

Distr.
LIMITED

E/ESCWA/ID/1997/3
21 August 1997
ORIGINAL: ARABIC

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

تتمية القدرات الريادية في الأعمال

كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك

دليل المدرب



الأمم المتحدة
نيويورك، ١٩٩٧



توطئة

صدر "دليل المدرب" لبرنامج "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك" (SYB) للمرة الأولى عام ١٩٩٢، وموّلته برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ضمن مشروع نفذته اسكوا بعنوان "الترويج للمهارات الريادية في الأعمال في منطقة الاسكوا". وقد اعتمد الدليل في حينه، وبشكل اساسي، على برنامج تدريب رائد تم تنفيذه على "رياديين محتملين" من الأردن، في أيار/مايو عام ١٩٩٠.

ومنذ صدور الدليل عام ١٩٩٢، وعلى امتداد السنوات الخمس الماضية، قامت الإسكوا، بالتعاون مع مختلف الهيئات والمؤسسات الوطنية والإقليمية والدولية، بتنفيذ برامج تدريب كثيرة مشابهة شملت برامج لتدريب المدربين وأخرى لتدريب الرياديين المحتملين من مناطق وفئات ودول متعددة تختلف في ظروفها وبيئتها وخصائص الأعمال فيها. وقد أقيمت برامج التدريب في مختلف المدن والبلدان في: الضفة الغربية وقطاع غزة، الأردن، مصر، الكويت، والجمهورية العربية السورية، ولبنان.

وبسبب هذا التنوع والاختلاف في ظروف برامج التدريب وخصائص المتدربين وبيئة الأعمال حولهم، كان من الضروري بذل جهود حثيثة مستمرة لتطوير مواد التدريب وتبسيطها وتحسينها، ولتكيفها بشكل يحقق الفائدة المثلى من برامج التدريب للفئات المختلفة من المتدربين المشاركين.

وقد ازداد الأهتمام في السنوات الأخيرة بمفاهيم الريادة في الأعمال وبضرورة الترويج لمؤسسات الأعمال الصغيرة، وازداد مع هذا الأهتمام، وبشكل ملموس، الطلب على برنامج التدريب (SYB) وعلى مواد التدريب المستخدمة. ولهذا أصبح هناك ضرورة ملحة لإعادة إصدار "دليل المدرب" في نسخة جديدة، محدثة ومنقحة ومتطورة، تأخذ بالاعتبار زبدة التجربة المكتسبة من مختلف برامج التدريب المنفذة وعبرها. ولذلك يؤمل ان تكون النسخة المحدثة والمنقحة -التي بين ايديكم- بمثابة مرشد واداة، للمدربين، تتضمن كل مستلزمات برامج التدريب في المنطقة، وتساعدهم على تنفيذ أفضل برامج التدريب التي يقومون بها في مختلف المناطق. ومن المؤمل بذلك ان يساهم نشر هذا الدليل وتعميمه في تسريع بناء قدرات جيدة ومتطورة للمدربين المحليين.

ولا بد من الإشارة هنا الى ان الطبعة الحالية اعتمدت، في تجميع مواد التدريب والانتقاء من بينها وإعادة صياغتها وتنقيحها وأختيارها، على المساهمة المباشرة والفعالة للعديد من المدربين المحليين الذين شاركوا في تنفيذ برامج التدريب المشار اليها اعلاه، وخصوصاً أولئك الذين ساهموا في برامج صندوق الأمم المتحدة للمرأة (UNIFEM) - تحت عنوان "مشروع تعزيز دور المؤسسات لدعم المشاريع النسوية الصغيرة" في الاردن ولبنان وسورية وغزة، والمشروع المشترك بين الصندوق المذكور وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في لبنان، بمن فيهم مدربو وزارة الشؤون الاجتماعية في لبنان، ووزارة الزراعة في الجمهورية العربية السورية، ووكالة الأمم المتحدة لتشغيل واغاثة اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، وصندوق التنمية والتشغيل في الأردن، ومؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية في لبنان، ممن لهم الشكر الجزيل على مساهمتهم القيمة في إصدار هذه النسخة بشكلها الحالي.

إن دليل المدرب (SYB)، في نسخته المحدثه، يحدد للمدرب مختلف الخطوات العملية لمختلف حلقات التدريب التي يتضمنها البرنامج عند تنفيذه، بما في ذلك الاستفادة من ملاحظات المتدربين وردودهم المرتجعة. كما يتضمن كيفية تطوير مواد التدريب لتتلاءم بشكل أفضل مع خصائص مختلف فئات المتدربين المستهدفة. ويُعطي الدليل كل الجوانب المتعلقة بالتدريب على المهارات الريادية في الأعمال، بدءاً من تقييم البيئة المحيطة بموقع التدريب؛ الى الترويج للبرنامج واستقطاب المتدربين والانتقاء بين المرشحين منهم- وكلها خطوات يجب ان تسبق تنفيذ برنامج التدريب نفسه-؛ ثم مداخلات المدرب خلال تنفيذ البرنامج -وقد صممت هذه المداخلات بدقة وتأن وأُخرجت في حلقات مرنة تشمل مختلف جوانب المهارات الريادية وإدارة الأعمال التي يشملها البرنامج-؛ وانتهاء ببرامج المتابعة بعد انتهاء التدريب.

وقد نسقت مواد التدريب في الدليل واطرت ضمن ملفات مستقلة ومرنة، لتكون اداة طيعة في يد المدرب تسمح له بتطوير هذه المواد وادخال ما يلزم من تعديلات عليها -عند الحاجة- لتتناسب مع الظروف المحددة للبيئة المحيطة ومع خصائص فئات المتدربين المستهدفين المتغيرة.

والدليل مقتبس من المدرسة المنهجية التي تسمى "الاقتصادات المعتمدة على المؤهلات في إقامة مؤسسات الأعمال" و (Competency-Based Economies - Formation of Enterprises (CEFE)) والتي تعتمدها الوكالة الألمانية للتعاون والتنمية (GTZ) في برامجها التدريبية؛ كما انه مقتبس من برامج مؤسسة المشاريع الاسكوتلاندية في جامعة ستيرلنغ (Scottish Enterprise Foundation/University of Stirling)، ومركز تطوير المشروعات في مدرسة كرانفيلد للإدارة (Enterprise Development Centre/Cranfield School of Management).

أخيراً، لابد من الإشارة الى ان مواد التدريب التي تضمنتها النسخة السابقة من الدليل -الصادرة عام ١٩٩٢- كانت تعتمد بشكل اساسي على المواد التي اعدّها السيد ادواردو كانيلا - الخبير الاستشاري الدولي وخبير التدريب على SYB- فلا بد من شكر خاص له على هذه المساهمة. كذلك لابد من توجيه الشكر الجزيل للسيدة خلود الخالدي -من الأردن- لمشاركتها الفعالة في إعداد النسخة المُحدثة والمُنقحة التي هي بين أيديكم اليوم.

المحتويات

الصفحة

أولاً-	مقدمة: مفهوم البرنامج التدريبي " كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك".....	١-١
ألف-	تمهيد	١-١
باء-	فلسفة برنامج "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"	١-١
جيم-	من هو المستفيد من البرنامج.....	٢-١
دال-	أهداف البرنامج	٢-١
هاء-	مزايا البرنامج.....	٣-١
واو-	تقنيات التدريب	٣-١
زاي-	تصميم الدورة التدريبية.....	٤-١
حاء-	شروط نجاح البرنامج التدريبي	٨-١

استمارة طلب للمشاركة في الدورة

ثانياً-	اعداد الدورة التدريبية	١-٢
	احتياجات الدورة التدريبية من أجهزة ومواد	٢-٢
ثالثاً-	ورشة التحفيز.....	١-٣
	الجلسة الأولى: تعرف المشاركين على بعضهم البعض (لعبة الأسماء)	٢-٣
	الجلسة الثانية: التوقعات	٤-٣
	الجلسة الثالثة: التعليمات الادارية.....	٦-٣
	(١) مقياس الشعور اليومي	
	(٢) التعليمات الادارية	
	الجلسة الرابعة: معرفة المطلوب	٨-٣
	(١) تمرين على معرفة المطلوب	

المحتويات (تابع)

الصفحة

٩-٣ أنا بالأمس واليوم وغداً	الجلسة الخامسة:
١٢-٣ التحليل الذاتي لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر	الجلسة السادسة:
١٥-٣ سمات وقدرات الرياديين في الأعمال	الجلسة السابعة:
١٨-٣ السمات الشخصية لرياديين المشاريع	الجلسة الثامنة:
	(١) تعريف الريادة في الأعمال	
	(٢) سمات أساسية للريادي	
٢٠-٣ نافذة جوهري	الجلسة التاسعة:
٢٢-٣ لقاء مع ريادي (صاحب مشروع) ناجح	الجلسة العاشرة:
٢٤-٣ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار (بناء البرج)	الجلسة الحادية عشر:
٢٧-٣ تحمل المخاطرة (لعبة الأسهم)	الجلسة الثانية عشر:
١-٤ ورشة المنتجات	رابعاً-
٢-٤ التمارين الابداعية	الجلسة الأولى:
٨-٤ توليد الأفكار	الجلسة الثانية:
١٢-٤ معايير اختيار أفكار المشروعات	الجلسة الثالثة:
	(١) نموذج المعايير الكلية لاختيار فكرة مشروع	
	(٢) هل أنت مؤهل لأن تكون ريادياً	
١٣-٤ تحليل القيمة	الجلسة الرابعة:
	(١) تحليل القيمة/ هندسة القيمة (فلسفة VAVE)	
١٥-٤ لقاء مع ممثلي المؤسسات	الجلسة الخامسة:

المحتويات (تابع)

الصفحة

١-٥ ورشة تخطيط المشاريع الصغيرة	خامساً-
٢-٥ الجلسة الأولى: البيع الشخصي	
٤-٥ الجلسة الثانية: محاكاة السوق	
	(١) استثمار مسح السوق	
	(٢) مدخل الى التسويق	
١٠-٥ الجلسة الثالثة: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر للمشروع	
	(١) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة للمشروع	
	والمخاطر التي يتعرض لها	
١٢-٥ الجلسة الرابعة: مدخل الى خطة المشروع	
١٤-٥ الجلسة الخامسة: محاكاة الانتاج	
١٩-٥ الجلسة السادسة: عناصر الانتاج	
٢٠-٥ الجلسة السابعة: النواحي الادارية التنظيمية	
٢١-٥ الجلسة الثامنة: مقدمة الى التحليل المالي	
	(١) شرح لنموذج خطة المشروع	
١-٦ ورشة التفاوض مع البنك	سادساً-
٢-٦ الجلسة الأولى: مهارات العرض	
٣-٦ الجلسة الثانية: عرض خطة المشروع على الممولين	
	(١) نموذج تقييم الممول	
١-٧ اجراءات المتابعة لخريجي دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"	سابعاً-
١-٨ التقييم النهائي لدورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"	ثامناً-

المحتويات (تابع)

الصفحة

نماذج

- ٢-ن-أ: استمارة طلب للمشاركة في دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"
- ٣-ن-١: نموذج رصد الأهداف (١)
- ٣-ن-٢: نموذج رصد الأهداف (٢)
- ٤-ن-١: المعايير الكلية لإختيار فكرة مشروع
- ٤-ن-٢: المعايير الجزئية لإختيار فكرة مشروع
- ٥-ن-١: نموذج طلب البائع
- ٥-ن-٢: نموذج البائعون: المخطط والمحقق
- ٥-ن-٣: الأداء المالي في محاكاة السوق
- ٥-ن-٤: استمارة مسح السوق: جمع معلومات لدراسة السوق
- ٥-ن-٥: محاكاة الانتاج: نموذج طلب
- ٥-ن-٦: عقد التسليم في الجولة الأولى
- ٥-ن-٧: عقد التسليم في الجولة الثانية
- ٥-ن-٨: الأداء الاجمالي في محاكاة الانتاج
- ٥-ن-٩: نموذج خطة المشروع
- ٦-ن-١: نموذج تقييم الممول
- ٨-ن-١: التقييم النهائي لدورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"

أوراق للتوزيع

- ٣-و-١: التعليمات الإدارية
- ٣-و-٢: تمرين على معرفة المطلوب
- ٣-و-٣: تقييم ذاتي، استبيان سمات وقدرات الرياديين في الأعمال
- ٣-و-٤: تعريف الريادة في الأعمال
- ٣-و-٥: سمات أساسية للريادي
- ٤-و-١: صورة "أطفال ٨ سنوات وأقل"
- ٤-و-٢: صورة "شركاء حديثي الزواج"
- ٤-و-٣: صورة "كبار السن ٥٥ سنة أو أكثر"

المحتويات (تابع)

الصفحة

- ٤-٤ : صورة (سجناء/معوقون)
٤-٥ : هل أنت مؤهل لأن تكون ريادياً؟
٤-٦ : تحليل القيمة/هندسة القيمة
٥-١ : مدخل الى التسويق
٥-٢ : تحليل مواطن القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر للمشروع

شفافيات

- ٤-ش-١ : صورة المزهرية
٤-ش-٢ : صورة العجوز
٤-ش-٣ : النقاط التسعة
٤-ش-٤ : المربعات



أولاً- مقدمة

مفهوم البرنامج التدريبي "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"

ألف- تمهيد

برنامج التدريب حول "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"، (SYB)(Start Your Own Business) هو دورة عملية مكثفة تستغرق ثلاثة اسابيع وتهدف الى تزويد المشاركين فيها بتجارب عملية، وذلك لتمكينهم من إنشاء مشاريع خاصة بهم خلال فترة قصيرة بعد انتهاء التدريب.

ورياديو المشاريع أفراد مميّزون يعرفون كيف يستغلون الفرص الاقتصادية المتاحة حتى في أصعب ظروف العمل. ويعتبر ريادةو المشاريع من الموارد الأساسية في الدول النامية. فالتفسير العقلاني لأعمالهم المميزة لا يتماشى مع النظريات الاقتصادية التقليدية. لذلك فإن الدولة التي يعيش فيها عدد كبير منهم تكون أكثر استعداداً لمواجهة التحديات الاقتصادية من الدولة التي لا يوجد فيها إلا عدد محدود من الرياديين.

باء- فلسفة برنامج "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"

تقوم الفلسفة المتبعة في تدريب رياديو المشاريع الصغيرة على أساس:

- ١- أن الانسان لا يولد متمتعاً بكافة المهارات التي تلزمه كرياديو مشاريع، وانما يمكن تدريبيه على استكمال ما ينقصه من مهارات؛
- ٢- على الرياديو الناجح أن يعي جيداً الصفات والمهارات الريادية الشخصية التي يتمتع بها والتي يمكن اكتسابها بالتدريب بالإضافة إلى ظروف البيئة المحيطة به، ليطور استراتيجيات ملائمة قبل البدء بمشروعه؛
- ٣- على الرياديين المحتملين تحديد واختيار المشاريع المجدية التي يستطيعون العمل بها وادارتها بأنفسهم، وذلك بالاعتماد على صفاتهم ومهاراتهم؛
- ٤- على الرياديو أن يدرس بنفسه جدوى فكرة المشروع الذي يختاره، وتحضير خطة عمل المشروع بناء على نتائج بحثه ودراسته، حتى يحقق النجاح في مشروعه؛
- ٥- إن الوصف المسبق لحلول جاهزة للمشكلات التي تواجه المشروعات وطرق إدارتها يقلل الإبداع لدى الرياديو، ويزيد اعتماده على غيره، ويقلل من قدرته على مواجهة المنافسة في مشاريع مماثلة؛
- ٦- الرياديو الذي يتصف بالكفاءة ولديه الثقة الكافية للبدء بمشروع مجدٍ، يستحق أن يدعم مادياً وأن تقدم له أشكال الدعم الأخرى، ولكن بشكل معتدل (الى حد ما)؛

٧- يمتلك الريادي الذي لديه مشروع قائم تجربة ريادية وكفاءة متراكمة. وهذه الخبرة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط لتوسيع المشروع وتطويره. والتدريب الملائم يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الملاءمة بين المتطلبات الشخصية ومتطلبات المشروع.

جيم - من هو المستفيد من البرنامج

يتوجه البرنامج لمن لديه بعض الخصائص الريادية وفكرة أولية عن مشروع خاص به، ويرغب في ترجمة هذه الفكرة الى مشروع قابل للتنفيذ. ويمكن اعادة تكيف البرنامج بحيث يخدم مختلف الفئات المستهدفة التي قد تستفيد من مثل هذا البرنامج، ومنها:

١- المجتمعات الريفية أو المدنية؛

٢- فئات اجتماعية مختارة:

- الشباب العاطل عن العمل؛
- المرأة؛
- المهجرون؛
- المعوقون.

٣- فئات مختارة من اشخاص لديهم مهارات معينة، مثل خريجي الجامعات أو المعاهد الفنية، والموظفين والمديرين الذين يبحثون عن عمل مستقل أو ذاتي، وأعضاء جمعيات رجال الأعمال.

دال - أهداف البرنامج التدريبي

عند إتمام دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"، سيكون المشاركون قادرين على القيام بما يلي:

١- تحديد وتطوير أفكار لمنتجات أو خدمات، وإقرار مدى ملائمة تلك الأفكار في البيئة المحلية؛

٢- ترجمة الفكرة الى خطة مشروع قابلة للتطبيق تشمل: (أ) استراتيجية تسويقية واضحة ومحددة وفاعلة ومنافسة؛ (ب) تحديد تقنية ملائمة؛ (ج) خطة إدارية وتنظيمية ومالية سليمة؛

٣- مفاوضة البنوك ومؤسسات التمويل والاقراض الأخرى حول جدوى الخطة وقابليتها للتطبيق، وتميزها عن غيرها من الخطط؛

٤- إقامة علاقات مع المعاهد ومراكز المساندة الملائمة التي تستطيع تقديم خدمات المتابعة، للتغلب على أية مصاعب أو عقبات غير متوقعة في المستقبل.

هـ- مزايا البرنامج

للبرنامج التدريبي عدة مزايا، أهمها المرونة والتكيف. فهو يناسب فئات مستهدفة متنوعة من حيث:

- (أ) المهارات؛
- (ب) المستوى التعليمي؛
- (ج) مستوى الدخل؛
- (د) الخبرات؛
- (هـ) الخلفية الاجتماعية.

وان ما يميز دليل المدرب لبرنامج " كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك " عن المواد التدريبية التقليدية، هو أنه ليس حزمة تدريبية كاملة وجامدة، لأنه يعطي المدرب حرية تعديل المادة التدريبية والغاء بعض المواد وإضافة مواد وتمارين جديدة إليها تتلاءم مع الفئة المستهدفة واحتياجاتها، على أن يستخدم في هذه المواد المضافة تقنيات التدريب الريادية. لذلك صمم الدليل على شكل ملف مرن يتكون من مجموعة أجزاء بدون ترقيم متسلسل لكامل الصفحات، واذ انه اعتمد على ترقيم الأجزاء، مع مرونة معطاة للمدرب لترتيب هذه الأجزاء حسبما يراه مناسباً وتنفيذ أجزاء منتقاة منه فقط اذا لزم الأمر.

وهكذا يمكن تكيف البرنامج وتغييره حسب الفئة المستهدفة وحسب احتياجاتها وخصائصها. كما يمكن إجراء تعديل على البرنامج اثناء التدريب حتى يتسنى لجميع المشاركين التقدم معاً من حيث استيعاب الموضوعات المقدمة.

واو- تقنيات التدريب

١- يعتمد البرنامج على وضع المشاركين في جو مشابه لبيئة العمل في المشاريع الصغيرة، عن طريق تمارين عملية تشمل:

- (أ) محاكاة السوق والانتاج؛
- (ب) المجازفة؛
- (ج) المنافسة؛
- (د) الربح والخسارة؛
- (هـ) اكتشاف الفرص واستغلالها؛
- (و) زيادة مهارة ادارة مشروع صغير.

٢- وان وضع المشاركين في هذا الجو يساعدهم على فهم أسس البدء في مشروع صغير وادارته، لأن أصحاب المشروعات الصغيرة يتعلمون:

- (أ) من الواقع؛
- (ب) من التجربة؛
- (ج) من الفشل والنجاح؛
- (د) من المنافسين؛
- (هـ) من الأصدقاء؛
- (و) من السوق؛
- (ز) عن طريق حل المشكلات؛
- (ح) وعندما يوضعون تحت ضغط ومأزق.

٣- ويعتمد البرنامج أساساً على طريقة التعلم من خلال المشاركة، وهي طريقة التدريب الريادية، وهي تختلف عن طريقة التعلم من خلال المحاضرات والمناقشات التقليدية.

ففي حين تعتمد الطريقة التقليدية على تلقين المعلومات للمتدربين وتركز على المعلومات النظرية وبرمجة المحاضرات بشكل مكثف، تعتمد الطريقة الريادية على:

- (أ) مشاركة المتدربين في توليد المعلومات؛
- (ب) وضع مواد المحاضرات بشكل مرن، بحيث تناسب حاجات الحضور؛
- (ج) التركيز على الممارسة والتطبيق العملي للمبادئ؛
- (د) تعلم المشاركين من بعضهم والتفاعل بينهم وتبادل الخبرات؛
- (هـ) الاستفادة من القدرات الإبداعية للمشاركين ومن معارفهم وتجاربهم المتراكمة.

٤- وتتطلب هذه الطريقة مشاركة فعالة من كل المشاركين في الدورة، وغالباً ما يترك للمشاركين مجالات واسعة ليتبادلوا فيما بينهم الخبرات والمعلومات المتعلقة بالمشاريع التي يريدون تنفيذها. أما المدربون فيكتفون بتسهيل المناقشة ودعم المشاركين وتزويدهم بإرشادات محددة كلما تطلب الأمر ذلك خلال تنفيذ التمارين.

زاي- تصميم الدورة التدريبية

تبعاً للأهداف السابقة، تتكون دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك" من أربع ورشات متداخلة توفر للمشارك فرصة للتعلم من خلال المشاركة والتفاعل العملي أثناء الدورة التدريبية. وهذه الورشات هي التالية:

- ١- ورشة التحفيز؛
- ٢- ورشة المنتجات؛

- ٣- ورشة تخطيط المشاريع الصغيرة؛
٤- ورشة التفاوض مع البنك.

١- ورشة التحفيز

صممت ورشة التحفيز لتمكين المشاركين من الكشف عن قدراتهم، والتعرف على الأسباب التي دفعتهم الى إنشاء مشاريع صغيرة خاصة بهم انطلاقاً من حقيقة أنه يتعين على الريادي المرشح أن يعرف نفسه أولاً قبل أن يحدد مشروعاً صغيراً ملائماً. وهذا أمر مهم لأن نجاح المشروع يتوقف على ما يبذله صاحبه من جهد من مرحلة التعرف على نفسه ومهاراته. ومن خلال هذه الورشة، يفهم مدى تأثير عوامل البيئة المحيطة على المشروع المقترح. وترتكز هذه الورشة على التطورات التي تراكمت في علم النفس وعلم الاجتماع ومبادئ علم الاقتصاد.

وترتكز هذه الورشة على تنمية الصفات الريادية والقدرات الشخصية للمشاركين من خلال تنفيذ تمارين عملية تساعد على ازالة الحواجز الشخصية، مع الاستفادة من تبادل الأفكار والآراء بين المشاركين، وذلك من أجل:

- (أ) زيادة التحفيز لدى كل منهم؛
- (ب) معرفة نقاط القوة والضعف في شخصياتهم بالإضافة الى الفرص والمخاطر المحيطة بهم ؛
- (ج) اختبار القدرة على المجازفة؛
- (د) تنمية القدرة على اتخاذ القرار وتعزيز الثقة بالنفس؛
- (هـ) تنمية القدرات على الابداع والابتكار.

ويستضاف في هذه الورشة أشخاص من خارج البرنامج، ذوو خبرات مميزة لعرض تجاربهم - الفشل أو النجاح- في تأسيس مشروع خاص بهم وادارته.

٢- ورشة المنتجات

على افتراض أن معظم المشاركين في هذه الدورة لم تتوضح لديهم بشكل نهائي فكرة المنتج أو الخدمة التي يرغبون بتقديمها، توفر هذه الورشة للمشاركين فرصة كبيرة لتوسيع آفاق الاختيار بين أفكار اجدى من تلك التي يأتون بها في بداية التدريب، لأنه يمكنهم من خلال العصف الذهني (Brainstorming) اكتشاف أكثر من ألف فكرة لمنتج أو خدمة تعرض في بازار الأفكار. ومن ثم تخضع مجموعة من الأفكار التي يختارها كل مشارك لعملية اختيار فردية لأفضل فكرة من خلال الاستعراض الكلي والجزئي. ومن الجدير بالذكر أن العديد من المشاركين يتخلون عن فكرتهم الأصلية لصالح فكرة جديدة أو يسعون لتطویر فكرتهم الأساسية.

وتمنح هذه الورشة المشاركين فرصة لاكتشاف قدراتهم الإبداعية الكامنة، وإنتاج الأفكار وتجديدها، والتعامل مع الأفكار التي يستعرضونها ذاتياً، واختيار المشاريع الملائمة، وتطوير فكرة المنتج النهائي. ويتم ذلك في الخطوات الأربع التالية:

(أ) إنتاج الفكرة: يقوم المشاركون بسلسلة من التمارين في مجال الإبداع وذلك لتوسيع مخيلتهم وتصوراتهم. ويشجع هذا الجزء الجانب غير التقليدي أو المعتاد لدى كل مشارك، حتى يتسنى للفرد اكتشاف قدراته الإبداعية.

وتساعد هذه التمارين المشاركين على إنتاج افكار مشاريع عديدة، عن طريق التعرف على كيفية انتاج الافكار. فالأفكار تأتي من:

- (١) مشاكل معينة (المشاكل تعني فرص)؛
- (٢) احتياجات ورغبات؛
- (٣) مهارات نملكها؛
- (٤) موارد متاحة.

(ب) التعامل مع الفكرة: يطلب من المشاركين اختيار عشر أفكار تتواءم مع رغباتهم الشخصية ومع قدراتهم المادية لمنتجات /خدمات يمكن تنفيذ كل منها في مشروع عملي، ويتم التركيز على كيفية انتقاء نوع المشروع الذي يمكن لكل مشارك إنشاؤه؛

(ج) اختيار فكرة المشروع: يقوم المشارك باختيار أفضل فكرة قابلة للتنفيذ في مشروع، فيخضع الأفكار العشرة لمستويين من التمحيص كالتالي:

- (١) تقييم واختبار الأفكار العشر من خلال تطبيق معايير اقتصادية كلية، بحيث يُختار خمس أفكار تتأثر ايجابيا بهذه المعايير؛
- (٢) اخضاع الأفكار الخمس المختارة لمعايير جزئية (شخصية واقتصادية) بحيث تُختار فكرة المشروع المناسبة؛
- (٣) تطوير المنتج: انطلاقاً من واقع السوق والاقتناع بفكرة المنتج، يخضع المنتج لتحليل القيمة من أجل تحديد المنتجات المقترحة تحديداً دقيقاً وإبراز خصائصها وتحديد مزاياها التنافسية.

٣- ورشة تخطيط المشاريع الصغيرة

ستمكن هذه الورشة المشاركين من وضع استراتيجية مناسبة لترجمة فكرة المشروع الى خطة قابلة للتطبيق، وذلك من خلال مختبر السوق ومختبر الانتاج، والتنظيم الاداري للمشروع، والخطة المالية، واعداد خطة المشروع النهائية.

ويتم ذلك من خلال الخطوات الخمس التالية:

(أ) السوق واستراتيجية التسويق: تُعنى هذه الخطوة بمسح إمكانيات استيعاب السوق للمنتجات الجديدة وتحديد الجهات التي ستستوعب هذه المنتجات والكمية التي ستستوعب منها وقوة المنافسين الرئيسيين في السوق. وسوف يقوم المشاركون بتوضيح استراتيجية التسويق (السلعة واماكن التوزيع والترويج والاسعار)؛

(ب) اختيار التقنية المناسبة: تسهل هذه الخطوة اختيار التكنولوجيا وتقدير مدخلات الإنتاج (مثل الأرض والأبنية والآلات والمعدات اللازمة والمواد الخام واليد العاملة والمرافق وما الى ذلك)، وتساعد النشاطات الميدانية والارشادات المشاركين على اختيار التقنية المناسبة وعلى اتخاذ القرارات؛

(ج) الإدارة والتنظيم: في هذه الخطوة، يستطيع المشاركون تحديد الخطوات التمهيديّة لإنشاء مشاريع خاصة بهم، وإقرار نوع التنظيم الذي سيتبع في المشروع، والاطار القانوني اللازم له، وكيفية تنظيم الموظفين، كما يتم تحديد الخبرات والمهارات التي يجب أن تتوفر في الموظفين الأساسيين في المشروع؛

(د) الإدارة المالية: يتمكن المشاركون بواسطة هذه التمارين من تقدير الاحتياجات المالية لمشاريعهم وتحديد مصادر التمويل بشيء من التفصيل، وهذا يشمل تكاليف الانتاج، ومستوى رأس المال العامل، والحجم الكلي للاستثمار، وحساب الأرباح والخسائر، والسيولة، والميزانية، وتحليل الأوضاع المالية المستقبلية ... الخ، كما تُستخلص نقطة التعادل بين التكاليف والإيرادات الكلية وتحديد مواعيد تسديد القروض؛

(هـ) إعداد الخلاصة النهائية للمشروع: تضم هذه الخطوة جميع المدخلات والمعلومات اللازمة لتنفيذ الخطوات الأربع السابقة، ويمكن للأفكار المفيدة التي تم التوصل اليها ان تساعد في تحسين الخلاصة النهائية للمشروع.

٤- ورشة التفاوض مع البنك

في نهاية هذه الورشة سيكون المشاركون قادرين على مفاوضة البنك الذي اختاروه بمحض إرادتهم -أو مؤسسة الاقراض أو التمويل- وإقناعه بإمكانية تنفيذ المشاريع المقترحة بنجاح.

ويدعى مدراء البنوك ومؤسسات الاقراض والتمويل للاستماع للمشاركين يستعرضون مشاريعهم، ويطلب اليهم التعليق على مختلف المشاريع التي يقدمونها في نهاية الدورة.

حاء- شروط نجاح البرنامج التدريبي

يعتمد نجاح البرنامج التدريبي على تنفيذ أنشطة أساسية متممة بطريقة فعالة ودقيقة:

١- نشاطات الإعداد للدورة؛

٢- اجراءات المتابعة.

١- نشاطات الاعداد للدورة

يستلزم الاعداد لدورة " كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك "، القيام بعملية الترويج واختياراً دقيقاً للمشاركين. وتوزع على الأشخاص الراغبين في المشاركة استمارات طلب. وبناء عليها يدعى المرشحون للدورة الى مقابلة هيئة استشارية تضم المدربين وممثلين عن الجهات الراعية للدورة، بحيث يختار المشاركون بناء على معايير محددة.

ومن الضروري الاشارة هنا الى أنه يمكن تحقيق اهداف اخرى من خلال الترويج للدورة والاستمارات، مثل معرفة حجم الطلب على مثل هذه الدورات، ومعرفة خصائص الرياديين المحتملين واحتياجاتهم.

٢- اجراءات المتابعة

تعتبر المتابعة من العناصر المهمة في برنامج " كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك ". فالمؤسسة المضيفة تقدم للخريجين خدمات المتابعة في فترات مختلفة على شكل خدمات استشارية وفنية غير مباشرة. وبهذه الطريقة تحصل هذه المؤسسة على خبرات عملية من خلال تعرفها على المشاكل التي تواجه الأشخاص الذين تلقوا التدريب فيها وباشروا تنفيذ مشاريعهم.

ويحتاج خريجو الدورة الى مساعدة فنية وارشادات لفترة تتراوح بين ٦ أشهر وسنة بعد انتهاء الدورة وذلك من أجل:

- (أ) تنقيح خطة المشروع؛
- (ب) حل المشاكل التي يواجه في تأسيس المشروع؛
- (ج) ربط المشاركين بالمؤسسات المختصة، مثل غرف التجارة والصناعة والوزارات المعنية؛
- (د) المساعدة في تسجيل المشروع، والحصول على قرض، والحصول على معدات من الخارج.

وتجدر الإشارة هنا الى أنه يمكن تحقيق اهداف اخرى من خلال اجراءات المتابعة (اضافة الى هدف تأسيس المشروع):

(١) فهم الصعوبات التي تواجه الأشخاص في تأسيس مشروع خاص، من خلال القيام بدراسة حالة لعدد من مشاريع الخريجين؛

(٢) ادخال تحسينات على البرنامج التدريبي بعد معرفة احتياجات الخريجين؛

(٣) اقتراح سياسات لتنمية المشاريع الصغيرة.



استمارة طلب للمشاركة في دورة " كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك "

ألف - معلومات عامة

- ١- الاسم: العنوان:
- هاتف:
- ٢- السن: () سنوات
- ٣- الحالة الذاتية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
- ٤- عدد الأبناء: ()
- ٥- التحصيل العلمي:
- أمي () ابتدائي () متوسط () تكميلي/بريفي () ثانوية عامة ()
- دبلوم تجارة/أعمال () دبلوم مهني () شهادة جامعية في الأعمال ()
- شهادة جامعية في العلوم () شهادة جامعية في الآداب () دكتوراه ()
- أخرى ()
- ٦- العمل: موظف () عمل خاص () عاطل عن العمل ()
- ٧- مصدر الدخل:
- وظيفة في القطاع العام / حكومة ()
- عمل متفرغ في القطاع الخاص ()
- عمل جزئي في القطاع الخاص ()
- أخرى () لا شيء ()
- ٨- ما هو العمل الذي قمت به في السنوات الخمس الماضية؟
- اسم العمل لا شيء ()
- صف طبيعة العمل
- ٩- هل يملك أحد أفراد عائلتك عملاً ما؟ إذا كان الجواب نعم، ما هي صلة القرابة؟
- ١٠- إذا كان الجواب نعم، ما هو نوع العمل؟
- ١١- هل اشتغلت في العمل المعني أعلاه؟ نعم () لا ()
- ١٢- إذا كان الجواب نعم، اذكر المدة أقل من سنتين () أكثر من خمس سنوات () من ٢-٥ سنوات ()
- ١٣- ما هي طبيعة العمل الذي كنت تقوم به؟ مدير () شريك () مساعد () أخرى ()
- ١٤- إذا عرض عليك عمل في شركة أو وظيفة حكومية أو لاحت لك فرصة لتبدأ مشروعاً صغيراً، ماذا تفضل؟
- وظيفة في شركة خاصة () وظيفة في مؤسسة حكومية () مشروع عمل صغير ()

باء- وصف فكرة المشروع

- ١- لماذا قدمت طلباً للمشاركة في البرنامج التدريبي هذا؟
- ٢- ضع ترتيباً لمستوى مهاراتك في المجالات التالية حسب أعلى مستوى مهارة وخبرة.
صفر = لا مهارات ١ = مهارات منخفضة ٢ = مهارات عالية
- ١- التسويق () ٢- التمويل () ٣- الإنتاج () ٤- تصميم المنتج ()
٥- تخطيط العمل () ٦- الإدارة ()
- ٣- هل ترغب في إنشاء مشروع جديد، أو في توسيع مشروع قائم؟ أو في إقامة مشروع جديد ()
توسيع مشروع قائم ()
- ٤- هل لديك مشروع أو منتج محدد تود تحقيقه؟ نعم () لا ()
- ٥- إذا كان الجواب نعم، صف فكرتك
- ٦- إذا كان لديك فكرة مشروع أو مشروع قائم، ما هي الخطوات التي قمت بها حتى الآن؟
- ١- مسح السوق/ المستهلك () ٢- قدمت طلب للحصول على قرض ()
٣- تم تحديد الاستثمارات المطلوبة () ٤- تم البحث عن موقع ()
٥- تم البحث عن الرخص المطلوبة () ٦- تم تحديد الشريك ()
٧- بدأ العمل بالتسجيل والترخيص () ٨- تم عمل اتصالات تسويقية ()
٩- تم تأمين رأس المال () ١٠- بدأ العمل بالمشروع ()
١١- أخرى
- ٧- من هم شركاؤك، إن وجدوا؟ أقارب () أصدقاء () لا أحد () غير ذلك..... ()
- ٨- إذا لم يكن لديك شريك، هل تقبل شريكاً في مشروعك؟ لا () نعم ()
نعم، شرط أن يكون أحد أفراد الأسرة أو من الأقرباء ()
- ٩- ما هي دوافعك لإقامة مشروع جديد أو توسيع مشروعك؟ رتب الدوافع حسب أهميتها حيث علامة ١ تعني "مهم جداً"
- ١- للحصول على عمل () ٢- للحصول على دخل أعلى () ٣- الاستقلال ()
٤- تأمين مستقبل للعائلة () ٥- الارتقاء إلى عمل أكبر () ٦- مساعدة المجتمع ()
٧- استغلال طاقتي () ٨- أخرى
- ١٠- ما هي المشاكل التي تواجهها عند بداية مشروعك؟
- ١- نقص الخبرات () ٢- الموقع ()
٣- نقص التمويل () ٤- الإجراءات البيروقراطية (ترخيص،) ()
٥- نقص المعلومات عن السوق () ٦- قوة المنافسة ()
٧- أخرى
- ١١- ما هي الموارد التي بحوزتك أو التي يمكن الحصول عليها؟
- ١- ادخار () ٢- أرض () ٣- دعم مالي من الخارج أو الأقرباء ()
٤- مكان خاص بالمشروع () ٥- معدات ()

ثانياً- الإعداد للدورة التدريبية

بالإضافة الى عملية تصميم برنامج الدورة، يستلزم عقد دورة " كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك "، الترويج المسبق للدورة، والقيام باختيار دقيق للمشاركين، وتحضير المواد اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي.

١- الترويج للدورة: يجب اعطاء الوقت الكافي في ترويج برنامج التدريب: على الأقل شهر واحد، واختيار وسيلة الترويج الملائمة للوصول الى الفئة المستهدفة المعنية.

ويشمل ترويج البرنامج عادة:

- (أ) وضع اعلانات في الصحف؛
- (ب) توزيع منشورات عن مفهوم ومحتوى الدورة التدريبية؛
- (ج) وضع ملصقات في مواقع هامة؛
- (د) اشراك هيئات ذات صلة بدعم المشاريع الصغيرة.

٢- اختيار المشاركين: توزع على الأشخاص الراغبين في المشاركة في الدورة استمارات طلب (مرفق نموذج لطلب استمارة للمشاركة في دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"). ويُختار المشاركون على اساس الاستمارات التي تغطي المجالات الثلاثة التالية:

- (أ) معلومات عامة عن الراغب في المشاركة: الاسم، الخلفية العلمية والعائلية، العمل الحالي؛
- (ب) معلومات تدل على وجود صفات ريادية للشخص؛
- (ج) وصف فكرة المشروع ومصادر تمويله.

وبالإضافة الى الاستمارات، يدعى المرشحون الى مقابلة هيئة استشارية تضم المدربين وممثلين عن المؤسسات المستضيفة والجهات الراعية للدورة. ويُختار المشاركون في الدورة استناداً الى المعايير التالية:

- (أ) المميزات الريادية للشخص؛
- (ب) الفكرة الريادية في المشروع المقترح؛
- (ج) المهارة؛
- (د) وجود موارد لدى المشارك للمساهمة في رأسمال المشروع؛
- (هـ) توفر الحد الأدنى من الخبرة في تنظيم المشاريع والقدرة على الاستفادة من الموارد المتاحة.

٣- تحضير المواد اللازمة للبرنامج التدريبي: تُحضر كافة متطلبات عقد الدورة من حيث المكان، المواد المطلوبة،... الخ. حسب ما هو موضح في قائمة "احتياجات الدورة التدريبية من أجهزة ومواد" المرفقة.

احتياجات الدورة التدريبية من أجهزة ومواد

توضح القائمة التالية مجموعة المواد والأجهزة المطلوبة من أجل تنفيذ دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك". وليس من الضروري الالتزام الكامل بهذه القائمة إذ أن القائمة النهائية تعتمد على طبيعة المشاركين، والمدربين، ومكان التدريب، وكذلك على أي تغييرات يمكن إدخالها في برنامج الدورة.

١- قاعة التدريب

- المساحة : على الأقل ٧ x ٩ أمتار
- الترتيب : على شكل حرف U

٢- غرفة المدرب/السكرتارية

غرفة صغيرة مجاورة لقاعة التدريب تحتوي على كمبيوتر وآلة تصوير.

٣- الأجهزة السمعية البصرية

- جهاز الإسقاط الضوئي
- شاشة
- لوح دفتر قلاب (عدد ٢)
- لوح أبيض
- لوح فليبي كبير
- كاميرا
- تلفزيون وفيديو

٤- ملف خاص لكل مشارك يحتوي على:

- دفتر للكتابة
- قلم
- ملف
- قلم فلوماستر

- ٢٥ شفافية تصلح للتصوير
- ٥٠ شفافية عادية
- ١٥٠ ورقة دفتر قلاب
- ورق للتصوير (ربطتان)
- بطاقات بألوان مختلفة - ٥ ألوان - قياس البطاقة: ١١ x ٩ سم (عدد ٥٠٠)
- أقلام فلوماستر ٤ ألوان - اثنان من كل لون -
- قلم فلوماستر للوح الأبيض
- أقلام للكتابة على الشفافيات
- دبابيس (عدد ٢٠٠)
- صمغ (١٢ أنبوباً صغيراً)
- شريط لاصق (عدد ٤)
- مساطر (واحدة كبيرة: ٥٠ سم) و ١٢ مسطرة صغيرة (٣٠ سم)
- مقصات (عدد ١٢)
- مكبس (واحد كبير و ٨ صغير)
- ورق A4 بلونين (ربطتان من كل لون)
- مثقب ورق
- لعبة رمي الأسهم مع نوعين من السهم (عادية ومتخصصة)
- مكعبات متجانسة ومتساوية الى الحجم (٦ x ٦ x ٦ سم تقريباً) من بلاستيك أو ورق مقوى أو خشب
- مواد للبيع لمختبر السوق (سكاكر أو غيرها)
- هدايا رمزية (عدد ١٥)



ثالثاً- ورشة التحفيز

بما أن من الضروري أن يعرف صاحب المشروع قدراته الذاتية قبل البدء في تنفيذ مشروعه، فإن هذه الورشة تتيح للمشاركين تحري الدوافع التي تدفعهم الى انشاء مشاريع خاصة بهم. وهذا أمر مهم لأن نجاح المشروع يتوقف على ما يبذله صاحبه من جهد.

وتشتمل ورشة التحفيز على الجلسات التالية:

الجلسة الأولى	: التعارف بين المشاركين (لعبة الأسماء)
الجلسة الثانية	: التوقعات
الجلسة الثالثة	: التعليمات الادارية
الجلسة الرابعة	: معرفة المطلوب
الجلسة الخامسة	: أنا بالأمس واليوم وغداً
الجلسة السادسة	: التحليل الذاتي لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
الجلسة السابعة	: سمات وقدرات الرياديين في الأعمال
الجلسة الثامنة	: السمات الشخصية لرياديين المشاريع
الجلسة التاسعة	: نافذة جوهرية
الجلسة العاشرة	: لقاء مع ريادي (صاحب مشروع) ناجح
الجلسة الحادية عشرة	: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار (بناء البرج)
الجلسة الثانية عشرة	: تحمل المخاطرة (لعبة الأسهم)



الجلسة الأولى

الوقت: ٣٠ دقيقة	التعارف بين المشاركين (لعبة الأسماء)
-----------------	--------------------------------------

الأهداف

- ترديد الأسماء التي يرغب المشارك في أن يعرف بها خلال التدريب
- إعداد قائمة بالصفات الإيجابية التي تعبر عن شخصية المشارك
- إزالة الحواجز والتعارف بين المشاركين

المدرّبون: مدرب رئيسي

المواد التدريبية:

- ١- بطاقات ملونة/ بطاقة لكل مشارك.
- ٢- أقلام فلوماستر كبيرة / بعدد المشاركين.
- ٣- شريط لاصق أبيض.

الخطوات:

- ١- رحب بالمشاركين
- ٢- وزع البطاقات الملونة والأقلام الفلوماستر على المشاركين بحيث تعطي كل مشارك بطاقة واحدة وقلم واحد وقطعة من الشريط اللاصق.
- ٣- اشرح للمشاركين الهدف من توزيع البطاقات والأقلام واستخدم بطاقتك كمثال، بحيث تطلب من كل مشارك كتابة اسمه الأول كاملاً أو مصغراً بحروف متقطعة وبشكل عمودي كما هو موضح:

(مثال)

اسم المدرب ماهر، يختار ماهر صفة مطابقة لكل حرف من أحرف اسمه ويكتبها بجانب الحرف. يحدد ماهر الصفة التي يرغب في أن ينادى بها بوضع خط تحتها كما هو واضح في البطاقة التالية:

م واظب

أ مين

هـ ادئ

ر زين

يثبت المدرب البطاقة على الجانب الأيسر من صدره باستخدام شريط لاصق

- ١- امنح المشاركين مدة (١٠ دقائق) لتطبيق الخطوة السابقة.
- ٢- تابع المشاركين للتأكد من أن الجميع يقوم بالتنفيذ.
- ٣- اطلب منهم تعليق البطاقة على الجانب الأيسر كما تفعل أنت باستخدام الشريط اللاصق.
- ٤- اطلب من الجميع الوقوف بشكل دائري في منتصف القاعة (يمكن الانتقال لقاعة مجاورة إذا كان لديك عدد كبير من المشاركين).
- ٥- ابدأ عملية التعارف، وذلك بذكر الصفة التي اخترتها ثم اسمك، واطلب من الذي يليك أن يعرف نفسه وذلك بذكر صفتك وأسمك أولاً ثم صفته واسمه، كما يقوم المشارك الثالث بالتعريف بنفسه وذلك بذكر صفتك وأسمك أولاً ثم صفة واسم الذي يليك وأخيراً ذكر اسمه وصفته وهكذا تنتهي مع آخر مشارك بالتعرف على جميع المشاركين وصفاتهم وأسمائهم.
- ٦- اطلب من المشاركين العودة إلى أماكنهم.

التحليل:

- ١- اسأل المشاركين حول رأيهم بهذه الطريقة للتعارف وشعورهم.
- ٢- علق على التمرين والهدف منه من حيث البدء بمعرفة الذات من قبل المشاركين، حاول أن تبين أسلوب كل مشارك وطريقته بالتعارف خاصة إذا قام أحدهم بعمل شيء مختلف.

ملاحظة

من الضروري تنفيذ هذا النشاط حتى اذا كان المشاركون يعرفون بعضهم البعض مسبقاً لأن هذا النشاط يحقق أهدافاً أخرى مهمة تتعدى المعرفة اليومية المعتادة، فهم يتعرفون على المزايا الشخصية الإيجابية للذات وللآخرين بطريقة تختلف عن المألوف.

الجلسة الثانية

التوقعات	الوقت: ٤٠ دقيقة
----------	-----------------

الأهداف	• الإفصاح عن أهم ثلاثة توقعات لكل مشارك من حضوره الدورة
	• معرفة التوقعات الرئيسية والمشاركة للمتدربين كمجموعة
	• معرفة أي من هذه التوقعات ممكن تحقيقه ولأي مدى أي منها غير قابل للتحقيق ضمن الدورة

المدرّبون: مدرب رئيسي ومساعد مدرب

المواد التدريبية:

- ١- بطاقات ملونة.
- ٢- أقلام فلوماستر.
- ٣- لوح فليني مثبت عليه ورق من الدفتر القلاب كما هو مبين في ملاحظة الإعداد رقم (٢).
- ٤- دبابيس للوح الفليني.
- ٥- ورق من الدفتر القلاب (٣ أوراق).
- ٦- رشاش لاصق أو صمغ.

الخطوات:

- ١- وزع ثلاث بطاقات وقلم فلوماستر لكل مشارك.
- ٢- أوضح ماذا نقصد ب "التوقع"، وهو بمثابة الإجابة عن سؤال " لماذا أحضر هذه الدورة".
- ٣- اطلب من كل مشارك كتابة توقع واحد على كل بطاقة بحيث يقدم ثلاثة توقعات على ثلاث بطاقات.
- ٤- أترك للمشاركين ١٠ دقائق لإنهاء المهمة.
- ٥- يجمع مساعد المدرب البطاقات.
- ٦- ابدأ بقراءة كل توقع بصوت مرتفع وواضح وأعطها لمساعدك بحيث يثبتها على اللوح.

يلاحظ أثناء القراءة تصنيف وتثبيت كل التوقعات المتشابهة في أعمدة، بحيث يشكل كل عمود من التوقعات هدفاً رئيسياً من أهداف الدورة، توضح للمشاركين فيما بعد.

- ٧- اكتب عناوين الأهداف الرئيسية لكل عمود من التوقعات بحيث يراعى اختيار لون مختلف لعناوين الأهداف.
- ٨- ناقش مع المشاركين، بعد تثبيت الأهداف في أعلى التوقعات، " أي منها قابل للتطبيق وما هي نسبة تحقيقها".
- ٩- ثبت البطاقات نهائياً باستخدام الرشاش اللاصق أو الصمغ.
- ١٠- علق ورقة التوقعات على الجدار، وتبقى معلقة أمام المشاركين حتى نهاية الدورة.

بدائل

في حالة ضيق الوقت، يمكن إلغاء الخطوة ٦ وقيام مساعد المدرب بمفرده بتصنيف وتثبيت التوقعات على اللوح، بينما يقوم المدرب الرئيسي بإدارة الجلسة الثالثة (التعليمات الإدارية)

الجلسة الثالثة

التعليمات الإدارية	الوقت: ٣٠ دقيقة
--------------------	-----------------

الأهداف

- فهم المنهجية المتبعة في التدريب، المرتكزة على مفهوم المشاركة ومحاكاة الواقع.
- فهم قواعد الدورة التي تحكم سلوك المشاركين أثناء التدريب.
- تحفيز المشاركين على الإلتزام والمشاركة الفعالة في تنفيذ نشاطات الدورة.

المدرّبون: مدرب رئيسي

المواد التدريبية:

- ١- نسخ من التعليمات الإدارية بعدد المشاركين، للتوزيع عليهم.
- ٢- جدارية لمقياس الشعور اليومي لجميع أيام التدريب.

الخطوات:

- ١- وزع نسخاً من التعليمات الإدارية على المشاركين.
- ٢- اقرأ التعليمات الإدارية بصوت واضح ومرتفع أمام المشاركين.
- ٣- ابدأ النقاش بسؤال المشاركين حول استفساراتهم فيما يخص التعليمات الإدارية.
- ٤- ركز على شرح مفهوم الغرامات وذلك بسؤالهم "ما مغزى دفع الغرامة في حالة التأخر بغير سبب وجيه" واطلب من المشاركين اختيار مسؤول يتولى صندوق الغرامات.
- ٥- اطلب متطوعاً لتحضير صندوق الغرامات وصندوق الاقتراحات (يحضّر الصندوقان من مواد بسيطة كالكرتون والشريط اللاصق مثلاً).
- ٦- ركز على أهمية استخدام قطع حقيقية من النقود أثناء تنفيذ النشاطات والتمارين لأن هذا يمثل محاكاة لواقع المشاريع الصغيرة.
- ٧- اشرح نموذج التقييم اليومي عن طريق توضيح الجدارية المعدة مسبقاً، وثبتها بالقرب من مدخل غرفة التدريب الرئيسية.

ملاحظة

عند شرح مغزى دفع الغرامة في حالة التأخر بغير سبب وجيه، اربط هذه القاعدة بتصرفات صاحب المشروع الصغير عند عدم التزامه بالوقت في إدارة مشروعه. فالوقت مهم من أجل عدم تضييع الفرص.

مقياس الشعور اليومي

- ١- قسم الورقة طولياً إلى أربعة أجزاء متساوية.
- ٢- اترك العمود الأول فارغاً واتبع التعليمات حتى تصل إلى النقطة الثالثة بحيث:
 - يحمل العمود الثاني في أعلاه صورة لوجه مبتسم 😊 : يعبر عن السعادة والرضا التام فيما يخص البرنامج التدريبي اليومي.
 - يحمل العمود الثالث في أعلاه صورة الوجه المبتسم في الشكل 😐 : يعبر عن شعور عادي.
 - يحمل العمود الرابع في أعلاه صورة لوجه عابس 😞 : يعبر عن عدم الرضا والغضب.
- ٣- قسم الورقة عرضياً بمساحات مائة لعدد أيام التدريب بحيث تعبأ كل خانة عرضياً بتاريخ يوم التدريب المعني كما في الشكل التالي.

اليوم / الشعور	😊	😐	😞
اليوم الأول السبت // ١٩٩			
اليوم الثاني الأحد // ١٩٩			
اليوم الأخير.....			

- ٤- اشرح كيفية القيام بعملية التقييم بحيث يعبر كل مشارك عن شعوره في ذلك اليوم بواسطة قلم فلوماستر (✓) تحت الشعور الذي يناسبه في ذلك اليوم.

* يمكن استخدام قطع من الدوائر الملونة اللاصقة ذاتياً بدلاً من قلم الفلوماستر بحيث توزع على كل مشارك قطعة في كل يوم.

ملاحظة

- يجب أن توضح للمشاركين أن مقياس الشعور اليومي يعكس رأيهم بالنشاطات التدريبية اليومية بشكل مستقل عما يحدث معهم خارج التدريب.
- احرص على أن لا تراقب عملية التقييم حتى تكون موضوعية

التعليمات الإدارية

دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"

١ - برنامج الدورة:

تُعقد الدورة من وحتى تبدأ
الجلسات في الساعة وتنتهي في الساعة، تفصل بين ساعات
العمل استراحة شاي وقهوة في الساعة

يُحدّد برنامج الدورة بناءً على احتياجات المشاركين ورغباتهم واهتماماتهم، ويكون البرنامج عادةً، مرناً
وقابلًا للتغيير. وتقوم فلسفة البرنامج على عدم توزيع برنامج الدورة على المشاركين إلا في نهاية الدورة.

٢ - المكان:

تُعقد الدورة في

٣ - الدوام:

إن الالتزام مهم جداً، لذلك فإنّ هناك غرامة يدفعها المشارك عن كل دقيقة تأخر تبلغ قيمتها
..... إلا إذا كان التأخر بعذر وتم إبلاغ منسق الدورة عنه مسبقاً. كما يدفع كل مدرب ضعف
المبلغ وقدره عن كل دقيقة تأخير. وتوضع المبالغ في صندوق المالية الذي سيكون
مسؤولاً عنه أمين الصندوق.

٤ - الاقتراحات والشكاوى:

خدمة للبرنامج يمكن للمشاركين كتابة اعتراضاتهم أو اقتراحاتهم أو شكاويهم أو تعليقاتهم ووضعها
في صندوق الاقتراحات الذي يفتحه المدربون ويتم الرد عليه قبل بدء التدريب يومياً، والاستجابة لها هو
ممكن. ولأن الصندوق وُجد لخدمة البرنامج والمشاركين فلا حاجة لكتابة الاسم أو التوقيع.

٥ - عرض وتلخيص الجلسات:

يُختار يومياً وعند انتهاء الجلسة الأخيرة، ناطق رسمي يكون من بين المشاركين، ويقوم في بداية كل
يوم بعرض وتلخيص أعمال جلسة اليوم السابق، على ألا يزيد العرض عن خمس دقائق. كما يُقدّم التلخيص
مكتوباً.

٦- التقييم:

يتم التقييم على مستويين:

- التقييم اليومي، وذلك من خلال تعبئة المشاركين لمقياس الشعور اليومي الذي يشمل ثلاث حالات: سعيد جداً، سعيد، حزين؛
- التقييم النهائي، ويتم في نهاية الدورة، وفيه يُعبّر المشاركون عن آرائهم في البرنامج بأكمله من خلال الإجابة عن أسئلة التقييم.

٧- أسلوب التدريب:

يعتمد هذا البرنامج على المشاركة والتفاعل بين المشاركين في الدورة. ومن هنا فإن المشاركة ضرورية جداً في: التمارين والنشاطات، النقاش والإدلاء بالرأي مهما كان متواضعاً أو مخالفاً لآراء الآخرين، بالإضافة إلى أهمية المشاركة بالخبرات الذاتية التي تساعد في اغناء الحوار وبناء معرفة واقعية من خبرات وتجارب الآخرين.

٨- المدربون:

إن المدربين هنا ليسوا محاضرين، إنما دورهم مساعدة المشاركين على الدخول في التجربة واستخلاص العبر والدروس التي سيستفيدون منها في حياتهم العملية وفي إنشاء مشاريعهم الحقيقية. كما أن المدربين هم مساعدون للمشاركين من خلال إلقاء الضوء على الجوانب التي يحتاجها المشاركون وتوضيحها، بالإضافة إلى المشاركة في النقاش والتوضيح والمساعدة عند كتابة خطط المشاريع من قبل المشاركين.

٩- تصميم الدورة:

يعتمد تصميم الدورة على أسلوب التدريب القائم على المشاركة والمناقشة، وليس على أسلوب إلقاء المحاضرات. وأساس دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك" يعتمد على التعلم من التجربة والمشاركة. من هنا تم اعتماد أسلوب الورشات (المختبرات) التي يوضع المشاركون خلالها في بيئة مشابهة للواقع (محاكاة الواقع)، ويقوم باختبارها، وبالتالي تتكون لديه خبرات جمعت من التجربة والخبرة.

١٠- الضيوف المشاركون وتبادل الخبرات:

من المهم بناء علاقة بين المشاركين والأفراد والمؤسسات التي لها علاقة بإنشاء المشاريع أو دعمها. ومن هنا فإنه سيتم استضافة:

- المؤسسات، الرسمية وغير الرسمية، والتي لها علاقة بتأسيس المشاريع الصغيرة سواء من حيث التسهيلات أو تقديم التسهيلات المالية والإدارية أو المؤسسات الاستشارية والتسويقية؛

- الأفراد أو المؤسسات الذين يديرون مشاريع إنتاجية، سواء مشاريع ناجحة أو مشاريع تواجه مشاكل وصعوبات، وذلك لعرض خبراتهم وتجاربهم بحيث يساعدون المشاركين على الاستفادة من تلك الخبرات.

١١ - المواد الموزعة:

ستوزع النماذج والتمارين والمواد المختلفة يومياً لكي تستعمل في أوقاتها المناسبة. أما بالنسبة لنتائج الورشات (المختبرات) والتمارين فتوزع مطبوعة في اليوم التالي.



الجلسة الرابعة

الوقت: ١٠ دقيقة	معرفة المطلوب
-----------------	---------------

الهدف • تنشيط المشاركين مع التأكيد على أهمية الدقة ومعرفة المطلوب.

المدرّبون: مدرب رئيسي

المواد التدريبية:

١- نسخ من ورقة تمرين "معرفة المطلوب" بعدد المشاركين.

الخطوات:

- ١- وزع الأوراق على المشاركين، على أن تبقى مغلقة حتى الإنتهاء من توزيع آخر ورقة.
- ٢- اطلب منهم قراءة الورقة والبدء بالإجابة عما ورد فيها.
- ٣- التنبيه الى أن الوقت المتاح هو ثلاث دقائق فقط.
- ٤- يلاحظ اذا كان هناك مشاركون قد تنبهوا والتزموا بالمطلوب فعلا وأنهوا سريعا، بينما انشغل آخرون بالإجابة عن كافة الأسئلة.
- ٥- اعلن انتهاء الوقت بعد ثلاث دقائق تماما.

التحليل:

- ١- اسأل من أكمل التمرين وعرف ما هو المطلوب.
- ٢- ناقش أهمية التمرين ووجه إنتباه المشاركين الى أن الدقة ومعرفة المطلوب كثيراً، توفران الوقت والجهد لصاحب المشروع.



تمرين على معرفة المطلوب

من المؤكد أنك تستطيع معرفة ما هو المطلوب. وهذه محاولة لإثبات ذلك. وما عليك إلا التركيز. ولكن عليك أن تعلم أن الوقت المتاح لك هو ثلاث دقائق فقط.

- ١- اقرأ كل شيء قبل أن تباشري العمل.
- ٢- اكتب اسمك في رأس الزاوية اليمنى من هذه الصفحة.
- ٣- ضع دائرة حول كلمة "اسم" في الجملة ٢.
- ٤- ارسم أربعة مربعات صغيرة في رأس الزاوية اليسرى من هذه الورقة.
- ٥- ضع إشارة (x) في كل مربع.
- ٦- ضع دائرة حول كل مربع.
- ٧- وقع اسمك تحت العنوان.
- ٨- بعد العنوان اكتب: نعم، نعم، نعم.
- ٩- ضع دائرة حول كل كلمة في الجملة ٨.
- ١٠- ضع إشارة (x) في أسفل الزاوية اليسرى من هذه الورقة.
- ١١- ارسم مثلثاً حول إشارة (x) التي رسمتها لتوك.
- ١٢- على ظهر هذه الورقة، اضرب ٧٠٣ بـ ٩٨٠٥.
- ١٣- ارسم مستطيلاً حول كلمة "ورقة" في الجملة ٤.
- ١٤- عندما تصل إلى هذه النقطة، اذكر اسمك الأول بصوت مسموع.
- ١٥- إذا كنت تعتقد أنك اتبعت التعليمات حتى هذه النقطة، فعليك أن تقول "وصلت".
- ١٦- على ظهر هذه الورقة، اجمع ٣٩٥٠ و ٩٨٥٠.
- ١٧- ارسم دائرة حول النتيجة وارسم مربعاً حول الدائرة.
- ١٨- عد عكسياً من ١٠ إلى ١ بصوت مسموع.
- ١٩- والآن وبعد انتهائك من قراءة التعليمات، نفذ التعليمين ١ و ٢ فقط.
- ٢٠- بعد إكمال فحصك، تأمل بهدوء.



الجلسة الخامسة

الوقت: ٧٥ دقيقة	أنا بالأمس واليوم وغداً
-----------------	-------------------------

الأهداف

• فهم المشاركين الأعمق لماضيهم وحاضرهم ومستقبلهم.
• تقييم الوضع الحاضر مع مراعاة إمكانية إحداث تغييرات إيجابية.
• توضيح التغيير اللازم إجراؤه في الحاضر للتخطيط بفاعلية للمستقبل نحو الأفضل.

المدرسون: مدرب رئيسي ومساعد مدرب و أربعة مراقبين.

المواد التدريبية:

- ١- مجلات مصورة أعداد قديمة (عدد كبير).
- ٢- ورق من الدفتر القلاب بعدد المشاركين.
- ٣- مقصات للورق بعدد المشاركين.
- ٤- أصابع من الصمغ.
- ٥- أقلام فلوماستر بعدد المشاركين.

الخطوات التدريبية:

- ١- قسم المشاركين إلى أربع مجموعات تتكون من ٥-٦ مشاركين على النحو التالي:
 - هيء بطاقات ملونة ذات أربعة أشكال مختلفة بحيث يكون لكل شكل لون خاص به، وبعدد المشاركين، ثم ضعها في سلة؛
 - اطلب من كل مشارك أن يختار الشكل واللون الذي يرغب فيه؛
 - جمّع المشاركين الذين يحملون نفس اللون والشكل في مجموعة واحدة بحيث يصبح لديك أربع مجموعات عمل؛
- ٢- اشرح النشاط المطلوب تنفيذه من كل فرد ضمن مجموعته، وهو: " اختيار صور تعبر عن المراحل المختلفة في حياة كل مشارك بحيث تمثل في إحدى المراحل (الأمس/الماضي)، وفي مرحلة أخرى (الحاضر)، وفي مرحلة ثالثة، ما يتطلع إليه ويتوقعه في الغد (المستقبل).
- ٣- وزع اللوازم على المجموعات باشتراك مساعدك، بحيث يعطى كل مشارك ورقة من الدفتر القلاب، ومقص، وعلبة صمغ، وقلم فلوماستر، وتعطى كل مجموعة عدد كافٍ من المجلات المصورة والتي يمكن تبادلها بين المجموعات الأربع أثناء العمل.

٤- أطلب من المشاركين تقسيم ورقة الدفتر القلاب التي وزعت عليهم، وفقاً للشكل التالي:

أنا بالأمس	أنا اليوم	أنا غدا

- ٥- أخبر المشاركين بأن هناك ٢٥ دقيقة لإنجاز المهمة في المجموعات، و أوضح أن هناك إمكانية للتعاون بين أفراد المجموعة من حيث تبادل المجالات والمواد، المختلفة.
- ٦- أطلب من كل مجموعة تسمية الشخص الذي سيعرض عمل مجموعته. و يلاحظ هنا أنه يجب لفت انتباه المجموعات إلى أن الشخص الذي سيقوم بالعرض يجب أن يكون باستطاعته التعبير عن أفكار كل فرد في مجموعته وبأسلوبه الخاص.
- ٧- أعلن بدء عمل المجموعات.
- ٨- تابع مع المساعد والمراقبين أداء الأفراد ضمن المجموعات وأداء كل مجموعة من حيث:
 - اختيار الصور؛
 - اتخاذ القرار؛
 - تبادل المواد والمعلومات؛
 - إدارة الوقت؛
 - الاتصال بين أفراد المجموعة من حيث تبادل الخبرات والتجارب الشخصية.
- ٩- امنح المشاركين ١٠ دقائق إضافية ليحدث كل مشارك مجموعته عما يمثله اختياره للصور من تجربة شخصية، وهذا يساعد العارض لاحقاً أثناء عرضه لعمل أفراد مجموعته.

التحليل:

١- اطلب من المجموعات القيام بالعرض حسب الطريقة المقترحة التالية:

طريقة مقترحة لعرض عمل المجموعات

- الوقوف بشكل نصف دائري
- اسأل " أي من المجموعات ترغب بالبدء بعملية العرض؟"
- اطلب من العارض ترتيب أوراق مجموعته على الأرض والبدء بعرضها
- اسأل باقي أفراد المجموعة عما اذا كان لدى أي منهم اضافات
- عند الانتهاء يطلب من أفراد المجموعة تثبيت الأوراق على الجدار
- تكرر هذه العملية حتى تتم كل مجموعة عرضها
- يستغرق عرض عمل المجموعات كلها حوالي ٢٠ دقيقة

٢- يعرض كل مراقب تقريره عن أداء المجموعة التي كان يراقبها.

٣- استخدم أسلوب " العصف الذهني" لمعرفة تعليقات ومشاعر وأراء المشاركين تجاه هذا التمرين ومدى استفادتهم منه. وتدل الأمثلة اللاحقة على بعض ما يمكن أن تحصل عليه أثناء مناقشة المشاركين من تغذية راجعة.

التغذية الراجعة

- أهمية معرفة الماضي لنبني عليه مستقبنا.
- معرفة نقاط القوة والضعف الشخصية.
- التمرين هو دافع للبحث عن الذات.
- البحث عن الماضي والتفكير للمستقبل.
- تواصل ما بين الماضي ومراحل الحياة المختلفة مروراً بالحاضر ووصولاً للمستقبل.
- الاستفادة من دروس وخبرات الماضي لحاضر ومستقبل أفضل.

بدائل

- اترك للمشاركين حرية اختيار طريقة العرض التي تلائمهم.
- اذا لم يكن هناك عدد كاف من المراقبين، يقوم المدرب ومساعد المدرب بعملية المراقبة.



الجلسة السادسة

الوقت: ٦٠ دقيقة	التحليل الذاتي لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
-----------------	---

• تحديد مفهوم ذاتي أعمق لمواطن القوة والضعف الذاتية (تحليل شخصي) وكذلك تحديد الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة في المحيط الخارجي.
• اقتراح سبل الإستفادة من الفرص وتذليل المخاطر أو الحد من تأثيرها.
• تحفيز المشاركين على تبادل المشورة والنصح فيما بينهم.

الأهداف

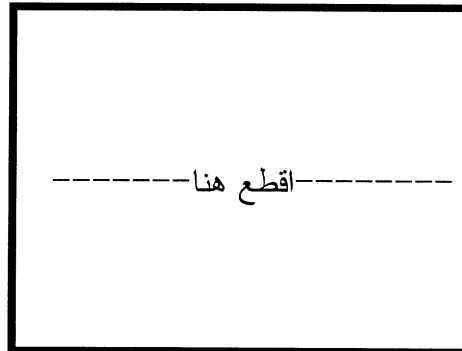
المدرّبون: مدرب رئيسي ومساعد مدرب

المواد التدريبية:

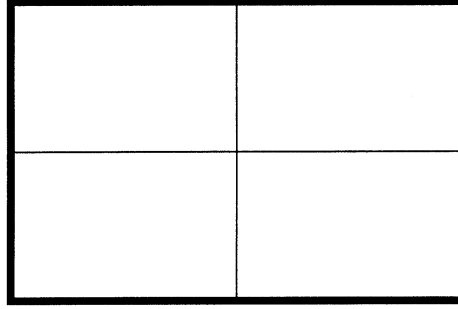
- ١- ورق من الدفتر القلاب بعدد المشاركين.
- ٢- شريط أبيض لاصق (قطعتان لتثبيت الورقة).
- ٣- أقلام فلوماستر بعدد المشاركين.

الخطوات:

- ١- أمسك ورقة من الدفتر القلاب واقسمها إلى نصفين كما هو مبين في الشكل التالي:



- ٢- على إحدى القطعتين ارسم خطين متقاطعين بحيث يكون لديك أربعة مربعات متساوية في الأبعاد



- ٣- اكتب العناوين التالية في أعلى المربعات كما هو موضح في الشكل

<u>نقاط الضعف</u>	<u>مواطن القوة</u>
<u>المخاطر</u>	<u>الفرص</u>

- ٤- أعط مثالاً توضيحياً تبين فيه ما المقصود بكل مفهوم، مع التأكيد على أن مواطن القوة ونقاط الضعف هي أمور يجب أن تعبر عن وضع المشارك الذاتي الشخصي بينما الفرص والمخاطر هي أمور خارجية (في البيئة) يتأثر بها المشارك شخصياً.
- ٥- اطلب من المساعد البدء بتوزيع الأوراق والأقلام على المشاركين مع التذكير بالالتزام بخطوات الإعداد السابق توضيحها.
- ٦- اطلب من كل مشارك إعداد الورقة كما شرحت لهم.
- ٧- اطلب من المشاركين كتابة مواطن القوة ونقاط الضعف الشخصية والمخاطر والفرص التي تحيط بهم شخصياً في البيئة الخارجية، في المربعات المخصصة لذلك.
- ٨- امنح المشاركين مدة ٢٠ دقيقة لإنجاز الجزء الأول من النشاط.
- ٩- قم بالمراقبة مع مساعدك أثناء التنفيذ، مع الرد على استفسارات المشاركين.
- ١٠- امنح المشاركين ٥ دقائق للتفكير في كيفية الاستفادة من الفرص في المحيط الخارجي للتغلب على نقاط الضعف (معادلتها) والتخفيف من أثر المخاطر بتوظيف مواطن القوة.

- ١١- اطلب من المشاركين العودة الى الجزء الذي ترك جانبا من الورقة، وألصقه بالجزء الذي تم إعداده بحيث يشكلان معاً قميصاً يُلبس؛ توضع ورقة التحليل الشخصي من الأمام والورقة الفارغة من الخلف.
- ١٢- اطلب من المشاركين تبادل النصيحة فيما بينهم بحيث يحاول كل مشارك الحصول على خمس نصائح على الأقل من خمسة مشاركين مختلفين على أن لا يُتبادل النصيحة مع نفس الشخص (في العادة يقوم المشارك بعملية النصح بعد قراءة الصفحة الأمامية).
- ١٣- امنح المشاركين ١٥ دقيقة لإنجاز الجزء الثاني من النشاط - جزء النصيحة-.
- ١٤- اطلب منهم العودة إلى أماكنهم دون نزع أي ورقة.

التحليل:

- ١- أسأل المشاركين عن شعورهم تجاه هذا التمرين وعن مدى استفادتهم منه.
- ٢- أسألهم عن مدى حماسهم لجزء إعطاء النصيحة.
- ٣- هل واجهوا صعوبة أثناء تنفيذهم لأجزاء معينة من النشاط.
- ٤- ما هي؟ ولماذا؟
- ٥- أشرح، أثناء تلقيك لأجابات المشاركين، كيفية الإستفادة من الفرص في المحيط الخارجي للتغلب على نقاط الضعف (معادلتها) والتخفيف من آثار المخاطر بتوظيف مواطن القوة عند الشخص.
- ٦- اطلب منهم نزع القميص (الأوراق) والإطلاع على ما حصلوا عليه من نصائح.
- ٧- تدل الأمثلة التالية على ما يمكن أن تحصل عليه أثناء مناقشة المشاركين من تغذية ارتجاعية.

التغذية الارتجاعية

- ١- تبادل النصائح يساعدنا في استثمار نقاط القوة للتغلب على المخاطر ونقاط الضعف واغتنام الفرص المتاحة؛
- ٢- اكتشاف نقاط الضعف الذاتية والإعتراف بوجودها؛
- ٣- التفكير بالنفس لأننا ننسى أنفسنا معظم الوقت؛
- ٤- التغلب على الخوف والهرج؛
- ٥- معرفة الذات والشخصية؛
- ٦- مشاركة الآخرين بمشاكلهم وكيفية حلها.



الجلسة السابعة

الوقت: ١٢٠ دقيقة	سمات وقدرات الرياديين في الأعمال
------------------	----------------------------------

الأهداف

• التعرف على سمات الرياديين.
• التعامل معها بانفتاح وعلانية.
• فرز الخصائص الشخصية المفقودة أو غير المطورة وتنمية الرغبة للعمل عليها.
• التقييم الذاتي للسمات الشخصية والكشف عن القدرات الذاتية.

المدرّبون: مدرب رئيسي ومساعد له.

المواد التدريبية:

- ١- استبيان تقييم ذاتي لكل مشارك (الملحق ١).
- ٢- ورقة علامات (الملحق ٢).
- ٣- ورقة توضيح تعديل العلامات (الملحق ٣).
- ٤- ورقة النتائج المعدلة (الملحق ٤).
- ٥- ورقة تلخيص البيانات (الملحق ٥).
- ٦- لوح أبيض.
- ٧- قلم فلوماستر.
- ٨- أقلام حبر وأقلام رصاص لكل مشارك.

الخطوات:

- ١- قدم شرحا موجزا عما سينفذ في هذا النشاط دون الإشارة إلى ان أجزاء من النتائج ستعلن في قاعة التدريب (وذلك تقاديا لإثارة الحذر أو الخوف غير المبرر بين المشاركين).
- ٢- اشرح أبعاد تمرين التقييم مع ذكر فوائد التعرف على مواطن القوة والضعف فيما يتصل بالسمات الريادية. والمشاركون أنفسهم هم أفضل من يتولى هذه المهمة، ولكنهم بحاجة الى أداة تساعدهم في ذلك. ولهذه الغاية أعد استبيان من ٥٥ سؤالاً لكي يجيبوا عنه. وعلى المشاركين أن يجيبوا عن الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الصراحة من أجل ضمان نتائج صحيحة، لأن التعرف على النتائج الصحيحة سيكون لمصلحتهم ولن يساعدهم في الكشف عن نواقص السمات الهامة التي يجب أن يتحلوا بها بما يحقق نجاحهم كرياديين.

- ٣- وزع الاستبيان (انظر الملحق ١)، ووجه المشاركين الى قراءة الصفحتين الأوليين قبل الإجابة عن الأسئلة، التي تبدأ عادة بعد عشر دقائق من بداية قراءة المشاركين للأسئلة، واطلب من المشاركين أن يضعوا أمامهم باستمرار ورقة الغلاف لنظام التقييم عند تعبئة الاستبيان الفعلي، وذلك لتفادي أية مشاكل خلال عملية التقييم.
- ٤- يمكن، إذا ما اقتضت الضرورة، أن تعطي الإجابات والتقييمات للأسئلة الخمسة الأولى وذلك لتسهيل على المشاركين عملية التقييم الذاتي.
- ٥- أعط المشاركين وقتاً كافياً لكي يعدوا التقييم الذاتي (٣٠-٤٠ دقيقة). وكن جاهزاً لتوضيح معاني بعض الأسئلة، خصوصاً إذا ما كانت اللهجة المحلية مختلفة عن اللغة المستخدمة في النموذج.
- ٦- بعد انتهاء الجميع من هذه المهمة، أوضح لهم حقيقة أن الأرقام عند هذه المرحلة لا تعني شيئاً حتى الآن. ويجب البدء بوضع العلامات. وزع ورقة العلامات لاستبيان التقييم الذاتي (الملحق رقم ٢) وشرح كيفية ملئها. أعط أمثلة من الأسئلة التي كنت أجبت عليها حين تقديم الاستبيان. أعط المشاركين وقتاً للقراءة والانتهاج من ورقة التقييم. خصص خمس عشرة دقيقة لتمكين المشاركين من وضع علاماتهم وشرح العامل التصحيحي. نوّه بضرورة تصحيح البيانات المضللة الناتجة عن إعطاء علامات عالية أو منخفضة على العبارات، علماً بأن هذا يحدث عادة حين يعطي المشارك صورة أفضل أو أسوأ مما هو عليه في الواقع.
- ٧- وزع وشرح " ورقة توضيح تعديل العلامات" (الملحق ٣). وجه الانتباه إلى عامل التصحيح ورقم التصحيح الموازي له.
- ٨- بعد أن يتم فهم " ورقة توضيح تعديل العلامات"، توزع ورقة النتائج المعدلة (الملحق رقم ٤)، التي تتضمن جدولاً لغرض إعادة تصحيح العلامات الفردية والمجموع النهائي.
- ٩- يجب أن تحول علامات السمات الشخصية الريادية العشر إلى ورقة تلخيص بيانات السمات الريادية الشخصية (المرفق ٥) التي توزع لاحقاً. اترك للمشاركين وقتاً للإطلاع على هذه النتائج. انظر عملية التحليل. بعد مضي خمس عشرة دقيقة أخرى، يُطلب من المشاركين كتابة أقوى وأضعف ثلاث خصائص من السمات الريادية الشخصية، على بطاقات ملونة (استخدم لونين مختلفين)، وذلك لتثبيتها نهائياً (بما في ذلك العلامات والأرقام التي تم الحصول عليها).
- ١٠- أخط المشاركين علماً بأن ما توصلوا اليه يعد تذكيراً مستمراً بالنسبة للسمات الريادية الشخصية الخاصة التي يمكنهم التركيز عليها بما يؤدي إلى تطورهم خلال فترة التدريب.
- ١١- أوضح للمشاركين أن الأيام القادمة ستخصص كلها للتدريب على السمات الشخصية الريادية، وذلك بواسطة ألعاب وتمارين مختلفة تركز على تنمية المهارات الريادية.

الجلسة السادسة

عناصر الإنتاج

الوقت: ٣٠ دقيقة

الأهداف

- تحديد عناصر الإنتاج الرئيسية من الأصول الثابتة ومتطلبات الإنتاج والعملية الإنتاجية.
- ربط مختبر الإنتاج بعناصر الإنتاج.

المدرّبون: مدرب رئيسي

المواد التدريبية:

- ١- شفافية تحليل عناصر الإنتاج.
- ٢- جهاز الإسقاط الضوئي.
- ٣- لوح للكتابة أو دفتر قلاب.

الخطوات:

- ١- إسأل المشاركين عن مختبر الإنتاج، واسألهم عن العناصر التي برزت للإنتاج، مع تدوين كل ما يقوله المشاركون على اللوح .
- ٢- إعرض على المشاركين نموذج تحليل الإنتاج(من نموذج خطة المشروع)، ومن ثمّ وضّح العملية الإنتاجية.
- ٣- إبدأ بطرح السؤال: "ماذا نعني بالأصول الثابتة؟ والعملية الإنتاجية"؟، واطلب من المشاركين أمثلة على ما يطرح.
- ٤- إبدأ بعد ذلك بطرح العملية الإنتاجية من حيث شمولها للدورة الإنتاجية ومدتها وكمية الإنتاج ورقابة الجودة والمخزون، إضافة إلى تحديد خطوات عملية الإنتاج.
- ٥- وضّح إلى أن الهدف الرئيسي لتحديد ما سبق وما يتعلق بالدراسة الإنتاجية هو:

- معرفة كيفية تطبيق المشروع على أرض الواقع؛
- التعرف على أساليب خفض التكاليف وإستغلال الموارد بالطريقة المثلى، كما حدث في الجولة الثانية. وهذا مهم جدا لصاحب المشروع حتى يستطيع التنافس جيدا.



الملحق ١	تقييم ذاتي استبيان سمات وقدرات الرياديين في الأعمال
-----------------	--

التعليمات:

١- يحتوي هذا الاستبيان على خمس وخمسين عبارة مختصرة. اقرأ كل عبارة وقرر إلى أي مدى تصفك. كن صادقاً مع نفسك. تذكر أن لا أحد يفعل شيئاً جيداً جداً، حتى أنه ليس من الجيد عمل كل الأشياء جيدة جداً. بالإضافة إلى أن تقييمك على أساس الأسئلة الفردية يبقى سريراً ويمكنك أخذ هذا الاستبيان إلى المنزل.

٢- اختر إحدى العلامات المدونة في الأسفل للتعبير عن مدى وصف العبارة لك:

دائماً	٥
عادةً	٤
أحياناً	٣
نادراً	٢
أبداً	١

٣- أكتب الرقم الذي اخترته على السطر الموجود على يسار كل جملة. هذا مثال:

أبقى هادئاً في الحالات المجهدة ٢

الشخص الذي أجاب على البند أعلاه كتب الرقم ٢ ليعبر أن العبارة تصفه/تصفها بعض الشيء (نادراً).

٤- يمكن أن تتشابه بعض العبارات، ولكن لا توجد اثنتان متطابقتان تماماً.

٥- الرجاء الاجابة عن جميع الأسئلة!

الملحق ١ (تابع)	تقييم ذاتي سمات وقدرات الرياديين في الأعمال
------------------------	--

اقرأ العبارات التالية وحدد الدرجة التي تعكس نظرتك الشخصية لكل منها، وفقاً للمقياس الآتي:

٥	دائماً
٤	عادةً
٣	أحياناً
٢	نادراً
١	أبداً

- ١- ابحث عن الأمور التي يجب القيام بها
- ٢- عند مواجهة عمل صعب امضي مدة طويلة في البحث عن حل
- ٣- اكمل عملي في الوقت المحدد
- ٤- انزعج عندما لا تتجز الأمور بصورة جيدة جداً
- ٥- أفضل الأوضاع التي أستطيع فيها السيطرة على النتائج بقدر الإمكان
- ٦- أود التفكير في المستقبل
- ٧- عند البدء بعمل أو مشروع جديد، أجمع قدراً كبيراً من المعلومات
- ٨- اخطط لإنجاز مشروع كبير بتقسيمه إلى مهمات أصغر
- ٩- أسعى لدعم توصياتي من قبل الآخرين
- ١٠- لي الثقة بأنني سأنجح في أي عمل أحاول أن أؤديه
- ١١- أنا مستمتع جيد لأي كان
- ١٢- أنجز الأعمال المطلوب إنجازها قبل أن يطلب مني ذلك
- ١٣- أقوم بعدة محاولات لإقناع الآخرين بما أريد منهم القيام به
- ١٤- التزم بوعدتي
- ١٥- إن عملي أفضل من أعمال الآخرين الذين يعملون بمعيتي
- ١٦- لا أحاول القيام بشيء جديد بدون التأكد من النجاح
- ١٧- الاهتمام بما يجب أن تفعله في حياتك مضيعة للوقت

- ١٨- أسعى للحصول على نصائح الأشخاص الذين يعرفون الكثير عن المشاكل التي أواجهها والمهمات التي أقوم بها
- ١٩- أنظر في محاسن وعيوب الطرائق المختلفة لإنجاز الأمور
- ٢٠- لا أصرف وقتاً طويلاً في التفكير في السبل التي يمكنني بواسطتها أن اقنع الآخرين
- ٢١- أغير وجهة نظري إذا خالفني الآخرون
- ٢٢- أشعر بالامتعاض إذا لم أحصل على ما أريد
- ٢٣- أرحب بالتحديات والفرص الجديدة
- ٢٤- إذا اعترض شيء ما سبيل قيامي بعمل ما استمر في محاولاتي لإنجاز ما أريد
- ٢٥- أكون سعيداً إذ أقوم بعمل الآخرين إذا لزم الأمر من أجل تنفيذ العمل في الوقت المحدد
- ٢٦- أتضايق إذا حصل تبذير في وقتي
- ٢٧- أقوم بوزن احتمالات النجاح والفشل قبل أن أقرر القيام بعمل شيء ما
- ٢٨- كلما كنت أدق في تحديد ما أريد، ازداد حظي في النجاح
- ٢٩- اتخذ الإجراءات دون أن أضيع الوقت في تجميع المعلومات
- ٣٠- أحاول التفكير بكل المشاكل التي يمكن أن أواجهها وأخطط لمواجهة كل مشكلة منها
- ٣١- أسعى للحصول على مساعدة أشخاص مهمين في تحقيق غاياتي
- ٣٢- عند محاولة القيام بعمل يتميز بالصعوبة أو التحدي فلدي الثقة في نجاحي فيه
- ٣٣- في السابق، واجهت عدداً من حالات الفشل
- ٣٤- أفضل القيام بالأنشطة التي أعرفها جيداً وأرتاح لها
- ٣٥- عند مواجهة صعوبة كبيرة انتقل بسرعة إلى أمور أخرى
- ٣٦- عندما أعمل في مشروع لشخص آخر ابذل مجهوداً خاصاً للتأكد من أن ذلك الشخص راض عن عملي
- ٣٧- لا أكون في كامل السعادة من طريقة إنجاز أي عمل؛ وأفكر أن هناك دائماً طريقة أفضل
- ٣٨- أقوم بأمور تتميز بالمخاطرة
- ٣٩- لدي خطة واضحة لحياتي

- ٤٠- عندما أعمل في مشروع لشخص آخر أوجه أسئلة كثيرة للتأكد من فهمي لما يريد ذلك الشخص
- ٤١- أتعامل مع المشاكل كما أواجهها بدلاً من قضاء وقت في توقعها
- ٤٢- من أجل تحقيق غاياتي، أفكر في الحلول التي يمكن أن تفيد كل معنيّ بالمشكلة
- ٤٣- أقوم بعمل جيد جداً
- ٤٤- حصلت حالات في السابق قمت فيها باستغلال الآخرين
- ٤٥- أجرب الأمور الجديدة أو المختلفة جداً عما قمت به في السابق
- ٤٦- أجرب عدة طرائق للتغلب على الأمور التي تعترض سبيل تحقيق غاياتي
- ٤٧- ان عائلتي وحياتي الشخصية أكثر أهمية بالنسبة لي من الأوقات المحددة التي افرضها لإنجاز عملي
- ٤٨- أجد طرائق لإنجاز الأعمال بصورة أسرع في مكان العمل وفي المنزل
- ٤٩- أقوم بأعمال يعتبرها الآخرون مجازفة
- ٥٠- ان اهتمامي بتحقيق أهدافي الأسبوعية يماثل اهتمامي بتحقيق أهدافي السنوية
- ٥١- أتوجه إلى عدة مصادر للمعلومات يمكن أن تساعدني في مهماتي أو مشاريعي
- ٥٢- إذا لم ينفع توجه ما في معالجة مشكلة ما أفكر في توجه آخر
- ٥٣- أتمكن من تغيير القناعات أو الأفكار الراسخة للآخرين
- ٥٤- التزم بقراراتي حتى إذا اختلف الآخرون معي اختلافاً كلياً
- ٥٥- عندما لا أعلم شيئاً لا أتردد في الاعتراف بذلك

ورقة علامات استبيان سمات وقدرات الرياديين في الأعمال	الملحق ٢
---	-----------------

- ١- ادخل العلامات من الاستبيان المعبأ على الأسطر الموجودة فوق رقم البند - الموجود بين قوسين-، لاحظ أن أرقام البنود متتابعة في كل عامود، فالبند رقم ٢ تحت البند رقم ١، وكذلك ٠٠٠.
- ٢- قم بعمليات الجمع والطرح في كل سطر لتحصيل كل مجموع على حدة.
- ٣- أضف المجاميع التي حصلت عليها لتحصيل المجموع النهائي.

<u>السمات والقدرات</u>	<u>النتيجة</u>	<u>عدد النقاط المحددة لكل تعبير</u>
الانتباه للفرص	_____ = ٦ + _____ + _____ - _____ + _____ + _____	(١) (١٢) (٢٣) (٣٤) (٤٥)
المواظبة	_____ = ٦ + _____ + _____ - _____ + _____ + _____	(٢) (١٣) (٢٤) (٣٥) (٤٦)
الالتزام بالعمل	_____ = ٦ + _____ - _____ + _____ + _____ + _____	(٣) (١٤) (٢٥) (٣٦) (٤٧)
الاهتمام بالجودة والكفاءة	_____ = ٦ + _____ - _____ + _____ + _____ + _____	(٤) (١٥) (٢٦) (٣٧) (٤٨)
المجازفة	_____ = ٦ + _____ + _____ + _____ + _____ - _____	(٥) (١٦) (٢٧) (٣٨) (٤٩)
تحديد الهدف	_____ = ٦ + _____ + _____ + _____ + _____ - _____	(٦) (١٧) (٢٨) (٣٩) (٥٠)
السعي للحصول على المعلومات	_____ = ٦ + _____ + _____ + _____ - _____ + _____	(٧) (١٨) (٢٩) (٤٠) (٥١)
التخطيط المنتظم	_____ = ٦ + _____ + _____ - _____ + _____ + _____	(٨) (١٩) (٣٠) (٤١) (٥٢)
الإقناع وخلق الصلات	_____ = ٦ + _____ + _____ + _____ + _____ - _____	(٩) (٢٠) (٣١) (٤٢) (٥٣)
الثقة بالنفس	_____ = ٦ + _____ + _____ + _____ + _____ - _____	(١٠) (٢١) (٣٢) (٤٣) (٥٤)
عامل التصحيح	_____ = ١٨ + _____ + _____ - _____ - _____ - _____	(١١) (٢٢) (٣٣) (٤٤) (٥٥)
		مجموع النقاط

ورقة توضيح تعديل العلامات استبيان سمات وقدرات الرياديين في الأعمال	الملحق ٣
---	-----------------

التعليمات

١- يستخدم عامل التصحيح لتحديد المدى الذي يحاول ضمنه الشخص اعطاء صورة ايجابية جداً عن نفسه/نفسها. اذا كان مجموع علامات عامل التصحيح يزيد عن ٢٠، يجب تصحيح علامات السمات الريادية الشخصية العشر من أجل التوصل الى تقييم ذاتي أدق.

٢- استعمل النقاط التالية في تصحيح العلامات:

إذا كانت نتيجة عامل التصحيح ٤٢-٥٢ نقطة، إطرح من نتائج كل فقرة (٧ نقاط)

إذا كانت نتيجة عامل التصحيح ٢٢-٣٢ نقطة، إطرح من نتائج كل فقرة (٥ نقاط)

إذا كانت نتيجة عامل التصحيح ٢٠-٢١ نقطة، إطرح من نتائج كل فقرة (٣ نقاط)

إذا كانت نتيجة عامل التصحيح أقل من ١٩ نقطة، إطرح من نتائج كل فقرة (صفر)

٣- صحّح العلامات في ورقة النتائج المعدلة (الملحق ٤).

ورقة النتائج المعدلة	الملحق ٤
-----------------------------	-----------------

النتيجة الأصلية - علامة التصحيح = النتائج المعدلة	السمات والقدرات
_____ = _____ - _____	١- الانتباه للفرص
_____ = _____ - _____	٢- المواظبة
_____ = _____ - _____	٣- الالتزام بالعمل
_____ = _____ - _____	٤- الاهتمام بالجودة والكفاءة
_____ = _____ - _____	٥- المجازفة
_____ = _____ - _____	٦- تحديد الهدف
_____ = _____ - _____	٧- السعي للحصول على المعلومات
_____ = _____ - _____	٨- التخطيط
_____ = _____ - _____	٩- الإقناع وخلق الصلات
_____ = _____ - _____	١٠- الثقة بالنفس
_____	مجموع النتائج المعدلة

ورقة تلخيص البيانات استبيان سمات وقدرات الرياديين في الأعمال	الملحق ٥
---	-----------------

ارسم خطأ أمام كل قدرة يتناسب طوله مع النتيجة المعدلة

السمات والقدرات صفر ٥ ١٠ ١٥ ٢٠ ٢٥
x=====|=====|=====|=====|=====|=====

- ١- الانتباه للفرص
- ٢- المواظبة
- ٣- الالتزام بالعمل
- ٤- الاهتمام بالجودة والكفاءة
- ٥- المجازفة
- ٦- تحديد الهدف
- ٧- السعي للحصول على المعلومات
- ٨- التخطيط المنتظم
- ٩- الإقناع وخلق الصلات
- ١٠- الثقة بالنفس

الجلسة الثامنة

الوقت: ٣٠ دقيقة	السمات الشخصية لرياديين المشاريع
-----------------	----------------------------------

الأهداف

- التعرف على سمات رياديين المشاريع ودورها في إنجاح المشروع الخاص.
- جعل المشاركين يدركون إمكانية تعزيز الصفات الذاتية لهم كرياديين للمشاريع مستقبلاً.

المدرسون: مدرب رئيسي ومساعد مدرب.

المواد التدريبية:

- ١- بطاقتان ملونتان لكل مشارك.
- ٢- أقلام فلوماستر.
- ٣- دفتر قلاب بالإضافة الى حامل الدفتر القلاب، ولوح فليني يثبت عليه الورق.
- ٤- نسخ من تعريف الريادة في الأعمال وقائمة السمات الريادية، بعدد المشاركين.

الخطوات:

- ١- وزع البطاقات الملونة (بطاقتين لكل مشارك) وأقلام الفلوماستر.
- ٢- أطلب من كل مشارك تحديد صفتين يعتقد أنهما تساعدان صاحب المشروع في إنجاح مشروعه الخاص.
- ٣- امنح المشاركين ٥ دقائق لكتابة الصفات، مع التركيز على كتابة صفة واحدة فقط على البطاقة الواحدة.
- ٤- اطلب من المساعد جمع البطاقات.
- ٥- اقرأ بصوت مرتفع وواضح كل صفة وردت على البطاقات ثم اطلب من المساعد تثبيتها على اللوح الفليني.
- ٦- يلاحظ ترتيب الصفات المتشابهة.
- ٧- استخلص مع المشاركين الصفات التي وردت.

- ٨- أسأل المشاركين عما اذا كانت هذه هي كل الصفات أو السمات الريادية، أم يوجد هناك غيرها.
- ٩- استخدم أسلوب العصف الذهني لاستخلاص عدد أكبر من الصفات الريادية، وإضافة صفات لم تذكر على البطاقات.
- ١٠- وزع على المشاركين نسخاً من السمات الريادية.

بدائل

- استخدم أسلوب العصف الذهني من بداية النشاط بدلا من استخدام البطاقات.
- يطلب من المشاركين القيام، بأنفسهم، بكتابة سمات ريادي المشاريع على دفتر القلاب، وذلك بشكل منظم، ثم تراجع ويصنف المتشابه منها، وتجري، بعد ذلك، مناقشتها وإضافة ما لم يذكر بأسلوب العصف الذهني.

ملاحظة

- أثناء النقاش يركز المدرب على توضيح أهمية التعرف على سمات ريادي المشاريع بحيث يمكن تعزيز هذه الصفات واكتسابها.
- يركز على أن وجود الصفات الريادية وحدها لا يصنع الريادي، فريلايو المشاريع هم الذين يقومون بتوظيف هذه الصفات في إنشاء مشروع وتطويره.

تعريف الريادة في الأعمال

- هي قابلية خلق أو بناء شيء ما من لا شيء تقريباً.
- هي قابلية المبادرة بتنفيذ عمل أو إنشاء مؤسسة جديدة بدلاً من مراقبة أو تحليل أو وصف مثل هذا العمل أو هذه المؤسسة.
- هي البراعة في الانتباه للفرص حين لا يرى الآخرون سوى الفوضى والتناقضات.
- هي قابلية تشكيل فريق يكمل القدرات والمواهب الذاتية.
- هي المقدرة على اكتشاف مصادر الموارد (التي تكون في كثير من الأحيان غير متيسرة) وجمعها والتحكم بها، والتأكد من عدم نفاذ المال في أحوال اللحظات.
- هي الاستعداد للمخاطرة المدروسة، شخصية ومالية، وعمل كل ما هو مستطاع لجعل الاحتمالات إيجابية.



سمات أساسية للريادي

- الثقة بالنفس.
- القدرة على تحمل المخاطرة المدروسة.
- المرونة.
- الرغبة الشديدة في الإنجاز والنمو.
- الرغبة الشديدة في استقلالية العمل.
- القدرة على الابتكار والتجديد والإبداع.
- القدرة على تحويل مشكلة إلى فرصة.
- القدرة على إقناع الآخرين.
- التعلم من الأخطاء والتجارب.
- القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.
- الالتزام التام والتصميم والمثابرة.
- الانتباه للفرص واستغلالها.
- تحديد الهدف.
- المبادرة وتحمل المسؤولية الشخصية.
- الإصرار في حل المشكلات.
- السعي للحصول على معلومات ارتجائية واستخدامها.
- التحكم الذاتي.
- تحمل الغموض والجهد وعدم اليقين.
- قلة الحاجة إلى المقام والسلطة.
- النزاهة والاستقامة.
- التعامل مع الفشل.
- المواظبة.
- طلب المعلومات.
- الاهتمام بالجودة العالية في العمل.
- الالتزام بالعمل.
- التخطيط المنظم.
- استخدام استراتيجيات التأثير على الغير.



الجلسة التاسعة

نافذة جوهري

الوقت: ٣٠ دقيقة

الأهداف

- معرفة أفضل لطبيعة العلاقات بين الأفراد.
- فهم تصرفات الفرد تجاه الآخرين.
- تحليل تصرفات رياديي المشاريع تجاه الآخرين وعلاقتهم معهم.

المدرّبون: مدرب رئيسي

المواد التدريبية:

- ١- دفتر قلاب
- ٢- أقلام فلوماستر

الخطوات:

١- اشرح مفهوم نافذة جوهري التي تمثل علاقة الفرد وتصرفاته مع الآخرين كالتالي:

تتكون نافذة جوهري من أربعة مربعات كما هو موضح في الشكل المجاور

- المربع الأول يمثل تصرفات الفرد ودوافعه المعروفة له والمنكشفة للآخرين، وهو يوضح الى أي مدى يتفاعل أثنان أو أكثر في علاقة مفتوحة يمكن من خلالها تبادل الأفكار والخبرات بحرية. وكلما كانت هذه المنطقة أوسع كان الشخص أكثر انفتاحاً تجاه نفسه والآخرين.
- المربع الثاني يمثل منطقة منغلقة من الدوافع والتصرفات غير الواضحة للذات ولكنها مكشوفة للآخرين، مثل بعض الإيحاءات والتصرفات التي لا تجد تفسيراً لدى الفرد ولكنها واضحة لدى الآخرين. وكلما كانت هذه المنطقة أوسع كان الشخص معروفاً أكثر من الآخرين؛ مثلاً الأفراد الذين يحاولون السيطرة خلال اجتماع ما ويكون ذلك واضحاً للآخرين، إنما غير واضح بالنسبة لهم.
- المربع الثالث يمثل التصرفات والدوافع المعروفة والمكشوفة للذات والمخفية عن الآخرين، مثل محاولة الشخص الحصول على مهمة من قبل رئيسه في العمل، لأن لديه

هدفاً من تنفيذ تلك المهمة، دون أن يوضح ذلك لرئيسه، وهنا تكون هذه المنطقة اوسع لدى الناس المتكتمين وغير المنفتحين للآخرين.

- اما المربع الأخير فهو يمثل تصرفات الأفراد غير المعروفة وغير المفهومة من قبلهم ومن قبل الآخرين، كما هو الحال، بالنسبة للطفل او في حالة الجهل التام من قبل الكثيرين.

التحليل:

- 1- ناقش المشاركين حول كيفية ربط تصرفات الأفراد في كل حالة من الحالات الأربع التي تم شرحها بتصرفات ريادي المشاريع، وكيف يتميزون في علاقاتهم مع الآخرين.
- 2- اكتب اجاباتهم على الدفتر القلاب وناقشها معهم.

نافذة جوهري

لا أعرف	أعرف
.٢	.١
.٤	.٣

يعرف الآخرون

لا يعرف الآخرون

الجلسة العاشرة

الوقت: ٦٠ دقيقة	لقاء مع ريادي (صاحب مشروع) ناجح
-----------------	---------------------------------

• التعرف على تجربة ريادية من خلال مقابلة صاحب مشروع حقيقي ناجح يعرض كيف أسس مشروعه.
• إدراك الصعوبات التي تسبق تأسيس المشروع وكيف يتمكن أصحاب المشاريع من التغلب عليها.
• التثبت من الخصائص (السمات) الريادية الهامة لأصحاب المشاريع.

الأهداف

المدرّبون: مدرب رئيسي.

المواد التدريبية:

- ١- ورق من الدفتر القلاب.
- ٢- أقلام فلوماستر.

الخطوات:

- ١- اشرح المطلوب من الريادي مسبقاً، بحيث يطلب منه عرض تجربته في تأسيس مشروعه في مدة لا تتجاوز الـ ٣٠ دقيقة، وبحيث يذكر الخطوات التي مرّ بها، والمشاكل والمعوقات التي صادفته أثناء التأسيس، وأية مشاكل تصادفه في العمل حالياً، وكيف تغلب عليها، وأسلوبه في إدارة مشروعه، ومواجهة المنافسة، وأساليب البيع، والترويج، والإطار القانوني، وأية أمور مهمة يمكن ذكرها.
- ٢- قدّم الريادي إلى المشاركين بذكر اسمه واسم مشروعه والمدة التي ستستغرق الريادي في عرض تجربته.
- ٣- افتح باب النقاش أمام المشاركين لمدة نصف ساعة، وذلك بالسماح لهم بطرح الأسئلة التي تهمهم والحصول على معلومات إضافية.
- ٤- في نهاية اللقاء، اشكر الريادي على الوقت والجهد والمعلومات القيمة التي عرضها على المشاركين.

التحليل:

- ١- ناقش المشاركين رأيهم بتجربة الريادي من حيث:
 - الصفات الريادية التي يتمتع بها صاحب المشروع، مع محاولة ربطها بالسمات الريادية التي تعرفوا عليها من خلال التدريب.
 - المعوقات والمشاكل التي واجهت الريادي عند تأسيس مشروعه وكيف تغلب عليها.
 - نقطة الميزة الفضلى في مشروع الريادي وعوامل نجاح مشروعه.
- ٢- اكتب كل الإجابات التي تحصل عليها على الدفتر القلاب وناقشها مع المشاركين.

بدائل

يمكن تقسيم المشاركين إلى مجموعات ودعوة كل مجموعة الى الإجابة على أحد الأسئلة في النقطة ١ من التحليل، و ثم تقوم كل مجموعة بعرض النتائج وبمناقشتها مع باقي المشاركين.

الجلسة الحادية عشرة

الوقت: ٧٥ دقيقة	العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار (بناء البرج)
-----------------	--

• فهم العوامل المؤثرة المختلفة في عملية اتخاذ القرار عند رياديي المشاريع	الأهداف
• تحديد أي من هذه العوامل له تأثير أكبر في اتخاذ القرار ولماذا	
• اكتساب رؤية تتعلق بكيفية التعامل مع هذه العوامل عند اتخاذ قرار البدء بمشروع خاص	

المدرّبون: مدرب رئيسي ومساعد مدرب ومراقب لكل مجموعة

المواد التدريبية:

- ١- عدد كاف ومتساو من المكعبات لكل مجموعة (لا يقل عن ٢٥ ولا يزيد عن ٣٥ مكعباً للمجموعة الواحدة).
- ٢- دفتر قلاب.
- ٣- أقلام فلوماستر.
- ٤- بطاقات ملونة (بطاقة لكل مشارك).
- ٥- عصابات للعينين بعدد المجموعات.
- ٦- دبابيس أو شريط لاصق.
- ٧- جوائز تحفيزية للمجموعة الفائزة.

الخطوات:

- ١- قسّم المشاركين على مجموعات من ٦-٧ أفراد في كل مجموعة .
- ٢- أطلب من كل مجموعة توزيع الأدوار التالية على أفراد المجموعة:
ريادي، زوج /زوجة، أب/أم ، صديق، ممول، مستشار، ممثل حكومي.
- ٣- امنح المشاركين وقتاً لتوزيع الأدوار وكتابة دور كل واحد منهم على بطاقة وثبتها في مكان واضح من الجهة اليمنى.
- ٤- اشرح للمشاركين كيفية تنفيذ التمرين على النحو التالي:

- ٥- اطلب من المراقبين تعصيب أعين الريادين.
- ٦- وزّع المكعبات على المجموعات (عدد متساو لكل مجموعة).
- ٧- اترك للمشاركين مدة ١٥ دقيقة لعملية البناء، واعلن معايير إختيار أفضل برج وهي:
 - أطول برج.
 - الوقت.
 - أكثر عدد مستخدم من المكعبات.
 - تناسق البرج وتميزه.
- ٨- احرص على أن يكون لكل مجموعة مراقب منذ بدء التنفيذ بحيث يلاحظ :
 - التزام أفراد المجموعة بعدم لمس المكعبات أثناء توجيههم للريادي.
 - سلوك الريادي وكيفية تأثره بمن حوله.
 - سلوك أفراد المجموعة ومن كان أقدرهم على التأثير على الريادي.
- ٩- عند انتهاء الوقت اعلن للجميع التوقف عن البناء وإزالة العصبية عن أعين الريادي، مع ملاحظة المجموعة التي أنهت أولاً.
- ١٠- شكّل لجنة لاختيار أفضل برج من مساعد المدرب والمراقبين بناءً على المعايير التي وضعت مسبقاً، وتسجيل نقاط من ٠ الى ٥ لكل معيار، وقدم جائزة للمجموعة الفائزة.

التحليل:

قم بالتحليل على ثلاث مستويات:

- **الأول:** رأي المشاركين بالتمارين وما استفادوا منه وما هي ملاحظاتهم... واطلب من مساعد المدرب تدوين الإجابات على دفتر القلاب.
- **الثاني:** رأي المجموعات كل على حدة، بدءاً من الريادي وانتهاءً بباقي أفراد المجموعة، موجهة الأسئلة التالية:
 - ١- أنت كرياضي .. كيف كان شعورك أثناء البناء.
 - ٢- كيف تأثرت بالأشخاص من حولك (أفراد مجموعتك) وكيف تعاملت مع آرائهم.
 - ٣- من رأيكم يؤثر على الريادي عند اتخاذ القرارات المتعلقة ببدء مشروع خاص؟
 - ٤- اربط إجاباتهم بواقع الريادي من خلال شرح أدوار الممول والزوج والأصدقاء والمستشارين في الواقع الحقيقي، وملاحظة اختلاف تأثير هذه الأدوار من مجموعة لمجموعة ومن ظروف الى ظروف أخرى، واتخاذ الريادي للقرار.

• الثالث: رأي المراقبين وملاحظاتهم

لخص بأن الريادي لا يعيش بمعزل عن ظروفه الإجتماعية والإقتصادية، وأن قراراته مرتبطة بواقع بيئته الإقتصادية والإجتماعية، وأن أثرها عليه يكون بدرجات، أي أنها مسألة نسبية قد تحددتها مصلحة مشروعه.

التغذية الراجعة (المستوى الأول)
(رأي المشاركين في التمرين)

- ١- التنافس.
- ٢- الدقة في العمل.
- ٣- التخطيط.
- ٤- إستغلال الفرص في أقل وقت ممكن (التواجد في السوق قبل الآخرين).
- ٥- أهمية إتخاذ القرار المناسب.
- ٦- أهمية جودة المنتج.
- ٧- تأثير البيئة المحيطة على اتخاذ الريادي للقرار.



الجلسة الثانية عشرة

الوقت: ٢٤٠ دقيقة	تحمل المخاطرة (لعبة الأسهم)
------------------	-----------------------------

• قياس القدرة على المخاطرة.
• تحديد أهمية التغذية الإرتجاعية في تحديد الأهداف.
• توضيح أثر الحوافز المالية وغيرها عند تحمل المخاطرة.
• محاكاة بعض الأدوار الإدارية للمشروع الصغير.

الأهداف

المدرّبون: مدرب رئيس و ثلاثة مساعدين

المواد التدريبية:

- ١- لعبة الأسهم.
- ٢- نوعان من الأسهم (أسهم عادية، وأسهم أصلية متخصصة تستخدم في اللعبة).
- ٣- شريط لاصق لتحديد المسافات.
- ٤- متر قياس.
- ٥- ورق من الدفتر القلاب.
- ٦- نقود حقيقية - من المشاركين.
- ٧- بطاقات ملونة.
- ٨- أقلام فلوماستر.
- ٩- تحضير نموذجين لرصد الأهداف كما في الشكل التالي:

الخطوات:

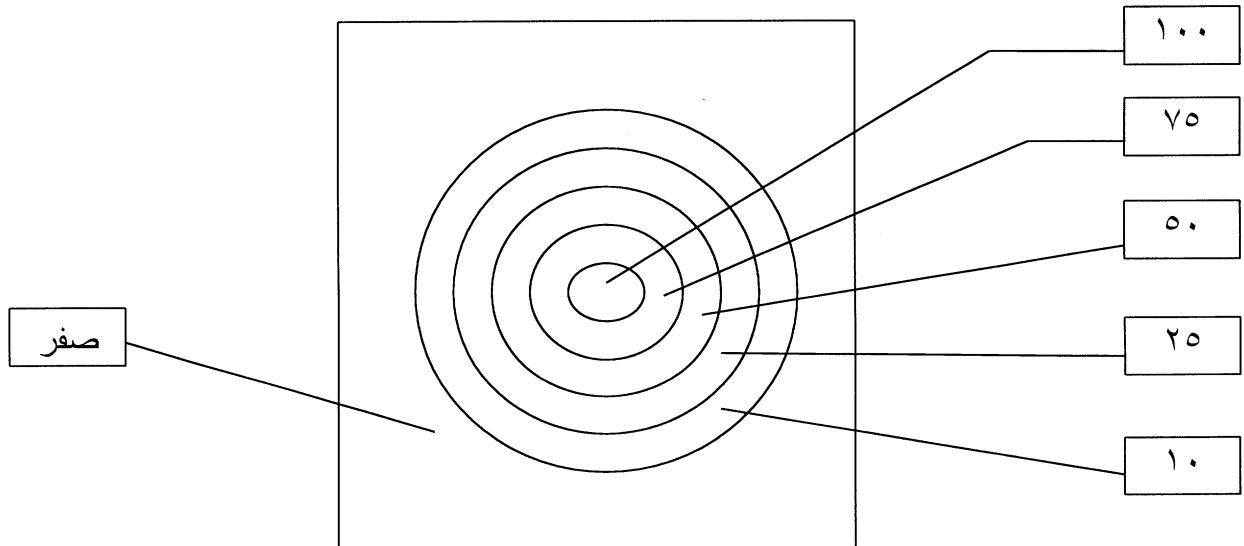
- ١- حضر مسبقاً، في قاعة مجاورة للعبة كالتالي:
 - ثبت لوح السهام على الحائط، وعلى إرتفاع ملائم (حوالي مترين).
 - قسم المسافات التي سيختارها اللاعبون للرمي وثبت الابعاد المختلفة (من متر واحد الى ٦ أمتار) بالشريط اللاصق على الارض، موضحاً معامل المسافة (الذي يساوي المسافة ناقص ١).
- ٢- اشرح التنفيذ على النحو التالي:

الجولة الأولى: (تنفيذ أفراد)

- ١- انتقل بالمشاركين الى القاعة التي سبق تحضيرها.
- ٢- يدفع كل مشارك رسم اشتراك فردي عند بائع الأسهم (يتم الإتفاق على القيمة).

ملاحظة:

- أحد المساعدين يقوم بعملية البيع وتسجيل اسم الشخص.
 - تحديد الرسم يكون بما يتلاءم وقدرات المشاركين المالية وذا قيمة رمزية معقولة.
- ٣- يعطى كل مشارك ثلاثة أسهم عادية للتجربة مع مسافة حرة لكل سهم.
 - ٤- يختار المشارك المسافة التي سيرمي منها ثلاثة أسهم عادية، على أن ترمى الأسهم من مسافة واحدة.



- ٥- ارصد عملية اعطاء كل هدف علامة، وذلك بضرب معامل المسافة X بعلامة الهدف المبينة على لعبة الاسهم. ويقوم مساعدك بتسجيل العلامة على اللائحة المعلقة على حامل الدفتر القلاب المحضر مسبقا لهذه الغاية، ثم أعط المجموع النهائي لكل ٣ رميات من مسافة واحدة.
- ٦- اعلن الفائز الذي يسجل أعلى مجموع. ويعطى مجموع ما تحقق من رسوم المشاركين، على ان يخصم ٢٥% ضريبة دخل.

الجولة الثانية: (تنفيذ الشركات)

- ١- قسّم المشاركين الى مجموعات بحيث تمثل كل مجموعة شركة
- ٢- اطلب من الشركات تحديد ما يلي على بطاقة ملونة:
- اسم الشركة؛
 - اسم رئيس الشركة؛
 - اسم المحاسب؛
 - رأسمال الشركة؛
- ٣- دفع رسم تسجيل رمزي.
- ٤- تقوم الشركة بتحديد ثلاثة لاعبين، لكل منهم الحق بثلاثة اسهم عادية، على ان تدفع كل شركة مبلغ رمزي عن كل لاعب.
- ٥- تحدد الشركة المسافة التي سيلعب منها كل من اللاعبين الثلاثة.
- ٦- تبدأ عملية التصويب وتسجيل العلامة عند اسم كل لاعب من الشركة.

ملاحظة:

- بعد تحديد أسماء اللاعبين والمسافات، لا يمكن للشركة أن تقوم بأي تغيير في هذه الجولة.
- ٧- سجّل مجموع العلامات للاعبين الثلاثة في كل شركة.
- ٨- تمنح الشركة الفائزة المبلغ المحقق من مجموع الرسوم، على أن تحسم ضريبة الدخل وقيمتها ٢٥%.

الجولة الثالثة: (شركات)

- ١- اعلن في بداية هذه الجولة أن نوعا جديدا من الأسهم قد نزل الى الأسواق، له خصائص مميزة، وتم استيراده من الخارج ولكن سعره أعلى قليلا وذو نتائج مذهلة.
- ٢- اعلن عن إمكانية التجربة من قبل الشركات مقابل دفع رسوم.
- ٣- اطلب من الشركات تحديد ثلاثة لاعبين لرمي الأسهم (لكل لاعب ثلاثة أسهم) أو ثلاث ضربات من مسافة محددة مقابل رسوم أعلى للاسهم الجديدة.

- ٤- أطلب من الشركات البدء بعملية التصويب وارصد الأهداف وتسجيل مجموع العلامات على اللائحة.
- ٥- امنح الشركة الفائزة الإيرادات، على ان يحسم منها ضريبة الدخل وقيمتها ٢٥%.

الجولة الرابعة/الحررة: (شركات)

- ١- اشرح للمشاركين أن هذه الجولة هي جولة حررة بحيث يمكنهم:
- إختيار أسهم جديدة أو قديمة معا أو أي منهما؛
 - التجريب قبل بدء التصويب أو اللعب مقابل دفع رسوم.
- ٢- أطلب من محاسب كل شركة تسجيل أسماء اللاعبين ودفع الرسوم عند المحاسب حسب نوعية الاسهم.
- ٣- إبدأ عملية التصويب والرصد كما قمت بها سابقا .
- ٤- امنح الشركة الفائزة الإيرادات بعد خصم المبلغ الضريبي.
- ٥- عد بالمشاركين الى اماكنهم.

التحليل:

- ١- يوجه المدرب السؤال التالي للمشاركين:
- ما شعورك تجاه هذا النشاط وما هي الاستفادة منه؟
- تدل الإجابات التالية على ما يمكن أن يحصل عليه المدرب من تغذية ارتجاعية

التغذية الارتجاعية

- ١- صورة مصغرة عن واقع السوق والشركات.
- ٢- أهمية المخاطرة المعتدلة في تأسيس المشروع.
- ٣- المنافسة بين الشركات.
- ٤- التحدي في السوق.
- ٥- تحمل المخاطرة وتحمل المسؤولية.
- ٦- معرفة مدى أهمية توظيف المهارات لدى الأفراد في المشروع.
- ٧- التخطيط ومراجعة استراتيجيات العمل وتعديلها.
- ٨- القدرة على اتخاذ القرار.
- ٩- أهمية التجربة والخبرة والتدريب.
- ١٠- ارتباط حجم الربح والخسارة بمستوى المخاطرة.
- ١١- تحديد القدرات والإمكانات الذاتية وبالتالي توزيع الأدوار والمهام بشكلها الصحيح.
- ١٢- ثمن اتخاذ القرارات السليمة والخاطئة عند المخاطرة.
- ١٣- الاستفادة من الفرص.
- ١٤- أهمية الانتقال من تكنولوجيا قديمة الى تكنولوجيا حديثة.

٢- يقوم المدرب بمناقشة أجوبة المشاركين وتوجيه الاسئلة التالية عن:

- الصعوبات التي واجهتهم؛
- كيفية تحديد المسافات (المسافة، حجم المخاطرة)؛
- كيفية تحديد اللاعبين؛
- إتخاذ القرارات في الشركة؛
- الحسابات- الربح والخسارة (يُسأل كل محاسب عن ذلك)؛
- أثر الاسهم الجديدة وماذا يعني ذلك؛
- أثر التجريب على الاداء وماذا يعني ذلك.

٣- سجل جميع الإجابات على الدفتر القلاب وناقش معهم واقع إدارة المشروع الخاص، لأن هذا النشاط يمثل محاكاة لواقع للمشروعات الصغيرة: الفرص، تحمل المخاطرة المعتدلة، إتخاذ القرار، المنافسة، إدارة العمل والفريق، الحسابات، الجانب الفني في المشروع.

٤- حل نتائج الجولات وعلق على مجموع الأهداف وأداء الشركات ومقارنتها معا.

بدائل

- في حال عدم ملاءمة لعبة الأسهم للفئة المستهدفة، لاعتبارات ثقافية واجتماعية، يمكن الإستعاضة عنها بلعبة رمي الحلقات، وهي عبارة عن مسطرتين متقاطعتين نُثبت عليهما أعمدة طولها حوالي عشرين سنتمرا .
- اذا كانت الفئة المستهدفة ترغب في انشاء مشاريع صغيرة جدا وذات مستوى من الوعي الريادي لا يؤهلها لتأسيس شركات، يمكن الإكتفاء بتنفيذ لعبة الأسهم على مستوى فردي وعلى ثلاث جولات.



رابعاً- ورشة المنتجات

تمنح ورشة المنتجات المشاركين فرصة لظهار قدراتهم الابداعية، وتوليد أفكار لمنتجات جديدة، وترجمة الأفكار الى واقع عملي، واختيار مشاريع مناسبة، وتحسين المنتجات. وتشتمل الورشة على الجلسات التالية:

الجلسة الأولى	: التمارين الابداعية
الجلسة الثانية	: توليد الأفكار
الجلسة الثالثة	: معايير اختيار أفكار المشروعات
الجلسة الرابعة	: تحليل القيمة
الجلسة الخامسة	: لقاء مع ممثلي المؤسسات



الجلسة الأولى

الوقت: ٧٥ دقيقة	التمارين الإبداعية
-----------------	--------------------

الأهداف

- فهم المشاركين ان الريادي الحقيقي هو الذي يفكر ويعمل خارج قواعد المؤلف.
- تفعيل القدرات الإبداعية عند المشاركين.
- ممارسة التفكير الإبداعي وايجاد أكبر عدد من الحلول المبتكرة وغير المألوفة.

المدرّبون: مدرب رئيسي ومساعد مدرب.

المواد التدريبية:

- ١- أقلام حبر جاف بعدد المشاركين.
- ٢- نسخ من التمارين الإبداعية (كوّن كلمة واحدة فقط)، (قصة الشيك)،(اللعب بالدوائر)، (قصة الكعك)، (قصة حمد)، (كم مربعا ترى في الصورة) ، (صل بين النقاط التسع بخط واحد دون رفع القلم) ... وأية تمارين أخرى يجدها المدرب ملائمة لتحفيز التفكير والحلول غير المألوفة عند المشاركين.
- ٣- شفافيات تحمل التمارين التالية: صورة المزهريّة، صورة العجوز، المربعات.
- ٤- جهاز عرض ضوئي.
- ٥- هدايا لأصحاب الحلول المميزة وغير المألوفة.
- ٦- لوح فليبي.
- ٧- دبابيس للوح.
- ٨- الدفتر القلاب والحامل الخاص به.
- ٩- بطاقات ملونة.
- ١٠- أقلام فلوماستر بعدد المشاركين.

الخطوات:

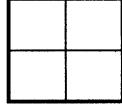
- ١- أعلم المشاركين بأننا سنقوم بعرض مجموعة من الأسئلة والتمارين التي تحتاج الى حلول
- ٢- أكتب على ورقة دفتر قلاب بخط كبير وواضح المعادلة التالية:

$$= ١ + ١$$

- إسأل المشاركين ما هي الإجابة عن هذا السؤال.

- استقبل الإجابات وفي مجملها تكون كالتالي:

- ٢ <
- ١١ <
- أسرة <
- شكل/أشكال هندسية <



- شركة <
- مشروع <

- استخلص مع المشاركين أنه يمكن حل هذا السؤال بعدة طرائق.

- ٣- اعرض على جهاز العرض الضوئي صورة المزهريّة واسأل المشاركين: "ماذا ترون هنا؟"

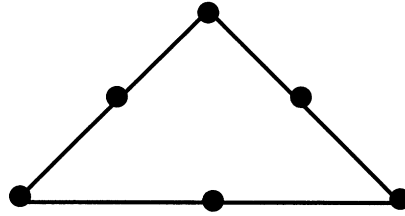
استقبل إجاباتهم، التي تعبر عن أكثر من صورة المزهريّة وتكون غالباً كالتالي:

- شخص يقف أمام مرآة
- مزهريّة
- عمود
- وجهين متقابلين

٤- إعرض صورة العجوز بنفس الطريقة السابقة بحيث تستقبل الإجابات التي تعبر عن أكثر من صورة العجوز:

- فتاة ترتدي قبعة
- فتاة على رأسها ريشة
- عجوز
- صورة شجرة (منظر طبيعي)
- عجوز وفتاة شابة في صورة واحدة
- فيل له خرطوم
- قم بتعزيز جمالية الإجابات رغم غرابتها مع التأكيد على أن كل شخص يرى الصورة حسب رغبته.

٥- اطلب من المشاركين أن يربطوا النقاط الست التالية بثلاثة خطوط مستقيمة دون رفع القلم عن الورقة.



يبدو هذا المثال سهلاً لإمكانية ربط النقاط الست ورسم الخطوط المستقيمة دون رفع القلم عن الورقة.

٦- وزع على المشاركين نموذج "النقاط التسع"، واطلب منهم أن يصلوا بين النقاط بأربعة خطوط متصلة وبدون رفع القلم.

- راقب المحاولات الفردية.
- لاحظ أن الجميع منهمك بالحل وكل منهم يريد أن يتميز بإيجاد الطريقة.
- حفز المشاركين بالإعلان عن وجود هدية للفائز.
- قم بالحل أمام المشاركين إذا لم يتمكن أحد من التوصل لطريقة الحل.
- نبه إلى أن الريادي الحقيقي هو الذي يخرج عن الإطار المتعارف عليه أو الحدود التقليدية.

تعود عدم قدرة الناس على القيام بهذه المهمة إلى كونهم ملزمين بوضع العوائق التي تماثل الخطوط المستقيمة التي رسمت في مثال المثلث.

والحل هنا يتطلب رسم خطوط مستقيمة خارج المربع الذي تكونه النقاط. وهذا أمر يصعب على الناس تقبله، خاصة الذين خضعوا للشروط السابقة في مثال المثلث. والدرس الذي يستخلص من هذين التمرينين هو أن فرص النجاح كثيرة بالنسبة للأشخاص الذين يتخطون الحدود التي وضعوها لأنفسهم. أما الدرس الثاني فهو يتمثل في أن التخلص من العوائق التي يضعها المرء لنفسه يحتاج إلى القدرة على الإبداع.

ويحاول الناس عادة إيجاد حل واحد صحيح لكل مشكلة، أو يحاولون اتباع طريق معروف في حلها. ويعود ذلك إلى الشروط المتبعة المترسخة في ذهنهم أو عدم ميلهم إلى اختراع أسلوب جديد قد يكون مجدياً.

٧- إعرض على شفافية مستخدماً جهاز العرض الضوئي (تمرين المربعات):

- أطلب من المشاركين كتابة العدد الذي يروونه من المربعات في الصورة (خلال ٥ دقائق)؛
- ذكّر بأهمية الخروج عن المألوف وعن الإطار التقليدي للحلول؛
- بعد انتهاء الوقت، أطلب معرفة من قام بإحصاء أكبر عدد من المربعات؛
- لاحظ أن البعض لم يستطع أن يحصي أكثر من ١٧ أو ٤٨ أو ٧٣ مربعا في أحسن الأحوال؛
- وضح أنه يمكن رؤية عدد كبير جدا من المربعات ومن الصعب احصاؤها؛
- نبّه إلى أن الريادي هو الذي يرى فرصا غير مرئية عادة للآخرين.

٨- اقرأ على المشاركين تمرين الشيك واطلب منهم أسرع طريقة لصرفه في ثلاث دقائق.

قصة الشيك

كان رجل أجنبي مديناً لك بمبلغ ألف وحدة نقد (٠٠٠١ وحدة نقد) لفترة من الوقت. ومن حسن الحظ أنك تمكنت من الحصول على شيك بالمبلغ منه قبل أن يسافر عائداً إلى موطنه. ولم يكن هناك أي فرصة لمعاودة الإتصال به بعد ذلك، مما جعلك تشعر بالإرتياح لحصولك على الشيك. وبعد عدة أيام هاتفك موظف من البنك الذي تقوم بالتعامل معه ليخبرك بأن الشيك موقوف، أي غير قابل للصرف. وبعد عدة تحريات تبين أن في حساب رجل الأعمال مبلغ تسعمائة وخمسة وتسعين وحدة نقد (٩٩٥ وحدة نقد).

ماذا تفعل لاسترجاع أموالك؟

- أدفع في حسابه المبلغ الناقص وأسحب كامل المبلغ (الحل الفائز).

مشكلة الكعك

أنت تقوم بتصنيع الكعك بحيث تكلفك الكعكة الواحدة (٤ وحدات نقد) وبسبب المنافسة تبيعها بسعر (٢٠ وحدة نقد) ولا يمكنك بيعها بأكثر من ذلك السعر. وترتفع سعر المواد التي تستخدمها في التصنيع بحيث تجعل، سعر التكلفة يصل الى (٥ وحدات نقد).

ماذا ستفعل حتى تضمن أن ربحك سيبقى كما هو بالرغم من ارتفاع أسعار مواد التصنيع وبالتالي تكلفة الإنتاج؟

- الحل الصحيح هو أن أقوم بتصغير حجم قطعة الكعك للمحافظة على نفس تكلفة الإنتاج بحيث يبقى ربحي كما هو.

١٠- اطلب من المشاركين أن يكونوا كلمة واحدة فقط مستخدماً الأحرف التالية: (ل، ح، ف، ة، و، ك، ق، م، ط، ة، ا، د)

- اسألهم عن الإجابات التي توصلوا اليها.
- الحل هو "كلمة واحدة فقط".
- قدم جائزة لصاحب الحل الصحيح.

١١- قدم للمشاركين "قصة حمد"

قصة حمد

رقد حمد في سريره، وكانت الساعة الثانية صباحاً. ولكن حمد لم يستطع النوم بسبب ضوء القمر الساطع الذي يدخل من نافذة الغرفة ويكون المصباح مشعلاً. وفجأة سمع صوتاً خارج الشباك. فتح عينيه فرأى غريباً يدخل الغرفة من الشباك ويتمشى في الغرفة باتجاه الطاولة التي عليها بعض المجوهرات المتألئة بضوء القمر. رأى حمد كيف وضع الرجل كل المجوهرات في جيب بنطلونه وغادر الغرفة من الشباك ثانية.

في صباح اليوم التالي تأكد من أن اللص سرق كل المجوهرات، فاستدعت الشرطة. وأرادت الشرطة معرفة ما حدث وكيف. ولكن حمد لم يكن في حالة تسمح له بالحديث على الرغم من أنه لم يكن ابكماً ولا معتوها ... لماذا؟

- اسألهم "ما هو السبب الذي جعل الشرطة تمتنع عن استجواب حمد؟"
- الإجابة الصحيحة هي أن حمد طفل لا يتجاوز عمره العامين.

١٢- من خلال أسلوب العصف الذهني اسأل المشاركين "ماذا نعني بالإبداع؟"

- اجمع الأفكار، ناقشها مع المشاركين و صنفها.
- استخدم أسلوب العصف الذهني لسؤال المشاركين " من هو الشخص المبدع؟"
- اجمع الإجابات على البطاقات. إقرأها وناقشها مع المشاركين ثم ثبتها على اللوح.
- للتمارين هدف ابداعي تحليلي، والتحليل يتناول مضمونها، ومن ذلك مثلاً:
 - ◀ اختلاف نظرة الأشخاص للموضوع الواحد.
 - ◀ قد يرى أحدنا ما لا يراه الآخرون في الصور التي عرضت.
 - ◀ الحالة النفسية التي يمر بها الشخص عند رؤيته لموضوع معين يؤثر على تحليله له.
 - ◀ الشخص المبدع هنا هو الذي يعطي تحليلاً غير مألوف ولا يراه الآخرون، ومع هذا لا يقيم نفسه إذا أخطأ لأن عقله ونظرته منفتحتين.
- اسأل المشاركين: لو أعدنا التمارين في مجموعات هل ستكون الحلول لدى كل المجموعات بنفس الدرجة الإبداعية والكفاءة ولماذا؟

الاستنتاج من تمارين الإبداع

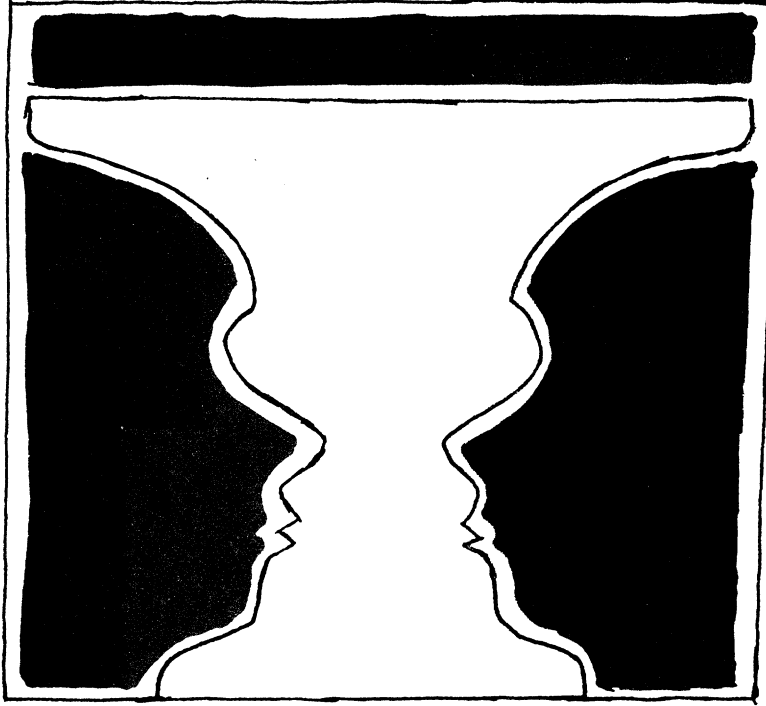
توجد لدى جميع الناس قدرات إبداعية. وللأسف، يضطر الإنسان عندما يكبر، إلى طمر هذه القدرات الإبداعية أو تغليفها، ويضع لنفسه الحواجز. ولكي يكتشف من جديد هذه القدرات، هناك حاجة إلى تحديد تلك الحواجز والعقبات وإزالتها.

وعندما نفكر في الإبداع يتعين علينا التركيز على الخيال أكثر من المنطق. والخيال يمكن أن ينتج أجوبة أو أفكاراً إبداعية. وكلما تعددت البدائل تعددت الخيارات. ويجب أن تحصر هذه الخيارات في خيار واحد أو اثنين لتصبح خيارات عملية في إطار التفكير المنطقي والتحليلي.

والخيال والإبداع هما من العوامل المهمة بالنسبة للمبدعين الراغبين في انشاء مشاريع جديدة. فإذا قرروا إنتاج سلعة ينتجها غيرهم، حكموا على مشروعهم بالجمود وعدم القدرة على التوسع، إلا إذا قدموا مادة مختلفة عما هو موجود بالفعل.

ولهذا إذا أردت أن تكون رائداً ناجحاً، فعليك أن تنتج سلعة جديدة ومختلفة، وبالتالي يتعين عليك أن تكون مبدعاً وأن يكون لديك خيال واسع.

وعلى العموم فإن ما تم القيام به من نشاطات يبين أن هناك محددات وعوائق تحول دون إتيان الناس بأفكار إبداعية: عوائق يفرضها الإنسان بنفسه. وهذه العوائق تكون مفروضة بإرادة الشخص نفسه أو بدون إرادته. وأحياناً يعتقد الإنسان أن من السهل التغلب على تلك العوائق.

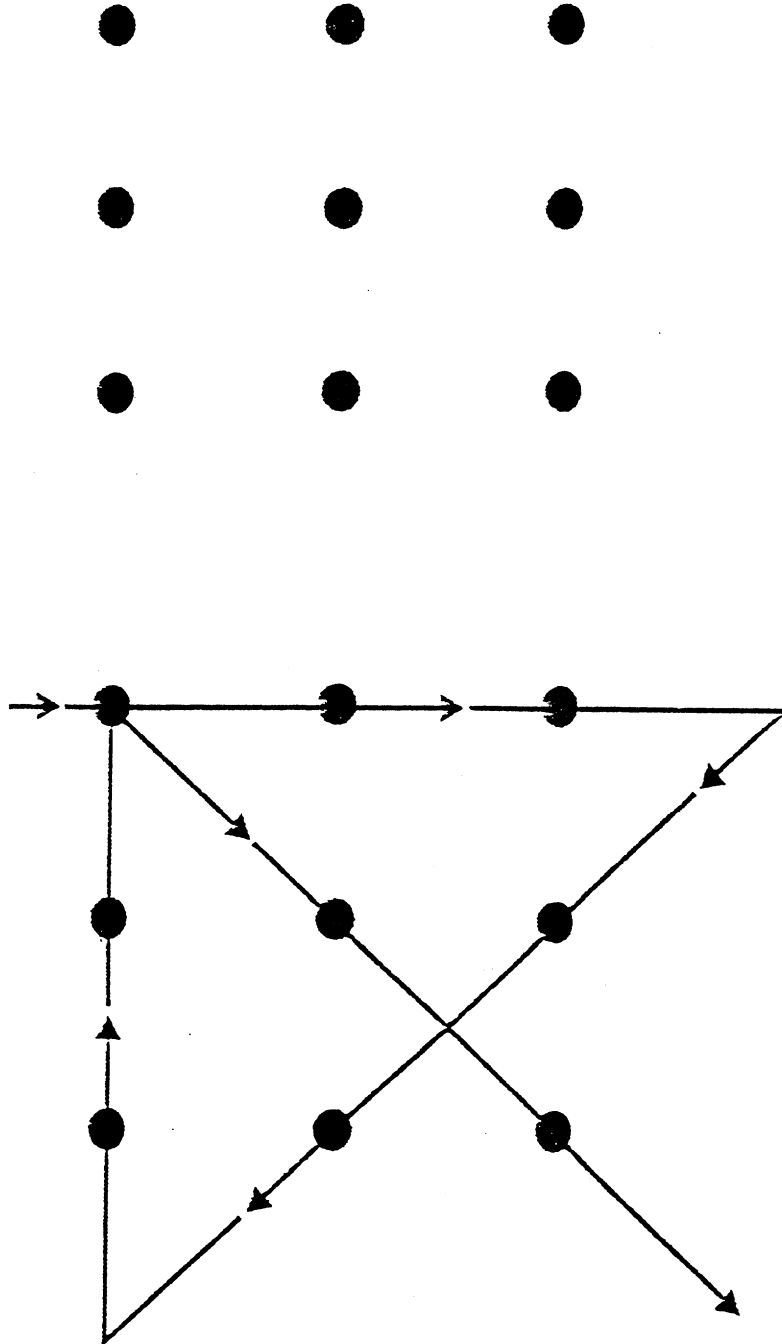








النقاط التسعة





كم عدد المربعات التي تراها في الشكل



الجلسة الثانية

الوقت: ٩٠ دقيقة	توليد الأفكار
-----------------	---------------

• اكتشاف قدرات ابداعية ذاتية في مجال توليد الأفكار أو تطوير الأفكار الموجودة لدى المشاركين.
• فهم الأساليب المختلفة لتوليد الأفكار.
• تحفيز المشاركين على توليد عدد كبير من أفكار المشروعات.

الأهداف

المدرّبون: مدرب رئيسي، مساعد مدرب

المواد التدريبية:

- ١- ورق من الدفتر القلاب.
- ٢- أقلام فلوماستر.
- ٣- نسخ بعدد المجموعات (صورتعبر عن حاجات فئات مستهدفة).

الخطوات:

الجزء الأول: حاجات فئات مستهدفة

- ١- قسم المشاركين الى أربعة مجموعات بالطريقة التي تراها مناسبة.
- ٢- اعرض على المشاركين قواعد العصف الذهني لتوليد الأفكار.

قواعد العصف الذهني

المهم الكم وليس النوع
الأفكار الغريبة وغير المألوفة قد تكون أفضل الأفكار
لا تصدر حكما على أفكار الآخرين

٣- وزع على كل مجموعة نسخة من صور تعبر عن حاجات للفئات المستهدفة التالية:

• شركاء حديثي الزواج

• كبار السن

• الأطفال

• المهجرون / السجناء / المعاقون (فئات ذوي احتياجات خاصة)

٤- أطلب من كل مجموعة كتابة أكبر عدد ممكن من أفكار منتجات أو خدمات تلبي حاجات الفئات المستهدفة التي وزعت صورها عليهم، أو كتابة أفكار تساهم في حل مشكلة تواجهها هذه الفئات.

٥- امنح المشاركين مدة ١٥ دقيقة لإنجاز هذا الجزء من النشاط.

٦- أطلب من المشاركين اختيار أسم للمجموعة.

٧- عند انتهاء الوقت، أطلب من المجموعات كتابة إسم المجموعة في أعلى الورقة وتثبيتها على الحائط.

٨- المجموعة الفائزة هي المجموعة التي تأتي بأكثر عدد ممكن من الأفكار.

٩- قدم جائزة للمجموعة التي تأتي بأكثر عدد من الأفكار.

الجزء الثاني: مهارات

١- أطلب من المجموعات توليد أفكار لمنتجات أو خدمات نابغة من مهارات نمتلكها أو خبرات نمتلكها.

٢- حدد لكل مجموعة مهارة معينة لتنفيذ النشاط بنفس الطريقة المبينة في الجزء الأول.

أمثلة على المهارات

فن التصوير

التطريز

النجارة

فن الطبخ

التمثيل

الرسم

الطباعة

حياكة السجاد

الجزء الثالث : موارد

- ١- أطلب من المجموعات توليد أفكار لمنتجات أو خدمات نابغة من موارد متوفرة في البيئة المحلية.
- ٢- حدد لكل مجموعة مورداً معيناً لتنفيذ النشاط بنفس الطريقة المبينة في الجزء الأول.

أمثلة على الموارد

ألبسة قديمة
نفايات
ثروات حيوانية وزراعية
خردوات معدنية أو زجاجية
أثاث قديم مستعمل

* ملاحظة: من الأفضل إختيار موارد مهمة ويمكن تحويلها الى منتجات ذات قيمة عالية.

الجزء الرابع: مشاكل

- ١- باستخدام أسلوب العصف الذهني، قم بتحفيز المشاركين كمجموعة واحدة على توليد أفكار لمنتجات أو خدمات تساهم في حل مشكلات معينة.

أمثلة على المشكلات

إزدحام السير
ارتفاع درجات الحرارة في الصيف
انقطاع التيار الكهربائي

- ٢- استقبل اجاباتهم ودونها على الدفتر القلاب.
- ٣- نبه المشاركين الى أن المشاكل تعني فرصاً.

التحليل:

- ١- إسأل المشاركين "من أين تتبع أفكار المشروعات؟"
- ٢- سجل الاجابات على الدفتر القلاب.

٣- استخلص من خلال المناقشة مع المشاركين أن الأفكار تتبع من أربعة مصادر رئيسية (كما لوحظ أثناء تنفيذ أجزاء النشاط الأربعة)، وهي:

- حاجات
- مهارة نتقنها
- موارد غير مستغلة
- مشاكل

بدائل

- في حال عدم توفر الوقت الكافي لتنفيذ هذا النشاط كما ورد مسبقاً، يمكن تنفيذ الأجزاء الثلاثة الأولى في جولة واحدة، بحيث يطلب من مجموعتين توليد أفكار لمنتجات أو خدمات نابغة عن حاجة، ومن مجموعة ثالثة توليد أفكار عن مهارة، ومن الرابعة توليد أفكار عن موارد.
- يمكن تنفيذ جزء من هذا النشاط من خلال اتباع أساليب أخرى مثل ارسال المشاركين في مجموعات الى أماكن مختلفة (مجمع تجاري أو محطة باصات، أو ملعب كرة قدم أو مدرسة الخ...)، على ان يطلب منهم العودة بأكثر عدد ممكن من أفكار لمنتجات أو خدمات.



الهدف:

أطفال بسن ٨ أو أقل





الهدف:

شركاء حديثو الزواج



الهدف:

كبار السن ٥٥ سنة أو أكثر





الهدف:

سجناء



الجلسة الثالثة

الوقت: ٦٠ دقيقة	معايير اختيار أفكار المشروعات
-----------------	-------------------------------

الأهداف

• التعرف على معايير اختيار أفكار المشروعات.
• تطبيق هذه المعايير وفحصها في اختيار أفضل فكرة لمشروع خاص.
• اختيار فكرة من عشرة أفكار من قوائم الأفكار التي تم توليدها.

المدرّبون: مدرب رئيسي.

المواد التدريبية:

- ١- نسخ بعدد المشاركين (معايير اختيار الأفكار).
- ٢- ورقة حول " هل أنت مؤهل لأن تكون ريادياً "، للتوزيع.

الخطوات:

- ١- اطلب من المشاركين التجول بين قوائم أفكار المنتجات والخدمات التي تم عرضها في بازار الأفكار لاختيار أفضل عشر أفكار يمكن تنفيذها في مشاريع.
 - ٢- اطلب من كل مشارك تسجيل أفكار مشروعاته على ورقة.
 - ٣- اترك لهم عشر دقائق لإنجاز هذه المهمة.
 - ٤- وزع على المشاركين (نموذج المعايير الكلية لاختيار أفكار المشروعات).
 - ٥- أعط مثالا على كل بند من بنود المعايير إذا لزم الأمر.
 - ٦- اطلب منهم تنفيذ اختيار خمس أفكار ضمن المعايير الموجودة أمامهم، وذلك بإعطاء علامات لكل معيار بحيث يتم اختيار الأفكار الخمس التي حصلت على أعلى مجموع.
 - ٧- وزع نموذج المعايير الجزئية (الشخصية والاقتصادية) لاختيار فكرة المشروع على المشاركين.
 - ٨- اطلب منهم تنفيذ اختيار فكرة ضمن المعايير الجزئية الموجودة أمامهم بحيث تُحدد الفكرة التي حصلت على أعلى مجموع.
 - ٩- ناقش مع البعض أفكار مشروعاته، واسأل المشاركين عن أية استفسارات أو تساؤلات.
- لخص أخيرا أن فكرة المشروع التي اختيرت هي اختيار أولي فقط. فالفكرة تحتاج إلى فحص أعمق، من خلال إعداد خطة المشروع.



المعايير الكلية لاختيار فكرة مشروع (خمس من عشر أفكار)

العلامة	العلامة	العلامة	العلامة	العلامة	العلامة	العلامة	العلامة	العلامة	فكرة المشروع
									المعايير
									توفير سوق محلي
									خلق فرص عمل
									توفر المواد الخام محليًا
									توفر اليد العاملة
									إمكانية التصدير
									تقنية ملائمة
									ملائم للبيئة
									يؤثر إيجابيًا في الاقتصاد الوطني
									المجموع

* أعط علامة من ٠ إلى ٥

اخضع الأفكار الخمس التي حصلت على أعلى مجموع للمعايير الجزئية.
ملاحظة: يمكن إضافة معايير كلية أخرى حسب الأهداف الاقتصادية في البلد المعني.



المعايير الجزئية لاختيار فكرة المشروع (فكرة من خمس أفكار)

العلامة	العلامة	العلامة	العلامة	العلامة	فكرة المشروع	المعايير
						توفر القناعة و الحماس لفكرة المشروع
						المشروع هو أهم من أي شيء أقوم به حالياً
						توفر دعم العائلة
						يتلاءم مع مهاراتي وخبراتي
						التأكد من وجود طلب على المنتج (معرفة السوق)
						توفر خصائص تميز فكرة المشروع عن المشاريع المشابهة
						إمكانية التوسع في المشروع مستقبلاً
						امتلاك المكان لإقامة المشروع
						لا يحتاج إلى قرض
						المعدل (١)
						المجموع

* العلامة من ٠ الى ٥



هل أنت مؤهل لأن تكون ريادياً؟

تساعدك الأسئلة التالية على تحديد المسائل التي يجب أن يعرفها الريادي عن مشروعه، من جهة، والصفات التي ينبغي أن تتوفر لديه، من جهة أخرى، حتى يكون ناجحاً.

ماذا عنك؟

- هل تستطيع إنشاء مشروع وإدارته بنجاح؟
- فكر في الدوافع وراء رغبتك في إنشاء مشروع خاص بك. هل أنت مستعد للعمل لساعات كثيرة كل يوم دون أن تعرف مقدار الربح الذي ستحققه في النهاية؟
- هل لديك الصحة والحيوية وقوة الشخصية الكافية للمضي في تنفيذ فكرتك؟
- هل تستطيع الاستغناء عن الأشياء التي تحبها من أجل النجاح بالعمل بهذه الفكرة؟
- هل فكرة العمل هذه أهم من أي شيء آخر تقوم به حالياً؟
- هل توافق عائلتك على خطتك لإنشاء مشروع خاص بك؟
- هل عملت في مشروع مشابه للمشروع الذي تريد إنشاءه؟
- هل عملت لدى آخرين كمشرف أو مدير؟
- هل تلقيت تدريبات على إدارة مشاريع تجارية؟

الزبائن

- هل تستطيع أن تحدد احتياجات زبائنك؟
- هل جميع المشاريع في منطقتك ناجحة؟
- هل حاولت أن تعرف وضع المشاريع المشابهة للمشروع الذي ستقيم، في منطقتك من ناحية وفي البلد من ناحية أخرى؟
- هل تعرف نوع الناس الذين يرغبون في شراء ما تخطط لبيعه؟
- هل هؤلاء الناس يعيشون في المنطقة التي ستشئ فيها مشروعك؟
- هل تعتقد أنهم بحاجة إلى مشروع كمشروعك؟
- في حالة النفي هل فكرت في إنشاء نوع آخر من المشاريع أو الانتقال إلى منطقة مجاورة؟
- هل أن الزبائن سيفضلون الشراء من عندك أم أنهم سيتوجهون إلى المنافسين؟

البضائع

- هل حددت ماذا ستبيع؟ منتجات / خدمات؟
- هل تعرف كم يجب أن تشتري من التجهيزات لبدء مشروعك؟
- هل وجدت موردين يبيعونك ما تحتاج إليه بسعر معقول؟
- هل قارنت أسعار الموردين المختلفين وشروط التسليف؟

البيع

- هل اعتمدت خطة للبيع؟
- هل تعرف كيفية اجتذاب الزبائن ليشتروا منتجاتك / خدماتك؟

الأسعار

- هل تستطيع أن تحدد الثمن الذي سيدفعه المشتري عن كل منتج أو خدمة تقدمها؟
- هل تعرف الثمن الذي يدفعه المشتري مقابل المنتجات / الخدمات المشابهة لمنتجاتك / خدماتك؟

الإعلانات

- هل حددت الطريقة التي ستستخدمها للإعلان عن مشروعك (إعلانات في الجرائد، ملصقات، إعلانات في الإذاعة، بالبريد وما إلى ذلك)؟
- هل تعرف من أين ستحصل على المساعدة في إعلاناتك؟
- هل تعرف الكيفية التي تجتذب بها المشاريع المشابهة الزبائن؟

التجهيزات والمعدات

- هل تعرف ما هي المعدات والتجهيزات التي تحتاجها وكم ستكلف؟
- هل تستطيع توفير قدر من المال بشرائك آلات مستعملة؟

الأبنية

- هل وجدت موقعا جيدا للمبنى؟
- هل مساحته كافية لأنشطة المشروع؟
- هل يوجد موقف للسيارات؟
- هل تستطيع تجهيز المبنى بتكلفة معقولة؟

- هل يستطيع الزبائن المرتقبون الوصول إلى مكان المشروع بسهولة من منازلهم أو موقف السيارات أو الباصات؟
- هل لديك محام يراجع عقد الإيجار؟

موظفو المشروع

- إذا رغبت في استخدام مساعدين. فهل تعرف أين تبحث؟
- هل لديك الآن، أو هل تستطيع الحصول على، المهارات اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تفكر بها؟
- هل تعرف نوع المهارات التي ينبغي أن تتوفر في الأشخاص الذين ستستخدمهم؟
- هل تعرف كم ستدفع لهم؟
- هل تعرف الامتيازات التي ستقدمها لهم؟
- هل لديك خطة لتدريب موظفيك؟
- هل لديك خطة عمل تحدد مهام الموظفين؟

مشروعك والقانون

- هل تعرف ما هي الرخص والأذون التي تحتاجها؟
- هل تعرف ما هي القوانين المتعلقة بالمشروع التي يجب التقيد بها؟

الشراء

- هل وضعت قائمة بما لديك من الموجودات تبين موعد تقديم الطلبات والكميات المطلوبة؟
- هل تفضل شراء معظم المواد التي تحتاج إليها من عدد قليل من الموردين أو شراء كميات قليلة منها من عدد كبير من الموردين بحيث يساعدك هؤلاء في نجاح مشروعك؟

شريك في المشروع

- لو احتجت إلى شريك لديه الإمكانيات المالية أو المعرفة التي تحتاجها، هل تعرف شخصاً مناسباً تستطيع أن تتفاهم معه؟
- هل تعرف مزايا وعيوب إدارة المشروع منفرداً أو مع شريك أو كمؤسسة؟
- هل تعرف محامياً يسدي إليك النصيحة أو يساعدك في تحضير الوثائق القانونية؟
- هل تحدثت مع محام حول ذلك؟

التمويل

- هل يتوفر لديك مبلغ من المال؟
- هل تعرف كم من المال تحتاج إليه لإنشاء مشروعك؟
- هل حددت مبلغ المال الذي ستساهم به في المشروع؟
- هل أنت متأكد من أن المشروع سيدر عليك دخلاً أكبر مما ستحصل عليه لو عملت لدى الغير؟
- هل تعرف مبلغ القرض الذي ستحصل عليه من الموردين الذين ستشتري منهم؟
- هل تعرف من أين ستقترض بقية المبلغ الذي تحتاجه لإنشاء مشروعك؟
- هل احتسبت صافي دخلك السنوي المتوقع من المشروع، بما في ذلك راتبك والفوائد؟
- هل تستطيع أن توفر جزءاً من هذا الدخل لاستخدامه للتوسع في مشروعك؟
- هل عرضت خطتك على مدير بنك؟

قروض لزيائتك

- هل قررت ما إذا كنت ستسمح لزيائتك بأن يشتروا منتجاتك بالتقسيط؟
- هل تعرف محاسن وعيوب طريقة الدفع هذه؟
- هل استطلعت آراء أصحاب مشاريع في المنطقة بشأن هذا المشروع؟
- هل تكلمت مع موردي الشركة؟
- هل بحثت مع محام مسألة السماح للزيائن بالشراء بالتقسيط؟

سجلاتك

- هل وضعت سجلاً يمكنك من متابعة دخلك ومصاريفك والذمم الدائنة والمدينة؟
- هل تستطيع متابعة قائمة الموجودات بحيث يكون لديك دائماً مخزون كافٍ لتلبية طلبات الزبائن، وليس أكثر مما تستطيع بيعه؟
- هل تعرف كيف تمسك سجلات الرواتب مع مراعاة تقارير الضرائب والمدفوعات؟
- هل تعرف ما هي التقارير المالية التي يجب إعدادها؟
- هل تعرف كيف تستعمل هذه التقارير المالية؟
- هل تعرف محاسباً يساعدك في تحضير هذه السجلات والتقارير المالية؟

شراء مشروع من شخص آخر

- هل حددت مزايا وعيوب شراء مشروع جاهز من شخص آخر؟
- هل تعرف السبب الحقيقي الذي دفع المالك إلى بيع مشروعه؟
- هل قارنت سعر المشروع الجاهز بتكاليف إقامة مشروع جديد؟
- هل البضائع والأجهزة حديثة وفي حالة جيدة؟
- هل سيحول المالك عقد إيجار المبنى إلى اسمك؟
- هل استطلعت آراء أشخاص آخرين في المنطقة ممن لديهم مشاريع بشأن المشروع؟
- هل تحدثت مع موردين محتملين؟
- هل تحدثت مع محام عن المشروع؟



الجلسة الرابعة

الوقت: ٦٠ دقيقة	تحليل القيمة
-----------------	--------------

• تحديد الوظيفة المحددة للمنتج.
• فهم وتطبيق الخطوات المتبعة في تحليل القيمة.
• تمكين المشاركين من تحديد القدرة التنافسية القصوى لأفكار منتجاتهم.

الأهداف

المدرّبون: مدرب رئيسي.

المواد التدريبية:

- ١- دفتر قلاب.
- ٢- أقلام فلوماستر.
- ٣- ممحاة.
- ٤- ورقة عن مفهوم تحليل القيمة للتوزيع.

الخطوات:

- ١- ناقش المشاركين في وظيفة كل منتج، بحيث يكتشفون أن هناك متطلبات للمستهلك فيما يتعلق بالمنتج، قد تختلف عن وجهة نظر الصانع، وأنه لا يمكن لكل صانع أن يلبي كافة متطلبات المستهلك، لذا فإنه بالنسبة للمشاركين (المنتجين مستقبلاً)، يمكنهم ان يحددوا ما هي الحاجات وما هي الرغبات من وجهة نظر المستهلكين.
- ٢- إعط أمثلة لمنتجات محددة. وناقش المشاركين لتحديد الوظائف المحددة لكل منتج. أكتب إجاباتهم على دفتر القلاب.
- ٣- باستخدام منتج بسيط مثل ممحاة اللوح البيض، اعرض الخطوات الخمس البسيطة لتحليل القيمة، بحيث يتم تقطيع الممحاة إلى أجزاء، وتحدد وظائف وتكلفة كل جزء. ويمكن أيضاً اقتراح أجزاء بديلة حتى يتم التوصل إلى منتج جديد أكثر قدرة على المنافسة بإضافة قيم جديدة للمنتج.
- ٤- قسّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة، امنح كل مجموعة منتجاً بسيطاً.
- ٥- اطلب من كل مجموعة بتحليل قيمة المنتج الذي لديها، وذلك بإتباع الخطوات الخمس التي سبق ذكرها في تحليل القيمة. امنح مدة ٢٠ دقيقة لإنجاز هذه الخطوة.
- ٦- اطلب من المجموعات عرض نتائج عملها.
- ٧- امنح جائزة للمجموعة التي تفوز بأفضل عرض لتحليل القيمة.

التحليل:

- ١- ناقش المجموعة ككل برأيهم في مفهوم تحليل القيمة وكيفية الاستفادة منه في تحسين وتطوير منتجاتهم وتمييزها عن باقي المنتجات المشابهة في السوق.
- ٢- وزع ورقة مفهوم تحليل القيمة على المشاركين.

تحليل القيمة / هندسة القيمة (فلسفة VAVE)

يعد تحليل القيمة (Value analysis) وهندسة القيمة (Value Engineering) (VAVE) وسيلة لتطوير المنتج. فكما يحلل موظف المختبر مزيجا كيميائياً، فإن رجل الأعمال بإمكانه أن يحلل طرق الإنتاج وأن يوازن بين الوظائف وبين التكاليف. وبالنسبة للمستهلك فإن " القيمة " تعني ملاءمة السلعة بالنسبة إلى السعر، وهذا يعني أنه كلما كان المنتج أنسب للمشتري وكلما كان السعر أرخص، كانت القيمة عالية. أما بالنسبة للصانع فإن القيمة هي الوظيفة بالنسبة إلى السعر. وهذا يعني أنه كلما أمكن خفض قيم الوظيفة وكلما زادت الوظائف بنفس التكاليف، كانت القيمة أحسن.

ومن الصعب تحديد القيمة، في حين أنه يمكن تحديد السعر والتكاليف. أما " الوظيفة " والملاءمة فلا يمكن تقديرهما. فهذان المفهومان يعتمدان على خلفية وحالة الفرد الذي يحدد القيمة. فالأرز مثلاً ليس له نفس القيمة عند الآسيويين والأمريكيين. وقيمة كأس من الماء عند الإنسان في المطعم مختلفة عنها في الصحراء.

ويمكن توضيح أنماط مفهوم القيمة:

(أ) **قيمة الاستعمال:** تدل على قيمة المنتج حسب الغرض المقصود من استعماله. فمثلاً تتمثل قيمة استعمال الساعة في الإشارة إلى الوقت، وقيمة المقص في قص الورق، والقلم في الكتابة.

(ب) **القيمة الجمالية:** ليست القيمة الجمالية وظيفية فحسب وإنما هي مصدر سمعة وإعجاب. ومن ذلك مثلاً استعمال الجلد الطبيعي بدلاً من الجلد الاصطناعي في تنجيد الأثاث أو استعمال تغليف فني جميل بدلاً من التغليف العادي والبسيط.

(ج) **قيمة التكلفة:** استثمار من شأنه تعزيز المدخرات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. فمثلاً الشبابيك والأبواب المعزولة تخفض كلفة تكييف الهواء. وهناك قيمة أخرى مثل إعادة الاستعمال عندما يكون للسلعة غرض غير مقصود، أو تبديلها عندما يتعين إبدال السلعة بعد استعمالها لفترة معينة أو عندما يكون له أهمية محدودة عند أرباب الصناعة بعكس التجار.

تكمن فلسفة (VAVE) في افتراض أن هناك دائماً طريقة أفضل للإنتاج. ولهذا توجد حلول جديدة وأفضل وأقل كلفة دون الحاجة إلى انتقاد الظروف القائمة. وعموماً يتوجب على رياديين المشاريع التأكد من ملاءمة المنتج للسوق وقدرة المشاريع الصغيرة على الإنتاج قبل الدخول في نظام الإنتاج.

الإجراءات

من أجل تحليل القيمة وهندستها بشكل منتظم، يتعين على رياديي المشاريع إنشاء فريق عمل لهذا الهدف قد يتكون من صاحب العمل نفسه ومدير التسويق ومساعد الإنتاج والمدير المالي، وذلك للقيام بالمهام الخمس التالية:

١- **البحث:** تتمثل هذه المهمة في جمع المعلومات الهامة عن المنتجات، كعدد المبيعات منها وسعرها وتكاليف إنتاجها والعمليات ومعدات الشركة وموجوداتها. وبشكل أساسي، يحدد الإنتاج: كمياته الحالية والكمية التي يمكن أن تباع منه في المستقبل، كما يحدد الوضع الحالي للمستهلكين والوضع الذي يجب أن يكون عليه.

٢- **التحديد:** تقوم هذه الخطوة على تحديد وظيفة المنتج الرئيسية. وبعد ذلك يُقسّم المنتج إلى أجزاء تحدد وظائفها والطريقة التي يعزز بها كل منها الوظيفة الكلية. ومن الوظائف التي يمكن تحديدها في المنتج، مثلاً: البنية، القوة، سهولة الفك والتركيب، المتانة، المرونة، الراحة، الخ ...

وبعد تحديد جميع الوظائف، يوازن رياديو المشاريع بين التكاليف (من الخطوة الأولى) والوظائف. وإذا كان للمنتج وظائف متعددة، أمكن تقدير التكاليف لكل وظيفة. فالقلم كأداة كتابة بالحبر، مثلاً، يمكن وصفه كالتالي:

المنتج: قلم.

التكلفة: ٣ دولارات.

القيمة: للاستعمال والجمال.

ويجب لتحديد القيمة، تحديد أدنى تكلفة لقيمة الاستعمال، وهي تبلغ في هذه الحالة نصف دولار لنوعية جيدة من الأقلام. وهذا يعني وببساطة، أن المشتري يدفعون ٣ دولارات لاستعمال وظيفة تكلف نصف دولار.

٣- **التفكير والتأمل:** هذه خطوة هامة في عملية التحليل. لفريق العمل يتوصل إلى الأفكار شيئاً فشيئاً حتى يتوصل إلى وظيفة أفضل وبكلفة أقل. والفريق مدعو، قبل التوصل إلى الأفكار، إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل هذه الوظيفة ضرورية؟
- ما مدى اختلافها عن الطريقة الموجودة حالياً؟
- هل يمكن للمنتج أن يؤدي مثل هذه الوظيفة؟
- ما هي أجزاء المنتج التي لا تمت إلى الوظيفة الأساسية بصلّة؟

ولاستيحاء الأفكار الإبداعية، يقوم الفريق بعملية العصف الذهني على أساس القواعد التالية:

- لا مجال للانتقاد، ويجب تأخير الحكم المغير لفكرة ما.
- الاقتراحات الجريئة مرحب بها، لأن من السهل الحد من الاندفاع أو اجهاضه بدلاً من دعمه أو إضافة أفكار جديدة.
- العدد أو الكمية هنا مطلوبة، فكلما زاد عدد الأفكار ازدادت احتمالات ولادة الأفكار النافعة.
- في المرحلة الأخيرة، يطلب إلى المشاركين في عملية العصف الذهني، إلى جانب إضافة الأفكار، تقديم مقترحات لدمج الأفكار وربطها معاً.

ونظراً للتركيز على عدد الأفكار وليس على نوعيتها في هذه المرحلة، لا يسمح بانتقاد الأفكار خلال هذه المرحلة. فكل الأفكار - وبغض النظر عن غرابتها أو شذوذها - يجب تسجيلها. وفي أثناء التفكير والتأمل، يستطيع الريادي أن يطرح على الفريق مقترحات مثل تخفيض كلفة المواد إلى ٥٠%. ولهذا السبب فإن الفريق مجبر على الولوج في مجالات لم تطرق حتى الآن.

٤- **التحليل:** يتم في هذه الخطوة تحليل ومقارنة جميع الأفكار التي طرحت في الخطوة السابقة في ضوء التكاليف والوظائف والجدوى الاقتصادية التي تتضمنها. ولا تستبعد الأفكار في هذه الخطوة، وإنما يتعمق في دراسة الجدوى الاقتصادية وإمكانية العمل. والنتيجة المتوخاة من عملية العصف الذهني هي الوصول إلى أفكار منسجمة مع المفاهيم القابلة للتطبيق. وتبحث في هذه الخطوة قابلية التطبيق والتمويل. أما الأفكار التي تستثنى من هذه الخطوة، فإنها تحفظ في ملف خاص لتكون مرجعاً للمستقبل.

وستزيد هذه الأفكار من تراكم المعارف التكنولوجية للمشاريع الصغيرة.

٥- **التنفيذ:** بعد تحليل الأفكار الواعدة، يجري ترتيبها حسب سهولة التنفيذ. وعلى الريادي أن يختار الفكرة وأن يعد بعد ذلك خطة لتطبيقها. وتستلزم عملية تطبيق الأفكار المناسبة طرح توزيع الأدوار وتوقيتها. ومهما يكن المشروع فإنه يجب التخطيط للتنفيذ والتنظيم والمراقبة والإدارة والمخاطر المحتملة. وفي هذه الخطوة يمكن الاستفادة من تحليل القيمة وهندسة القيمة. ويحتاج الرياديون وقتاً لعرض تحليل القيمة وهندسة القيمة. وفي البداية، يمكن وضع برنامج تدريبي في موقع العمل لاطلاع جميع الأفراد على مفردات تحليل القيمة وهندسة القيمة. ويجب استعمال الأمثلة الواقعية عندما يكون ذلك ممكناً.

وبعد ذلك يمكن تشكيل فريق عمل لتحليل القيمة يتكون من خمسة أفراد. أما عضوية هذا الفريق فهي مقتصرة على الأفراد المهمين في المشاريع الصغيرة وآخرين (ومن المهم أيضاً دعوة الزبائن المهمين) الذين بمقدورهم إدخال تحسينات على المنتج. ويجب أن تتوفر في أفراد الفريق الذين يختارون صفات معينة مثل تحمل المسؤولية والمثابرة وسعة الخيال وقوة الشخصية. ويمكن في بعض الحالات دعوة ضيوف من الموردين والتجار وغيرهم.

وعلى الريادي أن يقوم بدور المنسق لفريق العمل في أول مشروع، وعليه أن يلعب دور الرئيس وأن يعين سكرتيرة للاجتماعات (VAVE). وتقوم السكرتيرة بتجميع المعلومات الأساسية وبيانات جدول الأعمال

والتقارير اللازمة. ويدير الريادي الاجتماعات بفعالية، ويعد تمارين هندسة تحليل القيمة بشكل كامل وسليم. وتبعاً للخطة الشاملة لهندسة تحليل القيمة، يجتمع الفريق بانتظام، وليكن أسبوعياً. وتسجل القرارات والنقاط والإجراءات التي تستوجب المتابعة. ولأسباب عملية، ينبغي ألا يناقش الفريق أكثر من ٣ إلى ٥ منتجات في وقت واحد، ويمكن أن ينقل دور المنسق إلى شخص آخر في المشروع الثاني أو الثالث.

وتوجد في المشاريع المتوسطة الحجم برامج تخفيض الكلفة وصناديق الاقتراحات وما شابه ذلك. وهذه قد تكون إحدى مبادرات هندسة تحليل القيمة ويمكن للرياديين استعمال هندسة تحليل القيمة في العمليات والإدارة، مثلاً في تحليل التكاليف الثابتة والأعمال المكتبية ونظم المعلومات.

الجلسة الخامسة

الوقت: ١٢٠ دقيقة	لقاء مع ممثلي المؤسسات
------------------	------------------------

تعريف المشاركين بدور بعض المؤسسات التي سيتعاملون معها عند تأسيس مشاريعهم (وزارة الصناعة والتجارة، دائرة الجمارك، دائرة الضرائب، البنك ... الخ).

الهدف

المدرّبون: مدرب رئيسي.

الخطوات:

- ١- قدم ممثلي المؤسسات الحاضرة (مؤسستين أو ثلاث) إلى المشاركين مع الترحيب بهم.
- ٢- اطلب من كل ممثل تقديم مؤسسته ضمن وقت محدد لا يتجاوز (٢٠ دقيقة). وهنا يطلب منهم التركيز على الخدمات التي تستطيع المؤسسة تقديمها للمشاركين.
- ٣- أعلن بدء الحوار من قبل المشاركين مع ممثلي المؤسسات، بحيث يستطيعون طرح أسئلة معينة تتعلق بالخدمات المعروضة على المشاركين.
- ٤- أعلن عن انتهاء الجلسة. اشكر ممثلي المؤسسات على حضورهم وعلى المعلومات القيمة التي زودوا المشاركين بها.

التحليل:

بعد انتهاء الجلسة، ناقش المشاركين حول رأيهم في الحاضرين، وما توصلوا إليه من معلومات، ومدى تحقق الفائدة المرجوة من اللقاء.

بدائل

يمكن دعوة المؤسسات كل على حدة خلال أيام الدورة.



خامساً- ورشة تخطيط المشاريع الصغيرة

تهدف ورشة تخطيط المشاريع الصغيرة الى ترجمة فكرة المشروع الى خطة قابلة للتنفيذ يقوم من خلالها المشاركون بدراسة الخطة التسويقية والفنية، وبالتنظيم الاداري للمشروع، بالإضافة الى الخطة المالية واعداد خطة المشروع النهائية. وتضم هذه الورشة الجلسات التالية:

الجلسة الأولى	: البيع الشخصي
الجلسة الثانية	: محاكاة السوق
الجلسة الثالثة	: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة للمشروع والمخاطر التي يتعرض لها
الجلسة الرابعة	: مدخل الى خطة المشروع
الجلسة الخامسة	: محاكاة الانتاج
الجلسة السادسة	: عناصر الانتاج
الجلسة السابعة	: النواحي الادارية التنظيمية
الجلسة الثامنة	: مقدمة الى التحليل المالي



الجلسة الأولى

الوقت: ٤٥ دقيقة	البيع الشخصي
-----------------	--------------

• تجسيد القدرات الإبداعية لدى المشاركين من خلال ايجاد أفكار لمنتجات أو خدمات والعمل على بيعها.
• التعرف على أسلوب البيع الشخصي.
• إكتشاف القدرات الشخصية على التسويق والإقناع.
• تهيئة المشاركين للتعرف على عناصر السوق والمنافسة.

الأهداف

المدرّبون: مدرب رئيسي وثلاثة الى خمسة مساعدين لتمثيل دور الزبائن.

المواد التدريبية:

دفتر قلاب، نقود حقيقية.

الخطوات:

- ١- أطلب من كل مشارك إحضار شيء ما مما لديه في جيبه أو حقيبة يده ويرغب ببيعه، وأعلم المشاركين بأن عليهم إقناع الزبائن بالشراء، علما بأنهم لن يستطيعوا استعادة ما باعوا بعد انتهاء التمرين.
- ٢- أطلب من المشاركين (الذين سيمثلون دور الباعة) التفكير في طريقة لعرض موادهم ووضع إستراتيجية للتمكن من بيعها، وأعلمهم بأن المشترين لديهم قدرة شرائية محدودة تذكر للمشاركين.
- ٣- أعلم المشاركين بأنه سيكون لديهم ٢٥ دقيقة لعرض موادهم وبيان خصائصها ومزاياها وبيعها.
- ٤- اطلب من الذين سيلعبون دور المشترين أن يقوموا بالشراء فعليا ممن يتمكن من إقناعهم بالمنتج.
- ٥- راقب أداء الباعة، أداء المشترين، أساليب البيع، المنافسة، الأسعار.....

التحليل:

١- بعد انتهاء المدة المقررة اسأل المشاركين (الباعة) عن شعورهم إزاء هذا التمرين واكتب إجاباتهم على الدفتر القلاب وناقشها معهم.

التغذية الإرتجاعية من الباعة

- الأسلوب المتميز في التعامل مع الزبائن
- صعوبة في الإقناع
- منافسة شديدة
- انخفاض الأسعار
- استخدام المهارات الفردية في الترويج
- الإحباط في حال عدم التمكن من إقناع المشتري بالشراء

٢- إنتقل بعد ذلك الى المشتريين واسألهم عن رأيهم في أداء الباعة وممن إشتروا ولماذا؟ ويكون التركيز في المناقشة على أسلوب البيع للمشاركين، والسعر، والإبداع في اختيار المنتج أو الخدمة.

بدائل

من الممكن، عند فتح البيع، عرض كل المواد المراد بيعها من قبل المشاركين بحيث يمر عليهم المشترون واحدا واحدا وبالذور، بحيث يقوم كل مشارك (بائع) بعرض بضاعته بإسلوبه الخاص وبطريقة منظمة. وبعد استعراض جميع الباعة وبضاعتهم يعود المشترون لشراء المواد التي يقررون شراءها.

((هذه الطريقة تأخذ عادة وقتاً أطول من الوقت المقرر لهذه الغاية))

الجلسة الثانية

الوقت: ٢٤٠ دقيقة	محاكاة السوق
------------------	--------------

• فهم ديناميكية السوق من وجهة نظر الباعة والمستهلكين.
• التعرف على تصرفات الباعة والمستهلكين في حالة وجود منتجات متشابهة، ولكن بأسعار مختلفة وجودة متنوعة.
• التعرف على الطرائق الفعالة وغير الفعالة أثناء بيع المنتجات.
• إكتساب معرفة واسعة وعميقة باحتياجات ومتطلبات المستهلكين.

الأهداف

المدرّبون: مدرب رئيسي وإثنان من المساعدين.

المواد التدريبية:

- ١- منتج للبيع (نوعان متباينان في الجودة كقطع من السكاكر).
- ٢- مواد يزود بها الباعة، تفاصيلها في قائمة مرفقة تحفظ في زاوية تدعى (المخزن).
- ٣- نقود حقيقية.
- ٤- دفتر قلاب.
- ٥- جهاز عرض وشفافيات.
- ٦- نماذج للباعة:
 - نموذج طلب البائع؛
 - نموذج البائعين (المخطط والمحقق)؛
 - نموذج الأداء المالي في محاكاة السوق.
- ٧- ملحق حول "مدخل الى التسويق".
- ٨- مرفق "استمارة مسح السوق: جمع معلومات لدراسة السوق".

الخطوات:

يُنفذ هذا النشاط في جولتين لمحاكاة السوق، فيختار عدد من المشاركين للقيام بدور الباعة، بينما يقوم باقي المشاركين بدور المشترين؛ ويهيأ لهاتين الجولتين في قاعتين منفصلتين (قاعة رئيسة/ المشترين، وقاعة للسوق/ الباعة): المدرب الرئيسي في القاعة الرئيسية، والمدرب الثاني يقوم بالإشراف على إعداد السوق مع الباعة.

١ - الإعداد لمحاكاة السوق

(أ) تحضير الباعة

١- أطلب من أربعة مشاركين أن يلعبوا دور الباعة (يتم إختيارهم وإعلامهم قبل يوم تنفيذ هذا النشاط بأنهم سيقومون ببيع السكاكر)
أعلمهم، كلاً على حدة، بالتالي:

- يبيع الاول بضاعة ذات جودة عالية وبسعر عالٍ؛
- يبيع الثاني بضاعة ذات جودة عالية وبسعر منخفض؛
- يبيع الثالث بضاعة ذات جودة غير عالية وبسعر عالٍ؛
- يبيع الرابع بضاعة ذات جودة غير عالية وبسعر متدن.

٢- عند بدء النشاط، اطلب من الباعة الإنتقال الى قاعة أخرى لتجهيز أماكنهم في السوق.

٣- أطلب من كل بائع أن يضع إستراتيجية تسويقية خاصة به ولمنتجه، أخذاً بعين الإعتبار الفئات المستهدفة من المستهلكين، والقدرة الشرائية المتوقعة لهم. ويطلب من البائع تجهيز الزاوية الخاصة للبيع بما يتلاءم مع إستراتيجيته وحجم مبيعاته المتوقع.

٤- عيّن أحد مساعديك مسؤولاً عن المخزن واطلب منه ان يسلم الباعة نموذج طلب البائع لتزويدهم بالمواد المطلوبة مقابل الأسعار المحددة لها.

٥- أطلب من المدرب الآخر مساعدة الباعة أثناء التجهيز وتعبئة نموذج الطلب وإنجاز حساباتهم.

٦- أعلم الباعة بأن أسعار البيع في السوق ثابتة، وتحدد بالتعاون مع المدرب، ولا يجوز تغييرها.

(ب) إعداد المشترين

١- عرف باقي المشاركين أن مبدأ البيع والتسويق يقوم على تلبية رغبة أو حاجة لدى المستهلك من خلال شرائه منتجاً معيناً مثل الصابون (يستخدم هذا المثال أيضاً بهدف تقسيم المشاركين الى ٣ فئات متفاوتة في الدخل).

٢- اطرح على المشاركين السؤال التالي: "ماهي أنواع الصابون التي يستخدمها كل واحد منكم؟" "وما هي أسعارها؟".

٣- سجل اجاباتهم على الدفتر القلاب مع تعليق مفاده أنه توجد فعلاً انواع متعددة ومختلفة من الصابون بأسعار متفاوتة جداً.

٤- اطرح على المشاركين السؤال التالي: "لماذا نشترى الصابون؟"

(في العادة، تكون الإجابات في مجملها "من أجل تلبية حاجة - التنظيف")

- ٥- علق: "بما أن حاجة التنظيف يمكن تلبيتها بأقل سعر، ما هو السبب الذي يجعل بعض المستهلكين يشترون صابوناً بسعر مرتفع؟"
- ٦- استخلص الإجابات التي تتعلق بـ:
- تلبية رغبة من خلال اضافة قيم مختلفة لنفس المنتج لدى المستهلك.
- ٧- اشرح مفهوم القوة الشرائية للأفراد في المجتمع وكيف يتوزع الدخل على الفئات المختلفة في المجتمع بحيث تتمثل بـ :
- ذوي الدخل المرتفع (الأغنياء)؛
 - ذوي الدخل المتوسط ؛
 - ذوي الدخل المحدود (الفقراء).
- ٨- قسّم مجموعة المشاركين الى الفئات الثلاث وأوضح أن هذا التقسيم سيكون بهدف القيام بلعب الأدوار في محاكاة السوق.
- ٩- حدد قدرة شرائية لكل مشارك حسب انتمائه للفئات التالية بحيث يمثل مجموع الدخل القوة الشرائية للمشاركين:
- نسبة الأغنياء تقابل نسبة الأغنياء في المجتمع مثلاً (١٠%)؛
 - نسبة ذوي الدخل المتوسط تقابل نسبتهم في المجتمع مثلاً (٣٠%)؛
 - نسبة ذوي الدخل المحدود تقابل نسبتهم في المجتمع مثلاً (٦٠%).
- ١٠- أعلم المشاركين بأنهم سينفذون تمرين محاكاة السوق بتعقيده وخصائصه باستخدام نقود حقيقية، لأن السوق يتألف من باعة ومستهلكين يقومون بعملية التفاوض لشراء منتجات مقابل أسعار معينة. وأكد على أن السوق الحقيقي (الفعلي) هو أكثر تعقيداً من السوق الذي سيقومون بمحاكاته.
- ١١- أعلن للمشاركين ان السوق سيفتح لمدة عشرين دقيقة وأن على كل منهم أن يشتري ضمن قدرته الشرائية التي حددت له؛ أطلب من كل منهم أن يشتري على الأقل وحدة واحدة من (الساكر) المعروضة في السوق، ومجموع ما يشتريه لا يزيد عن قيمة ما لديه من قدرة شرائية. .
- في هذه الأثناء يكون الباعة قد جهزوا أنفسهم للسوق.

٢- تنفيذ محاكاة السوق

(أ) الجولة الأولى/ الأسعار ثابتة:

- ١- نبه الباعة الى أن الأسعار محددة وثابتة، وقد حددت بالتعاون مع مساعد المدرب، ولا يجوز تغييرها.

- ٢- اختر أحد المشتريين وأعلمه بأنه سيقوم بدور بائع منافس في الجولة الثانية من السوق، وعليه من يراقب ما يحدث في الجولة الأولى من محاكاة السوق.
- ٣- يفتح السوق لمدة عشرين دقيقة. أطلب من المستهلكين الانتقال الى موقع السوق (القاعة المجاورة) حيث سيتقابل الباعة والمشترون، وتتم عملية البيع مقابل نقود حقيقية يدفعها المشترون ثمنا لقطع السكاكر المعروضة في السوق.
- ٤- اطلب من اثنين من المساعدين مراقبة أداء السوق من حيث:
 - حجم المبيعات- الأسعار- أسلوب البيع- التفاوض- الإقناع- الترويج للبضاعة- المنافسة- سلوك المشتريين.
- ٥- بعد انتهاء الوقت أعلن عن إغلاق السوق واطلب من المشتريين العودة الى أماكنهم في القاعة الرئيسية.
- ٦- أثناء قيام الباعة بإنجاز حساباتهم عن أدائهم في هذه الجولة والإعداد للجولة الثانية، استخلص من المشتريين نتائج عملية الشراء من حيث عدد الوحدات التي اشتروها وممن اشتروا ، ودون جميع الإجابات على دفتر القلب.

(ب) الجولة الثانية/ سوق حر:

- ١- أخبر الباعة بان أسعار البيع في هذه الجولة هي أسعار حرة، حيث يحددها كل منهم حسبما يراه مناسباً.
- ٢- أخبر الباعة بأن بائعاً جديداً سيدخل السوق في الجولة الثانية.
- ٣- بعد استكمال تحضير السوق من قبل الباعة، أعلن فتح السوق لمدة عشرين دقيقة كما في الجولة الأولى.
- ٤- عند انتهاء الوقت أطلب من الباعة انجاز حساباتهم عن أدائهم للجولة الثانية، بينما يعطى المشاركون الآخرون استراحة قصيرة.

التحليل:

- ١- بعد انتقال الجميع الى القاعة الرئيسية، اسأل المشتريين عن شعورهم ورأيهم في ما حدث في جلسة محاكاة السوق.

التغذية الارتجاعية

- تم الشراء لتلبية حاجة
- تم الشراء لتلبية رغبة
- تم الشراء أحيانا من أجل المظاهر
- العلاقات الشخصية لعبت دورا في اختيار البائع
- التباين في أسعار منتجات متشابهة
- أهمية المكان والترويج
- المنافسة
- أهمية معرفة السوق
- أهمية أسلوب البيع
- التفاوض

٢- أسأل الباعة عن شعورهم ورأيهم في الجولتين.

التغذية الارتجاعية

- أهمية الموقع والترويج والدعاية
- أهمية التعبئة والتغليف
- شدة المنافسة في السوق
- التميز بأسلوب البيع
- أهمية العلاقات الشخصية
- أهمية وضع خطة للتسويق
- التميز في تحديد السعر والمنتج والجودة
- أهمية معرفة أذواق الزبائن
- أهمية ارضاء الزبون للمحافظة عليه
- أهمية تحديد السعر بعد حساب كل عناصر تكلفة المنتج
- أهمية دراسة السوق من حيث السلعة والزبائن (أعدادهم، القدرة الشرائية ورغباتهم)

٣- بناءً على النماذج التي عباها الباعة ونتائج عملية الشراء في الجولتين، اعرض النتائج النهائية لمحاكاة السوق مبينا حصة السوق لكل بائع، والربح والخسارة، والفرق بين البيع المخطط والبيع الفعلي، وتأثير المنافسين.

٤- بناءً على التغذية الراجعة من المشترين والباعه وعرض نتائج السوق، أوضح العناصر المتعلقة ببحث السوق ودورها في تحديد خطة للسوق، أخذاً بعين الإعتبار عناصر المزيج التسويقي الأربعة: السعر، المكان، السلعة، الترويج، مع التركيز على أهمية تمييز البائع في السوق من حيث عناصر السوق الأربعة.

ملاحظة

يوزع على المشاركين "استمارة مسح السوق: جمع معلومات لدراسة السوق" (مرفقة)، ويطلب منهم البدء بجمع معلومات عن السوق، كل واحد حسب فكرة مشروعه.

دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"

نموذج طلب البائع

غرفة محاكاة السوق

الجولات : ١ / ٢ / ٣ /

*المنتج : الكمية: تكلفة شراء الوحدة:

البند	سعر الوحدة	الكمية	القيمة
* المواد المزودة			
بطاقات ملونة			
قلم حبر			
طبق ورق أبيض			
شريط لاصق			
ورق أبيض عادي			
* الموجودات			
طاولة			
كرسي			
لوح			
آلة حاسبة			
* متفرقات			
كهرباء			
رسوم بلدية			
أجور			
ترخيص			
رسوم حراسة			
* المجموع			



دورة " كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك "
 نموذج البائعين
 المخطط والمحقق

اسم البائع :

الجولات : /١ /٢ /٣

المحقق	المخطط	البند
		الوحدات /بيعت أو للبيع
		سعر بيع الوحدة
		المبيعات
		ناقصاً: تكلفة البضاعة (التأكد من نموذج الطلب)
		الربح الاجمالي
		ناقصاً تكاليف أخرى
		الربح الصافي
		العائد على الاستثمار

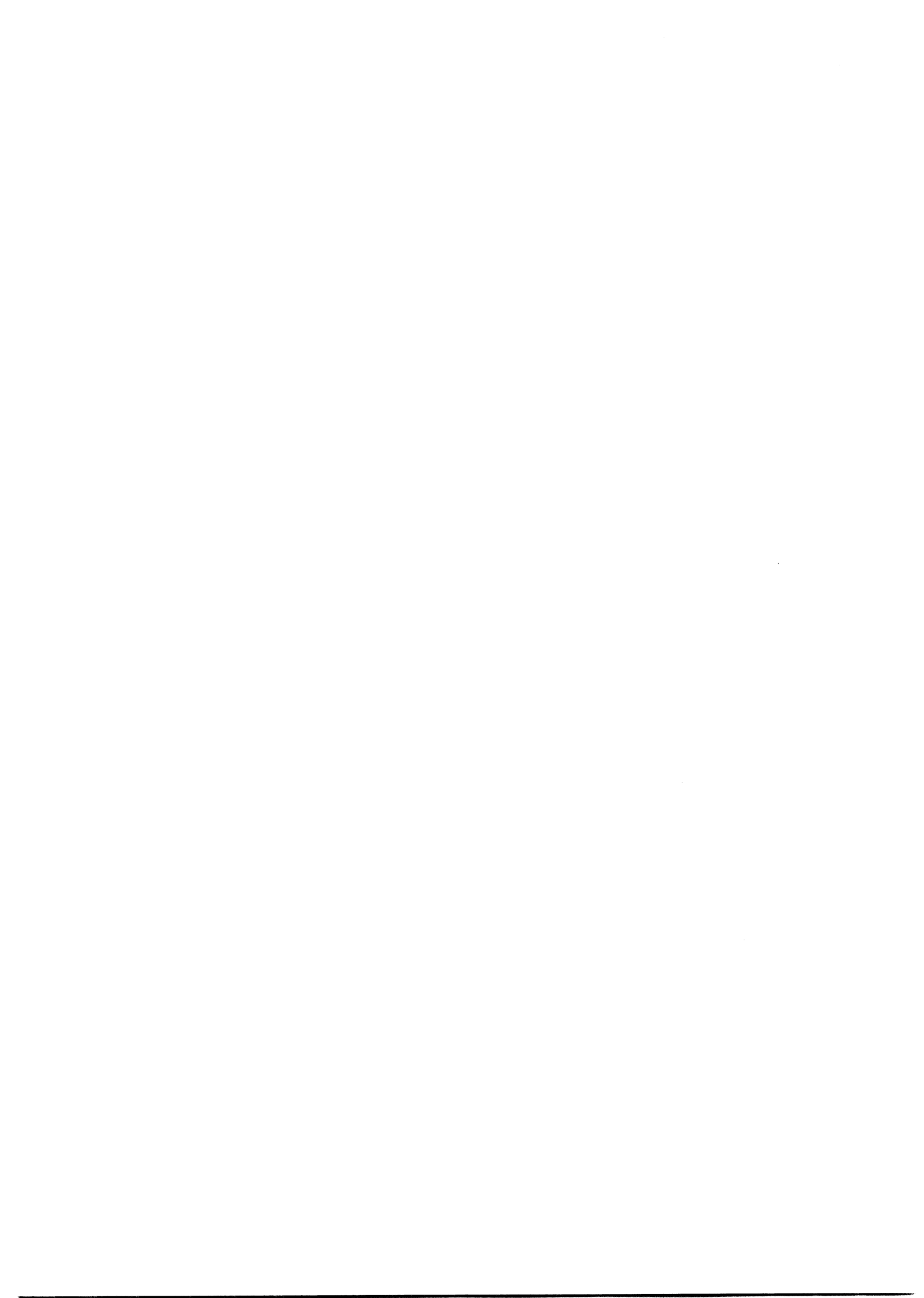
المخطط والمحقق

نموذج البائعين

اسم البائع

الجولات : /١ /٢ /٣

المحقق	المخطط	البند
		الوحدات / بيعت أو للبيع
		سعر بيع الوحدة
		المبيعات
		ناقصاً: تكلفة البضاعة (التأكد من نموذج الطلب)
		ناقصاً تكاليف أخرى
		الربح الصافي
		الربح الاجمالي
		العائد على الاستثمار



دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"
الأداء المالي في محاكاة السوق

الجولة

المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	
																				البائعون
																				عدد الوحدات
																				السعر
																				المبيعات
																				ناقص التكاليف
																				الربح الصافي
																				العائد على الاستثمار
																				حصّة السوق



مرفق
استمارة مسح السوق: جمع معلومات لدراسة السوق

ألف - قائمة جمع المعلومات عن السلع المتوفرة الموجهة لتجار الجملة

معظم المنتجات تجد طريقها الى المستهلك من خلال بائعي الجملة الذين يقومون بشرائها بكميات كبيرة من المصانع ليبيعوها بكميات أصغر لتجار المفرق:

١. ما هي المناطق الجغرافية التي يغطيها؟

٢. ما هي الكمية المباعة من المنتج سنوياً؟

٣. هل بالامكان أن يعطيك فكرة عن تقلبات الموسم (فترة بيع كبرى أو صغرى)!

٤. اسأله عن بائعي الجملة الآخرين في المنطقة، اسماؤهم وعناوينهم - ان أمكن!

٥. ماذا يمكن أن يخبرك عن منافسيك؟ هل هم كثيرون، حجم مبيعاتهم، هل منتجاتهم متشابهة، وأين مواقعهم؟

٦. هل لديك فكرة عن تصاميم جديدة يحتاجها السوق، أو عن التحسينات المطلوبة على المنتجات الحالية؟

٧. ما هو سعر البيع الذي يحدده لمنتجك؟

٨. ما هو السعر الذي يستعد لدفعه في حال شرائه لمنتجك؟

٩. ما هي مدة البيع الآجل التي يسمح بها لمنافسيك (أسبوع/ شهر؟؟)

١٠. اذا وفرت منتجاً مناسباً، ما هي الكمية التي لديه استعداد لتسويقها كعينات في البداية؟

مسح السوق

باء- قائمة جمع المعلومات عن السلعة الموجهة لتجار التجزئة

محلات تجار التجزئة أو بيع المفرق تعتبر الحلقة النهائية التي تصل ما بين المنتج والمستهلك. ان قريهم أو احتكاكهم المباشر مع المستهلكين يجعل منهم مصدراً هاماً لجمع معلومات عن حاجات ورغبات وعادات الشراء لدى المستهلكين أيضاً. مقابلة باعة المفرق تمكننا من التأكد من المعلومات التي حصلنا عليها من باعة الجملة. مجموعة الاسئلة التالية توفر القاعدة الاساسية لجمع معلومات من تجار التجزئة :

١. ما هي الكمية التي يبيعها سنوياً من المنتج ؟

٢. كم عدد منافسيه المتواجدين في منطقتة ؟

٣. تقلبات البيع خلال المواسم (مثل باعة الجملة)؟

٤. من هو المزود الرئيسي الذي يشتري منه المنتج (باعة الجملة أو المصنع) ؟

٥. هل يقوم ببيع أي كميات بالجملة وفي أي منطقة ؟

٦. ما هو سعر شراء المنتج بالنسبة له ؟

٧. ما هو سعر البيع الذي يتقاضاه عند بيع المنتج ؟

٨. هل لديه فكرة عن أية تحسينات أو تغييرات في المنتج يرغب بها المستهلك ؟

٩. هل يقوم بشراء منتجاته نقداً أم بالدين، وهل يبيع مقابل عمولة ؟

١٠. اذا كان يتعامل بأسلوب البيع، الأجل ما هي المدة المسموح بها ؟

مسح السوق

جيم - قائمة جمع المعلومات الخاصة بالمستهلك (المستخدم النهائي للسلعة)؟

فمن المفيد، حتى إذا كانت قد أجريت مقابلات مع باعة الجملة والمفرق، أن يتضمن بحث السوق الذي تقوم به معلومات تحصل عليها من المستهلك المباشر. فالنغذية الارتجاعية التي تحصل عليها من المستهلك النهائي مهمة في التأكد من صحة المعلومات التي حصلت عليها من باعة الجملة والمفرق، ويمكن أيضاً الحصول على معلومات جديدة لم تحصل عليها من قبل.

وجه مجموعة الاسئلة التالية للمستهلك:

١. لماذا تشتري المنتج المعني؟

٢. متى (في أي شهر) تقوم بعملية الشراء؟

٣. ما هو السعر الذي تدفعه مقابل شرائك للمنتج؟

٤. هل أنت راض ومقتنع بالمنتج الحالي؟

٥. هل ترغب بالحصول على أية تحسينات أو تغييرات؟

٦. من أين تقوم بالشراء (أي سوق) ومن أي بائع؟

٧. ما هي الكمية التي تشتريها عادة من المنتج؟

معلومات احصائية عن المستهلك:

الذكر:

أنثى:

العمر:

المهنة:



مدخل إلى التسويق

لقد سبقت التجارة عملية التصنيع في الدول النامية. إذ أن لدى المستهلكين فيها معرفة جيدة بالمنتجات المختلفة المستوردة من الدول الصناعية. ولهذا فإن أصحاب الصناعات الصغيرة غالباً ما يجدون أنفسهم في "موقف دفاعي" ليثبتوا أن منتجاتهم أفضل من المستوردة، وخاصة منتجات الشركات الكبرى المعروفة وذات القدرة التنافسية. ولذا يتعين على أصحاب المشاريع أن يكافحوا لتسويق إنتاجهم مع الاعتماد على استراتيجيات تسويقية حديثة. فالتركيز على المستهلكين وممارسة نشاطات أخرى في الوقت ذاته من المبادئ الأساسية في التسويق.

وعلى أصحاب المشاريع الصغيرة الذين يريدون أن يلعبوا دور "مديري التسويق" أن يكونوا ملمين بحاجات السوق وبدورة إنتاج سلعته. كما أن عليهم أن يفهموا استراتيجيات التسعير المختلفة لأن التسعير هو من القرارات الهامة في التسويق. وهناك التسويق المباشر والتسويق عبر الوسطاء وعبر قنوات توزيع مختلفة.

وعليهم في الوقت ذاته ألا يغفلوا الأهمية القصوى لتطوير الإنتاج، وأن يكونوا حذرين في دخول سوق التصدير الخارجي.

التسويق في الدول النامية

يتأثر التسويق في الدول النامية بضعف القوة الشرائية للسكان واشتداد المنافسة بين السلع الاستهلاكية الضرورية. وكقاعدة عامة، يرتب المستهلك دائماً أولويات الإنفاق ليشبع حاجاته الأساسية قبل كل شيء، وينفق ما يتبقى من دخله المحدود على شراء اللوازم الأخرى كالأثاث والملابس والسلع الكمالية. ولذلك فلن المبلغ الذي ينفق على هذه الكماليات مبلغ زهيد أساساً. وبناءً على ذلك، التمييز يجب بين الحاجيات الأساسية والكماليات، حتى يتسنى لأصحاب الصناعة إحراز تقدم في تسويق منتجاتهم. وعليهم أن يحسبوا حساباً لسلوك المستهلكين الذين يفضلون عادة المنتجات الأجنبية على المحلية. وعلى الرغم من سعي الحكومات في الدول النامية إلى السيطرة على الواردات، تجد المنتجات الصناعية المحلية نفسها دائماً في "موقع دفاعي". ويتعين على أرباب الصناعة أن يثبتوا أن بضاعتهم مشابهة للسلع المستوردة إن لم تكن أفضل منها. ويجب في الوقت ذاته أن يضعوا في اعتبارهم المنافسة الشديدة لمنتجات الشركات الكبرى المعروفة. ولذا ينبغي لهم استخدام جميع الإمكانيات للتعريف بمنتجاتهم والحث على قبولها. فصغار المنتجين يضطرون دائماً إلى بذل جهود مستميتة في سبيل تسويق منتجاتهم. وأياً كان الأمر فإن الدول النامية تمر بمرحلة التطور الاقتصادي والتحويلات الديناميكية وزيادة الحاجات الاجتماعية. وهذه التحويلات والاحتياجات توفر فرصاً جيدة لأصحاب المصانع لزيادة مبيعاتهم والاستفادة من زيادة القوة الشرائية للسكان.

وعليهم التكيف دائماً مع الظروف وعدم إتباع سياسة تسويق كانت مطبقة قبل عشر سنوات. فالنجاح بالأمس قد يكون خاسراً اليوم. بل عليهم أن يتسلحوا باستراتيجية تسويقية حديثة لضمان الاستمرار والنجاح. وهناك من يعتقد أن الناس لا يشترون السلع لذاتها بل لفوائد يتوقعونها منها. وإنما هناك عدد قليل جداً من

السلع التي تشتري لذاتها. وهذا يؤكد أهمية وظيفة التسويق. فالتسويق هو، في الواقع، الركن الأساسي للمشروع كله.

منهج التسويق المتكامل في الأعمال الصغيرة

للتسويق معان كثيرة حتى عند المسوقين أنفسهم، نظراً لتباين حقول التخصص في مجال التسويق. فالبائع يرى في التسويق بيع السلعة. أما مدير السوبرماركت فيرى فيه ترويج السلعة أو بيعها مفرقة. وأمل مدير الإنتاج فيرى فيها التقدم، في حين يرى رجل الدعاية أن الموضوع لا يتعدى إتقان الدعاية للسلعة. وفي الواقع كل هؤلاء مصيبيين فيما يعتقدونه. وإن التخصص المهني على وجه التحديد يعني تسويق السلعة. والاتجاهات السابقة الذكر تشكل مجتمعة "وظيفة التسويق".

وحيث أن صغر حجم المشروع لا يبرر استخدام خدمات المتخصصين، يجد أصحاب المشاريع الصغيرة أنفسهم مجبرين على القيام، بأنفسهم، بمختلف عمليات التسويق وفي الوقت ذاته بمختلف أنشطة الإنتاج الصناعي. وعلى رجل الأعمال الناجح أن يتذكر دائماً أن التسويق يمثل ذروة الجهد والتنظيم المبذولين لضمان الوصول إلى الهدف الرئيسي للعمل.

وتتوقف الاستمرارية والبقاء في مجال الأعمال على مهارة وقدرة أصحاب الصناعة على جعل المستهلكين يفضلون شراء بضاعتهم على سواها. ولكي تبقى قادراً على المنافسة والنجاح، عليك أن تفهم وظيفة التسويق كالتالي:

١- التسويق موجه إلى المستهلكين: على الرغم من كون المالك هو المدير في المؤسسات التجارية وأنه الرجل الأهم في التنظيم، عليه أن يدرك أن الزبون في كل مكان هو "الملك" ونجاحك كصاحب مؤسسة تجارية صغيرة يعتمد كلياً على إرضاء رغبات الزبائن. وانت في الواقع لا تباع سلعة أو خدمة، وإنما تلبي رغبة. وعليك تركيز الانتباه على حاجات المستهلكين قبل عملية الصناعة والتسويق.

٢- التسويق نشاط متكامل وليس وظيفة معزولة: انه عبارة عن نشاط أو قرار يتأثر بعوامل أخرى في مجال العمل وبيئته. وتعتمد خطة استحداث منتجات أخرى -مثلاً- على مصادر تمويل الشركة أو على زيادة حجم المبيعات للتخلص من أعباء الديون المترتبة على ذلك.

وهكذا فهناك عوامل تؤثر في قرار التسويق في الشركة. فعلى الرغم من أهمية الدخل الفردي للمستهلك في عملية التسويق، تؤثر الأحوال العامة للاقتصاد الوطني، كنسبة التضخم والسياسات الضريبية والإجراءات القانونية والتقدم التكنولوجي المفاجئ والأنماط الاجتماعية والصناعية وما يقوم به المنافسون، في طبيعة الطلب على أية سلعة. وهذه العوامل قد تقوى أو تضعف وضعك في السوق. فعليك أن تنتبه وتعتد كل فرصة للتوسع والتكيف مع نتائج الاستراتيجيات المتغيرة حتى تتجنب الإفلاس. فإذا كان التسويق موجهاً للمستهلك وبإمكانك إخراج بصورة متكاملة، فإن بإمكانك الوصول إلى الهدف، وهو تحقيق الربح والنمو.

والمنهج المتكامل في التسويق مأخوذ من الفلسفة القائمة على تركيز جميع الجهود على تحديد وإشباع حاجات الزبائن من السلع. وإذا ما اعتمدت هذه الفلسفة كقاعدة فيإمكانك أن تتعامل مع تكامل نشاطات التسويق والربط بينها. وفيما يلي هذه النشاطات:

- ١- تحديد احتياجات وقياس حاجات الزبائن لسلعة ما أو خدمة معينة أو غيرها؛
- ٢- ترجمة هذه الحاجات المادية إلى إنتاج أو خدمة متطورة؛
- ٣- وضع وتنفيذ خطة من شأنها أن تجعل هذا الإنتاج أو الخدمة ممكناً أو متوفراً؛
- ٤- إطلاع زبائن المستقبل على وجود الإنتاج أو الخدمة؛
- ٥- تشجيع الطلب على السلعة أو الخدمة بسعر يحقق ربحاً معقولاً.

فهم السوق

إن أول خطوة يجب القيام بها لتنظيم وتخطيط النشاطات التسويقية هي فهم السوق. ويرتبط السوق هنا بكل الأشخاص والمؤسسات التي تشتري أو يمكن إقناعها بشراء سلعة أو خدمة ما. ويمكن تصنيف السوق إلى سوق المستهلكين وسوق المؤسسات وسوق الأعمال. ومهما يكن نوع السوق فإنه يمكن معرفة السوق من خلال العوامل التالية:

- ١- تحديد منطقة السوق.
- ٢- دراسة السكان في المنطقة لتحديد عادات، ونمط الشراء عندهم.
- ٣- تحديد القوة الشرائية للمنطقة.
- ٤- تحديد حجم المبيعات من السلعة التي طرحتها في السوق.
- ٥- تحديد حصتك في السوق.

إن تحديد حجم السوق وعدد السكان وخصائصهم يجب ألا يكون أنياً فحسب، بل يجب أن يشمل المستقبل. ومن أول العوامل التي يجب مراعاتها نمو عدد السكان في المنطقة أو الدولة، والذي يمكن تحديده استناداً إلى تعدادين للسكان يجريان في فترتين مختلفتين، ومن ثم معرفة معدل النمو السكاني. ومن خلال هذه المعلومات يمكن الوصول إلى الأرقام المتعلقة بالسوق.

وينبغي عدم النظر إلى السوق نظرة متجانسة فتقسيم المستهلكين في السوق إلى فئات محددة تبعاً لحجم الأسرة والدخل والجنس والعمر والدين والمستوى التعليمي سيساعد كثيراً على ذلك. ويجب إدراك أن مجال السوق يصبح ضيقاً وأكثر تخصصاً.

استراتيجية السوق

تتضمن استراتيجية السوق، في الغالب، أربعة عناصر رئيسية يعبر عنها عادة بالكلمات الأربعة التي تبدأ بحرف P وهي:

Product	(أ) المنتج (السلعة)؛
Price	(ب) السعر؛
Place	(ج) المكان (قنوات التوزيع)؛
Promotion	(د) الترويج.

وعلى رجل الأعمال أن يحدد أهمية كل عنصر من هذه العناصر لدى التعامل معها ككل.

(أ) المنتج (السلعة)

دورة إنتاج السلعة: من الممكن أن يتوقع المرء تغييرات في المبيعات والأرباح مع مرور الوقت. وتبعاً لـ "كوتلر"، تمر دورة حياة السلعة Product Life Cycle بأربع مراحل. ومعرفة المراحل التي سيقع عندها التغيير سيساعد كثيراً في عملية التسويق. ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

المرحلة الأولى: دخول السلعة إلى السوق

يكون دخول السلعة إلى السوق بطيئاً وتكون الأرباح في الأدنى.

المرحلة الثانية: النمو

تتميز هذه المرحلة بتقبل سريع للسلعة في السوق وتحسن ملموس في الأرباح. وهنا يزداد الطلب بسرعة ويتوسع السوق، ويمكن وصف هذه المرحلة بـ "مرحلة الانطلاق". ونظراً لارتفاع الأرباح فيها، يدخل السوق عدد كبير من الشركات، وتشتد المنافسة عندئذ. وعلى رجل الأعمال أن يقنع المستهلكين بشراء سلعته وتفضيلها على غيرها.

المرحلة الثالثة: الإشباع

تتناقص المبيعات في هذه المرحلة بسبب إشباع حاجة المستهلكين من السلعة. وعندئذ يجب إحداث تغيير في الإنتاج وتقديم خدمات إضافية للمستهلكين وتخفيض الأسعار لتشجيعهم على شراء السلعة الجديدة (تغيير الشكل أو اللون أو إضافة وظيفة جديدة للسلعة ... الخ).

المرحلة الرابعة: الانحدار

تتناقص المبيعات في هذه المرحلة وتتدنى الأرباح.

ليس شرطاً أن تمر جميع السلع بكل المراحل التي ذكرت سابقاً. فهناك سلع تكسد وتتناقص مبيعاتها مباشرة بعد دخولها السوق. وهناك سلع أخرى ربما تتزايد مبيعاتها بعد مرحلة الكساد (المرحلة الرابعة)، خاصة إذا ما بذلت جهود كبيرة في التسويق. أما السلع الضرورية فتبقى في مرحلة النمو أو الإشباع بالتأكيد.

(ب) السعر

إن تسعير المنتج (السلعة) هو أهم قرارات التسويق. وهو من الأمور الهامة في الأحوال التالية:

- عند تحديد السعر للمرة الأولى: عندما تطرح شركة ما إنتاجاً جديداً في السوق، أو عندما يتم في البيع سوق جديدة، أو عند الدخول في مناقصة للفوز بعقد ما.
- عندما تدعو الحاجة إلى تغيير السعر، أي عندما يكون هناك شك في صحة سعر السلعة تبعاً للطلب أو تبعاً للتضخم أو النقص.
- عندما تقوم الشركات المنافسة بتغيير أسعارها وتصبح الشركات الأخرى في حيرة: هل تغيير أسعارها؛ وإن كان ذلك لازماً فبكم يجب تخفيض الأسعار.
- عندما تنتج الشركة أو تتبع أنواعاً متعددة من المنتجات ذات الطلب المتداخل أو ذات التكاليف الواحدة.

أهداف التسويق والتسعير

قبل تحديد السعر، يجب على الشركة أن تقرر أولاً ما يلي: أي من الأهداف التالية نتوخاه من طرح سلعة في السوق.

هدف اختراق السوق: فهناك بعض الشركات تحدد أسعاراً منخفضة لتشجيع السوق والسيطرة على الجزء الأكبر منه. ويمكن للمعطيات التالية أن تؤدي إلى خفض السعر.

- عندما تكون السوق سريعة التأثير جداً بالسعر.
- عندما ينخفض سعر الإنتاج والتوزيع مع زيادة عدد الوحدات المصنعة.
- عندما يكون الهدف من خفض الأسعار إحباط المنافسة القائمة أو المحتملة.

هدف الكشف عن السوق: يود بعض الشركات الاستفادة من الكشف عن عدد المشتريين ومن هو مستعد للشراء بسعر أعلى من الآخرين لأن للإنتاج قيمة عالية عنده في الوقت الحاضر. ويكون الهدف من تسعيرة الاستكشاف هو تحديد أسعار مناسبة للمشتريين الأوائل ومعرفة أهمية التسعير ومرونة تجزئة السوق. وهذا شكل من أشكال التحكم بالسعر، عبر الوقت، أكثر منه شكلاً من أشكال التحكم المكاني.

هدف استعادة النقد مبكراً: هناك بعض الشركات التي تضع سعراً يمكنها من الحصول على المال بسرعة لحاجتها الماسة للأموال أو لعدم تأكدها من السوق في المستقبل.

هدف القناعة: بعض الشركات تستهدف من التسعير التوصل إلى الاقتناع بنسبة العائدات. والسعر قد يحدد حجم العائدات على المدى الطويل. وهنا تقتنع الشركة بعائدات متوازنة مع حجم الاستثمار أو المجازفة.

هدف دعم خط الإنتاج: تسعى بعض الشركات إلى تحديد سعر يعزز المبيعات من خط إنتاج معين أكثر من سعيها إلى تحقيق الأرباح من السلعة نفسها. وكمثال على ذلك: تسعير سلعة ما بخسارة، وذلك لجذب عدد أكبر من المشتريين المتوقع إقبالهم على شراء منتجات أخرى مرتبطة بها. وهذه الطريقة تشبه طريقة بيع "الهر والجمال". فمثلاً بيع الشفرات بأسعار متدنية وجني الأرباح من ماكنات الحلاقة أو تخفيض سعر الأفلام وتحقيق الأرباح من آلات التصوير.

طرائق تسعير الإنتاج

هناك عموماً، ثلاث طرائق لتسعير الإنتاج:

- التسعير المرتبط بالتكاليف؛
- التسعير المرتبط بالطلب؛
- التسعير المرتبط بالمنافسة.

١- التسعير المرتبط بالتكاليف

تحدد معظم الشركات أسعارها على أساس التكاليف. وتحسب جميع التكاليف مع إضافة مبلغ معين. وهناك بعض الإرشادات التي يمكنك الاستفادة منها في التسعير القائم على التكاليف ومنها:

- تتباين النسبة المضافة إلى الكلفة عكسياً مع كلفة الوحدة. وهذا يعني أنه كلما كانت كلفة الوحدة الإنتاجية منخفضة كلما يجب إضافة نسبة عالية. وعلى العكس من ذلك فعندما تكون كلفة الوحدة عالية، يجب أن تكون النسبة المضافة إلى السعر متدنية. فمثلاً لو كلفت منفضة سجاير نصف دولار لأمكن بيعها بدولار واحد، أي أن النسبة إلى السعر تبلغ ١٠٠%. ولكن إذا كانت كلفة ملاعق للطعام ٤ دولارات فيمكن بيعها بستة دولارات، أو حتى بإضافة نسبة أقل من ٥٠%؛

- يتناسب المبلغ المضاف عكسياً مع حجم المبيعات. وهذا يعني أنه كلما زاد عدد المبيعات من السلعة تحتم أن تكون القيمة التي تضاف إلى الكلفة أقل. وكلما قلت مبيعات السلعة توجب أن تكون النسبة المضافة أعلى. فمثلاً تضاف نسبة محدودة في حالة بيع السجائر والصحف بعكس النسبة التي تضاف على الأجهزة مثل التلفزيون والثلاجة.

٢- التسعير المرتبط بالطلب

يمكن أن يتم التسعير على أساس كثافة الطلب. فعندما يكون الطلب عالياً يكون السعر مرتفعاً، والعكس صحيح عندما يكون الطلب ضعيفاً حتى لو كانت الكلفة واحدة في الحالتين. فالسعر يمكن أن يختلف تبعاً للزبون. فيمكن أن تطلب سعراً مرتفعاً من مشترٍ لا تعرفه وسعراً أقل من مشترٍ يتردد عليك. ولكن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى تضرر المستهلكين على المدى الطويل. ويمكن أن تعتمد الأسعار على المكان مثل مقاعد السينما أو أجره المحلات التجارية. ويمكن أن تختلف الأسعار تبعاً للوقت، كالمنتجات الموسمية وسعر المشروبات في فترة زمنية معينة (فترات الأعياد).

ويمكن أن تختلف الأسعار تبعاً للتعديلات الحاصلة في السلعة. فأي تعديل بسيط في السلعة يتطلب تعديلاً في السعر. ولكن ليس بنفس النسبة. فمثلاً صندوق من الشوكولاته مغلف بمادة قيمتها دولاران يمكن بيعه بـ ٢٠ دولاراً، بينما يمكن بيع نفس الصندوق المغلف بمادة قيمتها ١ دولار فقط بـ ١٥ دولاراً.

٣- التسعير المرتبط بالمنافسة

يكون تسعير شركة ما مرتبطاً بالمنافسة عندما تحدد الشركة أسعار منتجاتها تبعاً لأسعار منتجات المنافسين. ولكن يجب ألا تكون الأسعار متماثلة تماماً. فيمكن للشركة أن تخفض أسعارها أو ترفعها مقارنة بأسعار الشركات المنافسة ولكن بنسبة محدودة.

خطوات إقرار الأسعار

- ١- ادرس السلع المعروضة والمنافسة لسلعتك.
- ٢- قدر حاجة السوق من السلعة التي تنتجها.
- ٣- احسب الإمكانيات المتوفرة للبيع.
- ٤- حدد الحجم الذي تهدف إليه.
- ٥- حدد مقدار الربح سواء بالنسبة للشركة أو بالنسبة للقسم المنتج.
- ٦- اختر استراتيجية للتسويق.
- ٧- اختر أفضل طريقة للتوزيع.
- ٨- حدد تكاليف الدعم.
- ٩- ناقش إمكانيات تخفيض الأسعار.
- ١٠- ضع قائمة الأسعار المحددة.

(ج) قنوات التوزيع

معظم المصانع لا تبيع منتجاتها للمستهلك مباشرة. ويقوم بهذه المهمة الوسطاء الذين يلعبون دوراً هاماً في التسويق، وخاصة فيما يتعلق بالمصانع الصغيرة، إذ أنهم يستطيعون من خلال مصادرهم واتصالاتهم وخبرتهم توزيع السلع بفعالية أكبر من توزيع المنتجين أنفسهم. وعندما تبدأ شركة ما بالإنتاج في إطار سوق صغير فإن رأس مالها المحدد يجعلها تعتمد على الوسطاء المحليين وعلى تجار الجملة والتجزئة وشركات النقل والمحلات التجارية. ويتم بناءً على ذلك تحديد أفضل طريقة للتسويق. وتتمثل المشكلة في إقناع أحد الوسطاء أو عدد منهم ببيع المنتجات.

فإذا نجحت الشركة في ذلك، بحثت، ربما، عن أسواق جديدة. ومرة أخرى تحاول الشركة أن تعمل من خلال الوسطاء. وتتعامل الشركة مع تجار التجزئة عندما تكون الأسواق صغيرة. أما الشركات الكبرى فإنها تتعامل مع الموزعين.

وتتأثر قنوات التوزيع بجملة من العوامل من أهمها:

١- طبيعة الإنتاج

- المواد القابلة للتلف تحتاج إلى تسويق مباشر للتقليل من حجم المادة التالفة.
- المنتجات الضخمة، كمواد الإنشاء أو الأثاث، تحتاج في العادة إلى قنوات تسويق تقلل مسافات النقل وعمليات التعبئة والشحن.
- المنتجات التي لا تخضع لمقاييس ثابتة، كالألات التي يوصي عليها الزبون، تبيعها مباشرة الشركة، وذلك لصعوبة إيجاد وسيط لديه المعرفة التكنولوجية اللازمة.
- المنتجات التي تحتاج إلى تركيب و/أو خدمات صيانة تباع وتصل مباشرة من قبل الشركة أو من قبل باعة مختصين.

٢- طبيعة المستهلكين

- عندما يكون عدد المستهلكين كبيراً، يميل أرباب الصناعة إلى استعمال قنوات طويلة ووسطاء كثيرين وعلى جميع المستويات، والعكس صحيح عندما يكون عدد المستهلكين قليلاً.
- تؤدي التكاليف العالية التي ترتب على تلبية طلبات قليلة ومتزايدة (التكاليف الإدارية مثلاً) إلى إقبال المنتجين على الاعتماد على تجار الجملة.

- يميل بعض المستهلكين إلى شراء المنتجات التي تعرض بطريقة جذابة، في المعارض التجارية مثلاً أو في السوبر ماركت.

إن إيجاد قنوات فعالة للتوزيع هو خطوة حيوية في خلق السوق. وهذا يتطلب منك البحث بجد عن تجار مناسبين لبيع إنتاجك. ويمكنك اختيار وتطوير إمكانات البيع بالجملة، وذلك لتقديم الخدمات اللازمة أو لاستعمال جهاز فعال خاص بك وتطوير تجارة الجملة وتجارة التجزئة لخدمة شركتك وإنتاجك.

(د) الترويج

إضافة إلى تطوير الإنتاج، يوفر التسعير الجيد السلع للمستهلكين، وعليك ترويج إنتاجك. وهذا يعني أن تسعى الشركة إلى حفز عمليات البيع، وذلك بالاتصالات المقنعة مع المشترين. ويمكنك ترويج إنتاجك بالدعاية المكتوبة، أو بلوحة الإعلانات، أو بالراديو والتلفزيون، أو بالبيع الشخصي، أو بالنشر في وسائل الإعلام والطرق الأخرى، والمناسبات الاجتماعية، ودعم المبيعات بتخفيض الأسعار أو بالتوزيع المجاني لتشجيع الزبائن، أو بالعرض أو المشاركة في المعارض. وتكون الحاجة كبيرة إلى نشاطات الترويج عند:

- تشابه المنتجات ورغبة بعض أرباب الصناعة في تمييز منتجاتهم عن غيرها؛
- نفور المشترين من المنتجات أو أن ميزات محدودة؛
- الإنتاج في مرحلة الإشباع ووجود حاجة إلى الاحتفاظ بنصيب من السوق؛
- حصول المبيعات مباشرة أو بناء على الطلبات البريدية.

وقد ظهرت في الحقيقة أشكال مختلفة لدعم المبيعات في السنوات السابقة خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة ولجوء بعض الشركات إلى الاحتيايل على بعضها. فبعض الشركات استخدم محاضرات إعلانية، وعروض أزياء، وعرض الإنتاج أثناء حفل غداء أو عشاء، وبرامج تلفزيونية خاصة، وما إلى ذلك، لتعزيز استراتيجيات ملائمة للبقاء في ميدان السباق.

لقد ثبت أن البيع المباشر هو من أهم الوسائل الفعالة، وإن كانت مكلفة، لدعم الإنتاج، وذلك بسبب ما يوفره من تغذية ارتجاعية. ويعتمد تفضيل هذه الطريقة على الأخرى على طبيعة الإنتاج وظروف التسويق. والتسويق المباشر يتناسب مع الأحوال الآتية:

- ١- تركيز السوق كما هو الحال بالنسبة للبضائع الرأسمالية؛
- ٢- كون وحدات الإنتاج غالية الثمن ويحتاج ترويجها إلى دعاية؛
- ٣- وجود حاجة إلى تعديل الإنتاج ليتلاءم مع حاجات الأفراد كما هو الحال بالنسبة للملابس وبعض الأدوات؛
- ٤- الحاجة إلى بناء الثقة بشخص البائع؛
- ٥- عجز الشركة عن دفع تكاليف الدعاية؛
- ٦- البيع بالإنتاج من خلال شراء سلعة قديمة كجزء من ثمن السلعة الجديدة (تجارة السيارات مثلاً) وعندها يجب تقدير القيمة المباشرة.

وتستطيع الشركات الصغيرة في الدول النامية دعم مبيعاتها بأساليب تسويقية مناسبة، وذلك لإمكانية تلاؤمها مع الأسواق المحلية الصغيرة. وإذا أردت أن تزيد مبيعاتك في المناطق الريفية النائية التي توجد فيها نسبة قليلة من المتعلمين ونقص شديد في وسائل الدعاية، فإن المشاهدة ستكون استراتيجية ناجحة لخلق السوق. ومن ناحية أخرى، يمكن تحدي مشاكل الدعم في المراكز الحضرية من خلال دعم تجار التجزئة بعرض البضائع أمام محلاتهم. وعندما يتعلق الأمر ببيع أجهزة تكنولوجية معقدة فعليك أن تعلم الموزع كيفية الاستعمال.

ولهذا فإن دعم المبيعات يحتاج إلى تقنيات مختلفة يمكن تطبيقها لحفز المبيعات.

ويجب، لوضع خطة ترويجية في السنة الأولى من المشروع، أن تحدد هذه الخطة ما يلي:

- السوق المستهدف؛
- أهداف الترويج؛
- الميزانية المستندة إلى تقديرات المبيعات الشهرية؛
- وسائل الاتصال التي ستستعمل؛
- برنامج الترويج من خلال وسائل الاتصال التي تم تحديدها؛
- المغزى العام؛
- عينات من مواد الحملة الترويجية؛
- خطتك لاستخدام وكالة إعلانات؛
- خطة العلاقات العامة؛
- وسائل تقييم فاعلية الترويج؛
- وسائل تقييم الميزانية شهرياً؛
- الإجراءات اللازمة لاستكمال الخطة الترويجية.

والإعلان هو عملية اتصال مع الجماهير من خلال وسائل الاتصال. واختيار الوسيلة الأفضل جزء مهم من برنامج الدعاية. وعندما تواجه مشكلة اختيار وسيلة الإعلان، عليك أن تأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

- ١- ما هي الوسيلة المتوفرة؟
- ٢- ما هي الوسيلة التي تحقق هدف التسويق؟
- ٣- ما مدى توافق تكاليف الإعلان مع العائدات المتوقعة.

وعند تحديد ميزانية الإعلان عليك تحديد المبلغ الأعلى للإنفاق. وإذا أنفقت أكثر من اللازم فإن النتيجة قد تكون عكسية: فانك ستخسر الأموال ليس ك مبلغ فقط، وإنما ستكون كما لو أنك لم تقم بدعاية مطلقاً. ولهذا عليك أن تنتبه تماماً لاستعمال الإذاعة والصحف والمجلات التجارية والبريد المباشر (إذا وجد نظام بريد فاعل) ولوحات الإعلانات وحتى العرض الجيد. ويمكن اعتبار الهاتف وسيلة ممكنة للبيع.

ويمكن تحديد ميزانية للإعلانات كنسبة من المبيعات أو ك مبلغ ثابت يحدده حجم العمل. وإذا لم تتوفر لديك معرفة جيدة بالإعلانات، فلا تحاول القيام بذلك بنفسك، وإنما استشر أو استخدم محترفين في مجال الإعلانات أو وكالات الإعلان.

خدمات البريد في البيع

لا تنتهي عملية التسويق مع البيع ولا حتى مع دفع ثمن البضائع. فبعض رجال الأعمال ينجح في استراتيجيات الدعم من خلال التركيز على نوعية إنتاجهم وطمأننة الزبائن إلى أن البضاعة التي اشتروها يمكن استخدامها لمدة طويلة العطاء والخدمة، خاصة بالنسبة للمواد ذات الاستعمال الطويل الأمد. وفي حالة المواد القابلة للتلف (كالطعام)، عليك أن تضمن أنها طازجة. و عليك في الواقع أن تطلع على قائمة الشكاوى لتعرف ما إذا كان ينبغي تحسين نوعية الإنتاج أو خدمات التسويق ككل. وتكون خدمات البيع بالبريد حرجة في الحالات التالية:

- ١- عندما يكون سعر الوحدة مرتفعاً؛
- ٢- عندما يكون شراء الإنتاج غير منتظم؛
- ٣- عندما تكون السلعة معقدة بالنسبة للمستهلك؛
- ٤- عندما لا تتوفر عند المشتري معرفة كاملة بالسلعة؛
- ٥- عندما يكون نصيب البائع من السوق محدوداً أو تكون السلعة غير معروفة.

التصدير

إذا كنت تفكر في تسويق إنتاجك عن طريق التصدير، فعليك أن تفكر في شدة منافسة شركات الدول الصناعية والدول النامية الأخرى. فتسويق بضائع من نوعية جيدة بأسعار منخفضة هو ما يفضله المصدرون، وبخاصة الذين يتعاملون مع أسواق واسعة.

أما الشيء الآخر الذي يجب عليك الانتباه إليه فهو أن الأذواق والحاجات تختلف من بلد لآخر، وربما لا يكون بمقدورك إدخال التعديلات اللازمة على منتجاتك.

وثالثاً: يجب أن تحسب حساب اللغة أو لغات الدول التي ستتعامل معها.

أما العامل الرابع فهو تقبل التصدير كنظام توزيع. فإذا لم يكن إنتاجك مميزاً وكثيراً فمن الأفضل أن تصدر من خلال الشركات التجارية التي تعرف تعقيدات الاستيراد والتصدير. فقد لا يتناسب الجهد المبذول للتصدير مع العائدات ورضى الطرفين. إن أسواق التصدير تطرح خصائص مميزة ومشكلات متعددة. وينبغي أن تتذكر أن التصدير يعني القيام بإجراءات معقدة تتمثل في تقديم بيانات ووثائق ودفع نفقات إضافية غير متوقعة.

إن نجاحك في الأسواق الخارجية يعتمد على قدرتك على الاندماج في البيئة المحلية بحيث تصبح قادراً على التألف مع السوق ومع مستوى التطور الاقتصادي في الدول المتقدمة، وحتى مع الاستقرار السياسي.

الجلسة الثالثة

الوقت: ٩٠ دقيقة	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة للمشروع والمخاطر التي يتعرض لها
-----------------	--

• تمكين المشاركين من التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر التي تحيط بأفكار مشاريعهم.
• مساعدة المشاركين في تقييم جدوى فكرة المشروع ووضع استراتيجية التسويق الملائمة بناء على نتائج بحث السوق، ومعرفة النقاط التي تحتاج إلى بحث أعمق في دراسة خطة المشروع أو ادراك الحاجة إلى تغيير فكرة المشروع اذا لزم الأمر.
• تمكين المشاركين من اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص التركيز على نقاط القوة في المشروع والاستفادة من الفرص المحيطة من أجل التغلب على نقاط الضعف والتخفيف من المخاطر التي يمكن أن تهدد المشروع في الحاضر والمستقبل.

الأهداف

المدرسون: مدرب رئيسي ومساعد له.

المواد التدريبية:

- ١- ورق من الدفتر القلاب.
- ٢- أقلام فلوماستر.
- ٣- أوراق خاصة بتوضيح عناصر تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر وأمثلة عليها بعدد المشاركين.

الخطوات:

- ١- اشرح للمشاركين مكونات تحليل مواطن القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر، مبيناً أن مواطن القوة والضعف هي عناصر داخلية في المشروع بينما الفرص المتاحة والمخاطر هي عوامل خارجية موجودة في البيئة المحيطة وتؤثر على المشروع في الحاضر والمستقبل.
- ٢- ناقش مع المشاركين أهمية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر كأداة فعالة في تقييم فرص نجاح المشروع.
- ٣- وزع على المشاركين الأوراق الخاصة بتوضيح كل عنصر من عناصر التحليل والأمثلة عليها، ونموذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.
- ٤- أطلب من المشاركين إجراء تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لأفكار مشاريعهم بالاعتماد على نماذج الأسئلة الخاصة بكل عنصر في الأوراق الموزعة.

- ٥- امنح المشاركين ٤٥ دقيقة لإجراء التحليل وتعبئة المعلومات على نموذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.
- ٦- اسأل المشاركين عن أية استفسارات أثناء تنفيذهم للتمرين.

التحليل:

- ١- ناقش مع المشاركين رأيهم في هذا التمرين: هل واجهوا صعوبة في تنفيذه، وماذا استفادوا منه؛
- ٢- اكتب إجاباتهم على الدفتر القلاب وناقشها معهم؛
- ٣- اسأل المشاركين عن نتائج تحليل التمرين، واطلب من بعض المشاركين إعطاء أمثلة على نتائج تحليلهم للتمرين وتبيان القرارات التي اتخذوها بخصوص فكرة مشروعهم.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة للمشروع والمخاطر التي يتعرض لها

يحتوي هذا التحليل على أسئلة هامة حول مواطن القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر التي تتعلق بالمشروع الذي تدور حوله الدراسة. وهذا التحليل وسيلة للاستفهام واتخاذ القرار للمشاريع الصغيرة في مجال التسويق والتمويل والإنتاج والإدارة العامة.

ويمكن استعمال هذا التحليل في دورات " كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"، وهو وسيلة ناجحة في تحديد وتقييم فرص إنتاج وتقديم سلع جديدة في السوق، كما أنه وسيلة لتطوير المشروع من خلال تقييم واستعراض أوجه القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر.

إرشادات عامة

- لا تخلط بين القوة والفرص وبين الضعف والمخاطر.
- ابدأ بترتيب جميع النقاط المتعلقة بتحليل مواطن القوة، الضعف، الفرص والمخاطر، كل على حدة.
- يجب أن يعكس تحليلك الخطوات التي ينبغي على صاحب المشروع القيام بها لتعزيز مواطن القوة وإزالة مواطن الضعف والاستفادة من الفرص المتاحة واتقاء المخاطر.
- وفيما يتعلق بتطوير المنتج، يمكن ان تساعد نقاط القوة والضعف المذكورة صاحب المشروع في مجال التقييم وتحديد نوع التغيير الذي يجب إجراؤه في المنتج المختار.

مكونات تحليل مواطن القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر

مواطن القوة

وهي نقاط القوة في المشروع المقترح (أو تطوير المشروع) وقد تشمل:

- توفر رأس المال لبدء المشروع؛
- وفرة المواد الخام محلياً؛
- رخص المواد الخام؛
- الخبرة التكنولوجية لصاحب المشروع؛
- توفر الخبرة العملية؛
- القدرة الإدارية؛
- القدرة على إدارة رأس المال العامل (توفر سيولة)؛
- توفر قدرة عالية على التخطيط والتنظيم؛

- توفر البنية التحتية /الخدمات؛
- وجود موقع ملائم؛
- سهولة المواصلات؛
- جودة عالية في الإنتاج؛
- القدرة على البيع بسعر تنافسي منخفض؛
- حصة ملائمة من السوق؛
- خبرة صاحب المشروع في المبيعات؛
- طريقة تغليف جديدة؛
- إمكانية التصدير الى الخارج؛
- توفر قطع الغيار محلياً؛
- توفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب لاتخاذ قرار مناسب وإجراء التعديلات اللازمة؛
- إمكانية التوسع في المستقبل.

مواطن الضعف

ويقصد بنقاط الضعف عموماً مجموعة من المشاكل التي تواجه المشروع المقترح (أو تطوير المشروع) :

- ضعف التصميم؛
- عدم توفر دعم العائلة؛
- عدم توفر تمويل ذاتي؛
- عدم توفر خبرة عند صاحب المشروع؛
- عدم القدرة على توفير المهارات اللازمة؛
- عدم ملائمة المكان (المبنى) /مساحة المبنى؛
- ضعف الإدارة؛
- وجود صعوبات في الإنتاج؛
- عدم القدرة على إدارة المخزون من البضاعة؛
- صعوبة الحصول على المواد الخام (عدم توفر المواد الخام حالياً)؛
- عدم توفر المهارات اللازمة لدى العمال؛
- تدني النوعية؛
- عدم معرفة السوق/المنافسة (نقص المعلومات)؛
- عدم القدرة على التوزيع، عدم توفر وسائل توزيع فعالة للبضائع (المنتجات)؛
- محدودية قاعدة الزبائن.
- عدم توفر مهارات في التسويق؛
- ارتفاع الاسعار؛
- ارتفاع التكاليف؛

- عدم ملاءمة الموقع من حيث قربه أو بعده عن الأسواق، ومن حيث مصادر المواد الخام والعمالة؛
- عدم توفر نظام للحسابات (ضبط الأمور المالية)؛
- عدم القدرة على بناء شبكة اتصال لبناء علاقات.

الفرص والمخاطر

الفرص المتاحة للمشروع الصغير هي الظروف أو التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمشروع في الحاضر، أو الممكن حدوثها في المستقبل، والتي يمكن فهمها والاستفادة من خلال:

- (أ) تحليل قطاعات السوق المختلفة؛
- (ب) تحليل المنافسة؛
- (ج) تحليل التغييرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية.

كما أن أدوات تحليل البيئة المشار إليها تمكننا من تحديد المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع في الحاضر أو في المستقبل.

أمثلة على الفرص

- عدم وجود سلع مشابهة في السوق؛
- وجود سلع مشابهة تحقق أرباحاً عالية؛
- ندرة السلعة في مواقع جديدة؛
- وجود سياسة حكومية مشجعة؛
- وجود إعفاءات للمشروعات الصغيرة من الضرائب والجمارك؛
- تغير أذواق الناس بما يتلاءم مع اتجاهات الإنتاج؛
- حصول نمو اقتصادي ملحوظ يؤثر على اتجاهات المشروع؛
- صعوبة البدء بمشروع مشابه من قبل آخرين (حماية حقوق الإنتاج)؛
- عدم اهتمام المنافسين بالقطاع الذي يعمل فيه المشروع؛
- مواظبة المستهلك على شراء السلعة في المستقبل المنظور (عدم الاستغناء)؛
- عدم توفر سلع بديلة في السوق؛
- إمكانية فتح أسواق جديدة؛
- تقبل الناس في المجتمع للمنتجات الجديدة المبتكرة.

أما المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع في الحاضر أو المستقبل فيمكن أن تتضمن:

- سهولة البدء بنفس المشروع من قبل آخرين؛
- شدة المنافسة؛

- عدم قدرة السوق على استيعاب قادمين جدد؛
- ارتفاع تكاليف تطبيق طرق التوزيع الموجودة؛
- وجود سلع بديلة أو إمكانية توفرها في المستقبل؛
- وجود سلع بديلة تحقق أرباحاً عالية؛
- قدرة المستهلك على الحصول على سلع مشابهة بسهولة وبأسعار أقل؛
- سهولة توفير معلومات للمستهلك عن السوق تمكنه من الاختيار والمساومة؛
- تحكم عدد من الموردين بأسعار المواد الخام وإمكانية الحصول عليها؛
- تأثير اتجاهات التغيرات الديموغرافية سلبياً على المشروع (تناقص الطلب على المنتج)؛
- كثرة الدوائر المسؤولة عن المشاريع؛
- وجود سياسة حكومية غير مشجعة؛
- التعرض للتغيرات السياسية على نطاق واسع؛
- تكلفة التغير السريع في التكنولوجيا؛
- وجود عوائق في الاستيراد والتصدير؛
- نقص المواد الخام؛
- عدم توفر المعلومات الضرورية للمشاريع الصغيرة؛
- ارتفاع وكثرة الضرائب؛
- وجود قوانين تتعارض فيما بينها وتوقع صدور قوانين غير مواتية؛
- التضخم المالي وتأثيره على القدرة الشرائية وقيمة العملة المحلية.

الجلسة الرابعة

الوقت: ٤٥ دقيقة	مدخل الى خطة المشروع
-----------------	----------------------

• تفهم أهمية تحضير خطة المشروع
• التعرف على عناصر خطة المشروع
• توصيل المشاركين إلى فهم أهمية تحضير خطط مشروعاتهم بأنفسهم

الأهداف

المدرّبون: مدرب رئيسي.

المواد التدريبيّة:

- ١- ورق من الدفتر القلاب.
- ٢- أقلام فلوماستر.
- ٣- مرفق " شرح لنموذج خطة المشروع " لاستعمال المدرب (الاطلاع على المرفق بعد الجلسة الثامنة).
- ٤- مرفق " نموذج خطة المشروع ". وتوزع اجزاؤه الثلاثة (دراسة السوق، الدراسة الفنية، الخطة المالية) كل على حدة، على المشاركين. (الاطلاع على المرفق بعد الجلسة الثامنة).

الخطوات:

- ١- استخدم أسلوب العصف الذهني بسؤال المشاركين عن أهمية خطة المشروع، وذلك بطرح السؤال التالي: لماذا نُحضّر خطة المشروع؟
- ٢- استقبل إجابات المشاركين وكتبها على الدفتر القلاب.
- ٣- استخلص الإجابات التي توضح أهمية خطة المشروع في مساعدة الريادي المرتقب على تنظيم أفكاره وتقييمها، والتخطيط، وزيادة الثقة بالنفس. فخطة المشروع أداة توجيه فعالة للريادي قبل البدء بتنفيذ مشروعه، وهي وسيلة تمكنه من تقديم مشروعه الى البنوك ومؤسسات التمويل.

- ٤- انقل مع المشاركين إلى تحديد عناصر خطة المشروع، بواسطة سؤالهم عن مكونات خطة المشروع وعلاقتها ببعضها، وذلك بتوضيح أجزائها: (أ) معلومات شخصية تتعلق بالمؤهلات والخبرات والدوافع التي يمتلكها الريادي المرتقب من اجل مشروعه؛ (ب) التسويق؛ (ج) الدراسة الفنية؛ (د) الهيكل التنظيمي والإداري؛ (هـ) التحليل المالي.
- ٥- وزّع نموذج خطة المشروع على المشاركين، بحيث يطلع عليها ويتعرف على أجزائها كل مشارك حسب مشروعه، بغية بدء العمل عليها.

الجلسة الخامسة

الوقت: ٢٤٠ دقيقة	محاكاة الإنتاج (إنتاج مغلفات)
------------------	-------------------------------

• ممارسة ادارة العملية الانتاجية في مشروع حقيقي
• التحقق من أن ادارة الانتاج هي في الواقع عملية معقدة
• فهم أهمية تخطيط الانتاج لبدء مشروع خاص
• التعرف على المهارات اللازم توفرها في ادارة الانتاج

الأهداف

المدرّبون: مدرب رئيسي و ٤ مساعدين.

المواد التدريبية: (لأربع مجموعات، كل مجموعة تتألف من ٥-٦) مشاركين.

- طاوولات
- كراسي
- ١٢ مقصا
- ٨ مساطر
- ١٢ قلم رصاص
- ورق من حجم A4 بلونين (٥٠٠ ورقة من كل لون)
- ٨ مقصات
- ١٢ علبة صمغ
- ٤ الات حاسبة
- ورق الدفتر القلاب
- بطاقات ملونة
- جهاز عرض ضوئي
- ٨ من نماذج طلب المنتج
- ٨ من نماذج عقد التسليم
- ٤ من نماذج نتائج أداء الشركات

الخطوات:

- ١- قسم المشاركين الى ٤ مجموعات، كل مجموعة تتالف من ٥-٦ مشاركين.
- ٢- اشرح للمشاركين خطوات محاكاة انتاج (المغلفات)، وذلك بأن تطلب من المجموعات ان تسجل شركاتها كالتالي:
 - اختيار مدير؛
 - اختيار محاسب؛
 - تحديد حد ادنى لراسمال الشركة حسب تقدير المدرب لظروف المشاركين المادية.
- ٣- اخبر الشركات بأنها ستقوم بانتاج مغلفات مطلوبة من قبل مؤسسة، حسب مواصفات العينة(وزع عينة واحدة لكل مجموعة من المشاركين).
- ٤- نبه الشركات الى أنه يجب أن يشارك كل افراد المجموعة في عملية الانتاج.
- ٥- عين أحد مساعديك مسؤولاً عن مخزون مواد الانتاج.
- ٦- امنح المشاركين فرصة للقيام بتجربة انتاج عينات، وذلك بتوزيع ١٠ اوراق A4 ستستخدم في انتاج المغلفات، بالاضافة الى باقي المواد المطلوبة(مقصات- مساطر- اقلام رصاص- صمغ)، واطلب من مدير الشركة او من ينتدبه التوجه الى المخزن لاستلام هذه المواد (مجانية).
- ٧- امنح المشاركين مدة ٢٠ دقيقة لانتاج العينات وتنظيم العملية الانتاجية وحساب الكمية التي يمكن انتاجها في الدقيقة.
- ٨- حدد سعر شراء المنتج (المغلفات) على الشكل التالي:-
 - حدد سعر الشراء للمغلف حسب المواصفات (جودة عالية، متوسطة)؛
 - المغلفات الرديئة ترفض، وتفرض غرامة على كل مغلف مرفوض.
- ٩- امنح الشركات مدة ٢٠ دقيقة للتخطيط لانتاج وتعبئة نموذج طلب المنتج بعد تحديد الكمية التي يمكن انتاجها في مدة ٣٠ دقيقة وحساب احتياجاتها من المواد اللازمة وتكاليف الانتاج والارباح المتحققة.
- ١٠- اعلن انتهاء وقت التجربة واطلب من مدير كل شركة أخذ العينة لعرضها على المؤسسة التي تقدمت بطلب انتاج مغلفات ضمن مواصفات محددة.

- ١١- عين أحد مساعديك ليقوم بدور المؤسسة لمفاوضة الشركات كل على حدة وعقد اتفاقية بالتوقيع على عقد تسليم كمية المخلفات التي يُتفق عليها مع كل شركة.
- ١٢- اطلب من احد مساعديك جمع المواد المستعملة في التجربة او ما تبقى منها.
- ١٣- اطلب من الشركات ارسال مندوب لشراء المواد اللازمة.

ال الجولة الأولى

- إمنح كل شركة ٣٠ دقيقة لإنتاج المخلفات المطلوبة.
- الإنتاج)، التخطيط، ضبط التكاليف، ادارة العاملين، ضبط مخلفات الإنتاج، حوافز العاملين، الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، فعالية الإنتاج، ادارة وضبط المواد.
- عند انتهاء المدة، اطلب من الشركة الاولى البدء بعملية التسليم وذلك باخضاع انتاجها لعملية تدقيق الجودة من قبل مفاوض المؤسسة.
- يقوم مندوب المؤسسة بقبول المخلفات ذات الجودة العالية بالسعر المحدد والمخلفات ذات الجودة الوسط بالسعر المحدد(اقل)، وبدفع غرامة مقابل المخلفات الرديئة حسب المتفق عليه(في عقد التسليم). تُكرر عملية التسليم وضبط الجودة من قبل باقي الشركات، ويدفع ثمن المخلفات لمدير كل شركة.

ال الجولة الثانية

- اخبر الشركات ان طلبية اخرى بنفس المواصفات والاسعار يجب تلبيتها لنفس المؤسسة ولكن بلون مختلف. خطوات التنفيذ لهذه الجولة هي نفسها كما في الجولة الاولى.

التحليل:

- ١- اسأل المشاركين عن مختبر انتاج المخلفات وبشكل خاص عن التالي:
- خطوات الانتاج (العملية الانتاجية)؛
 - مستلزمات الانتاج؛
 - العوامل المؤثرة في الانتاج؛
 - استراتيجية الانتاج وتقنياتها خلال الجولتين؛
 - الدروس المستفادة من مختبر الانتاج.

٢- دون كل ما يقوله المشاركون على الدفتر القلاب

التغذية الراجعة في مختبر الإنتاج

- تركيزنا أصبح أكثر وأقوى توجهاً في الأمور المالية: حساب الربح والخسارة، وتكاليف الإنتاج وحساب التلف والهدر في المواد الخام؛
- المراجعة المستمرة لاستراتيجية الإنتاج؛
- التعلم من الأخطاء؛
- تفادي مخاطر الإنتاج إذا قمنا بإعداد خطة واضحة؛
- تعرفنا على مفهوم الدورة الإنتاجية - المواد الخام - تحديد الأسعار - تحديد الوقت - مكان الإنتاج - عدد عمال الإنتاج - التخصصية في الإنتاج ودور كل عامل من العمال في عملية الإنتاج - التكاليف الثابتة للإنتاج - التكاليف المتغيرة للإنتاج؛
- أحاسنا بالمنافسة وأهمية التميز عن باقي المنافسين؛
- تعرفنا على أهمية مراقبة نوعية المنتج؛
- اكتسبنا خبرة بالعملية الإنتاجية.

٣- اعرض نتائج اداء الشركات خلال الجولتين.

٤- اربط نتائج الانتاج لكل شركة بخطة الانتاج التي تبنتها.

قد تغير بعض الشركات من استراتيجيتها في الجولة الثانية مثل:

- توزيع الأدوار؛
- المواد الأولية؛
- كمية المواد الخام؛
- حجم الانتاج؛
- تغيير الأسعار؛

وقد تلاحظ بطناً في عملية الإنتاج (التنفيذ)
بعض الشركات تنسى أن هناك بندا جزائياً فلا تأخذ عامل الوقت بعين الاعتبار.

٥- استفد من التغذية الراجعة من المشاركين في التأكيد على أهمية الأمور التالية في الإنتاج:

- الإهتمام بوضع خطة للإنتاج؛
- مراجعة تفاصيل الخطة وتعديلها اذا كان فيها خلل ما؛

- الإهتمام بعامل الوقت في الإنتاج؛
- توزيع الأدوار في العمل، في المشروع، الإنتاج بما يتلاءم ومهارة وخبرات كل شخص؛
- الحفاظ على سرية المعلومات؛
- التميز في الانتاج.

٦- اشرح خطة الانتاج بالاعتماد على التغذية الارتجاعية التي حصلت عليها من المشاركين.



محاكاة الانتاج نموذج طلب

الشركة : _____

الجولة : _____

النوع	العدد	التكلفة للوحدة	التكلفة الكلية
رسم تشغيل			
أجرة محل			
طاولة (١ الحد الاعلى)			
كرسى (٢ الحد الاعلى)			
آلة حاسبة (١ الحد الاعلى)			
مقص (٣ الحد الاعلى)			
مسطرة (٣ الحد الاعلى)			
قلم صمغ (٣ الحد الاعلى)			
قلم رصاص (٢ الحد الاعلى)			
ورق أبيض حجم عادي			
قطعة شريط لاصق			
أجرة عمال			
بطاقات صغيرة (٢ الحد الاعلى)			
طبق ورق كبير (الحد الاعلى)			
كهرباء + ماء			
رسوم بلدية			
مجموع التكاليف			



نموذج محاكاة الانتاج

عقد التسليم في الجولة الاولى

نتعهد بتسليم مخلفات من النوعية الجيدة حسب العينة المرفقة
والموافق عليها، وذلك خلال الوقت المحدد بـ بسعر

نوافق على دفع غرامة على الظروف المرفقة والتي لم يتم تسليمها.

التوقيع :

اطلعت :

المشتري



نموذج محاكاة الانتاج

عقد التسليم في الجولة الثانية

نتعهد بتسليم مغلفات من النوعية الجيدة حسب العينة المرفقة
والموافق عليها، وذلك خلال الوقت المحدد بـ بسعر

نوافق على دفع غرامة على الظروف المرفقة والتي لم يتم تسليمها.

التوقيع :

اطلعت :
المشتري



محاكاة الإنتاج

الأداء الإجمالي في محاكاة الإنتاج الجولة

												الشركات
المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	المحقق	المخطط	
												عدد المغلفات المتفق عليها
												عدد المغلفات المقبولة
												جيدة ...
												وسط ...
												عدد المغلفات التي لم تُستلم
												قيمة المبيعات
												ناقص غرامات المغلفات المرفوضة :
												ناقص التكاليف :
												الربح الصافي :



الجلسة السادسة

عناصر الإنتاج

الوقت: ٣٠ دقيقة

• تحديد عناصر الإنتاج الرئيسية من الأصول الثابتة ومتطلبات الإنتاج والعملية الإنتاجية.

• ربط مختبر الإنتاج بعناصر الإنتاج.

الأهداف

المدرسون: مدرب رئيسي

المواد التدريبية:

- ١- شفافية تحليل عناصر الإنتاج.
- ٢- جهاز الإسقاط الضوئي.
- ٣- لوح للكتابة أو دفتر قلاب.

الخطوات:

- ١- إسأل المشاركين عن مختبر الإنتاج، واسألهم عن العناصر التي برزت للإنتاج، مع تدوين كل ما يقوله المشاركون على اللوح .
- ٢- إعرض على المشاركين نموذج تحليل الإنتاج(من نموذج خطة المشروع)، ومن ثم وضح العملية الإنتاجية.
- ٣- إبدأ بطرح السؤال: "ماذا نعني بالأصول الثابتة؟ والعملية الإنتاجية"، واطلب من المشاركين أمثلة على ما يطرح.
- ٤- إبدأ بعد ذلك بطرح العملية الإنتاجية من حيث شمولها للدورة الإنتاجية ومدتها وكمية الإنتاج ورقابة الجودة والمخزون، إضافة إلى تحديد خطوات عملية الإنتاج.
- ٥- وضح إلى أن الهدف الرئيسي لتحديد ما سبق وما يتعلق بالدراسة الإنتاجية هو:

- معرفة كيفية تطبيق المشروع على أرض الواقع؛
- التعرف على أساليب خفض التكاليف وإستغلال الموارد بالطريقة المثلى، كما حدث في الجولة الثانية. وهذا مهم جدا لصاحب المشروع حتى يستطيع التنافس جيدا.



الجلسة السابعة

النواحي الإدارية التنظيمية	الوقت: ٦٠ دقيقة
----------------------------	-----------------

• تحديد العناصر الإدارية والتنظيمية المهمة في خطة المشروع.
• تشكيل خطط إدارية وتنظيمية فعالة تتناسب مع طبيعة المشروع.
• استخدام المعرفة المكتسبة لدى المشاركين في تحديد الخطة التنظيمية والإدارية للمشروع.

الأهداف

المدرّبون: مدرب رئيسي.

المواد التدريبية:

- ١- ورق من الدفتر القلاب.
- ٢- أقلام فلوماستر.

الخطوات:

- ١- ناقش المشاركين، مستخدماً أسلوب العصف الذهني، أهمية تحديد أعضاء الفريق الإداري وخلفياتهم وأدوارهم في المشروع وقدراتهم والتزاماتهم.
- ٢- ناقش مع المشاركين أهمية تحديد البنية التنظيمية الأنسب للمشروع المرتقب من حيث خطوط الاتصال وعلاقات كل عمل بالآخر، بحيث تنعكس هذه العلاقات في مخطط تنظيمي.
- ٣- بيّن للمشاركين أن جميع نشاطات التنظيم يجب أن تعكس الأهداف التي يقوم عليها المشروع الجديد وكيفية تحقيقها.
- ٤- ناقش مع المشاركين أهمية تحديد الأسس التي سيتم عليها اختيار الموظفين المناسبين للقيام بالأعمال المختلفة، مع تحديد متطلبات تدريب العاملين ليتمكنوا من القيام بمسؤولياتهم عن الأعمال الموكلة إليهم.
- ٥- وضح للمشاركين أنه يمكن أن يكون شكل التنظيم بسيطاً جداً بحيث يتولى صاحب المشروع القيام بجميع مهام العمل، حسب حجم المشروع، ويمكن أن يكون معقداً بحيث يترتب توظيف عدد من الأفراد للقيام بالمهام المختلفة التي يتطلبها سير العمل.
- ٦- أطلب من المشاركين تحديد الخطط التنظيمية والإدارية، كل حسب طبيعة مشروعه، وأهدافه وتوجهاته.



الجلسة الثامنة

الوقت: ٦٠ دقيقة	مقدمة إلى التحليل المالي
-----------------	--------------------------

• تعريف المشاركين بالمفاهيم الأساسية المطلوبة في التحليل المالي عند البدء بمشروع خاص.
• تحديد نماذج التحليل المالي التي يحتاجها المشاركون لتحضير خطة المشروع.

الأهداف

المدرّبون: مدرب رئيسي.

المواد التدريبية:

- ١- ورق الدفتر القلاب.
- ٢- أقلام فلوماستر.
- ٣- نماذج التحليل المالي للتوزيع.

الخطوات:

- ١- ناقش مع المشاركين المفاهيم المالية التي يجب التركيز عليها في دراسة خطة المشروع.
- ٢- بين للمشاركين أهمية معرفة التكاليف التي يتحملها صاحب المشروع من أجل البدء والاستمرار في المشروع (رأس المال الثابت والتشغيلي).
- ٣- انتقل إلى تصنيف التكاليف التي يجب ان يحددها المشروع من خلال تقديم نماذج التحليل المالي في خطة المشروع الخاصة بـ مصاريف ما قبل التشغيل والتكاليف الثابتة والتكاليف التشغيلية.
- ٤- ابحث مع المشاركين أهمية استخدام أدوات التحليل المالي المتضمنة في نموذج خطة المشروع، ومن ذلك، مثلا، حساب الأرباح والخسائر، ونقطة التعادل، والتدفق النقدي.
- ٥- اعلم المشاركين أنهم سيبدؤون بتعبئة جزء التحليل المالي الذي يلي الدراسة المعنية من خطة المشروع.



شرح لنموذج خطة المشروع

خطة المشروع هي عبارة عن دراسة تتضمن تفاصيل عن المشروع المزمع القيام به، وتعتبر حجر الأساس لأي مشروع جديد. فمن خلالها توصف الخطوات الواجب اتباعها من أجل ترجمة الفكرة الى مشروع، وتتضمن التسويق، والبحث والتطوير، والتصنيع، والأدارة، والمخاطر المحتملة، والتمويل، والجدول الزمني للتنفيذ.

ويمكن تلخيص أهم اسباب إعداد خطة المشروع بوصفها كما يلي:

- أداة قيمة يقدم الريادي من خلالها نفسه وفكرة مشروعه لمصادر التمويل المختلفة.
- توفر للريادي أداة لتقييم الفرصة/الفرص المتاحة وجدواها الاقتصادية.
- تمكن الريادي من اجراء تحليل عميق لإمكانات المشروع الذاتية وفي البيئة الخارجية.
- تمكن الريادي من تقييم الفرصة وامكانية استغلالها من خلال المشروع.
- تعتبر اداة فعالة تمكن الريادي من اجراء تقييم ذاتي لعناصر القوة والضعف لديه.
- تجعل الريادي قادراً على صياغة اهدافه الذاتية واهداف مشروعه بشكل واقعي.
- تمكن الريادي من تبني اسلوب التخطيط الاستراتيجي في ادارته لمشروعه في مرحلة مبكرة.
- تضع الريادي على الطريق الصحيح للعمل في مشروعه منذ لحظة البدء.

ماذا تتضمن دراسة خطة المشروع؟

أولاً- نبذة عن المشروع وصاحبه

- ١- اسم المشروع.
- ٢- الموقع.
- ٣- وصف موجز للمشروع: طبيعته وفكرة المشروع ومصدرها.
- ٤- السيرة الذاتية لصاحب المشروع: مؤهلاته ومهاراته التي ستمكنه من انجاح مشروعه.

ثانياً- النواحي الادارية والهيكل التنظيمي من حيث نوع التنظيم وطبيعته، القائمون على العمل، قدراتهم والمسؤوليات الموكلة إليهم.

ثالثاً- التسويق

(أ) وصف السوق، ويتضمن:

- ١- المناطق الجغرافية التي سيشملها المشروع؛
- ٢- قنوات التوزيع؛
- ٣- قنوات النقل.

(ب) الطلب

- ١- الاستهلاك الحالي؛
- ٢- المستهلكون الرئيسيون للمنتجات؛
- ٣- الاستهلاك المتوقع.

(ج) التوريد

- ١- عرض السلعة سواء كانت مستوردة او منتجه محلياً.
- بالنسبة للاستيراد، حدد السلع المستوردة، سعرها ونوعها؛
- بالنسبة للسلع المنتجة محلياً، حدد الشركات المنتجة، وقدراتها الانتاجية، وانواع منتجاتها، وحصتها من السوق.

(د) المنافسون

وصف واقع التسويق بالنسبة للمنافسين.

(هـ) خطة التسويق الخاصة بالمشروع

خطة التسويق المقترحة، والتسعير، وقنوات التوزيع، واستراتيجيات البيع، والموقع والمواصلات، وتحديد كلفة القيام بهذه النشاطات.

(و) المبيعات المقترحة

حجم المبيعات المتوقعة للسنة الحالية والخمس سنوات القادمة، أخذين بعين الاعتبار عناصر الطلب، التوريد، حالة المنافسين، وخطة التسويق المقترحة.

رابعاً- النواحي الفنية

(أ) الانتاج:

من حيث وصف المنتج وطبيعة المواد الداخلة فيه واعطاء وصف دقيق وتفصيلي للعمليات الانتاجية، مع تحديد مستلزمات العملية الانتاجية من مواد خام وعمالة.

(ب) المكان والطاقة الانتاجية:

- ١- خصائص الموقع من حيث قربه من مصادر المواد الخام، والاسواق، والعمال، وايية عوامل اخرى.
- ٢- وصف مساحة المكان وكيفية تنظيم سير العمليات الانتاجية فيه، ونوع البناء والتحسينات الواجب ادخالها وتكلفتها (وضع خطة لتنظيم ارضية المصنع).
- ٣- تحديد الطاقة اليومية والسنوية لكل نوبة عمل وعدد ايام العمل في السنة.
- ٤- حجم الانتاج المتوقع للخمس سنوات القادمة، مع مراعاة العوامل التكنولوجية.

(ج) الآلات والمعدات:

- ١- وضع الآلات والمعدات ضمن خطة تنظيم ارضية المصنع.
- ٢- تحديد الآلات والمعدات اللازمة وتحديد طاقتها.
- ٣- الاستفسار عن كفاءة الآلات، وطريقة الدفع اضافة الى مستلزمات الصيانة.

(د) المواد الخام:

- ١- خصائصها واسعارها.
- ٢- استمرارية توفرها ومصادرنا.

(هـ) المنافع الاخرى والتخلص من الفضلات:

- ١- الكهرباء والوقود والماء.
- ٢- وصف الفضلات المترتبة: نوعيتها وطرائق التخلص منها.

(و) العمالة:

- ١- المهارات الواجب توفرها.
- ٢- احتياجات التدريب.

خامساً- النواحي المالية

- ١- التكلفة الكلية للمشروع ورأس المال المطلوب في البداية.
- ٢- رأس المال العامل (التشغيلي) اللازم لتمويل العمليات الانتاجية واستمرارها.
- ٣- التوقعات المالية لخمس سنوات (حساب الربح والخسارة، التدفق النقدي).
- ٤- تحليل مالي يوضح نسبة العائد على الاستثمار ونقطة التعادل.

دراسة السوق

أولاً- مسح السوق

وصف عرض السوق من السلعة او الخدمة. هناك عدة طرائق لتقدير عرض السوق من السلعة (حجم المبيعات الكلي). ومن الطرائق المتبعة: الانتقال من الخاص الى العام. فمثلا يمكن البدء بتقدير حجم استهلاك الفرد من المنتج في مكان بيعه (السوق)، وبتقدير عدد المستهلكين من هذا المنتج، وبناء على ذلك يمكننا الوصول الى الحجم الكلي للسوق. ويفضل، ان امكن، التأكد من الاحصاءات المتوفرة (من خلال الاطلاع على تقارير سنوية تنشر عن المشاريع المشابهة). ولمزيد من التأكد من صحة المعلومات المتوفرة عن عرض السوق وحجم المبيعات الكلي، يستحسن اجراء مسح للسوق من خلال اعداد سلسلة قوائم لجمع المعلومات من تجار الجملة والتجزئة والمستهلكين (الزبائن).

ألف- قائمة جمع المعلومات عن السلع المتوفرة الموجهه لتجار الجملة^١

معظم المنتجات تجد طريقها الى المستهلك من خلال بائعي الجملة الذين يشترونها بكميات كبيرة من المصانع ليبيعوها بكميات اصغر لتجار المفرق.

- ١- ما هي المناطق الجغرافية التي يغطيها؟
- ٢- ما هي الكمية المباعة من المنتج سنويا؟
- ٣- هل بالامكان ان يعطيك فكرة عن تقلبات الموسم (فترة بيع كبرى او صغرى)؟
- ٤- اسأله عن بائعي الجملة الآخرين في المنطقة: اسمائهم وعناوينهم إن امكن.
- ٥- ماذا يمكن ان يخبرك عن منافسيك؟ هل هم كثيرون، وما هو حجم مبيعاتهم، وهل منتجاتهم متشابهة، واين مواقعهم؟
- ٦- هل لديه فكرة عن تصاميم جديدة يحتاجها السوق، او عن التحسينات المطلوبة على المنتجات الحالية.
- ٧- ماهو سعر البيع الذي يحدده لمنتجك؟
- ٨- ماهو السعر الذي هو مستعد لدفعه لشراء منتجك؟
- ٩- ماهي مدة البيع الآجل التي يسمح بها لمنافسيك (اسبوع، شهر)؟
- ١٠- اذا قمت بتوفير منتج مناسب، ماهي الكمية التي لديك استعداد لتسويقها كعينات في البداية.

باء- قائمة جمع المعلومات عن السلعة الموجهه لتجار التجزئة^٢

محلات تجار التجزئة او بيع المفرق تعتبر الحلقة النهائية التي تصل بين المنتج والمستهلك. وقربهم او احتكاكهم المباشر مع المستهلكين يجعل منهم مصدرا هاما لجمع معلومات عن حاجات ورغبات وعادات

١ افرغت الأسئلة المتعلقة بتجار الجملة على استمارة خاصة.

٢ افرغت الأسئلة المتعلقة بتجار التجزئة على استمارة خاصة.

الشراء لدى المستهلكين. ومقابلة باعة المفرق تتيح لنا التأكد من المعلومات التي حصلنا عليها من باعة الجملة. ومجموعة الاسئلة التالية توفر القاعدة الاساسية لجمع المعلومات من تجار التجزئة:

- ١- ماهي الكمية التي يبيعها سنويا من المنتج؟
- ٢- كم عدد منافسية الموجودين في منطقته؟
- ٣- تقلبات البيع خلال المواسم (مثل باعة الجملة)؟
- ٤- من هو المورد الرئيسي الذي يشتري منه المنتج من باعة الجملة او المصنع؟
- ٥- هل يبيع اي كميات بالجملة وفي اي منطقة؟
- ٦- ما هو سعر شراء المنتج بالنسبة له؟
- ٧- ما هو سعر البيع الذي يتقاضاه عند بيع المنتج؟
- ٨- هل لديه فكره عن اية تحسينات او تغييرات في المنتج يرغب فيها المستهلك؟
- ٩- هل يشتري منتجاته نقدا ام بالدين، وهل يبيع مقابل عمولة؟
- ١٠- اذا كان يتعامل بأسلوب البيع الأجل، فما هي المدة المسموح بها؟

جيم - قائمة جمع المعلومات الخاصة بالمستهلك (المستخدم النهائي للسلعة)^٣

حتى اذا كنت قد اجرى مقابلات مع باعة الجملة والمفرق، فمن المفيد ان يتضمن بحث السوق الذي تقوم به معلومات تحصل عليها من المستهلك المباشر. والتغذية الارجاعية، التي تحصل عليها من المستهلك النهائي مهمة في التأكد من صحة المعلومات التي حصلت عليها من باعة الجملة والمفرق، ويمكن الحصول ايضا على معلومات جديدة لم تحصل عليها من قبل.

وجه مجموعة الاسئلة التالية للمستهلك من أجل الحصول على المعلومات التي ترغب في الحصول عليها:

- ١- لماذا تشتري المنتج المعني؟
- ٢- متى (في اي شهر) تقوم بعملية الشراء؟
- ٣- ما هو السعر الذي تدفعه مقابل شرائك للمنتج؟
- ٤- هل انت راض ومقتنع بالمنتج الحالي؟
- ٥- هل ترغب في الحصول على اية تحسينات او تغييرات؟
- ٦- أين تقوم بالشراء (اي سوق) ومن اي بائع؟
- ٧- ما هي الكمية التي تشتريها عادة من المنتج؟

٣ افرغت الاسئلة المتعلقة بالمستهلك على استمارة خاصة.

١ - المنافسون:

(أ) اذكر المنافسين في منطقة مشروعك. إجمع معلومات وافية عن المنافسين في المنطقة التي اخترتها لمشروعك، وايضا من خارج المنطقة. ويمكن حصر منافسيك بالملاحظة المباشرة او من خلال المعلومات التي جمعتها اثناء مسح السوق والتي وضحت سابقا. أفرغ المعلومات التي حصلت عليها في الجدول المبين في جزء دراسة السوق/المنافسين.

(ب) حدد اسعار منتجات المشاريع المشابهة: حدد قائمة المنتجات التي تشبه منتجك والتي يبيعهها المنافسون. ماهي اسعارها بالضبط ومستوى جودتها ونوعيتها. أفرغ هذه المعلومات في الجدول المبين تحت هذا البند من دراسة السوق/المنافسين.

(ج) ماهي وسائل التسويق والترويج التي يتبعها منافسوك؟ كيف يوصل منافسوك منتجاتهم الى المستهلك النهائي، وما هي الحوافز او سياسات الترويج التي يتبعونها من أجل المحافظة على حجم مبيعاتهم، هل يتبعون اسلوب البيع الآجل، وما هي المدة التي يسمحون بها؟ هل يمنحون خصما على البيع بكميات كبيرة، وهل ينافسون على السعر ام الجودة ... الخ.

(د) حاول ان تحدد الكميات التي يعرضها منافسوك. ومن المهم معرفة الكميات التي يبيعونها، فهذا يساعدك في تقدير حجم الطلب على السلعة وبالتالي التنبؤ بحصتك في السوق. ويمكن الحصول على هذه المعلومات مباشرة، ثم مقارنة اجوبتهم بالمعلومات التي حصلت عليها في مسح السوق.

(هـ) اذكر نقاط القوة والضعف لدى منافسيك. ومن المفيد تحديد نقاط القوة التي يتمتع بها منافسوك: الجودة، السمعة، المعاملة الجيدة، تغليف مميز، خدمة بعد البيع ... الخ. ومن المهم ايضا تحديد نقاط الضعف: صعوبة المواصلات، ارتفاع الأسعار، وجود ثغرات في استخدام المنتج، عدم تلبية رغبة المستهلك بشكل تام، عدم القدرة على اضافة مزايا بسبب تدني مستوى التكنولوجيا ... الخ (حاول ان تفرغ نقاط القوة والضعف عند منافسيك في الجدول الموضح لبند مسح السوق/المنافسين).

(و) حدد قواعد المنافسة بين اصحاب المشاريع المشابهة لمشروعك. هل تقوم المنافسة على اساس:

- السعر: محاولة تخفيض السعر بتقليل التكلفة؟
- النوعية: التركيز على النوعية باستخدام مواد عالية الجودة بغض النظر عن السعر؟
- وسائل وقنوات التوزيع: استخدام اسلوب فعال في توزيع المنتج على المستهلكين (تسهيل وصول المنتج الى المستهلك في أي وقت وبحالة جيدة)؟
- الترويج: استخدام اساليب فعالة ومتطورة لترويج المنتج وإغراء الزبائن بمزايا منتجاتهم، ومنح تسهيلات في الدفع، خصم على الكميات الكبيرة ... الخ؟

(أ) المنتجات المعروضة

- ١- اذكر رأي المستهلك في المنتجات المعروضة حالياً من حيث ملائمة اسعارها ونوعيتها، وذلك من خلال مسح السوق وقائمة جمع المعلومات من المستهلك؛ ويمكن معرفة رأي المستهلكين في المنتجات المعروضة حالياً وفي مدى ملاءمتها لأذواقهم ورغباتهم من حيث الشكل، واللون، والحجم، وطرق الاستعمال، والمزايا التي يتمتع بها المنتج.... الخ؛
 - ٢- من هم زبائن المشاريع المشابهة: مستوى الدخل، اماكن تواجدهم؟ من المهم تحديد خصائص فئة المستهلكين التي ترغب في شراء المنتج من حيث فئات اعمارهم، وجنسهم (ذكور أو اناث)، ومستوى دخولهم (هل تستهدف ذوي الدخل العالي أو المتوسط أو المحدود)، وأين يتواجدون بحيث يتم توصيل المنتج اليهم؛
 - ٣- من أين يشتري المستهلكون المنتجات (الاسواق المركزية، محلات بيع الجملة أو التجزئة، المناطق الراقية... الخ)؛
 - ٤- اذكر رغبات المستهلكين من سلع مشابهة وذات ميزات معينة. ومن المهم، عند جمع معلومات من المستهلكين، معرفة آرائهم في السلع المتواجدة في السوق ومعرفة المزايا التي يرغبون في توفرها في سلع مشابهة (الاضافات او التحسينات التي يرغبون في إدخالها على منتجات مشابهة. وبالتالي يمكنك تلبية رغباتهم بتحسين وتطوير منتجك)؛
 - ٥- حدد ما اذا كان هناك طلب كبير على منتجات المنافسين، وعلى أي منتجات بالضبط. ومن المهم ان تبين من خلال جمع المعلومات عن منتجات المنافسين، أية منتجات يكثر عليها الطلب، والعناصر التي تحدد طلب المستهلك على هذه المنتجات:
- النوعية أو الجودة (جودة عالية أو رديئة)؛
 - السعر (سعر عال أو منخفض).

ومعرفة اتجاه طلب المستهلك على منتجات المنافسين تساعدك في تحديد استراتيجيتك في السوق.

(ب) السلعة /الخدمة المقترحة في مشروعك

بعد ان قمت بدراسة السوق بالنسبة للمنتجات التي تشبه منتجك والتي يبيعها منافسوك وتعرفت على ظروف منتجات منافسيك من حيث السعر والجودة ورأي المستهلكين في هذه المنتجات ورغباتهم وأذواقهم... الخ، انتقل الآن الى معرفة رأي المستهلك في سلعتك أو الخدمة التي ستقدمها له من حيث السعر والنوعية.

ثانياً: خطة السوق - استراتيجية السوق

بعد استكمال مسح السوق وجمع المعلومات عن المنتجات/الخدمات المشابهة لسلعتك المقترحة، ودراسة ظروف المنافسة، وعرض المنتجات ... الخ. يمكن وضع خطة السوق التي تتضمن استراتيجيات التسويق من خلال التعرف على اسس المزيج التسويقي، وهذا يتيح لمن يرغب في تأسيس مشروع ان يحدد الميزة الفضلى لمنتجاته. ومن المهم ان يتمكن من يرغب في تأسيس مشروع من تحديد الميزة الفضلى لمنتجاته، وذلك من خلال التعرف على اسس المزيج التسويقي التي تتألف من أربعة عناصر اساسية في التسويق:

١- نوع السلعة (المنتج): من حيث الشكل الخارجي، والتصاميم، والالوان، والتوضيب (التغليف)، والتحسينات التي ادخلت على هذه النقاط بالمقارنة مع منتجات المنافسين (جودة اعلى، تشطيب افضل، تنوع أكثر في المنتجات).

٢- السعر: حدد لمنتجك سعراً يتناسب مع نوعية المنتج. ما هو اعلى سعر تستطيع ان تفرضه؟ قارن سعرك دائماً مع اسعار المنافسين. هل ستبيع بسعر أعلى أم أدنى، وهل ستعطي تسهيلات في البيع لمدة اطول، أم ستمنح خصماً مقابل البيع بكميات كبيرة.

٣- السوق: المكان الذي ستشتري فيه السلعة من حيث الموقع الجغرافي (المنطقة). في حال البيع بالمفرق للمستهلك النهائي يصبح الموقع مهماً. كيفية تزيين وترتيب اماكن البيع بما يتلاءم مع فئة المستهلكين ومستوى دخولهم. وسائل التوزيع (توصيل للبيت، خدمة سريعة)، وايضاً ساعات العمل.

٤- اساليب الترويج: من خلال الاعلانات، البيع المباشر، المعارض، عن طريق البريد وغيره.

٥- اذكر الميزة الفضلى للسلعة: بعد تحديد اسس المزيج التسويقي والمقارنة مع منتجات المنافسين، يمكن تمييز منتجك عن باقي المنتجات المشابهة، اي هل ميزتك الفضلى في نوع السلعة، السعر، وسائل التسويق او اساليب الترويج او مزيج بين عنصرين او اكثر.

٦- الحصة المتوقعة من السوق: من الصعب تحديد حصة المشروع من السوق، لأن الامر يعتمد على قدرة الريادي على بيع منتجاته وعلى مثابرتة وقدراته. ويمكن الاستعانة ببعض الارشادات. فإذا كنت قد قمت بمسح للسوق كما ينبغي فإنك تعرف المعلومات التالية عن منافسيك.

- عددهم (قليل أو كثير)؛
- حجم انتاجهم (كبير أو صغير)؛
- خصائص منتجاتهم (مشابهة لمنتجاتك أو مختلفة عنها)؛

وهناك دليل يساعد في اتخاذ القرار يقوم على أساس التعامل مع هذه المعلومات من أجل تقدير الحصة من السوق.

دليل اتخاذ القرار

عدد المنافسين	حجم الانتاج	صفات انتاجهم	الحصة من السوق
كثير	كبير	مشابه	٠-٢٥%
قليل	كبير	مشابه	٠-٢٥%
واحد	كبير	مشابه	٠-٥%
كثير	كبير	مختلف	٠-٥%
قليل	كبير	مختلف	٥-١٠%
كثير	صغير	مشابه	٥-١٠%
قليل	صغير	مشابه	١٠-١٥%
كثير	صغير	مختلف	١٠-١٥%
واحد	كبير	مختلف	١٠-١٥%
قليل	صغير	مختلف	٢٠-٣٠%
واحد	صغير	مشابه	٣٠-٥٠%
واحد	صغير	مختلف	٤٠-٨٠%
لا يوجد	-	-	١٠٠%

ملاحظة: من المفروض أن يكون مشروعك صغيرا عند دخولك السوق.

الدراسة الفنية

اولا- وصف الدورة الانتاجية

ألف- عليك ان تعطي فكرة عن العمليات الانتاجية، وذلك من خلال خطوات تحويل المواد الخام عبر عدة عمليات (التخطيط، والتصميم، والقطع، والجمع والتجهيز النهائي، والتعبئة ثم التغليف)، حتى انتهاء الانتاج كليا. وتوضح الفترة الزمنية اللازمة للانتاج، وعدد العمال المطلوبين في كل مرحلة، والمهارات المطلوبة. ويحدد حجم القدرة المستغلة (الطاقة الانتاجية). وتحسب الطاقة الانتاجية على اساس العمل ٨ ساعات يوميا ولمدة ٦ أيام في الاسبوع، وهذا يعادل طاقة ١٠٠%. وتعمل معظم المصانع لفترة واحدة ولمدة ٨ ساعات في اليوم، والكثير منها لا يستغل إلا جزءا من التجهيزات المتوفرة. ويمكن زيادة الطاقة الانتاجية حسب الطلب على الانتاج بحيث يتم الانتاج على فترتين او ثلاث، اي لمدة ٢٤ ساعة في بعض الاحيان.

باء- حجم الانتاج: يحدد حجم الانتاج بالرجوع الى حجم الطلب على السلعة ووصف الدورة الانتاجية وحجم القدرة الانتاجية، وتحسب كمية الانتاج سنويا حسب تخطيطك لعدد ساعات العمل اليومية والشهرية. (عدد الوحدات المنتجة يوميا X عدد ايام العمل في السنة).

ثانيا- مستلزمات الانتاج

وهي العناصر التي يجب توفرها لانجاز العمليات الانتاجية وتحديد تكلفتها يمكن تصنيفها الى:

١- الأرض والمباني: مدى توفر المكان: اذا كان المشروع بحاجة الى ارض او بناء او الى استئجار مكان، وقيمتها.

٢- الآلات والمعدات: يجب تقدير الاحتياجات المتعلقة بالمباني والآلات بدقة: انواعها مصدرها وطريقة الدفع، وقدرتها الانتاجية، وقطع الغيار وتوفرها، ومستلزمات الصيانة. وان تقدير تكلفة احتياجات المشروع من مبان ومعدات يمكن معرفته من الموردين، ويجب هنا شراء الضروري وما يحتاجه الريادي فعليا حتى لا يجمد رأس المال دون فائدة. وأيضا يجب الانتباه الى التقنية المستعملة اذ ان هناك آلات يحتاج تشغيلها الى عدد كبير من العمال وآلات لا تحتاج الى كثير من العمال. قم بإعداد قائمة بالآلات والمعدات اللازمة، مصدرها وكلفتها، كما في الجدول المبين في خطة المشروع.

٣- الأثاث الذي يحتاجه المشروع، مصدره وكلفته، إعداد قائمة باحتياجك من الأثاث وكلفتها، كما في الجدول المبين في خطة المشروع.

٤- وسائل النقل التي يحتاجها المشروع: مصدرها وكلفتها .

٥- المواد الخام: بعد تحديد الدورة الانتاجية وكمية الانتاج، حدد انواع المواد الخام المطلوبة، مواصفاتها، مصادرها، طرق التخزين، ثم كمية المواد الخام اللازمة للدورة الانتاجية الواحدة، واحتياجك من مخزون المواد الخام والكميات المطلوبة وكلفتها.

٦- العمال والادارة. ويقسم العاملون في المشروع الى نوعين:

(أ) عمال مباشرين: وهم المعنيون مباشرة في الانتاج. وهنا يجب تحديد المهارات اللازمة ومتطلبات التدريب، ونظام الحوافز، والاجور.

(ب) عمال غير مباشرين (اداريين): وهم العاملون في نطاق آخر غير الانتاج (الادارة) مثل المحاسبين، وامناء المستودعات، ومسؤولي المبيعات. وهنا يجب تحديد الاسلوب الاداري، وكلفة الاداريين، بما فيها راتب صاحب المشروع.

٧- نفقات عامة اخرى: يجب معرفة مدى الاستهلاك من الكهرباء والماء والصيانة.

٨- نفقات التأسيس: وهي متطلبات يلزم تلبيتها في مرحلة إعداد المشروع، قبل البدء بالانتاج، ويجري الانفاق عليها مرة واحدة قبل بدء التشغيل. مثلا: دراسة الجدوى، تجهيز موقع العمل (توصيل المياه والكهرباء)، مصاريف التدريب، وتجارب تشغيل الخ....

الخطة المالية

اولاً- تكاليف المشروع الكلية، أي المجموع الكلي لرأس المال المطلوب

يتكون رأس المال اللازم من ثلاثة عناصر:

- مصاريف قبل التشغيل؛
- الأصول الثابتة؛
- التكاليف التشغيلية/الدورة الانتاجية.

ألف- مصاريف قبل التشغيل

هي المصاريف (النفقات) التي يجب أجرؤها قبل بدء عملية الانتاج. وقد تتضمن مثلاً:

- ١- تكاليف التدريب؛
- ٢- مصاريف السفر لمقابلة موردي المواد الخام والآلات؛
- ٣- تحضير دراسة الجدوى؛
- ٤- تجربة الانتاج.

باء- الأصول الثابتة

هي ممتلكات المشروع التي سوف تعطيك فائدة اقتصادية، وتستخدم لعدة دورات انتاجية، وهي مجموع تكاليف:

- ١- البناء؛
- ٢- الآلات والمعدات؛
- ٣- الأثاث؛
- ٤- وسائل النقل (شاحنات وسيارات).

جيم- التكاليف التشغيلية/دورة انتاجية

هي المبلغ النقدي (أو ما شابهه)، الذي تحتاجه لضمان استمرارية العمل والذي تتوقع الحصول عليه من الدفعات التي ستسدد عن السلع أو الخدمات المباعة للزبائن. وتقسم التكاليف التشغيلية الى قسمين:

١- التكاليف التشغيلية الثابتة:

ونعني بها التكاليف التي تبقى ثابتة مهما تغير حجم الانتاج، ومنها مثلاً: راتب المالك والايجارات.

٢- التكاليف التشغيلية المتغيرة:

ونعني بها التكاليف المتغيرة بحسب حجم الانتاج. فزيادة حجم الانتاج تزيد التكاليف التشغيلية المتغيرة، والعكس صحيح. ومثل هذه التكاليف تكلفه المواد الخام وأجرة العمل المباشر.

ثانياً- حساب الأرباح والخسائر

هو قائمة تبين حصيلة العمليات التجارية في فترة محاسبية واحدة قد تكون شهراً أو ستة أشهر أو سنة. وفي هذه المرحلة تتوفر لدينا معظم البيانات (الأرقام) اللازمة لإعداد حساب الأرباح والخسائر، ومنها مثلاً:

- العوائد السنوية؛
- التكاليف التشغيلية الثابتة؛
- التكاليف التشغيلية المتغيرة؛
- اهلاك مصاريف قبل التشغيل؛
- استهلاك الأصول الثابتة.

بالنسبة لحساب اهلاك مصاريف قبل التشغيل واستهلاك الأصول الثابتة، يسمح قانون المحاسبة في الدولة بتوزيع مصاريف قبل التشغيل على عدة سنوات (عادة ٥ سنوات). وتختلف المدة من دولة الى أخرى. كما يسمح بتوزيع قيمة الأصول الثابتة على عدة سنوات وتختلف المدة باختلاف الأصل (مبنى، أو آلة، أو سيارة، أو أثاث)، ومن دولة الى أخرى. وتتيح هذه الطريقة تقليص الضريبة السنوية على دخل المشروع خلال هذه السنوات.

وبعد إعداد حساب الأرباح والخسائر، نستطيع حساب عائد الاستثمار، وهو نسبة الربح الصافي الى مجموع تكاليف المشروع الكلية، ومؤشر يمكن اعتماده في تقييم المشروع المقترح ومقارنته بمشاريع اخرى او ببدائل اخرى، وقد يكون أبسطها مقارنته بنسبة الفائدة على الودائع في البنوك.

ثالثاً- نقطة التعادل

هي ذلك المستوى من الانتاج الذي لا يحقق عنده المشروع ربحاً ولا خسارة، أي ان مجموع العوائد تساوي مجموع المصاريف. فإذا زاد الإنتاج عن هذا الحد او المستوى فسيحقق ربحاً، وإذا نقص عنه ستقع خسارة. والمعلومات اللازمة لحساب نقطة التعادل متوفرة لدينا وهي:

- العوائد/سعر البيع؛
- التكاليف التشغيلية المتغيرة؛
- التكاليف التشغيلية الثابتة؛
- حجم الانتاج بالوحدات.

التكاليف الثابتة

$$\text{نقطة التعادل بالوحدات} = \frac{\text{التكاليف التشغيلية المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر البيع للوحدة} - \text{التكاليف التشغيلية الثابتة للوحدة}}$$

ونقطة التعادل هي من أساليب التقييم الجيدة للمشاريع، وتعطيك الفرصة لتقييم حجم الانتاج الذي لا تحقق عنده ربحا ولا خسارة، ولتحديد ما اذا كان واقعا في ظل حجم السوق المتوفر.

رابعاً- التدفق النقدي

كثير من المشاريع يفشل مع انه يحقق أرباحا، ويرجع ذلك الى نقص السيولة وعدم ادارة النقد بشكل جيد. فقائمة التدفق النقدي تساعدنا على اجراء توقعات النقد الداخل الى الصندوق والنقد المصروف من الصندوق. فهو أداة تسهل ادارة النقد. والمهم هنا هو النقد وليس العوائد، كما كان الحال في حساب الأرباح والخسائر. فنحسب في هذه القائمة النقد الداخل ونطرح منه النقد المصروف حتى نصل الى الرصيد كما كان في أول الفترة التي تليها وهكذا. وهذه القائمة مهمة لعدة اسباب منها: (١) معرفة قدرتنا على تسديد القرض والفوائد المترتبة عليه في وقتها المحدد؛ (٢) والتخطيط للدفعات الكبيرة نسبيا، مثل الدفعات التي تسدد لشراء معدات أو آلات؛ (٣) معرفة قدرتنا على تسديد الالتزامات ومفاوضة الموردين على حسب قدراتنا.

كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك

نموذج خطة المشروع

----- :	اسم صاحب المشروع
----- :	اسم المشروع
----- :	طبيعة المشروع
----- :	موقع المشروع
----- :	المنطقة
----- :	رقم الهاتف
----- :	تاريخ تقديم خطة المشروع
----- :	اجمالي تكاليف المشروع
----- :	التمويل الذاتي
----- :	قيمة القرض المطلوب

معلومات شخصية

- العمر : _____
- الحالة الاجتماعية : _____
- المؤهل العلمي : _____
- المهارات المتوفرة لديك : _____

الخبرات العملية

(أ) الفنية: _____

(ب) الادارية: _____

نبذة عن المشروع: _____

دراسة السوق

أولاً- مسح السوق: وصف عرض السوق من السلعة أو الخدمة

١- المنافسون

- اذكر المنافسين في منطقة مشروعك وخارجها وفي المناطق الجغرافية التي يغطونها

المنافسون	منطقة مشروع المنافسين	المنطقة الجغرافية التي يغطونها

- حدد اسعار منتجات/خدمات المشاريع المشابهة ونوعيتها

المنتجات	النوعية	السعر	ملاحظات

- اذكر وسائل التسويق والتوزيع والترويج التي يتبعها المنافسون.

- حدد الكميات التي يعرضها المنافسون، إذا امكن.

- اذكر نقاط قوة وضعف المنافسين.

نقاط القوة	نقاط الضعف

- حدد قواعد المنافسة بين أصحاب المشاريع المشابهة.
 - المنافسة بالسعر
 - المنافسة بالنوعية
 - بوسائل وفتوات التوزيع؛
 - عن طريق الترويج؛
- ٢ المستهلكون
 - (أ) المنتجات/الخدمات المعروضة
 - اذكر رأي المستهلك في المنتجات/الخدمات المعروضة وبأسعارها ونوعيتها.
 - من هم زبائن المشاريع المشابهة؛ مستوى مداخيلهم، أماكن تواجدهم؟
 - من أي مكان يشتري المستهلكون المنتجات/الخدمات؛ من المنطقة أم من خارجها؟
 - اذكر رغبات المستهلكين في سلع/خدمات مشابهة ذات ميزات معينة.

- حدد اذا كان هناك طلب كبير على منتجات/خدمات المنافسين، وعلى أي منتجات/خدمات بالضبط (النوعية العالية أو الرديئة، السعر العالي أو المنخفض).

(ب) السلعة المقترحة في مشروعك

- رأي المستهلك في السلعة أو الخدمة التي ستوفرها، من ناحية السعر والنوعية.

- أذكر حاجة المستهلكين الى السلعة/الخدمة المقترحة في مشروعك.

ثانياً- خطة السوق - استراتيجية السوق

- ١- نوع السلعة/الخدمة: الشكل الخارجي، التصاميم، الالوان، التوضيب. اذكر التحسينات التي أدخلت على هذه النقاط بالنسبة لمنتجات/خدمات المنافسين.

٦- اذكر الميزة الفضلى للسلعة/الخدمة: هل هي في نوع السلعة/الخدمة، ام في سعرها ام في وسائل تسويقها أو أساليب ترويجها.

٧- الحصص المتوقعة من السوق.

الدراسة الفنية

أولاً- السلعة/الخدمة

عرّف السلعة/الخدمة، مواصفاتها، تركيبها.

ثانياً- وصف العمليات الانتاجية

عليك ان تعطي فكرة عن العمليات الانتاجية من خلال خطوات تحويل المواد الخام عبر عدة عمليات، أي: القطع، والتخطيط، والجمع، والتجهيز النهائي ثم التغليف، وحتى انتهاء الانتاج كلياً. كما يجب توضيح الفترة الزمنية اللازمة للإنتاج، وعدد العمال المطلوبين في كل مرحلة، والمهارات المطلوبة.

ثالثاً- حجم الانتاج

اذكر القدرة الانتاجية السنوية لمشروعك، وعدد ساعات العمل اليومية وعدد ايام العمل الشهرية.

رابعاً- مستلزمات الانتاج

١- الأرض والمباني: بيّن اذا كان المشروع بحاجة الى أرض أو الى بناء أو الى إستئجار مكان. حدد كلفتها.

٢- الآلات والمعدات: اذكر الآلات والمعدات التي يحتاجها المشروع: انواعها، مصدرها، طريقة الحصول عليها، طريقة الدفع، قطع الغيار، الصيانة.

حدد كلفة الآلات والمعدات

الآلات والمعدات	المصدر	الكلفة

٣- الأثاث التي يحتاجها المشروع، مصدرها وكلفتها

الأثاث	المصدر	الكلفة

- ٤- المواد الخام: اذكر أنواع المواد الخام، مواصفاتها وخصائصها، مصادرها.
حدد كلفة المواد الخام

المواد الخام	المواصفات	المصدر	الكمية	الكلفة

- ٥- العمال: يجب تقدير عدد العمال الثابتين وغير الثابتين، والمهارات اللازمة والتدريب، والوصف الوظيفي، والحوافز.
حدد كلفة العمال.

- ٦- الإدارة: بيّن ما إذا كنت ستدير المشروع بنفسك أو ما إذا كنت بحاجة إلى إداريين؛ والاسلوب الإداري الذي ستتبعه.
حدد كلفة الإداريين، بما في ذلك أجرتك الشهرية.

- ٧- الماء والكهرباء: يجب معرفة مدى الاستهلاك من الكهرباء والماء، وما إذا كان المشروع بحاجة إلى توصيل ماء وكهرباء وهاتف.
حدد كلفة الماء والكهرباء.

الدراسة المالية

أولاً- تكاليف المشروع الكلية

المجموع	قرض	ملك خاص	
١- مصاريف قبل التشغيل			
			رسوم رخصة، تسجيل
			رسوم توصيل ماء
			رسوم توصيل كهرباء
			رسوم توصيل هاتف
			رسوم خلو للبناء
			اجرة مواصلات
			تحضير دراسة الجدوى
			تدريب العاملين
			مصاريف اخرى قبل التشغيل
			مجموع المصاريف قبل التشغيل
٢- الاصول الثابتة			
			ثمن شراء الارض أو تحسينات
			ثمن شراء المباني أو تحسينات
			الآلات والمعدات
			أثاث ومعدات المكتب وديكور
			اصول ثابتة اخرى
			مجموع الاصول الثابتة

المجموع	قرض	ملك خاص	
			٣- التكاليف التشغيلية/ دورة انتاجية
			(أ) التكاليف التشغيلية الثابتة
			راتب المالك
			رواتب موظفين
			إيجارات
			صيانة آلات
			تكلفة الدعاية
			مواصلات
			تكاليف ثابتة اخرى
			مجموع التكاليف الثابتة
			(ب) التكاليف التشغيلية المتغيرة
			مواد خام
			اجور عمال
			فواتير ماء، كهرباء، هاتف
			اجور نقل
			تكاليف متغيرة اخرى
			مجموع التكاليف المتغيرة
			مجموع التكاليف التشغيلية
			المجموع العام = مصاريف قبل التشغيل +
			الاصول الثابتة + التكاليف التشغيلية
			نسبة المساهمة الشخصية في تكاليف
			المشروع الكلية (بالمائة)

٢- التكاليف التشغيلية السنوية

مجموع الكلفة السنوية	المبلغ	الفترة الزمنية لدورة انتاجية واحدة (عدد الأشهر)	
			التكاليف التشغيلية
			(أ) التكاليف التشغيلية الثابتة
			راتب المالك
			رواتب موظفين
			إيجارات
			صيانة آلات
			تكلفة الدعاية
			مواصلات
			تكاليف ثابتة اخرى
			مجموع التكاليف الثابتة
			(ب) التكاليف التشغيلية المتغيرة
			مواد خام
			اجور عمال
			فواتير ماء، كهرباء، هاتف
			أجور نقل
			تكاليف متغيرة اخرى
			مجموع التكاليف المتغيرة
			مجموع التكاليف التشغيلية

٣- المصروفات السنوية

الكلفة السنوية	الكلفة للفترة الزمنية	عمر الاستهلاك	
			التكاليف التشغيلية السنوية
			اهلاك المصاريف قبل التشغيل
			استهلاك الاصول الثابتة
			المباني
			الآلات والمعدات
			اثاث ومعدات المكتب والديكور
			المجموع

إحدى طرائق حساب الفائدة (قرض مدته ٥ سنوات)

السنة	قيمة القرض (١)	القرض المتبقي (٥)-(١)=(٢)	نسبة الفائدة (٣)	الفائدة (٢)*(١)=(٤)	تسديد القرض (٥)/(١)= الفترة الزمنية	مجموع الدفعات (٥)+(٤)=(٦)
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
المجموع						

حساب الأرباح والخسائر

العوائد السوية (١)	المصروفات السوية (٢)	الربح السنوي قبل الفائدة (٣) = (١) - (٢)	الفائدة السنوية (٤)	الربح السنوي الصافي (٥) = (٣) - (٤)	الربح الشهري الصافي (٦)

عائد الاستثمار = $\frac{\text{الربح الصافي السنوي} * 100}{\text{مجموع تكاليف المشروع الكلية}}$

ثالثاً - حساب نقطة التعادل بالوحدات

	١. حجم الإنتاج
	٢. سعر البيع للوحده
	٣. التكاليف الثابتة
	٤. التكاليف المتغيرة
	٥. التكاليف المتغيرة للوحده $\frac{٥}{١} = ٥$
	٦. مقدار المساهمة سعر البيع للوحده - التكاليف المتغيرة للوحده $٥ - ٢ = ٣$
	٧. نقطة التعادل بالوحدات $\frac{٣}{٦} = ٠.٥$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر البيع للوحده - التكاليف المتغيرة للوحده}} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{مقدار المساهمة}} = \text{نقطة التعادل بالوحدات}$$

رابعاً- التدفق المالي (شعري)

الشهر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
داخل الصندوق												
الرصيد أول المدة												
مساهمة مالية/ صاحب المشروع												
مساهمات مالية أخرى												
مبيعات نقدية												
مبيعات												
مبيعات الديناميات الأخرى												
(أ) مجموع الداخل في الصندوق												
مصرف الصندوق												
مصاريف ما قبل التشغيل												
الأصول الثابتة												
مشتريات نقدية												
مواضع خايم												
مستحقات موردين												
طاقة												
أجر												
رواتب												
مواصلات												
تأمين												
إيجارات												
صيانة												
مصرفات إدارية												
مصاريف أخرى												
إعادة دفع القرض												
الفاصلة												
(ب) مجموع مصرف الصندوق												
رصيد آخر المدة *												

* رصيد آخر المدة = (ب-أ)
رصيد آخر المدة يكون رصيد أول المدة للفترة/المدة التي تليها.

خامساً- حساب الأرباح والخسائر
(على مدى ٥ سنوات)

السنة ٥	السنة ٤	السنة ٣	السنة ٢	السنة ١	
					الطاقة الانتاجية المستعملة (%)
					حجم الانتاج بالوحدات
					سعر البيع بالوحدة
					أ- المبيعات
					ب- يطرح: التكاليف التشغيلية المتغيرة
					مواد خام
					أجور عمال
					فواتير ماء، كهرباء، هاتف
					أجور نقل
					تكاليف متغيرة أخرى
					مجموع التكاليف التشغيلية المتغيرة
					ج- الربح الاجمالي
					د- يطرح: التكاليف التشغيلية الثابتة
					راتب المالك
					رواتب موظفين
					ايجارات
					صيانة آلات
					تكلفة الدعاية
					مواصلات
					تكاليف ثابتة أخرى
					مجموع التكاليف التشغيلية الثابتة
					هـ- الربح قبل الاستهلاك واهلاك مصاريف قبل التشغيل
					يطرح:
					الاستهلاك السنوي
					الاهلاك السنوي (مصاريف قبل التشغيل)
					مجموع الاستهلاك والاهلاك
					و- الربح قبل الفائدة
					يطرح: الفائدة
					ز- صافي الربح قبل الضريبة
					يطرح: الضريبة
					ح- صافي الربح

كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك
سلسلاً - التدفق المالي
(على مدى ٥ سنوات)

٥	٤	٣	٢	١	صفر	السنة
						داخل الصندوق
						الرصيد أول السنة
						مساهمة مالية/ صاحب المشروع
						قرض
						المبيعات
						أ- مجموع داخل الصندوق
						مصروف الصندوق
						مصاريف قبل التشغيل
						الأصول الثابتة
						مجموع التكاليف التشغيلية المتغيرة
						مجموع التكاليف التشغيلية الثابتة
						إعادة دفع القرض
						الفائدة
						ب- مجموع مصروف الصندوق
						رصيد آخر السنة*

* رصيد آخر السنة = (أ) - (ب)

سادساً- ورشة التفاوض مع البنك

تمكن هذه الورشة المشاركين من مفاوضة البنك الذي اختاروه، واقناعه بجدوى مشاريعهم. ويطلب من ممولين حقيقيين الاستماع الى خطط مشاريع المشاركين والتعليق عليها. وتشتمل الورشة على الجلسات التالية:

مهارات العرض :	الجلسة الأولى
عرض خطة المشروع على الممولين	الجلسة الثانية



الجلسة الأولى

مهارات العرض	الوقت: ١٢٠ دقيقة
--------------	------------------

• تعريف المشاركين بتقنيات العرض.
• اكتساب المهارات الأساسية لعرض خطط مشاريعهم على الممولين.
• تمكين المشاركين من تحديد العناصر الأساسية في خطة المشروع لعرضها على الممولين

الأهداف

المدرّبون : مدرب رئيسي.

المواد التدريبية:

- ١- جهاز العرض الضوئي.
- ٢- دفتر قلاب.
- ٣- شفافيات.
- ٤- بطاقات ملونة.
- ٥- أقلام فلوماستر.

الخطوات:

- ١- ناقش مع المشاركين تقنيات العرض واطرح السؤال: "ما هي الاساليب المتبعة لعرض موضوع ما؟"
- ٢- استقبل اجاباتهم واكتبها على الدفتر القلاب.
- ٣- استخلص مع المشاركين الاساليب الأساسية في العرض، وميز بين اسلوب العرض في مقابلة شخصية والعرض أمام مجموعة.
- ٤- ناقش مع المشاركين العناصر الأساسية في خطة المشروع، التي يجب عرضها على الممولين.
- ٥- ناقش معهم طريقة عرض خطط المشاريع على الممولين، مع التركيز على أهمية التفاوض لإقناعهم بجدوى فكرة المشروع.
- ٦- أمتح المشاركين وقتاً لتحضير عرض خطط مشاريعهم (٣٠ دقيقة).
- ٧- اطلب من عدد من المشاركين عرض مشاريعهم أمام مجموعة المتدربين، وناقش أداء كل واحد منهم، وكيفية تحسين طريقة العرض.



الجلسة الثانية

الوقت: ١٢٠ دقيقة	عرض خطة المشروع على الممولين
------------------	------------------------------

الأهداف

- تمكين المشاركين من تقديم خطط مشاريعهم إلى ممولين حقيقيين.
- الحصول على آراء أشخاص ذوي تجربة عملية، من أجل تعميق جدوى خطة المشروع وقدرته على اجتذاب تمويل.

المدرّبون: مدرب رئيسي ومساعد له.

المواد التدريبية:

- ١- قاعة مزودة بأماكن تخصص لمقابلة الممولين والمشاركين.
- ٢- نماذج معايير تقييم خطط المشاريع، يستخدمها مندوب مؤسسة التمويل.

الخطوات:

- ١- قدم ممثلي مؤسسات التمويل إلى المشاركين مع الترحيب بهم.
- ٢- اشرح للممولين، على حدة، المعايير التي ستقيم على أساسها خطة المشروع التي تعرض عليهم، وذلك بإعطاء علامات لكل معيار حسب النموذج المرفق.
- ٣- نبّه الممولين إلى أن الهدف من هذا اللقاء هو تقييم خطة المشروع التي أعدها المشاركون وتقديم النصائح والإرشادات لتعديل خططهم إذا تطلب الأمر.
- ٤- نظم عملية تقديم المشاركين لخطط مشاريعهم بحيث يتوجهون، أفراداً، إلى ممثلين مختلفين من مؤسسات التمويل.

بدائل

يمكن استخدام أسلوب العرض المفتوح، وذلك بتحديد الموعد والوقت الخاصين بكل مشارك لعرض خطة مشروعه أمام مجموعة من الحاضرين من ضمنهم مؤسسات التمويل.



نموذج تقييم الممول

١- اسم المشارك/المشاركة: _____

٢- طبيعة المشروع: _____

اتبع نظام التقييم المبين أدناه، الذي يوضح رد فعلك على الأسئلة التالية، وذلك بإعطاء علامة (١) إذا كانت رد فعلك سلبياً، و (٢) إذا كنت غير متأكد من الإجابة، و (٣) إذا كنت راضياً، و (٤) إذا كنت راضياً جداً، و (٥) أعلى شيء إذا شعرت ان الاجابة فوق المعتاد. وهناك فراغ مخصص لكل عنصر ليتمكنك من اعطاء المزيد من التوضيح او التعليق.

٣- مؤشرات جدوى المشروع

ملاحظات	العلامة		
		الجدوى التسويقية	١-٣ جدوى المشروع ضمن المعيار المصغر أو الجزئي
		الجدوى الفنية	
		الجدوى المالية	
		الجدوى التنظيمية والادارية	
		توفير فرص عمل	٢-٣ جدوى المشروع ضمن المعايير الكلية الأعم والأشمل
		امكانية خلق قيمة مضافة عالية نسبياً	
		امكانية التصدير	
		منتجات بديله لبضائع مستوردة	
		التأثير على البيئة	
		مساهمة اخرى في الاقتصاد الوطني	٣-٣ النواحي الشخصية
		معرفة فكرة المشروع/استيعاب كامل للمشروع	
		مهارة العرض والمفاوضة	
		القدرة على تحمل المخاطرة	
		الثقة كريادي مشروع	
		وضوح هدف المشروع	
		الوضع المالي الحالي	المجموع

٤- رد فعل الممول:

إذا كان غير مهتم بالفكرة يرجى التوضيح:

مهتم ولكن خطة المشروع بحاجة الى تحسينات يرجى التوضيح:

مهتم جداً بالفكرة

يرجى اضافة أي ملاحظات او تعليقات وما هي التوصيات الخاصة بالمتابعة:

توقيع ممثل المؤسسة

اسم مؤسسة التمويل

سابعاً- إجراءات المتابعة لخريجي دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك"

١- الخلفية:

يُتوقع من الرياديين الذين اختيروا أن يحضروا -خلال دورة كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك- خطط المشاريع الخاصة بهم. هذا علماً بأن خريجي الدورة سيحتاجون الى مساعدة فنية لفترة تتراوح بين ٦ أشهر وسنة بعد انتهاء الدورة، وذلك من أجل ادخال التحسينات الممكنة على دراسة خطط مشاريعهم ومؤازرتهم في تأسيس المشروع الخاص بهم.

٢- الأهداف:

يهدف برنامج المتابعة إلى:

١- صياغة سياسات لتنمية المهارات الريادية وأعمال المشاريع الصغيرة استناداً الى دراسات حالة لعدد من مشاريع الخريجين.

٢- تزويد خريجي دورة " كيف تؤسس مشرعا خاصا بك" بالدعم المباشر، ولاسيما:

(أ) توفير الخدمات في الإدارة والمسائل الفنية، على أسس فردية، وذلك لتمكينهم من البدء بمشاريعهم خلال عام.

(ب) مساعدة خريجي هذه الدورة، كمجموعة، من خلال الاجتماعات وحلقات بحث قصيرة، في حل المعضلات المشتركة التي يواجهونها.

٣- ترتيبات مقترحة للتنفيذ:

يقترح ترشيح هيئة (يفضل أن تضم عدداً من المدربين) في المؤسسات المعنية لتنسيق أنشطة متابعة دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك".

سيطلب من منسقي هذه الدورة تقديم خدمات استشارية للخريجين كأفراد (مساعدة في الموقع) وكمجموعة.

(أ) المساعدة في الموقع: يتوقع من المنسق زيارة المشاركين وتقديم المساعدات الإدارية والتقنية في موقع عملهم، ومساعدتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات. ومن الواجب أن يوضح المنسق للمشاركين أن مثل هذه المساعدة ليست بديلة لمسؤوليات المشاركين في اتخاذ القرارات لحل مشاكل متعلقة باطلاق المشروع. ومن الضروري أن يقوم المنسق بربط المشاركين

بمؤسسات تقنية متخصصة. ويتعين على المنسق إعداد تقرير بعد كل زيارة من أجل متابعة مشاكل التأسيس الأولى التي قد تواجه المشارك، وبصورة أكثر تحديداً، يتوجب على المنسق إعداد دراسات لحالات منتقاة لمشاكل التأسيس الأولى (المشاكل المالية، إعادة النظر في خطط المشاريع، الحصول على التراخيص، التسجيل، التصدير، توريد المعدات والآلات، بناء المصانع، ... الخ)؛ وجمع المعلومات حول التقدم والتطور المحققين بالنسبة لتأسيس المشاريع والمشاكل الأخرى ذات الصلة.

(ب) **تشكيل وتقوية مجموعات دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك":** يتوقع من المشاركين في كل من دورات "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك" تشكيل جمعية لها هيئة منتخبة، تضم رئيساً ونائب رئيس، ومسؤولاً مالياً، وسكرتيراً. ويمكن للجمعية القيام بالأنشطة التالية:

١- عقد اجتماعات شهرية. فهذه الاجتماعات ستواصل عملية التدريب التي بدأت في دورة "كيف تؤسس مشروعاً خاصاً بك". ومن المقترح أن يتضمن جدول الأعمال ما يلي:

- تقرير الناطق بلسان الجمعية ومناقشة التقرير.
- تقريراً عن مدى التقدم المحرز على صعيد الانطلاقات الفردية للمشاريع.
- مواضيع للمناقشة يقترحها المشاركون.
- موضوعاً يقدمه الضيف المدعو الذي اختاره المشاركون في الاجتماع السابق.
- جدول أعمال ونقاط بحث للاجتماع القادم.
- مشاريع خاصة (نشرات... الخ).

يفترض حضور المنسق كل اجتماعات الجمعية، والمساعدة في تنفيذ المشاريع الخاصة (على سبيل المثال: اصدار نشرة تعنى بقضايا المشاريع الصغيرة، الاتصال بالاختصاصيين، ... الخ).

ومن الضروري جداً تشجيع المشاركين على التعلم من بعضهم، وتقديم المساعدة المتبادلة خلال هذه الاجتماعات وفي الموقع. وقد أثبتت هذه الطريقة أنها من الطرق الفعالة في تعليم الرياديين.

٢- تحديد الاحتياجات المشتركة: يجب التعامل مع الاحتياجات المشتركة للمشاركين. ويمكن معالجة المشكلات التي يواجهها المشاركون في تأسيس المشاريع الخاصة بهم ومناقشتها لحين الحصول على بعض الحلول المناسبة والملائمة للتطبيق. ويمكن أيضاً دعوة أشخاص ذوي اختصاص للاجتماعات الشهرية المنتظمة للمساعدة في حل بعض هذه المشكلات المحددة، (مثلاً: "إجراءات جديدة للمصدرين"، أو "كيفية تسجيل المشاريع"، ... الخ). ومن الضروري توثيق المناقشات حول المشاكل.

٤- تحليل النتائج:

على أساس النتائج التي تم الحصول عليها في إجراءات المتابعة، يقترح أن تقوم المؤسسات المعنية بالتالي:

- (أ) تحليل مختلف دراسات الحالة للمساعدة في تحديد السياسات التي قد تعين في جعل البيئة الاقتصادية المستقبلية أقوى تشجيعاً لتنمية المشاريع الصغيرة؛
- (ب) ادخال تحسينات على المواد التدريبية، على أساس الاحتياجات التي تحدد من خلال برنامج المتابعة؛
- (ج) تحضير الأسس لبرنامج طويل الأمد لحفز الريادية في إطار سياسة تنمية القطاع الخاص؛
- (د) وضع سياسات وخطة عمل للتنمية الريادية والقطاع الخاص على المستوى الوطني، على أساس دراسات الحالة التي وضعت خلال برنامج المتابعة.



ثامناً - التقييم النهائي لدورة : كيف تؤسس مشروعك الخاص

المكان : : الزمان : / - / / ١٩٩...

			
			ربط التدريب بنوعية وطبيعة مشروعى
			المقابلات مع الممولين
			القدرة على اعداد خطة المشروع
			العمل ضمن مجموعات صغيرة
			التعلم من الآخرين
			الانفتاح على الآخرين
			القيام باتصالات شخصية
			تحقيق الاهداف الشخصية
			زيادة الثقة بالنفس
			أجهزة ووسائل التدريب
			غرفة التدريب
			اساليب التدريب
			التمارين والمختبرات
			التوقيت اليومي للبرنامج
			الاستفادة من الضيوف المحاضرين
			مدة البرنامج



E/ESCWA/ID/1997/3/c.1
الاسكوا
بنة القدرات الراءدية في الاعمال حول كيف ت
United Nations ESCWA
0000014601