

ريادة الأعمال

Entrepreneurship

020000231

Section 1: Sunday, Tuesday [20:00-21:00]

Section 2: Monday, Wednesday [17:00-18:00]

د. عبدالله الشورة

عجم تحكيمياً علمياً ومنهجياً

الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة

Entrepreneurship & Small
Business Management



الأستاذ الدكتور
عبدالستار محمد العلي

الدكتور
فائز جمعه صالح النجار



هذا الكتاب مقرر كمراجع أساسي لدارة إدارة الأعمال الصغيرة
في جامعة بنقاء التطبيقية والكلية التابعة لها

مقرر المادة



الفصل الرابع: تأسيس الأعمال الصغيرة

Ch4: Small Business Foundation

الأهداف

يتوقع في نهاية الفصل الأول أن تكون قادراً على معرفة:

- البدائل المتاحة عند التخطيط لنقل ملكية مشروعة
- شراء مشروع قائم
- اتفاقية البيع والشراء
- البيع بالتقسيط

Small

٤-١ البدائل المتاحة أمام المدير/المالك للمشروع الصغير

Business Alternatives

نقل الملكية إلى أحد ورثة

**نقل الملكية إلى موظف أو عدد من الموظفين في
المشروع**

نقل الملكية إلى شخص خارج المشروع

الاندماج مع مؤسسة أخرى

2-4 شراء مشروع صغير قائم

Buying Existing Small Business

مزايا شراء مشروع صغير قائم

الاستفادة من التنظيم القائم في المشروع

الاستفادة من الخبرات السابقة

توفر شبكة من العملاء وال媧وردين في المشروع

موقع المشروع

توفر المكائن والتجهيزات الازمة للعمل

توفر المخزون

صفقة رابحة للمشتري في بعض الحالات

السمعة التجارية

3-4 تقيير قيمة المشروع الصغير

Value Assessment of Small Business

تقدير قيمة
الموجودات
الملموسة

تقدير
الموجودات غير
الملموسة

- 1. القيمة الدفترية
- 2. قيمة الاحلال
- 3. قيمة التصفية

السمعة التجارية والتي تعتبر فائض السعر الذي يدفعه المالك الجديد عن قيمة الموجودات الملموسة. وتدفع القيمة بالاعتماد على:

- 1. المدة الزمنية اللازمة لإنشاء العمل.
- 2. الزيادة المحتملة في الدخل.
- 3. الأسعار النسبية للسمعة التجارية مع أعمال مماثلة.
- 4. مدى موافقة المالك القديم في الامتناع عن القيام بعمل مماثل ضمن المنطقة.

4-4 إبرام الصفقة/اتفاقية البيع والشراء

Transaction Agreement

تحديد تاريخ
نقل الملكية

تحديد سعر
الشراء

تحديد شروط
البيع وطريقة
الدفع

5-4 البيع بالتقسيط

Installment Sale

فصل الممتلكات العقارية عن ملكية المشروع وتأجيرها للمشتري

تأجير المعدات، وبعض الأصول الأخرى مثل: الأثاث
والتجهيزات

بيع المخزون الزائد إن وجد بطريقة منتظمة.

بيع الحسابات المدينة.

ريادة الأعمال

Entrepreneurship

020000231

Section 1: Sunday, Tuesday [20:00-21:00]

Section 2: Monday, Wednesday [17:00-18:00]

د. بدر بنى إسماعيل

عجم تحكيمياً علمياً ومنهجياً

الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة

Entrepreneurship & Small
Business Management



الأستاذ الدكتور
عبدالستار محمد العلي

الدكتور
فائز جمعه صالح النجار



هذا الكتاب مقرر كمراجع أساسية إدارة الأعمال الصغيرة
في جامعة بنها، التطبيقية والكلية التابعة لها

مقرر المادة



الفصل الخامس: موقع المشروع الصغير

Ch5: Small Business Location

الأهداف

يتوقع في نهاية الفصل الأول أن تكون قادراً على معرفة:

- موقع المشروع الصغير
- العوامل الرئيسية في اختيار المنطقة التجارية والمجتمع المناسب للمشروع الصغير
- مناطق الأعمال التجارية
- متطلبات الموقع في الأنواع المختلفة من المشروعات
- أساليب اختيار موقع المشروع
- عوامل المفضلة في اختيار موقع المشروع

1-5 موقع المشروع الصغير Small Business Location

1- أهمية اختيار موقع المشروع الصغير

2- العوامل العامة في اختيار موقع
المشروع

١- أهمية اختيار موقع المشروع الصغير

تستند عملية اختيار الموقع الجغرافي على العديد من العوامل المختلفة:

نطاق النشاط التجاري أو الصناعي

إجراء الدراسة التحليلية للعديد من العوامل (المتغيرات) التي تساعد في تطوير ونمو العلاقة الشبكية وتعزيزها ما بين المشروع الصغير من جهة، وبين المشاريع الأخرى على اختلاف أحجامها وأنماطها من جهة أخرى.

- تحقيق المنافع والمزایا على الأمددين القريب والبعيد.

- تحقيق الزيادة والنمو في مؤشرات الإنتاجية والمخرجات للعمل العام بالمجتمع.

2- العوامل العامة في اختيار موقع المشروع

- القرب من مصادر المواد الأولية والأسواق.
- التوزيع الأمثل للمشروعات بين المناطق والأقاليم
- وفرة الطاقة والموارد الطبيعية ومصادرها
- التوزيع الجغرافي للقوى العاملة
- وسائل النقل
- العوامل الاجتماعية والبيئية
- التمركز الصناعي وبناء المناطق الصناعية

5-2 العوامل الرئيسية في اختيار المنطقة والمجتمع المناسب للمشروع الصغير

Major Factors in Selecting Zone and Community of Small Business

خطوات قرار اختيار موقع المشروع التجاري:

- 1- اختيار المنطقة التجارية والمجتمع، أي تحديد سوق المشروع التجاري
- 2- اختيار موقع ضمن تلك المنطقة التجارية.

العوامل الرئيسية في اختيار المنطقة والمجتمع المناسب للمشروع الصغير في تجارة الجملة والتجزئة.

Major Factors in Selecting Zone and Community of Small Business

القاعدة الاقتصادية

نمو السكان واتجاه الدخل

المنافسة

الخصائص الديموغرافية

العوامل الرئيسية في اختيار المنطقة والمجتمع المناسب للمشروع الصغير في تجارة الجملة والتجزئة.

Major Factors in Selecting Zone and Community of Small Business

القاعدة الاقتصادية

العوامل الخاصة بالقاعدة الاقتصادية:

- تركيب الهيكل المهني للمجتمعات (صناعي - زراعي - مدى توفر الوظائف)
- القوة الشرائية من خلال معرفة مستوى دخل الفرد في المنطقة
- كيفية توزيع الدخل على بنود المصاريف المختلفة
- مدى انتشار مؤسسات المجتمع المدني ومساهمتها في تنمية المجتمع

العوامل الرئيسية في اختيار المنطقة والمجتمع المناسب للمشروع الصغير في تجارة الجملة والتجزئة.

Major Factors in Selecting Zone and Community of Small Business

نمو السكان واتجاه الدخل

العوامل الخاصة بالكثافة السكانية:

- توزيع السكان على المناطق ومدى التحركات السكانية
- الكثافة السكانية ومراعز تجمعها والقدرة الاستيعابية للأسوق.
- مدى انتظام دفع الرواتب وهل هي شهرية - أسبوعية - يومية
- طبيعة المجتمع المتعامل معه.
- مستوى الدخل في المنطقة.

العوامل الرئيسية في اختيار المنطقة والمجتمع المناسب للمشروع الصغير في تجارة الجملة والتجزئة.

Major Factors in Selecting Zone and Community of Small Business

العوامل الخاصة بالمنافسة:

- وضع المنافسة المحتملة في المنطقة.
- مدى تشابه أو اختلاف المشاريع المقامة في المنطقة.
- مدى التنافس أو التكامل بين المشاريع في تلك المنطقة.

المنافسة

العوامل الرئيسية في اختيار المنطقة والمجتمع المناسب للمشروع الصغير في تجارة الجملة والتجزئة.

Major Factors in Selecting Zone and Community of Small Business

يمكن تقسيم المجتمع من خلال الخصائص السكانية التالية:

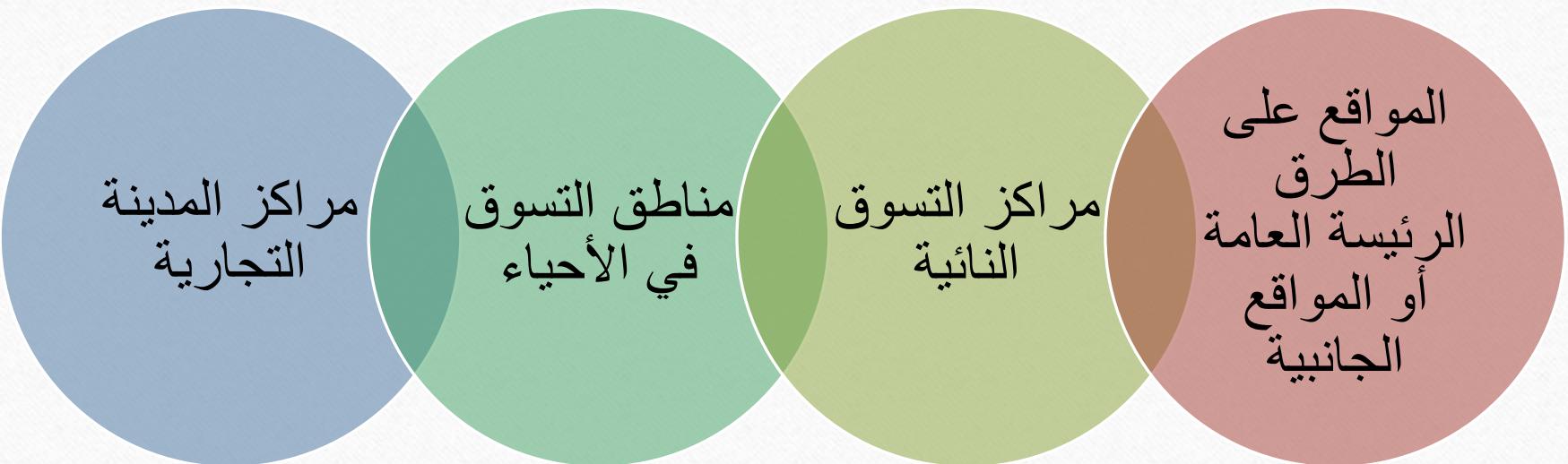
- القوة الشرائية للزبائن المحتملين
- أنواع وأماكن إقامة السكان في المنطقة
- أنواع الأعمال التي يؤديها سكان المنطقة
- وسائل النقل التي يستخدمها سكان المنطقة، وهل هي عامة أم خاصة.
- أعمار السكان والأوضاع العائلية لهم.
- النشاطات الترفيهية التي يزاولها سكان المنطقة.

الخصائص الديموغرافية

3-5 مناطق الأعمال التجارية

Trading Zone

أنواع مناطق الأعمال التجارية:



العوامل الأساسية التي تحكم اختيار الموقع في المنطقة التجارية والمجتمع



4-5 متطلبات الموقع في الأنواع المختلفة من المشروعات

ولا بد من أخذ العوامل التالية بالاعتبار:

- المساحة أو عدد الطوابق الازمة للتخزين.
- تكاليف التخزين
- سهولة نقل المواد
- الإيجارات المطلوبة
- توفر طرق جيدة للوصول
- مدى توفر الضوء والتهوية في الموقع

أولاً: تجارة الجملة: يهتم تاجر الجملة الصغير بالآتي:

- 1- استقرار الدخل
 - 2- تنوع أنواع التجارة في المنطقة التجارية
 - 3- توفر متاجر تجزئة كافية في المنطقة
- عدم وجود منافسة من تجار الجملة في المجتمعات القرية.

4-5 متطلبات الموقع في الأنواع المختلفة من المشروعات

ثانياً: المشاريع الخدمية: تؤخذ الاعتبارات التالية:

- 1- الخدمات التي تتطلب من الزبون الحضور إلى المؤسسة.
- 2- الخدمات التي لا تحتاج من الزبون الحضور إلى المؤسسة
- 3- الخدمات القريبة من الصناعة
- 4- الخدمات التي تقدم إلى الزبون وهو في سيارته.

4-5 متطلبات الموقع في الأنواع المختلفة من المشروعات

ثالثاً: **المشاريع الزراعية:** تؤخذ الاعتبارات التالية:

- 1- مساحة الأرض المتوفرة وخصوبة التربة ومدى مناسبتها.
- 2- المناخ المتوفر في المنطقة
- 3- مدى توفر البنية التحتية
- 4- البعد عن التلوث البيئي
- 5- مدى توفر الطاقة الكهربائية
- 6- مدى توفر الأيدي العاملة الماهرة.
- 7- تكلفة الأرض ومدى تحملها لإقامة المنشآت
- 8- مدى توفر المياه ومستوى أسعارها.
- 9- مدى توسط الموقع بين المستهلكين الزراعيين.

4-5 متطلبات الموقع في الأنواع المختلفة من المشروعات

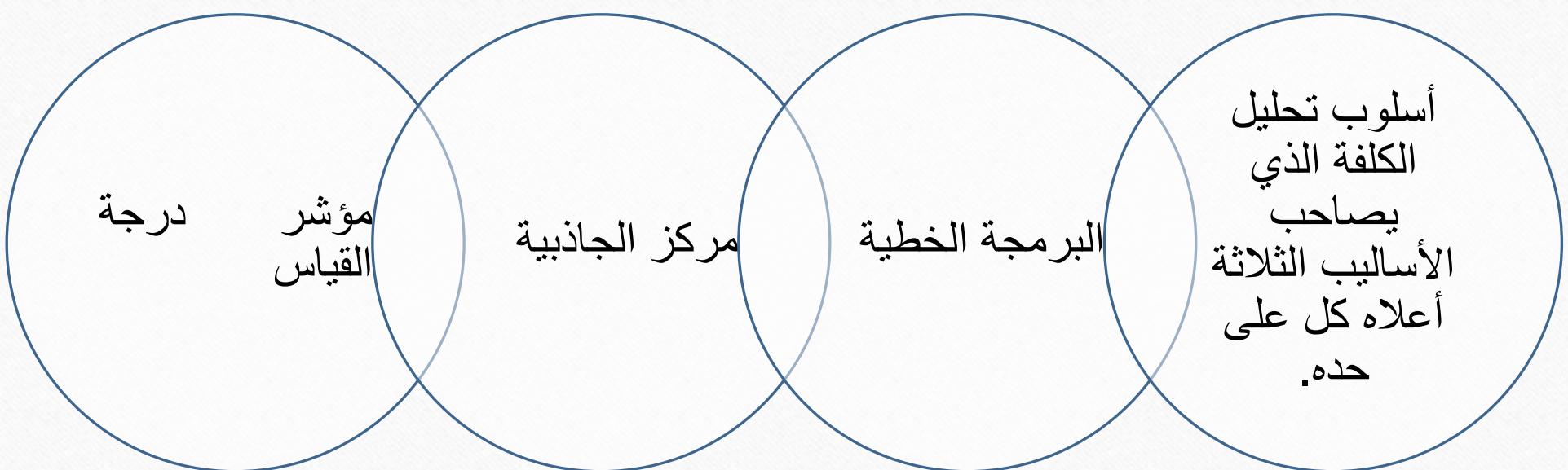
- 10- مدى توفر شبكات الصرف الصحي
- 11- القرب من مصانع الشركات الأخرى/المركز الصناعي
- 12- الاعتمادية الصناعية
- 13- مدى توفر الخدمات المساعدة
- 14- المناخ ودراسة مدى التلوث البيئي والمحافظة على وجود بيئة نظيفة.

ثالثاً: **المشاريع الصناعية:** تؤخذ الاعتبارات التالية:

- 1- القرب من الموردين.
- 2- مدى توفر القوى العاملة
- 3- الطاقة الكهربائية اللازمة للمشروع
- 4- خدمات النقل
- 5- مدى توفر المواد الخام والمواد الأولية
- 6- القرب من الأسواق ومراسك الاستهلاك
- 7- تكلفة الأرض المقترحة للمشروع ومدى توفرها
- 8- كلف التشيد
- 9- شبكات تجهيز المياه

5-5 أساليب اختيار موقع المشروع

- الأساليب الكمية التي يمكن تطبيقها على المشاريع بغض النظر عن حجمها وهي:



6-5 عوامل المفاضلة في اختيار موقع المشروع

التوزيع الجغرافي لمعدلات الطلب

مراكز الاستهلاك والقدرات الاستيعابية للأسوق

تكلفة نقل المنتجات من الموقع المقترن إلى مراكز

الاستهلاكية في الموقع المقترن من النواحي الفنية

والטכנولوجية

تكلفة نقل المواد الخام الأولية

وفرة المواد الأولية والخامات وتحديد كمياتها

أثر الموقع المقترن على التوزيع الجغرافي

ريادة الأعمال

Entrepreneurship

020000231

Section 1: Sunday, Tuesday [20:00-21:00]

Section 2: Monday, Wednesday [17:00-18:00]

د. بدر بنى إسماعيل

عجم تحكيمياً علمياً ومنهجياً

الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة

Entrepreneurship & Small
Business Management



الأستاذ الدكتور
عبدالستار محمد العلي

الدكتور
فائز جمعه صالح النجار



هذا الكتاب مقرر كمراجع أساسي لدارة إدارة الأعمال الصغيرة
في جامعة بنقاء التطبيقية والكلية التابعة لها

مقرر المادة



الفصل السادس: إدارة المشتريات والمخزون في المشروعات الصغيرة

Ch6: Purchasing and Inventory
Management in Small Business Location

الأهداف

يتوقع في نهاية الفصل الأول أن تكون قادراً على معرفة:

1- إدارة المشتريات:

- تطور النظرة إلى إدارة المشتريات

- دوافع الشراء

- تصنيف الشراء

- وظائف إدارة المشتريات

2- إدارة المخزون:

المفهوم - الوظائف - الرقابة على المخزون - نظم الرقابة - النظم الشائعة - الصرف - الجرد

١-٦ إدارة المشتريات Purchasing Management

• تطور النظرة إلى إدارة المشتريات

- ينظر إلى إدارة المشتريات على أنها إدارة خدمات، ولكن هذه النظرة قد تضيق من فرص الاستفادة المثلثى لنشاط الشراء وقراراته المستمدة من أساس علمية.
- نلاحظ أن الشراء بدأ يأخذ أهمية متزايدة في المنتجات المختلفة بحيث أصبحت وظيفة تباشرها المنشأة كعنصر أساسي لتحقيق العمل المنتج، لذا فلا بد لنشاط الشراء أن يكون متناسقاً مع الأنشطة الرئيسية بالمشروع. فهو ليس تابعاً ولا مسيطرًا وإنما يعمل بانسجام مع الإدارات الأخرى من أجل تحقيق أهداف المشروع المختلفة.
- لذا لا بد لإدارة المشتريات من الشراء بالكميات المناسبة، والجودة المناسبة، وبالسعر المناسب، ومن مصادر التوريد المناسبة، وفي الوقت المناسب.

١-٦ إدارة المشتريات Purchasing Management

• دوافع الشراء المختلفة

- يحتاج كل مشروع تجاري لشراء بعض المواد والأدوات لإعادة بيعها وتحقيق الربح، كما يحتاج المشروع الصناعي الشراء **للتشغيل** بدءاً من شراء الآلات وانتهاء بالمواد الخام المختلفة، وهو يحتاج بعض هذه المواد بصفة مستمرة لمواجهة احتياجات المشروع وبرامجه المختلفة، ولا بد أن يكون ذلك من خلال اعتدال التكاليف للحفاظ على موقف تنافسي في السوق، حيث تحقيق الوفورات في تكلفة المشتريات سيؤدي إلى زيادة أكبر في الأرباح.

١-٦ إدارة المشتريات Purchasing Management

• تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء

الشراء بهدف الاستهلاك

الشراء لغرض البيع

الشراء لغرض التجهيز أو التصنيع

٦-١ إدارة المشتريات Purchasing Management

• وظائف إدارة المشتريات/خطوات الشراء المختلفة

التحقق من الحاجة

توصيف الحاجة وتحديدها

اختيار مصادر التوريد المناسبة

دراسة السعر

إصدار أمر توريد

متابعة أمر الشراء

الاستلام والفحص

مراجعة الفواتير

المتابعة بعد الشراء

الاحتفاظ بالسجلات والدفاتر

الرقابة على المخزون

٦-١ إدارة المشتريات Purchasing Management

• السجلات والدفاتر الخاصة بإدارة المشتريات

الكتالوجات: تحتوي على بيانات تفصيلية عن الجوانب الفنية للمواد وأسعارها، وهذا مهم في المراحل الأولى لإصدار أمر الشراء.

سجل الأصناف: سجل تحتفظ به إدارة المشتريات للمواد المشترأة على سبيل الاستمرار.

دليل رموز الأصناف: يعرّف به كل صنف تعريفاً واضحاً ويخصص لكل صنف رمزاً دالاً عليه.

سجل الموردين: سجل يحوي على الموردين المختلفين بهدف الاستفادة منه عند البحث عن المصادر المناسبة للشراء.

سجل أوامر التوريد: سجل يحوي على بيان موجز للأوامر حسب أرقامها المتسلسلة وأسماء أصحابها.

سجل متابعة العقود: يستخدم لخدمة العقود والتي غالباً ما يستمر تنفيذها لفترة زمنية طويلة، ونستفيد منها حال الرغبة في تجديد العقد لفترة أخرى.

2-6 إدارة المخزون Inventory Management

- **مفهوم إدارة المخازن**
- تعرف إدارة المخزون على أنها الأساليب والمبادئ التي تستخدم في إعداد خطة المواد وتنسيقها والسيطرة عليها، ومراجعة تدفق أو حركة المواد خلال أنشطة وفعالية الشركة المختلفة.
- **سياسات المخزون:** هي جميع الأبعاد التي تمارسها إدارة المخزون في تحديد كميات المخزون وموقعه في الزمان والمكان المعينين.
- **الهدف من مراقبة المخزون:** تخفيض متوسط الاستثمار في المخزون من خلال زيادة دوران المواد خلال العام لأن ذلك سيؤدي إلى خفض في تكاليف المخزون.

2-6 إدارة المخزون Inventory Management

- وظائف إدارة المخازن
- الاحتفاظ في المخزون لمواجهة الطلب المتوقع.
- تأمين التدفق المنتظم لمستلزمات الإنتاج والوقاية من حالات نفاذ المخزون.
- تحقيق المكونات الثانوية ما بين أنظمة الإنتاج وأنظمة التوزيع.
- تحقيق مزايا دورات الطلب.
- الوقاية من زيادة الأسعار والاستفادة من خصم كمية الشراء.

2-6 إدارة المخزون Inventory Management

• الرقابة على المخزون حسب الأهمية النسبية للأصناف

الرقابة على الكمية/
الوحدة

الرقابة عن طريق
القيمة

2-6 إدارة المخزون Inventory Management

• الرقابة على المخزون حسب الأهمية النسبية للأصناف

تهدف الرقابة على الكمية (الوحدة) إعطاء المخازن الأهمية اللازمة والمناسبة لكل صنف من أصناف المخزون، وسهولة الوصول إلى المعلومات المختلفة حوله، وهنا يتم التأكيد على الرقابة على الكمية/الوحدات للأصناف محل الإقامة.

ومن هنا فان مدخل الكمية إنما يحدد ويراقب الكميات الداخلة والخارجية من كل صنف من الأصناف إلى المخازن، ولكن قد يكون المخزون متوازننا من حيث عدد الوحدات المطلوبة من المواد، ولكنه يكون غير متوازن من حيث المبالغ المستمرة فيه. مما يضطرنا إلى الرقابة على المخزون عن طريق القيمة.

2-6 إدارة المخزون Inventory Management

• الرقابة على المخزون حسب الأهمية النسبية للأصناف

قيمة المخزون: تحديد قيمة الأصناف المختلفة التي تدخل في حسابات المخازن.

حسابات المخزون السلعي: توضح قيمة الأصناف المختلفة في أي وقت وتستخدم لأغراض الرقابة على المخزون ومتابعة الرصيد حسب الأصناف من الأنواع المختلفة.

تقارير المخزون: التقارير الدورية التي يتلقاها مدير المخازن عن الرصيد والتي تعكس المعلومات عن معدل الاستهلاك والارتباطات مع الموردين وقيمة المخزون

الرقابة عن
طريق القيمة

2-6 إدارة المخزون Inventory Management

نظم الرقابة على المخزون

الرقابة بالاعتماد على مصادر البيانات وتقسم إلى:

- 1- الرقابة بالاعتماد على السجلات والأرصدة الدفترية.
- 2- الرقابة عن طريق المعاينة والجرد الفعلي.

الرقابة بالاعتماد على التوقيت الزمني وتقسم إلى:

- 1- نظم الرقابة المستمرة (مراقبة الحد الأدنى والحد الأقصى للمخزون)
- 2- نظم الرقابة الدورية (تعيين مستويات حد الطلب)

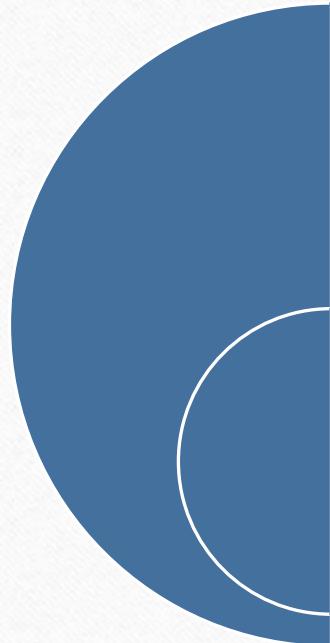


أهم النظم التائعة في مراقبة المخزون

نظم المراقبة الدورية	نظم الرقابة المستمرة	الاعتماد على التوقيت الزمني الاعتماد على مصادر البيانات
الطلب دوري	الحد الأدنى والأقصى للمخزون	السجلات والأرصدة الدفترية
الجرد دوري	الرقابة بوعاءين أو ثلاثة أو عية	المعينة والجرد الفعلى

2-6 إدارة المخزون Inventory Management

• أنواع جرد المخزون



الجرد الدوري: يجري على فترات محددة ومعروفة وغالباً يكون نهاية السنة المالية.

الجرد المستمر: يتم باستمرار خلال العام وفق جدول زمني معد مسبقاً

الاختلافات بين الجرد الدوري والجرد المستمر

- تستمر المخازن في عملها المعتاد أثناء عملية الجرد المستمر.
- يحتاج الجرد المستمر إلى أعداد أقل من المراجعين.
- تثبت نتائج الجرد المستمر على نفس السجلات مع البحث عن أسباب الاختلافات ومعالجة الزيادة أو النقص عند ظهورها مباشرة.
- يمكن قبول الأرصدة إذا لم تظهر فروق بين الجرد المستمر والسجلات ثم تدخل إلى الميزانية دون الحاجة إلى الجرد السنوي.

2-6 إدارة المخزون Inventory Management

• أهداف جرد المخزون

- 1- التحقق من دقة سجلات المخزون
- 2- مقارنة الأرقام الفعلية من الرصيد بالأرقام الموجودة في السجلات، للتأكد من عدم وجود مجالات للغش أو السرقة أو الاختلاس.
- 3- اكتشاف نقاط القوة والضعف في نظام وإجراءات رقابة المخازن

قوائم الجرد

- في نهاية الجرد لا بد من الوصول إلى الرصيد الفعلي للمخزون لمقارنته برصيد السجلات، وفي حالة وجود أي اختلافات لا بد من القيام بالآتي:

 - 1- تعطى الأولوية للرصيد الفعلي في حالة اختلافه عن السجلات
 - 2- التعرف على الأسباب الحقيقة التي أدت إلى الاختلافات.
 - 3- تسوية السجلات لكي تتفق مع الرصيد الفعلي للجرد.

العوامل التي تعمل على نجاح عملية الجرد

صفحة 168

الاعتبارات المختلفة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند عملية
الصرف

صفحة 164

ريادة الأعمال

Entrepreneurship

020000231

Section 1: Sunday, Tuesday [20:00-21:00]

Section 2: Monday, Wednesday [17:00-18:00]

د. بدر بنى إسماعيل

عجم تحكيمياً علمياً ومنهجياً

الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة

Entrepreneurship & Small
Business Management



الأستاذ الدكتور
عبدالستار محمد العلي

الدكتور
فائز جمعه صالح النجار



هذا الكتاب مقرر كمراجع أساسي لدارة إدارة الأعمال الصغيرة
في جامعة بنقاء التطبيقية والكلية التابعة لها

مقرر المادة



الفصل السابع: التسويق والأعمال الصغيرة

Ch7: Marketing and Small Business

الأهداف

يتوقع في نهاية الفصل الأول أن تكون قادراً على معرفة:

- التسويق من حيث المفهوم والعوامل التي تؤثر في المزيج التسويقي
- إستراتيجية التسعيرة
- اتصالات التسويق
- ترويج المنتجات

1-7 التسويق Marketing

- مفهوم التسويق
- عملية إدارية واجتماعية، والتي من خلالها الأفراد أو المجموعات يحصلون على ما يحتاجون ويرغبون، من خلال تأمين وتقديم وتبادل المنتجات بقيمة في السوق.
- ويمكن ممارسة التسويق من خلال المزيج التسويقي Marketing Mix

العوامل التي تؤثر في اختيار المزيج التسويقي

Factors in Setting the Promotion Mix

- سوق المنتج المستهدف ونوعه
- الاستراتيجية المتبعة في التسويق سواء استراتيجية السحب أو استراتيجية الدفع
Pull and Push Strategy
- مرحلة الاستعداد والتحفيز للمشتري
- دورة حياة المنتج
- المرتبة التي تحتلها الشركة في السوق.

طرق بناء العلاقات التسويقية

بيع السلعة ببساطة ودون علاقات

تشجيع المستهلكين على الاتصال والاستفسار بما يخص المنتج

السؤال عن مدى توافق المنتج مع توقعات المستهلكين

السؤال عن اقتراحات المستهلكين بما يخص التحسين في المنتجات

مشاركة المستهلك في العملية التسويقية

اختيار قنوات الاتصال

قنوات الاتصال الشخصية

- الاتصال وجهاً لوجه

- حرية الكلام أمام شخص أو جماعة

- الاتصال من خلال التلفون والبريد

قنوات الاتصال غير الشخصية مثل:

- وسائل الاعلام: الجرائد - الإيميل المباشر

- وسائل الصوت أو الصورة: الراديو والتلفزيون

- الوسائل الالكترونية: شريط صوت - شريط فيديو - قرص فيديو - قرص مرن

- وسائل العرض أو النشر: البوسترات - الإشارات والطلائع - لوحة الاعلانات

7-2 استراتيجية التسعير Pricing Strategy

تحديد السعر المناسب الذي يضمن نسبة ربح مقبولة من العمل الصغير.

العوامل التي تعتمد عليها سياسات التسعير:

طبيعة السلعة أو الخدمة

سياسة التسعير في الشركة

المنافسة

ظروف العمل التجاري

استراتيجية السوق

7-3 اتصالات التسويق Marketing Communications

يمكن تقديم مزيج اتصالات التسويقية من خلال خمسة نماذج تسمى أدوات الترويج

أدوات الترويج

الإعلان

Advertising

ترويج المبيعات

Sales

Promotion

العلاقات العامة

PR

and Publicity

المبيعات
الشخصية

Personal
Selling

التسويق المباشر

Direct

Marketing

متابعة استراتيجية تسويق الجودة الشاملة من خلال الأمور التالية

- يجب أن تكون الجودة مدركة من المستهلك
- يجب أن تتعكس الجودة في كل نشاطات المنظمة
- تتطلب الجودة الالتزام من كل العاملين في المنظمة
- تتطلب الجودة مهارات عالية
- يمكن العمل على تحسين الجودة باستمرار
- تتطلب التحسينات المستمرة أحياناً المفاجئ لأصغر وحدة، ولكن لا بد أن يكون التحسين مستمر.
- تعلم الجودة عمل الأشياء في الوقت المناسب.
- الجودة ضرورية، ولكنها قد تكون غير كافية لوحدها إذا استطاع المنافسون تأمين جودة أعلى في المنتجات التي ينتجونها.

4-7 ترويج المبيعات Sales Promotion

يركز ترويج المبيعات على دوافع الشراء المختلفة من قبل الزبائن لأن ذلك يساعد في ترويج المبيعات بطريقة أفضل. كما ويركز على سلوك المشتري وكيف يمكن أن يؤثر في اتخاذ القرار.

دوافع الشراء المختلفة

مراحل اتخاذ قرار الشراء

أساليب ترويج المبيعات

تشمل دوافع الشراء بشكل عام تلبية حاجات المستهلك التالية:

الرفاهية: وهي الرغبة في الحصول على الراحة المادية والذهنية وسبل العيش الطيب والتسليه والتزه.

الراحة: الرغبة في بذل جهد أقل من أجل الاقتصاد في الوقت والطاقة.

الأمان: تأمين المستقبل والمصلحة الشخصية

المكانة: وتشمل الاعتراف بالتفوق الشخصي أو الانتماء إلى مجموعة معينة مرغوب فيها من فئات المجتمع.

الصحة: الشعور باليقنة الجسمانية والظهور بالمظهر الحسن

الاقتصاد: الاقتصاد في الأموال والرغبة في ضمان الحصول على أكبر قيمة ممكنة من السلع المشتراء.

مراحل اتخاذ قرار الشراء

الإحساس بالمشكلة: وهي عندما يبدأ المستهلك بتنظيم وترتيب مشاكله وحاجياته، وعندما يحس بأن هناك فرق بين الحالة الحقيقة والمرغوبة.

البحث عن المعلومات حول السلعة: قد تكون مصادر المعلومات المتوفرة عن السلعة مصادر شخصية، أو مصادر تجارية، أو مصادر عامة، أو من خلال تجربة السلعة نفسها.

تقييم البديل المختلفة: حيث ينظر المشتري إلى مدى إشباع كل بديل للحتياجات التي لديه، ومدى تأمين الفوائد، ومدى السلامة التي يوفرها كل بديل من البديل.

الشراء الفعلي: هي مرحلة البديل الأفضل من مرحلة تقييم البديل، وتحويله إلى قرار شراء فعلي.

الشعور بعد الشراء: قد شعر المستهلك بالرضا بعد شراء المنتج، وقد يكون الشعور بعدم الرضا، لذلك فإن مهمة التسويق لا تنتهي بعد عملية البيع، ولكن يجب أن تستمر لمعرفة حقيقة شعور المستهلك.

أساليب ترويج المبيعات

أساليب
الترويج
المباشر

أساليب
الترويج غير
المباشر

أساليب ترويج
المبيعات

أساليب الترويج المباشر

1- العرض داخل المتاجر وفي واجهات المحلات

2- المبيعات في المناسبات الخاصة

3- البيع الشخصي والعلاقة الطيبة مع الزبائن

المراجع المعتمدة لمادة ريادة الاعمال

كتاب "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة" لدكتور فايز جمعه النجار والاستاذ الدكتور عبد الستار

محمد العلي بالإضافة إلى الملحقات (٦-١) حيث تم تحديد أرقام الصفحات من الكتاب المذكور أعلاه

بالإضافة إلى رقم الملحق ، حسب ما هو موضح في الجدول أدناه:

الوحدات المطلوبة (الصفحات)	اسم الوحدة
الفصل الأول صفحة (٥٥-٢٧)	الوحدة الأولى - مفهوم ريادة الاعمال
مصدر خارجي ملحق رقم (١)	الوحدة الثانية - مصادر تطوير الأفكار الريادية تحليل الرياضي SWOT
مصدر خارجي ملحق رقم (٢)	الوحدة الثالثة - دراسة الجدوى لتقييم فرص نجاح الأفكار الريادية
مصدر خارجي ملحق رقم (٣)	الوحدة الرابعة - الميزة التنافسية
الفصل الثامن صفحة ٢٠١-٢٠٨	الوحدة السادسة - الادارة المالية للمشاريع الصغيرة
الفصل السابع صفحة ١٧٧-١٩٣	الوحدة السابعة - الادارة التسويقية للمشاريع الصغيرة
مصدر خارجي ملحق رقم (٤)	الوحدة الثامنة - إدارة الموارد البشرية للمشاريع الصغيرة
الفصل الثالث عشر صفحة ٣١٩-٣٣٧	الوحدة العاشرة - خطة العمل وبناء نموذج العمل
مصدر خارجي ملحق رقم (٥)	قاعدة SMART
الفصل الثاني عشر صفحة ٢٩٣-٣٠٢	الوحدة الحادية عشر - الأمور القانونية المتعلقة بالمشاريع الصغيرة

امتحان المنتصف (من بداية الوحدة الأولى إلى نهاية الوحدة الرابعة)

وامتحان النهائي في جميع الوحدات.

دكتور محمد السنه

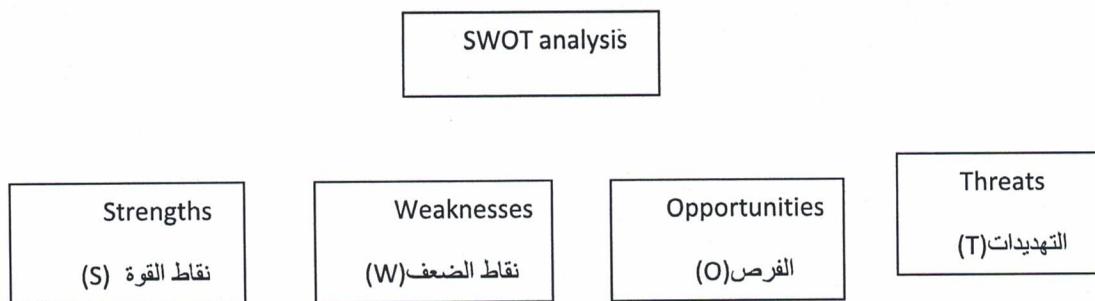
٢٠٢٠/٠٦/٢٠

دكتور محمد السنه

٢٠٢٠/٠٦/٢٠

أسلوب التحليل الرباعي السوق :SWOT analysis

- من المهم لرائد الأعمال أن يتلمس إمكانية تطبيق فكرته على واقع السوق عن طريق استخدام أحدى الطرق المفيدة والشائعة في تحليل السوق وهي:



يعتبر هذا التحليل إطاراً بسيطاً لاستخراج وتوليد بدائل استراتيجية من خلال تحليل الوضع الراهن لكل من البيئة الخارجية والداخلية. ويعتبر من أفضل النظم لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى، وقصيرة المدى).

١- دراسة البيئة الخارجية من حيث:

أ - الفرص المتاحة Opportunities

وتمثل البيئة الخارجية التي تساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشقيها العام والخاص:

- فالبيئة الخارجية العامة - تمثل دراسةقوى الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والدولية والثقافية
- أما البيئة الخارجية الخاصة - فتمثل دراسة العملاء والموزعين والمنافسين، وتعتبر أهم من العامة.

ب- التهديدات (المخاطر) Threats

الأحداث الموجودة في البيئة الخارجية التي قد تؤثر سلباً على المشروع مثل ظهور منافسين جدد أو ظهور سلع بديلة أو إصدار تشريعات وقوانين غير ملائمة للمشروع المستقبلي.

2- دراسة المنظمة من الداخل من حيث:

1- نقاط القوة Strengths

الصفات التي يتميز بها المشروع وتجعله قوياً" وقدر على استخدامها بشكل ايجابي لإنجاز اهدافه مقارنة بالمشروعات الأخرى المنافسة.

من الأمثلة على نقاط القوة:

- 1) الجودة ، التميز في السعر ، التميز في نوع الخدمة.
- 2) استخدام تكنولوجيا جيدة.
- 3) اتفاقيات وعقود طويلة الأمد.
- 4) مهارات بشرية مرتفعة.
- 5) حملات ترويجية مكثفة وناجحة.
- 6) انخفاض واضح في التكاليف.
- 7) علامة تجارية قوية.

بـ- نقاط الضعف Weaknesses

الصفات السلبية التي تضعف قدرات وإمكانيات المشروع مقارنة بالمشاريع المنافسة.

أمثلة على نقاط الضعف:

- 1) الاعتماد على مورد واحد.
- 2) الاعتماد على عدد محدود من العملاء.
- 3) عدم توافر مهارات البشرية اللازمة (نقص العمالة)..
- 4) انخفاض في منحنى الخبرة.
- 5) قصور في الأجهزة والمعدات.
- 6) عدم انتظام عمليات التجهيز.
- 7) محدودية ميزانية الترويج.
- 8) ضعف السيطرة على حركة المخزون.
- 9) مهارات تسويقية ضعيفة.
- 10) مهارات تسويقية ضعيفة.

نموذج تحليل SWOT

نواحي الضعف (W)	نواحي القوة (S)	العوامل الداخلية
خليه(3) ضعف و فرص استراتيجية علاجية	خليه(1) قوة و فرص استراتيجية هجومية	الفرص الرئيسية (O)
خليه (4) ضعف و تهديدات استراتيجية انسحاب	خليه(2) قوة و تهديدات استراتيجية دفاعية	التهديدات الرئيسية (T)

استراتيجية الهجوم:

- تواجه فرص ببنية و تمتلك في نفس الوقت قوة تساعدها على استغلال هذه الفرص.
- تعتمد المنظمة عندما تكون بأفضل حالاتها.
- مكامن قوتها أكبر من نقاط ضعفها فلا يستطيع المنافسين مواجهتها.

استراتيجية دفاعية:

- تتمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية ،في مثل هذه الحالة تحاول استخدام نواحي القوة لديها في بناء فرص في مجالات أخرى.
- تحاول المنظمة التكيف مع التهديدات قدر المستطاع.
- تعزيز و تقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات.

استراتيجية علاجية:

- وهي المنظمة التي تواجه فرص بيئية ولكنها تمتلك نقط ضعف داخلية.
- في هذه الحالة تحاول المنظمة إتباع استراتيجيات تتغلب بها على نواحي الضعف الداخلية أو تطورها.
- بذلك بان تلجأ إلى استراتيجية التنويع الخارجي، بالاندماج مع منظمة أخرى او شرائها بحيث تتمتع المنظمة الأخرى بنقاط قوة.
- من الإجراءات التي قد تقوم بها المنظمة هيكلة ادارة التسويق او اعتماد منافذ توزيعية جديدة او تصميم حملات ترويجية او الدخول بأجزاء من السوق أقل منافسة.

استراتيجية الانسحاب:

- وتمثل أسوأ الموقف حيث تواجه المنظمة تهديدات بيئية وفي نفس الوقت تتسم انشطتها الداخلية ومواردها بالضعف.
- يعود السبب الى عدم الكفاءة التشغيلية والانتاجية والتسويقية فضلا عن الضغوط التنافسية.
- في هذه الحالة تتبنى المنظمة استراتيجيات تقليل من اثر المخاطر والتهديدات.
- لذلك تعتمد استراتيجية الانسحاب او التراجع من خلال تقليل عملياتها او تقوم بإلغاء خط من خطوط الانتاج.
- ممكن تسمية هذه الاستراتيجية باستراتيجية الانكماش لكونها تحد من انشطتها وتقلصها من تكاليف ومن ثم تعاود العمل بعد تحسن الظروف (اي لأخرج من السوق بشكل كامل ولا تعمل تصفية).

•
•
•

يعمل تحليل SWOT على ايجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف وفقاً للمصفوفة التالية:

تحليل SWOT		
تخضع لرقابة وتحكم المنظمة	لا تخضع لرقابة وتحكم المنظمة	
مرغوبة من قبل المنظمة	(الداخلية) نقاط القوة Strengths	(الخارجية) مجالات الفرص Opportunities
غير مرغوبة من قبل المنظمة	نقاط الضعف Weaknesses	مجالات التهديدات او المخاطر Threats

معايير المفضلة

- تعطى الأولوية للمشروع الذي يملك نقاط قوة وفرص أكبر مقارنة بنقاط ضعفه والتهديدات المتوقعة.
- تعطى الأولوية للمشروع الذي يملك نقاط قوة وفرص أكثر مقارنة بالمشروعات الأخرى.
- سيتم استبعاد المشروع أو المشروعات ذات النقاط الأضعف والتهديدات الكبيرة.

دراسة حالة عملية على شركة ريادية في مجال الحاسوبات :

الفرص :

- شبكة المناطق المحلية local Area Network
- الربط بالشبكة الدولية Internet
- التدريب

التهديدات

- اعتبار الكمبيوتر جهاز منزلي اصبح يشتري في صناديق ولا يحتاج الى دعم او تدريب

نقاط القوة :

- (8) معرفة المنافسون للمشروع الريادي وباعة التجزئة
- (9) معرفة بالأنظمة والشبكات وال العلاقات والبرمجة وإدارة البيانات
- (10) علاقة جيدة مع الزبائن وإدامة العلاقة معهم ، إذ أن القوة في المبيعات المباشرة

نقاط الضعف :

- ارتفاع التكلفة.
- السعر والكمية لأن المنافسين يستطعون عرض بضائعهم باسعار اقل من اسعار المشروع الجديد
- السمعة التجارية : تقدم متاجر المنافسة الاعلان عنها نفسها على صفحة كاملة في حين ليس باستطاعة المشروع الجديد تحمل أعباء الدعاية العالية

الفصل الثالث: دراسة الجدوى لتقدير فرص نجاح فكرة المنشأة الإنتاجية الصغيرة

عزيزي الطالب:

قبل البدء بأى مشروع يجب التأكيد من مدى جدوى المشروع، ومعرفة المخاطر والخسائر التي يمكن أن تتحملها إذا فشل ذلك المشروع. وهنا تكمن أهمية عمل دراسة جدوى للمشروع، فهي دراسة تقدير لفكرة المشروع قبل البدأ بتطبيقه على أرض الواقع، وبناءً على النتيجة النهائية للدراسة، تستطيع أن تقرر إذا ما كان المشروع مُجدًا ويستحق البدأ فيه، أو أنه غير مُجد ولا يستحق العمل عليه.

في البداية نود توضيح مفهوم (دراسة الجدوى) ومفهوم (مشروع) حيث إنَّ دراسة الجدوى: هي الدراسة التي يجب أن تقوم بها قبل البدأ بتنفيذ المشروع، بغض النظر عن حجم المشروع أو نوعه، وهي تعتمد بالنتيجة على الإجابة على سؤالين، الأول: هل يمكن تنفيذ المشروع أي (هل هو قابل للتنفيذ؟ فإذا كانت الإجابة "نعم"، فالسؤال الثاني سيكون: كيف يقوم بالتنفيذ أي (ما خطوات التنفيذ بالتفصيل؟)، أما المشروع: فهو مجموعة من الأعمال أو الأنشطة التي تستهلك موارد معينة، بهدف الحصول على نتيجة معينة ويأتي في مرحلة ما بعد التنفيذ.

و في هذا الفصل سيتم تناول :

- التأكيد من جدوى الفكرة من خلال دراسة السوق، احتياجاته وتوجهاته
- التأكيد من جدوى الفكرة من خلال دراسة عمالئ المحتملين؟
- التأكيد من جدوى الفكرة من خلال دراسة وتحليل المنافس؟
- التأكيد من جدوى الفكرة من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية

المطلب الأول: التأكيد من جدوى الفكرة من خلال دراسة السوق، احتياجاته وتوجهاته

لا بد من عمل دراسة أولية للسوق للتأكد من جدوى الفكرة حيث أن هذه الدراسة بسيطة بطبعتها ولا تكلف نفقات كبيرة لعملها، فهي لا تتطلب تحليل دقيق وتفصيلي للسوق المراد الدخول إليه ، وإنما هي دراسة تهدف إلى التأكيد من عدم وجود مشكلة كبيرة وجوهرية تمنع تحقيق المشروع.

دراسة الجدوى:

هي طريقة تستخدم للتعرف على مدى توفر الإمكانيات الازمة لتنفيذ المشروع وتسويقه إنتاجه وهل هو مربح أم لا.

وتشمل دراسة السوق جمع معلومات أساسية عن المشروع، مثل:

- مدى حاجة السوق لهذه الفكرة
- فلا يمكنك أن تفتح في السوق محل لبيع الأدوات الكهربائية، في منطقة لم تصلها الكهرباء بعد
- اختيار موقع استراتيجي وذلك حسب نوع المشروع
- معرف مدى استجابة السوق للفكرة؟
- تقدير الطلب في السوق على الفكرة
- ما أسعار الخدمات أو السلع المشابهة لما تقدم؟
- هل السوق يتعرض لمشاكل اقتصادية أو ما شابه؟
- المتطلبات المادية للمشروع (معدات، ومكان كمكتب أو محل، وسلع أو مواد خام)

بالطبع فإنك تستطيع الحصول على هذه المعلومات ببساطة:

- بالسؤال
- أو التعاملات الشخصية مع أشخاص ذوي علاقة بالمشروع
- أو من الغرف التجارية
- أو من أي مصادر بحثية (كتب، وموقع إنترنت...)

المطلب الثاني: التأكد من جدوى الفكرة من خلال دراسة علائى المحتملين؟

يُعتبر تحديد الفئة المستهدفة عاملاً مهماً من عوامل نجاح المشروع.

لذلك يجب اختيار الفئة المستفيدة من المشروع بعد عمل دراسة سوق العمل، وتحديد طبيعة عمل المشروع.

دائماً إسأل نفسك :

- من هم علائى؟
- كم أعمارهم؟
- ما هو مستوى دخلهم ومدى قدرتهم على الدفع؟
- ما أدواتهم؟
- ما هي أماكن تواجدهم؟
- ما الأشياء التي يمكن أن تجذبهم لمشروعك دون غيرها؟

- كيف يمكن أن أصل إليهم؟

إن ذلك سيساعدك كثيراً في وضع الأسعار التي تتناسب مع الفئة المستفيدة وتلبية جميع احتياجاتهم.

في حال كانت فكرتك تستهدف الناس عموماً، يجب تحديد الأعمار التي ستستفيد منه، فقد لا تلائم سلع تلبى احتياجات من هم في سن الثلاثين، الأفراد الذين هم في سن العاشرة، أو إذا موجهاً للتعاون مع الشركات الأخرى التي تحتاج إلى إنتاج سلع مكملة لعملها، مثل شركات تصنيع السيارات، والشركات التي تزودها بالوقود لتشغيلها.

ولتسهيل دراسة العملاء علينا بتقسيمهم إلى شرائح، بحيث تحوي كل شريحة على أفراد تجمعهم خصائص متماثلة.

إن أشهر طريقة لتقسيم العملاء هي تقسيمهم بناء على أحد أو عدة من المعايير الأربع:

- ❖ جغرافياً
- ❖ ديمغرافيًّا
- ❖ نمط الحياة
- ❖ سلوك العملاء

فلنأتي الآن إلى تفصيل كل واحدة منهم.

أولاً: تقسيم العملاء بناء على المنطقة الجغرافية

تكون الصفة المشتركة بين الأفراد هنا هي المنطقة الجغرافية. فإذا كان المشروع سيخدم سكان منطقة بعينها ولتكن أهالي مدينة جدة، عندها يكون التقسيم الجغرافي هو التقسيم المستخدم.

ثانياً: التقسيم الديمغرافي المعتمد على خصائص السكان

تكون الصفة المشتركة هنا مرتبطة بخصائص السكان. كالعمر (شباب أو أطفال مثلاً) أو الجنس (ذكر أو أنثى) أو الدخل (دخل مرتفع أو دخل منخفض) أو الدرجة العلمية (جامعي أو شخص أكمل دراسته العليا) وهكذا ...

ثالثاً: التقسيم المعتمد على نمط الحياة

تكون الصفة المشتركة هنا اعتماداً على نمط الحياة والصفات الشخصية للعملاء. بمعنى ما هو نمط الحياة للزبائن الذين تقدم لهم الخدمة؟ هل هم رياضيون أم رجال أعمال أم ربات منازل أم نباتيون وهكذا؟

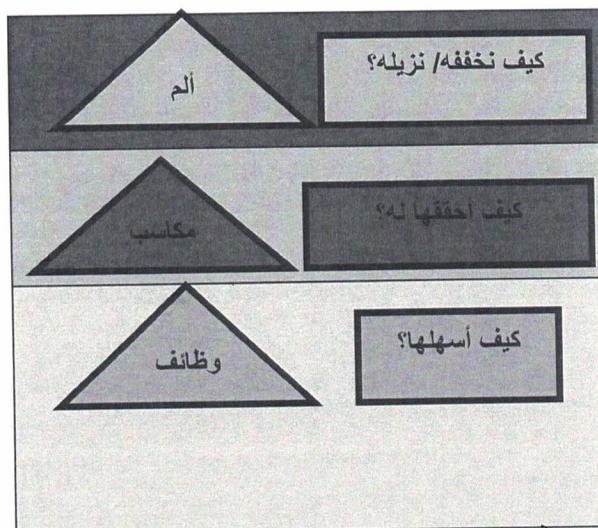
رابعاً: التقسيم المعتمد على سلوك المستهلك

وهنا يتم تقسيم الزبائن اعتماداً على معرفتهم وموافقتهم واستخدامهم للمنتج. مثلاً: ما مدى ولائهم للمنتج؟ ما معدلات الشراء لديهم لهذا المنتج؟ هل يفضل العملاء شراء المنتج عن طريق الانترنت أم الذهاب للسوق بأنفسهم والقيام بعملية التسوق؟ وهذا..... بالتأكيد من الصعب عليك تحديد الكثير من هذه المتغيرات بنفسك ، ولكن يجب عليك وضع تنبؤات مدرستة.

نموذج الألم، والمكسب ووظائف العملاء:

بعد تحديد الفئة المستهدفة لا بد من تحديد احتياجات الفئة المستهدفة. إن من أسهل الطرق لدراسة الاحتياجات هو نموذج Pain, Gain and Jobs أو يعني دراسة الألم ، والمكسب ، ووظائف العملاء.

بناء على هذا النموذج، فإن احتياجات العملاء ستتحصر في واحد من ثلاثة أقسام، علينا بعد معرفة احتياجاتهم الحقيقة أن تقوم بعمل منتج يليها، والاحتياجات هي:



:1- الألم للعملاء Pain
وهنا نقوم بدراسة الآلام التي يعاني منها العملاء.

مثلاً: هل لديهم مشكلة في ارتفاع أسعار الوقود مثلاً أم يعانون من مشاكل في المواصلات أم يعانون من عدم وجود مدارس؟

وبذلك فإن ما نبحث عنه هنا هو مشاكل يعاني منها أفراد هذه الشريحة، ويكون دورك هنا محاولة إيجاد حل، أو تقليلها أو إزالتها.

2- المكاسب Gain

وهنا لا نبحث عن الآلام موجودة لديهم وإنما نبحث عن أناس يعيشون حياة جيدة ولكنهم يسعون إلى تطويره والحصول على مكاسب إضافية.

فمثلاً الحصول على دخل إضافي هو مكب، أما توفير الدراسة الجامعية قد تصنف على أنها ألم لدى بعض الأشخاص؛ لأنها تحل مشكلة نقص الكفاءة لديه. أما إن كانت الدراسة الجامعية في جامعات قوية وعريقة فعندما تصنف على أنها من المكاسب؛ فهي لا تعطي للشخص مجرد التعلم، بل المستوى العالي منه.

3- الوظائف Jobs

وهنا نقوم بتحليل الوظائف والأعمال التي يقوم بها الناس بشكل اعتيادي، نبحث عن طرق لتسهيل هذه الوظائف.

فالفرق هنا أنه في الوظيفة يقوم الشخص بالعمل المطلوب في جميع الأحوال، لكننا نبحث عن طريقة لتسهيل هذا العمل. أما في المكاسب، فإن العمل بالأساس لم يكن لينجز أساساً وقمنا نحن بتوفيره له.

فمثلاً جميع الناس تنتقل للعمل بشكل يومي، وقيامنا بتوفير مواعصلات أسهل أو أسرع يسهل من وظيفة التنقل لديهم.

مثال أيضاً على ذلك، جميع الناس تقوم بدفع فواتير الكهرباء بشكل مستمر، وقيامنا بعمل خدمة دفع الفواتير عن طريق الانترنت مثلاً يسهل هذه الوظيفة؟

وبعد تحديد الاحتياجات (بشكل فردي أو مع الفريق الذي نعمل معه) نذهب إلى العملاء في الشريحة المستهدفة، ونختبر ما توصلنا إليه. فهل لديهم فعلاً الاحتياجات التي توصلنا إليها؟ وبذلك فإن التخطيط يبدأ بشكل منعزل عن العملاء، وبعد أن نصل للاحتجاجات التي نعتقد أنها ملائمة، نبدأ بمقابلة العملاء.

نشاط:

ضمن مجموعتك، قم باختيار فئة العملاء التي تستهدفها في مشروعك وقم بتحليلها، فكر فيما سيفعلون وفي كيفية تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي الاحتياجات والرغبات والتي لم يتم تلبيتها من قبل منافسيك. فكر هل فكرتك تلبي هذه الاحتياجات أم لا وذلك بتطبيق نموذج الألم، المكسب ووظائف العملاء؟ تذكر.....تحقيق حاجيات العميل ورغباته يعطي مشروعك ميزة، يجعلها في وضع تنافسي أفضل.

المطلب الثالث: التأكد من جدوى الفكرة من خلال دراسة وتحليل المنافس؟

لا تغفل عن دراسة المنافس

فمن الضروري جداً معرفة المشاريع المشابهة لمشروعك في سوق العمل، ومعرفة مدى تلبيتهم لاحتياجات الجمهور، وما الذي يمكن أن يميزك عنهم، وما هي المآخذ والأخطاء التي تراها فيهم لاستفادة منها في بناء مشروعك بشكل أفضل منهم.

معتقد خاطئ: تحليل المنافسين الغرض منه هو تقليدهم!



إن تحليل المنافسين هو تقييم لنقاط القوة والضعف في المنافسين الحالين والمحتملين. يوفر هذا التحليل إطار عام لتحديد الاستراتيجية الهجومية والدفاعية وتحديد الفرص والتهديدات.

إن تحليل المنافس هو عنصر أساسي في استراتيجية الشركات. وعلى الرغم من ذلك فإن معظم الشركات لا تجري هذا النوع من التحليل بشكل منتظم بما فيه الكفاية. ونتيجة لذلك فإن تلك الشركات تكون في خطر واضح بل وتقص فرصها التنافسية لعدم درايتها الكافية بالسوق.

إن تحليل المنافسين يستخلص معلومات عنه إذا ما كان يعمل بشكل جيد أو سيئ مما يوفر عليك تنفيذ ميزات عديمة الفائدة بموقعك وبالتالي توجه مشروعك نحو تطوير المزايا الفعلية التي يحتاج المستخدمون.

لماذا أدرس المنافس؟

- لأتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.
- لأنعلم من تجربتهم.
- لأعرف مدى قربهم أو بعدهم من السوق الذي أستهدفه.
- تحديد الميزة التنافسية والتأكد من صحتها.
- تحديد الفرص والفجوات الموجودة في السوق.
- السعي لأن تكون حصتي في السوق أكبر منه.
- تساعدني دراسة المنافس في تحديد سياسة التسعير الأنسب لعملائي.

نشاط: دراسة حالة

دراسة الحالة الأولى:

إفرض بأن فكرة مشروعك هو فتح محل بيع المأكولات البحرية وإفرض أيضاً بأنك قمت بعمل دراسة وتحليل للمنافس باستخدام الانترنت وأيضاً بعمل زيارة ميدانية للسوق في محاولة استكشاف ما يقدمه من منتجات وخدمات. وهذه هي المعلومات التي قمت بمعرفتها عن المنافس:

المنتجات: الجمبري، سمك النهاش، السلمون، الأخطبوط، الحبار، وسلطعونات البحر.

ساعات العمل: من الخامسة صباحاً حتى التاسعة مساءً

الأسعار: من 10 إلى 30 دنانير للكيلو.

تنفذ المنتجات في العادة في الساعة الثامنة صباحاً.

المنتجات ثبات نسبي، وتباع في السوق عند وقت الشراء.

ضمن مجموعتك قم بتحديد نقاط الضعف الموجودة لدى المنافس وكيف ستقوم باستغلال هذه

النقط لصالح مشروعك.

نشاط: دراسة حالة

دراسة الحالة الثانية:

افرض بأن فكرة مشروعك هو فتح محل كهربائي سيارات وإنفرض أيضاً بأنك قمت بعمل دراسة وتحليل للمنافس من خلال عمل زيارة ميدانية للسوق في محاولة استكشاف ما يقدمه من خدمات. وهذه هي المعلومات التي قمت بتجميعها عنه:

ساعات العمل: من التاسعة صباحاً ولغاية السادسة مساءً.

الخدمات: تصليح كهرباء السيارات.

ضمن مجموعتك، حاول إيجاد طرق أخرى لدراسة المنافس ولمعرفة ما يقدمه من خدمات.

أيضاً قم بتحديد نقاط الضعف الموجودة لدىيه بناء على ما جمعته وقم باستغلال هذه النقاط

لصالح مشروعك.

المطلب الرابع: التأكيد من جدوى الفكرة من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية للفكرة

لا بد أن يقوم صاحب الفكرة بعمل دراسة جدوى اقتصادية

ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات ونقاشها وتحليلها اعتماداً على 7 خطوات

متتابعة ومتسلسلة

وتشكل هذه الخطوات السبعة الخطوات الرئيسية التي لا بد منها للتأكد من جدوى الفكرة.

❖ الخطوات السبعة الالزامية لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع:

الخطوة الأولى:

حدد السلعة أو الخدمة التي تبيعها

(وهنا لا بد من الاستطلاع والتفكير والنقاش حول فكرة المشروع المناسبة

والتي تبدو مجديّة من خلال تحليلها والتأكد منها)

الخطوة الثانية:

اعرف ما إذا كان الناس سيشترون السلعة أم لا

(وهنا لا بد من التركيز والاهتمام على أن تكون السلعة تلبى احتياجات وطلب الزبائن المحتملين أو الحقيقين حتى أعرف إذا ما كان الناس سيشترون ما نخطط نحن لبيعه)

الخطوة الثالثة:

قرر كيف سيعمل مشروعك
(من الضروري أن تتخذ قراراً مدروساً حول كيف سيتم تشغيل المشروع ودراسة طبيعة الحال حول المشروع وطريقة تشغيله)

الخطوة الرابعة:

احسب تكاليف المشروع
يجب معرفة أنواع التكاليف وحسابها وأخذها بعين الاعتبار عند تجهيز وعمل دراسة الجدوى

وتنقسم التكاليف إلى نوعين:

تكاليف ثابتة : مثل (ثمن الأرض، المبني، المعدات، الأثاث،...)
تكاليف متغيرة : مثل (مواد الخام ، أجور، الصيانة، موافقات، مصروفات الكهرباء والمياه،...)

الخطوة الخامسة:

تقدير دخل المشروع من المبيعات
(تقدير الكمية التي يمكن بيعها من خلال المشروع خلال فترة زمنية معينة وسعرها عند البيع)

الخطوة السادسة:

قرر هل فكرة المشروع جيدة
(وهنا لا بد من اتخاذ القرار حول فكرة المشروع)

الخطوة السابعة:

لذلك لابد من سؤال أنفسنا الآتي:

-ما حجم أرباحنا من المشروع؟

-كيف يمكن حساب أرباحنا و التدفق النقدي؟

-ما هي الفوائد الأخرى الهامة؟

-ثم نقرر ما إذا كانت فكرة المشروع جيدة أم لا

وفي النهاية تقرر إذا ما كان المشروع يستحق التنفيذ أم لا

الخلاصة

خذ وقتك بعمل دراسة الجدوى ولا تتسرع بالقفز إلى التنفيذ، وقم بإيلاء هذه المسألة أهمية كبيرة، ففشل المشروع بالدراسة (وهو على الورق) أسهل من فشله وهو قيد التنفيذ، وهو أقل تكلفة مادية ومعنوية، ويمكن تصحيح عيوبه بسهولة.
إن كنت مستعداً لبذل وقتك وجهدك لعمل "مشروع الأحلام" فيجب أن تتأكد وتحتفظ من أنه سوف ينجح !!

موضوع للنقاش (من خلال جلسة عصف ذهني):

برأيك ما هو أكثر قطاع من القطاعات التالية في بلدكالأردن تشعر بأنه يوجد به نواقص و نقاط ضعف و تحتاج لحلول جديدة بأفكار مشاريع ذات جدوى؟ قطاع البيئة أم التعليم أم التكنولوجيا أم النقل والمواصلات؟



تناقش مع زملاؤك الطلاب حول هذا الموضوع وأالية إيجاد حلول لهذه المشاكل من خلال أفكار لمشاريع تجارية صغيرة.

الفصل الرابع: الميزة التنافسية و اختيار الموقع الأسباب للمنشأة

و في هذا الفصل سيتم تناول :

- مفهوم الميزة التنافسية
- أسباب الحاجة إلى وجود ميزة تنافسية لدى؟
- المحافظة على الميزة التنافسية
- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
- دراسة اختيار الموقع الملائم للمنشأة
- أهم العوامل الواجب دراستها عند اختيار موقع المنشأة

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية أو (Competitive Advantage) هي أن يكون لدى منشأتك الإنتاجية الصغيرة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحيتها.

من أمثلتها:

مصنع يمتلك منافذ توزيع في بلاد عديدة

مطعم يبيع آيس كريم بطعام ممتاز مقارنة بأي مطعم آخر

تاجر استورد التكنولوجيا الحديثة أسرع من غيره

مصنع يستطيع صناعة ملابس بتكلفة أقل من المصانع الأخرى التي تنتج نفس الجودة

لاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت فصير أو تستمر لسنوات عدة.

المطلب الثاني: أسباب الحاجة إلى وجود ميزة تنافسية لدى؟

الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية

العوامل الخارجية: تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات.

فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

العوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين.

فالمطعم الذي ينتج آيس كريم بطعم مميز ومحبب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الآيس كريم.

الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة و لكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

المطلب الثالث: المحافظة على الميزة التنافسية

قد نتمكن من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون و بال التالي تزول الميزة التنافسية. الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها و يصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد و القدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها.

فمثلاً قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد و بالتالي تكون له ميزة تنافسية و لكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك موقع في نفس الموقع أما أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات و أنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين.

المطلب الرابع: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

مايكل بورتر (أستاذ جامعة هارفارد) يرى أن الميزة التنافسية تقسم إلى نوعين:

أ- التميز في التكلفة

تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين. هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة

ب- التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز

شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تفرد به عن المنافسين

و بالتالي فهو (بورتر) يرى أنه يوجد ثلاثة استراتيجيات رئيسية

1- استراتيجية أقل تكلفة

و فيها تكون استراتيجية الشركة تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة. مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي.

2- استراتيجية التمييز

و فيها تكون استراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد. مثل منتجات شركة سوني.

3- استراتيجية التركيز

في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة شريحة معينة من السوق و تحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما. مثل حلاق الأطفال.

نشاط:

فيما يلي مجموعة من المنشآت التجارية. قم مع أفراد مجموعتك باقتراح مجموعة من الميزات التافسية التي يمكن إضافتها إليها لغرض تميزها وزيادة ربحيتها.

صالون حلاقة

محل خضار وفواكه

محل بيع أزهار

مطعم فلافل

تذكرة:

- ❖ يجب أن تكون الميزة التافسية سهلة الفهم كي يسهل تعليمها للموظفين الجدد والحاليين. ويجب أن تكون هذه الميزات محظ تركيز تدريب الموظفين.
- ❖ يجب أن يكون للميزة التافسية أثراً في تحسين المنتج وتسهيل استخدام المستهلك له أو تضعه في مرتبة تختلف عن باقي المنتجات.
- ❖ كما عليك عدم اختيار ميزة كونها تبدو جيدة فقط أو سيقبلها المستهلكين أو تعمل على رفع معنويات الموظفين أو من أجل الرد على أي من المنافسين.
- ❖ تجنب الوضوح عند ذكر الميزات، أو تلك التي لا تحمل معنى عميق ؛ لأن تقوم بتعليق لافتات في كل مكان في المصنع ونكتب عليها: "تحن نحب موظفينا" بل يجدر أن تكتب عليها: "عندما تكون سلامة الموظفين هي الأساس، فإننا نعد من الفائزين".
- ❖ وأخيراً لا يمكن أن تكون الميزة هادفة فقط لتحقيق الأرباح. ومع أن هدف المشروع هو تحقيق الأرباح إلا أنه لا يمكن أن يغدو هو الميزة التافسية،

فمن الصعب إقناع المستهلكين بالشراء منك أو أن يعمل الموظفين معك إن كان اهتمامك ينصب في جني المال وتحقيق الأرباح فقط.

المطلب الخامس: دراسة اختيار الموقع الملائم للمنشأة

وهي من الدراسات الفنية الأساسية للمنشآت التجارية لما لها أهمية خاصة في تحديد موقع المنشأة جغرافياً وتنبيئ المساحة اللازمة لها وابعادها والأخذ بنظر الاعتبار التوسيع المستقبلي و تعد هذه من الفقرات المهمة جداً لديمومة واستمرار المنشأة في المستقبل.

إن صلاحية موقع المشروع تتغير من وقت إلى آخر، حيث تغير أنماط واساليب العيش لذا تعتبر موقع كثيرة من المصانع القديمة في الوقت الحاضر موقع سيئة بينما كانت في وقت اختيارها موقع جيدة.

فعلى سبيل المثال، منذ أكثر من 90 سنة كان وسط المدينة يعتبر أفضل موقع للمشاريع الصناعية لتوفر العمال وسهولة المواصلات وتتوفر السكن ولقربه من المستهلكين أما الان فان صعوبة المواصلات وازمة السكن داخل المدن والتلوث البيئي جعلت مركز المدن مكاناً سيئاً لإقامة المشاريع الصناعية. عند اختيار موقع المشروع الصناعي يتطلب التنبؤ بمستقبل الصناعة المعينة والكميات التي تنتج وأماكن تجمع المستهلكين في الوقت الحاضر وفي المستقبل ومع هذا فمهما كانت التنبؤات سليمة يكون من المستحيل اختيار الموقع الملائم بصورة كاملة من جميع النواحي.

المطلب السادس: اهم العوامل الواجب دراستها عند اختيار موقع المنشأة

❖ القرب من مصادر المواد الأولية

يفضل ان يكون موقع المشروع بالقرب من مصادر المواد الاولية اذا كانت سريعة التلف كما في صناعة تعليب الخضروات والفواكه واللحوم ومنتجات الالبان او اذا كانت كلف نقلها كبيرة كما في صناعة الاسمنت وصناعة تكرير النفط وفي الواقع انشاء المشروع بالقرب من مصادر المواد الاولية هدف قد يصعب تحقيقه.

❖ القرب من السوق

إذ أن قرب المشروع من السوق يساعد على اعطاء المستهلكين خدمات أفضل وعلى توفير جزء كبير من تكاليف النقل .

❖ توفر القوى العاملة

دراسة طبيعية الموقع من حيث توفر الافراد المؤهلين لنوع العمليات الانتاجية في المنشأة، إذ أن تنوع العمليات في كثير من الصناعات وصعوبة احتمال وجود جميع الخبرات في الموقع المختار يتطلب تعويض هذا النقص عن طريق اقامة دورات تدريبية للاختصاصات والمهارات الطلوبة.

❖ توفر الخدمات

يعتبر وقوع المشروع بالقرب من مصادر الماء والكهرباء امر هام فتوفر الماء ضروري جدا وقد تتطلب بعض العمليات الصناعية كميات كبيرة من المياه

❖ المناخ:

قد يؤثر المناخ في اختيار موقع بعض المنشآت التجارية وبالرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أنها أصبحت في الحاضر أقل مما كانت عليه منذ عشرات السنين بسبب إمكانية التحكم وبكلف معقولة في درجة الحرارة والرطوبة والتهوية والأتربة والدخان داخل المنشأة إلا أنه من الضروري معرفة المناخ والظروف الجوية في الموقع المختار .

❖ الضرائب:

تؤثر الضرائب التي تفرضها الحكومات إلى حد ما في اختيار موقع المشروع فقد تعمد الحكومات إلى فرض ضرائب على أرباح المشاريع المقامة في المدن بنسبة أكثر من المشاريع المقامة في الريف وعلى المشاريع في المدن المتطرفة أكثر من المشاريع في المدن الأقل تطوراً.

❖ القوانين

من العوامل الهامة في اختيار الموقع دراسة القوانين التي تخضع لها المنطقة المعنية فقد تؤثر القوانين في المنطقة على خطط البناء والتوسعات التي يحتاجها المشروع مستقبلاً. كما يجب معرفة فيما إذا كانت هناك تحريم إقامة بعض الصناعات في مناطق معينة.

❖ المنافسة:

وضع المنافسة المحتملة في المنطقة.
مدى تشابه أو اختلاف المشاريع المقامة في المنطقة.
مدى التنافس أو التكامل بين المشاريع في تلك المنطقة.

❖ الحاجة

مدى حاجة المنطقة للخدمات التي ستقدمها ومدى توافر الخدمات في الموقع.

نشاط:

ناقش مع أفراد مجموعتك الموقع الأنسب لفكرة مجموعتك وكذلك العوامل التي أخذتها بعين الاعتبار عندما اخترت الموقع.

المخاطر والتحديات التي تواجه المشروع الريادي الصغير

يعرض المشروع الصغير الى مخاطر متعددة بشكل اكبر من المشروعات الكبيرة حيث ان الخطر الذي تواجهه المشروعات الصغيرة قد يؤدي الى ترك السوق وذلك بسبب الامكانيات المتواضعة وعدم القدرة على مواجهة المخاطر. وتنشأ المخاطرة نتيجة لعدم التأكد.

وتتنوع المخاطر التي تواجه المشروع الصغير من حيث وبعد الزمني فمنها ما يقع في بداية المشروع، ومنها ما يقع خلال دورة من دورات حياة المشروع، ومنها ما يقع عند محاولة المشروع الانتشار في الاسواق المحلية، ومنها ما يقع عند تقديم السلع او الخدمات. وتنشأ المخاطرة نتيجة لعدم التأكد.

ويمكن ان يتم تصنيف المخاطر التي قد تواجه المشروع الصغير الى نوعين هما:

أ - مخاطر يمكن توقعها مثل:

- 1-مخاطر كلفة المشروع.
- 2-مخاطر تكلفة الاجهزه والمعدات والاثاث.
- 3-مخاطر اجور ورواتب الموظفين.
- 4-مخاطر المصارييف والرسوم المتوقعة.
- 5-مخاطر تكاليف المواد الاولية.
- 6-مخاطر تكاليف التسويق.

ب - مخاطر يصعب التوقع بها:

- 1-مخاطر المنافسة وما ينجم عنها.
- 2-مخاطر التطورات التكنولوجية والاكتشافات الجديدة.
- 3-مخاطر التغير والتطور في احتياجات الافراد.
- 4-المخاطر السياسية والقانونية المفاجئة.
- 5-المخاطر المالية والنقدية.

أساليب مواجهة المخاطر

إذا عرفنا بوجود المخاطر، وتوفرت لدينا طرق دقيقة لقياسها أمكننا عندها أن نتعامل معها بالطريقة المناسبة، إن كل نوع وكل مستوى من المخاطر يقابلها طرق للعلاج والتreatment مع تلك المخاطر. وهناك ثلاثة أساليب لمواجهة المخاطر:

1. تجنب المخاطر

2. تقليل المخاطر

3. نقل المخاطر إلى الغير (شركات التأمين)

المصدر:

العاني، م، واخرون 2020. ادارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

جامعة الملك سعود https://alriyadah.ksu.edu.sa/ar/project_risk

ادارة الموارد البشرية

تعريف الموارد البشرية: (عدة تعاريف)

- مجموعه من القرارات التي يتم تصميمها لإيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها.
- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم.
- تصميم وإعداد أهداف ، وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لما تتحققه من أهداف للمنظمة و فيما يلي عرض لأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

1_ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمّن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سبب من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل؛¹

أن الإنسان كائن حركي متعدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، والاكتشاف، والتخريب ...الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات)؛²

إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.³

2 _ أهداف إدارة الموارد البشرية: تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى:

أ _ أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:

من خلال أهداف المنظمة يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

ـ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً؛

ـ تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها؛

ـ الارتقاء بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.⁴

ب _ أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:

تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى:

ـ إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم؛

ـ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.⁵

ج_ أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:

تنطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.⁶

*وظائف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها، وفيما يلي عرض لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

أ_ وظيفة تكوين الموارد البشرية: وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراقبة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية: تصميم وتحليل العمل، التخطيط للمورد البشري، استقطاب المورد البشري، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.⁷

ب_ وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية: تتمثل في:

✓ تدريب وتنمية العاملين: يركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.⁸

✓ تطوير المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة.

✓ إدارة الأداء: يقصد بإدارة الأداء الوسيلة التي من خلالها يتتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإن إدارة الأداء

كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية.⁹

ج_ وظيفة تحفيز الموارد البشرية:

يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالاجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو قادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي لمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء.¹⁰

د_ الرواتب والأجور والمكافأة:

وهي التي تعنى بتقييم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويض غير مباشرة من مكافأة معنوية للفرد كالمزایا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته.¹¹

ه_ السلامة والصحة المهنية:

وهو المكون الذي يعنى بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.

و_ وظيفة تنظيم علاقات العمل:

تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم وإشباع رغباتهم.

قاعدة SMART لتحديد الأهداف

ما هي العناصر الأساسية لأي خطة عمل

كيفية بناء نموذج العمل

أجريت في الخمسينات من القرن الماضي دراسة في جامعة هارفارد على عينة من مئة طالب ، حيث تم سؤال كل واحد منهم عما يود أن يكون بعد عشر سنوات ، وكان جواب جميعهم أن يكونوا أغنياء وناجحين ومؤثرين في عالم المال والأعمال؛ سوى عشرة طلاب فقط وضعوا أهدافاً واضحة ومحددة وفصلوها كتابة، وبعد مضي عشر سنوات تم متابعة الحال الذي آلوه إليهم، فوجدوا أن 91% من إجمالي الثروة التي ملكوها جميعاً تعود لأولئك العشرة!! وبهذا تتضح مدى أهمية وضع الأهداف بالطريقة الصحيحة ومدى أثرها في نسبة تحقيقها. فهل أهدافك التي وضعتها ... فعالة ومثالية؟ وكيف نجعلها حقيقة كذلك حتى نجد في أنفسنا الحافز الأكبر وفي سلوكنا المجهود الأكثر في سبيل تحقيقها؟

قبل أن نستعرض خصائص الأهداف المثالية، ينبغي أن نضع في الحسبان أنه ليس كل فكرة أو نية لفعل مستقبلي تعتبر هدفاً حقيقياً، ولا تتحصل الاستفادة الحقة إلا بالخصائص والسمات التي تجعل من الهدف هدفاً حقيقياً. وخصائص الأهداف الذكية (SMART goals) هي على النحو التالي :

أن يكون الهدف دقيقاً ومحدداً - S - Specific

أن يكون قابلاً للقياس - M - Measurable

أن يكون قابلاً للإنجاز - A - Achievable

أن يكون واقعي - R - Realistic

أن يكون له بعد زمني - T - Time

ولمزيد من التوضيح يمكن التفصيل كالتالي:

١- الدقة والتحديد: وضوح الهدف وعدم كونه مبهمًا أو ضبابيًّا يعد من السمات المهمة للأهداف. كما أنه لا يكفي أن يكون الهدف واضحًا فحسب، بل لابد من تحديده ووصفه. وللوضيح ذلك، انظر الأمثلة التالية:

أهداف محددة وواضحة: - أريد أن أصبح مهندسًا متخصصًا في هندسة البترول خلال 4 سنوات والعمل في شركة أرامكو السعودية للإسهام في تطوير إنتاج المملكة لحقولها البترولية الضخمة. - أريد أن أحصل على شهادة في الحاسوب الآلي من جامعة الملك فهد للبترول والمعادن من أجل إدارة وتطوير أعمال شركة والدي الخاصة. أهداف عامة: - أريد أن أكون مهندس بترول لأحصل على وظيفة. - أريد أن أحصل على شهادة جامعية.

٢- القابلية للقياس: المقصود من كون الأهداف مقاسة ومحسوبة هو القدرة على قياسها بشكل عملي وإمكانية حساب وتقييم مدى الإنجاز فيها، فعلى سبيل المثال هذه بعض الأمثلة للأهداف المقاسة ونظيراتها من غير المقاسة:

أهداف مقاسة: - يجب أن أحضر جميع حصص مقرر الرياضيات طوال هذا الفصل الدراسي كي أحصل على تقدير امتياز فيها. - يجب أن أذاكر ساعتين كل خميس للإعداد لاختبار مستوى اللغة الإنجليزية (التوفل) كي أحصل على 550 نقطة لأتمكن من الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا.

أهداف غير مقاسة: - علي أن أحضر معظم الحصص في مقرر الرياضيات كي أنجح فيه. - أريد أن أرفع من قدرتي في اللغة الإنجليزية بشكل كبير.

٣- القابلية للإنجاز: عندما نعي الأهداف الأكثر أهمية لنا، نبدأ بتحديد طرق جعلها تتشكل بطريقة صحيحة، فنقوم بتحسين مواقفنا وقدراتنا ومهاراتنا وإمكانياتنا المادية لتبلغ منزلة تلكم الأهداف، ونبدأ برؤيه الفرص التي كانت قد فحصت مسبقًا لتقربك أكثر من تحقيق أهدافك. تستطيع تنفيذ معظم الأهداف التي تضعها أيًّا كانت إذا قمت بالخطيط الحكيم للخطوات وتأسيس إطار زمني يسمح بتنفيذ هذه الخطوات.

٤- الواقعية: يجب أن تكون متأكًّداً من أن الأهداف ملائمة وواقعية حتى يمكنك بلوغ ما تصبو إليه، وإذا لم تستطع تحقيق ذلك فقد تصاب بشيء من فقدان الحماس، وعندئِذ قد تضطر للتخلِّي عنها. مثال ذلك:



ليس من المعقول أن تحقق هدفك لتصبح مهندساً متميزاً وأنت ضعيف في مادة الرياضيات أو لا تحبها، أو تقرر أن تكون طبيباً وأنت تكره رؤية الدم. لذلك من الضروري أن تبحث عن مكانن القوة لديك وتوظفها في مكانها الصحيح لتحقيق الأهداف الواقعية.

5- الارتباط ببعد زمني: لا يكفي أن يكون الهدف واضحًا ومحدداً فحسب، بل لا بد من تحديه بزمن مناسب حتى نتمكن من إنجازه وتنفيذـه. فإذا لم يوضع للهدف فترة زمنية محددة لتنفيذـه فسيبقى أملـاً ورغبة وليس هدفـاً له سمة الفاعلية والتطبيق. لاحظ الفرق بين كل هدف ونظيرـه في الأمثلة التالية وستجد أن الأهداف المنضبطة بزمن محدد من الممكن تحقيقـها ووضع آلـية دقيقة لذلك، أما الأهداف المفتوحة في مدة تحقيقـها فمن الواضح أنه يمكن أن يطول بها الأمل دون أن تجد طريقـها للتنفيذـ.

أهداف مرتبطة بزمن: - سوف أدخل أربعينـة ريالـاً خلال خمسـة الشهـور القادـمة حتى نهاية شهر ذي الحـجة لشراء جـهاز حـاسـب آلي بـألفـي ريالـ. - يجب أن أحـقـ مـعـدـلاً تـراـكمـياً لا يـقـلـ عنـ 3ـ مـنـ 4ـ فـيـ هـذـاـ الفـصـلـ. أـهـدـافـ غـيرـ مـرـتـبـطـةـ بـزـمـنـ: - سوف أـسـعـيـ لـادـخـارـ مـلـبغـ أـلـفـيـ رـيـالـ لـشـراءـ جـهاـزـ حـاسـبـ آـلـيـ. - يجب أن أحـقـ مـعـدـلاً تـراـكمـياً مـرـتفـعاً بـأـسـرـعـ وقتـ مـمـكـنـ. ويـجـدـرـ التـتـبـيـهـ أـنـ مـنـ الـمـهـمـ إـعادـةـ النـظـرـ مـرـةـ أـخـرىـ فـيـ المـدـةـ الزـمـنـيـةـ التـيـ حدـدتـهاـ لـلـهـدـفـ إـذـاـ ظـهـرـ لـكـ أـنـكـ لـنـ تـمـكـنـ مـنـ تـحـقـيقـهـ فـيـهاـ وـلـلـوـصـولـ إـلـىـ الزـمـنـ الـمـنـاسـبـ وـالـوـاقـعـيـ لـإـنـجـازـ الـمـهـمـةـ الـمـطـلـوـبـةـ. وـلـكـ يـجـبـ أـنـ تـكـونـ قـبـلـ ذـلـكـ قـدـ وـضـعـتـ بـرـنـامـجاـ وـاـضـحـاـ وـدـقـيـقاـ لـتـحـقـيقـ الـهـدـفـ حـتـىـ لـاـ تـتـعـوـدـ عـلـىـ تـمـدـيـدـ المـدـةـ الزـمـنـيـةـ لـلـأـهـدـافـ وـالـتـأـجـيلـ فـيـهاـ كـلـمـاـ رـغـبـتـ فـيـ ذـلـكـ.

وهـنـاكـ سـمـةـ أـخـرىـ إـصـافـيـةـ لـلـأـهـدـافـ يـجـدـرـ بـنـاـ ذـكـرـ هـاـ هـنـاـ وـهـيـ: أـنـ تـكـونـ مـوـسـومـةـ بـالـتـحـديـ: إـنـ الـأـهـدـافـ التـيـ تـثـيـرـ الـاـهـتـمـامـ وـالـتـحـديـ مـهـمـةـ لـنـجـاحـكـ. وـلـذـاـ فـإـنـهاـ تـثـيـرـ الـاستـعـدـادـ الـفـسـيـ وـالـبـدـنـيـ لـتـوـفـرـ أـعـلـىـ مـسـتـوـيـاتـ الطـاـقةـ لـتـحـقـيقـ أـهـدـافـكـ التـيـ تـصـبـوـ إـلـيـهاـ. أـمـاـ الـأـهـدـافـ ذـاتـ الـمـسـتـوـيـ الـمـتـدـنـيـ مـنـ التـحـديـ وـالـتـيـ لـاـ تـحـتـويـ عـلـىـ قـدـرـ كـافـيـ مـنـ الـعـزـيمـةـ فـمـاـلـهـاـ إـلـىـ دـعـمـ التـنـفـيـذـ وـتـشـعـعـ عـلـىـ دـنـوـ الـهـمـةـ وـرـبـماـ إـلـاحـاطـ. تـذـكـرـ أـنـكـ سـتـحـتـاجـ إـلـىـ تـغـيـيرـ الـأـهـدـافـ وـتـوـجـيهـهـاـ نـحـوـ الـمـطـلـوـبـ إـذـاـ كـانـتـ غـيرـ مـثـيـرـةـ لـلـاـهـتـمـامـ وـالـتـحـديـ. هـدـفـ مـوـسـومـ بـالـتـحـديـ: يـجـبـ أـنـ أـوـاـظـبـ عـلـىـ مـارـسـةـ رـيـاضـةـ جـريـ لـمـدـةـ نـصـفـ سـاعـةـ ثـلـاثـ مـرـاتـ فـيـ الـأـسـبـوـعـ لـكـ يـنـقـصـ وزـنـيـ 5ـ كـغـ؛ حـسـبـ نـصـيـحةـ الطـبـيبـ. هـدـفـ غـيرـ مـوـسـومـ بـالـتـحـديـ: رـبـماـ نـتـسـائـلـ بـعـدـمـاـ عـلـمـنـاـ خـصـائـصـ الـأـهـدـافـ الـمـثـالـيـةـ.