهواتف الذكية بمواصفات فنية لا تتوافر في غيرها.

و- القيمة بالسعر: يُقصد بذلك طرح منتجات بأسعار منافسة للمنتجات المشابهة لها. فإذا لم يتمكن أصحاب المشروع من تقديم منتجاتهم بتصميم جميل، أو مفيد، أو سهل، فإنهم يعتمدون إلى عرضه بسعر منافس رخيص جداً، كما تفعل العديد من شركات صناعة الهواتف الذكية التي تُقدّم

مُنْتَجَاتِهَا بِأَسْعَارٍ مُنَافِسةٍ رَخِيصةٍ جَدًّا، مُسْتَهْدَفَةً شَرِيحةً الزبائن التي يهملها السعر القليل.

ز- القيمة بالأمان: يُقصد بذلك طرح مُنْتَجَاتٍ تمتاز بقيمة الأمان الأكثر ولو على حساب السعر، كما في المُنْتَجَاتِ التي ترتبط بحياة الزبون مثل السيارات؛ إذ تميّزت شركة ما بإنتاج سياراتها التي لا تُعدُّ أفضل أداءً، أو أجمل تصميمًا، أو أرخص سعرًا، وإنما تمتاز بأنها أكثر أمانًا من غيرها.

ح- القيمة بسهولة الحصول على المُنتَج: يُقصد بذلك طرح مُنْتَجَاتٍ يسهل الحصول عليها، كما في المُنْتَجَاتِ الاستهلاكية، أو تلك مُتكررة الشراء، مثل المشروبات الغازية. فعند توفير هذه المُنْتَجَاتِ في أماكن عدّة يستطيع الزبون الوصول إليها دائمًا، فإنه سيُفضّل شراء هذا المُنتَج الذي يُوفّر عليه عناء البحث على أيّ مُنتَجٍ آخر.

يُتبيّن ممّا سبق أن القيمة المُقترحة أو العرض المُقدّم للمُنْتَجِ يشمل جميع العناصر التي تُميّزه من غيره؛ ما يجعل الزبون ينجذب إليه دون غيره، وأنه يُمكِن الاعتماد على أكثر من مدخل لقيمة المُنتَج في آنٍ معًا؛ ما يجعل تقليده صعبًا جدًّا.

## ثانيًا: شرائح الزبائن (Customer Segments).

تُمثّل شرائح الزبائن الجهات أو الأفراد الذين يسعى أصحاب المشروع إلى خدمتهم عن طريق المُنتَج المُقدّم.

يُمكِن تقسيم الزبائن إلى شرائح (مجموعات) عدّة بناءً على جملة من المعايير، مثل: الحاجات المشتركة؛ والعوامل الديموغرافية، مثل: العمر، والجنس، ومعدل الدخل؛ وطرائق الوصول إلى الزبائن، وذلك بتقسيم الأسواق إلى: محلية، وإقليمية، وعالمية، وغير ذلك.

قد يتوجّه أصحاب الفكرة بمشروعهم إلى الزبائن في السوق المُستهدف بأربع طرائق، هي:

أ- كامل السوق: تشمل الشريحة هنا زبائن السوق كافةً حين يرغب الجميع في الحصول على المُنتَج كما هو الحال في صناعة السيارات.

ب- السوق المُخصّص: يُقسّم الزبائن في هذا السوق إلى شرائح عدّة، ثم تُختار شريحة معينة، ثم يجري العمل على تخصيص المُنتَج لتلبية حاجاتها كما في الشركات التي تصنع سيارات رياضية لشريحة من الزبائن فقط، مُتجاهلةً بذلك رغبة بقية الزبائن في الحصول على سيارات لأغراض النقل فقط.

ج- التجزئة: يُقسّم أصحاب المشروع الزبائن في السوق المُستهدف هنا إلى شرائح عدّة، ثم يختارون شريحة معينة، ثم يعملون على تجزئتها مرّةً أخرى إلى شرائح عدّة بناءً على معايير جديدة، كما هو

الحال في شركات صناعة المنظفات التي تستهدف ربات البيوت عامةً، ثم تعمل على تجزئة هذه الشريحة إلى شرائح عدّة لها معايير أخرى، مثل ربات البيوت اللاتي يعانين الحساسية، حيث تصنع لهنّ منظفات من دون أيّ روائح أو مواد كيميائية.

د- التنوع: يعمل أصحاب المشروع هنا على صنع مُنتجات متنوعة لشرائح عدّة من الزبائن الذين يتباينون في حاجاتهم أو قيمهم، كما هو الحال في خطوط الهاتف التي قد تستهدف فئة العامة من الناس، أو فئة الشباب، أو فئة العاملين في قطاع معين.

### ثالثًا: قنوات التوزيع (Channels).

تمثّل هذه القنوات حلقة الوصل بين المُنتج وشرائح الزبائن المستهدفين، وهي تشمل الطرائق والآليات المستخدمة في توصيل المُنتج إلى الزبائن.

لا يُمكن لأيّ قناة توزيع التميّز وتحقيق النجاح إلا إذا وفّرت للزبائن الخدمات الآتية:

١- زيادة وعي الزبائن بأهمية المُنتج، وتعريفهم بوجوده.

٢- تقييم القيمة أو المنفعة التي يُمكن الحصول عليها من المُنتج.

٣- مساعدة الزبائن على شراء المُنتج بتخطّي العقبات جميعها.

٤- إيصال المُنتج إلى الزبون في المكان الذي يريده بسرعة، وكفاءة، وتكلفة قليلة.

٥- تقديم خدمات ما بعد البيع، مثل: الدعم الفني، والصيانة، وحل المشكلات.

أخذت قنوات التوزيع تتعدّد وتتنوّع على نحو كبير يوميًّا؛ فقد كان الزبون سابقًا يحصل على المُنتج فقط من أماكن البيع الفيزيائية، وأصبح اليوم يحصل عليه من المواقع الإلكترونية الافتراضية، كما هو الحال في التجارة الإلكترونية.

### رابعًا: العلاقة بالزبائن (Customer Relationship).

قديمًا، اقتصر اهتمام أصحاب المشروع على المُنتج فقط، دون أدنى أيّ اهتمام بالزبون أو الإنسان، وكان جُلّ اهتمامهم هو استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن لبيع أكبر كمّ من المُنتج. أمّا اليوم، وفي ظلّ تزايد حدّة المنافسة بين أصحاب المشروعات المختلفة، فقد أصبح لزامًا للاهتمام أولاً بالزبون والإنسان، والسعي إلى نيل رضاه وجذب اهتمامه، وذلك عن طريق التواصل وبناء علاقات معه.

في ما يأتي بعض الطرائق المستخدمة في بناء هذه العلاقات:

أ- العلاقة الشخصية: يُقصد بها التواصل الشخصي وجهًا لوجه، أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي. ويُقدّم موظف خدمة الزبائن هذه الخدمة التي تشمل المساعدة الشخصية لكل زبون

بحسب حاجته.

ب- الخدمة الذاتية: يُوفّر أصحاب المشروع جميع الأدوات اللازمة التي تُمكن الزبون من خدمة نفسه بنفسه.

ج- الخدمة الآلية: قد تُستخدم الآلات في مساعدة الزبائن، وبناء علاقات معهم. وهنا يُعامل الزبائن كافةً على قدر المساواة والاهتمام، كما هو الحال في خدمة الصراف الآلي الذي يُقدّم خدمات مبرمجة واحدة لجميع الزبائن.

د- المجتمع: من الأمثلة على ذلك إنشاء المنتديات التي يتفاعل فيها الزبائن مع بعضهم بعضاً، ويتشاركون في حلّ المشكلات أو الردّ على الاستفسارات.

هـ- المحتوى المساعد: يُقصد بذلك التقييمات والتعليقات التي ينشرها بعض الزبائن عن مُنتج معين، والتي تُظهر إيجابياته وعيوبه؛ بغية مساعدة زبائن آخرين على اتخاذ قرار بخصوص شرائه.

و- شبكات التواصل الاجتماعي: يحرص أصحاب المشروعات على إثبات وجودهم الفاعل في الشبكات التي يُقبل عليها زبائنهم؛ لا بهدف التسويق أو البيع فحسب، بل بهدف إنشاء علاقة دائمة مع الزبائن والتفاعل معهم.

تبدأ العلاقة بالزبائن عند تطبيق استراتيجية العلاقة التوسعية (الحصول على زبائن جُدد)، وذلك بسعي أصحاب المشروع إلى جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، عن طريق تقديم مُنتج يفي بحاجات شرائح مختلفة منهم. وبعد مضي سنوات عدّة، يكتشف أصحاب المشروع أنه لم يعد ممكناً جذب المزيد من الزبائن الجُدد، فتشتد المنافسة بين المشروعات المتشابهة، وتبدأ العلاقة تأخذ منحى الحفاظ على الزبائن الحاليين، ثم تنحو العلاقة بالزبائن منحى آخر يتمثّل في زيادة المبيعات عن طريق الزبائن الحاليين، وذلك بتقديم عروض معينة تجعلهم يُقنعون زبائن آخرين في شركات منافسة أن يتحوّلوا إلى شراء هذه المُنتجات، فيحدث النمو في المبيعات.

#### خامساً: مصادر الإيرادات (Revenue Stream).

كان أصحاب المشروع فيما مضى يحصلون على الإيرادات فقط بالطرائق التقليدية التي تتمثّل في بيع المُنتج مباشرة إلى الزبون لقاء مبلغ مادي مُحدّد هو السعر. أمّا اليوم فقد تعدّدت طرائق الحصول على الإيرادات؛ سواء كانت مباشرة، أو غير مباشرة. ومن الأمثلة على طرائق تحصيل الإيرادات غير عملية البيع:

أ- البيع المجاني: تتضمّن هذه الطريقة تقديم الحد الأدنى من المُنتج مجاناً للزبائن خلال مدّة معينة. وعندما يطلب الزبون تمديد هذه المدّة، أو الحصول على قيمة إضافية، يُفرض عليه مبلغ

مالي، كما هو الحال في برامج الحاسوب التي تُحمَّل مجاناً - بوصفها نسخة تجريبية - مدَّة ثلاثين يوماً، ولا يُمكن للزبون بعد ذلك الحصول على النسخة الأصلية إلا بعد دفع مبلغ معين من المال.

ب- رسوم الاستخدام: يدفع الزبون هنا رسوماً في كل مرَّة يستخدم فيها المنتج، كما هو الحال عند إجراء المكالمات الهاتفية، واستخدام ألعاب الأطفال في أماكن لعبهم.

ج- رسوم الاشتراك: يدفع الزبون هنا مبلغاً مالياً ثابتاً لقاء الحصول على المنتج طوال مدَّة زمنية معينة، كما هو الحال في اشتراكات الإنترنت، والكهرباء، والماء، والهاتف الأرضي.

د- رسوم الترخيص: تمتاز بعض المشروعات بأنها لا تتبع الزبون المنتج، وإنما تتبعه رخصة استخدامه، حيث يدفع الزبون مرَّة واحدة، خلافاً لرسوم الاستخدام، كما هو الحال في نظام التشغيل (ويندوز)؛ إذ يدفع الزبون لقاء الاستخدام من دون أن يملك كامل المنتج.

هـ- التأجير: تمتاز بعض المشروعات بأنها لا تتبع الزبون المنتج، وإنما تُؤجَّر له لقاء استخدامه مدَّة زمنية معينة، كما هو الحال في شركات تأجير السيارات، ومحال تأجير الأدوات الموسيقية، أو آلات التصوير.

#### سادساً: الموارد الرئيسية (Key Resources).

يتطلب إنشاء أي مشروع توافر مجموعة من الموارد الرئيسية التي لا يُمكن من دونها تنفيذ المشروع وصنع المنتج.

قد تكون الموارد ملكاً للمشروع أم مستأجرة، ويُمكن تصنيف هذه الموارد بحسب طبيعتها إلى ما يأتي:

- أ- الموارد البشرية، مثل: العمَّال، والمهندسين، والخبراء الرئيسيين .
- ب- الموارد المادية، مثل: الآلات، والمواد الأولية.
- ج- الموارد المعنوية، مثل: براءات الاختراع، والترخيص اللازمة، والعلامات التجارية.
- د- الموارد المالية، مثل: رأس المال، والبنوك، والمصارف، ومحال الصرافة.

#### سابعاً: الأنشطة الرئيسية (Key Activities).

يعتمد صنع المنتجات في أي مشروع على مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي تتمثل في الإجراءات والمهام الخاصة بصنع المنتج بصورته النهائية، مثل: عمليات الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والتوزيع، وإيصال المنتج إلى الزبائن.

#### ثامناً: هيكل التكاليف (Cost Structure).

تُصنَّف التكاليف في أي مشروع إلى نوعين، هما:

أ- التكاليف الثابتة: تكاليف لا تتغير، وتظل ثابتة طوال مدة تنفيذ المشروع؛ أي إنها لا تزيد بزيادة الإنتاج، مثل: تكلفة شراء العقار، وتكلفة خطوط الإنتاج (الآلات).

ب- التكاليف المتغيرة: تكاليف تتغير بتغير حجم الإنتاج، مثل المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

ترتبط التكاليف بأنشطة المشروع الرئيسية؛ لأن لكل نشاط تكلفة لازمة لتنفيذه على أكمل وجه، وبهذا يتمكن أصحاب المشروع من معرفة حجم التكاليف اللازمة لتنفيذ المشروع.

### تاسعاً: الشركاء الرئيسيون (Key Partners).

يتعين على أصحاب أي مشروع تجاري في السوق التواصل مع أطراف عدّة، تُسهم في تنفيذه، وتضمن استمرارية وجوده في السوق، وتُعرف هذه الأطراف باسم الشركاء. ولكن، ينبغي لأصحاب المشروع التمييز بين الشركاء الذين تعاونوا معهم في بداية تنفيذ المشروع والشركاء الذين تعاونوا معهم في مراحل مُتقدّمة من المشروع. ولا بُدّ لهم أيضاً من معرفة الشركاء الضروريين الذين يمنحونهم التراخيص اللازمة، أو أولئك الذين يُشرفون على مشروعهم، مثل: الهيئات الحكومية، والهيئات الدولية، كما هو الحال عند طلب الحصول على رخصة من وزارة التربية والتعليم لإنشاء مدرسة خاصة، أو طلب الحصول على رخصة من وزارة الصحة لإطلاق مُنتج دوائي معين، أو التعاقد مع الموردين، وبخاصة في مجال الإنتاج للمشروعات التي تعتمد في إنتاجها على موردين خارجيين لتوريد المواد الأولية، أو التعاقد مع الموزعين المعنيين بتوزيع المنتجات وبيعها في حال لم يرغب أصحاب المشروع في فتح منافذ بيع خاصة لمشروعهم.

## الهدف:

يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على إعداد نموذج العمل التجاري الخاص بمشروع كل منهم.

## التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات بحسب الأفكار التي يختارونها لمشروعاتهم.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على الشكل (٣-٢): مخطط نموذج العمل التجاري لأحد المشروعات.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى ملء الفراغ بما هو مناسب في نموذج العمل التجاري الذي يصف فكرة مشروعهم.
- تجوّل بين أفراد المجموعات مُساعدًا، ومُرشدًا، ومُوجِّهًا.
- اطلب إلى أفضل المجموعات عرض نتائجها أمام المجموعات الأخرى، وقدم التغذية الراجعة لها.

الشركاء الرئيسيون	الأنشطة الرئيسة	القيمة المُقترحة	العلاقة بالزبائن	شرائح الزبائن
إدارة الحدائق	صنع العصير التسويق البيع	خدمة سريعة في تقديم عصير منعش	شخصي	زوار الحديقة
	الموارد الرئيسة المكونات البائعون المعدات		قنوات التوزيع كشك البيع WWW.	
	المعدات	هيكل التكاليف المطويات		مصادر الإيرادات مبيعات أكواب العصير
	المكونات	الرواتب		

الشكل (٣-٢): مخطط نموذج العمل التجاري لأحد المشروعات.



ابحث في شبكة الإنترنت عن نموذج العمل التجاري لأحد المشروعات، ثم ادرس تفاصيله، ثم شارك المعلم والزملاء في ما تتوصل إليه.





١- وضح المقصود بنموذج العمل التجاري.

مُخَطَّطٌ بصري يصف التصور المبدئي للأسلوب الذي سيتبعه أصحاب المشروع في صنع القيمة المُقترحة من المنتج الذي يخدم الفئة المستهدفة من الزبائن، والاستفادة منها في تحقيق النجاح والربح المتوقع من المشروع.

٢- ما الفرق بين قنوات التوزيع والعلاقة بالزبائن، مُعزِّزاً إجابتك بمثال على كلٍّ منهما؟

قنوات التوزيع: هي الأماكن الخاصة بإيصال المنتج إلى الزبون، وقد تكون متجرًا خاصًا يبيع المنتجات مباشرة للزبون، وقد تكون بيعًا غير مباشر بالتجزئة؛ أي توزيع المنتجات على أصحاب المتاجر الذين يبيعونها للزبون.

العلاقة بالزبائن: تكون هذه العلاقة إما مباشرة وجهاً لوجه مثل علاقة البائع بالزبون، وإما غير مباشرة مثل التواصل مع الزبائن عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي لتعرُّف آرائهم، ووجهات نظرهم، والتغذية الراجعة التي يُقدِّمونها عن المنتجات، والتي يستفاد منها في تحسين المنتج وتطويره.

٣- يوجد العديد من مصادر الإيرادات لأي مشروع، اذكر ثلاثة منها.

أ- سعر السلعة أو الخدمة (ثمن البيع).

ب- رسوم الاستخدام مدَّة معينة.

ج- رسوم الاشتراك، مثل اشتراكات الإنترنت، والكهرباء، والماء، والهاتف الأرضي.

د- رسوم الترخيص.

هـ- التأجير.

٤- في ما يأتي بعض الموارد الرئيسية والأنشطة الرئيسية التي تخص أي مشروع:

أيها يُصنّف ضمن الموارد الرئيسية، وأيها يُصنّف ضمن الأنشطة الرئيسية؟

الصف	الموارد الرئيسية والأنشطة الرئيسية
الموارد الرئيسية	الألات
الأنشطة الرئيسية	شراء المواد الخام
الموارد الرئيسية	المعدات
الموارد الرئيسية	رأس المال
الأنشطة الرئيسية	الحملة الإعلانية والتسويقية
الموارد الرئيسية	القوى العاملة
الموارد الرئيسية	المواد الخام
الأنشطة الرئيسية	بيع الملابس للزبائن
الموارد الرئيسية	التراخيص اللازمة
الأنشطة الرئيسية	التسويق

١) أداة التقويم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقويم: الملاحظة.

أداة التقويم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

٢) أداة التقويم الخاصة بنتائج التعلم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقويم: الملاحظة.

أداة التقويم: سُلم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يُعرّف مفهوم نموذج العمل التجاري.				
٢	يُميّز مُكوّنات نموذج العمل التجاري.				
٣	يُعِدُّ نموذج العمل التجاري.				

## الدرس الخامس جدوى مشروعى

0

**نتائج التعلم الخاصة بالدرس:**  
**يُتوقع من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادراً على:**

- تعريف مفهوم دراسة الجدوى.
- تمييز عناصر دراسة الجدوى.
- تحديد طرائق جمع المعلومات.

**المفاهيم والمصطلحات:** دراسة الجدوى، الدراسة السوقية، الدراسة الفنية، الدراسة المالية.

**أساليب التدريس:**

- العصف الذهني.
- التدريس المباشر.
- العمل الجماعي.
- قصائد الشجرة.
- التعلم عن طريق المشروعات.
- دراسة الحالة.



بعد اعتماد نموذج العمل التجاري الذي يوضح فكرة المشروع، والذي يعرض تصوراً مبدئياً لجدواها وإمكانية تطبيقها ومدى تحقيقها الربح المتوقع، يجب التحقق من أن فكرة المشروع ستكون مجدية عند تطبيقها على أرض الواقع بصورة فعلية مؤكدة قبل الشروع في تنفيذها، وذلك بعمل بعض الدراسات اللازمة، وإعداد التقارير التي تُبين جدوى تنفيذ المشروع، والتي تتمثل في تحديد تصنيف المشروع؛ أي بيان أنشطة المشروع الرئيسية (صناعية، خدمية، تجارية...)، وتحديد أنشطته عن طريق الوصف المختصر للمنتجات المُقدّمة، وتحديد المهارات والخبرات لصاحب المشروع أو الشركاء، وتحديد موقع المشروع، وتوضيح الشكل القانوني للمشروع من حيث التراخيص والتصاريح. ولمعرفة هذا كله، لا بُدَّ من عمل دراسة جدوى للمشروع، فما المقصود بدراسة الجدوى؟ وما عناصرها؟

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف مفهوم دراسة الجدوى.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى كل مجموعة تجهيز ورقة بيضاء وقلم.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة كتابة عبارة (دراسة الجدوى) في أعلى منتصف الصفحة في السطر الأول.
- وجّه أفراد كل مجموعة إلى كتابة صفتين مرتبطتين بدراسة الجدوى في السطر الثاني من الصفحة.
- وجّه أفراد كل مجموعة إلى كتابة ثلاثة أفعال مرتبطة بدراسة الجدوى في السطر الثالث من الصفحة.
- وجّه أفراد كل مجموعة إلى كتابة جملة مُكوّنة من أربع كلمات فقط تُعبّر عن دراسة الجدوى.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض ما كتبه أمام المجموعات الأخرى.
- اكتب كلمات الطلبة على اللوح. وفي حال وردت كلمات متشابهة، ضع خطاً تحتها.
- ناقش الطلبة في مفهوم دراسة الجدوى.
- وضح للطلبة ما يأتي:

تأتي مرحلة دراسة الجدوى بعد تحديد الفكرة التي تولّدت لدى صاحب المشروع بوصفها فرصة للاستثمار. ويُقصد بكلمة (جدوى) الفائدة أو العائد المتوقّع من الفكرة، الذي قد يكون مادياً مثل الربح، أو اجتماعياً مثل إشباع حاجة للمجتمع، أو تشغيل العمّال بوصف ذلك حلاً لمشكلة البطالة، أو تلبية حاجات السوق المحلية مثل إنتاج سلعة معينة، أو تقديم خدمة ما.

تُعرَّف دراسة الجدوى بأنها سلسلة من الدراسات التي يجريها القائمون على المشروع لجمع المعلومات المتعلقة بمشكلة معينة وتحليلها، ثم ابتكار حل لها على نحو مُفصَّل (تقدير العوائد، وتحديد تكلفة الإنتاج، وغير ذلك)؛ لتقرير إذا كان المشروع المقترح يُمكن تحقيقه اقتصادياً، ويستحق التطوير.



**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تمييز عناصر دراسة الجدوى.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على ورقة العمل (٣-٣): عناصر دراسة الجدوى، ثم الإجابة عن الأسئلة الواردة فيها.
- ناقش الطلبة في إجابات الأسئلة.

تتضمن عملية إعداد دراسة الجدوى لأي مشروع تحديد كل مما يأتي:

- رغبات الفئة المستهدفة، وحاجاتها، وميولها، وقدراتها الشرائية.
- الأرباح التي يُمكن أن يُحققها المشروع.
- المواد الخام والمواد الأولية لصنع المنتج.
- الخطة الزمنية لتنفيذ المشروع.
- موقع المشروع، ومتطلباته.
- مواطن القوة ومواطن لدى المنافسين.
- رأس المال اللازم لتمويل المشروع، وكيفية الحصول عليه.
- التكاليف التي تلزم المشروع.
- نقطة التعادل التي تعني وصول المنتج إلى مرحلة تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف.
- الميزة التنافسية لمنتجات المشروع التي تُبين الخصائص التي تُميّز هذه المنتجات من غيرها.
- الهيكل التنظيمي لفريق العمل.
- الموارد البشرية (القوى العاملة) في المشروع.
- حجم العرض والطلب في السوق المستهدف.
- المهام والأنشطة لكل عضو في فريق العمل.

المطلوب:

إذا علمت أن عناصر دراسة الجدوى للمشروع تتمثل في الدراسة السوقية، والدراسة الفنية، والدراسة المالية، فصنّف الجوانب السابقة ضمن ما يناسبها من عناصر الجدوى وفقاً للجدول الآتي:

الدراسة السوقية	الدراسة الفنية	الدراسة المالية

ورقة العمل (٣-٣): عناصر دراسة الجدوى.





إجابات أسئلة ورقة العمل (٣-٣): عناصر دراسة الجدوى.

الدراسة المالية	الدراسة الفنية	الدراسة السوقية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأرباح التي يُمكن أن يُحققها المشروع.</li> <li>- زمن الاسترداد؛ أي المدّة التي يسترد فيها المشروع التكاليف الاستثمارية التي أنفقت عليه.</li> <li>- رأس المال اللازم لتمويل المشروع، وكيفية الحصول عليه.</li> <li>- التكاليف التي تلزم المشروع.</li> <li>- نقطة التعادل التي تعني وصول المنتج إلى مرحلة تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المواد الخام والمواد الأولية لصنع المنتج.</li> <li>- الخطة الزمنية لتنفيذ المشروع.</li> <li>- موقع المشروع، ومتطلباته.</li> <li>- الهيكل التنظيمي لفريق العمل.</li> <li>- الموارد البشرية (القوى العاملة) في المشروع.</li> <li>- المهام والأنشطة لكل عضو في فريق العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رغبات الفئة المستهدفة، وحاجاتها، وميولها، وقدراتها الشرائية.</li> <li>- مواطن القوة ومواطن الضعف لدى المنافسين.</li> <li>- الميزة التنافسية لمنتجات المشروع التي تُبيّن الخصائص التي تُميّز هذه المنتجات من غيرها.</li> <li>- حجم العرض والطلب في السوق المستهدف.</li> </ul>

- وضّح للطلبة ما يأتي:

### عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع

تتكوّن دراسة الجدوى الاقتصادية لأيّ مشروع من ثلاثة عناصر رئيسية، هي:

١- الدراسة السوقية: تهتم هذه الدراسة بتعرّف العوامل المحيطة بالمنتج (سلعة، أو خدمة) في السوق، وتتمثّل في إجراء تحليل دقيق للسوق المتوقّع لمنتجات المشروع. تُعرّف الدراسة السوقية بأنها عملية التحقق من وجود حاجة أو طلب أو فجوة في السوق لفكرة المشروع، وذلك عن طريق جمع المعلومات التي تشمل ما يأتي:

أ- الفجوة المتوقّعة بين حجم الطلب وحجم العرض في السوق.

ب- الزبائن المستهدفون، وخصائصهم.

ج- طرائق توزيع المنتج ودراسته في السوق المحلي.

د- المنافسون ومواطن القوة ومواطن الضعف لديهم.

هـ- نقاط القوة ونقاط الضعف في المنتج قياساً على المنتجات المنافسة.

٢- الدراسة الفنية: تهتم هذه الدراسة بمعرفة جميع الحاجات والمتطلبات اللازمة لتصنيع المنتج، مثل: المواد الخام، والمعدات، وآلات الإنتاج ومواصفاتها ومصادر الحصول عليها، وكذلك تحديد العمالة المطلوبة، وموقع المشروع، ومساحته.

تتمثّل أهمية الدراسة الفنية للجدوى في ما يأتي:

أ- تحديد حجم المشروع.

ب- تحديد موقع المشروع.

ج- تحديد تكاليف إنشاء المشروع.

د- تحديد الجدول الزمني لتنفيذ المشروع.

هـ- تحديد عمر المشروع.

و- تقرير إذا كانت دراسة الجدوى ستستكمل أو تتوقف.

ز- تحديد نوع الهيكل التنظيمي للمشروع.

ح- تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع.

ط- تحديد نظم العمل (الأماكن، الإجراءات، الأساليب، المستندات).

ي- توصيف الوظائف.

ك- العمالة المناسبة كمّاً وكيفاً في الوقت المناسب.

ل- جدول الأجور.

٣- الدراسة المالية: تهتم هذه الدراسة بتحديد جميع العمليات المالية المتعلقة بالمشروع، بما في ذلك جمع المعلومات الخاصة بتقدير تكاليف إنشاء المشروع، وتشغيله، وكيفية الحصول على التمويل اللازم له، وحسن استخدامه، واستمراره مدة معينة لتحقيق عائد يعتمد عليه صاحب المشروع في استمرارية نشاطه ذاتياً. أما إذا كان المشروع غير قابل للتمويل، فإن دراسة أخرى تبدأ لتقليل الفجوة بين الأموال اللازمة للتمويل والإمكانات التمويلية المتاحة، أو التفكير في بديل آخر قابل للتمويل. وفي حال لم تتوافر الإمكانيات اللازمة للتمويل، فلا مفرَّ عندئذٍ من اتخاذ قرار بالإلغاء والتوقف عن الدراسة بغض النظر عن جدوى المشروع الاقتصادية.

تساعد هذه الدراسة على تحديد ربحية المشروع، ومعدل الربح. وفي ما يأتي أبرز المعايير الموضوعية التي تستخدم في التقييم المالي والاقتصادي للمشروع:

أ- تحليل التعادل: طريقة لفحص العلاقات بين الإيرادات والتكاليف؛ بُغية تقرير الحد الأدنى لحجم الإنتاج اللازم للتعادل؛ أي عدم تحقق خسارة أو ربح، بمعنى أن يصل حجم الإيرادات إلى حجم التكاليف على نحو مساوٍ تماماً.

ب- فترة الاسترداد (المعيار الزمني): المدة الزمنية التي يسترد فيها المشروع التكاليف الاستثمارية التي أنفقت على المشروع.

يراعى عند دراسة جدوى المشروع المناحي والجوانب المتعلقة بالبيئة، ومدى تأثير البيئة بعد تنفيذ المشروع، وذلك بإجراء تقييم بيئي للمشروع يتضمّن ما يأتي:

أ- تحديد أثر الإنتاج في المشروع أو المنتج الجديد في البيئة.

ب- بيان كيفية معالجة مخلفات المشروع وأثرها في البيئة.

ج- مراعاة أمن الأفراد العاملين في المشروع وسلامتهم.

د- تحديد حجم الأضرار التي سُلِّحَها المشروع بالبيئة، وتقدير تكلفتها الفعلية.

هـ- اقتراح طرائق ووسائل تحد من هذه الأضرار.

و- تقييم الأثر البيئي للمشروع؛ ما يساعد على اختيار مواقع بديلة في حال ارتفع الأثر البيئي للحفاظ على البيئة.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تحديد طرائق جمع البيانات المتعلقة بالمشروع.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة تحديد الطرائق التي يُمكن بها جمع البيانات اللازمة للمشروع.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصل إليها أمام المجموعات الأخرى.
- ناقش الطلبة في ما يأتي:

### طرائق جمع البيانات

للحصول على المعلومات المتعلقة بكل عنصر من عناصر دراسة الجدوى، لا بُدَّ من جمع هذه المعلومات من مصادرها المختلفة التي تتمثل في ما يأتي:

#### أولاً: البيانات الأولية.

يُقصد بها البيانات التي يحصل عليها الباحث من خلال طرائق يُصمّمها بنفسه لجمع المعلومات اللازمة. ومن هذه الطرائق:

- ١- الملاحظة: أي مراقبة سلوكيات الزبائن، وتدوين الملاحظات.
- ٢- المقابلة: يُقصد بها تجهيز مجموعة من الأسئلة، ثم طرحها على الزبائن المستهدفين.
- ٣- استطلاع الرأي عن طريق الاستبانة: يتم ذلك بتصميم بعض الأدوات (مثل الاستبانة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة أو النقاط التي تتطلب إجابات واضحة لها)، ثم توزيعها على مجموعة من الأشخاص، واسترجاعها منهم بعد تعبئتها، ثم تحليل ما ورد فيها من بيانات. وفي ما يأتي مثال على جزء من استبانة:

## المعلومات الديموغرافية

الرجاء ملء الفراغ بما هو مناسب في ما يأتي:

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر. <input type="checkbox"/> أنثى.
العمر:	<input type="checkbox"/> ٢٤ - ١٦ <input type="checkbox"/> ٣٩ - ٢٥ <input type="checkbox"/> ٤٠ - ٥٩ <input type="checkbox"/> ٦٠ فأكثر.
المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/> ثانوية فما دون. <input type="checkbox"/> دبلوم متوسط. <input type="checkbox"/> جامعي. <input type="checkbox"/> دراسات عليا.
الدخل:	<input type="checkbox"/> أقل من ٢٠٠ دينار. <input type="checkbox"/> ٢٠٠ - ٥٠٠ دينار. <input type="checkbox"/> ٥٠١ - ١٠٠٠ دينار. <input type="checkbox"/> أكثر من ١٠٠٠ دينار.

## المعلومات المتعلقة بالميل والرغبات

الرجاء وضع إشارة (✓) داخل المربع المناسب المحاذي لكل عبارة، واختيار إجابة واحدة فقط للتعبير عن مدى موافقتكم عليها:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تهتم بشراء المنتجات ذات الجودة العالية.					
٢	تفضل شراء المنتجات ذات السعر المنخفض.					
٣	تفضل شراء من الباعة الذين يقدمون خدمات جيدة للزبائن.					
٤	تفضل شراء من الأماكن القريبة من منزلك.					

## ثانياً: البيانات الثانوية.

يُقصد بها البيانات التي يجمعها أشخاص أو جهات أُخرى، ويُمكن الاستفادة منها في أغراض البحث، مثل: البيانات التي تُنشر في الصحف ومحطات التلفاز والإذاعة ووكالات الإعلان، والتقارير التي يُعدّها مندوبو المبيعات بخصوص رضا الزبائن عن السلعة، والبيانات والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئات والمؤسسات الاقتصادية والصناعية والتجارية والزراعية والأجهزة الحكومية المختلفة.



**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على التجهيز لدراسة الجدوى الخاصة بمشروعات مجموعاتهم.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- وجّه أفراد كل مجموعة إلى ملء الفراغ بما هو مناسب في الجدول (٣-٣): التجهيز لدراسة جدوى المشروع، وفقاً لما يأتي:
- ١- تحديد أداة جمع المعلومات.
- ٢- تصميم محتوى أداة جمع المعلومات.
- ٣- تحديد الزمن اللازم للبدء بجمع المعلومات باستخدام تلك الأداة من السوق المستهدف، وذلك خلال المدّة الزمنية التي ستُنفَّذ فيها عملية جمع المعلومات (خلال ثلاثة أيام مثلاً؛ من الساعة الثانية ظهراً إلى الساعة الخامسة مساءً).
- ٤- توزيع المهام والأدوار بين أعضاء الفريق في أثناء جمع المعلومات من السوق المستهدف.
- اطلب إلى بعض المجموعات عرض النتائج التي تتوصّل إليها أمام المجموعات الأخرى.

المقابلة.	أداة جمع البيانات:
<p>عزيزي الزبون:</p> <p>سيعمل فريقنا على إعادة تدوير الملابس القديمة، والاستفادة منها في صنع مُنتجات مُبتكرة ذات جودة عالية وأشكال متنوعة، مثل: الحقائب والملابس العملية والعصرية التي تناسب جميع الأذواق ومختلف الأعمار. ولهذا، سنعمل معك مقابلة تجيب فيها عن الأسئلة الآتية التي تفيدنا في جمع المعلومات التي تساعدنا على الابتكار والتميز في مُنتجاتنا بما يوائم حاجاتك ورغباتك:</p> <p>١- هل تعاني مشكلة التخلص من الملابس القديمة؟ لماذا؟</p> <p>٢- هل ترغب في الاستفادة من بعض الملابس القديمة التي ما زالت في حالة جيدة، لكنها لم تعد تناسب مقاسك؟ كيف ذلك؟</p> <p>٣- هل تُحبُّ فكرة إعادة تدوير الملابس القديمة؟ لماذا؟</p> <p>٤- ما المنتج الذي تود الحصول عليه بعد إعادة تدوير الملابس القديمة؟</p> <p>٥- ما الألوان التي تُفضِّلها؟</p> <p>٦- هل قدرتك على الشراء محدودة أم لا؟</p> <p>٧- ما الذي يدفعك إلى شراء المُنتجات التي يعاد تدويرها؟</p>	<p>الشكل والمحتوى لأداة جمع البيانات:</p>
<p>ستُجمع المعلومات بدءاً من يوم السبت الموافق ٢٠١٩/٤/١٣م، وتستمر هذه العملية مدَّة أسبوعين على التوالي، بواقع ٣ ساعات يومياً بعد انتهاء الدوام المدرسي، وسيعمل أعضاء الفريق المسؤولون على مقابلة الزبائن الموجودين في السوق المستهدف، وأخذ المعلومات منهم، وتدوين إجاباتهم عن الأسئلة المطروحة.</p>	<p>زمن تنفيذ عملية جمع البيانات:</p>
<p>المهمة أو الدور</p>	<p>المهمة أو الدور</p>
<p>عضو الفريق المسؤول عن أداء المهمة أو الدور</p>	<p>طباعة أداة جمع البيانات:</p>
<p>سالم، وأحمد.</p>	<p>توزيع المهام والأدوار على أعضاء الفريق:</p>
<p>رائد، وبلال.</p>	<p>جمع البيانات من السوق والفئة المستهدفة:</p>
<p>مراد، وسالم، وأحمد.</p>	<p>تحليل النتائج:</p>

الجدول (٣-٣): التجهيز لدراسة جدوى المشروع.





ابحث في شبكة الإنترنت عن نموذج لإحدى الاستبيانات التي صُممت لاستطلاع رأي الزبائن بخصوص مُنتج ما، ثم شاركه مع مع المعلم والزملاء.



١- وضح المقصود بدراسة الجدوى .

دراسة الجدوى : سلسلة من الدراسات التي يجريها القائمون على المشروع لجمع المعلومات المتعلقة بمشكلة معينة وتحليلها، ثم ابتكار حل لها على نحو مُفصّل (تقدير العوائد، وتحديد تكلفة الإنتاج، وغير ذلك)؛ لتقرير إذا كان المشروع المقترح يُمكن تحقيقه اقتصادياً، ويستحق التطوير.

٢- حدّد عناصر دراسة الجدوى، موضحاً البيانات التي تُدرَس في كل عنصر منها.

أ- الدراسة السوقية:

تهتم هذه الدراسة ببيان ما يأتي:

- الفجوة المتوقعة بين حجم الطلب وحجم العرض في السوق.
- الزبائن المستهدفون، وخصائصهم.
- طرائق توزيع المنتج ودراسته في السوق المحلي.
- المنافسون ومواطن القوة ومواطن الضعف لديهم.
- نقاط القوة ونقاط الضعف في المنتج قياساً على المنتجات المنافسة.

ب- الدراسة الفنية:

تهتم هذه الدراسة بما يأتي:

- معرفة جميع الحاجات والمتطلبات اللازمة لتصنيع المنتج، مثل: المواد الخام، والمعدات، وآلات الإنتاج، ومواصفاتها، ومصادر الحصول عليها.
- تحديد العمالة المطلوبة، وموقع المشروع، ومساحته.

ج- الدراسة المالية: تهتم هذه الدراسة بتحديد جميع العمليات المالية المتعلقة بالمشروع، بما في ذلك جمع المعلومات الخاصة بتقدير تكاليف إنشاء المشروع، وتشغيله، وكيفية الحصول على التمويل اللازم له، وحسن استخدامه، واستمراره مدة معينة لتحقيق عائد يعتمد عليه صاحب المشروع في استمرارية نشاطه ذاتياً.

٣- حدّد طرائق جمع المعلومات، ثم هات مثالاً على كل منها.

توجد طريقتان لجمع البيانات، هما:

أ- البيانات الأولية.

يُقصد بها البيانات التي يحصل عليها الباحث من خلال طرائق يُصمّمها بنفسه لجمع المعلومات اللازمة. ومن هذه الطرائق:

أ- الملاحظة: أي مراقبة سلوكيات الزبائن، وتدوين الملاحظات.

ب- المقابلة: يُقصد بها تجهيز مجموعة من الأسئلة، ثم طرحها على الزبائن المستهدفين.  
ج- استطلاع الرأي عن طريق الاستبانة: يتم ذلك بتصميم بعض الأدوات (مثل الاستبانة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة أو النقاط التي تتطلب إجابات واضحة لها)، ثم توزيعها على مجموعة من الأشخاص، واسترجاعها منهم بعد تعبئتها، ثم تحليل ما ورد فيها من بيانات. وفي ما يأتي مثال على جزء من استبانة.

ب- البيانات الثانوية.  
يُقصد بها البيانات التي يجمعها أشخاص أو جهات أخرى، ويُمكن الاستفادة منها في أغراض البحث، مثل: البيانات التي تُنشر في الصحف ومحطات التلفاز والإذاعة ووكالات الإعلان، والتقارير التي يُعدّها مندوبو المبيعات بخصوص رضا الزبائن عن السلعة، والبيانات والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئات والمؤسسات الاقتصادية والصناعية والتجارية والزراعية والأجهزة الحكومية المختلفة.

٤- برأيك، هل يُمكن إجراء الدراسة الفنية قبل الدراسة السوقية؟ وضح إجابتك.

لا، لا يُمكن إجراء الدراسة الفنية قبل الدراسة السوقية؛ لأن الدراسة السوقية تُوفّر المعلومات الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة الفنية.

(١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

(٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سُلم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يُعرّف مفهوم دراسة الجدوى.				
٢	يُميّز عناصر دراسة الجدوى.				
٣	يُعِدُّ طرائق جمع المعلومات.				

## الدرس السادس دراسة الجدوى السوقية

٦

نتائج التعلُّم الخاصة بالدرس:

يُتَوَقَّع من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادرًا على:

- تعرُّف نموذج دراسة الجدوى السوقية.
- إعداد دراسة الجدوى السوقية للمشروع.

المفاهيم والمصطلحات:

أساليب التدريس:

- العصف الذهني.
- التدريس المباشر.
- العمل الجماعي.
- التعلُّم عن طريق المشروعات.
- دراسة الحالة.



تعرَّفنا سابقًا أن الدراسة السوقية تُعنى بتعرُّف طبيعة السوق الذي ستُقدَّم فيه المنتجات، والزبائن المستهدفين وخصائصهم؛ لتقرير إذا كانوا سيُقبَلون على شراء هذه المنتجات أم لا، وكذلك التعرُّف إلى المنافسين ومواطن قوتهم وضعفهم، وغير ذلك من الأمور التي تُحتمُّ على أصحاب المشروعات وضع السياسات المناسبة التي تُمكنهم من التغلُّب على منافسيهم في السوق، واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن. والآن، سنتعرَّف كيفية إعداد الدراسة السوقية للتأكد من جدوى فكرة المشروع ونجاحه.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف كيفية إعداد الدراسة السوقية للمشروع.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى ست مجموعات، ثم رَقِّمها بالأرقام من ١ إلى ٦.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على دراسة الحالة (٢-٣): قصة أمجد وحنان.
- ناقش الطلبة في السؤاليين الآتيين:
  - ١- برأيك، ما الأمور التي يتعيّن على أمجد وحنان معرفتها عند دراستهما السوق؟
    - أ- الفجوة المتوقّعة بين حجم الطلب وحجم العرض في السوق.
    - ب- الزبائن المستهدفون وصفاتهم.
    - ج- طرائق توزيع المنتج ودراسته في السوق المحلي.
    - د- المنافسون ومواطن القوة ومواطن الضعف لديهم.
    - هـ- نقاط القوة ونقاط الضعف في المنتج قياساً على المنتجات المنافسة.
  - ٢- كيف جمع كلُّ منهما البيانات اللازمة لمشروعيهما؟
 

جمع أمجد البيانات اللازمة لمشروعه عن طريق الإعلانات في شبكة الإنترنت باستخدام المواقع الإلكترونية، مثل: جوجل، وفيسبوك.

في حين استخدمت حنان أداة الاستبانة، حيث وزعتها على عدد من الأهالي الذين لديهم أطفال، وأجرت أيضاً بعض المقابلات مع عدد مُحدّد من الأهالي لتتعرّف طريقة تفكيرهم على نحو أفضل، وطرحت عليهم أسئلة عدّة، مثل:

    - ما الأشياء التي تُركّزون عليها عند شراء الألعاب؟
    - ما شكل هذه الألعاب؟

- ما سعرها؟

- ما الذي تُفضّلون شراءه لأولادكم في المراحل العمرية المختلفة؟

وغير ذلك من الأسئلة التي ستساعدنا على تصميم مُنتجاتها بصورة تناسب الزبائن.

- ووجه أفراد المجموعات الذين يحملون رقماً فردياً إلى ملء الفراغ بما هو مناسب لمشروع أمجد في

الجدول (٣-٤): نموذج الدراسة السوقية، ووجه أفراد المجموعات الذين يحملون رقماً زوجياً إلى

ملء الفراغ بما هو مناسب في نموذج الدراسة الخاص بمشروع حنان.

- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصّل إليها.

- ناقش أفراد المجموعات في هذه النتائج.



## قصة أمجد وحنان

لاحظ كلٌّ من أمجد وحنان وجود نقص في المحتوى التعليمي الموجه إلى الأطفال باللغة العربية؛ سواء كان مقروءًا، أو مسموعًا، أو على هيئة ألعاب، وأن ما يشاهده الأطفال في التلفاز أو شبكة الإنترنت غير مناسب لفئتهم العمرية أو لثقافتهم؛ فبدأ كلٌّ منهما يفكر في تقديم محتوى عربي يمثل هويتنا وثقافتنا بصورة ترفيهية مفيدة، ويسهل استيعابه، ويناسب الطبيعة الاجتماعية والثقافية العربية، بحيث يثق به الآباء والأمهات.

والآن، يحاول كلٌّ منهما ابتكار فكرة لمشروع تقوم على عمل منتجات مختلفة لسد هذه الحاجة. وبالرغم من أنهما اكتشفا نفس المشكلة، فإن لدى كلٍّ منهما حلاً مختلفاً؛ إذ يفكر أمجد في تقديم محتوى عربي موجه إلى الأطفال عن طريق شبكة الإنترنت، ببناء منصة تعليمية (موقع إلكتروني)، في حين تفكر حنان في تصميم مجموعة ألعاب تعليمية ذات محتوى عربي تباع في متجر تجاري للألعاب التعليمية.

بعد أن تولدت الفكرة لدى كلٍّ منهما، أخذتا يفكران في تعرف السوق المستهدف والزبائن المتوقعين لمنتجاتهما، فبدأت بجمع البيانات المتعلقة بذلك.

عمل أمجد على جمع المعلومات عن طريق الإعلانات في شبكة الإنترنت، وذلك بتصفح المواقع الإلكترونية، مثل: جوجل، وفيسبوك، وغيرها. أما حنان فصممت استبانة، ثم طبعت منها نسخاً عدّة (لأن نسخة واحدة لا تكفي للحصول على البيانات بصورة دقيقة)، ثم وزعتها على عدد من العائلات التي لديها أطفال، وأجرت أيضاً بعض المقابلات لعدد محدّد من العائلات لتتعرف الطريقة التي يفكرون فيها بصورة أكثر دقة؛ ما الذي ينظرون إليه عند شراء الألعاب؟ ما شكلها؟ ما سعرها؟ ما الذي يفضلون شراءه لأولادهم في المراحل العمرية المختلفة؟ وغير ذلك من الأمور التي ستساعدها على تصميم منتجاتها بصورة تناسب الزبائن.

وبناءً على البيانات التي جمعها أمجد، فقد استطاع أن يحدّد زبائنه المستهدفين بفئة الأطفال من عمر ٦ سنوات إلى ١٨ سنة، ممّن يملكون أجهزة إلكترونية شخصية تمكّنهم من فتح المنصة بغض النظر عن موقعهم الجغرافي. وقد لاحظ أن الزبائن مهتمون بجودة المحتوى العربي أكثر من اهتمامهم بسعره. وبعد أن انتهى من تحليل هذه البيانات، تبين له أن الزبائن المحتملين هم من أسر متوسطة الدخل إلى عالية الدخل، وأنهم يشدّدون على أهمية الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم في التحسين، والأخذ بها. ووجد أيضاً أن نسبة المهتمين بالسعر هي ٣٠٪، ونسبة المهتمين بجودة المنتج هي ٩٠٪، ونسبة المهتمين بالخدمة والعلاقات هي ٦٠٪، في حين أن نسبة المهتمين بمكان توافر المنتج هي ٢٠٪.



أمّا حنان فوجدت أن الزبائن المهتمين بشراء ألعاب يدوية ترفيهية تعليمية ذات محتوى عربي هم أسر الأطفال من عمر ٦ سنوات إلى ١٣ سنة، وهذا يعني أن السوق المستهدف لهذا المشروع محدود جغرافياً. وبعد أن حلّت حنان البيانات التي جمعتها، تبين لها أن نسبة المهتمين بالسعر هي ٥٠٪، ونسبة المهتمين بجودة المنتج هي ٧٠٪، ونسبة المهتمين بالخدمة والعلاقات هي ٤٠٪، في حين أن نسبة المهتمين بمكان توافر المنتج هي ٦٠٪.

وبعد أن درس أمجد السوق المستهدف دراسة مستفيضة، وجد أن فكرته مبتكرة، وأنه لا يوجد منافسون له حتى هذه اللحظة. أمّا حنان فلاحظت وجود ٣ منافسين لديهم الفكرة نفسها:

الأول: يُصمّم ألعاباً إلكترونية ذات محتوى ترفيهي عربي، فيه متعة وإثارة للأطفال، لكنه غير تعليمي؛ فلا يُحقّق الأهداف التعليمية المنشودة.

الثاني: يُصمّم ألعاباً يدوية في متناول الجميع، تتضمن محتوى باللغة العربية للأطفال، لكنه غير تعليمي؛ فلا يُحقّق الأهداف التعليمية المنشودة.

الثالث: يُصمّم ألعاباً إلكترونية ذات محتوى تعليمي عربي، فيه متعة وإثارة للأطفال، لكنه غير ترفيهي؛ ما يؤدي إلى شعور الأطفال بالملل.

بعد تفكير عميق، قرّر أمجد أن يُقسّم سوقه إلى فئتين: الأولى: أسر الأطفال التي تعيش في الوطن العربي، وترغب في محتوى عربي يساعد أطفالها على التعلّم في سن مبكرة. والثانية: الأفراد العرب الذين يعيشون في دول غير عربية، ويرغبون في توفير فرصة لأطفالهم لتعلّم اللغة العربية. وقد لاحظ أمجد أن كلتا الفئتين تحتاج إلى محتوى مختلف؛ لذا بدأ يفكر في القيمة المقترحة لكل فئة، فوجد أن القيمة المقترحة للفئة الثانية تتمثّل في اكتساب أطفالهم اللغة والثقافة العربية، خلافاً للفئة الأولى التي ترغب في إيجاد بديل للمحتوى العربي الذي يتعلّمه أطفالهم، والذي لا يناسبهم في هذه السن المبكرة.

قرّر أمجد اختيار أسلوب البيع المباشر للزبون، وذلك باستخدام قناة توزيع إلكترونية تكون خاصة به من دون وجود وسيط بينه وبين الزبون. وهو يستطيع أيضاً البيع بطريقة غير مباشرة عن طريق تخزين المحتوى التعليمي على أقراص مرنة، ثم بيعها لبعض الموردين، مثل أصحاب المحال التي تُعنى ببيع المعدات الإلكترونية، الذين سيبيعونها مباشرة للزبون. أمّا حنان فقررت إيصال منتجاتها إلى الزبائن مباشرة عن طريق متجرها، ويمكنها بعد ذلك أن تعرضها عن طريق المتاجر الإلكترونية المتوافرة.

دراسة الحالة (٢-٣): قصة أمجد وحنان.

بيانات الزبائن			
السن:			من ٦ سنوات إلى ١٨ سنة.
الجنس:			إناث، وذكور.
مستوى التعليم:			غير مُحدّد.
مستوى الدخل:			متوسط.
الحاجات:			عدم وجود محتوى عربي مناسب للأطفال.
الرغبات:			تعلّم اللغة العربية بطريقة سهلة ميسّرة، محتوى شائق مُبتكر، توظيف استراتيجيات التعلّم النشط، التفاعل مع الآخرين، تطوير لغة المحادثة العربية بين الأطراف التي تستخدمها.
المنطقة الجغرافية:			لا توجد منطقة جغرافية مُحدّدة؛ لأن الفئة المستهدفة هي العرب في الوطن العربي، وفي جميع أنحاء العالم.
نسبة الأهمية التي يمثّلها كلُّ ما يأتي للزبون:		السعر	الجودة
		الموقع	الخدمة والعلاقات
		٣٠٪	٩٠٪
		٢٠٪	٦٠٪
المعلومات المتعلقة بالمنتج			
طبيعة المنتج (سلعة، خدمة):		سلعة (محتوى إلكتروني) تمثّل برامج تعليمية محوسبة يمكن للزبائن شراؤها عن طريق موقع إلكتروني.	
الهدف العام للمنتج:		توفير محتوى عربي للأطفال.	
القيمة المضافة للمنتج:		محتوى عربي متوافر للأطفال بصورة تفاعلية مُبتكرة تراعي أنماط التعلّم المختلفة لديهم، وتُعنى باستخدام استراتيجيات التعلّم النشط.	

المعلومات المتعلقة بالسوق		
<p>توجد قابلية للنمو والتوسع؛ ذلك أن المحتوى يصل إلى جميع أنحاء العالم، وهو غير محكوم بمكان وزمان معينين؛ إذ يُمكن للمستفيد استخدامه متى شاء وأينما شاء. يضاف إلى ذلك أن المحتوى المتوافر للأطفال اليوم يُمكن التعديل عليه، وتحسينه، وتطويره، وابتكار محتوى جديد في مراحل مُتقدِّمة من المشروع.</p>		<p><b>خصائص السوق:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- القابلية للنمو والتوسع.</li> <li>- حجم التنافس.</li> </ul>
<p>لم يوجد فيما مضى مُطوِّرون لأيِّ محتوى تعليمي مفيد للأطفال باللغة العربية، فكان العرض محدودًا. أمَّا اليوم فإن الطلب على توفير محتوى تعليمي مفيد باللغة العربية في ازدياد؛ لذا، فإن الطلب على مُنتجٍ أمجد سيكون كبيرًا.</p>		<p><b>طبيعة العرض والطلب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود طلب على المُنتج في السوق المستهدف.</li> <li>- وجود عرض على المُنتج في السوق المستهدف.</li> <li>- العلاقة بين العرض والطلب على المُنتج.</li> </ul>
<p>نظرًا إلى عدم وجود منافسين مباشرين يُنتجون محتوى تعليميًا مفيدًا للأطفال باللغة العربية؛ فإن حجم المبيعات المتوقَّع في هذا السوق لأمجد سيكون عاليًا جدًا.</p>		<p><b>حجم المبيعات في السوق:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- هل سيكون حجم البيع للمُنتجات كبيرًا أم متوسطًا أم ضعيفًا مع بيان السبب؟</li> </ul>
<p>محتوى تعليمي، عربي، مُبتكر بصورة تفاعلية، مفيد للأطفال.</p>		<p>الميزة التنافسية (الخصائص والقيم التي تجعل المُنتج مُميَّزًا ومُنافسًا لمُنتجات الآخرين):</p>
المعلومات المتعلقة بالمنافسين		
مواطن الضعف	مواطن القوة	المنافسون
		لا يوجد.

المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين								
مناطق تسويق المنافسين	منطقة مشروع المنافسين	النوعية			السعر			الحصة السوقية المقدره
		غير مقبولة	متوسطة	جيدة	منخفض	متوسط	مرتفع	النسبة المئوية

المعلومات المتعلقة بقنوات التوزيع	
موقع المشروع:	غير مُحدّد؛ لأنه محتوى محوسب سيتمّ تفعيله على روابط إلكترونية يستطيع المستخدمون الوصول إليها باشتراكات معينة.
كيفية الوصول إلى الزبائن:	البيع الإلكتروني.
قنوات التوزيع المستخدمة:	الإعلانات في شبكة الإنترنت باستخدام المواقع الإلكترونية، مثل: جوجل، وفيسبوك.

الجدول (٣-٣): نموذج الدراسة السوقية.

## الدراسة السوقية

تعرفنا سابقاً أن السوق يُمثل نقطة البداية الطبيعية لأيّ نشاط اقتصادي. ويُعرّف السوق بأنه المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري في أوقات معينة.

ولما كانت الدراسة السوقية تركز ارتكازاً كبيراً على تعرّف طبيعة السوق المستهدف، ودراسة صفات الزبائن أو الفئة المستهدفة، فإنه يجب التفكير في الأمور الواجب مراعاتها لفهم الزبون، وفهم السوق، وفهم المنافسين، وهذا يتطلب الحصول على معلومات خاصة بكلّ منهم، يُمكن تحديدها كالاتي:

أولاً: فهم طبيعة السوق المستهدف.

لتعرّف السوق المستهدف وخصائصه وفهم طبيعته، لا بُدّ من تعرّف كلّ ممّا يأتي:

- ١- نظام السوق ومؤسساته.
  - ٢- العرض والطلب.
  - ٣- قنوات التوزيع المتوافرة فيه.
  - ٤- الخدمات التسويقية المختلفة.
  - ٥- درجة المنافسة في السوق.
  - ٦- حجم المبيعات المتوقعة.
  - ٧- حجم السوق المستهدف؛ إذ يتعيّن على صاحب المشروع تحديد حجم السوق المستهدف لمشروعه. وحتى يتمكن من ذلك؛ يجب عليه أن يقوم بالآتي:
- تحديد إجمالي السوق المرغوب (Total Addressable Market: TAM) ، وهو السوق كاملاً.
  - السوق الذي يُمكن خدمته (Served Available Market: SAM) ، وهو جزء (شريحة) من السوق الإجمالي الذي أنت مهتم به.
  - السوق المستهدف (Target Market: TM) ، وهو يُمثل جزءاً من الشريحة السابقة.

إذا فرضنا أن أحد الأفراد في المملكة الأردنية الهاشمية قرّر إنشاء مشروع لإنتاج الملابس، فهذا يعني أنه يستهدف جميع الأفراد في المملكة. ولكن، إذا قرّر أن تكون المنتجات للإناث فقط، فهذا يعني أن حجم إجمالي السوق المرغوب، حيث يتم استثناء فئة الذكور، ويتعيّن عليه عندئذٍ تصميم ملابس للإناث من مختلف الأعمار. ولكن، إذا قرّر أن يقتصر إنتاج الملابس على النساء الحوامل، فإنه بذلك يُحدّد السوق الذي يُمكن خدمته. وهنا سيقُلّ العدد، فيتمكّن من حصر أعداد النساء الحوامل في السوق الذي يُمكن خدمته، غير أنه لن يستطيع تلبية حاجات جميع النساء الحوامل.

ولكن، إذا قرّر إنتاج هذه الملابس للنساء الحوامل العاملات اللاتي يردن الظهور بمظهر لائق، فإنه يكون بذلك قد حصر العدد بشريحة مُصَغَّرة مُحدَّدة تُمثّل السوق المستهدف، وعندئذٍ يستطيع دراسة خصائص الفئة المستهدفة بكل يسر وسهولة.

بعد تحديد حجم السوق المستهدف، تُحدّد الحصة السوقية المُقدَّرة. والحصة السوقية لمشروع معين تتمثّل في النسبة المئوية لمجموع مبيعات مُنتَج المشروع إلى إجمالي مبيعات المُنتَجات المماثلة في السوق. فمثلاً، إذا بلغت مبيعات مُنتَج غذائي معين لمشروع ما ١٠٠ ألف وحدة سنوياً، وكان إجمالي مبيعات المُنتَج الغذائي الإجمالية في نفس السوق ٥ ملايين وحدة من المُنتَج سنوياً، فإن نسبة مبيعات هذا المشروع من المُنتَج هي:  $(100,000 \div 5,000,000) = 2\%$ ، وهذا يعني أن نسبة الحصة السوقية لهذا المشروع تبلغ ٢٪ من إجمالي السوق.

ثانياً: فهم طبيعة الزبائن وصفاتهم.

لتعرّف طبيعة الزبائن المستهدفين وصفاتهم، لا بُدّ من تعرّف كل ممّا يأتي:

- ١- تحديد الزبون، وفهم طبيعته وطريقة تفكيره واتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء.
- ٢- تحديد صفات الزبون وما يتعلق بها، مثل: طبيعة المنطقة الجغرافية التي يعيش فيها، والسلوكيات التي يتبعها، وذوقه، والألوان المفضلة لديه، وطبيعة الأطعمة والأشربة التي يُقبل عليها، والمواد الترفيهية التي تجذبه، وطبيعة الألبسة التي يختارها، والقدرة الشرائية لديه، ومستوى دخله.
- ٣- تحديد الحاجة التي يسعى الزبون إلى سدّها، أو تحديد الرغبات التي يطمح في الحصول عليها.
- ٤- تحديد القيمة التي يسعى الزبون إلى الحصول عليها من المُنتَج. فمثلاً، من المتعارف عليه أن السيارة هي وسيلة للنقل والتنقل من مكان إلى آخر. ولكن، هل يشتري جميع الأشخاص السيارات لهذا الغرض فقط؟ لا، لا يشتري جميع الأشخاص السيارات لهذا الغرض فقط؛ إذ يوجد أشخاص يهتمون بالسعر الأقل، فيُفضّلون شراء سيارات صينية الصنع، ويحرص آخرون على اقتناء سيارات تتميز بالسرعة، فيُفضّلون شراء سيارة (BMW)، في حين يرغب بعض آخري في اقتناء سيارات قليلة الأعطال، فيُفضّلون شراء السيارات الأفضل جودةً وأداءً كما هو حال سيارات تويوتا. وفي المقابل، يرغب بعض الأفراد في اقتناء سيارات أكثر أماناً وقوةً، فيُفضّلون شراء سيارة فولفو، وقد يرغب آخرون في الحصول على سيارة متوازنة من حيث القيمة والسعر، فيُفضّلون شراء سيارة من نوع كيا. وفي نهاية المطاف، فإن الزبون يُقرّر الشراء بحسب إمكانياته المادية، والقيمة التي يُفضّل الحصول عليها من المُنتَج وفقاً لهذه الإمكانيات.

٥- تحديد قنوات التوزيع التي سيتمُّ عن طريقها إيصال المنتج إلى الزبون المستهدف بأقصى سرعة وأقل تكلفة. وبعبارة أخرى، ينبغي لأصحاب المشروع التفكير في آلية بيع المنتج للزبون: هل ستكون مباشرة بحيث يباع المنتج له نفسه، أم غير مباشرة؛ ما يتطلب وجود جهة أخرى أو شخص وسيط يُوزع المنتجات على المستهلكين (الزبائن المستهدفين)، أو يتمُّ ذلك عن طريق البيع الإلكتروني؟

ثالثاً: فهم طبيعة المنافسين وصفاتهم.

لتعرّف طبيعة المنافسين وصفاتهم، لا بُدَّ من تعرّف كلِّ ممَّا يأتي:

- ١- حجم التنافس في السوق: بعد أن يُحدّد صاحب المشروع حجم السوق، والفئة المستهدفة لمنتجات مشروعه، فإنه يدرس حجم التنافس الموجود في السوق، عن طريق تحديد ما يأتي:
  - أ- المنافسون لمنتجات المشروع في السوق، ومعرفة حصصهم السوقية.
  - ب- المنتجات التي يُنتجها المنافسون.
  - ج- مزايا منتجات المنافسين، وأسعارها.
  - د- الأماكن التي يبيع فيها المنافسون منتجاتهم.
  - هـ- عدد المنافسين في السوق.
  - و- مواطن القوة ومواطن الضعف لدى المنافسين.
- ٢- تحديد الميزة التنافسية لمنتجات المشروع؛ أي أن يكون للمشروع ما يُميّزه من غيره، ويؤدي إلى زيادة ربحيته. وقد تكون الميزة بالسعر، أو بالجودة، أو بالتغليف، أو بالتوزيع. ومن الأمثلة على ذلك:
  - أ- المصنع الذي لديه منافذ توزيع في بلاد عدّة.
  - ب- التاجر الذي يستورد أدوات التكنولوجيا الحديثة قبل غيره.
  - ج- المطعم الذي يبيع كريمة مُثلّجة (آيس كريم) ذات طعم مُميّز، مقارنةً بأيّ مطعم آخر.
  - د- المصنع الذي يُنتج ملابس بتكلفة أقل من المصانع الأخرى، مُحافظاً على الجودة نفسها.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على إعداد دراسة الجدوى السوقية لمشروعاتهم.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات بحسب مشروعاتهم.
  - وجّه أفراد كل مجموعة إلى إعداد دراسة الجدوى السوقية الخاصة بمشروعهم، مستخدمين نموذج الدراسة السوقية في النشاط السابق، والمعلومات التي جمعوها وفقاً لأداة جمع المعلومات التي صُمّمت سابقاً.
  - اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي توصلوا إليها، وناقشهم في ذلك:
- ١- تحديد أداة جمع المعلومات.
  - ٢- تصميم محتوى أداة جمع المعلومات.
  - ٣- الإجراءات التي اتُبعت في جمع المعلومات.
  - ٤- توزيع المهام والأدوار على أفراد الفريق في أثناء جمع المعلومات من السوق المستهدف.
  - ٥- تحديد الزمن اللازم للبدء بجمع المعلومات باستخدام تلك الأداة من السوق المستهدف، كأن يكون - مثلاً - ثلاثة أيام، من الساعة الثانية ظهراً إلى الساعة الخامسة مساءً.



## نشاط بيتي:



استفسر من أحد أقاربك أو أفراد أسرته ممن يشتغلون في مجال الأعمال والمشاريع عن المعلومات الواجب مراعاتها عند دراسة السوق المستهدف، ثم اكتب تقريراً عن ذلك، ثم شاركه مع المعلم والزملاء.



١- وضِّح المقصود بالسوق.

السوق: نقطة البداية الطبيعية لأيّ نشاط اقتصادي. ويُعرّف السوق بأنه المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري في أوقات معينة.

٢- توقع أصحاب مشروع لإنتاج المواد التجميلية الطبيعية أن تصل مبيعاتهم إلى ٥٧٠ ألف وحدة من المنتج سنوياً. وعند دراستهم السوق المستهدف وجدوا أن إجمالي المبيعات السنوية لهذا المنتج يبلغ ١٠ ملايين وحدة. ما الحصة السوقية المتوقعة للمنتج في هذا السوق؟

الحصة السوقية المتوقعة للمنتج في هذا السوق:

الحصة السوقية = حجم مبيعات المشروع السنوية ÷ حجم المبيعات الإجمالية للسوق المستهدف

$$١٠٠٠٠٠٠٠ \div ٥٧٠٠٠٠ =$$

= ٥,٧ % حصة هذا المشروع من إجمالي السوق.

٣- اذكر أربعاً من المزايا التنافسية لبعض المنتجات التي تجعل الزبائن يُقبلون على شرائها دون غيرها.

أ- السعر.

ب- الجودة.

ج- التغليف.

د- التوزيع.

هـ- الشكل.

و- الخدمات الإضافية.

٤- برأيك، لماذا تُعدُّ معرفة القدرة الشرائية للزبائن أمراً ضرورياً عند دراسة السوق؟

تُعدُّ معرفة القدرة الشرائية للزبائن أمراً ضرورياً عند دراسة السوق؛ لأن معرفتها تساعد على تحديد سعر السلعة أو الخدمة التي يراد تقديمها لهم.

١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلّم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سُلم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يتعرّف نموذج دراسة الجدوى السوقية.				
٢	يُعدُّ دراسة الجدوى السوقية للمشروع.				

## الدرس السابع دراسة الجدوى الفنية

V

نتائج التعلُّم الخاصة بالدرس:  
يُتَوَقَّعُ من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادرًا على:

- تعرُّف ماهية دراسة الجدوى الفنية.
- إعداد دراسة الجدوى السوقية للمشروع.

المفاهيم والمصطلحات: الطاقة الإنتاجية.

أساليب التدريس:

- العصف الذهني.
- التدريس المباشر.
- العمل الجماعي.
- التعلُّم عن طريق المشروعات.
- دراسة الحالة.



تُعَدُّ دراسة الجدوى الفنية عنصرًا أساسيًا من عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية لأيِّ مشروع، وتعتمد الدراسة الفنية كثيرًا على البيانات والمعلومات المستقاة من الدراسة السوقية. تكمن أهمية الدراسة الفنية للجدوى في تحديدها حجم المشروع، وزمن تنفيذه، واختيار موقعه، وتحديد متطلبات إنشائه من المواد الخام والأدوات والمعدات والعمالة اللازمة لصنع مُنتَجاته؛ ما يساعد على تقرير إذا كانت دراسة الجدوى ستُستكمل أو تتوقف.

## النشاط (١)

### ماهية دراسة الجدوى الفنية للمشروع.

يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف ماهية دراسة الجدوى الفنية لأيّ مشروع.

### الهدف:

### التعليمات:

- اطلب إلى كل طالب الاطلاع على الجدول (٣-٥): نموذج دراسة الجدوى الفنية للمشروع.
- ناقش الطلبة في محتويات الجدول.



## مواصفات المنتج الفنية

الشكل:					
وصف شكل المنتج؛ هل هو مربع، أم دائري، أم أسطواني، أم مستطيل؟ فمثلاً، عند وصف شكل طاوولات الطعام، نقول: سيتمُّ صنع طاولة ذات أشكال دائرية ومستطيلة ومربعة.					
اللون:					
وضع لون مُحدَّد للمنتج، مثل: الأصفر، أو الأحمر، أو خليط من مجموعة ألوان. فمثلاً، عند تحديد اللون الخاص بالطاولة، نقول: سيتمُّ صنع طاوولات للطعام ذات ألوان جاذبة زاهية، مثل: الأزرق، والأحمر، والأصفر، والأخضر.					
القياس:					
تحديد الطول بـ ٢٠ سم، والعرض بـ ٢٠ سم مثلاً. عند تحديد قياسات المنتج، لا بُدَّ من بيان قياساته إن وُجدت. فمثلاً، عند الحديث عن مُنتجات مثل الطاوولات، فإنه يُمكن تحديد قياسها بالطول والعرض، لا بالحجم، فنقول: إن طول هذه الطاولة وعرضها مثلاً: ١٠٠ سم × ٥٠ سم، أو ١٥٠ سم × ١٠٠ سم، أو ٦٠ سم × ١٥٠ سم.					
طريقة التعبئة: يدوية، آلية.					
نوع التغليف: كرتون مقوَّى، ورق هدايا، تغليف حراري، أو بلاستيكي، أو زجاجي.					
المواد الخام اللازمة للإنتاج					
المادة الخام	المواصفات	المصدر	السعر	مدى توافرها	البديل
خشب الزان:	صُلب قوي.	شركة الفارس.	١٠ دنانير للوح الواحد.	متوافر.	خشب البلوط.
خشب الأرز:	لين.	شركة الأمل.	١١ ديناراً للوح الواحد.	غير متوافر.	خشب السنديان.

### الآلات والمعدات اللازمة للإنتاج

الآلات والمعدات	المواصفات	المصدر	السعر	مدى توافرها	البديل
المنشار:	آلي لقطع الخشب.	شركة سالي.	٦٠ ديناراً للوحدة الواحدة.	متوافر.	

### العملية الإنتاجية

فمثلاً، خطوات الإنتاج لصنع طاولة هي:

- التصميم.
- تقطيع الأخشاب.
- التصنيع والتشكيل لهيئة الطاولة.
- الدهان والتزيين.

الطاقة الإنتاجية (حجم الوحدات أو عدد الوحدات التي يُمكن إنتاجها من المنتج في مدّة زمنية معينة):

١- ما الطاقة الإنتاجية التي يُمكن تحقيقها؟  
٢٠ طاولة كل ٥ أسابيع مثلاً.

٢- هل توجد مرونة في الطاقة الإنتاجية؟ (قصوى، عادية، دنيا).

### مكان الانتاج

أين تحدث العمليات الإنتاجية؟	هل مكان الإنتاج ملك أم إيجار؟ ما تكلفته؟	ما مدى قربه من الخدمات؟	ما مدى قربه من منافذ التوزيع؟	ما شكل التنظيم الداخلي لمكان الإنتاج؟

شكل التنظيم الداخلي لمكان الإنتاج: ثلاثة طوابق؛ الطابق الأول للتصنيع، والطابق الثاني لاستقبال الزبائن، والطابق الثالث لعرض المنتجات.	مكان الإنتاج قريب جداً من منافذ التوزيع.	مكان الإنتاج قريب جداً من الخدمات.	مكان الإنتاج ملك (٢٠٠٠٠ دينار).	تحدث العمليات الإنتاجية في المصنع.
---	--	--	--	--

### القوى العاملة (الموارد البشرية)

طريقة وصول القوى العاملة إلى موقع المشروع	أماكن إقامة القوى العاملة	أجر الفرد الواحد في الشهر	طبيعة الفرد العامل (مُدْرَب، غير مُدْرَب)	العدد	المهارات المطلوبة	المُسَمَّى الوظيفي
المواصلات العامة.	منطقة مجاورة قرية.	٢٥٠ ديناراً.	مُدْرَب.	٥ أفراد.	التقطيع، والتصميم، والتشكيل، والتركيب.	نجّار.
سيارة خاصة.	منطقة مجاورة قرية.	٨٠٠ دينار.	مُدْرَب.	فرد واحد.	الإدارة، والقيادة.	مدير.
المواصلات العامة.	منطقة مجاورة قرية.	٤٠٠ دينار.	مُدْرَب.	فرد واحد.	الأمر المحاسبية والمالية.	محاسب.



الخدمات الإنتاجية
حدّد أيّ الخدمات الآتية تلزمك: الماء، الكهرباء، الإنترنت، الهاتف؟ هل تحتاج إلى جميع هذه الخدمات أم إلى بعضها؟
هل تحتاج إلى عمليات صيانة؟ نعم، أحتاج إلى صيانة الآلات والمعدات.
هل تحتاج إلى عمليات حراسة؟ نعم، أحتاج إلى حراسة المصنع ليلاً.
هل تحتاج إلى عمليات تخزين؟ نعم، أحتاج إلى تخزين المنتّجات لحين توزيعها، وأحتاج إلى تخزين المواد الخام لحين استخدامها في التصنيع.
هل تحتاج إلى استشارات معينة؟ لا، لا أحتاج إلى استشارات معينة.
هل تحتاج إلى عمليات النظافة؟ نعم، أحتاج إلى تنظيف المبنى، ومكان التصنيع، والآلات، ومرافق المبنى.

الجدول (٣-٤): نموذج دراسة الجدوى الفنية للمشروع.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعبئة نموذج دراسة الجدوى الفنية لأي مشروع وفقاً للمنتج المراد إنتاجه.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة أن يتخيّلوا أنفسهم أصحاب مشروع يُنتج أوعية حافظة للطعام لفئة الطلبة في المدارس، وأنهم الآن بصدد إعداد دراسة الجدوى الفنية للمشروع، التي تتطلب منهم بيان العديد من الأمور المتعلقة بإنتاج السلع المطلوبة على نحو ينافس مُنتجات بقية المجموعات الأخرى، بحيث تكون مواصفاتها جاذبة لأكبر عدد ممكن من الزبائن.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة التفكير في أفضل المواصفات لهذه الأوعية، بحيث يُحدّدون جميع المتطلبات اللازمة لإنتاجها من حيث: مكان الإنتاج، والموارد المادية والبشرية المتمثلة في المواد والأدوات اللازمة للتصنيع وفريق العمل الذي ستوكل إليه المهام، والمواصفات الفنية لشكل المنتج النهائي، والخدمات الإنتاجية الأخرى.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على الجدول (٣-٥): دراسة الجدوى الفنية لأوعية حفظ الطعام، ثم ملء الفراغ فيه وفقاً لمُنْتَجهم المُتمثّل في أوعية حفظ الطعام لطلبة المدارس.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصّل إليها أمام المجموعات الأخرى.

### مواصفات المنتج الفنية

الشكل	اللون	القياس	الحجم	طريقة التعبئة	نوع التغليف
متوازي مستطيلات، وتظهر على أغطيته إحدى الشخصيات الكرتونية المحببة للأطفال بشكل ثلاثي الأبعاد.	ألوان الشخصيات الكرتونية المحببة للأطفال.	الطول ١٥ سم، والعرض ٢٠ سم، والارتفاع ١٠ سم.	بما أن حجم متوازي المستطيلات = الطول × العرض × الارتفاع، فإن حجم الوعاء = ١٠ × ٢٠ × ١٥ = ٣٠٠٠ سم مكعب.	يدوية.	تغليف حراري بأكياس نايلون شفافة.

### المواد الخام اللازمة للإنتاج

المادة الخام	المواصفات	المصدر	السعر	مدى توافرها	البديل
بلاستيك.	صلب قوي.	شركة الأمل.	٥ دنانير للكيلو.	متوافرة.	

### الآلات والمعدات اللازمة للإنتاج

الآلات والمعدات	المواصفات	المصدر	السعر	مدى توافرها	البديل
آلة تقطيع البلاستيك:	حادة، متوسطة الحجم.	شركة الأمل.	١٢٠٠ دينار.	متوافرة.	
آلة تشكيل البلاستيك:	درجة حرارتها عالية.	شركة الفؤاد.	١٥٠٠ دينار.	متوافرة.	
آلة تبريد البلاستيك:	درجة تبريدها عالية.	شركة الأمل.	١٣٠٠ دينار.	متوافرة.	
آلة الرسم على البلاستيك:	متعددة الألوان، الرسم بشكل ثلاثي الأبعاد.	شركة الفراس.	١٠٠٠ دينار.	متوافرة.	

### العملية الإنتاجية

خطوات الإنتاج (العمليات التي يمرُّ بها المُنتَج ليصبح في صورته النهائية جاهزاً للبيع).

- تقطيع البلاستيك.
  - التصنيع والتشكيل على هيئة أوعية لحفظ الطعام ضمن المواصفات المطلوبة.
  - تبريد الأوعية بعد تصنيعها.
  - الرسم على الأوعية وتلوينها وتزيينها بشكل ثلاثي الأبعاد لشخصيات كرتونية متنوعة.
- الطاقة الإنتاجية (حجم الوحدات أو عدد الوحدات التي يُمكن إنتاجها من المُنتَج في مدَّة زمنية معينة):
- ١٠٠ وعاء كل شهرين.

### مكان الإنتاج

مكان حدوث العمليات الإنتاجية	طبيعة مكان الإنتاج (ملك، إيجار) التكلفة	مدى قرب مكان الإنتاج من الخدمات	مدى قرب مكان الإنتاج من منافذ التوزيع	شكل التنظيم الداخلي لمكان الإنتاج
في المصنع.	إيجار (٢٥٠ ديناراً شهرياً).	قريب جداً.	قريب جداً.	يتكوّن البناء من ٤ طوابق: الأول للتصنيع، والثاني للرسم وتصميم الشخصيات الكرتونية وإنتاج الأوعية بصورتها النهائية، والثالث لتخزين المُنتَجات لحين توزيعها على المحال التجارية التي ستعرضها وتبيعهما للزبائن، والرابع لمبيت العمّال.

العمالة (الموارد البشرية)

المُسَمَّى الوظيفي	المهارات المطلوبة	العدد	طبيعة الفرد العامل (مُدْرَب، غير مُدْرَب)	أجر الفرد الواحد في الشهر	أماكن إقامة القوى العاملة	طريقة وصول القوى العاملة إلى موقع المشروع
عامل تصنيع وإنتاج.	القص، والتشكيل، والتبريد.	ثلاثة عمّال.	مُدْرَب.	٣٠٠ دينار.	في الطابق الرابع من المصنع.	مباشرة.
مُصمّم جغرافيكي.	الرسم ثلاثي الأبعاد على الأوعية.	مُصمّمان اثنان	مُدْرَب.	٣٢٠ دينارًا.	في منطقة مجاورة قريبة من المصنع.	سيارة أجرة.
محاسب.	متابعة العمليات المحاسبية والمالية.	محاسب واحد	مُدْرَب.	٢٥٠ دينارًا، و٥٠ دينارًا بدل مواصلات.	في منطقة بعيدة عن المصنع.	سيارته الخاصة.
مدير.	إدارة جميع العمليات.	مدير واحد	مُدْرَب.	٦٠٠ دينار.	في منطقة بعيدة عن المصنع.	سيارته الخاصة.
حارس ليلي.	حراسة المصنع ليلاً.	حارس ليلي واحد	مُدْرَب.	١٥٠ دينارًا.	في الطابق الرابع من المصنع.	مباشرة.

الخدمات الإنتاجية

هل تحتاج إلى خدمات الماء، والكهرباء، والإنترنت، والهاتف؟  
نعم، أحتاج إلى خدمات الماء، والكهرباء، والإنترنت، والهاتف جميعها.

هل تحتاج إلى عمليات صيانة؟  
نعم، أحتاج إلى عمليات صيانة.  
إذا كنت بحاجة إلى عمليات صيانة، فما هي؟  
صيانة الآلات والمعدات.

<p>هل تحتاج إلى عمليات حراسة؟  نعم، أحتاج إلى عمليات حراسة.  إذا كنت بحاجة إلى عمليات حراسة، فما هي؟  حراسة المصنع ليلاً.</p>
<p>هل تحتاج إلى عمليات تخزين؟  نعم، أحتاج إلى عمليات تخزين.  إذا كنت بحاجة إلى عمليات تخزين، فما هي؟  - تخزين المنتجات لحين توزيعها.  - تخزين المواد الخام لحين استخدامها في عملية التصنيع.</p>
<p>هل تحتاج إلى استشارات معينة؟  نعم، أحتاج إلى استشارات معينة.  إذا كنت بحاجة إلى استشارات معينة، فما هي؟  استشارات فنية وخدمية تتعلق بكيفية التصنيع والإنتاج بما يناسب رغبة الفئة العمرية المستهدفة، وكيفية إبراز الرسوم الكرتونية بصورة جاذبة .</p>
<p>هل تحتاج إلى عمليات النظافة؟  نعم، أحتاج إلى عمليات النظافة.  إذا كنت بحاجة إلى عمليات النظافة، فما هي؟  - تنظيف المبنى ومرافقه.  - تنظيف مكان التصنيع.  - تنظيف الآلات.</p>

الجدول (٣-٥): دراسة الجدوى الفنية لأوعية حفظ الطعام.

- وضح للطلبة ما يأتي:

### دراسة الجدوى الفنية

تتضمن دراسة الجدوى الفنية تحديد كل ما يلزم المشروع من مواد خام وأدوات ومعدات وعمّال ومتطلبات أساسية لبدء تنفيذ المشروع وتشغيله بصنع المنتجات المطلوبة ضمن المواصفات المحددة على نحو ينافس منتجات الآخرين في السوق المستهدف. وتأسيساً على ذلك، فإن دراسة الجدوى الفنية مهمة لأنها تُحدد كل ما يلزم لصنع المنتجات، وإخراجها بشكلها النهائي، ثم بيعها للزبائن؛ ما يساعد على تقدير التكاليف اللازمة لتنفيذ المشروع. وفي ما يأتي المعايير الواجب مراعاتها عند إجراء دراسة الجدوى الفنية للمشروع:

- 1- المكان الذي سيتم فيه الإنتاج، وتحديد حجمه، وموقعه، وطبيعته (ملك، إيجار).
- 2- الأدوات، والمعدات، والآلات المطلوبة، ومواصفاتها، وتكلفتها.
- 3- القوى العاملة (فريق العمل)، والأجور أو الرواتب المستحقة لهم.
- 4- المواد الخام، وكمياتها، وتكلفتها.
- 5- الخدمات الإنتاجية الأخرى، وتكلفتها.
- 6- وصف العملية الإنتاجية من حيث: خطوات الإنتاج، والطاقة الإنتاجية.

### النشاط (٣)

### إعداد دراسة الجدوى الفنية للمشروع.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على إعداد دراسة الجدوى الفنية لمشروعاتهم.

### التعليمات:

- وزع الطلبة إلى مجموعات بحسب مشروعاتهم.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى إعداد دراسة الجدوى الفنية لمشروعهم، مستخدمين الجدول السابق.
- تجوّل بين أفراد المجموعات مُساعدًا، ومُرشدًا، ومُوجِّهًا.
- اختر مجموعتين لعرض نتائجهما أمام المجموعات الأخرى، مراعيًا في اختيارك أن تكون إحداهما أفضل مجموعة من حيث الأداء، والأخرى أضعف مجموعة من حيث الأداء.
- ناقش الطلبة في نتائجهم، ثم زوّدهم بالتغذية الراجعة المناسبة.
- اطلب إلى كل المجموعات إعادة النظر في أعمالها، ودراساتها من جديد، وتعديل ما يلزم جماعياً بعد انتهاء الحصة.

## نشاط بيتي:



ابحث في شبكة الإنترنت عن نماذج أخرى لدراسة المشروع الفنية، وأطلع على أهم المعلومات التي وردت فيها، ملاحظًا أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين النموذج الذي تعرّفته في الدرس، ثم شارك المعلم والزملاء في ما تتوصّل إليه.





١- وضح المقصود بدراسة الجدوى الفنية للمشروع.

دراسة الجدوى الفنية للمشروع: عنصر أساسي من عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع. وتتمثل أهميتها في تحديد حجم المشروع، وزمن تنفيذه، واختيار موقعه، وتحديد متطلبات إنشائه من المواد الخام والأدوات والمعدات والعمالة اللازمة لصنع منتجاته.

٢- ما المعايير الواجب مراعاتها عند إجراء دراسة الجدوى الفنية للمشروع؟

المعايير الواجب مراعاتها عند إجراء دراسة الجدوى الفنية للمشروع:

- أ- المكان الذي سيتم فيه الإنتاج، وتحديد حجمه، وموقعه، وطبيعته (ملك، إيجار).
- ب- الأدوات، والمعدات، والآلات المطلوبة، ومواصفاتها، وتكلفتها.
- ج- القوى العاملة (فريق العمل)، والأجور أو الرواتب المستحقة لهم.
- د- المواد الخام، وكمياتها، وتكلفتها.
- هـ- الخدمات الإنتاجية الأخرى، وتكلفتها.
- و- وصف العملية الإنتاجية من حيث: خطوات الإنتاج، والطاقة الإنتاجية.

٣- لماذا تُعدُّ عملية تحديد الأدوات والمعدات والمواد الخام والقوى العاملة وغير ذلك من متطلبات المشروع أمراً ضرورياً؟

تُعدُّ عملية تحديد الأدوات والمعدات والمواد الخام والقوى العاملة وغير ذلك من متطلبات المشروع أمراً ضرورياً؛ لأنها تساعد على تقدير التكاليف اللازمة لتنفيذ المشروع، ثم تقدير رأس المال المطلوب.

١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سُلم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يتعرّف ماهية دراسة الجدوى الفنية.				
٢	يُعدُّ دراسة الجدوى الفنية للمشروع.				

## الدرس الثامن دراسة الجدوى المالية



نتائج التعلم الخاصة بالدرس:

يُتَوَقَّعُ من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادرًا على:

- تعرّف ماهية دراسة الجدوى المالية.
- حساب تكلفة تأسيس المشروع.
- تعرّف طرائق تسعير المنتج.
- تقدير الإيرادات المتوقعة للمشروع خلال مدة زمنية مُحدَّدة.
- تحليل نقطة التعادل للمشروع.

**المفاهيم والمصطلحات:** التكاليف التأسيسية، التكاليف التشغيلية، التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة، السعر، التسعير، نقطة التعادل.

**أساليب التدريس:**

- العصف الذهني.
- التدريس المباشر.
- العمل الجماعي.
- التعلم عن طريق المشروعات.
- أوراق العمل.

بعد الانتهاء من دراسة الجدوى الفنية للمشروع، تأتي مرحلة دراسة الجدوى المالية، التي تهدف إلى تحديد حجم التمويل اللازم والأمثل للمشروع (ذاتي، قرض). تتطلب هذه الدراسة جمع المعلومات الخاصة بتقدير تكاليف إنشاء المشروع وتشغيله، وكيفية الحصول على التمويل اللازم وحسن استخدامه، وتحقيق عائد يعتمد عليه صاحب المشروع في ضمان استمرار المشروع مدة معينة.

## التمييز بين أنواع التكاليف.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على التمييز بين أنواع التكاليف.

## التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على ورقة العمل (٣-٤): أنواع التكاليف، ثم الإجابة عن الأسئلة التي وردت فيها.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض إجاباتها أمام المجموعات الأخرى لمناقشتها.



ترغب مروة في تأسيس مشروعها الخاص بإنتاج الأزياء الشعبية للسيّاح في المنطقة، وقد قدّرت تكلفة هذا المشروع بنحو ٢٠٠٠ دينار، مُوزَّعة على النحو الآتي: تكلفة استخراج التراخيص اللازمة، وتكلفة استشارة مُتخصِّص في دراسة الجدوى، وتكلفة الاستشارة القانونية، وتكلفة الإعلان عن المشروع، وتكلفة تدريب العمالة، وتكلفة استئجار غرفة، وتكلفة آلي خياطة، وأجر مساعدتين لها في التطريز، ومصروف الكهرباء والماء، والاشتراك الشهري للإنترنت (ستُروّج لمنتجاتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي)، وتكلفة الأقمشة، وتكلفة الخيوط المتنوعة، ومصروف صيانة الآلات.

١- أي هذه التكاليف ستُدفع مرّة واحدة فقط عند تأسيس المشروع؟ ماذا نُسمّي هذه التكاليف؟  
٢- أي هذه التكاليف ستُدفع بصورة مستمرة طوال مدّة تشغيل المشروع وتنفيذه؟ ماذا نُسمّي هذه التكاليف؟

٣- أي هذه التكاليف تُعدّ ثابتة بحيث لا تتغير طوال مدّة تنفيذ المشروع؟

٤- أي هذه التكاليف متغيرة وغير ثابتة؟

٥- ما المقصود بالتكاليف الثابتة؟

٦- ما المقصود بالتكاليف المتغيرة؟

٧- كيف يُمكن حساب تكلفة الإنتاج الكلية؟

٨- إذا علمت أن مجموع التكاليف الثابتة هو ١٥٠٠ دينار، وأن التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة هي ٥ دنانير، فكم تبلغ قيمة التكاليف الكلية لهذا المُنتج في حال بيعت ٧٠٠ وحدة؟

ورقة العمل (٣-٤): أنواع التكاليف.

إجابات أسئلة ورقة العمل (٣-٤): أنواع التكاليف.

١- أي هذه التكاليف ستُدفع مرّة واحدة فقط عند تأسيس المشروع؟ ماذا تُسمّى هذه التكاليف؟

أ- تكلفة استخراج التراخيص اللازمة.

ب- تكلفة استشارة مُتخصّص في دراسة الجدوى.

ج- تكلفة استشارة قانونية.

د- تكلفة دعاية وإعلان.

تُسمّى هذه التكاليف التكاليف التأسيسية.

٢- أي هذه التكاليف ستُدفع بصورة مستمرة طوال مدّة تشغيل المشروع وتنفيذه؟ ماذا تُسمّى هذه التكاليف؟

التكاليف التي ستُدفع بصورة مستمرة طوال مدّة تشغيل المشروع وتنفيذه هي بقية التكاليف الأخرى.

تُسمّى هذه التكاليف التكاليف التشغيلية، وهي تقسم إلى: تكاليف ثابتة، وتكاليف متغيرة.

٣- أي هذه التكاليف تُعدّ ثابتة بحيث لا تتغير طوال مدّة تنفيذ المشروع؟

التكاليف التي تُعدّ ثابتة بحيث لا تتغير طوال مدّة تنفيذ المشروع هي:

أ- تكلفة استئجار غرفة.

ب- تكلفة آلي خياطة.

ج- أجر مساعدين لمروّة في التطريز.

د- اشتراك شهري في شبكة الإنترنت.

هـ- مصروف صيانة الآلات.

٤- أيُّ هذه التكاليف متغيرة وغير ثابتة؟

التكاليف المتغيرة وغير الثابتة هي:

أ- مصروف الكهرباء والماء.

ب- تكلفة الأقمشة.

ج- تكلفة الخيوط المتنوعة.

٥- ما المقصود بالتكاليف الثابتة؟

التكاليف الثابتة: النفقات التي يتحملها المشروع، وتشمل جميع الأنشطة غير المرتبطة بالإنتاج. وهي تظل ثابتة في مجموعها، ولا تتغير بتغير حجم الإنتاج خلال مدة زمنية معينة، مثل: إيجار المحال، وتكلفة الآلات والمعدات، ورواتب الموظفين، والاشتراكات الشهرية. غير أن حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة تتغير بتغير حجم الإنتاج. فمثلاً، إذا زاد حجم الإنتاج، فإن التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة ستقل. والجدول الآتي يوضح ذلك:

التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة = التكاليف الثابتة الإجمالية / حجم الإنتاج	التكاليف الثابتة الإجمالية بالدينار	حجم الإنتاج (عدد الوحدات)
٣	٣٠٠	١٠٠
١,٥	٣٠٠	٢٠٠
١	٣٠٠	٣٠٠
٠,٧٥	٣٠٠	٤٠٠

٦- ما المقصود بالتكاليف المتغيرة؟

التكاليف المتغيرة: النفقات التي تُصرف في المشروع، وترتبط مباشرة بالمنتج، وتتغير في مجموعها بتغير حجم الإنتاج خلال مدة زمنية معينة؛ فكلما زاد عدد الوحدات المنتجة زادت التكاليف. غير أن حصة الوحدة الواحدة من التكاليف المتغيرة تظل ثابتة عند تغير حجم الإنتاج، مثل: تكلفة المواد الخام والعمل المباشر، وتكلفة الخدمات الإنتاجية من مثل: الماء، والكهرباء، والإنترنت، والهاتف. والجدول الآتي يوضح ذلك:

التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة = التكاليف المتغيرة الإجمالية / حجم الإنتاج	التكاليف المتغيرة الإجمالية بالدينار	حجم الإنتاج (عدد الوحدات)
٣	٣٠٠	١٠٠
٣	٦٠٠	٢٠٠
٣	٩٠٠	٣٠٠
٣	١٢٠٠	٤٠٠

٧- كيف يُمكن حساب تكلفة الإنتاج الكلية؟

يُمكن حساب تكلفة الإنتاج الكلية تبعاً للمعادلة الآتية:

تكلفة الإنتاج الكلية = التكاليف التأسيسية + التكاليف التشغيلية

= التكاليف التأسيسية + التكاليف التشغيلية (التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة)

التكاليف المتغيرة = التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة × عدد الوحدات المنتجة

التكلفة التشغيلية الكلية = التكلفة الثابتة + (التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة + عدد الوحدات المنتجة)

٨- إذا علمت أن مجموع التكاليف الثابتة هو ١٥٠٠ دينار، وأن التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة هي ٥ دنانير، فكم تبلغ قيمة التكاليف الكلية لهذا المنتج في حال بيعت ٧٠٠ وحدة؟

التكلفة التشغيلية الكلية = التكلفة الثابتة + (التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة + عدد الوحدات المنتجة)

$$(700 \times 5) + 1500 =$$

$$3500 + 1500 =$$

$$= 5000 \text{ دينار.}$$



- وضح للطلبة ما يأتي:

## الدراسة المالية :

تعنى الدراسة المالية بتحديد حجم التمويل اللازم لتنفيذ المشروع، وذلك بتحديد جميع التكاليف التي تُنفق على المشروع من لحظة تأسيسه حتى تنفيذ دورة الإنتاج الأولى.

يُمكن تصنيف التكاليف إلى ثلاثة أنواع، هي:

١- التكاليف التأسيسية: النفقات التي يتحملها المشروع مرّة واحدة عند تأسيسه، مثل: تكلفة الأراضي والمباني، وتكلفة الاستشارات القانونية والتصاريح وإعداد دراسة الجدوى.

٢- التكاليف التشغيلية: النفقات التي يتحملها المشروع لإتمام عمليات الإنتاج خلال مدّة زمنية معينة، وهي تنقسم إلى قسمين:

أ- التكاليف الثابتة: النفقات التي يتحملها المشروع، وتشمل جميع الأنشطة غير المرتبطة بالإنتاج. وهي تظل ثابتة في مجموعها، ولا تتغير بتغيّر حجم الإنتاج خلال مدّة زمنية معينة، مثل: إيجار المحال، وتكلفة الآلات والمعدات، ورواتب الموظفين، والاشتراكات الشهرية. غير أن حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة تتغير بتغيّر حجم الإنتاج. فمثلاً، إذا زاد حجم الإنتاج، فإن التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة ستقل.

ب- التكاليف المتغيرة: النفقات التي تُصرف في المشروع، وترتبط مباشرة بالمنتج، وتتغير في مجموعها بتغيّر حجم الإنتاج خلال مدّة زمنية معينة؛ فكلما زاد عدد الوحدات المنتجة زادت التكاليف (تناسب طردي). غير أن حصة الوحدة الواحدة من التكاليف المتغيرة تظل ثابتة عند تغيّر حجم الإنتاج، مثل: تكلفة المواد الخام والعمل المباشر، وتكلفة الخدمات الإنتاجية من مثل: الماء، والكهرباء، والإنترنت، والهاتف.

التكاليف المتغيرة = التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة  $\times$  عدد الوحدات المنتجة.

٣- تكلفة الإنتاج الكلية: وهي تساوي التكاليف التأسيسية + التكاليف التشغيلية (التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة).

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تحديد سعر المنتج بناءً على طرائق التسعير المستخدمة.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات بحسب مشروعاتهم.
- ناقش الطلبة في المفهومين الآتين:
- السعر: التعبير النقدي لقيمة السلعة في وقت ومكان معينين، وهو يُمثّل إيرادات المشروع.
- التسعير: عملية تحديد سعر المنتج.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة تحديد السعر المناسب لمنتجهم، مُبيّنين الطريقة التي استخدمت في تحديد هذا السعر.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصّل إليها أمام المجموعات الأخرى.
- ناقش الطلبة في ما يأتي:
- طرائق تحديد الأسعار
- توجد طرائق عدّة لتحديد أسعار الوحدة الواحدة من المنتج، وتعدُّ طريقة التسعير على أساس التكلفة أبسط هذه الطرائق وأكثرها شيوعاً:
- السعر = إجمالي تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج + نسبة هامش الربح المُحدّدة
- = (إجمالي التكاليف ÷ عدد الوحدات المتوقّع بيعها) + نسبة هامش الربح المُحدّدة.
- وفي هذه الحالة، إذا لم تكن التوقعات ودراسة التكاليف دقيقة، فإنها ستؤدي إلى خسارة المؤسسة، وعدم تحقيق هامش الربح المُحدّد للتكاليف.
- ربح المشروع
- يُمكن حساب ربح المشروع بحساب إيرادات المشروع كاملة، ثم طرح جميع التكاليف منها:
- الربح = الإيرادات - التكاليف.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تقدير حجم الإيرادات المتوقعة للمشروع خلال مدة زمنية مُحدّدة.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الرجوع إلى نموذج الدراسة السوقية لمشروعهم، ثم الاطلاع على الحصة السوقية المُقدّرة لهم في السوق المستهدف.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة مناقشة ورقة العمل (٣-٥): تقدير الإيرادات، ثم الإجابة عن الأسئلة التي وردت فيها.
- ناقش الطلبة في إجابات الأسئلة.

### تقدير إيرادات المشروع

أراد عامر إنشاء مشروع خاص بإنتاج الأطعمة الصحية. وبعد أن انتهى من دراسة السوق المستهدف، وتعرّف حجم التنافس فيه، قدّر إجمالي المبيعات من الأطعمة الصحية في السوق المستهدف بـ ٥,٠٠٠,٠٠٠ طبق سنوياً، وحدّد نسبة الحصة السوقية للمنافسين كالتالي:

المنافس الأول: ٥٪، المنافس الثاني: ٢٠٪، المنافس الثالث: ١٥٪، المنافس الرابع: ١٥٪، المنافس الخامس: ٢٥٪. وعليه، فقد قدّرت نسبة الحصة السوقية لعامر بـ ٢٠٪. وقد توقع عامر أن يلقي مُنتجَه إقبالاً من الزبائن؛ لأنه سيُحضّر المُكوّنات التي تدخل في تصنيع هذا المُنتج وفقاً لرغبة الزبون وذوقه.

- ١- ما نسبة الحصة السوقية لعامر من إجمالي المبيعات في السوق المستهدف؟
- ٢- إذا بلغ سعر الطبق الواحد دينارين ونصف دينار، فكم ستبلغ إيرادات عامر؟
- ٣- إذا ارتفعت المبيعات المتوقعة إلى ٦,٠٠٠,٠٠٠ طبق سنوياً، فكم ستبلغ حصة عامر من إجمالي المبيعات في السوق؟
- ٤- إذا أصبح سعر الطبق الواحد ٣ دنانير، فكم ستبلغ إيرادات عامر؟
- ٥- إذا انخفضت المبيعات المتوقعة إلى ٤,٠٠٠,٠٠٠ طبق سنوياً، فكم ستبلغ حصة عامر من إجمالي المبيعات في السوق؟

ورقة العمل (٣-٥): تقدير الإيرادات.

إجابات أسئلة ورقة العمل (٣-٥): تقدير الإيرادات.

١- ما نسبة الحصة السوقية لعامر من إجمالي المبيعات في السوق المستهدف؟  
نسبة الحصة السوقية لعامر من إجمالي المبيعات في السوق المستهدف هي ٢٠٪.

٢- إذا بلغ سعر الطبق الواحد دينارين ونصف دينار، فكم ستبلغ إيرادات عامر؟  
حجم المبيعات لمشروع عامر = إجمالي المبيعات في السوق المستهدف × الحصة السوقية لمشروع عامر  
 $5000000 \times 20\% =$   
 $1000000 =$  وحدة من المنتج.

إيرادات المشروع = حجم المبيعات × سعر الوحدة الواحدة من المنتج  
 $1000000 \times 2,5 =$   
 $2500000 =$  دينار سنوياً.

٣- إذا ارتفعت المبيعات المتوقعة إلى ٦٠٠٠٠٠٠٠ طبق سنوياً، فكم ستبلغ حصة عامر من إجمالي المبيعات في السوق؟

إجمالي مبيعات مشروع عامر = إجمالي المبيعات في السوق × الحصة السوقية لمشروع عامر  
 $6000000 \times 20\% =$   
 $1200000 =$  طبق.

٤- إذا أصبح سعر الطبق الواحد ٣ دنانير، فكم ستبلغ إيرادات عامر؟  
إيرادات المشروع = حجم المبيعات × سعر الوحدة الواحدة من المنتج  
 $1000000 \times 3 =$   
 $3000000 =$  دينار سنوياً.

٥- إذا انخفضت المبيعات المتوقعة إلى ٤٠٠٠٠٠٠٠ طبق سنوياً، فكم ستبلغ حصة عامر من إجمالي المبيعات في السوق؟

إجمالي مبيعات مشروع عامر = إجمالي المبيعات في السوق × الحصة السوقية لمشروع عامر  
 $4000000 \times 20\% =$   
 $800000 =$  طبق.

## مفهوم نقطة التعادل.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف مفهوم نقطة التعادل.

## التعليمات:

- اطلب إلى كل طالب التفكير في إجابة الأسئلة الآتية:
  - ١- إذا كان حجم الإيرادات أكبر من حجم التكاليف، فما الناتج؟ ماذا نُسمّي هذا الناتج؟  
إذا كان حجم الإيرادات أكبر من حجم التكاليف، فإن الناتج يكون موجباً.  
نُسمّي هذا الناتج ربحاً.
  - ٢- إذا كان حجم الإيرادات أقل من حجم التكاليف، فما الناتج؟ ماذا نُسمّي هذا الناتج؟  
إذا كان حجم الإيرادات أقل من حجم التكاليف، فإن الناتج يكون سالباً.  
نُسمّي هذا الناتج خسارة.
  - ٣- إذا كان حجم الإيرادات مساوياً لحجم التكاليف، فما الناتج؟ ماذا نُسمّي هذا الناتج؟  
إذا كان حجم الإيرادات مساوياً لحجم التكاليف، فإن الناتج يكون صفراً.  
نُسمّي هذا الناتج نقطة التعادل.
- اطلب إلى كل طالب مناقشة زميله في الإجابات.
- وجه الطلبة كافة إلى مناقشة الإجابات في ما بينهم.
- اطلب إلى الطلبة صياغة تعريف لمفهوم نقطة التعادل.
- ناقش الطلبة في ما يأتي:
 

نقطة التعادل: النقطة التي يتساوى عندها حجم الإيرادات التي يُحقّقها المشروع مع حجم التكاليف التي يُنفقها (أي لا يوجد ربح ولا خسارة).

يستعمل أسلوب تحليل نقطة التعادل لتحقيق هدفين رئيسيين، هما:

أ- الحكم على سلامة المشروع ونجاحه مالياً؛ لأنه يقيس حجم المبيعات اللازم للوفاء بجميع النفقات.

ب- التخطيط عن طريق توقّع حجم المبيعات اللازم للوصول إلى مستوى معين من الأرباح.

يُذكر أن نقطة التعادل تُمثّل الحدّ الذي يجب أن يتخطاه المشروع لتحقيق الأرباح.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على حساب نقطة التعادل لمشروعاتهم.

### التعليمات:

- وزع الطلبة إلى مجموعات بحسب مشروعاتهم.
- ناقش الطلبة في ما يأتي:
- المعادلة الرياضية التي تستخدم في تحليل نقطة التعادل هي:
- نقطة التعادل بالوحدات = التكاليف الثابتة ÷ هامش الربح.
- حيث إن:
- هامش الربح = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى مناقشة ورقة العمل (٣-٦): تحليل نقطة التعادل.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي يتوصلون إليها أمام المجموعات الأخرى.
- ناقش الطلبة في هذه النتائج.

### تحليل نقطة التعادل

- إذا علمت أن مشروع خالد الإنتاجي التجاري يُنتج سلعة من المواد الطبيعية، وأن بيانات تكاليف هذا المشروع الخاصة هي كالآتي:
- سعر البيع للوحدة الواحدة: ١٥ دينارًا.
  - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة: ٩ دنانير.
  - التكاليف الثابتة: ١٥٠٠ دينار.
- فأجب عن الأسئلة الآتية:
- ١- جد نقطة التعادل بالوحدات.
  - ٢- إذا توقع خالد تحقيق ربح سنوي مقداره ١٢٠٠ دينار، فما حجم المبيعات الذي يُحقق ذلك؟
  - ٣- إذا تغير سعر بيع الوحدة الواحدة ليصبح ١٣ دينارًا، فما نقطة التعادل بالوحدات؟

ورقة العمل (٣-٦): تحليل نقطة التعادل.

إجابات أسئلة ورقة العمل (٣-٦): تحليل نقطة التعادل

١- جد نقطة التعادل بالوحدات.

هامش الربح = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

$$= 15 - 9 = 6 \text{ دنانير.}$$

نقطة التعادل بالوحدات = التكاليف الثابتة ÷ هامش الربح

$$= 1500 \div 6 = 250 \text{ وحدة.}$$

٢- إذا توقَّع خالد تحقيق ربح سنوي مقداره ١٢٠٠ دينار، فما حجم المبيعات الذي يُحقِّق ذلك؟

في هذه الحالة، يضاف الربح المراد تحقيقه إلى تكاليف المشروع الثابتة.

وعليه، فإن:

نقطة التعادل بالوحدات = ( التكاليف الثابتة + الربح ) ÷ هامش الربح

$$= 6 \div ( 1200 + 1500 ) =$$

$$= 6 \div 2700 =$$

$$= 450 \text{ وحدة.}$$

إذن، لتحقيق ربح مقداره ١٢٠٠ دينار، يجب أن يساوي حجم المبيعات ٤٥٠ وحدة.

٣- إذا تغيَّر سعر بيع الوحدة الواحدة ليصبح ١٣ دينارًا، فما نقطة التعادل بالوحدات؟

إذا أصبح سعر بيع الوحدة الواحدة ١٣ دينارًا، فإن:

هامش الربح = سعر البيع للوحدة الواحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة

$$= 13 - 9 =$$

$$= 4 \text{ دنانير.}$$

نقطة التعادل بالوحدات = التكاليف الثابتة ÷ هامش الربح

$$= 1500 \div 4 =$$

$$= 375 \text{ وحدة.}$$

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على إعداد الدراسة المالية لمشروعاتهم.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات بحسب مشروعاتهم.
- وجّه أفراد كل مجموعة إلى ملء الفراغ بما هو مناسب في الجدول (٣-٦): دراسة الجدوى المالية.
- تجوّل بين أفراد المجموعات مُساعدًا، ومُرشدًا، ومُوجِّهًا.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصّل إليها أمام المجموعات الأخرى، وقدم التغذية الراجعة لها.





- مثال توضيحي: مشروع متجر ياسمين لبيع العسل.

أولاً: حساب التكاليف التأسيسية.				
يُقصد بالتكاليف التأسيسية النفقات التي يتحملها المشروع مرّة واحدة عند تأسيسه، مثل: تكلفة الأراضي والمباني، وتكلفة الاستشارات القانونية والتصاريح وإعداد دراسة الجدوى.				
قيمة التكلفة التأسيسية		طبيعة التكلفة التأسيسية		
٢٠٠ دينار.		استشارة إعداد دراسة الجدوى		
١٥٠ ديناراً.		استشارات قانونية		
٢٢٠ ديناراً.		تصاريح		
١٥٠٠ دينار.		تجهيزات وتصاميم (ديكورات)		
المجموع: ٢٠٧٠ ديناراً.				
ثانياً: التكاليف الثابتة.				
أ- تكلفة الأدوات والمعدات.				
الأدوات والمعدات	قيمة الوحدة الواحدة بالدينار	عدد الوحدات اللازمة	التكلفة الشهرية = (قيمة الوحدة × عدد الوحدات)	التكلفة السنوية = (التكلفة الشهرية × ١٢)
حافظات عسل	٢ ديناران.	١٣٥ وحدة.	$٢٧٠ = ١٣٥ \times ٢$ ديناراً.	$٣٢٤٠ = ١٢ \times ٢٧٠$ ديناراً.
لاصقات تسعير	٠,٥ دينار.	٢٠٠ وحدة.	$١٠٠ = ٢٠٠ \times ٠,٥$ دينار.	$١٢٠٠ = ١٢ \times ١٠٠$ دينار.
أكياس ورقية	٠,٢ دينار.	٢٠٠ وحدة.	$٤٠ = ٢٠٠ \times ٠,٢$ ديناراً.	$٤٨٠ = ١٢ \times ٤٠$ ديناراً.
المجموع: ٤٩٢٠ ديناراً.				
ب- تكلفة العمالة المطلوبة.				
المسمى الوظيفي	معايير الوظيفة ووصف العمل	العدد	الأجر الشهري	الأجر الإجمالي السنوي = الأجر الإجمالي الشهري × ١٢
موظف محل	مسوق ناجح.	٢	٢٥٠ ديناراً.	$٦٠٠٠ = ١٢ \times ٥٠٠$ دينار.
المجموع: ٦٠٠٠ دينار.				

ج- تكاليف ثابتة أخرى، مثل: إيجار المحل.				
التكلفة السنوية = التكلفة الشهرية × ١٢		التكلفة الشهرية		نوع التكلفة
= ١٢ × ٤٥٠ = ٥٤٠٠ دينار.		٤٥٠ دينارًا.		إيجار المحل.
المجموع: ٥٤٠٠ دينار.				
مجموع التكاليف الثابتة = مجموع تكلفة الأدوات والمعدات + مجموع تكلفة العمالة المطلوبة + مجموع التكاليف الثابتة الأخرى = ١٦٣٢٠ = ٥٤٠٠ + ٦٠٠٠ + ٤٩٢٠ دينارًا.				
ثالثًا: التكاليف المتغيرة.				
أ- تكلفة المواد الخام.				
التكلفة السنوية = (التكلفة الشهرية × ١٢)	التكلفة الشهرية = (قيمة الوحدة × عدد الوحدات)	عدد الوحدات اللازمة	قيمة الوحدة الواحدة بالدينار	المواد الخام
١٢٩٦٠ = ١٢ × ١٠٨٠ دينارًا.	١٠٨٠ = ١٢ × ٩٠ دينارًا.	٩٠ كيلو غرامًا.	١٢ دينارًا للكيلو غرام.	عسل (نخب أول)
١١٥٢٠ = ١٢ × ٩٦٠ دينارًا.	٩٦٠ = ١٢ × ٨٠ دينارًا.	١٢٠ كيلو غرامًا.	٨ دنانير للكيلو غرام.	عسل (نخب ثان)
١٠٨٠٠ = ١٢ × ٩٠٠ دينار.	٩٠٠ = ١٨٠ × ٥ دينار.	١٨٠ كيلو غرامًا.	٥ دنانير للكيلو غرام.	عسل (نخب ثالث)
المجموع: ٣٥٢٨٠ دينارًا.				
ب- التكاليف المتغيرة الأخرى، مثل: الاشتراكات الشهرية.				
التكلفة السنوية = التكلفة الشهرية × ١٢		التكلفة الشهرية		نوع التكلفة
= ١٢ × ٥ = ٦٠ دينارًا.		٥ دنانير.		الماء
= ١٢ × ٥٠ = ٦٠٠ دينار.		٥٠ دينارًا.		الكهرباء
= ١٢ × ٣٥ = ٤٢٠ دينارًا.		٣٥ دينارًا.		اشترك الإنترنت
المجموع: ١٠٨٠ دينارًا.				
مجموع التكاليف المتغيرة = مجموع تكلفة المواد الخام + مجموع التكاليف المتغيرة الأخرى = ٣٦٣٦٠ = ١٠٨٠ + ٣٥٢٨٠ دينارًا.				

رابعاً: تكلفة المشروع الكلية = التكاليف التأسيسية + التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

$$= 2070 + 16320 + 36360$$

$$= 54750 \text{ ديناراً.}$$

خامساً: حجم التمويل اللازم للمشروع.

١- مصادر تمويل المشروع.

أ- الشركاء.

النسبة المئوية	الاسم/الجهة	القيمة	المصدر
٤٠٪	أحمد.	١٢٠٠٠ دينار.	الشريك الأول
٦٠٪	مصطفى.	١٨٠٠٠ دينار.	الشريك الثاني
المجموع: ٣٠٠٠٠ دينار.			

ب - الاقتراض بغرض التمويل (أفراد/ شركات مُمَوَّلَة / بنوك).

النسبة المئوية	القيمة	المصدر
٥٠٪	٢٠٠٠٠ دينار.	البنك

المشروع يحتاج إلى ٦٠٠٠٠ دينار، يتوافر لدى الشركاء منها ٣٠٠٠٠ دينار، وتم اقتراض ٢٠٠٠٠ دينار من البنك، فكانت نسبة التمويل المقترض ٥٠٪ من أصل المبلغ الكلي.

المجموع: ٦٠٠٠٠ دينار.

ج- دعم الأقارب والأصدقاء.

النسبة المئوية	القيمة	المصدر
		لا يوجد دعم.
٪		
المجموع:		

٢- طريقة السداد.

المدة الزمنية لسداد قيمة القرض	مدّة استحقاق القسط (كل أسبوع، شهر، شهران، ثلاثة أشهر...)	قيمة القسط	جهة الإقراض/ التمويل/ الدعم
٧٠ شهراً.	شهري.	٥٠٠ دينار.	البنك.

سادساً: الإيرادات.

الحصة السوقية المقدرة لمشروعك في السوق.

اسم المنتج	الكمية المنتجة	سعر الوحدة الواحدة	الكمية المباعة	الإيراد الكلي من بيع المنتج = الكمية المباعة X سعر الوحدة الواحدة
عسل (نخب أول)	١٠٠٠ كيلو غرام.	٣٠ ديناراً.	٩٥٠ كيلو غراماً.	$28500 = 30 \times 950$ دينار.
عسل (نخب ثانٍ)	١٥٠٠ كيلو غرام.	٢٥ ديناراً.	١٤٧٥ كيلو غراماً.	$36875 = 25 \times 1475$ ديناراً.
عسل (نخب ثالث)	١٨٥٠ كيلو غراماً.	٢٠ ديناراً.	١٨٢٣ كيلو غراماً.	$36460 = 20 \times 1823$ ديناراً.

مجموع الإيرادات الكلي: ١٠١٨٣٥ ديناراً.

سابعاً: الربح.

الربح = الإيرادات - التكاليف.

$$= 101835 - 54750$$

$$= 47085 \text{ ديناراً.}$$

صافي الربح بعد تسديد الأقساط البنكية:

تسديد الأقساط الشهرية للبنك، وقيمتها ٥٠٠ دينار. وعليه، فإنه سيتم سداد ٦٠٠٠ دينار سنوياً تُخصم من قيمة الربح. فيصبح صافي الربح =  $47085 - 6000 = 41085$  ديناراً.

الجدول (٣-٦): دراسة الجدوى المالية.

- وجّه أفراد كل مجموعة إلى تحليل ما توصلوا إليه من نتائج، ثم تقديم وصف لمدى جدوى المشروع من الناحية الربحية.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض ما توصلت إليه من نتائج أمام المجموعات الأخرى.



ابحث في شبكة الإنترنت عن طرائق أخرى لحساب نقطة التعادل، ثم شارك المعلم والزملاء في ما تتوصل إليه.



١- وضح المقصود بكل مما يأتي:

التكاليف التأسيسية: النفقات التي يتحملها المشروع مرة واحدة عند تأسيسه، مثل: تكلفة الأراضي والمباني، وتكلفة الاستشارات القانونية والتصاريح وإعداد دراسة الجدوى.

التكاليف التشغيلية: النفقات التي يتحملها المشروع لإتمام عمليات الإنتاج خلال مدة زمنية معينة.

٢- ما الفرق بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة من حيث: ارتباطها بالمنتج، وتغير مجموعها أو ثباته، ونصيب الوحدة؟ هات مثالاً على كل منها.

أ- التكاليف الثابتة: النفقات التي يتحملها المشروع، وتشمل جميع الأنشطة غير المرتبطة بالإنتاج. وهي تظل ثابتة في مجموعها، ولا تتغير بتغير حجم الإنتاج خلال مدة زمنية معينة، مثل: إيجار المحال، وتكلفة الآلات والمعدات، ورواتب الموظفين، والاشتراكات الشهرية. غير أن حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة تتغير بتغير حجم الإنتاج. فمثلاً، إذا زاد حجم الإنتاج، فإن التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة ستقل.

ب- التكاليف المتغيرة: النفقات التي تُصرف في المشروع، وترتبط مباشرة بالمنتج، وتتغير في مجموعها بتغير حجم الإنتاج خلال مدة زمنية معينة؛ فكلما زاد عدد الوحدات المنتجة زادت التكاليف. غير أن حصة الوحدة الواحدة من التكاليف المتغيرة تظل ثابتة عند تغير حجم الإنتاج، مثل: تكلفة المواد الخام والعمل المباشر، وتكلفة الخدمات الإنتاجية من مثل: الماء والكهرباء، والإنترنت، والهاتف.

٣- كيف يُحدّد سعر المنتج على أساس التكلفة؟

يُحدّد سعر المنتج على أساس التكلفة بإيجاد ناتج مجموع إجمالي تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج ونسبة هامش الربح كما في المعادلة الرياضية الآتية:

السعر = إجمالي تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج + نسبة هامش الربح المحددة  
= (إجمالي التكاليف ÷ عدد الوحدات المتوقع بيعها) + نسبة هامش الربح المحددة.

٤- قُدر إجمالي المبيعات من مُنتج معين في السوق المستهدف بنحو ١٥٠٥٠٠٠٠ وحدة سنوياً، وقُدِّرت نسبة الحصة السوقية لمشروع يُنتج نفس النوع من المُنتجات بنحو ٤٠٪ من إجمالي المبيعات في السوق:

أ- إذا بلغ سعر الوحدة الواحدة من المُنتج ٥ دنانير، فكم ستبلغ إيرادات هذا المشروع؟  
حجم مبيعات المشروع = إجمالي المبيعات في السوق المستهدف  $\times$  الحصة السوقية للمشروع

$$= ١٥٠٥٠٠٠٠ \times ٤٠\%$$

$$= ٦٠٢٠٠٠٠ \text{ وحدة من المُنتج.}$$

إيرادات المشروع = حجم المبيعات  $\times$  سعر الوحدة الواحدة من المُنتج

$$= ٦٠٢٠٠٠٠ \times ٥$$

$$= ٣٠١٠٠٠٠٠ \text{ دينار سنوياً.}$$

ب- إذا بلغ سعر الوحدة الواحدة من المُنتج ٨,٥ دينار، فكم ستبلغ إيرادات المشروع؟

إيرادات المشروع = حجم المبيعات  $\times$  سعر الوحدة الواحدة من المُنتج

$$= ٦٠٢٠٠٠٠ \times ٨,٥$$

$$= ٥١١٧٠٠٠٠ \text{ دينار سنوياً.}$$

ج- إذا ارتفعت المبيعات المُتوقَّعة إلى ٢٠٠٠٠٠٠٠ وحدة سنوياً، فكم ستبلغ حصة المشروع من إجمالي المبيعات في السوق؟

إجمالي مبيعات المشروع = إجمالي المبيعات في السوق  $\times$  الحصة السوقية للمشروع

$$= ٢٠٠٠٠٠٠٠ \times ٤٠\%$$

$$= ٨٠٠٠٠٠٠ \text{ وحدة.}$$

د- إذا انخفضت المبيعات المُتوقَّعة إلى ١٣٠٠٠٠٠٠٠ وحدة سنوياً، فكم ستبلغ حصة المشروع من إجمالي المبيعات؟

إجمالي مبيعات المشروع = إجمالي المبيعات في السوق  $\times$  الحصة السوقية للمشروع

$$= ١٣٠٠٠٠٠٠٠ \times ٤٠\%$$

$$= ٥٢٠٠٠٠٠٠ وحدة.$$

ه- إذا علمت أن البيانات الخاصة بتكاليف أحد المشروعات الإنتاجية هي على النحو الآتي:

سعر البيع للوحدة الواحدة : ٧ دنانير، التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة : ٣ دنانير، التكاليف الثابتة : ٥٠٠٠٠ دينار، فأجب عن الأسئلة الآتية:

أ- جد نقطة التعادل بالوحدات.

هامش الربح = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

$$= ٧ - ٣ = ٤ \text{ دنانير.}$$

نقطة التعادل بالوحدات = التكاليف الثابتة  $\div$  هامش الربح

$$= ٥٠٠٠٠ \div ٤ = ١٢٥٠٠ وحدة.$$

ب- إذا تغيّر سعر بيع الوحدة الواحدة ليصبح ١٥ دينار، فما نقطة التعادل بالوحدات؟

هامش الربح = سعر البيع للوحدة الواحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة

$$= ١٥ - ٣ =$$

$$= ١٢ \text{ ديناراً.}$$

نقطة التعادل بالوحدات = التكاليف الثابتة  $\div$  هامش الربح

$$= ٥٠٠٠ \div ١٢ =$$

$$= ٤١٦,٦ \approx ٤١٧ \text{ وحدة.}$$



ج- إذا كان صاحب المشروع يتوقَّع تحقيق ربح سنوي مقداره ١٠٠٠٠ دينار، فما حجم المبيعات الذي يُحقِّق ذلك؟

في هذه الحالة، يضاف الربح المراد تحقيقه إلى تكاليف المشروع الثابتة.

وعليه، فإن:

نقطة التعادل بالوحدات = (التكاليف الثابتة + الربح) ÷ هامش الربح

$$= (١٠٠٠٠ + ٥٠٠٠) ÷ ٤$$

$$= ١٥٠٠٠ ÷ ٤$$

$$= ٣٧٥٠ وحدة.$$

إذن، لتحقيق ربح مقداره ١٠٠٠٠ دينار، يجب أن يساوي حجم المبيعات ٣٧٥٠ وحدة.

١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سُلم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يتعرّف ماهية دراسة الجدوى المالية.				
٢	ييحسب تكلفة تأسيس المشروع.				
٣	يتعرّف طرائق تسعير المنتج.				
٤	يُقدّر الإيرادات المتوقعة للمشروع خلال مدّة زمنية مُحدّدة.				
٥	يُحلّل نقطة التعادل للمشروع.				

## الدرس التاسع مرحلة إنشاء المشروع

٩

نتائج التعلُّم الخاصة بالدرس:  
يُتَوَقَّع من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادرًا على:

- تصميم الهيكل التنظيمي.
- إعداد خطة تنفيذ المشروع.
- تصميم النموذج الأولي للمُنْتَج.

**المفاهيم والمصطلحات:** الهيكل التنظيمي، الوصف الوظيفي، النموذج الأولي للمُنْتَج.

**أساليب التدريس:**

- العصف الذهني.
- التدريس المباشر.
- العمل الجماعي.
- التعلُّم عن طريق المشروعات.

بعد الانتهاء من تخطيط المشروع تخطيطاً جيداً، وإعداد دراسة الجدوى، والتحقُّق من فاعلية المشروع، والحكم بإمكانية نجاحه نظرياً، تأتي مرحلة الإنشاء والتنفيذ، وهي المرحلة التي يتم فيها البدء بتنفيذ المشروع فعلياً، وتوجيه سير العمل وفقاً لما هو مُخطَّط له، حيث تتضمن هذه المرحلة الترخيص، والتسجيل، وتجهيز المكان، وشراء الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لصنع المُنتَجَات، وتأمين الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ المشروع، وإخراج المُنتَج بصورة جاذبة، ومتابعة أداء الأنشطة التسويقية المتكاملة لتحقيق الأرباح.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف الهيكل التنظيمي.

### التعليمات:

- وجّه الطلبة إلى الجلوس في حلقة دائرية.

- ناقش الطلبة في النص الآتي:

إن تنفيذ أي مشروع يتطلب توافر إدارة جيدة لتنظيم أنشطة المشروع ومتابعة أعماله، وقد يُمثّل الإدارة أصحاب المشروع أنفسهم، أو أشخاص آخرون ضمن فريق العمل. تتضمّن عملية التنظيم حصر المهام والأنشطة اللازمة، وتقسيمها إلى مجالات، وربطها بتخصّصات الأفراد، ثم تحديد السلطة والمسؤولية وتوزيعها، وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بهدف تمكين بعضهم من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق أهداف المشروع المنشودة. وهذا لا يكون إلا بإنشاء هيكل تنظيمي للمشروع، وما يتبع ذلك من وصف وتقييم للوظائف والحاجات الوظيفية من موارد بشرية ومالية وفنية.

وفي ما يأتي بيان لمزايا الهيكل التنظيمي للمشروع:

١- تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف مُحدّدة.

٢- تحديد خطوط الاتصال بين المجموعات لتسهيل تواصل الإدارة بين العاملين والقائمين على المشروع.

٣- تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة.

٤- توفير العمالة المناسبة لضبط سير العمل في اتجاه تحقيق الأهداف الموضوعة.

يُمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه مخطط توضيحي يُمثّل الآلية الرسمية التي يدار بوساطتها المشروع، وتوزّع مهامه عن طريق تحديد خطوط الاتصال والسلطة بين الرؤساء والمرؤوسين.

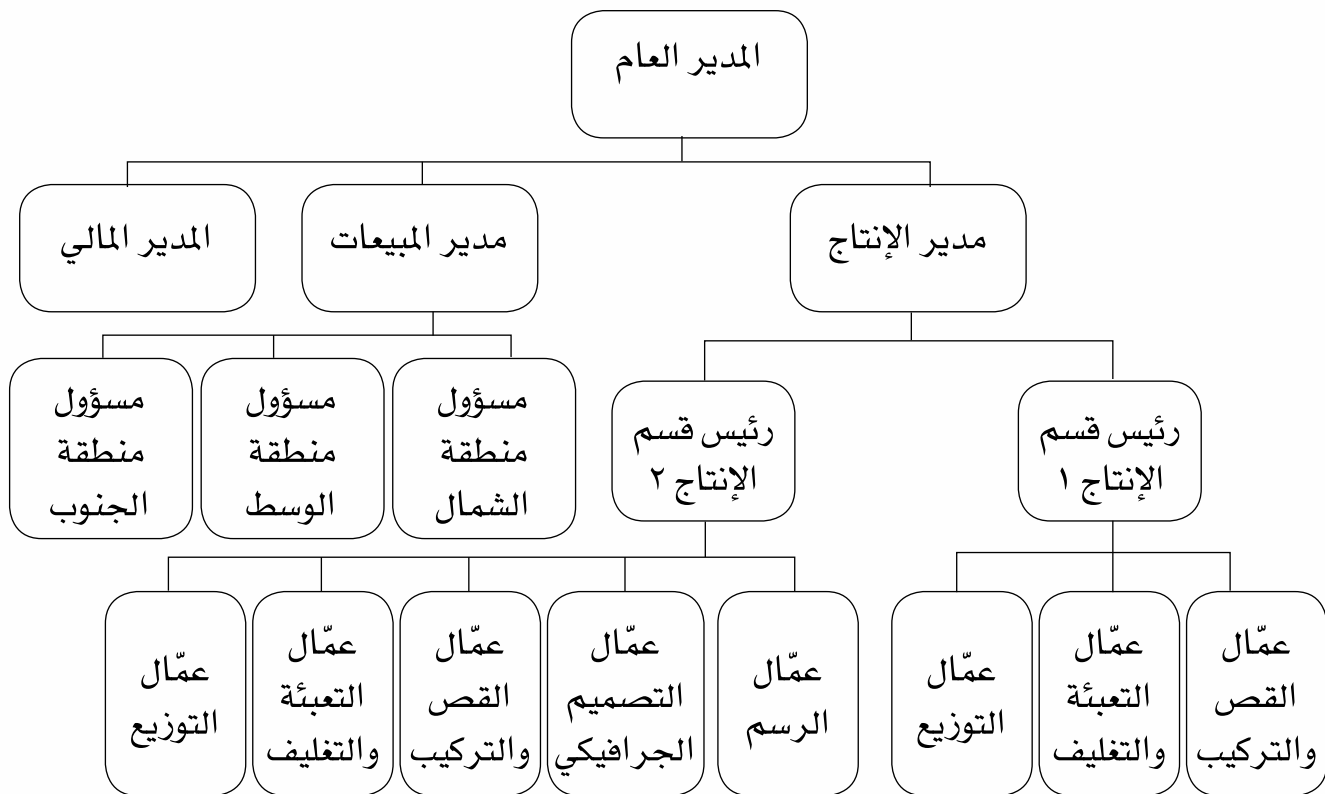
**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على إنشاء الهيكل التنظيمي.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى ملء الفراغ بما هو مناسب في الجدول (٣-٧): الشواغر الوظيفية.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة إنشاء الهيكل التنظيمي لمشروعهم، مستعينين بالشكل (٣-٣): نموذج توضيحي لهيكل تنظيمي.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض الهيكل التنظيمي لمشروعها أمام المجموعات الأخرى.
- قدم التغذية الراجعة للطلبة حول العرض.

الوظيفة	المهارات الواجب توافرها في صاحب الوظيفة	الأنشطة الواجب تنفيذها في هذه الوظيفة	العدد	الراتب الشهري

الجدول (٣-٧): الشواغر الوظيفية.



الشكل (٣-٢): نموذج توضيحي لهيكل تنظيمي.

- ناقش الطلبة في ما يأتي:

### خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

- ١- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.
- ٢- تجميع الأنشطة المتشابهة معاً، ثم وضعها في وحدة إدارية واحدة، حيث يُمكن تجميعها بحسب الوظائف، أو المنتج، أو الزبائن، أو المناطق الجغرافية، أو مرحلة الإنتاج.
- ٣- تحديد العلاقات التنظيمية لربط هذه الوحدات رأسياً وأفقياً.
- ٤- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية .
- ٥- اختيار القوى (الكوادر) البشرية وتميئتها لتنفيذ مهام الوحدات الإدارية.
- ٦- رسم الهيكل التنظيمي في صورة مخطط يوضح التنظيم وخطوط السلطة والمسؤولية في المشروع.
- ٧- مراقبة عملية التنظيم على نحو دائم، وإدخال التعديلات المناسبة على الهيكل التنظيمي عند الحاجة إلى ذلك؛ حتى يلبي أيّ متغيرات مطلوبة.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على إعداد خطة تنفيذ المشروع.

### التعليمات:

- وزع الطلبة إلى مجموعات بحسب مشروعاتهم.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى ملء الفراغ بما هو مناسب في الجدول (٣-٨): خطة تنفيذ المشروع.
- تجول بين أفراد المجموعات مُساعدًا، ومُرشدًا، ومُوجِّهاً.
- ناقش أفراد كل مجموعة في النتائج التي يتوصلون إليها.

المهمة	اسم العضو	المدة الزمنية	زمن بدء المهمة	زمن انتهاء المهمة	المواد المطلوبة	ملاحظات

الجدول (٣-٨): خطة تنفيذ المشروع.

- وضِّح للطلبة ما يأتي:

### خطة تنفيذ المشروع

تتضمن مرحلة التنفيذ الفعلي للمشروع البدء بتطبيق بنود خطة تنفيذ العمل التي تُعنى بتكليف الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل ضمن فريق عمل المشروع بالمهام التي أنيطت بهم سابقاً، والتي حُدِّدت في خطة تنفيذ العمل. تشمل خطة تنفيذ العمل تحديد المهام المراد أدائها طوال مدة تنفيذ المشروع، والأفراد القائمين على تنفيذها، والمدة الزمنية اللازمة لذلك.

وفي ما يأتي الإجراءات التي تتضمنها مرحلة التنفيذ الفعلي للمشروع:

١- توظيف العمالة (الموارد البشرية) اللازمة لتنفيذ المهام وفقاً للمهارات المطلوبة: يتعين على إدارة المشروع التفكير في الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المشروع، من حيث: الحاجة إلى الموظفين أو المتطوعين أو غيرهم، وتحديد العدد اللازم من هؤلاء الأفراد، وتقرير إذا كانوا بحاجة إلى تدريب أم لا.

٢- الوصف الدقيق للمهام التي يُتوقع أن يؤديها الأفراد؛ إذ ترتبط هذه المهام ارتباطاً وثيقاً بالأنشطة التي خُطّط لها سلفاً، والتي تخص كل هدف من الأهداف، وفقاً للمدة الزمنية المحددة لكل مهمة.

٣- التوثيق عن طريق إعداد السجلات اللازمة لمتابعة الأعمال، وبيان مدى تطورها وسيرها نحو تحقيق الأهداف، وإعداد التقارير اللازمة لتسجيل الأعمال وما تمّ تنفيذه، ويُشترط في هذه التقارير أن تكون تفصيلية شاملة لكل الأعمال والأنشطة، وأن تجيب عن الأسئلة الآتية:

- أ- ما المدة الزمنية التي يعرض لها التقرير؟
- ب- ما الأهداف والأنشطة المقررة التي خُطّط لها سلفاً لهذه المدة؟
- ج- ما الأنشطة الفعلية التي تحققت في هذه المدة؟
- د- ما مؤشرات التغيير في العمل التي تدل على تحقق الأهداف؟
- هـ- ما المصادر التي استخدمت حتى الآن؟
- و- هل تمّ تجاوز ما هو مخطّط له؟
- ز- ما حجم النفقات التي صرفت حتى تاريخ إعداد التقرير؟
- ح- هل تتطابق مع ما ورد في الخطة؟
- ط- ما الدروس المستفادة من العمل خلال هذه المدة؟
- ي- ما التغييرات أو التعديلات المقترحة (إن وجدت) لتطوير العمل؟
- ك- ما المشكلات التي اعترضت تنفيذ العمل بجميع عناصره؟
- ل- ما الخطط للمدة القادمة؟

### أهمية خطة تنفيذ العمل

تمثل خطة تنفيذ العمل ثلاث أدوات مهمة، هي:

- ١- أداة الاتصال التي يستفاد منها في ما يأتي:



- أ- إقناع أفراد الفريق بالمشاركة في العمل.
- ب- طلب الدعم المالي من الجهات الممولة للمشروعات الصغيرة (الصناديق الحكومية، الشركات الكبرى).
- ٢- الأداة الإدارية التي يستفاد منها في ما يأتي:
- أ- متابعة العمل، ومراقبة سيره.
- ب- تعديل الخطة في حال زادت الخبرة والمعرفة.
- ج- تجنب المشكلات التي قد تحدث، وإيجاد حلول لها.
- ٣- أداة التخطيط التي تُستخدم في تحديد ما يأتي:
- أ- مهام المشروع الأساسية، وترتيبها بحسب الأهمية.
- ب- المدّة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل مهمة.
- ج- الموارد (البشرية، والمادية) اللازمة.

## النشاط (٤)

### تصميم المنتج.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تصميم المنتج بصورته النهائية.

#### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات بحسب مشروعاتهم.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة تصميم الشكل النهائي للمنتج الخاص بمشروعهم (تصميم نموذج أولي من المنتج المراد تقديمه للزبائن).
- تجوّل بين أفراد المجموعات مُساعدًا، ومُرشدًا، ومُوجِّهًا.
- اطلب إلى بعض المجموعات عرض مُنتجاتها أمام المجموعات الأخرى؛ على أن يراعى التنوع في انتقاء المجموعات العارضة، بحيث يكون بعضها قد أنتج سلعة، وبعض آخر أنتج خدمة.
- ناقش الطلبة في ما يأتي:

## تصميم المنتج

لكي يتأكد أصحاب الأفكار والمشروعات الجديدة الصغيرة أن مُنتجاتهم قد لاقَتْ رواجًا بين الزبائن بعيدًا عن التوقعات والفرضيات؛ يتعيَّن عليهم تصنيع نماذج أولية من مُنتجاتهم، ثم عرضها على عيِّنة من الزبائن في السوق المستهدف، وتلقِّي التغذية الراجعة منهم بخصوص جودتها ومدى مطابقتها لحاجاتهم ورغباتهم؛ ما يساعدهم على تعرُّف مدى تقبلهم للمُنتج، ودرجة إقبالهم على شرائه. وفي حال كانت النتائج جيدة، يبدأ العمل مباشرة بإنتاج الكميات المطلوبة من المُنتج، أمَّا إذا أسفرت النتائج عن ضرورة التعديل أو التحسين على المُنتج فلا بُدَّ من تطويره وتحسينه بما يتواءم ورغبات الزبائن، ثم إعادة طرحه في السوق واختباره مرَّةً أُخرى، وأمَّا إذا لم يلقَ المُنتج إقبالًا من الزبائن فيُفضَّل إعادة النظر فيه، والتفكير في مُنتجات أُخرى.

وفي ما يأتي الخطوات التي تمرُّ بها عملية تصميم النماذج الأولية من المُنتجات:

- ١- جمع المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، ودراسة شكلها ومزاياها ومُكوِّناتها.
- ٢- تحديد المواد الأولية اللازمة للإنتاج.
- ٣- طرح العديد من الأفكار لتمييز المُنتج الخاص بالمشروع من مُنتجات المنافسين.
- ٤- اعتماد شكل وتصميم ابتكاريين مميزين للمُنتج، وإضفاء لمسة من الإبداع عليه.
- ٥- طرح عيِّنات مجانية من المُنتج في السوق المستهدف.
- ٦- استطلاع رأي الزبائن بخصوص المُنتج.
- ٧- تحسين المُنتج وتعديله وفقًا لآراء الزبائن.
- ٨- إعادة طرح المُنتج المُحدَّث في السوق المستهدف.
- ٩- جمع المعلومات اللازمة عن حجم الطلب على المُنتج.
- ١٠- تقرير مدى نجاح المُنتج.
- ١١- البدء بعملية الإنتاج الفعلي للمُنتج.

## نشاط بيتي:



استعن بشبكة الإنترنت، أو بأحد أفراد أسرتك، لتتعرف نموذج الهيكل التنظيمي لإحدى المؤسسات، ثم ارسمه، وشاركه مع المعلم والزملاء.



١- وضح المقصود بمفهوم الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي: مخطط توضيحي يُمثل الآلية الرسمية التي يدار بواسطتها المشروع، وتوزع مهامه عن طريق تحديد خطوط الاتصال والسلطة بين الرؤساء والمرؤوسين.

٢- يعتمد إنشاء الهيكل التنظيمي لمشروع ما على مجموعة من الخطوات، اذكرها.

أ- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.

ب- تجميع الأنشطة المتشابهة معاً، ثم وضعها في وحدة إدارية واحدة، حيث يُمكن تجميعها بحسب الوظائف، أو المنتج، أو الزبائن، أو المناطق الجغرافية، أو مرحلة الإنتاج.

ج- تحديد العلاقات التنظيمية لربط هذه الوحدات بعضها ببعض، مثل تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً .

د- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، مثل: الإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية؛ فحينئذ، لا بُدَّ من إيجاد تنسيق بينها بإنشاء شبكة اتصالات رسمية تتيح تبادل البيانات والمعلومات بسهولة ويسر.

هـ- اختيار القوى (الكوادر) البشرية وتنميتها لتنفيذ مهام الوحدات الإدارية؛ إذ تبدأ عملية اختيار الأفراد بعد الانتهاء من تصميم الهيكل التنظيمي؛ بغية ملء الوظائف الموجودة في الهيكل. ولا بُدَّ أن يقوم الاختيار على مبدأ " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب " .

و- رسم الهيكل التنظيمي في صورة مخطط يوضح التنظيم، وخطوط السلطة والمسؤولية في المشروع، ونطاق الإشراف لكل فرد، وعدد المستويات الإدارية؛ ما يعرض صورة عن المناصب المختلفة، وانسياب السلطة من الأعلى إلى الأسفل، وقد تكون من اليمين إلى اليسار.

ز- مراقبة عملية التنظيم على نحو دائم، وإدخال التعديلات المناسبة على الهيكل التنظيمي عند الحاجة إلى ذلك؛ حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

### ٣- برأيك، لماذا يتم تصميم النموذج الأولي من المنتج؟

يتم تصميم النموذج الأولي من المنتج لكي يتأكد أصحاب الأفكار والمشروعات الجديدة الصغيرة أن منتجاتهم قد لاقت رواجاً بين الزبائن بعيداً عن التوقعات والفرصيات؛ إذ يعمدون إلى تصنيع نماذج أولية من منتجاتهم، ثم عرضها على عينة من الزبائن في السوق المستهدف، وتلقي التغذية الراجعة منهم بخصوص جودتها ومدى مطابقتها لحاجاتهم ورغباتهم؛ ما يساعدهم على تعرف مدى تقبلهم للمنتج، ودرجة إقبالهم على شرائه. وفي حال كانت النتائج جيدة، يبدأ العمل مباشرة بإنتاج الكميات المطلوبة من المنتج، أما إذا أسفرت النتائج عن ضرورة التعديل أو التحسين على المنتج فلا بد من تطويره وتحسينه بما يتواءم ورغبات الزبائن، ثم إعادة طرحه في السوق واختباره مرة أخرى، وأما إذا لم يلق المنتج إقبالاً من الزبائن فيفضل إعادة النظر فيه، والتفكير في منتجات أخرى.

(١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

(٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سُلم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يُصمّم الهيكل التنظيمي.				
٢	يُعدُّ خطة تنفيذ المشروع.				
٣	يُصمّم النموذج الأولي للمنتج.				

## الدرس العاشر تسويق مُنتجتي

١٠

**نتائج التعلُّم الخاصة بالدرس:**  
**يُتَوَقَّعُ من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادراً على:**

- تعريف مفهوم المزيج التسويقي.
- تحديد علاقة عناصر المزيج التسويقي بالترويج.
- إعداد الأسلوب المناسب للترويج.

**المفاهيم والمصطلحات: المزيج التسويقي.**

**أساليب التدريس:**

- العصف الذهني.
- التدريس المباشر.
- العمل الجماعي.
- التعلُّم عن طريق المشروعات.

"لا تبحث عن زبائن لمنتجاتك، بل ابحث عن مُنتجات لزبائنك" (رجل أعمال ناجح).

يُعَدُّ التسويق أحد أهم الأمور التي يُعَوَّلُ عليها في استمرارية المشروعات وتعظيم أرباحها، وبخاصة في ظل تحوُّل العالم إلى قرية صغيرة، وازدياد حدَّة المنافسة. ومن هنا، فقد باتت ضرورياً العمل على مجموعة من العناصر التي يهتم بها علم التسويق الحديث؛ فالمُسوّق الناجح اليوم هو الذي يبحث عن حاجات الناس، ويُنتج ما يفي بهذه الحاجات.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف عناصر المزيج التسويقي.

### التعليمات:

- ناقش الطلبة في النص الآتي:

ينبغي لأصحاب المشروع تسويق مُنتجاتهم، وعدم تركها ليتعرّف عليها الزبائن بمحض المصادفة؛ إذ لا بُدَّ لهم من تعريف الزبائن بها، وإخبارهم عن طبيعتها ومزاياها وسعرها وغير ذلك من المعلومات.

- ذكّر الطلبة بمفهوم التسويق عن طريق طرح السؤال الآتي:

ما المقصود بمفهوم التسويق؟

- استمع إلى إجابات الطلبة، ثم ناقشهم فيها، ثم ذكّرهم بالمفهوم الآتي للتسويق:

**التسويق:** مجموعة من الأنشطة المتكاملة المُصمّمة للسلع أو الخدمات التي تُشبع رغبات المستهلكين، من

حيث: طبيعة المُنتجات، وأسعارها، وترويجها، وأماكن توزيعها.

يَتَبَيَّن من هذا التعريف أن للتسويق أربعة عناصر رئيسة، يُطلق عليها مجتمعةً اسم عناصر المزيج

التسويقي، فما هذه العناصر؟

- استمع إلى إجابات الطلبة، ثم ناقشهم فيها، مُوضِّحاً ما يأتي:

### عناصر المزيج التسويقي

يتألّف المزيج التسويقي من أربعة عناصر رئيسة، هي: المُنتج، والسعر، والمكان، والترويج. وفي ما يأتي بيان

لكل عنصر من هذه العناصر:

١- المُنتج (Product): هو السلعة أو الخدمة المُقدّمة للمستهلك، وكل ما يتعلق به، مثل: استخدامات

المُنتج، وجودته، وشكله، وتغليفه، وتعليبه، والضمان الذي يسري عليه، وخدمات ما بعد البيع.



- ٢- **السعر (Price):** لا يكفي صنع مُنتجات تُحقِّق رغبات الزبائن فحسب، بل يجب أن يكون السعر المُحدَّد لها مقبولاً لديهم أيضاً. وقد درسنا سابقاً طرائق تحديد الأسعار، وكيفية حسابها؛ لذا يتعيَّن على صاحب المشروع دراسة السياسة التسعيرية دراسة متأنية، واختيار السعر المناسب لكل من المشروع والمستهلك (الزبون) بهدف تحقيق الربح.
- ٣- **المكان (Place):** يُقصد بذلك مكان وجود المُنتج الذي يستطيع فيه الزبون إيجاد السلعة أو الخدمة التي يريدتها لقاء ثمن معين.
- ٤- **الترويج (Promotion):** يُقصد به بيان جميع الأنشطة المسؤولة عن التواصل مع الزبائن، وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات لإقناعهم بشرائها.

## علاقة عناصر المزيج التسويقي بعنصر الترويج.

### النشاط (٢)

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تحديد علاقة عناصر المزيج التسويقي بعنصر الترويج.

### التعليمات:

- راجع الطلبة في وسائل الترويج التي درسوها في الصف العاشر، واطرح عليهم السؤال الآتي:
- أيُّكم يتذكَّر وسائل الترويج؟ عدِّدها.
- استمع إلى إجابات الطلبة، ثم ذكرهم بما يأتي:

### وسائل الترويج

توجد وسائل عدَّة لترويج المُنتجات، أهمها:

- ١- الإعلان: يكون ذلك عن طريق الإذاعة والتلفاز، أو البريد الإلكتروني، أو الرسائل النصية، أو الوسائل المطبوعة، أو مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة.
- ٢- البيع الشخصي: وفيه يكون التواصل مع الزبائن مباشرة عن طريق مندوبي البيع.

٣- تنشيط المبيعات: يكون ذلك بإقامة المعارض، وعمل المسابقات، وتخفيض الأسعار، وتقديم الهدايا، وتوزيع العينات المجانية.

٤- الدعاية والنشر: يكون ذلك بنشر معلومات تتعلق بالمشروع أو المنتج، ويمكن أن تظهر في أي وسيلة إعلانية من دون مقابل أو تدخل من صاحب المشروع في شكل الرسالة أو محتواها.

- وزع الطلبة إلى مجموعات.

- ناقش الطلبة في النص الآتي:

لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي تأثير في العناصر الأخرى؛ إذ لا يمكن لعنصر واحد فقط تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة. ومن الملاحظ أن عنصر الترويج يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعناصر الأخرى، فكيف يمكننا توضيح علاقة عنصر الترويج بعناصر المزيج التسويقي الأخرى؟

- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الإجابة عن السؤال السابق، واستنتاج علاقة عنصر الترويج بالعناصر الأخرى.

- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصل إليها أمام المجموعات الأخرى.

- ناقش الطلبة في ما يأتي:

### علاقة عناصر المزيج التسويقي بعنصر الترويج

يمكن توضيح علاقة عنصر الترويج بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي على النحو الآتي:

١- المنتج: إن طبيعة المنتج تُحدّد طبيعة الإعلان. ويمكن توضيح علاقة المنتج بأسلوب الترويج في ما يأتي:

أ- السلع الاستهلاكية تتطلب تنظيم حملات إعلانية، خلافاً للسلع الصناعية التي تتطلب تضافر جهود البيع الشخصي وترويج المبيعات.

ب- المنتجات ذات العلامات التجارية (الماركات) المميزة يناسبها الإعلان بشكل فريد يميّزها من غيرها. وعليه، فإن العلامة التجارية ينبغي أن تظهر في كل إعلان عن العلامة التجارية (الماركة)؛ لترسيخ الصورة الذهنية لدى الزبائن عن المنتج ذي العلامة التجارية وخصائصها المميزة.

ج- مظهر السلعة الخارجي (من حيث التعبئة والتغليف) يُؤثران تأثيرًا مباشرًا في قرارات اختيار أسلوب الترويج؛ فمعظم الإعلانات تُظهر السلعة مُغلّفة. وعليه، فلا بدّ من التنسيق الدقيق بين تصميم مظهر السلعة الخارجي وأسلوب الترويج أو البرنامج الإعلاني المُصمّم.

٢- السعر: يجب مراعاة التكاليف التي ستُخصّص للترويج عند تسعير المُنتج؛ فالسعر المُعلن عن المُنتج يُؤثر في أسلوب الترويج المُصمّم له. وعليه، فإذا كان سعر السلعة يسمح بهامش ربحي ووفير، فإن هذا الهامش الربحي يُبرّر تخصيص ميزانية للترويج وفيرة أيضًا، وهذا يعني وجود علاقة طردية بين السعر وحجم ميزانية الترويج.

تتأثر وسيلة الترويج المختارة بالسياسة السعرية؛ فالسلعة التي تكون أسعارها مرتفعة مقارنةً بأسعار السلع الأخرى قد تحتاج إلى وسيلة ترويجية تنسجم مع هذا السعر المرتفع، مثل شركة السيارات التي تختار لبعض أنواع (موديلات) من السيارات الفخمة مرتفعة السعر وسائل ترويج تختلف عن تلك التي تنشر فيها إعلانات للسيارات العادية ذات السعر المتوسط أو المنخفض.

٣- المكان : كلما كان المُنتج موجودًا في مكان أقرب إلى الزبون وفّر عليه الجهد والوقت والنقود؛ لذا نجد الشركات والمحال الكبرى تفتح فروعًا أخرى لها، أو تُخصّص منافذ توزيع قرب الزبائن المستهدفين؛ لتسهّل عليهم اقتناء سلعهم.

وقد يُقرّر أصحاب المشروع تنظيم حملة إعلانية مكثفة لسلعة أو علامة تجارية (ماركة) معينة؛ بغيّة ترغيب تجار الجملة والتجزئة في شراء هذه العلامة التجارية (الماركة) وعرضها في متاجرهم ومخازنهم، وقد يعتمدون إلى الإعلان عنها في شبكة الإنترنت لأغراض البيع المباشر، أو عقد صفقات بيع إلكترونيًا.

من المهم إعداد البرامج الإعلانية بالتنسيق الكامل مع البرامج الترويجية الأخرى، مثل: البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة؛ ذلك أن الإعلان لا يُؤثر بمعزل عن عناصر المزيج الترويجي. فالسلع الصناعية - مثلًا - تتطلب تضافر جهود البيع الشخصي؛ لأن المشتري يبحث عن خصائص فنية وتقنية في السلعة لا يمكن للإعلان أن يبرزها ويؤكدّها، فهي خصائص يتطلب تعريف المشتري المُحتمل بها جهدًا مباشرًا من البائع. أمّا جهود تنشيط المبيعات فمُكمّلة لجهود الإعلان والبيع الشخصي، وهي جهود لازمة حين يتعدّر على الإعلان وحده أو البيع الشخصي وحده تحقيق الهدف المنشود.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تمييز عناصر الخطة الترويجية للمنتج.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات بحسب مشروعاتهم.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة تمييز عناصر الخطة الترويجية لمنتجات المشروع بناءً على إجابة الأسئلة الآتية:
  - ١- مَنْ المعلن؟ أي، معرفة مَنْ هو صاحب الإعلان (أصحاب المشروع أنفسهم، تفويض شركة إعلانية مُتخصّصة أداء المهمة).
  - ٢- لِمَنْ أعلن؟ أي، تعيين الجمهور المستهدف (أصحاب الأعمال، كبار السن، الشباب، ربّات البيوت...).
  - ٣- ماذا أعلن؟ أي، تحديد الأفكار التي يريد أصحاب المشروع الإعلان عنها، والتي تخصّ منتجات مشروعهم، وبيان أهداف البيع (حاضرًا، ومستقبلاً) التي يسعى المشروع إلى تحقيقها.
  - ٤- لماذا أعلن؟ أي، بيان الأسباب التي تدفع أصحاب المشروع إلى الإعلان (تذكير الزبون بمزايا المنتجات، إعلام الزبون بالمنافع الجديدة للمنتجات).
  - ٥- أين أعلن؟ أي، ذكر الأماكن المهمة التي يُمكن فيها إيصال الرسالة الإعلانية إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور المستهدف، مثل: الطرقات العامة، وشبكة الإنترنت، ومحطات وقوف الباصات.
  - ٦- متى أعلن؟ أي، تحديد ما إذا كان الإعلان يوميًا، أو شهريًا، أو سنويًا، وعدد المرات التي أعلن فيها، والمدة الزمنية لذلك.
- تجوّل بين أفراد المجموعات مُساعدًا، ومُرشدًا، ومُوجّهًا.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصّل إليها أمام المجموعات الأخرى.

- ناقش الطلبة في ما يأتي:

## عناصر الخطة الترويجية

تحتوي الخطة الترويجية جملة من العناصر، هي:

- ١- المُعلن.
- ٢- الفئة المستهدفة.
- ٣- الأفكار التي يراد الإعلان عنها.
- ٤- أسباب عمل الإعلان.
- ٥- مكان الإعلان.
- ٦- وقت الإعلان.

- ناقش الطلبة في السؤالين الآتيين:

- ١- ما الأهداف التي يسعى الترويج إلى تحقيقها؟
  - ٢- ما النصائح التي تُسديها إلى أصحاب المشروعات لمساعدتهم على الترويج لمنتجاتهم؟
- وضح للطلبة ما يأتي:

## أهداف الترويج

يهدف الترويج إلى تحقيق ما يأتي:

- ١- تعريف الزبائن بالمنتجات المعروضة لحفزهم إلى الإقبال على شرائها دون غيرها.
- ٢- محاولة إقناع الفئة المستهدفة بمنافع المنتجات وفوائدها.
- ٣- توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمنتج للزبائن الحاليين والمحتملين.
- ٤- تغيير الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية السلبية لدى بعض الزبائن.
- ٥- تعزيز مواقف الزبائن الحالية الإيجابية عن المنتجات بهدف دفعهم إلى شرائها باستمرار.

وفي ما يأتي بعض النصائح التي تساعدك على الترويج لمنتجك وبيعه للزبائن:

- ١- الحرص على كل ما يجذب انتباه الزبائن ويثير إعجابهم في ما يتعلق بالمنتج والموقع.
- ٢- الصدق والأمانة.

- ٣- التعامل الحسن.
- ٤- الاهتمام بالمظهر، وارتداء الملابس الملائمة لطبيعة العمل.
- ٥- التبسم وطلاقة الوجه في أثناء التعامل مع الزبائن.
- ٦- الإنصات الجيد إلى ما يطلبه الزبون.
- ٧- اختيار الألفاظ الواضحة والمناسبة في الرد.
- ٨- الإقناع بإبراز أهم الصفات التي يتميز بها منتجك عن المنتجات المنافسة.
- ٩- إظهار الحماسة عند خدمة الزبائن، والترحيب بهم جيداً، وتوديعهم بعبارات لطيفة.



## نشاط بيتي:



مُستعيناً بشبكة الإنترنت، ابحث عن بعض النماذج للخطط الترويجية، ثم ادرس عناصرها وكيفية ملئها، ثم شارك المعلم والزملاء في ما تتوصل إليه.



١- ما الفرق بين التسويق والترويج من حيث المفهوم؟

التسويق: مجموعة من الأنشطة المتكاملة المُصمَّمة للسلع أو الخدمات التي تُشبع رغبات المستهلكين، من حيث: طبيعة المنتجات، وأسعارها، وترويجها، وأماكن توزيعها.  
الترويج: بيان جميع الأنشطة المسؤولة عن التواصل مع الزبائن، وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات لإقناعهم بشرائها.

٢- ما عناصر المزيج التسويقي؟

عناصر المزيج التسويقي هي:

أ- المنتج (Product).

ب- السعر (Price).

ج- المكان (Place).

د- الترويج (Promotion).

٣- اذكر عناصر الخطة الترويجية.

عناصر الخطة الترويجية هي:

أ- المُعلن.

ب- الفئة المستهدفة.

ج- الأفكار التي يراد الإعلان عنها.

د- أسباب عمل الإعلان.

هـ- مكان الإعلان.

و- وقت الإعلان.



#### ٤- وضح علاقة عنصر الترويج بعنصر السعر.

توجد علاقة طردية بين عنصر السعر وعنصر الترويج؛ فالسلعة التي تكون أسعارها مرتفعة مقارنة بأسعار السلع الأخرى قد تحتاج إلى وسيلة ترويجية تنسجم مع هذا السعر المرتفع، مثل الشركة التي تختار لبعض أنواع (موديلات) من السيارات الفخمة مرتفعة السعر وسائل ترويج تختلف عن تلك التي تنشر فيها إعلانات للسيارات العادية ذات السعر المتوسط أو المنخفض.

١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلّم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سلّم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يُعرّف مفهوم المزيج التسويقي.				
٢	يُحدّد علاقة عناصر المزيج التسويقي بالترويج.				
٣	يُعدُّ الأسلوب المناسب للترويج.				

## الدرس الحادي عشر المتابعة والتقييم



نتائج التعلُّم الخاصة بالدرس:

يُتَوَقَّع من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادرًا على:

- تمييز مفهوم المتابعة من مفهوم التقييم.
  - تحديد الإجراءات اللازمة لمتابعة المشروع.
  - إعداد نموذج التحليل الرباعي (SWOT) لمشروعه.
  - تعرُّف عناصر نموذج التحليل الرباعي (SWOT).
  - تحليل نتائج المتابعة والتقييم.
  - إعداد التقارير اللازمة لمتابعة المشروعات.
  - اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين المشروع وتطويره.
- المفاهيم والمصطلحات: المتابعة، التقييم.

أساليب التدريس:

- العصف الذهني.
- التدريس المباشر.
- العمل الجماعي.
- التعلُّم عن طريق المشروعات.



بعد انتهاء فريق العمل في المشروع من تنفيذ الأعمال والمهام والأنشطة الرئيسية لصنع المنتجات بصورتها النهائية، يجب التحقق من توافق ما نُفذ على أرض الواقع مع ما خُطِّط له في دراسة الجدوى، ومراقبة العمل، ومتابعة الأنشطة وتقييمها؛ للتأكد أن العمل يسير على النحو الأمثل، واكتشاف مواطن الضعف والخلل وتحسينها، فما المقصود بالمتابعة والتقييم؟ وما الإجراءات اللازمة لمتابعة المشروع وتقييمه وصولاً إلى اتخاذ القرارات التي تعنى بتحسين المشروع وتطويره؟ وما الطرائق المستخدمة في متابعة عمل المشروع وتقييم أدائه؟

## التمييز بين مفهوم المتابعة ومفهوم التقييم.

### النشاط (١)

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على التمييز بين مفهوم المتابعة ومفهوم التقييم.

#### التعليمات:

- وزع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على ورقة العمل (٣-٧): المتابعة والتقييم.
- تجوّل بين أفراد المجموعات مُساعدًا، ومُرشدًا، ومُوجِّهًا.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصّل إليها أمام المجموعات الأخرى.

يحرص أصحاب المشروع والقائمون عليه على متابعة سير العمل في المشروع، وتقييمه من حين إلى آخر؛ للتحقق من مدى فاعلية التنفيذ، ونجاح المشروع، وتحقيقه الأرباح والأهداف والغايات التي أنشئ من أجلها.

وفي ما يأتي مجموعة من الخصائص التي تُبيّن الفروق بين عملية التقييم وعملية المتابعة. صنّف كلاً منها إمّا إلى المتابعة، وإمّا إلى التقييم لإجراء عمليتي المتابعة والتقييم لأيّ مشروع:

- ١- تتمّ طوال زمن تنفيذ المشروع.
- ٢- تحدث عند نقاط معينة، أو مراحل مُحدّدة من المشروع، أو في نهايته.

- ٣- تُركِّزُ على نهاية النشاط.
- ٤- تُركِّزُ على النتائج النهائية.
- ٥- تُركِّزُ على الأنشطة نفسها، وكيفية تنفيذها.
- ٦- تُركِّزُ على مدى سير الأعمال، وكيفية إدارتها.
- ٧- تهتم بتوضيح التفاصيل الكلية للأعمال والأنشطة.
- ٨- تُعنى بتحديد مستوى الأداء في العمل.

ورقة العمل (٧-٣): المتابعة والتقييم.

إجابات أسئلة ورقة العمل (٧-٣): المتابعة والتقييم.

- ١- تتمُّ طوال زمن تنفيذ المشروع. (المتابعة)
- ٢- تحدث عند نقاط معينة، أو مراحل مُحدَّدة من المشروع، أو في نهايته. (التقييم)
- ٣- تُركِّزُ على نهاية النشاط. (التقييم)
- ٤- تُركِّزُ على النتائج النهائية. (التقييم)
- ٥- تُركِّزُ على الأنشطة نفسها، وكيفية تنفيذها. (المتابعة)
- ٦- تُركِّزُ على مدى سير الأعمال، وكيفية إدارتها. (المتابعة)
- ٧- تهتم بتوضيح التفاصيل الكلية للأعمال والأنشطة. (المتابعة)
- ٨- تُعنى بتحديد مستوى الأداء في العمل. (التقييم)

- وضح للطلبة ما يأتي:

## المتابعة

عملية منظمة مخططة مستمرة، تحدث بصفة دورية منتظمة على مدار عمر المشروع، لجمع المعلومات عن إنجازاته وتأثيراته وسير عمله، ثم إعدادها وإيصالها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية؛ بغية مساعدتها على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المخططة لها.

-ناقش الطلبة في السؤال الآتي:

برأيك، هل تمثل عمليات المتابعة للمشروع أي أهمية؟ وضح إجابتك.

-استمع إلى إجابات الطلبة، ثم وضح لهم ما يأتي:

## أهمية المتابعة

تعدُّ المتابعة عملية مستمرة لجمع المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج وتحليلها، بهدف تحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعية لها؛ لبيان وضعه الحالي، وتحليل موقفه، ومقارنة ما تحقق فعلاً بما حُطِّط لتنفيذه، وتحديد مواطن القوة واستثمارها، ومواطن الضعف وتحسينها، وتحديد المشكلات، وقياس التقدم الحاصل في الأنشطة والعمل، واتخاذ قرارات بخصوص الأفراد، والموارد، والوقت، والتكاليف، والجودة، وكفاءة الأداء.

وفي ما يأتي أبرز الجوانب التي تساعد عملية المتابعة على معرفتها :

١- تحليل المواقف الفعلية الحالية، وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

٢- تحديد المشكلات التي تُعوق التنفيذ؛ لإيجاد حلول مناسبة لها.

٣- التنفيذ وفقاً للجدول الزمني المخطط، وإتمام إنجازات العمل تبعاً لما هو مخطط لها.

٤- قياس التقدم في الأنشطة ومناحي العمل، واتصاف التنفيذ بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.

٥- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المخطط لها، والتأكد أن الصرف يتم في أوجه الإنفاق الصحيحة.

٦- الاستفادة الفاعلة من القوى البشرية والإمكانات المادية.

٧- تحقق تأثيرات المشروع، وتعرف درجة هذا التحقق .

٨- تعديل المواقف والأهداف وتطويرها مستقبلاً .

٩- اتخاذ القرارات المناسبة في ما يخص الأفراد، والموارد، والوقت، والتكاليف، والجودة، وكفاءة الأداء .

## التقييم

تحديد مستوى الأداء الخاص بنشاط معين، ومنحه قيمة معينة.

## أهداف التقييم

يهدف التقييم إلى قياس ما يأتي:

أ- مدى كفاءة المشروع.

ب- مدى تحقق الأهداف والغايات المنشودة، ودرجة ذلك.

ج- عملية التعلم، وكيف يمكن أداء الأعمال بصورة أفضل.

د- مدى التعلم من التجربة الحالية، والإفادة من ذلك إفادة فاعلة في تجنب المشكلات والأخطاء.

## النشاط (٢)

## تعرف نموذج التحليل الرباعي (SWOT).

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرف نموذج التحليل الرباعي (SWOT).

## التعليمات:

- ناقش الطلبة في النص الآتي:

يرى أصحاب المشروع غالباً أن طريقة عملهم هي أفضل من غيرها للعمل. ولكن، لا بُدَّ من طرح الأسئلة

الآتية على أصحاب المشروع أنفسهم:

أ- هل الطريقة المتبعة في عمل المشروع هي الفضلى؟

ب- ما الذي يمكن فعله لزيادة أرباح المشروع؟

ج- ما الذي يحتاج إلى تحسين؟

د- كيف يمكن جذب المزيد من الزبائن؟

هـ- هل يدار المشروع على نحو يتسم بالمهنية؟

## نموذج التحليل الرباعي (SWOT)

ينبغي لأصحاب المشروع تحليل مشروعهم كل ثلاثة أشهر أو أربعة على الأغلب لتقرير إذا كان يُمكنهم تحسين أرباح المشروع. وهذا التحليل يتضمّن أربعة عناصر أساسية يشير إليها الشكل (٣-٤): نموذج التحليل الرباعي، وهي:



١- نقاط الضعف (Strengths).

٢- نقاط القوة (Weaknesses).

٣- الفرص المتاحة (Opportunities).

٤- التهديدات المحتملة (Threats).

الشكل (٣-٤): نموذج التحليل الرباعي.

## أهمية التحليل الرباعي (SWOT)

يساعد تحليل هذه النقاط (SWOT) على تحديد الإيجابيات والسلبيات داخل المشروع عن طريق نقاط القوة ونقاط الضعف، ويساعد أيضاً على تحديد الإيجابيات والسلبيات الموجودة خارج المشروع عن طريق الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛ إذ إن نتائج هذا التحليل لوضع المشروع تُعدُّ عاملاً مهماً في التخطيط واتخاذ القرارات.

يهدف هذا التحليل إلى دراسة العوامل الداخلية، مثل: البناء على نقاط القوة، وتخفيف نقاط الضعف. ويهدف أيضاً إلى دراسة العوامل الخارجية، مثل: اقتناص الفرص. ومواجهة التهديدات. يجب أن تتضمّن دراسة العوامل الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف) موارد المشروع الخاصة، وهي:

- الموارد البشرية: مؤهلاتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم الإنتاجية، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالعاملين.
- الموارد المادية: المعدات والآلات من حيث كفاءتها وقدرتها الإنتاجية، والمواد الخام من حيث جودتها، وتكلفتها، ومدى توافرها.
- الموارد المالية: مصادرها، وكيفية الحصول عليها.
- الأنشطة: الأنشطة الرئيسية التي تُنفَّذ لإنتاج السُّلع، أو تقديم الخدمات بصورة منافسة.
- التجارب السابقة: الاستفادة من التجارب الناجحة، مثل زيادة الإنتاجية بتدريب العاملين على عمليات الإنتاج، وتحسين التجارب غير الناجحة وتطويرها، مثل ضعف حجم المبيعات لأحد المنتجات بسبب عدم وجود حملات دعائية جيدة له.



أما العوامل الخارجية (الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة) فتشمل ما يأتي:

- الاتجاهات المستقبلية في مجال المشروع.
- الاقتصاد: المحلي، والوطني، والعالمي.
- مصادر التمويل: المؤسسات، والمانحون.
- الأوضاع الديموغرافية المتعلقة بالسكان: التغيرات في العمر والعرق والجنس (النوع الاجتماعي) والثقافة لدى زبائن المشروع المحتملين، أو التغيرات البيئية الطبيعية، مثل الكوارث الطبيعية (الزلازل، البراكين... .)، أو التغيرات المادية، مثل زيادة فرص الاستثمار والتمويل في البلد.
- التشريعات: يُقصد بذلك مدى إسهام القوانين والأنظمة الحكومية في جعل العمل في المشروع سهلاً أو صعباً.
- الأحداث المحلية، أو الوطنية، أو العالمية، مثل الحروب، أو تغيير سياسة التبادل التجاري مع الدول الأخرى.



**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف كيفية تحليل المشروع باستخدام نموذج التحليل الرباعي (SWOT).

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على دراسة الحالة (٣-٣): تحليل المشروع.

تدير رهام محلاً لطباعة بطاقات الأشخاص التعريفية، وقوائم الطعام للمطاعم والأماكن الترفيهية. وقد قرّرت إعادة النظر في كيفية إدارة مشروعها، وذلك لمعرفة إذا كان الأسلوب الذي تتبعه في إدارة المشروع ناجحاً أم لا. ولمتابعة ذلك، أعدت قائمة تحوي مختلف الجوانب المتعلقة بمشروعها، وكانت النتيجة كالتالي:

- طباعة قوائم الطعام للأصدقاء بنصف الثمن.
  - بناء فندق جديد وسط المدينة قرب محل رهام.
  - تسجيل المبيعات في دفتر اليومية يومياً.
  - طباعة بعض القوائم للزبائن بصورة تفتقر إلى الجودة.
  - التعامل اللطيف مع الزبائن دائماً.
  - افتتاح ثلاثة محال للطباعة في المدينة قرب محل رهام.
  - فتح أحد هذه المحال أبوابه للزبائن مبكراً كل يوم قبل فتح محل رهام بساعة.
  - عدم سداد أقساط ترخيص المحل عن ثلاثة الأشهر الماضية.
  - زيارة ثلاثة فنادق في المدينة، والحصول على بعض الطلبات الجديدة.
  - شيوع خبر مؤكّد من مجلس المدينة عن مناقشة موضوع إغلاق الفعاليات والأنشطة التجارية في الشارع الذي يوجد فيه محل رهام.
  - شيوع خبر مؤكّد يفيد بفرض الحكومة ضرائب جديدة.
- المطلوب: تصنيف الأمور الواردة في القائمة السابقة إلى نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتهديدات لمشروع رهام.

دراسة الحالة (٣-٣): تحليل المشروع.

- تجوّل بين أفراد المجموعات مُساعدًا، ومُرشدًا، ومُوجِّهًا.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصّل إليها أمام المجموعات الأخرى.

### إجابة سؤال دراسة الحالة (٣-٣): تحليل المشروع.

#### نقاط الضعف:

- طباعة قوائم الطعام للأصدقاء بنصف الثمن يُقلّل من أرباح المشروع، وهذا يُعدُّ أمرًا سيئًا؛ لذا ينبغي لرهام أن تتعامل مع الأصدقاء بوصفهم زبائن للمحل، بعيدًا عن العلاقات الشخصية؛ لكيلا تبيع المنتجات بأسعار أقل، فيقل الربح.
- طباعة بعض القوائم للزبائن بصورة تفتقر إلى الجودة؛ إذ لا يرغب بعض الزبائن في طباعة بطاقتهم أو قوائمهم باستخدام حبر رديء يُؤثّر سلبيًا في جودة المنتج؛ ما يجعلهم يُحجمون عن التعامل مع هذا المحل. ولهذا، يتعيّن على رهام تحسين جودة المنتجات، والاهتمام بألية الطباعة، للحفاظ على الزبائن الحاليين، واستقطاب آخرين جُدد بناءً على التغذية الراجعة التي سيتناقلها الزبائن في ما بينهم.
- عدم سداد أقساط ترخيص المحل عن ثلاثة الأشهر الماضية؛ ما قد يُسبّب لرهام مشكلات مادية أو مُساءلات قانونية نتيجة تقصيرها في سداد الأقساط المترتبة على المحل؛ لذا يجب على رهام أن تضع ميزانية مدروسة تضمن بها تخصيص القسط الشهري اللازم، ودفعه في وقته من دون السماح بتراكم الأقساط الذي سيجعلها تضطر إلى دفع مبالغ أكبر في الوقت نفسه.

#### نقاط القوة:

- تسجيل المبيعات في دفتر اليومية يوميًا يُعدُّ أمرًا جيدًا ومهمًا جدًّا؛ لذا يتعيّن على رهام أن تستمر في تسجيل مبيعاتها اليومية في سجلات لتوثيقها ومتابعتها، ويمكنها أيضًا تطوير مهاراتها في استخدام دفاتر يومية مطبوعة أو محوسبة.
- التعامل اللطيف مع الزبائن دائمًا يُعدُّ أمرًا جيدًا؛ فالناس يُفضّلون الشراء من شخص ودود يحرص على تحييتهم باسمهم، لا الشراء من شخص عصبي حاد المزاج. ولهذا، يجب على رهام الاستمرار في التعامل مع الزبائن بصورة ودية، وتطوير مهاراتها في التواصل والإقناع؛ لتتمكن من التعامل مع الزبائن على نحو لائق جاذب.
- زيارة ثلاثة فنادق في المدينة، والحصول على بعض الطلبات الجديدة يُعدُّ أمرًا جيدًا؛ إذ يُعزّز فرص البحث عن عمل. ولهذا، ينبغي لرهام الاستمرار في عملية طرح العروض على هذه الفنادق لتحسين المطبوعات خاصتها.

## الفرص المتاحة:

- بناء فندق جديد وسط المدينة قرب محل رهام يمنح رهام فرصة لطباعة قوائم الطعام الخاصة بمطعم هذا الفندق؛ لذا يتعين عليها اغتنام هذه الفرصة واستثمارها بجعل هذا الفندق ضمن زبائنها.

## التهديدات المحتملة:

- افتتاح ثلاثة محال للطباعة في المدينة قرب محل رهام يُعدُّ تهديدًا مباشرًا لمحل رهام؛ نظرًا إلى ما تمثله هذه المحال من منافسة شديدة لمحل رهام. وفي هذه الحالة، لا يُمكن لرهام مجابهة هذه المنافسة إلا بتحسين مُنتجاتها، والترويج لها بصورة فاعلة.

- فتح أحد هذه المحال أبوابه للزبائن مُبكرًا كل يوم قبل فتح محل رهام بساعة. وفي هذه الحالة، يتعين على رهام أن تفتح محلها في الوقت نفسه، أو حتى قبل أن يفتح المحل المنافس لها أبوابه أمام الزبائن.

- شيوع خبر مُؤكد يفيد بفرض الحكومة ضرائب جديدة. وهنا يُمكن لرهام أن تتخطى هذا التهديد بتخصيص مبلغ شهري من إيرادات المشروع وادخاره بوصفه رصيدًا خاصًا فقط لدفع الضرائب المستحقة في ميعادها من دون أي تأخير.

في ما يأتي نموذج التحليل الرباعي لمشروع رهام:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسجيل المبيعات في دفتر اليومية يوميًا.</li> <li>- التعامل اللطيف مع الزبائن دائمًا.</li> <li>- زيارة ثلاثة فنادق في المدينة، والحصول على بعض الطلبيات الجديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طباعة قوائم الطعام للأصدقاء بنصف الثمن.</li> <li>- طباعة بعض القوائم للزبائن بصورة تفتقر إلى الجودة.</li> <li>- عدم سداد أقساط ترخيص المحل عن ثلاثة الأشهر الماضية.</li> </ul>
الفرص المتاحة	التهديدات المحتملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء فندق جديد وسط المدينة قرب محل رهام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- افتتاح ثلاثة محال للطباعة في المدينة قرب محل رهام.</li> <li>- فتح أحد هذه المحال أبوابه للزبائن مُبكرًا كل يوم قبل فتح محل رهام بساعة.</li> <li>- شيوع خبر مُؤكد يفيد بفرض الحكومة ضرائب جديدة.</li> </ul>

الجدول (٣-٩): التحليل الرباعي لمشروع رهام.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تطبيق نموذج التحليل الرباعي (SWOT) على مشروعاتهم.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات بحسب مشروعاتهم.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى ملء الفراغ في النموذج (١-٣): التحليل الرباعي لمشروع، بتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة والتهديدات والفرص لمشروعهم.
- اطلب إلى الطلبة - بعد الانتهاء من تحليل مشروعهم باستخدام نموذج (SWOT) - الإجابة عن الأسئلة الآتية:
- ١- ما الذي يُمكنكم فعله لتحسين نقاط الضعف للمشروع؟
- ٢- كيف يُمكنكم تعزيز نقاط القوة للمشروع؟
- ٣- ما الذي يُمكنكم فعله للاستفادة من الفرص المتاحة أمام مشروعكم؟
- ٤- كيف يُمكنكم حماية المشروع من التهديدات التي يواجهها؟
- تجوّل بين أفراد المجموعات مُساعدًا، ومُرشدًا، ومُوجِّهًا.
- اطلب إلى بعض المجموعات عرض إجاباتها أمام المجموعات الأخرى.
- وجه بقية المجموعات إلى تقديم التغذية الراجعة للمجموعات التي عرضت إجاباتها، ومقترحات التحسين لنموذج التحليل الرباعي لمشروعاتها.

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص المتاحة	التهديدات المحتملة

النموذج (٣-١): التحليل الرباعي لمشروع.

## النشاط (٥)

### إعداد التقرير للمشروع.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على إعداد التقرير للمشروع.

#### التعليمات:

- وزع الطلبة إلى مجموعات بحسب مشروعاتهم.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى البدء بتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها وفقاً للتحليل الرباعي الخاص بمشروعهم في النشاط السابق.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة إعداد التقرير اللازم، بتعبئة الجدول (٣-١١): تقرير مشروع، الذي يوضح دلائل النتائج التي تم التوصل إليها، مسترشدين بالجدول (٣-١٠): تقرير المشروع لأكل بيبي صحي.
- تجول بين أفراد المجموعات مُساعدًا، ومُرشدًا، ومُوجِّهاً.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض النتائج التي تتوصل إليها أمام المجموعات الأخرى.

أكل بيتي صحي إلى مكان عملك.	اسم المشروع:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد وجبات طعام بيتية صحية للموظفين بأسعار منافسة.</li> <li>- إيصال الوجبات إلى مكان عمل الموظفين ساخنةً.</li> </ul>	أهداف المشروع:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تَبَيَّنَ من تحليل بيانات المتابعة أن أهداف المشروع تحققت بما نسبته ٩٠ ٪ كما هو مخطط لها؛ إذ لاقت مُنتَجات المشروع (الوجبات البيتية الصحية للموظفين) إقبالاً كبيراً من الموظفين العاملين في شركات مختلفة.</li> <li>- أشارت البيانات إلى أن حجم التكاليف الفعلية مساوٍ لحجم التكاليف المتوقعة؛ نظراً إلى وجود إدارة فاعلة لعملية الإنتاج.</li> <li>- بيَّنت النتائج أن أداء الأفراد جيد؛ إذ يحرص الجميع على أداء المهام الموكولة إليهم على أكمل وجه، غير أن بعض المُنتَجات تتأخر بسبب تأخر إعدادهم لها.</li> <li>- أظهرت النتائج أن المواد والمصادر مُستثمرة استثماراً جيداً، وأنها تستخدم في العملية الإنتاجية بصورة مثالية سليمة وفقاً لما هو مخطط له.</li> <li>- أشارت البيانات إلى أن النتائج التي يُحقِّقها المشروع هي نتائج جيدة؛ إذ زاد حجم المبيعات بما نسبته ١٠ ٪ من بداية العمل.</li> </ul>	نتائج تحليل البيانات:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير مُنتَجات غذائية صحية بحسب ذوق الزبون؛ ما يعني مشاركته في اختيار مُكوِّنات الغذاء الذي يرغب فيه، وهو ما يُسهم في استقطاب زبائن جُدد.</li> <li>- تدريب العاملين في المشروع لتحسين أدائهم، بحيث يُمكنهم إنتاج الوجبات بسرعة أكبر</li> <li>- التوسُّع في عملية الدعاية والإعلان للمُنتَجات عن طريق عمل مطويات (بروشورات) تُوزَّع على الشركات التي لم يتمَّ التعامل معها من قبل.</li> </ul>	التوصيات، أو مقترحات التحسين والتطوير:

الجدول (٣-١٠): تقرير المشروع لأكل بيتي صحي.

	اسم المشروع:
	أهداف المشروع:
	نتائج تحليل البيانات:
	التوصيات، أو مقترحات التحسين والتطوير:

الجدول (١١-٣): تقرير مشروع.





ابحث في شبكة الإنترنت عن نماذج تقييم لمشروعات حقيقية، ثم اطلع على المعلومات التي وردت فيها، ثم شاركها مع المعلم والزملاء.



١- وضح المقصود بكل مما يأتي:

المتابعة: عملية منظمة مخططة مستمرة، تحدث بصفة دورية منتظمة على مدار عمر المشروع، لجمع المعلومات عن إنجازاته وتأثيراته وسير عمله، ثم إعدادها وإيصالها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية؛ بغية مساعدتها على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع بكفاءة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.

التقييم: تحديد مستوى الأداء الخاص بنشاط معين، ومنحه قيمة معينة.

٢- درست دعاء العوامل الداخلية والعوامل الخارجية لمشروعها الخاص بإنتاج أدوات الزينة من البلاستيك والزجاج والورق، وكانت نتيجة الدراسة كما يأتي:

- أحد أعضاء فريقها يمتلك مهارة الرسم ثلاثي الأبعاد.
- وصول أحد الفنانين التشكيليين ممن يرغب في دعم الأعمال الفنية وتمويلها.
- تكلفة الأواني الزجاجية الجاهزة مرتفعة نوعاً ما.
- وجود مشروع آخر يصنع المنتجات نفسها بجودة عالية.

المطلوب:

صنف المعلومات السابقة إلى عوامل داخلية (نقاط قوة، نقاط ضعف)، وعوامل خارجية (فرص متاحة، تهديدات محتملة).

- أحد أعضاء فريقها يمتلك مهارة الرسم ثلاثي الأبعاد. (إحدى نقاط القوة)
- وصول أحد الفنانين التشكيليين ممن يرغب في دعم الأعمال الفنية وتمويلها. (إحدى الفرص المتاحة)
- تكلفة الأواني الزجاجية الجاهزة مرتفعة نوعاً ما. (إحدى نقاط الضعف)
- وجود مشروع آخر يصنع المنتجات نفسها بجودة عالية. (تهديد محتمل)

٣- أظهرت الدراسات في أحد المشروعات الخاصة بإنتاج ورق الجدران ما يأتي:

- أداء الأفراد كان ضعيفاً؛ نظراً إلى إسناد المهام إلى بعضهم من غير الأكفاء أو المدربين.
- وجود العديد من شكاوى الزبائن بخصوص عدم جودة المنتج، وضعف خدمات ما بعد البيع.
- تراجع إقبال الزبائن على شراء منتجات المشروع بما نسبته ٣٠٪ عن العام السابق.
- توافر مبلغ ١٠٠٠٠٠٠ دينار في الحساب البنكي للمشروع غير مُستثمر من العام السابق.

## المطلوب:

قدّم التوصيات أو مقترحات التحسين والتطوير لمعالجة مناحي الخلل السابقة.

- إعادة تدريب الأفراد ممّن كان أداءهم ضعيفًا.

- متابعة أداء الأفراد بصورة دورية؛ لإعادة توزيع المهام عليهم توزيعًا صحيحًا مناسبًا، وصولًا إلى أدائها على نحو أفضل.

- متابعة شكاوى الزبائن، وتحديد نقاط الضعف في المنتج؛ بغية إعادة تطويره وتحسينه.

- الاهتمام بتقديم الأفضل في ما يخص خدمات ما بعد البيع، مثل: الصيانة، والتركيب، والرد على استفسارات الزبائن عن طريق الهاتف، أو البريد الإلكتروني، أو أحد مواقع التواصل الاجتماعي.

- دراسة أهم مزايا منتجات المنافسين؛ لإيجاد ميزة تنافسية تزيد من إقبال الزبائن على شراء منتجات المشروع، فيتحسّن مستوى حجم المبيعات، ويزداد مقدار الربح.

- إعداد حملات دعائية وإعلانية متنوعة، والاهتمام بطرح العروض والخصومات المختلفة.

١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلّم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سُلّم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يُميّز بين مفهوم المتابعة ومفهوم التقييم.				
٢	يُحدّد الإجراءات اللازمة لمتابعة المشروع.				
٣	يُعدُّ نموذج التحليل الرباعي (SWOT) لمشروعه.				

				يُحلّل نتائج المتابعة والتقييم.	٤
				يُعِدُّ التقارير اللازمة لمتابعة المشروعات.	٥
				يتخذ القرارات المناسبة لتحسين المشروع وتطويره.	٦

السؤال الأول: وضح المقصود بالمفاهيم الآتية:

المشروع الصغير: عمل مُخطَّط له، يتضمَّن مجموعة من الأنشطة المُحدَّدة وظيفياً ومكانياً واقتصادياً، وصولاً إلى نتائج مُحدَّدة لتحقيق مهمة هادفة في حدود موازنة معينة، وإطار زمني مُحدَّد.

الترويج: بيان جميع الأنشطة المسؤولة عن التواصل مع الزبائن، وتعريفهم بأنواع السُّلع والخدمات لإقناعهم بشرائها.

التسويق: مجموعة من الأنشطة المتكاملة المصمَّمة للسُّلع أو الخدمات التي تُشبع رغبات المستهلكين، من حيث: طبيعة المُنتجات، وأسعارها، وترويجها، وأماكن توزيعها.

السؤال الثاني: تتكوَّن دورة حياة المشروع من مراحل عدَّة، حدِّد المرحلة التي تُمثِّلها كلُّ من الإجراءات الآتية:

- أ- تكليف أفراد فريق العمل بتنفيذ المهام الموكولة إليهم.
- ب- دراسة إمكانية تنفيذ المشروع على أرض الواقع.
- ج- تحديد الفكرة.
- د- البدء بعملية الإنتاج.
- هـ- متابعة فريق العمل بصورة دائمة.
- و- ممارسة النشاط الذي أنشئ المشروع لأجله.
- ز- إعداد خطة العمل اللازمة لتنفيذ المشروع.

المرحلة	الإجراء
إنشاء المشروع.	أ- تكليف أفراد فريق العمل بتنفيذ المهام الموكولة إليهم
تخطيط المشروع.	ب- دراسة إمكانية تنفيذ المشروع على أرض الواقع
تحديد المشروع.	ج- تحديد الفكرة
التشغيل وبدء العمل في المشروع.	د- البدء بعملية الإنتاج
إنشاء المشروع.	هـ- متابعة فريق العمل بصورة دائمة
التشغيل وبدء العمل في المشروع.	و- ممارسة النشاط الذي أنشئ المشروع لأجله
تخطيط المشروع.	ز- إعداد خطة العمل اللازمة لتنفيذ المشروع

السؤال الثالث: توجد معايير عدة تُحدّد مدى جدوى فكرة المشروع، منها ضرورة توافر رأس المال اللازم لتطبيق فكرة المشروع، وضح ذلك.

يجب أن يكون رأس المال اللازم لتطبيق فكرة المشروع مناسباً لأصحاب المشروع، ومتوافراً لديهم. و يُمكنهم أيضاً توفيره بالطرائق المتاحة؛ على ألا يكون رأس المال هذا كبيراً بحيث يتعدّر توفيره.

السؤال الرابع: كيف يُمكنك تحديد إذا كان الهدف المصوغ قابلاً للقياس أم لا؟

يجب أن يكون للهدف نتائج نهائية يُمكن قياسها كمياً ( عدد، وقت، نسبة مئوية...)، وأن يقاس التقدم أولاً بأول، وتظهر النتيجة النهائية من دون لبس.

السؤال الخامس: عند تعبئة نموذج العمل التجاري لأي مشروع، كيف يُمكن تحديد ما يأتي:

أ- هيكل التكاليف: يُمكن تحديد ذلك ببيان التكاليف التي لا تتغير، وتظل ثابتة طوال مدة تنفيذ المشروع، وتلك التي تتغير بتغير حجم الإنتاج.

ب- مصادر الإيرادات: يُمكن تحديد ذلك ببيان الطريقة التي تُستخدم في تحصيل المبالغ المالية لقاء إيصال السلعة أو الخدمة إلى الزبائن عن طريق البيع، أو التأجير، أو رسوم الاشتراك.

السؤال السادس: اذكر أهم الطرائق المستخدمة في جمع البيانات الثانوية.

أهم الطرائق المستخدمة في جمع البيانات الثانوية: البيانات التي تُنشر في الصحف ومحطات التلفاز والإذاعة ووكالات الإعلان، والتقارير التي يُعدها مندوبو المبيعات بخصوص رضا الزبائن عن السلعة، والبيانات والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئات والمؤسسات الاقتصادية والصناعية والتجارية والزراعية والأجهزة الحكومية المختلفة.

السؤال السابع: ماذا يستفاد من إجراء كل دراسة من الدراسات الآتية:

أ- الدراسة السوقية: إجراء تحليل دقيق للسوق المُتوقع لمنتجات المشروع؛ بغية التحقق من نجاح المشروع، وإقبال الزبائن على شراء المنتج، وتقديم ميزة تنافسية تفوق نقاط القوة لمنتجات المنافسين، وتحسّن من نقاط الضعف لهذا المنتج.

ب- الدراسة الفنية: تحديد جميع الحاجات والمتطلبات اللازمة لتصنيع المنتج، مثل: المواد الخام، والمعدات، وآلات الإنتاج ومواصفاتها ومصادر الحصول عليها، وكذلك تحديد العمالة المطلوبة، وموقع المشروع، ومساحته.

ج- الدراسة المالية: تقدير التكاليف اللازمة لإنشاء المشروع، وتحديد رأس المال المطلوب، والتفكير في طرائق الحصول على التمويل.

السؤال الثامن: عند إجراء الدراسة السوقية، كيف يُمكن فهم طبيعة كلِّ ممَّا يأتي:

أ- السوق: يُمكن ذلك بفهم نظام السوق ومؤسساته، والعرض والطلب، وقنوات التوزيع المتوافرة فيه، والخدمات التسويقية المختلفة، ودرجة المنافسة في السوق، وحجم المبيعات المتوقعة، وحجم السوق المستهدف.

ب- الزبائن وصفاتهم: يكون ذلك بتحديد الزبون، وطريقة تفكيره واتخاذهِ للقرارات الشرائية، وتحديد كلِّ من: حاجاته ورغباته، والقيمة التي يسعى إليها من المنتج المُقدَّم، وقنوات التوزيع.

ج- المنافسين: يتمُّ ذلك عن طريق تحديد حجم التنافس، والميزة التنافسية لمنتجات المشروع.

السؤال التاسع: عند إجراء الدراسة الفنية لأيِّ مشروع، يتمُّ تحديد كلِّ من الطاقة الإنتاجية وخطوات الإنتاج، فما الفرق بينهما من حيث المفهوم؟

الطاقة الإنتاجية: حجم الوحدات أو عدد الوحدات التي يُمكن إنتاجها من المنتج في مدَّة زمنية معينة.

خطوات الإنتاج: العمليات التي يمرُّ بها المنتج ليصبح في صورته النهائية جاهزاً للبيع.

السؤال العاشر: بلغت تكلفة المبنى في أحد المشروعات ١٠٠٠٠٠٠ دينار، وتكلفة الاستشارات القانونية وإعداد دراسة الجدوى ٢٣٠٠ دينار، وبلغت التكاليف الثابتة ٢٨٠٠ دينار، وقد صُنعت ٥٥٠ وحدة من المنتج، وكانت تكلفة المنتج المتغيرة للوحدة الواحدة ٤ دنانير. ما تكلفة الإنتاج الكلية؟

تكلفة الإنتاج الكلية = التكاليف التأسيسية + التكاليف التشغيلية (التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة) = (تكلفة المبنى + تكلفة الاستشارات القانونية ودراسة الجدوى) + (التكاليف الثابتة + التكلفة المتغيرة لإنتاج الوحدة الواحدة من المنتج × عدد الوحدات المنتجة)

$$= (١٠٠٠٠٠٠ + ٢٣٠٠) + (٢٨٠٠ + (٥٥٠ × ٤)) =$$

$$= (١٠٢٣٠٠ + ٢٨٠٠) + ٢٢٠٠ =$$

$$= ١٠٢٣٠٠ + ٥٠٠٠ =$$

$$= ١٠٧٣٠٠ دينار.$$



السؤال الحادي عشر: تتضمن مرحلة التنفيذ الفعلي للمشروع مجموعة من الإجراءات، اذكرها.

أ- توظيف العمالة (الموارد البشرية) اللازمة لتنفيذ المهام وفقاً للمهارات المطلوبة.

ب- الوصف الدقيق للمهام التي يُتوقع أن يؤديها الأفراد وفقاً لأهداف المشروع والمدة الزمنية المحددة لكل مهمة.

ج- التوثيق عن طريق إعداد السجلات اللازمة لتتبع الأعمال، وبيان مدى تطورها وسيرها نحو تحقيق الأهداف، وإعداد التقارير اللازمة لتسجيل الأعمال وما تمّ تنفيذه، ويُشترط في هذه التقارير أن تكون تفصيلية شاملة لكل الأعمال والأنشطة.

السؤال الثاني عشر: ادرس الحالة الآتية:

قامت إدارة أحد المشروعات بتحليل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية لمشروعها، وكانت النتيجة كالآتي:

- ارتفاع تكلفة بعض المواد الخام نوعاً ما.
- تنوع المنتجات.
- نظام تسويقي متميز.
- ارتفاع أسعار المنتج مقارنةً بأسعار المنافسين.
- فاعلية (قوة) العلامة التجارية لمنتجات المشروع.
- إمكانية تطوير المنتجات الإبداعية في المشروع.
- زيادة الحصة السوقية لبعض المنافسين.
- تفضيل الزبائن لمنتجات المشروع.
- زيادة الطلب على المنتجات.
- فرض نوع جديد من الرسوم الجمركية على المنتجات.

المطلوب:

صنّف العوامل السابقة إلى نقاط ضعف، ونقاط قوة، وفرص متاحة، وتهديدات محتملة، وفقاً لنموذج التحليل الرباعي الآتي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص المتاحة	التحديات المحتملة

في ما يأتي تصنيف العوامل الداخلية والعوامل الخارجية الآنف ذكرها تبعاً لنموذج التحليل الرباعي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنوع المنتجات.</li> <li>- نظام تسويقي متميز.</li> <li>- فاعلية (قوة) العلامة التجارية لمنتجات المشروع.</li> <li>- تفضيل الزبائن لمنتجات المشروع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع تكلفة بعض المواد الخام نوعاً ما.</li> <li>- ارتفاع أسعار المنتج مقارنةً بأسعار المنافسين.</li> </ul>
الفرص المتاحة	التحديات المحتملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إمكانية تطوير المنتجات الإبداعية في المشروع.</li> <li>- زيادة الطلب على المنتجات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الحصة السوقية لبعض المنافسين.</li> <li>- فرض نوع جديد من الرسوم الجمركية على المنتجات.</li> </ul>



## تأسيس الشركات



- برأيك، كيف يُمكن تسجيل مشروعك ليصبح شركة قائمة بصورة قانونية؟
- ما نوع الشركة التي ترغب في إنشائها؟
- برأيك، كيف يُمكنك الحفاظ على استمرارية مشروعك أو نشاط شركتك في السوق؟

## المقدمة

عرف الإنسان المشروعات منذ القدم، واستخدمها في كثير من أنشطته التجارية الهادفة إلى الربح، وسعى على مر العصور إلى تطويرها. ونظراً إلى تطور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أغلب الأحيان، وتوسُّعها لتصبح مُناظرة للمشروعات الكبيرة أو الضخمة؛ فإن الأفراد يعجزون عن تنفيذها، وتحملُ عناء إنشائها منفردين. وتأسيساً على ذلك، فقد ازدادت الحاجة إلى مختلف أنواع الشركات التي أصبحت تؤدي دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية في مختلف المجتمعات، وباتت الأداة المثلى للنهوض الاجتماعي والاقتصادي. ثم إن هذه الأهمية ازدادت حتى أصبحت الكثير من هذه الشركات تتمتع بإمكانات كبرى، لتُمثِّل مع مرور الوقت قوة اقتصادية كبيرة. وقد أدى ذلك إلى إنشاء جهة قانونية تراقب هذه الشركات وتُوجِّهها بما يخدم المصلحة العامة، حيث سنَّت الدول لهذا الغرض قوانين خاصة، أفضت إلى أشكال قانونية مُتعدِّدة للهيئات المرخَّص لها مزاوله العمل التجاري، وهي إما مؤسسة فردية، وإما شركة. تتناول هذه الوحدة أنواع الشركات، ومراحل تأسيسها، وإجراءات تسجيلها قانونياً والبدء بتنفيذ أنشطتها على اختلافها.

### نتائج التعلم من الوحدة

يُتوقَّع من الطالب بعد دراسة هذه الوحدة أن يكون قادراً على:

- تعرُّف مفهوم الشركة.
- تمييز أنواع الشركات بعضها من بعض.
- تحديد خطوات تسجيل الأعمال بصورة رسمية.
- التمييز بين مفهومي الاسم التجاري والعلامة التجارية.
- تعرُّف مفهومي الرؤية والرسالة.
- اختيار اسم خاص مناسب للمشروع.
- تمييز مفهوم الرمز (logo) من مفهوم الشعار (Slogan).
- تعرُّف مهارات المدير الناجح.
- تطبيق مصفوفة الأولويات لتنظيم أولويات عمله.
- اتباع خطوات حل المشكلات لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة معينة.

- تطبيق أسلوب (ربح ربح) في المفاوضات.
- تمييز مفهوم التعثر المالي من مفهوم الإفلاس.
- استنباط مراحل التعثر المالي والفشل الاقتصادي.
- استنتاج الفرق بين الفشل المالي والفشل الاقتصادي.
- تحديد مؤشرات التعثر المالي المؤدي إلى الإفلاس.

# الدرس الأول الشركات وأنواعها

نتائج التعلُّم الخاصة بالدرس:

يُتَوَقَّع من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادرًا على:

- تعريف مفهوم الشركة.

- التمييز بين أنواع الشركات.

المفاهيم والمصطلحات: الشركة.



أساليب التدريس:

- العمل الجماعي.

- التدريس المباشر.

- العصف الذهني.

- لعب الأدوار.

يُمكن لأي فرد الشروع في إنشاء مشروع إن خُطرت له فكرة جيدة، ووُجد زبائن مستعدون لشراء مُنتجاته، وتوافر لديه رأس مال كافٍ لشراء أدوات العمل اللازمة للإنتاج. ولكن، إذا أراد صاحب المشروع أن يُوسِّعه ويحصل على استثمارات وتمويل لذلك، فيجب عليه إضفاء الطابع الرسمي على مشروعه، وتبني ممارسات أكثر رسمية، وذلك بتسجيل المشروع وترخيصه قانونياً.

إن وضوح الآلية التي يتم بها تسجيل المشروعات يُعزِّز بيئة الأعمال، ويُشجِّع الأنشطة الاستثمارية، وإن تبسيط إجراءات التسجيل للشركات - على اختلاف أنواعها - يُسهم في تنمية عجلة الاقتصاد الوطني. ولهذا، ينبغي لأصحاب المشروعات إدراك أهمية تعرُّف آلية تسجيل أعمالهم وترخيصها بصورة قانونية، فما المقصود بالشركة؟ وكيف يُمكن تسجيلها قانونياً بصورة رسمية؟

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف مفهوم الشركة.

### التعليمات:

- ارسم على اللوح دائرة، ثم اكتب كلمة (الشركة) داخلها.
  - اطلب إلى الطلبة ذكر كلمات مفتاحية مرتبطة بمفهوم الشركة.
  - اكتب - في دقيقتين- هذه الكلمات، ثم أشر إليها بسهم خارج من الدائرة.
  - اطلب إلى الطلبة صياغة تعريف لمفهوم الشركة، مُستخدِمين الكلمات المفتاحية التي كُتبت على اللوح.
  - ناقش الطلبة في مفهوم الشركة.
  - وضح للطلبة ما يأتي:
- الشركة: هيئة تُؤسس أو تُنظّم وتُسجّل وفق القوانين المُطبّقة في الدولة؛ سواء أكانت تهدف إلى الربح أم لا، وقد تكون مملوكة من القطاع الخاص أو الحكومة، علمًا بأن الهدف من تأسيس الشركات هو أداء نشاط تجاري أو خدمي في المجتمع.





## الهدف:

يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على التمييز بين أنواع الشركات لاختيار شكلها القانوني.

## التعليمات:

- وزع الطلبة إلى خمس مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة اختيار بطاقة واحدة من البطاقات التي تتناول أنواع الشركات.
- وجه أفراد المجموعات إلى عمل ما يأتي:
- المجموعة الأولى: كتابة موجز لأهم الأخبار، وتقمُّص دور المذيع (أعدَّ أنتَ وأفراد مجموعتك الخبر؛ على أن يحوي ماهية عمل الشركة، وطبيعة رأس مالها، وإدارتها، ومسؤوليات الشركاء).
- المجموعة الثانية: إعداد لقاء صحفي بين مراسل صحفي ومدير شركة (صُغ مع أفراد مجموعتك بعض الأسئلة التي تتناول ماهية عمل الشركة، وطبيعة رأس مالها، وإدارتها، ومسؤوليات الشركاء، ثم اتَّفَق مع أفراد المجموعة على اختيار عضوين يتقمَّص أحدهما دور مدير الشركة، ويتقمَّص الآخر دور المراسل الصحفي).
- المجموعة الثالثة: مدير علاقات عامة في شركة (يشرح لمجموعة زوَّار ماهية عمل الشركة، وطبيعة رأس مالها، وإدارتها، ومسؤوليات الشركاء).
- المجموعة الرابعة: موظف في شركة يُقنع صديقاً له بالعمل معه في الشركة نفسها (يشرح لصديقه ماهية عمل الشركة، وطبيعة رأس مالها، وإدارتها، ومسؤوليات الشركاء).
- المجموعة الخامسة: والد يُقنع أبناءه الكبار بفكرة الشركة التي يريد أن يُؤسِّسها (يُوضِّح لهم ماهية عمل الشركة، وطبيعة رأس مالها، وإدارتها، ومسؤوليات الشركاء).
- اطلب إلى كل مجموعة عرض نتائج أعمالها أمام المجموعات الأخرى وناقشهم في ذلك.

## المؤسسة الفردية

أبسط شكل للأعمال التي يمتلكها شخص طبيعي واحد فقط، بعد حصوله على تصريح العمل واحتراف التجارة من مراقب سجل التجارة في مركز وزارة الصناعة والتجارة، أو أمين السجل التجاري في المحافظات.

قانونياً، لا تفصل الشخصية الاعتبارية والذمة المالية لهذه المؤسسة عن مالها بوصفه المسؤول الوحيد عن جميع الالتزامات المالية والإدارية والقانونية تجاه الآخرين.

أمّا الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لها فهو ١,٠٠٠ دينار أردني، ولا يُشترط إيداع رأس المال، ولكن يحق لمراقب سجل التجارة أن يطلب إثباتاً لصحة وجود رأس المال المُصرَّح به.

البطاقة رقم (١): المؤسسة الفردية.

## شركة التضامن

تتألف شركة التضامن من شريكين اثنين على الأقل، ولا يزيد العدد فيها على ٢٠ شريكاً، ويجب في الشريك أن يُتمَّ الثامنة عشرة من عمره على الأقل، ويكتسب فيها كل شريك صفة تجارية.

قانونياً، فإن كل شريك مسؤول بأمواله الشخصية عن كامل ديون الشركة والتزاماتها؛ أي إن مسؤولية الشركاء ليست محدودة، وهذا يعني أنه لا توجد شخصية مستقلة لشركات التضامن، وأنها لا تتطلب وجود محامين إلا في حال تجاوز رأس المال ٥,٠٠٠ دينار أردني.

أمّا الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لهذا النوع من الشركات فهو ١,٠٠٠ دينار أردني.

البطاقة رقم (٢): شركة التضامن.

## شركة التوصية البسيطة

تضم هذه الشركة مجموعة من الشركاء يتراوح عددهم ما بين ٢ إلى ٢٠ شريكاً، يُصنّفون على النحو الآتي:

الشركاء المتضامنون: الشركاء الذين يتولون إدارة الشركة وممارسة أعمالها، إضافةً إلى مسؤوليتهم بالتضامن والتكافل عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها، بما يتجاوز حصصهم في رأس المال، وذلك بتغطية المتبقي من أموالهم الشخصية.

الشركاء الموصون: الشركاء الذين يشاركون في رأس المال من دون أن يحق لهم التدخل في إدارة الشركة أو ممارسة أعمالها، ويكون كل منهم مسؤولاً عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس مال الشركة.

قانونياً، فإن شركة التوصية البسيطة لا تتطلب وجود محامين إلا إذا تجاوز رأس المال ٥,٠٠٠ دينار أردني.

أما الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لهذا النوع من الشركات فهو ١,٠٠٠ دينار أردني.

البطاقة رقم (٣): شركة التوصية البسيطة.

## الشركة محدودة المسؤولية

يكون عدد الشركاء في هذه الشركة اثنين فأكثر (قد يقتصر العدد على شخص واحد بموافقة وزير الصناعة والتجارة)، ويُعدُّ جميع الشركاء فيها محدودي المسؤولية، وتكون الشركة بموجوداتها وأموالها مسؤولة عن ديونها والتزاماتها تجاه الآخرين، وتقتصر مسؤولية كل شريك تجاه ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس المال. ويتولّى إدارة الشركة هيئة مديريين من الشركاء، وقد يُعيّن لها مدير من غير الشركاء.

قانونياً، فإن هذا النوع من الشركات يتطلب وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين إذا كان رأس مالها يزيد على ٢٠,٠٠٠ دينار أردني، وهنا يتعيّن على المحامي تقديم ما يلزم من بيانات تصريح العلاقة بين المحامي والوكيل.

أما الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لهذا النوع من الشركات فهو دينار أردني.

البطاقة رقم (٤): الشركة محدودة المسؤولية.

## الشركة المساهمة الخاصة

يكون عدد الشركاء في هذه الشركة اثنين فأكثر (قد يقتصر العدد على شخص واحد بموافقة وزير الصناعة والتجارة)، وهي تُعدُّ من الشركات ذات المسؤولية المحدودة، ويمكن تداول أسهمها في السوق المالية، ويكون جميع الشركاء فيها محدودي المسؤولية، وتكون الشركة بموجوداتها وأموالها مسؤولة عن ديونها والتزاماتها تجاه الآخرين، أمّا مسؤولية الشركاء فتكون بمقدار حصصهم في رأس المال. قانونياً، فإن هذا النوع من الشركات يتطلب وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين، ويبلغ الحد الأدنى المطلوب من رأس مال الشركة ٥٠,٠٠٠ دينار أردني.

البطاقة رقم (٥): شركة المساهمة الخاصة.

## الشركة المساهمة العامة

يقسم رأس مال هذه الشركة إلى أسهم قابلة للتداول في السوق المالية، وهو يُجمَع بالاكْتتاب العام للجمهور، بحيث يحق لأيِّ شخص الاكْتتاب فيه، ويتولّى إدارتها مجلس إدارة منتخب من المساهمين، أمّا ذمتها المالية فتكون منفصلة عن المساهمين. مجلس الإدارة: عدد من المساهمين في الشركة المساهمة العامة، ينتخبهم المساهمون ليتولّوا إدارة الشركة، ولا يزيد عددهم على ١١ عضواً. قانونياً، فإن هذا النوع من الشركات يتطلب وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين، ويبلغ الحد الأدنى المطلوب من رأس مال الشركة ٥٠,٠٠٠ دينار أردني.

البطاقة رقم (٦): شركة المساهمة العامة.

مهما اختلفت أنواع الشركات وتنوّعت، فإنه من المهم أن نوثق أيّ نشاط تجاري في وزارة الصناعة والتجارة وفق القانون المعمول به؛ حتى لا نتعرّض لأيّ مساءلة قانونية مستقبلاً.

**الشركة :** هيئة تُؤسس أو تُنظَّم وتُسجَل وفق القوانين المُطبَّقة في الدولة؛ سواء أكانت تهدف إلى الربح أم لا، وقد تكون مملوكة من القطاع الخاص أو الحكومة، علمًا بأن الهدف من تأسيس الشركات هو أداء نشاط تجاري أو خدمي في المجتمع.

## أنواع الشركات

**المؤسسة الفردية:** أبسط شكل للأعمال التي يمتلكها شخص طبيعي واحد فقط، بعد حصوله على تصريح العمل واحتراف التجارة من مراقب سجل التجارة في مركز وزارة الصناعة والتجارة، أو أمين السجل التجاري في المحافظات.

قانونيًا، لا تنفصل الشخصية الاعتبارية والذمة المالية لهذه المؤسسة عن مالِكها بوصفه المسؤول الوحيد عن جميع الالتزامات المالية والإدارية والقانونية تجاه الآخرين.

أمَّا الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لها فهو ١,٠٠٠ دينار أردني، ولا يُشترط إيداع رأس المال، ولكن يحق لمراقب سجل التجارة أن يطلب إثباتًا لصحة وجود رأس المال المُصرَّح به.

**شركة التضامن:** تتألف شركة التضامن من شريكين اثنين على الأقل، ولا يزيد العدد فيها على ٢٠ شريكًا، ويجب في الشريك أن يُتمَّ الثامنة عشرة من عمره على الأقل، ويكتسب فيها كل شريك صفة تجارية.

قانونيًا، فإن كل شريك مسؤول بأمواله الشخصية عن كامل ديون الشركة والتزاماتها؛ أي إن مسؤولية الشركاء ليست محدودة، وهذا يعني أنه لا توجد شخصية مستقلة لشركات التضامن، وأنها لا تتطلب وجود محامين إلا في حال تجاوز رأس المال ٥,٠٠٠ دينار أردني.

أمَّا الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لهذا النوع من الشركات فهو ١,٠٠٠ دينار أردني.

**شركة التوصية البسيطة:** تضم هذه الشركة مجموعة من الشركاء يتراوح عددهم ما بين ٢ إلى ٢٠ شريكًا، يُصنَّفون على النحو الآتي:

**الشركاء المتضامنون:** الشركاء الذين يتولون إدارة الشركة وممارسة أعمالها، إضافةً إلى مسؤوليتهم بالتضامن والتكافل عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها، بما يتجاوز حصصهم في رأس المال، وذلك بتغطية المتبقي من أموالهم الشخصية.

**الشركاء الموصون:** الشركاء الذين يشاركون في رأس المال من دون أن يحق لهم التدخل في إدارة الشركة أو ممارسة أعمالها، ويكون كل منهم مسؤولًا عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس مال الشركة.

قانونيًا، فإن شركة التوصية البسيطة لا تتطلب وجود محامين إلا إذا تجاوز رأس المال ٥,٠٠٠ دينار أردني. أمَّا الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لهذا النوع من الشركات فهو ١,٠٠٠ دينار أردني.

الشركة محدودة المسؤولية: يكون عدد الشركاء في هذه الشركة اثنين فأكثر (قد يقتصر العدد على شخص واحد بموافقة وزير الصناعة والتجارة)، ويُعدُّ جميع الشركاء فيها محدودي المسؤولية، وتكون الشركة بموجوداتها وأموالها مسؤولة عن ديونها والتزاماتها تجاه الآخرين، وتقتصر مسؤولية كل شريك تجاه ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس المال. ويتولَّى إدارة الشركة هيئة مديرين من الشركاء، وقد يُعيَّن لها مدير من غير الشركاء.

قانونياً، فإن هذا النوع من الشركات يتطلب وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين إذا كان رأس مالها يزيد على ٢٠,٠٠٠ دينار أردني، وهنا يتعيَّن على المحامي تقديم ما يلزم من بيانات تصريح العلاقة بين المحامي والوكيل.

أمَّا الحد الأدنى من رأس المال المطلوب لهذا النوع من الشركات فهو دينار أردني.

الشركة المساهمة الخاصة: يكون عدد الشركاء في هذه الشركة اثنين فأكثر (قد يقتصر العدد على شخص واحد بموافقة وزير الصناعة والتجارة)، وهي تُعدُّ من الشركات ذات المسؤولية المحدودة، ويمكن تداول أسهمها في السوق المالية، ويكون جميع الشركاء فيها محدودي المسؤولية، وتكون الشركة بموجوداتها وأموالها مسؤولة عن ديونها والتزاماتها تجاه الآخرين، أمَّا مسؤولية الشركاء فتكون بمقدار حصصهم في رأس المال.

قانونياً، فإن هذا النوع من الشركات يتطلب وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين، ويبلغ الحد الأدنى المطلوب من رأس مال الشركة ٥٠,٠٠٠ دينار أردني.

الشركة المساهمة العامة: يقسم رأس مال هذه الشركة إلى أسهم قابلة للتداول في السوق المالية، وهو يُجمَع بالاكْتتاب العام للجمهور، بحيث يحق لأيِّ شخص الاكْتتاب فيه، ويتولَّى إدارتها مجلس إدارة منتخب من المساهمين، أمَّا ذمتها المالية فتكون منفصلة عن المساهمين.

مجلس الإدارة: عدد من المساهمين في الشركة المساهمة العامة، ينتخبهم المساهمون ليتولَّوا إدارة الشركة، ولا يزيد عددهم على ١١ عضواً.

قانونياً، فإن هذا النوع من الشركات يتطلب وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين، ويبلغ الحد الأدنى المطلوب من رأس مال الشركة ٥٠,٠٠٠ دينار أردني.

## نشاط بيّتي:



استفسر من أفراد أسرتك عن أحد أصحاب الشركات الذين يعرفونهم، وعن نوع الشركة التي يملكها هذا الرجل، ثم اكتب تقريراً عن ذلك، ثم اقرأه أمام المعلم والزملاء.



١- وضح المقصود بمفهوم الشركة.

الشركة: هيئة تُؤسس أو تُنظَّم وتُسجَّل وفق القوانين المُطبَّقة في الدولة؛ سواء أكانت تهدف إلى الربح أم لا، وقد تكون مملوكة من القطاع الخاص أو الحكومة.

٢- قارن بين أنواع الشركات كما هو مُبين في الجدول الآتي:

الشركة/ من حيث:	عدد الشركاء	الناحية القانونية	رأس المال المطلوب
المؤسسة الفردية:	يمتلكها شخص طبيعي واحد فقط.	لا تنفصل شخصيتها الاعتبارية وذمتها المالية عن مالكة بوصفه المسؤول الوحيد عن جميع الالتزامات المالية والإدارية والقانونية تجاه الآخرين.	١٠٠٠ دينار أردني.
شركة التضامن:	شريكان اثنان على الأقل، ولا يزيد العدد على ٢٠ شريكاً.	يكون كل شريك مسؤولاً بأمواله الشخصية عن كامل ديون الشركة والتزاماتها؛ ما يعني أن مسؤولية الشركاء ليست محدودة. لا يوجد لهذا النوع من الشركات شخصية مستقلة، ولا يلزمها وجود محامين إلا في حال تجاوز رأس مالها ٥٠٠٠ دينار أردني.	١٠٠٠ دينار أردني.
شركة التوصية البسيطة:	مجموعة من الشركاء الذين يتراوح عددهم ما بين ٢ إلى ٢٠ شريكاً (المتضامنون، الموصون).	لا يلزمها وجود محامين إلا في حال تجاوز رأس مالها ٥٠٠٠ دينار أردني.	١٠٠٠ دينار أردني.



دينار أردني.	يلزمها وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين إذا زاد رأس مالها على ٢٠٠٠٠ دينار أردني. وهنا يتعين على المحامي تقديم ما يلزم من بيانات تصريح العلاقة بين المحامي والوكيل.	شريكان اثنان فأكثر (قد يمتلكها شخص طبيعي واحد فقط بموافقة وزير الصناعة والتجارة).	الشركة محدودة المسؤولية:
٥٠٠٠٠ دينار أردني.	يلزمها وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين.	شريكان اثنان فأكثر (قد يمتلكها شخص طبيعي واحد فقط بموافقة وزير الصناعة والتجارة).	الشركة المساهمة الخاصة:
٥٠٠٠٠ دينار أردني.	يلزمها وجود مدقق للحسابات، وتعيين محامين.	مجموعة من المساهمين. يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة منتخب من المساهمين.	الشركة المساهمة العامة:

١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سلم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يُعرّف مفهوم الشركة.				
٢	يُميّز أنواع الشركات بعضها من بعض.				

## الدرس الثاني

### هوية الشركة (الاسم، الرؤية، الرسالة، الرمز، الشعار)

٢

نتائج التعلم الخاصة بالدرس:

يُتَوَقَّعُ من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادرًا على:

- اختيار اسم خاص لشركته.

- صياغة رؤية ورسالة للشركة.

- تصميم رمز وشعار للشركة.

المفاهيم والمصطلحات: الرؤية، الرسالة، الرمز، الشعار.

أساليب التدريس:

- التدريس المباشر.

- العمل الجماعي.

- لعب الأدوار.

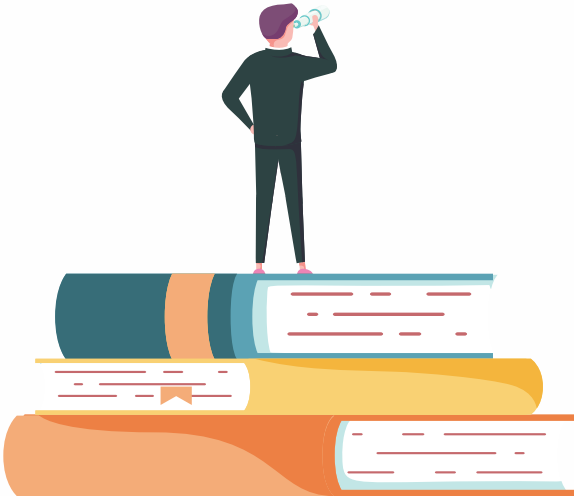
يرى كلٌّ منَّا في بطاقته الشخصية معلومات أساسية خاصة به، وكذلك هو حال الشركات؛ إذ لا بدَّ من وجود اسم لكل شركة تُعرَفُ به، وموقع خاص يُختار وفق معايير مُحدَّدة، ورؤية، ورسالة، وأهداف معينة. سنتعرَّفُ في هذا الدرس مفهوم الرؤية، ومفهوم الرسالة، وكيفية صياغتها صياغة صحيحة، وكيف يُمكن اختيار الاسم الخاص بالشركة (الاسم التجاري).

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على صياغة تعريف لمفهوم الاسم التجاري للشركة.

### التعليمات:

- ارسم على اللوح دائرة، ثم اكتب كلمة (الاسم التجاري) داخلها.
- اطلب إلى الطلبة ذكر كلمات مرتبطة بمفهوم الاسم التجاري للشركة.
- اكتب - في دقيقتين - هذه الكلمات، ثم أَشِرْ إليها بسهم خارج من الدائرة.
- اطلب إلى الطلبة صياغة تعريف لمفهوم الاسم التجاري للشركة، مُستخدِمين الكلمات المفتاحية التي كُتِبَت على اللوح.
- ناقش الطلبة في مفهوم الاسم التجاري.
- وضح للطلبة ما يأتي:

الاسم التجاري: اسم يختاره الشخص لتمييز شركته عن غيرها من الشركات.  
 من الأمثلة على الاسم التجاري: شركة مصفاة البترول الأردنية، وشركة البوتاس الأردنية، وشركة التسهيلات للإلكترونيات، وشركة الأمل التجارية.



**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على اختيار الاسم التجاري للشركة.

### التعليمات:

- وزع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى كل مجموعة تجهيز ورقة وقلم.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى كتابة كلمات مفتاحية عن ماهية (طبيعة) عمل شركتهم، بحيث تُعبّر هذه الكلمات عن المنتج، وصفات الزبائن المستهدفين، والمنافع التي يحصلون عليها.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة مراجعة الكلمات المفتاحية، ثم تدوين معانيها ومدلولاتها.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى البحث عن الكلمات المفتاحية المتطابقة والمتناقضة، ثم عمل قائمة تضم كلا منهما.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة أن يختاروا من هذه القائمة الكلمات التي فيها دلالة على الحس الموسيقي، أو الكلمات ذات القافية الواحدة.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى صياغة جمل من الكلمات المختارة.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة اختيار أفضل الجمل التي يرون أنها ستُمثّل اسمًا مناسبًا لشركتهم.
- تجوّل بين أفراد المجموعات مُساعدًا، ومُرشدًا، ومُوجّهًا.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض نتائجها أمام المجموعات الأخرى وقدم تغذيته راجعة لهم.
- وضّح للطلبة ما يأتي:

## خطوات اختيار الاسم التجاري للشركة:

- ١- كتابة كلمات مفتاحية أساسية (Key word) تُعبّر عن الشركة الخاصة.
- ٢- كتابة معاني هذه الكلمات ومدلولاتها.
- ٣- مراعاة أن تُعبّر الكلمات عن منافع استعمال السلعة أو الخدمة التي تُقدمها الشركة، ويستفيد منها المستهلك.
- ٤- كتابة كلمات تُعبّر عن صفات المستهلك.
- ٥- كتابة الكلمات التي تصف أشياء يتجنبها المستهلك عند شراء المنتج.
- ٦- البحث عن الكلمات المتطابقة والمتناقضة، ثم اختيار تلك التي يتوافر فيها حسٌ موسيقي، أو الكلمات ذات القافية الواحدة.
- ٧- صياغة هذه الكلمات في جمل.
- ٨- حصر عدد الكلمات التي تُفضّل أن تكون اسمًا لشركتك، ثم اختبارها، وتعرّف أيّها:
  - أسهل نطقًا وكتابةً.
  - أقرب إلى الأذن.
  - أفضل من حيث إيصال هدف الشركة.
  - أكثر فخراً أمام الناس.
  - لا تُشبه اسم شركة أو اسم منتج آخر (ينجم عن استخدام اسم الشركة أو اسم أيّ منتج آخر مساءلة قانونية).
- ٩- تحديد الاسم التجاري للشركة الذي تمّ اختياره.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف كيفية صياغة الرؤية والرسالة.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على ورقة العمل (٤-١): الرؤية والرسالة، ثم الإجابة عن الأسئلة التي تليها.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض نتائجها أمام المجموعات الأخرى وناقشهم في اجاباتهم.

لديك مجموعة من النماذج التي تُبَيِّن الرؤية والرسالة لبعض المؤسسات والشركات. اطلع عليها، ثم أجب عن الأسئلة التي تليها:

رؤية وزارة التربية والتعليم: «مجتمع تربوي ريادي مُنتمٍ مشارك ملتزم بالقيم، نهجه العلم والتميز وصولاً إلى العالمية».

رسالة وزارة التربية والتعليم: «توفير فرص متكافئة للحصول على تعليم عالي الجودة يُمكن المتعلم من التفكير العلمي الإبداعي الناقد، والعمل بروح الفريق، والتعلم مدى الحياة، والتزود بالمهارات والقيم؛ ليكونوا مواطنين فاعلين منتمين إلى وطنهم مساهمين في رفعة العالم والإنسانية».

رؤية شركة جوجل (Google): «مُحرِّك البحث الأمثل يدرك بدقة ما تعنيه، ويأتيك بنفس الدقة بما تريد».

رسالة شركة جوجل (Google): «تنظيم المعلومات الكونية، وجعل الوصول إليها متاحاً ومفيداً».

بناءً على ما سبق، أجب عن الأسئلة الآتية:

- ١- أيُّهما تُمثِّل الحُلْم الكبير الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه: الرؤية أم الرسالة؟
- ٢- أيُّهما يستغرق تحقيقها مدّةً زمنيةً طويلة: الرؤية أم الرسالة؟
- ٣- أيُّهما تُمثِّل الإجراءات اللازمة لتحقيق الحُلْم الكبير الذي تسعى الشركة إلى بلوغه؟
- ٤- ما المقصود بالرؤية؟
- ٥- ما المقصود بالرسالة؟
- ٦- ما الخصائص الواجب توافرها في الرؤية؟
- ٧- ما الخصائص الواجب توافرها في الرسالة؟

ورقة العمل (٤-١): الرؤية والرسالة

- وضح للطلبة ما يأتي:

الرؤية: الحلم الكبير الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه، وقد يستغرق ذلك مدّة زمنية طويلة، مثل رؤية إحدى شركات التدوير: (أردنٌ خالٍ من النفايات).

الرسالة: ما تعمل عليه الشركة في سبيل تحقيق الرؤية؛ أي إنها مجموعة الخطوات والعمليات التي تتبناها الشركة لتحقيق الرؤية. وقد تكون الرسالة نفسها هي تدوير النفايات (العمل على نشر ثقافة التدوير بعقد ندوات ومحاضرات إرشادية في مختلف أنحاء المملكة).

#### خصائص الرؤية:

- ١- الطموح، حيث يدركها العاملون بعقولهم، وتثير عواطفهم ومشاعرهم.
- ٢- الوضوح؛ إذ يستطيع الفرد أن يراها ويتصورها في مخيلته، وهي تصف مستقبلاً أفضل.
- ٣- الصدق والإخلاص؛ فهي تثير الطموح لدى من يقرأها، وتدفعه إلى العمل.
- ٤- الإيجاز، وسهولة الحفظ.
- ٥- التعبير عن أهداف يمكن تحقيقها.

#### خصائص الرسالة:

- ١- صياغتها على نحو يحفز الأفراد إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- ٢- الاستمرارية في فعلها (تأمين، إعداد، تقوية، تعليم، مساعدة، تحقيق، رفع).
- ٣- صياغتها بصيغة المضارع للدلالة على الزمنين: الحاضر، والمستقبل.
- ٤- الإيجاز، والوضوح، وسهولة الفهم، والاشتمال على معانٍ عدّة.
- ٥- تمثيلها ما يُميّز الشركة.



**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على صياغة رؤية ورسالة لمشروعاتهم.

### التعليمات:



- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى كل مجموعة تجهيز ورقة وقلم.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى صياغة رؤية ورسالة خاصتين بمشروعهم، مستعينين بتعريف كل من الرؤية والرسالة، وخصائيهما.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض نتائجها أمام المجموعات الأخرى.
- وضّح للطلبة ما يأتي:

يجب أن تحتوي حياة كل فرد على رؤية ورسالة شخصيتين، بحيث يعيش بهما، ويعمل على تحقيقهما عن طريق أنشطة الحياة المختلفة، وصولاً إلى هدف واضح مُحدّد. ويجب أيضاً تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمشروعات والشركات والمؤسسات.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على التمييز بين الرمز والشعار.

### التعليمات:

- ناقش الطلبة في الأسئلة الآتية بعد إجابتهم عنها:
  - ١- هل تذكر اسم مُنتَج تُعُدُّه رائدًا وناجحًا في السوق؟
  - ٢- فكّر قليلاً في هذا المُنتَج. ما أول ما يخطر على بالك؟
  - ٣- هل تذكرت الرمز الخاص به (logo)؟
  - ٤- هل تذكرت الألوان الخاصة بهذا الرمز؟
  - ٥- هل تذكرت شكله؟
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على الجدول (٤-١) الذي يبيِّن الشعار والرمز الخاصين بالجامعة الأردنية وجامعة العلوم والتكنولوجيا.
  - ناقش الطلبة في الأسئلة الآتية:
    - ١- في ما يخص الجامعة الأردنية، أيُّهما يُمثِّل الرمز، وأيُّهما يُمثِّل الشعار؟
    - ٢- في ما يخص جامعة العلوم والتكنولوجيا، أيُّهما يُمثِّل الرمز، وأيُّهما يُمثِّل الشعار؟
    - ٣- برأيك، ما الفرق بين الرمز والشعار؟
    - ٤- برأيك، ما الخصائص الواجب توافرها في الرمز؟
    - ٥- برأيك، ما الخصائص الواجب توافرها في الشعار؟

<p>((وَيَعْلَمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ))</p> <p>(سورة البقرة، الآية ١٥١).</p>		<p>الجامعة الأردنية</p>
<p>((يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ))</p> <p>(سورة المجادلة، الآية ١١).</p>		<p>جامعة العلوم والتكنولوجيا</p>

الجدول (٤-١): الرمز والشعار.

- وضّح للطلبة ما يأتي:

- في ما يخص الجامعة الأردنية، فإن الرسم الذي يُمثّل الدرع هو الرمز، وقوله تعالى: ((وَيَعْلَمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ)) يُمثّل الشعار.
- في ما يخص جامعة العلوم والتكنولوجيا، فإن الرمز هو الرسم، وإن الشعار وقوله تعالى: ((يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)) يُمثّل الشعار.

- وضح للطلبة ما يأتي:

**الرمز (logo):** صورة، أو رسم، أو عنصر مرئي يرمز إلى شركة ما؛ لتمييز مُنتجاتها من المُنتجات الأخرى. ويجب أن يكون الرمز الفاعل مُميّزًا، ومناسبًا، وعمليًا، وبسيطًا، وقادرًا على نقل الرسالة المقصودة منه، وقابلًا للطباعة في أيّ حجم.

**الشُّعار (Slogan):** مجموعة من الكلمات تستخدم للتعبير عن رؤية المشروع أو ما يُميّزه من غيره. ويُعدُّ الشُّعار أحد أهم عناصر العلامة التجارية؛ إذ يدرك الزبون هدف المشروع وسبب وجوده أو ميزته لحظة قراءة شِعاره.

وتأسيسًا على ذلك، فإن الاختيار الخاطئ لشِعار مشروع ما سيترك تأثيرًا سلبيًا كبيرًا في إدراك الزبون للعلامة التجارية الخاصة بهذا المشروع؛ ما يعني وجوب اختيار هذا الشُّعار على نحو دقيق مدروس. تكمن أهمية الشُّعار في أنه يُمثّل الوسيلة التي تُمكن المشروع من جعل زبائنه ينظرون إليه كما يريد هو أن يُنظر إليه. وقد تعتمد الشركات على شِعار واحد بصورة دائمة، وقد تعتمد أحيانًا على شِعار مختلف في كل حملة إعلانية.

لكي تُصمّم رمزًا وشِعارًا فاعلين؛ يجب عليك اتباع المبادئ الأساسية الآتية:

١- البساطة: تُعدُّ البساطة في تصميم الرمز والشُّعار وكتابتها أحد أهم أسباب نجاحهما؛ فالرمز البسيط يسمح للزبائن بتعرُّف مُنتجاتك بسهولة، والبساطة في تصميم الرمز تجعله أكثر تنوعًا وتميُّزًا، وتسهم في تداوله.

٢- الاستمرارية: نظرًا إلى التطوُّر الهائل الذي يشهده العالم في قطاع الصناعة والتجارة؛ يجب تصميم الرمز والشُّعار على نحو يوائم التغيرات المتسارعة مستقبلًا في أثناء نمو المشروع وتطوُّره، فالاستمرار هو أهم أسباب نجاح المشروع.

٣- التنوع: يُقصد بذلك إمكانية استخدام الرمز في مجموعات متنوعة من وسائل الإعلام المختلفة؛ لذا يُنصح بتصميم رمز عالي الدقة، بحيث يكون قابلًا للنشر في جميع الأماكن المتاحة، ويُمكن التحكم في حجمه من دون التأثير في وضوحه ودقته.

٤- الوضوح: يجب أن يكون الرمز والشُّعار قابلين للتكليف مع مختلف الظروف، ومُتناسقين مع مساحة العرض؛ فالتصميم الجيد يُوفّر الكثير من المصروفات المكلفة، مثل: الطباعة، وإعادة العمل في التصميم ليكون ملائمًا للعرض في المكان الجديد .

٥- التميُّز: يُقصد بذلك اتصاف الرمز والشُّعار بخصائص فريدة، تُظهر رؤية المشروع، وتوجّهه في العمل توجيهًا دقيقًا.

- ٦- الارتباط بمجال العمل: أي تعبير الرمز والشعار - قدر الإمكان - عن هوية المشروع من حيث الهدف، وتناغمه مع الخدمات التي يُقدّمها، فضلاً عن التعبير عن رؤية المشروع ورسالته.
- ٧- استخدام القافية: يُقصد بذلك الشعار فقط؛ إذ إن تناسّب قافيته يجعله سهّل التداول والحفظ، فيرسخ في أذهان الزبائن.

## تصميم الرمز والشعار.

### النشاط (٦)

يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على عمل تصميم مبدئي للشعار والرمز الخاصين بشركاتهم.

#### الهدف:

#### التعليمات:

- استناداً إلى النصائح الوارد ذكرها في الفقرة السابقة، وجّه كل طالب إلى أن يرسم رسماً مبدئياً الرمز الخاص بشركة مجموعته.
- استناداً إلى النصائح الوارد ذكرها في الفقرة السابقة، وجّه كل طالب إلى كتابة تصور مبدئي للشعار الخاص بشركة المجموعة.
- أخبر الطلبة أنه ليس ضرورياً أن يكونوا مُبدعين في الرسم؛ فالمطلوب هنا هو تحديد فكرة الرمز والشعار، لا الشكل النهائي لكل منهما.
- إذا تعذّر على بعض الطلبة أن يُعبّروا عن فكرتهم بالرسم، فلا ضير أن يكتبوها بدلاً من رسمها.
- وزّع الطلبة إلى مجموعات بحسب شركاتهم.
- وجّه أفراد كل مجموعة إلى جمّع الأفكار الفردية، ثم الاتفاق على تصور موحد للرمز والشعار الخاصين بالشركة.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض نتائجها أمام المجموعات الأخرى.

- وضّح للطلبة ما يأتي:

لا بُدَّ من تسليط الضوء على واقعنا؛ إذ نلاحظ أن الكثير من المشروعات، ولا سيما الصغيرة منها، تستخدم شعاراتٍ مكرورةً، مثل: "لسنا الوحيدين، ولكننا الأفضل". فحين نقرأ مثل هذا الشُّعار لمشروع ما نعرف أنه مشروع تقليدي؛ لذا يتعيّن عليك عند عملِ شعار لمشروعك أن تُنظّم جلسة عصف ذهني (Brain storming) تضمُّ أصدقاءك وزملاءك، وتدرس فيها الأفكار على نحوٍ مُفصّل؛ بُغْيَةَ الوصول إلى شعار جاذبٍ مُميّزٍ يُمكِنه إيصال رسالة المشروع إلى الزبائن.

## نشاط بيتي:



اجمع أفراد أسرتك، ثم اعرض عليهم الرمز والشُّعار اللذين صممتهما، ثم استمع إلى آرائهم، ودوّن ملاحظاتهم، ثم شاركها مع المعلم والزملاء، واستفد منها في اعتماد النسخة النهائية من الرمز والشُّعار.



١- وضح المقصود بكل من المفاهيم الآتية:

الاسم التجاري: اسم يختاره الشخص لتمييز شركته عن غيرها من الشركات.

الرمز (Logo): صورة، أو رسم، أو عنصر مرئي يرمز إلى شركة ما؛ لتمييز منتجاتها من المنتجات الأخرى. ويجب أن يكون الرمز الفاعل مُميّزًا، ومناسبًا.

الشعار (Slogan): مجموعة من الكلمات تستخدم للتعبير عن رؤية المشروع أو ما يُميّزه من غيره. ويُعدُّ الشعار أحد أهم عناصر العلامة التجارية؛ إذ يدرك الزبون هدف المشروع وسبب وجوده أو ميزته لحظة قراءة شعاره.

٢- أيُّ العبارتين الآتيتين تُمثِّل الرؤية، وأيُّهما تُمثِّل الرسالة:

أ- نسعى إلى تقديم أغذية وخدمات ذات جودة عالية تُشبع رغبات المستهلك، وتتخطى حدود حاجاته.

ب- الرائدون في مجال إنتاج الألبان ومُنْتَجَات الحليب وتصنيعها في الشرق الأوسط.

العبارة الأولى تُمثِّل الرسالة، والعبارة الثانية تُمثِّل الرؤية.

٣- ما الخصائص الواجب توافرها في كل من الرؤية والرسالة؟

خصائص الرؤية:

أ- الطموح، حيث يدركها العاملون بعقولهم، وتثير عواطفهم ومشاعرهم.

ب- الوضوح؛ إذ يستطيع الفرد أن يراها ويتصورها في مخيلته، وهي تصف مستقبلًا أفضل.

ج- الصدق والإخلاص؛ فهي تثير الطموح لدى من يقرأها، وتدفعه إلى العمل.

د- الإيجاز، وسهولة الحفظ.

هـ- التعبير عن أهداف يُمكن تحقيقها.



## خصائص الرسالة:

- أ- صياغتها على نحو يُحفِّز الأفراد إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- ب- الاستمرارية في فعلها (تأمين، إعداد، تقوية، تعليم، مساعدة، تحقيق، رفع).
- ج- صياغتها بصيغة المضارع للدلالة على الزمنين: الحاضر، والمستقبل.
- د- الإيجاز، والوضوح، وسهولة الفهم، والاشتمال على معانٍ عدَّة.
- هـ- تمثيلها ما يُميِّز الشركة.

٤- علل: يجب أن يتصف كلُّ من الرمز والشعار بالاستمرارية.

نظراً إلى التطوُّر الهائل الذي يشهده العالم في قطاع الصناعة والتجارة؛ يجب تصميم الرمز والشعار على نحو يوائم التغيرات المتسارعة مستقبلاً في أثناء نمو المشروع وتطوُّره، فالاستمرار هو أهم أسباب نجاح المشروع.

(١) أداة التقويم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقويم: الملاحظة.

أداة التقويم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

(٢) أداة التقويم الخاصة بنتائج التعلّم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقويم: الملاحظة.

أداة التقويم: سلّم تقدير.

الرقم	الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يختار اسماً خاصاً لشركة.				
٢	يصوغ رؤية ورسالة للشركة.				
٣	يُصمّم رمزا وشعاراً للشركة.				

## الدرس الثالث التراخيص والتسجيل

٣

نتائج التعلُّم الخاصة بالدرس:  
يُتَوَقَّع من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادراً على:

- استنتاج أهمية تسجيل الأعمال وترخيصها.
- تعريف مفهوم عقد التأسيس
- بيان إجراءات تسجيل الشركة.
- تعيين أماكن الحصول على الموافقات الرسمية.
- تحديد الوثائق اللازمة لتسجيل الشركة.

المفاهيم والمصطلحات: عقد التأسيس.

أساليب التدريس:

- التدريس المباشر.
- العمل الجماعي.
- العصف الذهني.

بعد الانتهاء من تحديد نوع الشركة، يبدأ العمل على تأسيسها وتسجيلها فعلياً، ثم ترخيصها؛ لمنح المشروع الصفة القانونية لبدء العمل، وتمكين أصحابه من الاستفادة من الخدمات العامة التي تُقدِّمها الدولة، وهذا يُحتمُّ عليهم مراجعة بعض الدوائر الحكومية للحصول على التراخيص اللازمة وتسجيل الشركة.

**الهدف:**

يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف أهمية تسجيل الأعمال وترخيصها.

**التعليمات:**

- اطلب إلى كل طالب أن يفكر وحده في إجابة السؤال الآتي:
- برأيك، لماذا يجب على صاحب الشركة تسجيلها بصورة قانونية؟
- وجه كل طالب إلى مناقشة زميله في الإجابة التي يتوصّل إليها.
- اطلب إلى الطلبة مشاركة بعضهم بعضاً في النتائج التي يتوصّلون إليها.
- وضّح للطلبة ما يأتي:

**أهمية تسجيل الأعمال وترخيصها**

يوجد العديد من المزايا التي يُمكن لأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة منها عند تسجيل أعمالهم وترخيصها قانونياً، وفي ما يأتي أبرزها:

- ١- القدرة على إجراء المعاملات المالية بصورة رسمية من دون التعرّض لخطر العقوبات القانونية.
- ٢- إمكانية الحصول على القروض والخدمات التي تُقدّمها الجهات الرسمية والخاصة.
- ٣- تأمين الحماية القانونية للأعمال والشهرة الخاصة بالشركة من المنافسة غير المشروعة.
- ٤- استقطاب العديد من الزبائن؛ ذلك أن الأعمال الرسمية المسجلة تمنحهم شعوراً بالثقة.
- ٥- إمكانية توسيع العمل في الفروع مستقبلاً، أو افتتاح فروع أخرى في مواقع جديدة، أو في أسواق جديدة بصورة حرّة.
- ٦- تعيين موظفين من ذوي الخبرة والكفاءة.
- ٧- الاستفادة من المزايا الاستثمارية التي تُقدّمها هيئة تشجيع الاستثمار.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف مفهوم عقد التأسيس.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات بحسب مشروعاتهم.
- وجّه أفراد كل مجموعة إلى ملء الفراغ بما هو مناسب في الجدول (٤-٢): شركتي الخاصة.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض نتائجها أمام المجموعات الأخرى.
- ناقش الطلبة في النتائج التي يتوصلون إليها.

فردية.	نوع الشركة:
تجاري.	نشاط الشركة:
إيمان لبيع الأجهزة الإلكترونية.	اسم الشركة:
مأدبا، شارع السعادة، مقابل غرفة التجارة والصناعة.	عنوان الشركة (موقعها):
١٠,٠٠٠ دينار.	رأس مال الشركة:
رائد: ٦٠٪ إيمان: ٤٠٪	أسماء الشركاء وحصصهم:

الجدول (٤-٢): شركتي الخاصة.

يَتَبَيَّنُ من الجدول السابق أن تسجيل الشركات قانونياً يتطلب توافر المعلومات الآتية عن الشركة:

- ١- تحديد نوع الشركة: توجد أنواع وأشكال قانونية عدَّة للشركات؛ لذا يجب قبل تأسيس الشركة اختيار نوعها استناداً إلى اتفاق الشركاء على مسألة الملكية والمسؤولية والإدارة.
- ٢- تحديد نشاط الشركة: يُحدِّد نشاط الشركة استناداً إلى طبيعة العمل المراد مزاولته؛ سواء كان تجارياً، أو صناعياً، أو خدمياً.
- ٣- تحديد اسم الشركة التجاري: يُفضَّل أن يكون اسم الشركة المختار مناسباً مُميِّزاً مُحبَّباً للجمهور المستهدف.
- ٤- تحديد موقع الشركة: يكون ذلك بذكر عنوانها مُفصَّلاً.
- ٥- تحديد رأس مال الشركة: يُقصد بذلك مقدار المال الذي سيستثمره صاحب المشروع والشركاء الآخرون في المشروع.
- ٦- اختيار الشركاء، وحصّة كلِّ منهم من رأس المال.
- ٧- تحديد طريقة توزيع الأرباح بين الشركاء.

- وضح للطلبة أن المعلومات السابقة موجودة في عقد تأسيس الشركة.

- اطرح على الطلبة السؤال الآتي:

ما المقصود بعقد التأسيس؟

- استمع إلى إجابات الطلبة، ثم وضح لهم ما يأتي:

عقد التأسيس: نموذج يحوي جميع البيانات المتعلقة بالشركة، وهي: رأس المال، والشركاء وحصصهم، وطبيعة العمل، ومدّة وجود الشركة، وتفاصيل النشاط، والعنوان، وطريقة توزيع الأرباح بين الشركاء.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تحديد إجراءات تسجيل الأعمال بوصفها شركات قائمة رسمياً.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى أربع مجموعات بحسب مشروعاتهم.
- اطلب إلى كل مجموعة تجهيز ورقة وقلم.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى كتابة إجراءات تسجيل العمل بوصفه شركة قائمة بصورة رسمية وفقاً لمُخيلتهم.
- اطلب إلى المجموعات تبادل الأوراق في ما بينها كالآتي:
  - تتبادل المجموعتان الأولى والثانية ورقتيهما معاً.
  - تتبادل المجموعتان الثالثة والرابعة ورقتيهما معاً.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على ورقة العمل الخاصة بالمجموعة الأخرى، ثم كتابة ما يرونه مناسباً من إجراءات تسجيل العمل التي لم تُذكر سابقاً.
- اطلب إلى كل مجموعة استعادة ورقتها الأصلية.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على إجراءات التسجيل التي أضافتها المجموعة الأخرى، ثم تنظيم نقاش عنها؛ لاعتمادها ضمن إجراءات التسجيل المقترحة، أو استبعادها، مع بيان السبب في كلتا الحالتين.
- اطلب من كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها مع بيان الإجراءات التي أضافتها المجموعة الأخرى التي تم اعتمادها أو استبعادها مع بيان السبب في ذلك.
- اطلب إلى كل مجموعة عرض نتائج أعمالها أمام المجموعات الأخرى.
- ناقش الطلبة في النتائج التي يتوصلون إليها.

## إجراءات تسجيل الأعمال بوصفها شركات قائمة بصورة رسمية

بعد تجهيز أصحاب الشركة عقد التأسيس الذي يبيّن نوع الشركة، ونشاطها، وعنوانها، ورأس مالها، واختيار الشركاء، وحصة كل منهم من رأس المال، وتحديد طريقة توزيع الأرباح بين الشركاء؛ يتعيّن عليهم تسجيل الشركة رسمياً بصفة قانونية عن طريق تنفيذ الإجراءات الآتية:

١- إيداع ما لا يقل عن ٥٠٪ من رأس المال المطلوب للشركة في البنك، والحصول على كشف إيداع حساب بنكي.

٢- الحصول على الموافقات الرسمية من الوزارات أو الدوائر الحكومية.

٣- تجهيز عقد التأسيس، وكشف الإيداع البنكي، والموافقات اللازمة، والتوجّه إلى جهة التسجيل في وزارة الصناعة والتجارة والتموين في منطقة العبدلي، علماً بأن جهة التسجيل قد تكون:

أ- مديرية السجل التجاري والصناعي المركزي، للشركات الفردية إذا كان صاحبها مقيماً في عمّان، أو مديرية الصناعة والتجارة والتموين في المحافظة التي يقيم فيها (قسم السجل التجاري).

ب- دائرة مراقبة الشركات التابعة لوزارة التجارة والصناعة والتموين، للشركات الأخرى إذا كان صاحبها مقيماً في عمّان، أو التوجّه إلى أي فرع لدائرة مراقبة الشركات في المحافظة التي يقيم فيها.

٤- الحصول على عضوية في غرفة الصناعة والتجارة والتموين.

٥- التوجّه إلى أمانة عمّان الكبرى أو البلديات التابعة للمنطقة التي ستُنشأ فيها الشركة للحصول على رخصة المهن.

٦- التوجّه إلى وزارة المالية لإجراء عمليات التسجيل الضريبي في دائرة الضريبة والمبيعات؛ بغية حماية أعمال الشركة من التهرب الضريبي، وتسيير أمورها بصورة قانونية.

٧- التوجّه إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث يعمل صاحب العمل على تنسيب نفسه أو موظفيه للاشتراك في مؤسسة الضمان الاجتماعي، والحصول على أرقام تسجيل الضمان الاجتماعي لكل موظف، ليتمّ اقتطاع مبلغ شهري من الراتب، يتحمّل جزءاً منه الموظف نفسه، ويتحمّل الباقي صاحب العمل.

٨- التوجّه إلى وزارة العمل للحصول على تصاريح العمل للموظفين غير الأردنيين.



**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تحديد أماكن استصدار الموافقات.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة ملء الفراغ في القائمة (أ) من الجدول (٤-٣): أماكن استصدار الموافقات، بما يناسبه من القائمة (ب).
- ناقش الطلبة في النتائج التي يتوصلون إليها.

القائمة (أ): نوع النشاط الاقتصادي.

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي	مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
	تركيب كاميرات المراقبة.		الفنادق السياحية وغير السياحية.
	الحرف والأشغال اليدوية.		محال بيع الأطعمة والعصائر.
	مدن الترفيه والتسلية.		مكاتب الخدمات الجامعية.
	دور عرض السينما.		مكاتب الاستشارات البحرية.
	دور المسنين.		مشاغل صياغة الذهب والجواهر.
	مكاتب تأجير السيارات.		إنشاء الأبنية المتنوعة.
	تجارة الخطوط الخلوية.		حضانات الأطفال.
	إنشاء موقع إلكتروني وإدارته.		المعالجة الحكمية.

القائمة (ب): مكان الحصول على الموافقة.

وزارة السياحة والآثار	وزارة الداخلية	الهيئة البحرية الأردنية.	وزارة التعليم العالي.	البنك المركزي الأردني
هيئة الإعلام الأردنية	وزارة الأشغال العامة والإسكان	وزارة التنمية الاجتماعية	دائرة الأراضي والمساحة	هيئة تنظيم قطاع النقل البري.
وزارة الصحة.				

الجدول (٤-٣): أماكن استصدار الموافقات.

- وضّح للطلبة ما يأتي:

نوع النشاط الاقتصادي	مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي	مكان الحصول على الموافقة
الفنادق السياحية وغير السياحية.	وزارة السياحة والآثار.	تركيب كاميرات المراقبة.	وزارة الداخلية.
محال بيع الأطعمة والعصائر.	وزارة الداخلية.	الحرف والأشغال اليدوية.	وزارة السياحة والآثار.
مكاتب الخدمات الجامعية.	وزارة التعليم العالي.	مدن الترفيه والتسلية.	وزارة الداخلية.
مكاتب الاستشارات البحرية.	الهيئة البحرية الأردنية.	دور عرض السينما.	هيئة الإعلام الأردنية.
مشاغل صياغة الذهب والجواهر.	البنك المركزي الأردني، ووزارة الداخلية.	دور المسنين.	وزارة التنمية الاجتماعية.
إنشاء الأبنية المتنوعة.	وزارة الأشغال العامة والإسكان.	مكاتب تأجير السيارات.	هيئة تنظيم قطاع النقل البري.
حضانات الأطفال.	وزارة التنمية الاجتماعية.	تجارة الخطوط الخلوية.	وزارة الداخلية.
المعالجة الحكمية.	وزارة الصحة.	إنشاء موقع إلكتروني وإدارته.	هيئة الإعلام الأردنية.

يتم الحصول على الموافقات المُسبقة وفق نوع النشاط الاقتصادي. وفي ما يأتي توضيح لذلك:

١- أنشطة الخدمات الغذائية والسكن:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
وزارة السياحة والآثار.	- الفنادق السياحية وغير السياحية. - المخيمات السياحية. - الأجنحة والشقق الفندقية.
وزارة الداخلية.	- محال بيع الأطعمة والعصائر. - محال بيع القهوة (الكوفي شوب) ما عدا تقديم الأراجيل. - المقاهي الشعبية ما عدا تقديم الأراجيل.
الهيئة البحرية الأردنية.	- خدمات تزويد السفن بالمواد الغذائية.

٢- أنشطة الخدمات الإدارية والدعم:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
وزارة الداخلية.	- إقامة الندوات والمؤتمرات وتنظيمها.
وزارة التعليم العالي.	- مكاتب الخدمات الجامعية.
الهيئة البحرية الأردنية.	- إدارة السفن. - تزويد السفن. - الاستشارات البحرية.
وزارة السياحة والآثار.	- شركات السياحة والسفر.

٣- التصنيع:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
البنك المركزي الأردني، ووزارة الداخلية.	- مشاغل صياغة الذهب والجواهر.

٤- الفن والترفيه والإبداع:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
وزارة الداخلية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراكز البلياردو.</li> <li>- مقاهي الإنترنت.</li> <li>- مدن الترفيه والتسلية.</li> <li>- المسابح الشعبية.</li> <li>- صالات الأفراح.</li> <li>- أماكن إقامة الحفلات، أو خدمات تنظيمها.</li> </ul>
وزارة السياحة والآثار.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرف والأشغال اليدوية.</li> </ul>
الهيئة البحرية الأردنية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراكز الرياضات البحرية.</li> </ul>
هيئة الإعلام الأردنية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنتاج والتوزيع الفني.</li> <li>- أشرطة الكاسيت، والفيديو، وأقراص (CD) و(DVD).</li> <li>- دور عرض السينما.</li> </ul>

٥- الإنشاء:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
وزارة الأشغال العامة والإسكان.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأشغال العامة.</li> <li>- أعمال الحفر والردم.</li> <li>- إنشاء الأبنية المتنوعة.</li> <li>- تصنيع البيوت الجاهزة.</li> <li>- صيانة المباني.</li> <li>- أعمال تركيب المنشآت الصناعية.</li> <li>- حفر الآبار.</li> <li>- الحفريات والتعدين.</li> </ul>

٦- التعليم:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
وزارة التعليم العالي.	- الجامعات والمراكز الجامعية. - كليات المجتمع.
وزارة التنمية الاجتماعية.	- حضانات الأطفال. - المدارس والمراكز التي تُعنى بذوي الحاجات الخاصة.

٧- الأنشطة المالية والتأمين:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
البنك المركزي الأردني.	- تجارة الجواهر والصاغة.

٨- صحة الإنسان وأنشطة العمل الاجتماعي:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
وزارة الصحة.	- المعالجة الحكيمة. - الاستشارات الغذائية. - العلاج الوظيفي. - مراكز التدليك والمساج. - مراكز الإرشاد النفسي والصحة النفسية.
وزارة التنمية الاجتماعية.	- دور المسنين. - مراكز الإيواء الليلية والنهارية لذوي الحاجات الخاصة.

٩- الاتصال والمعلومات:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
هيئة الإعلام الأردنية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء موقع إلكتروني وإدارته.</li> <li>- إنشاء موقع إخباري وإدارته.</li> <li>- المطبوعات الإلكترونية.</li> <li>- مكاتب الدعاية والإعلان.</li> <li>- المكتبات.</li> <li>- دور النشر والتوزيع.</li> <li>- دور قياس الرأي.</li> <li>- دور الترجمة.</li> <li>- دور الدراسات والأبحاث والاستشارات.</li> <li>- إنتاج البرامج والأفلام.</li> <li>- نشرات وكالة الأنباء.</li> <li>- المطابع التجارية.</li> </ul>
وزارة الداخلية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجارة الخطوط الخلوية.</li> <li>- البث الفضائي والتلفزيوني الإعلامي المرئي والمسموع.</li> </ul>

١٠- الكهرباء، والغاز، والبخار، وتكييف الهواء، والأعمال الكهربائية والميكانيكية والصحية:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
وزارة الأشغال العامة والإسكان.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم الكهرباء، والغاز، والبخار، وتكييف الهواء.</li> <li>- الأعمال الكهربائية والميكانيكية والصحية.</li> </ul>

١١- الإدارة العامة والدفاع:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
وزارة الداخلية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجهيز أنظمة الحماية والإنذار وتركيبها.</li> <li>- تركيب كاميرات المراقبة.</li> <li>- تجارة كاميرات المراقبة.</li> </ul>

١٢- الأنشطة العقارية:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
دائرة الأراضي والمساحة.	- المكاتب العقارية. - مكاتب السياحة. - المُخْمَنُون (المُقدَّرُون) العقاريون.

١٣- الأنشطة العلمية والمهنية والتقنية:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
وزارة الداخلية	- صالونات التجميل. - مراكز التجميل. - صيانة القاصات والخزانات وتصليحها.
الهيئة البحرية الأردنية.	- صيانة المعدات البحرية، وخدمات الإصلاح والصيانة للسفن.

١٥- النقل والتخزين:

مكان الحصول على الموافقة	نوع النشاط الاقتصادي
هيئة تنظيم قطاع النقل البري.	- مكاتب السفريات الخارجية. - شركات النقل المنتظم. - تشغيل المركبات الخاصة بنقل الركاب وتسييرها على خطوط النقل العام. - مكاتب تنظيم الأنشطة الخاصة بمرافق النقل العام وإدارتها. - مكاتب تأجير السيارات. - مكاتب السيارات الفخمة. - النقل العام الدولي باستخدام الحافلات. - مواقف السيارات بالأجرة. - مكاتب سيارات الأجرة (التاكسي) الفندقية والمميّزة. - نقل طلبة المدارس.
الهيئة البحرية الأردنية.	- خدمات النقل البحري السياحي.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف الوثائق المطلوبة لتسجيل الشركة.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات بحسب مشروعاتهم.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على الجدول (٤-٤): وثائقي، الذي يبيّن الوثائق التي يُمكن أن تُطلب من أصحاب الشركات.
- وجّه أفراد كل مجموعة إلى اختيار الوثائق المطلوبة التي يتوقعون أنها ستُطلب منهم عند تسجيل شركتهم وفقاً لنوعها (شكلها القانوني)، وذلك بوضع إشارة (✓) في الجدول (٤-٤) إذا كانت الوثيقة مطلوبة، وإشارة (X) إن لم تكن الوثيقة مطلوبة.
- ناقش أفراد المجموعات في النتائج التي يتوصلون إليها.



الرقم	الوثيقة	طلب الوثيقة
١	البطاقة الشخصية الصادرة عن دائرة الأحوال المدنية.	
٢	وثيقة السجل التجاري الصادرة عن وزارة الصناعة والتجارة.	
٣	عقد الإيجار الأصلي.	
٤	استمارة (طلب) التسجيل التي تشمل البنود، وعقد التأسيس من قبل المؤسسين.	
٥	سند الملكية.	
٦	إذن الأشغال.	
٧	كشف حساب بنكي.	
٨	قائمة تضم أسماء المساهمين المؤسسين للشركة.	

الجدول (٤-٤): وثائقي.

- وضح للطلبة ما يأتي:

إن الوثائق المطلوبة من أصحاب الشركات لتسجيل شركاتهم بصورة رسمية وقانونية تشمل كل (أو بعض) الوثائق التي ذُكرت في الجدول (٤-٤): وثائقي، تبعاً لنوع الشركة (شكل الشركة القانوني).

## نشاط بيتي:



ابحث في شبكة الإنترنت عن أحد نماذج عقد التأسيس، ثم اطّلع عليه مُلخّصًا أهم المعلومات التي وردت فيه، ثم شارك المعلم والزملاء في هذه المعلومات.



١- اذكر ثلاثاً من المزايا التي يُمكن لأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة منها عند تسجيل أعمالهم وترخيصها قانونياً.

أ- القدرة على إجراء المعاملات المالية بصورة رسمية من دون التعرُّض لخطر العقوبات القانونية.

ب- إمكانية الحصول على القروض والخدمات التي تُقدِّمها الجهات الرسمية والخاصة.

ج- تأمين الحماية القانونية للأعمال والشهرة الخاصة بالشركة من المنافسة غير المشروعة.

د- استقطاب العديد من الزبائن؛ ذلك أن الأعمال الرسمية المسجلة تمنحهم شعوراً بالثقة.

هـ- إمكانية توسيع العمل في الفروع مستقبلاً، أو افتتاح فروع أخرى في مواقع جديدة، أو في أسواق جديدة بصورة حرّة.

و- تعيين موظفين من ذوي الخبرة والكفاءة.

ز- الاستفادة من المزايا الاستثمارية التي تُقدِّمها هيئة تشجيع الاستثمار.

٢- ما المعلومات التي يحويها عقد التأسيس؟

أ- رأس المال.

ب- الشركاء وحصصهم.

ج- طبيعة العمل.

د- مدّة وجود الشركة.

هـ- تفاصيل النشاط.

و- العنوان.

ز- طريقة توزيع الأرباح بين الشركاء.

٣- تُسجّل الشركة رسمياً بصفة قانونية بعد التوجُّه إلى العديد من الدوائر الحكومية والوزارات،

بيّن سبب التوجُّه إلى كل وزارة من الوزارات الآتية:

- أ- وزارة التجارة والصناعة والتمويل.
- ب- غرفة التجارة والصناعة.
- ج- دائرة الضريبة والمبيعات.
- د- مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- هـ- وزارة العمل.

سبب التوجُّه إلى كل وزارة من الوزارات الآتية:

- أ- وزارة التجارة والصناعة والتمويل: تسجيل الشركة.
- ب- غرفة التجارة والصناعة: الحصول على العضوية.
- ج- دائرة الضريبة والمبيعات: حماية أعمال الشركة من التهرب الضريبي، وتسيير أمورها بصورة قانونية.
- د- مؤسسة الضمان الاجتماعي: الانتساب إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي، والحصول على أرقام تسجيل الضمان الاجتماعي لكل موظف، ليتمَّ اقتطاع مبلغ شهري من الراتب، يتحمَّل جزءاً منه الموظف نفسه، ويتحمَّل الباقي صاحب العمل.
- هـ- وزارة العمل: الحصول على تصاريح العمل لغير الأردنيين.

٤- ما الوثائق التي يلزم توافرها عند تسجيل الشركة؟

- أ- البطاقة الشخصية الصادرة عن دائرة الأحوال المدنية.
- ب- وثيقة السجل التجاري الصادرة عن وزارة الصناعة والتجارة.
- ج- عقد الإيجار الأصلي.
- د- استمارة (طلب) التسجيل التي تشمل البنود، وعقد التأسيس من قِبَل المؤسسين.
- هـ- سند الملكية.
- و- إذن الأشغال.
- ز- كشف حساب بنكي.
- ح- قائمة تضم أسماء المساهمين المؤسسين للشركة.

(١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

(٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلّم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سُلم تقدير.

الرقم	معيّار الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يستنتج أهمية تسجيل الأعمال وترخيصها.				
٢	يُعرّف مفهوم عقد التأسيس.				
٣	يبيّن إجراءات تسجيل الشركة.				
٤	يُعيّن أماكن الحصول على الموافقات الرسمية.				
٥	يُحدّد الوثائق اللازمة لتسجيل الشركة.				

## الدرس الرابع عوامل نجاح الشركة

٤

نتائج التعلم الخاصة بالدرس:  
يُتوقع من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادراً على:

- تمييز المدير من القائد.
  - تعرّف مهارات القائد الناجح.
  - تطبيق مصفوفة الأولويات لتنظيم أولويات عمله.
  - تحديد مستوى مهارة إدارة الوقت التي يمتلكها.
  - تطبيق خطوات حلّ المشكلات لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة معينة.
  - تعريف مفهوم التفاوض.
  - تطبيق أسلوب (ربح ربح) في المفاوضات.
- المفاهيم والمصطلحات: القائد، المدير، مصفوفة الأولويات، التفاوض.

### أساليب التدريس:

- العمل الجماعي.
- أوراق العمل.
- التدريس المباشر.
- دراسة الحالة.
- قصائد الشجرة.



بعد أن ينتهي أصحاب الشركة من إصدار الوثائق اللازمة لمزاولة العمل في الشركة رسمياً بصورة كاملة، تأتي مرحلة تنفيذ أنشطة الشركة وإدارة أعمالها على النحو الذي يضمن لها النجاح والاستمرارية. وقد يتولّى جميع أصحاب العمل أو أحدهم المهام الإدارية، بحيث تُسند إليه الصلاحيات كلها، بما في ذلك القيادة، وإدارة العمل بصورة مثلى.

## أولاً: القائد والمدير.

قد يعتقد بعض الناس أن القيادة والإدارة هما وجهان لعملة واحدة، وأن القائد والمدير يُمكنهما أداء المهام نفسها، وهذا اعتقاد خطأ، فهل يملك كل شخص القدرة على إدارة الشركة؟ هل سيتمكن المدير من قيادة الشركة والسير بها نحو النجاح والتطور؟ هل توجد مهارات يتعين عليه اكتسابها ليتمكن من إدارة الشركة؟ هل يجب أن يمتلك المدير مهارات القيادة؟ ما الفرق بين القيادة والإدارة؟

### النشاط (١)

### التمييز بين المدير والقائد.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على التمييز بين المدير والقائد.

#### التعليمات:

- وزع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على الشكل (٤-١): المدير والقائد.
- وجه أفراد كل مجموعة إلى دراسة صفات كل من المدير والقائد التي ورد ذكرها في الشكل.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الإجابة عن الأسئلة الآتية:
  - ١- أيُّهما أفضل لإدارة الشركات: المدير، أم القائد؟
  - ٢- ما المقصود بالمدير؟
  - ٣- ما المقصود بالقائد؟
- ناقش الطلبة في إجابات الأسئلة.

المدير	القائد
- يعتمد على السلطة.	- يعتمد على الإدارة.
- يأمر موظفيه.	- يُعلم موظفيه.
- يبعث فيهم الخوف.	- يبعث فيهم الحماس.
- يأمر.	- يسأل.
- يقول: "أنا".	- يقول: "نحن".
- ينسب الفضل إلى نفسه.	- ينسب الفضل إلى غيره.
- يستخدم الأشخاص.	- يُطوّر الأشخاص.
- يعرف كيف تُفعل الأشياء.	- يُبين كيف تُفعل الأشياء.

الشكل (٤-١): المدير والقائد.

- وضّح للطلبة ما يأتي:

**القيادة:** التأثير في الآخرين على نحو يدفعهم إلى التعاون الاختياري بمحض إرادتهم، ومشاركتهم الأهداف الموضوعية، وتوجيههم، وحثهم على السعي إلى تحقيقها، ثم تمكينهم لكي يصبحوا قادة مؤثرين في محيطهم.

**القائد:** الشخص المبدع القادر على توحيد الرؤية عند أعضاء الفريق، والأخذ بهم نحوها، والتأثير فيهم، وشحنهم، والعمل بروح واحدة؛ إذ يمتلك هذا الشخص مهارة التحفيز والتواصل، ويهتم بالآخرين، مع تركيزه على المهام، ويُمكن أعضاء فريقه ويُدرّبهم، ويتصف بمرونة عالية في حل المشكلات، ويعتمد في سلطته على رغباتهم.

**المدير:** الرجل المؤمن بدستور المؤسسة، الذي يسعى جاهداً إلى تطبيق القوانين، وتنفيذ الخطط، ومتابعتها، والإشراف عليها، ويُركّز دائماً على المهام، ويطلب إلى الآخرين الامتثال لأوامره، ويحاول استثمار مهارات الموظفين في تحقيق أهداف الشركة، مُعتمداً في ذلك على سلطته.



**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف مهارات القائد الناجح.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة دراسة الحالة (٤-١): مهند وفريقه.
- وجّه أفراد كل مجموعة إلى تحليل حالة مهند، ثم كتابة المشكلات التي يواجهها.
- وضّح للطلبة أنه من الطبيعي أحياناً أن تكتب أكثر من حلٍّ للمشكلة الواحدة.
- اطلب إلى أفراد المجموعات مراجعة مفهوم القيادة، وتعرّف الفرق بينها وبين الإدارة، ثم كتابة نصيحة أو أكثر تساعد مهنداً على أن يكون مديراً قائداً.
- وجّه أفراد المجموعات إلى كتابة هذه النصائح في الجدول (٤-٥): نصائح.

### مهند وفريقه

مهند صاحب شركة صغيرة، ولديه ستة موظفين. وبالرغم من أنه درس الإدارة، وأتقن ممارساتها، وأحسن إجراءاتها من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتزام المعايير، فقد عانى الكثير من المشكلات الإدارية؛ إذ إن الأحوال لم تكن على ما يُرام، نظراً إلى وجود العديد من المهام غير المنجزة، بالرغم من العقوبات التي وجّهها إلى الموظفين، وحرصه على خصم كل دقيقة يتأخّرها الموظف من راتبه؛ فالتأخير ما زال مستمراً، وزيارته الموظفين في مكاتب عملهم وطلبه منهم تقارير عن مُنجزاتهم لم تُثمر أيضاً؛ فإنتاجيتهم لم تزد، والعمل لم يتطور، حتى إن مستوى الإبداع والإلتقان في الإنجازات كان متواضعاً؛ ما اضطره إلى استبدال الكثير من الموظفين.

وبالرغم من ذلك، فإن الحال لم تتغير، وظلّت الأمور على ما هي عليه، بل إنها كانت تزداد سوءاً يوماً بعد يوم، إلى أن جلس مع مستشارٍ في العلوم الإدارية والقيادة، فأسدى إليه بعض النصائح التي غيرت الكثير في مسار العمل، وجعلته ينحو نحو الأفضل.

دراسة الحالة (٤-١): مهند وفريقه.

النصائح (كن مديراً قائداً)	المشكلات
تجنّب جميع التحديات والمُعوقات التي قد تعترض تحقيق العمل المطلوب.	وجود العديد من المهام غير المنجزة.
تحفيز الموظفين إلى أداء العمل على أكمل وجه.	عدم وجود زيادة في الإنتاجية.
	عدم وجود تطور في العمل.
	مستوى الإبداع والإتقان في الإنجازات متواضع.

الجدول (٤-٥): نصائح.

- اطلب إلى كل طالب أن يُفكّر وحده في أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير الشركة لضمان نجاحها وتطورها.
- اطلب إلى كل طالب أن يشارك زميله في أهم النتائج التي توصل إليها.
- اطلب إلى كل طالب وزميله أن يناقشا بقية الطلبة في النتائج التي توصلوا إليها.
- وضح للطلبة ما يأتي:

ليس سهلاً أن يكون المدير ناجحاً في عالم الأعمال اليوم بحصوله فقط على شهادة في إدارة الأعمال؛ فالشخص الذي يشغل منصب الإدارة يجب أن تتوافر فيه مجموعة من المهارات لكي يكون قائداً فاعلاً في إدارة الفريق وتوجيهه، وقادراً على التأثير في الأفراد، وحفزهم إلى أداء العمل على أكمل وجه لضمان إنجاز أهداف الشركة، وتجنّب جميع التحديات والمُعوقات التي قد تعترض تحقيق العمل المطلوب. وهذه المهارات تتمثل في ما يأتي:

١- مهارة إدارة الفريق: يُقصد بذلك قدرة المدير على إدارة الفريق؛ ما يُحتم عليه الإحاطة بالمعلومات المتعلقة بكل عضو من أعضاء الفريق (موظفو الشركة)، والمعرفة التامة والخبرة في كيفية التعامل مع جميع الشخصيات على اختلاف أنماطها، إضافة إلى قدرته على حلّ المشكلات، وفن إدارة الحوار، وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

٢- مهارة الاتصال: يُقصد بذلك امتلاك المدير المهارات التي تمكنه من التواصل مع أعضاء الفريق بفاعلية، بحيث يكون قادراً على نقل أفكاره وإيصال المعلومات والرسائل المطلوبة بالطريقة المناسبة، وذلك من خلال الرسائل المكتوبة أو الرسائل الشفوية، إضافة إلى قدرته على توظيف لغة الجسد

وتعبيرات الوجه، والتنويع في نبرة الصوت؛ لِيتمَّ نقل الأفكار بصورة صحيحة.

٣- مهارة إدارة الأزمات: يُقصد بذلك قدرة المدير على التحكم في جميع المشكلات التي يواجهها فريق العمل، ثم التغلب على مختلف التحديات، وتخطي الموقّات والصعوبات، وذلك من خلال قدرته على رسم الخطط المناسبة لحلها، وإعداد الخطط البديلة لتجنب الأضرار والخسائر المتوقعة أو المحتملة؛ ما يضمن استمرارية العمل بما يُحقّق الأهداف المنشودة للشركة.

٤- مهارة التخطيط: يُقصد بذلك قدرة المدير على التخطيط السليم الذي يضمن به تحديد طبيعة العمل في الشركة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك تحديد جميع المتطلبات التي ستستخدم في تحقيق هذه الأهداف. ولهذا، فإن المدير الناجح يراعي عند وضع خطة العمل نقاط القوة ونقاط الضعف النابعة من عمل الشركة والفرص والتهديدات التي تحيط بالشركة.

٥- مهارة اتخاذ القرارات: يُقصد بذلك قدرة المدير على تحليل المواقف تحليلاً عميقاً، وفهم الأهداف فهمًا تاماً، والإحاطة بطرائق تحقيقها، ووضع المقترحات المناسبة، واختيار أفضلها، ثم اتخاذ القرارات المناسبة وما يترتب عليها من تحمّل للمسؤولية، وإدراك للعواقب نتيجة اختيار قرار معين.

٦- مهارة التفاوض: يجب أن يتحلّى المدير الناجح بمهارات التفاوض في مجال العمل والإدارة، بحيث يتمكن من إقناع الآخرين بصورة سلسة، وتجنب أيّ ضغوط أو خلافات. والتفاوض فن يجب أن يتقنه المدير مع الفئات الآتية:

أ- الموظفون؛ إذ يساعدهم ذلك على أداء الأعمال الموكولة إليهم عن قناعة تتولّد من حس المسؤولية تجاه العمل، وتحقيق الغاية المنشودة من العمل دون تدمر أو تقصير.

ب- الزبائن؛ إذ يساعد ذلك على زيادة حجم المبيعات، والإقبال على منتجات الشركة، فتزداد الأرباح.

ج- الممولون أو الجهات الأخرى؛ إذ يساعد ذلك على تحقيق شراكات جديدة، أو إنشاء مشروعات أخرى، أو توسيع العمل، أو الحصول على المواد الأولية من الموردين بأسعار منافسة.

٧- مهارة إدارة الوقت: يُعدُّ امتلاك المدير مهارات إدارة الوقت حجر الزاوية في الإدارة الناجحة.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تحديد مهاراتهم بوصفهم قادة ناجحين.

### التعليمات:

- اطلب إلى كل طالب ملء الفراغ بما هو مناسب في الاستبانة (٤-١): هل أنت قائد ناجح؟
- وضح للطلبة ما يأتي:
- لمعرفة إذا كنت قائداً ناجحاً أم لا، ضع إشارة (✓) إزاء كل عبارة من العبارات التالية وفقاً للمعايير الآتية:
- الرقم ٣ يشير إلى أن الصفة التي تُمثّلها العبارة تتوافر فيك.
- الرقم ٢ يشير إلى أن الصفة التي تُمثّلها العبارة لا تتوافر فيك نوعاً ما.
- الرقم ١ يشير إلى أن الصفة التي تُمثّلها العبارة لا تُوافق صفاتك.



الرقم	العبارة	١	٢	٣
١	الإنصات الجيد إلى ما يقوله الآخرون.			
٢	الإلمام الكامل بالمشكلة والأهداف التي أنشئ المشروع من أجلها.			
٣	القدرة على استخلاص أفضل ما في الآخرين، واستغلال طاقاتهم الكامنة.			
٤	الاستماع إلى نصائح الآخرين، ولا سيما في الأوقات الحرجة.			
٥	الأخذ باعتبارات الاستثناء والطوارئ عند سؤال: ماذا لو حدث كذا؟ وسؤال: ماذا يُمكنني أن أعمل؟			
٦	المرونة في العمل سعياً لتحقيق الهدف.			
٧	الوضوح والتحديد في التعليمات.			
٨	جعل الأفراد في حالة تأهب واستجابة بصورة مستمرة.			
٩	امتلاك العقلية المتفتحة في التعامل والعمل.			
١٠	القدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين، حتى في المجالات التي ليس لديه فيها سلطة.			
١١	الإيمان التام برؤية الشركة ورسالتها.			
١٢	المتابعة المستمرة لفعاليات الخطة وتنفيذ الأهداف.			
١٣	معرفة كيفية توفير التمويل اللازم للمشروعات المختلفة.			
١٤	الإخلاص، حيث يعتقد أن الآخرين لا يخذعونه، وأنهم يريدون أن يفعل ما بوسعه.			
١٥	العمل على بناء جسور من العلاقات التعاونية، لا جُدُر عازلة.			
١٦	العدالة، وتطبيق معايير واحدة في العمل.			
١٧	امتلاك مهارة فن التعامل مع الآخرين.			
١٨	القيادة من الأمام، والدعم من الوسط، والدفع للمشروع من الخلف.			
١٩	منح الآخرين الثقة، والتحدث بصيغة (نحن) لا (أنا).			
٢٠	عدم اليأس عند الفشل؛ فإن الفشل حافز إلى المزيد من المحاولات.			
٢١	البحث المستمر عن أسباب نجاح المشروعات الأخرى وفشلها.			
٢٢	التأني في اتخاذ القرارات.			
٢٣	التميز بالابتكار والتجديد في التعامل.			
٢٤	الاعتراف بحتمية التغيير.			
٢٥	القدرة على التعلم المستمر، واكتساب المعرفة الجديدة.			

الاستبانة (٤-١): هل أنت قائد ناجح؟

- اطلب إلى الطلبة جمع الأرقام التي تحتها إشارة (√).
- أخبر الطلبة أن مفتاح الحل هو كالاتي:

### مفتاح الحل

- (٦٠-٧٥): أنت قائد ناجح، ويتعين عليك فقط صقل الصفات التي وضعت إزاءها إشارة (✓) تحت الرقم (١)، والرقم (٢).
- (٤٥-٥٩): أنت في طريقك إلى النجاح. ولكن، يتعين عليك بذل الجهد لإيجاد الصفات التي لا تتوافر فيك، وتحسين تلك التي تتوافر فيك نوعاً ما.
- أقل من ٤٥: أنت تعاني مشكلات في الإدارة، وتحتاج إلى المزيد من التدريبات لتحقيق النجاح.



## ثانياً: إدارة الوقت.

تعرفت سابقاً أن إدارة الوقت هي من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الناجح، وذلك بتخطيطه المهام وأنشطته (أعماله)، وتنظيم جدولته الزمني تنظيمًا جيدًا، وتحديد أولوياته في العمل بما يُحقّق أهداف الشركة وغاياتها.

وتأسيساً على ذلك، فقد ابتكر الكاتب ستيفن كوفي ما أطلق عليه اسم مصفوفة الأولويات، التي تُستخدم أداة لإدارة الوقت، أو ما يُسمّى إدارة أولويات العمل، على أساس أن رصيد الشخص من الوقت يبلغ يومياً ٢٤ ساعة فقط، وأنه يتمُّ في نهاية اليوم تفريغ هذا الرصيد. فإن لم يستفد الشخص من الساعات التي في رصيده اليومي بما ينفعه، فإنه لن يستطيع ادّخارها ليوم آخر، فما المقصود بإدارة الوقت؟ وكيف يُمكن إدارة الوقت بصورة جيدة؟



**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف مفهوم إدارة الوقت.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى كل مجموعة تجهيز ورقة وقلم.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة كتابة كلمة واحدة تدل على إدارة الوقت في منتصف السطر الأول.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة كتابة صفتين تدلان على إدارة الوقت في منتصف السطر الثاني.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة كتابة ثلاثة أفعال تدل على إدارة الوقت في منتصف السطر الثالث.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة كتابة جملة تتألف من أربع كلمات توضح مفهوم إدارة الوقت في منتصف السطر الرابع.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة عرض الكلمات والجمل التي كتبوها أمام المجموعات الأخرى.
- ناقش الطلبة في مفهوم إدارة الوقت.
- وضح للطلبة ما يأتي:

إدارة الوقت: الفن والعلم اللذان يقومان على الاستخدام الرشيد للوقت؛ أي استثمار الزمن استثماراً فاعلاً.



**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف مبادئ إدارة الوقت.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على الجدول (٤-٦) مبادئ إدارة الوقت، ثم وصل ما ورد في القائمة (أ) بما يناسبه من القائمة (ب).

القائمة (أ): مبادئ إدارة الوقت.	القائمة (ب): وصف مبادئ إدارة الوقت.
إدراك أهمية الوقت.	تقدير مهارة إدارة الوقت لما تُقضى إليه من نجاح؛ إذ يصبح الفرد قادراً على تحسين العادات التي تهدر الوقت بلا فائدة.
تحليل الوقت.	تحديد الكيفية التي ينبغي أن يستفاد بها من الوقت استفادة فاعلة، وذلك بإعادة ترتيب الأنشطة، وتقليص وقت بعضها، أو التخلص منها، أو إضافة أنشطة جديدة وفقاً للأهداف المنشودة.
تخطيط الأهداف وتحديدّها.	الإفادة الفاعلة من مهارة إدارة الوقت، وذلك بتحديد الأهداف، ثم تحويلها إلى أنشطة تنفيذية ذات مراحل متعاقبة مُحدّدة يسهل ترتيبها، وتحديد الزمن المناسب لكل منها.
ترتيب الأولويات.	البدء بتنفيذ المهام الصعبة التي تحتاج إلى وقت أكبر، ثم تنفيذ المهام الأخرى تنازلياً بحسب الوقت الذي يلزمها.
المرونة.	القدرة على جدولة الوقت، واستيعاب الأحداث الخارجة عن السيطرة.
التركيز.	بذلّ الجهد لإنجاز الأشياء المهمة التي تمثّل غالباً في مجملها نسبة ضئيلة؛ أي إن بذلّ الجهد الأكبر على ما نسبته ٢٠٪ من الأنشطة المهمة سيؤدي إلى تحقيق ما نسبته ٨٠٪ من النتائج والأهداف المنشودة.
التفويض.	توزيع المهام على بعض الأشخاص الأكفاء، ثم الطلب إليهم أداء بعض الأنشطة غير المهمة، أو تلك التي تحتاج إلى اهتمام أقل.

الجدول (٤-٦): مبادئ إدارة الوقت.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرّف كيفية تطبيق مصفوفة الأولويات.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على الشكل (٤-٢): مصفوفة الأولويات.
- وضح للطلبة محتوى كل مربع من مربعات مصفوفة الأولويات.

## ترتيب الأولويات

<p><b>مهم وغير عاجل</b> <b>مربع المستقبل</b></p> <p>ركّز على الأعمال المهمّة وغير العاجلة مثل، التخطيط لمستقبلك، تربية ابنائك، تدريب نفسك، الاستزادة من العلم والفهم... العلماء وصناع التأثير ومهندسي الحياة يركزون على هذا النوع من العمل.</p>	<p><b>مهم وعاجل</b> <b>مربع الأزمات</b></p> <p>ابدأ بالأعمال المهمة والعاجلة حيث لا يمكنك تأخيرها أو تركها، وإذا استطعت تفويض الآخرين للقيام بها فافعل.</p>
<p><b>غير مهم وغير عاجل</b> <b>مربع الضياع</b></p> <p>تخلّص من جميع الأعمال غير المهمة وغير العاجلة ولا تشغل نفسك بها.</p>	<p><b>غير مهم وعاجل</b> <b>مربع الخداع</b></p> <p>إذا استطعت أن تتخلص من الأعمال العاجلة وغير المهمة فافعل، وإياك أن تضيع وقتك فيها، لذا احذر أن تخدعك العجلة فتتجرف إلى أعمال تافهة وغير مهمة.</p>

الشكل (٤-٢): مصفوفة الأولويات.

- اطلب إلى كل طالب إعداد قائمة بأولوياته للأسبوع القادم، مُصنِّفاً إياها بناءً على مربع الأولويات، ثم كتابة إجابته في المكان المُخصَّص لها كما في المصفوفة.

- المهم والعاجل (مربع الأزمت، أو التنفيذ، أو الطوارئ):  
اكتب فيه الأمور المهمة التي يجب تنفيذها بأسرع وقت ممكن، مثل أن يكون لديك امتحان غدًا.  
١- أن يكون لديك امتحان غدًا.

- المهم وغير العاجل (مربع التخطيط - المستقبل) الذي يُسمَّى المربع الذهبي:  
اكتب فيه الأمور المهمة التي ستُخطِّطها اليوم، ثم تُفَّذها في المستقبل القريب.  
١- الحصول على شهادة الدكتوراه.  
٢- شراء سيارة.  
٣- افتتاح مشروع.

- غير المهم والعاجل (مربع الخداع؛ أي أن تُسند أداء المهام إلى غيرك):  
اكتب فيه الأشياء التي يُمكنك تفويض أمر إنجازها إلى غيرك.  
١- زيارة صديق فجأةً.  
٢- ملء خزان السيارة بالوقود.

- غير المهم وغير العاجل (مربع الضياع):  
اكتب فيه الأمور التي يُمكنك إلغاؤها أو الاستغناء عنها، مثل: المحادثة (الدردشة) في شبكة الإنترنت، ومشاهدة مباراة أو مسلسل.  
١- المحادثة (الدردشة) في شبكة الإنترنت.  
٢- مشاهدة مباراة أو مسلسل.

- وجّه الطلبة إلى العمل في الأسبوع القادم وفقًا لهذه الأولويات.  
- وضح للطلبة ما يأتي:

#### مصفوفة الأولويات:

- لإدارة الوقت، يتم تُستخدم أدوات من بينها مصفوفة الأولويات التي تتضمن ما يأتي:
- ١- مهم وعاجل.
  - ٢- مهم وغير عاجل.

٣- غير مهم وعاجل.

٤- غير مهم وغير عاجل.

تعدُّ كتابة الأولويات والوعي بأهميتها أولى خطوات إدارة الوقت بفاعلية؛ فالوقت الذي يمرُّ بنا يمضي إلى غير رجعة. ولهذا، يتعيَّن عليك الآن أن تتخذ قراراتك بالتغيير، وتبدأ الاهتمام بعمرك قبل أن ينقضي، وتغتتم شبابك قبل هرمك؛ فالريادي لا يُمكنه بأيِّ حال من الأحوال أن يكون ناجحًا إلا إذا نظَّم الوقت، ورَتَّب الأولويات؛ إذ من دونهما سيجرفه التيار، وتضيع أيامه سُدىً.

يُمثِّل التسويف أهم المشكلات التي تقف عائقًا في طريق النجاح؛ فتأجيلك عملك ومهامك وتخطيطك وبناء حياتك إلى الغدِ (سوف أفعل، وسوف أخطط) سيؤدي إلى ما لا يُحمد عُقباه، فتشعر بالندم؛ لذا ابدأ الآن، ولا تنتظر حتى يوم غدٍ.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تحديد مستوى مهارة إدارة الوقت لديهم.

### التعليمات:

- وزع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الأطلاع على الجدول (٤-٧): مهارتي في إدارة الوقت، وعلى الإرشادات خاصته.
- وجه الطلبة إلى إجراء التقييم، وتدوين النتيجة، وتحديد مستوى مهارة إدارة الوقت لديهم بحسب ما هو موضح أسفل التقييم.
- ذكر الطلبة أن الإجابات غير الدقيقة ستكون نتائجها غير دقيقة، وأنه يتعين عليهم أن يكونوا صادقين مع أنفسهم حتى يستطيعوا تطوير ذاتهم، وزيادة مهاراتهم في إدارة الوقت.
- الفت انتباه الطلبة إلى أنه ليس ضرورياً مشاركة النتائج إلا في حال رغبوا في ذلك؛ فهذا التقييم معدٌ للتجربة، ولا تُعدُّ نتائجه قطعية جازمة، لكنها غالباً أقرب إلى الصحة، وهي معدة فقط ليتعرفوا مستوى مهاراتهم في إدارة الوقت، ويعملوا على تطويرها وتحسينها، ويتخذوا الإجراءات اللازمة لذلك.



## اختبار مهارة إدارة الوقت

ضع إزاء كل عبارة في الجدول الآتي إشارة (✓) في المربع الذي تراه مناسباً:

الرقم	النشاط	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
١	هل تتذكّر ما يجب إنجازه مرّة واحدة، ثم تُتجزّه؟			
٢	هل يلزم أن يُذكّرك شخص ما بما يجب عليك إنجازه مرّات عدّة؟			
٣	هل تبدأ أنشطتك المعتادة وتتهيأ في الوقت المُحدّد؟			
٤	هل يستطيع الناس الوصول إليك في أيّ وقت؟			
٥	هل تعرف أهدافك المرورية والأنشطة اليومية التي تجعلك أقرب إلى أهدافك بعيدة المدى؟			
٦	هل تستطيع العودة إلى العمل أو الدراسة بعد انقطاعك عنها من دون أن يُؤثر ذلك سلبًا في أدائك؟			
٧	هل تتفاعل مع الزوار أو الزملاء الذين يهدرون وقتك؟			
٨	هل تُركّز على منع وقوع المشكلات أكثر من تركيزك على محاولة حلها عندما تقع؟			
٩	إذا حدّدت موعدًا للإنجاز أمر ما، فهل يتبقّى وقت قبل الموعد الأخير لأداء هذا الأمر؟			
١٠	هل تلتزم بمواعيدك بحيث تصل في الوقت المناسب؟			
١١	هل تُفوّض إلى الآخرين أداء بعض المهام غير الضرورية على نحو جيد؟			
١٢	هل تُعدّ قوائم بالمهام اليومية؟			
١٣	هل تُتجزّ جميع المهام التي تدرجها في قوائم المهام اليومية؟			
١٤	هل تُجدّد أهدافك المهنية والشخصية وتطوّرهما؟			
١٥	هل المكان الذي تدرس فيه نظيف مُرتّب؟			

١٦	هل تجد الوقت المناسب لممارسة هواياتك؟		
١٧	هل تعي تمامًا أيًا من المهام التي يتعيّن عليك تنفيذها الآن؟ أيها يُمكنك تأجيله؟		
١٨	هل تعتذر لأصدقائك عن الرحلات المفاجئة غير المُخطّط لها سلفًا؟		
١٩	هل تعثر في أغراضك على ما يلزمك بسهولة؟		
<p><b>المجموع:</b> يجب عليك أن تضرب كلاً من إجاباتك في الرقم المجاور لها كما يأتي: غالبًا ٤ أحيانًا ٢ نادرًا ١</p>			
<p><b>المجموع الكلي:</b></p>			
<p>إذا تراوح مجموعك بين (٦٠ - ٧٢) ، فأنت تدير معظم وقتك بكفاءة، ولا شك في وجود مجال للتطور دائمًا.</p>			
<p>إذا تراوح مجموعك بين (٤٧ - ٥٩) ، فأنت تدير وقتك بكفاءة أحيانًا، وتحتاج إلى أن تكون أكثر تنبهاً لاستراتيجيات إدارة الوقت.</p>			
<p>إذا تراوح مجموعك بين (٣٥ - ٤٦) ، فانتبه؛ إذ لا يتم غالباً استثمار كل وقتك بصورة صحيحة.</p>			
<p>إذا تراوح مجموعك بين (١٩ - ٣٤) ، فأنت بعيد عن التنظيم، ولا تستفيد من وقتك، وقد يؤثر ذلك مباشرة في عدم تحقيقك أهدافك، ويؤدي إلى تخبطك في معظم الوقت.</p>			
<p>إذا تراوح مجموعك بين (٠ - ١٨) ، فأنت بعيد جداً عن التنظيم. وإذا استمرت حالك على هذا النحو، فإنك لن تتمكن من تحقيق أقل ما يجب تحقيقه.</p>			

الجدول (٤-٧): مهارتي في إدارة الوقت.

## ثالثاً: حلُّ المشكلات.

إن تعرُّض أصحاب الشركات للمشكلات هو أمر طبيعي؛ فطريق النجاح محفوف بالمخاطر والصعوبات، ويتعيَّن على هؤلاء مواجهتها وحلها للمضي قدماً في سير العمل، ولا يكون ذلك إلا باتباع مجموعة من الأسس والقواعد التي ينبغي لأصحاب الشركات والأعمال الناجحة تمثيلها وإتقانها.

### النشاط (٨)

### خطوات حلُّ المشكلات.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تعرُّف خطوات حلُّ المشكلات.

#### التعليمات:

- وزِّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة الاطلاع على الشكل (٤-٣): خطوات حلُّ المشكلات.
- وجِّه أفراد كل مجموعة إلى دراسة خطوات حلُّ المشكلات، ثم استنتاج أهم الإجراءات التي تمثِّلها كل خطوة منها.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة كتابة ملخص عن خطوات حلُّ المشكلات.
- ناقش أفراد كل مجموعة في ملخصهم.



الشكل (٤-٣): خطوات حلُّ المشكلات.



- وضح للطلبة ما يأتي:

### ثالثاً: حلُّ المشكلات.

خطوات حلُّ المشكلات:

١- تحديد المشكلة:

أ- البدء بطرح أسئلة تتعلق بالمشكلة، وسببها، وتاريخها: هل واجهت سابقاً مشكلة مماثلة؟ كيف حللتها؟

ب- تعريف المشكلة: يكون ذلك بتحديد أبعادها وحجمها الحقيقي من غير استهتار أو تهويل، بحيث تكون واضحة لأيِّ شخص يقرأها، حتى لو كان من غير الأطراف ذات العلاقة.

٢- تحليل المشكلة:

أ- جمع البيانات: أي البحث عن البيانات التي تساعد على فهم المشكلة، وتعرُّف أسبابها؛ للإسهام في إيجاد حل لها.

ب- تحليل الأسباب: تُدرَس في هذه المرحلة الأسباب بعمق أكبر، ويُتأكَّد فعلياً أنها أسباب المشكلة الحقيقية.

ج- السبب الرئيس: قد تحدث كل مشكلة نتيجةً لأسباب عدَّة، غير أنه يوجد سبب مباشر واضح يتعيَّن تحديده.

٣- ابتكار الحلول:

أ- جمع الحلول المقترحة.

ب- تنقيح هذه الحلول.

ج- اختيار أنسب الحلول منها.

٤- التنفيذ:

أ- تنفيذ الحلول، ووضع الخطة المناسبة لذلك.

ب- وضع الخطة البديلة.

ج- التنفيذ الحقيقي للحلول: وهنا ينبغي للتقييم أن يكون حاضراً؛ بُغْيَةَ التحقق من جدوى الحلول المنفَّذة. وقد نضطر أحياناً إلى تغيير الخطة أثناء التنفيذ في حال اكتشاف معطيات جديدة تُؤكِّد عدم جدوى الخطة المنفَّذة.

**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تطبيق خطوات حل المشكلات.

### التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات.
- اطلب إلى أفراد كل مجموعة دراسة الحالة (٤-٣): مشكلة رامي، ثم تنظيم جلسة نقاش عنها، ثم البحث عن حل لمشكلة رامي، مستعينين بخطوات حل المشكلات.
- افت انتباه الطلبة إلى أن استخدامهم استراتيجية حل المشكلات يساعد هم على الخروج من إطار المشكلة إلى إطار الحل.
- ناقش أفراد كل مجموعة في حل المشكلة الذي توصلوا إليه.

### مشكلة رامي

رامي شخص ريادي، بدأ مشروعًا لتقديم الخدمات التسويقية يستهدف فئة طلبة المدارس، وقد أخذ يُسوّق للخدمات والمنتجات التي تُقدّمها العديد من المؤسسات المعنية بهذه الفئة.

بدايةً، أطلق رامي مشروعه عن طريق شبكة الإنترنت، بحيث تواصل مع الزبائن إلكترونياً، ثم أخذ المشروع ينتشر؛ ما أدى لاحقاً إلى بناء شبكة قوية مكّنته من الوصول إلى مئة ألف طالب من فئة اليافعين، فتوسّع نشاطه، وتواصلت معه مؤسسات الخدمات الطلابية، ومؤسسات بيع القرطاسية، ومتاجر ألبسة اليافعين.

لاحظ رامي أن مصلحة العمل أخذت تُحتم عليه توفير موقع حقيقي؛ إذ إن تواصله مع الزبائن كان عن طريق موقع افتراضي، ولم يكن قد جمع بعد مبلغاً من المال يُمكنه من استئجار مكان يدير منه عمله. وكانت المؤسسات التي يتعامل معها قد طلبت إليه ذات مرة زيارة موقع مؤسسته بُغية التعرف إليه، فطلب إلى والده أن يستقبل عملاءه في المنزل، غير أن والده رفض طلبه.

فكر مع مجموعتك في حل لمشكلة رامي التي بدأت تتسبب في فقدانه ثقة عملائه.

دراسة الحالة (٤-٣): مشكلة رامي.

## إجابات مقترحة لدراسة الحالة (٤-٣): مشكلة رامي.

- ١- إقناع والده عن طريق بيان الفوائد التي سيجنيها مستقبلاً.
- ٢- استئجار غرفة في مكان آخر.
- ٣- التعاقد مع متاجر، أو محال تجارية لعرض مُنتجات لقاء مبالغ نقدية معينة.
- ٤- التعاون مع المؤسسات والجمعيات المحلية لعرض مُنتجاته في أوقات محددة.

## رابعاً: التفاوض.

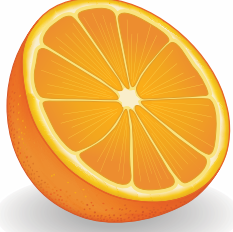
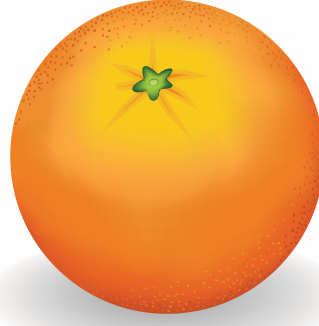
تعرفت سابقاً أن التفاوض يُمثل إحدى المهارات التي يجب أن يتحلّى بها القائد الناجح، بحيث يتمكن من إقناع الآخرين بشكل سلس، وتجنب أيّ ضغوط أو خلافات. والتفاوض فن لا بُدَّ أن يتقنه القائد مع موظفيه، والزبائن، والمُؤلّين، والجهات الأخرى؛ لتوسيع نطاق العمل، وإنشاء مشروعات جديدة.



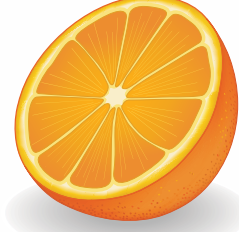
**الهدف:** يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على تطبيق أسلوب (ربح ربح) في المفاوضات.

### التعليمات:

- وجّه الطلبة إلى العمل في هذا النشاط على نحو ثنائي.
- اطلب إلى كل طالبين الاطلاع على الشكل (٤-٤): حصتي في البرتقالة، ثم تقاسم البرتقالة بينهما بالتساوي كما في الشكل.
- وضح للطلبة أنه ستُعقد بين كل طالبين عملية تفاوض افتراضية تتعلق ببرتقالة واحدة، يتعين عليهما توزيعها بينهما.
- قُصّ مجموعة الأوراق في الشكل (٤-٥): التفاوض، الذي يحمل عنوان (التفاوض)، ثم وزّعها على الطلبة بالتساوي.
- احرص على أن يكون مجموع الأوراق الصغيرة مساوياً لعدد طلبة الصف. فإذا فرضنا أن لديك أربعين طالباً، فقصّ عشرين ورقة من المكتوب فيها: "يتعين عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال"، ثم قصّ عشرين ورقة أخرى من المكتوب فيها: "يتعين عليك أن تحصل - على الأقل - على لبّ البرتقالة للعصير".
- نبّه كل طالب لغض الطرف عن ورقة زميله وعدم الاطلاع عليها إلا في أثناء عملية التفاوض فقط.
- أخبر الطلبة أن هذا التمرين يقيس مهاراتهم في الحصول على أكبر قدر من المنفعة التي يمكنهم جلبها وفقاً لعملية التفاوض.
- حفّز كل طالب إلى أن يحاول جاهداً إنجاح العملية التفاوضية، بحيث يكون رابحاً.
- امنح الطلبة خمس دقائق للقيام بعملية التفاوض، ثم أنه هذه العملية، واستمع منهم إلى النتائج.



حصة الشريك الثاني.



حصة الشريك الأول.

الشكل (٤-٤): حصتي في البرتقالة.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.



يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.





يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على قشر البرتقالة كاملاً؛ لأنك تحتاج إليه في صنع كعكة البرتقال.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبّ البرتقالة للعصير.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبّ البرتقالة للعصير.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبّ البرتقالة للعصير.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبّ البرتقالة للعصير.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبّ البرتقالة للعصير.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبّ البرتقالة للعصير.

يتعيّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبّ البرتقالة للعصير.



يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبِّ البرتقالة للعصير.

يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبِّ البرتقالة للعصير.

يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبِّ البرتقالة للعصير.

يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبِّ البرتقالة للعصير.

يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبِّ البرتقالة للعصير.

يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبِّ البرتقالة للعصير.

يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبِّ البرتقالة للعصير.

يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبِّ البرتقالة للعصير.

يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لبِّ البرتقالة للعصير.



يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لُبِّ البرتقالة للعصير.

يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لُبِّ البرتقالة للعصير.

يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لُبِّ البرتقالة للعصير.

يتعيَّن عليك أن تحصل - على الأقل - على لُبِّ البرتقالة للعصير.

الشكل (٤-٥): التفاوض.



- وضّح للطلبة :

**التفاوض:** نشاط يتضمّن مشاركة طرفين أو أكثر (أفراد، مجموعات) في السعي إلى إيجاد حلٍّ مُرضٍ يخلو من العنف لقضية تهمّهما، مع أخذ واقع كلٍّ منهما بالحسبان.  
لا يعني التفاوض الحصول على كل ما هو مُتاح، ولكن يجب أن تكون نتيجته رضا الطرفين، وهي نتيجة تُبنى على الحقوق لا على القوة والقدرة.  
يُفضي التفاوض الناجح إلى اتّفاقٍ يقبله الطرفان، ويعملان على تنفيذه وديمومته، ولا يُؤثّر هذا الاتّفاق سلباً في علاقتهما مستقبلاً.

**أصناف الأشخاص المفاوضين:**

أ- **المفاوض الناجح:** يقتنع هذا المفاوض بما يحتاج إليه، فيفاوض بكل قوته للحصول على حقه فقط، ولا يسعى إلى خسارة الآخر، بل يُفكّر دائماً في أن يكون الاتّفاق مُرضياً للطرفين.  
ب- **المفاوض المنهزم:** يُقدّم هذا المفاوض للطرف الآخر ما يريده بسهولة، ولكن هذا الأخير يطلب منه أكثر ممّا يجب أن يحصل عليه، فيعطيه من غير أيّ اعتراض، وهو بذلك يتنازل عن حقه لقاء إرضاء الآخر.

ج- **المفاوض المسيطر:** يحاول هذا المفاوض أخذ أقصى ما يُمكن الحصول عليه، ولو على حساب الطرف الآخر؛ إذ إنه يُفكّر في مصلحته فقط، ولا يهمله الآخر، وهو مستعد للحرب في سبيل تحقيق أكبر فائدة ممكنة؛ سواء أَرْضِيَ الطرف الآخر أم لم يرضَ.

**صفات المفاوض الناجح:**

- أ- مستمع جيد.
- ب- يدخل المفاوضات بعقل متفتح قابل للاستيعاب.
- ج- يُعدُّ للمفاوضات وقت التحليل على نحو جيد.
- د- يُقدّم حلولاً خلاقاً مبدعة، ولا يتشبّث بموقفه إن وُجد بديل مطروح مناسب.
- هـ- يستطيع التوفيق بين مصالح الطرف الذي يمثله ومصالح الطرف الآخر.
- و- يحافظ على هدوئه، ولا يغضب كثيراً، ويُحلّل الأوضاع تحليلاً موضوعياً.
- ز- لا يهاجم الأشخاص، وإنما يُركّز نقده على النقاط والموضوعات.
- ح- يُرتّب النقاط وفقاً لأهميتها، ويُركّز على أكثرها أهميةً.
- ط- يُعبّر عن وجهة نظره بطلاقة ووضوح.



ي- يدرك عدم وجود قائمة مكتوبة تحوي ما يستطيع أداءه بوصفه مفاوضاً، ويحرص على الاختيار من استراتيجيات عدّة وفقاً لسير المفاوضات.

ك- يتعامل مع المفاوضات بوصفها حلقة واحدة تَتَنظَّمُ في علاقة مستمرة، لا بوصفها صراعاً يجب أن يفوز فيه طرف واحد فقط.

إن تبنيك مبدأ (ربح ربح) في حياتك - حيث تسعى إلى النجاح، لا إلى خسارة الآخرين- يجعل منك شخصاً ناجحاً محبوباً. ولأننا في هذه الحياة نعيش في بوتقة واحدة؛ فالعقل فقط هو الذي يسعى إلى النجاح، ويحرص على نشر الفائدة المتأتية من هذا النجاح في مجتمعه؛ لتعود نتائج ذلك عليه وعلى أبنائه بالرفع.

وتأسيساً على ذلك، ينبغي أن تدرك - في نهاية المطاف- أنك جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع، واعلم أنك إذا دخلت في أيّ تفاوض، ثم خرجت منه غالباً قاهراً لغيرك، مستخدماً قوتك وقدرتك في الحصول على أكبر قدر ممكن من الفائدة من غير رضا الآخر، فإنه سيأتي اليوم الذي يسعى فيه الآخر إلى استرداد حقه ولو بعد حين؛ فالتفاوض الناجح هو الذي يُفضي إلى اتفاقٍ ترضاه الأطراف جميعها وفق معايير الحق والعدل.



ابحث في شبكة الإنترنت عن مهارات أخرى يجب أن يمتلكها القائد الناجح تسهم في نجاح الشركة ثم دوّنها في دفترك، وشارك معلمك وزملائك بها.



١- ما الفرق بين القائد والمدير من حيث المفهوم؟

**القائد:** الشخص المبدع القادر على توحيد الرؤية عند أعضاء الفريق، والأخذ بهم نحوها، والتأثير فيهم، وشحنهمهم، والعمل بروح واحدة؛ إذ يمتلك هذا الشخص مهارة التحفيز والتواصل، ويهتم بالآخرين، مع تركيزه على المهام، ويُمكن أعضاء فريقه ويُدرّبهم، ويتصف بمرونة عالية في حلّ المشكلات، ويعتمد في سلطته على رغباتهم.

**المدير:** الرجل المؤمن بدستور المؤسسة، الذي يسعى جاهداً إلى تطبيق القوانين، وتنفيذ الخطط، ومتابعتها، والإشراف عليها، ويُركّز دائماً على المهام، ويطلب إلى الآخرين الامتثال لأوامره، ويحاول استثمار مهارات الموظفين في تحقيق أهداف الشركة، مُعتمداً في ذلك على سلطته.

٢- ما المهارات التي يجب أن تتوافر في المدير الناجح؟

أ- مهارة إدارة الفريق.

ب- مهارة الاتصال.

ج- مهارة إدارة الأزمات.

د- مهارة التخطيط.

هـ- مهارة اتخاذ القرارات.

و- مهارة التفاوض.

ز- مهارة إدارة الوقت.

٣- صنّف كلّ من الأعمال الآتية وفقاً لمصفوفة الأولويات:

أ- الطلب إلى هند إرسال سيارتها للصيانة الدورية بعد يومين.

ب- الطلب إلى عيسى الالتقاء بالأصدقاء لمشاهدة المباراة النهائية مساء اليوم.

ج- الطلب إلى أماني تسليم التقرير النهائي بعد يومين.

د- الطلب إلى علاء تخطيط مستقبله بعد تخرّجه في الجامعة، علماً بأنه سيتخرّج بعد سنة.

مصفوفة الأولويات	العمل
غير المهم والعاجل (مربع التفويض؛ أي أن تُسند أداء المهام إلى غيرك).	أ- الطلب إلى هند إرسال سيارتها للصيانة الدورية بعد يومين.
غير المهم وغير العاجل (مربع الإلغاء).	ب- الطلب إلى عيسى الالتقاء بالأصدقاء لمشاهدة المباراة النهائية مساء اليوم.
المهم والعاجل (مربع الأزمات، أو التنفيذ، أو الطوارئ).	ج- الطلب إلى أماني تسليم التقرير النهائي بعد يومين.
المهم وغير العاجل (مربع التخطيط-المستقبل).	د- الطلب إلى علاء تخطيط مستقبله بعد تخرجه في الجامعة، علماً بأنه سيتخرج بعد سنة.

٤- اذكر خطوات حل المشكلات.

خطوات حل المشكلات:

أ- تحديد المشكلة.

ب- تحليل المشكلة.

ج- ابتكار الحلول.

د- التنفيذ.

٥- ما صفات المفاوض الناجح؟

صفات المفاوض الناجح:

أ- مستمع جيد.

ب- يدخل المفاوضات بعقل متفتح قابل للاستيعاب.

ج- يُعدُّ للمفاوضات وقت التحليل على نحو جيد.

د- يُقدِّم حلولاً خلاقاً مبدعة، ولا يتشبَّث بموقفه إن وُجد بديل مطروح مناسب.

هـ- يستطيع التوفيق بين مصالح الطرف الذي يمثله ومصالح الطرف الآخر.

و- يحافظ على هدوئه، ولا يغضب كثيراً، ويحلُّ الأوضاع تحليلاً موضوعياً.

ز- لا يهاجم الأشخاص، وإنما يركِّز نقده على النقاط والموضوعات.

ح- يرتب النقاط وفقاً لأهميتها، ويركِّز على أكثرها أهمية.

ط- يُعبِّر عن وجهة نظره بطلاقة ووضوح.

(١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

(٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سلم تقدير.

الرقم	معيّار الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يُميّز المدير من القائد.				
٢	يتعرّف مهارات القائد الناجح.				
٣	يُطبّق مصفوفة الأولويات لتنظيم أولويات عمله.				

				يُحدّد مستوى مهارة إدارة الوقت التي يمتلكها.	٤
				يُطبّق خطوات حلّ المشكلات لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة معينة.	٥
				يُعرّف مفهوم التفاوض.	٦
				يُطبّق أسلوب (ربح ربح) في المفاوضات.	٧

## الدرس الخامس تصفية الشركات وإفلاسها

0

نتائج التعلُّم الخاصة بالدرس:  
يُتَوَقَّعُ من الطالب بعد انتهاء هذا الدرس أن يكون قادراً على:

- تمييز مفهوم التعثر المالي من مفهوم الإفلاس.
- استنباط مراحل التعثر المالي والفشل الاقتصادي.
- استنتاج الفرق بين الفشل المالي والفشل الاقتصادي.
- تعريف مفهوم التصفية.
- تحديد أسباب التصفية المالية.
- تحديد مؤشرات التعثر المالي المؤدي إلى الإفلاس.

**المفاهيم والمصطلحات:** الإفلاس، التصفية، الفشل المالي، الفشل الاقتصادي، العسر المالي الحقيقي، العسر المالي الفني، الموجودات، الالتزامات، حقوق المساهمين، دوران الموظفين.

**أساليب التدريس:**

- العمل الجماعي.
- العصف الذهني.
- دراسة الحالة.

تُؤَسَّس الشركة بناءً على دراسات جدوى تُثبت نجاحها وجدوى مشروعاتها. ولهذا، فإن الأصل هو استمرار عمل الشركة، غير أنها قد تتعرَّض أحياناً إلى مشكلات عدَّة؛ ما يؤدي إلى إنهاء عملها وإغلاقها. يُعدُّ تعثر الشركات والمؤسسات والمشروعات إحدى الظواهر الاقتصادية العامة التي قد تدفع أصحابها أو مُمَوِّليها أو المُسْتثمِرِينَ فيها والجهات الحكومية إلى اتخاذ قرارات مصيرية، من مثل: إعلان الإفلاس والتصفية، وهي خطوة خطيرة قد تعود على أصحابها بنتائج تكون غالباً سيئة ائتمانياً.

## الهدف:

- يهدف هذا النشاط إلى مساعدة الطلبة على:
- تمييز مفهوم التعثر المالي من مفهوم الإفلاس.
- استنباط مراحل التعثر المالي والفضل الاقتصادي.
- تعرّف مفهوم التصفية.
- تحديد أسباب التصفية المالية.
- تحديد مؤشرات التعثر المالي المؤدي إلى الإفلاس.

## التعليمات:

- وزّع الطلبة إلى مجموعات، ثم سمّها المجموعة الأمّ.
- اطلب إلى كل مجموعة أن تُسمّي نفسها.
- امنح كل طالب في المجموعة الواحدة رقماً من ١ إلى ٤.
- اطلب إلى الطلبة الذين يحملون الرقم ١ الاجتماع في مجموعة أولى، والذين يحملون الرقم ٢ الاجتماع في مجموعة ثانية، والذين يحملون الرقم ٣ الاجتماع في مجموعة ثالثة، والذين يحملون الرقم ٤ الاجتماع في مجموعة رابعة.
- أخبر الطلبة أنهم سيعودون إلى المجموعة الأمّ بعد انتهاء المهام المنوطة بهم.
- وجّه الطلبة إلى دراسة الحالة (٤-٤): شركة بي دي بي، ثم مناقشتها في ما بينهم.



(بي دي بي) شركة متوسطة تعمل في مجال استيراد المواد الغذائية ثم بيعها في السوق المحلي الأردني، وكانت تستورد المواد الغذائية من سوريا بما نسبته ٧٠٪، ومن مصر بما نسبته ٢٠٪، ومن تركيا بما نسبته ١٠٪.

يعمل في قسم المبيعات لهذه الشركة ٥٠ موظف مبيعات و ١٠ إداريين، ويعمل في بقية أقسامها ١٥ موظفًا موزعين على مهام مختلفة.

بلغ متوسط أرباح الشركة عام ٢٠٠٨م، و ٢٠٠٩م، و ٢٠١٠م ٥٠٠٠٠ دينار أردني سنويًا. وقد مرّت الشركة بأربع مراحل، هي:

المرحلة الأولى: في نهاية عام ٢٠١٠م، بدأت مشكلات الموظفين في قسم المبيعات تزداد، وأصبحت المنافسة السلبية بينهم تُوجج خلافاتهم على نحو دائم، وبدأ مديرو المبيعات بمخالفة العديد من قوانين الشركة، التي تتعلق بتقسيم المناطق في المملكة عليهم؛ ما أثر سلباً في انخفاض المبيعات.

المرحلة الثانية: في مطلع عام ٢٠١١م، انخفضت أرباح الشركة بما نسبته ١٠٪؛ ما جعلها تُجري تعديلات جوهرية على حملاتها التسويقية والإعلانية؛ إذ عمدت إلى الحد منها بغية تخفيض المصروفات، غير أن المبيعات استمرت في الانخفاض؛ ما أدى إلى انخفاض الأرباح، حتى إن متوسط أرباحها بلغ عام ٢٠١٥م ٢٠٠٠٠ دينار. وبناءً على ذلك، لجأت الإدارة المالية في الشركة إلى ضبط بقية المصروفات وتخفيضها، ولكن النتيجة لم تتغير، وظلت بعض المصروفات مرتفعة، مثل شراء البضائع وشحنها؛ ما اضطر الشركة إلى تخفيض رواتب موظفيها بما نسبته ٢٠٪، وقد دفع ذلك ٥ موظفين إلى تقديم استقالاتهم، وهم من أكثر موظفي الشركة كفاءة في مجال المبيعات.

المرحلة الثالثة: استمرت الشركة في العمل والبيع، مع علمها بأن صافي أرباحها انخفض في بداية عام ٢٠١٦م إلى ١٠٠٠٠ دينار أردني فقط؛ ما ضاعف من الخسارة المتزايدة، ذلك أن الأرباح لم تُعد تساوي التكاليف التي تنفقها الشركة على الإنتاج وتنفيذ أنشطتها.

المرحلة الرابعة: اكتشفت الشركة في أثناء إعداد التقارير الربعية لعام ٢٠١٦م أنها بدأت تدخل في مرحلة الخسائر.

المرحلة الخامسة: قرّرت الشركة تشكيل لجنة من الخبراء؛ لدراسة وضعها، وتحليل الأسباب التي أدت إلى تراجعها وخسارتها.

دراسة الحالة (٤-٤): شركة بي دي بي.

- وُزِعَ على كل مجموعة واحدًا من السيناريوهات المحتملة لما قد يحدث للشركة، كالآتي:  
المجموعة الأولى: قراءة السيناريو الأول، ثم إعداد تقرير عن مراحل تعثر الشركة.
- المجموعة الثانية: قراءة السيناريو الثاني، ثم إعداد تقرير عن مفهوم الإفلاس ومؤثراته.
- المجموعة الثالثة: قراءة السيناريو الثالث، ثم إعداد تقرير عن مفهوم الفشل الاقتصادي والفشل المالي.
- المجموعة الرابعة: قراءة السيناريو الرابع، ثم إعداد تقرير عن مفهوم التصفية، وذكر أسباب تصفية الشركات.
- تواصل مع المجموعات في أثناء عملها.
- اطلب إلى كل مجموعة أن تعرض السيناريو والتقرير الذي أعدته المجموعة أمام المجموعات الأخرى.

#### السيناريو الأول:

«أعدت الشركة خطة علاجية أدت إلى تحسُّن أرباحها، وكان ذلك مؤشِّرًا إيجابيًا لعودة الأمور إلى وضعها الطبيعي. وعلى مدار ثلاثة أشهر، استمرت الشركة في العمل والربح في ظل وجود عيوب في أداء الشركة التشغيلي والمالي والإداري».

#### السيناريو الثاني:

«ازداد الوضع تأسُّمًا، واستمرت الخسائر، وقدم موظفون آخرون استقالاتهم، وفشلت جميع المحاولات في إنعاش الشركة؛ ما أدى إلى إفلاسها».

#### السيناريو الثالث:

«استفحل الوضع المتأسُّم، واستمرت الخسائر، وقدم موظفون آخرون استقالاتهم، فاجتمع الشركاء، وقرروا إنهاء أعمال الشركة».

#### السيناريو الرابع:

«وضعت الشركة خطة علاجية تمثَّلت في استقطاب خبراء من السوق. وبالرغم من ارتفاع نسبة أرباح الشركة، فقد لجأت إلى التصفية؛ لعدم مقدرتها على تحقيق عائد على الأموال المُستثمَّرة».

- ناقش الطلبة في ما يأتي:

**التعثر المالي:** عدم قدرة الشركة - بمواردها وإمكاناتها- على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير؛ نتيجة عدم التوازن بين الموارد الحالية في الشركة والالتزامات المستحقة السداد في الأجل القصير (خلال مدة زمنية قصيرة).

يختلف التعثر المالي عن الفشل المالي في أنه مرحلة سابقة للفشل المالي؛ فقد يؤدي التعثر المالي إلى الفشل المالي، وقد لا يُفضي إلى ذلك. فالتعثر المالي يشير إلى التوقف عن سداد الالتزامات في مواعيدها، ووجود نقص في العوائد المتحققة للشركة، في حين يشير الفشل المالي إلى التوقف الكلي عن سداد الالتزامات، وتوقف نشاط الشركة، وصولاً إلى حالة الإفلاس.

### مراحل التعثر

تمرُّ الشركة في أثناء تعثرها مالياً بست مراحل، هي:

- 1- مرحلة ظهور العيوب في أداء الشركة التشغيلي والمالي والإداري.
- 2- مرحلة تطوُّر العيوب وتحولها إلى مشكلات مُستعصية.
- 3- مرحلة الاستمرار في العمل في ظل وجود العيوب، بالرغم من أثرها السلبي في أداء الشركة.
- 4- مرحلة حدوث الأزمة ووقوع التعثر.
- 5- مرحلة معالجة الأزمة.
- 6- مرحلة اللجوء إلى تصفية الشركة.

**الإفلاس:** إعلان الشركة أنها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين، وحينئذ تُصَفِّي كل أملاكها وحساباتها البنكية؛ لتسديد أكبر قدر ممكن من هذه الالتزامات، ثم تخرج من سوق العمل.

### مؤشرات الإفلاس

قبل أن تصل الشركة إلى حالة يتعدَّر فيها الاستمرار في العمل، تظهر عليها أعراض ومظاهر يُستدلُّ بها على التعثر المُفضي إلى الإفلاس أو التصفية. ومن هذه الأعراض:

- 1- ازدياد عدد القضايا القانونية المرفوعة عليها.
- 2- ارتفاع معدل دوران موظفيها وإدارييها المتميزين.
- 3- ضعف تحصيلاتها النقدية، وعدم قدرتها على الوفاء بالالتزامات.
- 4- تراجع مبيعاتها المستمر مقابل ارتفاع التكاليف.
- 5- ارتفاع حجم الديون المترتبة عليها إلى حدٍّ كبير.

٦- عدم التناسب بين مصادر تمويلها واستخداماتها.

٧- تناقص حقوق المساهمين فيها (حقوق الملكية) بسبب توالي الخسائر، حقوق المساهمين (القيمة المتبقية للمستثمرين في موجودات الشركة بعد سداد الالتزامات).

**الفشل المالي:** عجز موجودات الشركة عن الوفاء بالتزاماتها حتى عند التصفية؛ نظرًا إلى أن القيمة الدفترية لموجوداتها تفوق التزاماتها.

**التصفية:** نظام خاص بالشركات التجارية ينجم عن توافر حالة من حالات انتهاء عملها. وفيه تُحصَر موجودات الشركة، ثم تُباع، وتُحصَل قيمتها النقدية، ثم تُسدَّد ديونها بحسب الأولوية، ويُوزَع ما تبقى من أموالها على الشركاء تبعًا لحصصهم.

### أسباب تصفية الشركات

في ما يأتي الأسباب التي تدفع الشركة إلى تصفية موجوداتها:

- ١- تعرُّض الشركة لظروف مالية صعبة تجعلها غير قادرة على الاستمرار في أداء أعمالها وأنشطتها، إضافةً إلى عجزها عن أداء التزاماتها تجاه الآخرين. وفي هذه الحالة، قد تكون التصفية اختيارية بموافقة مالكي الشركة، أو إجبارية بموجب حكم قضائي.
- ٢- انتهاء أجل الشركة لغايات تتضمن انتهاء مشروع أو عمل معين قامت الشركة من أجله. وبانتهاء هذا المشروع تُصَفَّى الشركة أعمالها. وقد يكون أجل الشركة مُحدَّدًا في عقد التأسيس، فتنتهي بانتهائه.
- ٣- اختلاف الشركاء. وفي هذه الحالة، تُصَفَّى الشركة اختياريًا برضا الشركاء، ثم تُوزَع عليهم حصيلة التصفية.

لا تعني التصفية بالضرورة إفلاس الشركة المنوي تصفيتها؛ إذ توجد حالات اختيارية وأخرى إجبارية لا تحمل معنى الإفلاس. فكما تبين لنا، فإن انتهاء مدَّة عمل الشركة، وإتمام الغاية التي أنشئت من أجلها، أو اتفاق الشركاء على تصفيتها، لا يعني بالضرورة أن تكون الشركة في حالة إفلاس، أو حتى في حالة تعثر. لا تبدو كل الأشياء دائمًا في حقيقتها كما تبدو لنا في ظاهرها؛ فالإفلاس الذي قد تتعرَّض له الشركات، ويظنه بعض الناس نهاية المطاف لها، يُمكن أن يكون أشبه ببداية جديدة لنجاح كبير. ففي بعض الأحيان، قد يُنظر إلى إفلاس الشركات على أنه شيء إيجابي يعمل على تقليل عدد الشركات العاملة في السوق، وخروج الشركات الضعيفة، أو تلك التي لم تتمكن من التكيف مع الأوضاع المحيطة بها، فكانت النتيجة الفشل والإفلاس؛ ما يفتح الباب على مصراعيه لظهور منافسين جُدد أكثر كفاءة. وقد تتمكن بعض الشركات من تجاوز الأوضاع والأحوال المضطربة بعد إشهار إفلاسها، فتعمل جاهدة على تحسين أوضاعها الاقتصادية إلى أن يصبح وضعها المالي مستقرًا.

## نشاط بيتي:



- ابحث في شبكة الإنترنت عن مثال واقعي لشركة أعلنت إفلاسها:
- مُستعيناً بما تستطيع الوصول إليه من معلومات، خمن أسباب تعثر هذه الشركة وإفلاسها.
  - مُستعيناً بمراحل التعثر التي وردت في الدرس، اذكر المراحل التي مرّت بها الشركة قبل إعلان إفلاسها.



١- وضح المقصود بمفهوم التصفية.

التصفية: نظام خاص بالشركات التجارية ينجم عن توافر حالة من حالات انتهاء عملها. وفيه تُحصَر موجودات الشركة المُتعَثِّرة، ثم تباع، وتُحصَل قيمتها النقدية، ثم تُسدَّد ديونها بحسب الأولوية، وبحسب كفاية المبالغ المُحصَّلة للسداد، ثم يُوزَع ما تبقى من أموالها على الشركاء تبعاً لحصصهم.

٢- عدد مراحل تعثر الشركات مالياً.

مراحل تعثر الشركات مالياً:

- أ- مرحلة ظهور العيوب في أداء الشركة التشغيلي والمالي والإداري.
- ب- مرحلة تطوُّر العيوب وتحوُّلها إلى مشكلات مُستعصية.
- ج- مرحلة الاستمرار في العمل في ظل وجود العيوب، بالرغم من أثرها السلبي في أداء الشركة.
- د- مرحلة حدوث الأزمة ووقوع التعثر.
- هـ- مرحلة معالجة الأزمة.
- و- مرحلة اللجوء إلى تصفية الشركة.

٣- ما الأسباب التي تدفع الشركات إلى تصفية أعمالها؟

الأسباب التي تدفع الشركات إلى تصفية أعمالها:

- أ- تعرُّض الشركة لظروف مالية صعبة تجعلها غير قادرة على الاستمرار في أداء أعمالها وأنشطتها، إضافة إلى عجزها عن أداء التزاماتها تجاه الآخرين. وفي هذه الحالة، قد تكون التصفية اختيارية بموافقة مالكي الشركة، أو إجبارية بموجب حكم قضائي.
- ب- انتهاء أجل الشركة لغايات تتضمن انتهاء مشروع أو عمل معين قامت الشركة من أجله. وبانتهاء هذا المشروع تُصَفَّى الشركة أعمالها. وقد يكون أجل الشركة مُحدَّداً في عقد التأسيس، فتنتهي بانتهائه.
- ج- اختلاف الشركاء. وفي هذه الحالة، تُصَفَّى الشركة اختيارياً برضا الشركاء، ثم تُوزَع عليهم حصيلة التصفية.

(١) أداة التقييم الخاصة بالعمل على أنشطة الدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: قائمة شطب.

الرقم	الأداء	نعم	لا
١	يعمل بفاعلية ضمن المجموعة.		
٢	يشارك في وضع الأفكار.		
٣	يُعبّر عن آرائه بحرية.		
٤	يحترم وجهات نظر الآخرين.		
٥	يساعد زملاءه في الفريق على تحقيق النتائج المطلوب.		
٦	يتواصل مع الآخرين بإيجابية.		

(٢) أداة التقييم الخاصة بنتائج التعلم الخاصة بالدرس:

استراتيجية التقييم: الملاحظة.

أداة التقييم: سلم تقدير.

الرقم	معيار الأداء	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول
١	يُميِّز مفهوم التعثر المالي من مفهوم الإفلاس.				
٢	يستنبط مراحل التعثر المالي.				
٣	يُعرِّف مفهوم التصفية.				
٤	يُحدِّد أسباب التصفية المالية.				
٥	يُحدِّد مؤشّرات التعثر المالي المؤدي إلى الإفلاس.				

السؤال الأول: وضح كلاً من المفاهيم والمصطلحات الآتية:

الرؤية: الحلم الكبير الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه، وقد يستغرق ذلك مدةً زمنية طويلة.

الرسالة: مجموعة الخطوات والعمليات التي تتبناها الشركة لتحقيق الرؤية.

الرمز: صورة، أو رسم، أو عنصر مرئي يرمز إلى شركة ما؛ لتمييز منتجاتها من المنتجات الأخرى.

الشعار: مجموعة من الكلمات تستخدم للتعبير عن رؤية المشروع أو ما يُميّزه من غيره.

السؤال الثاني: عند اختيار الاسم التجاري لشركة ما، تدوّن مجموعة من الكلمات المرتبطة بالشركة، ثم تحصر هذه الكلمات وتختبر لاختيار بعضها وفقاً لمجموعة من المعايير، اذكر هذه المعايير.

أ- أسهل نطقاً وكتابةً.

ب- أقرب إلى الأذن.

ج- أفضل من حيث إيصال هدف الشركة.

د- أكثر فخراً أمام الناس.

هـ- لا تُشبه اسم شركة أو اسم منتج آخر (ينجم عن استخدام اسم الشركة أو اسم أي منتج آخر مساءلة قانونية).

السؤال الثالث: وضح الفرق بين شركة المساهمة الخاصة وشركة المساهمة العامة من حيث طبيعة الشركاء وأسهمهم في الشركة.

شركة المساهمة الخاصة: يكون عدد الشركاء في هذه الشركة اثنين فأكثر (قد يقتصر العدد على شخص واحد بموافقة وزير الصناعة والتجارة)، وهي تُعدّ من الشركات ذات المسؤولية المحدودة، ويمكن تداول أسهمها في السوق المالية، ويكون جميع الشركاء فيها محدودي المسؤولية، وتكون الشركة بموجوداتها وأموالها مسؤولة عن ديونها والتزاماتها تجاه الآخرين، أمّا مسؤولية الشركاء فتكون بمقدار حصصهم في رأس المال.

شركة المساهمة العامة: يقسم رأس مال هذه الشركة إلى أسهم قابلة للتداول في السوق المالية، وهو يُجمَع بالاكتتاب العام للجمهور، بحيث يحق لأي شخص الاكتتاب فيه، ويتولّى إدارتها مجلس إدارة منتخب من المساهمين، أمّا ذمتها المالية فتكون منفصلة عن المساهمين.



السؤال الرابع: حدّد مكان استصدار الموافقة لكلّ من الأنشطة الآتية:

- أ- إنشاء مكتب لتأجير السيارات.
- ب- إنشاء دار لرعاية كبار السن.
- ج- إنشاء مكتبة للخدمات الجامعية.
- د- إنشاء مطعم وجبات سريعة.
- هـ- إنشاء حضانة أطفال.
- و- إنشاء محل لإنتاج الأشغال اليدوية.

مكان استصدار الموافقة لكلّ من الأنشطة الآتية:

- أ- إنشاء مكتب لتأجير السيارات: هيئة تنظيم قطاع النقل البري.
- ب- إنشاء دار لرعاية كبار السن: وزارة التنمية الاجتماعية.
- ج- إنشاء مكتبة للخدمات الجامعية: وزارة التعليم العالي.
- د- إنشاء مطعم وجبات سريعة: وزارة الداخلية.
- هـ- إنشاء حضانة أطفال: وزارة التنمية الاجتماعية.
- و- إنشاء محل لإنتاج الأشغال اليدوية: وزارة السياحة والآثار.

السؤال الخامس: كيف يتمكّن القائد من أداء المهام الآتية:

إدارة الفريق: الإحاطة بالمعلومات المتعلقة بكل عضو من أعضاء الفريق (موظفو الشركة)، والمعرفة التامة والخبرة في كيفية التعامل مع جميع الشخصيات على اختلاف أنماطها، إضافة إلى قدرته على حلّ المشكلات، وفن إدارة الحوار، وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

الاتصال: امتلاك المهارات التي تُمكنه من التواصل مع أعضاء الفريق بفاعلية، بحيث يكون قادراً على نقل أفكاره وإيصال المعلومات والرسائل المطلوبة بالطريقة المناسبة، وذلك من خلال الرسائل المكتوبة أو الرسائل الشفوية، إضافة إلى قدرته على توظيف لغة الجسد وتعبيرات الوجه، والتنويع في نبرة الصوت؛ لِيتمّ نقل الأفكار بصورة صحيحة.

إدارة الأزمات: القدرة على التحكُّم في جميع المشكلات التي يواجهها فريق العمل، ثم التغلب على مختلف التحديات، وتخطي المُعوقات والصعوبات، وذلك من خلال قدرته على رسم الخطط المناسبة لحلِّها، وإعداد الخطط البديلة لتجنب الأضرار والخسائر المتوقعة أو المحتملة؛ ما يضمن استمرارية العمل بما يُحقِّق الأهداف المنشودة للشركة.

السؤال السادس: صنّف الأعمال والأنشطة الآتية وفقاً لمربع مصفوفة الأولويات:

- أ- يتعيّن على رائد اليوم تصوير حفل إطلاق مُنتج جديد للشركة الساعة الواحدة ظهراً.  
 ب- ينبغي لعدوى التخطيط جيداً لافتتاح مشروعها الجديد بعد تخرُّجها في الجامعة.  
 ج- يجب على سامر التخطيط لزيارة صديقه بصورة مفاجئة.  
 د- يتعيّن على هدى متابعة مسلسل السهرة مع العائلة.

مربع مصفوفة الأولويات	العمل / النشاط
مربع الأزمات، أو التنفيذ، أو الطوارئ.	أ- يتعيّن على رائد اليوم تصوير حفل إطلاق مُنتج جديد للشركة الساعة الواحدة ظهراً.
مربع التخطيط - المستقبل.	ب- ينبغي لعدوى التخطيط جيداً لافتتاح مشروعها الجديد بعد تخرُّجها في الجامعة.
مربع الخداع.	ج- يجب على سامر التخطيط لزيارة صديقه بصورة مفاجئة.
مربع الضياع.	د- يتعيّن على هدى متابعة مسلسل السهرة مع العائلة.

السؤال السابع: لا يُمكن حلُّ المشكلة إلا باتِّباع خطوات عدَّة، اذكرها مع توضيح كلِّ منها.

### خطوات حلُّ المشكلات:

#### ١- تحديد المشكلة:

أ- البدء بطرح أسئلة تتعلق بالمشكلة، وسببها، وتاريخها: هل واجهت سابقاً مشكلة مماثلة؟ كيف حللتها؟

ب- تعريف المشكلة: يكون ذلك بتحديد أبعادها وحجمها الحقيقي من غير استهتار أو تهويل، بحيث تكون واضحة لأيِّ شخص يقرأها، حتى لو كان من غير الأطراف ذات العلاقة.

#### ٢- تحليل المشكلة:

أ- جمع البيانات: أيُّ البحث عن البيانات التي تساعد على فهم المشكلة، وتعرُّف أسبابها؛ للإسهام في إيجاد حل لها.

ب- تحليل الأسباب: تُدرَس في هذه المرحلة الأسباب بعمق أكبر، ويُتأكَّد فعلياً أنها أسباب المشكلة الحقيقية.

ج- السبب الرئيس: قد تحدث كل مشكلة نتيجةً لأسباب عدَّة، غير أنه يوجد سبب مباشر واضح يتعيَّن تحديده.

#### ٣- ابتكار الحلول:

أ- جمع الحلول المقترحة.

ب- تنقيح هذه الحلول.

ج- اختيار أنسب الحلول منها.

#### ٤- التنفيذ:

أ- تنفيذ الحلول، ووضع الخطة المناسبة لذلك.

ب- وضع الخطة البديلة.

ج- التنفيذ الحقيقي للحلول: وهنا ينبغي للتقييم أن يكون حاضراً؛ بُغية التحقق من جدوى الحلول المنفذة. وقد نضطر أحياناً إلى تغيير الخطة أثناء التنفيذ في حال اكتشاف معطيات جديدة تُؤكِّد عدم جدوى الخطة المنفذة.

**السؤال الثامن: يوجد العديد من أصناف الأشخاص المفاوضين، إلى أي الأصناف ينتمي الشخص المفاوض في كل مما يأتي:**

- أ- في أثناء التفاوض، يسعى فارس دائماً للوصول إلى أقصى ما يُمكن الحصول عليه، حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر.
- ب- تسعى حنان للتفاوض بكل ما أُوتيت من قوة للحصول على حقها فقط.
- ج- يُقدِّم جهاد للطرف الآخر أكثر مما يجب أن يحصل عليه.
- د- تُفكّر منال في مصلحتها فقط، ولا يهتمها الطرف الآخر في أثناء تفاوضها معه.
- هـ- تُفكّر إيمان دائماً أن يكون الاتفاق مُرضياً للطرفين.
- و- بلال مستعد دائماً للتنازل عن حقه في سبيل إرضاء الطرف الآخر.
- ز- بسام مستعد للحرب في سبيل تحقيق أكبر فائدة ممكنة، بغض النظر عن مدى رضا الطرف الآخر.

الشخص المفاوض	الصنف
أ- في أثناء التفاوض، يسعى فارس دائماً للوصول إلى أقصى ما يُمكن الحصول عليه، حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر.	المفاوض المسيطر.
ب- تسعى حنان للتفاوض بكل ما أُوتيت من قوة للحصول على حقها فقط.	المفاوض الناجح.
ج- يُقدِّم جهاد للطرف الآخر أكثر مما يجب أن يحصل عليه.	المفاوض المنهزم.
د- تُفكّر منال في مصلحتها فقط، ولا يهتمها الطرف الآخر في أثناء تفاوضها معه.	المفاوض المسيطر.
هـ- تُفكّر إيمان دائماً أن يكون الاتفاق مُرضياً للطرفين.	المفاوض الناجح.
و- بلال مستعد دائماً للتنازل عن حقه في سبيل إرضاء الطرف الآخر.	المفاوض المنهزم.
ز- بسام مستعد للحرب في سبيل تحقيق أكبر فائدة ممكنة، بغض النظر عن مدى رضا الطرف الآخر.	المفاوض المسيطر.

السؤال التاسع: هل يؤدي التعثر المالي دائماً إلى الفشل المالي؟ وضح إجابتك.

لا، لا يؤدي التعثر المالي دائماً إلى الفشل المالي؛ فقد يؤدي التعثر المالي إلى الفشل المالي، وقد لا يُفضي إلى ذلك. فالتعثر المالي يشير إلى التوقف عن سداد الالتزامات في مواعيدها، ووجود نقص في العوائد المُتحققة للشركة، في حين يشير الفشل المالي إلى التوقف الكلي عن سداد الالتزامات، وتوقف نشاط الشركة، وصولاً إلى حالة الإفلاس.

السؤال العاشر: توجد مؤشرات عدّة للإفلاس، اذكر ثلاثة منها.

- أ- ازدياد عدد القضايا القانونية المرفوعة عليها.
- ب- ارتفاع معدل دوران موظفيها وإدارييها المتميزين.
- ج- ضعف تحصيلاتها النقدية، وعدم قدرتها على الوفاء بالالتزامات.
- د- تراجع مبيعاتها المستمر مقابل ارتفاع التكاليف.
- هـ- ارتفاع حجم الديون المترتبة عليها إلى حد كبير.
- و- عدم التناسب بين مصادر تمويلها واستخداماتها.
- ز- تناقص حقوق المساهمين فيها (حقوق الملكية) بسبب توالي الخسائر.

السؤال الحادي عشر: علّل ما يأتي:

التصفية لا تعني بالضرورة إفلاس الشركة المنوي تصفيتها.

التصفية لا تعني بالضرورة إفلاس الشركة المنوي تصفيتها؛ نظراً إلى وجود حالات اختيارية وأخرى إجبارية لا تحمل معنى الإفلاس. ولأن انتهاء العمل في الشركة، وإتمام الغاية التي أنشئت من أجلها، أو اتفاق الشركاء على تصفيتها؛ لا يعني بالضرورة تعرض الشركة لحالة إفلاس أو حتى تعثر مالي.

## المصادر والمراجع

- ١- بسام أحمد الطراونة وباسم محمد ملحم، شرح القانون التجاري: مبادئ القانون التجاري، النظرية العامة، الأعمال التجارية، التجار، الدفاتر التجارية، السجل التجاري، المتجر، العنوان التجاري، العقود التجارية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، ٢٠١٢م.
- ٢- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، ٢٠١٠م.
- ٣- خالد إبراهيم التلاحمة، الوجيه في القانون التجاري: مبادئ القانون التجاري، الشركات التجارية، الأوراق التجارية والعمليات المصرفية، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، ٢٠١٢م.
- ٤- ريتشارد شرويدر وآخرون، نظرية المحاسبة، ترجمة خالد كاجيجي وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٦م.
- ٥- عبد الناصر نور وآخرون، أصول المحاسبة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠١٦م.
- ٦- عزيز العكور، الوسيط في شرح القانون التجاري: الأوراق التجارية وعمليات البنوك، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥م.
- ٧- فايز النجار وعبد الستار العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠م.
- ٨- محمد صالح الحناوي ورسمية قرياقس، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠١م.

تَعْمَدُ بِحَمْدِ اللَّهِ