

المراجع المعتمدة لمادة ريادة الاعمال

كتاب "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة" لدكتور فايز جمعه النجار والاستاذ الدكتور عبد الستار محمد العلي بالاضافة الى الملحقات (٦-١) حيث تم تحديد أرقام الصفحات من الكتاب المذكور أعلاه بالاضافة الى رقم الملحق ، حسب ما هو موضح في الجدول أدناه:

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

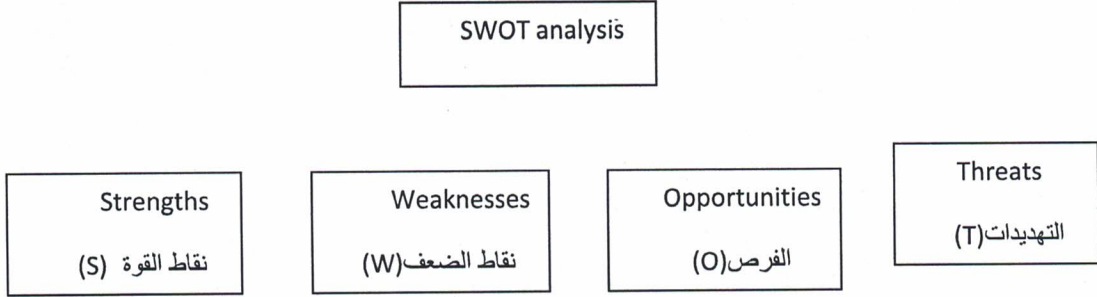
امتحان المنتصف (من بداية الوحدة الأولى إلى نهاية الوحدة الرابعة) .
والامتحان النهائي في جميع الوحدات.

د. محمد السعيد
٢٠١٠/٥/٢٠

د. محمد السعيد
٢٠١٠/٥/٢٠

اسلوب التحليل الرباعي السوق SWOT analysis:

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



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

1- دراسة البيئة الخارجية من حيث:

أ - الفرص المتاحة Opportunities

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

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

ب- التهديدات (المخاطر) Threats

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

2- دراسة المنظمة من الداخل من حيث:

1- نقاط القوة Strengths

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

من الأمثلة على نقاط القوة:

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

ب- نقاط الضعف Weaknesses

الصفات السلبية التي تضعف قدرات وإمكانيات المشروع مقارنة بالمشاريع المنافسة.

أمثلة على نقاط الضعف:

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

نموذج تحليل SWOT

		العوامل الداخلية
نواحي الضعف (W)	نواحي القوة (S)	العوامل الخارجية
خلية (3) ضعف وفرص WO استراتيجية علاجية	خلية (1) قوة وفرص SO استراتيجية هجومية	الفرص الرئيسية (O)
خلية (4) ضعف وتهديدات WT استراتيجية انسحاب	خلية (2) قوة وتهديدات ST استراتيجية دفاعية	التهديدات الرئيسية (T)

استراتيجية الهجوم:

- تواجه فرص بينية وتمتلك في نفس الوقت قوة تساعد على استغلال هذه الفرص.
- تعتمد المنظمة عندما تكون بأفضل حالاتها.
- مكامن قوتها اكبر من نقاط ضعفها فلا يستطيع المنافسين مواجهتها.

استراتيجية دفاعية:

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

استراتيجية علاجية:

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

استراتيجية الانسحاب:

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

-
-
-

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

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

معايير المفاضلة

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

دراسة حالة عملية على شركة ريادية في مجال الحاسبات :

الفرص :

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

التهديدات

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

نقاط القوة :

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

نقاط الضعف :

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

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

عزيزي الطالب:

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

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

و في هذا الفصل سيتم تناول :

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

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

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

دراسة الجدوى:

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

وتشمل دراسة السوق جمع معلومات أساسية عن المشروع، مثل:

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

بالطبع فإنك تستطيع الحصول على هذه المعلومات ببساطة:

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

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

يُعتبر تحديد الفئة المستهدفة عاملاً مهماً من عوامل نجاح المشروع.

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

دائماً إسأل نفسك :

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

- كيف يمكن أن أصل إليهم؟

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

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

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

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

- ❖ جغرافياً
- ❖ ديمغرافياً
- ❖ نمط الحياة
- ❖ سلوك العملاء

فلنأتي الآن إلى تفصيل كل واحدة منهم.

أولاً: تقسيم العملاء بناء على المنطقة الجغرافية

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

ثانياً: التقسيم الديمغرافي المعتمد على خصائص السكان

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

ثالثاً: التقسيم المعتمد على نمط الحياة

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

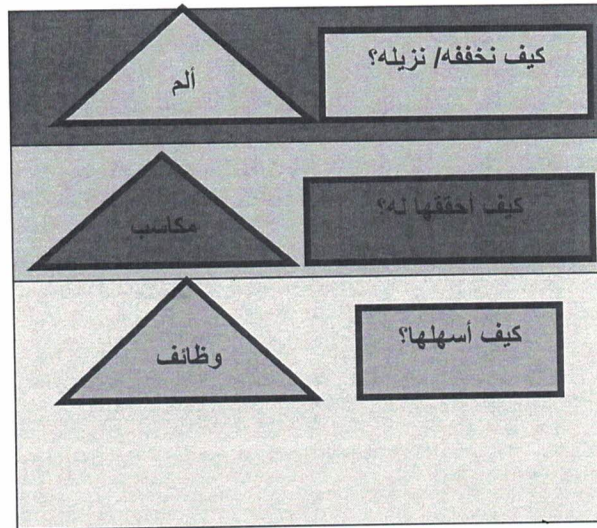
رابعاً: التقسيم المعتمد على سلوك المستهلك

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

نموذج الألم، والمكسب ووظائف العملاء:

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

بناء على هذا النموذج، فإن احتياجات العملاء ستحصر في واحد من ثلاثة أقسام،
وعلينا بعد معرفة احتياجاتهم الحقيقية أن نقوم بعمل منتج يليها، والاحتياجات هي:



1- ألم العملاء Pain:

وهنا نقوم بدراسة الآلام التي يعاني منها العملاء.

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

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

2- المكاسب Gain

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

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

3- الوظائف Jobs

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

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

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

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

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

نشاط:

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

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

لا تغفل عن دراسة المنافس

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

معتقد خاطئ: تحليل المنافسين الغرض منه هو تقليدهم!



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

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

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

لماذا أدرس المنافس؟

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

نشاط: دراسة حالة

دراسة الحالة الأولى:

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

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

ساعات العمل: من الخامسة صباحاً حتى التاسعة مساءً

الأسعار: من 10 إلى 30 دنانير للكيلو.

تنفذ المنتجات في العادة في الساعة الثامنة صباحاً.

المنتجات تُباع نيئة، وتُعبأ في السوق عند وقت الشراء.

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

النقاط لصالح مشروعك.

نشاط: دراسة حالة

دراسة الحالة الثانية:

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

ساعات العمل: من التاسعة صباحاً ولغاية السادسة مساءً.

الخدمات: تصليح كهرباء السيارات.

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

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

لصالح مشروعك.

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

لا بد أن يقوم صاحب الفكرة بعمل دراسة جدوى اقتصادية

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

متتابعة ومتسلسلة

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

الفكرة.

❖ الخطوات السبعة اللازمة لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع:

الخطوة الأولى:

حدد السلعة أو الخدمة التي تبيعها

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

والتي تبدو مجدية من خلال تحليلها والتأكد منها)

الخطوة الثانية:

اعرف ما إذا كان الناس سيشترون السلعة أم لا

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

الخطوة الثالثة:

قرر كيف سيعمل مشروعك

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

الخطوة الرابعة:

احسب تكاليف المشروع

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

وتنقسم التكاليف إلى نوعين:

تكاليف ثابتة : مثل (ثمن الأرض، المبنى، المعدات، الأثاث،...)

تكاليف متغيرة : مثل (مواد الخام ، أجور، الصيانة، مواصلات، مصروفات
الكهرباء والمياه،...)

الخطوة الخامسة:

تقدير دخل المشروع من المبيعات

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

الخطوة السادسة:

قرر هل فكرة المشروع جيدة

(وهنا لا بد من اتخاذ القرار حول فكرة المشروع)

الخطوة السابعة:

لذلك لابد من سؤال أنفسنا الآتي:

- ما حجم أرباحنا من المشروع؟

- كيف يمكن حساب أرباحنا و التدفق النقدي؟

- ما هي الفوائد الأخرى الهامة؟

- ثم نقرر ما إذا كانت فكرة المشروع جيدة أم لا

وفي النهاية تقرر إذا ما كان المشروع يستحق التنفيذ أم لا

الخلاصة

خذ وقتك بعمل دراسة الجدوى ولا تتسرع بالقفز إلى التنفيذ، وقم بإيلاء هذه

المسألة أهمية كبيرة، ففشل المشروع بالدراسة (وهو على الورق) أسهل من فشله

وهو قيد التنفيذ، وهو أقل تكلفة مادية ومعنوية، ويمكن تصحيح عيوبه بسهولة.

إن كنت مستعداً لبذل وقتك وجهدك لعمل "مشروع الأحلام" فيجب أن تتأكد

وتتحقق من أنه سوف ينجح !!

موضوع للنقاش (من خلال جلسة عصف ذهني):

برأيك ما هو أكثر قطاع من القطاعات التالية في بلدك الأردن تشعر بأنه

يوجد به نقاط ضعف وتحتاج لحلول جديدة بأفكار مشاريع ذات

جدوى؟ قطاع البيئة أم التعليم أم التكنولوجيا أم

النقل والمواصلات؟



تناقش مع زملائك الطلاب حول هذا الموضوع

وآلية إيجاد حلول لهذه المشاكل من خلال أفكار لمشاريع تجارية

صغيرة.

الفصل الرابع: الميزة التنافسية واختيار الموقع الأنسب للمنشأة

و في هذا الفصل سيتم تناول :

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

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

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

من أمثلتها:

مصنع يمتلك منافذ توزيع في بلاد عديدة

مطعم يبيع آيس كريم بطعم ممتاز مقارنة بأي مطعم آخر

تاجر استورد التكنولوجيا الحديثة أسرع من غيره

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

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

المطلب الثاني: أسباب الحاجة إلى وجود ميزة تنافسية لدي؟

الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية

العوامل الخارجية: تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية

قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات.

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

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

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

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

المطلب الثالث: المحافظة على الميزة التنافسية

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

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

المطلب الرابع: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

مايكل بورتر (أستاذ بجامعة هارفارد) يرى أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين:

أ- التميز في التكلفة

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

ب- التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز

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

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

1- استراتيجية أقل تكلفة

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

2- استراتيجية التمييز

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

3- استراتيجية التركيز

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

نشاط:

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

صالون حلاقة

محل خضار وفواكه

محل بيع أزهار

مطعم فلافل

تذكر:

❖ يجب أن تكون الميزة التنافسية سهلة الفهم كي يسهل تعليمها للموظفين الجدد والحاليين. ويجب أن تكون هذه الميزات محط تركيز تدريب الموظفين.

❖ يجب أن يكون للميزة التنافسية أثراً في تحسين المنتج وتسهيل استخدام المستهلك له أو تضعه في مرتبة تختلف عن باقي المنتجات.

❖ كما عليك عدم اختيار ميزة كونها تبدو جيدة فقط أو سيتقبلها المستهلكين أو تعمل على رفع معنويات الموظفين أو من أجل الرد على أي من المنافسين.

❖ تجنب الوضوح عند ذكر الميزات، أو تلك التي لا تحمل معنى عميق؛ كأن تقوم بتعليق لافتات في كل مكان في المصنع ونكتب عليها: "نحن نحب موظفينا" بل يجدر أن نكتب عليها: "عندما تكون سلامة الموظفين هي الأساس، فإننا نعد من الفائزين".

❖ وأخيراً لا يمكن أن تكون الميزة هادفة فقط لتحقيق الأرباح. ومع أن هدف المشروع هو تحقيق الأرباح إلا أنه لا يمكن أن يغدو هو الميزة التنافسية،

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

المطلب الخامس: دراسة اختيار الموقع الملائم للمنشأة

وهي من الدراسات الفنية الأساسية للمنشآت التجارية لما لها أهمية خاصة في تحديد موقع المنشأة جغرافيا وتثبيت المساحة اللازمة لها وابعادها والخذ بنظر الاعتبار التوسع المستقبلي وتعد هذه من الفقرات المهمة جدا لديمومة واستمرار المنشأة في المستقبل.

إن صلاحية موقع المشروع تتغير من وقت الى اخر، حيث تتغير انماط واساليب العيش لذا تعتبر مواقع كثيرة من المصانع القديمة في الوقت الحاضر مواقع سيئة بينما كانت في وقت اختيارها مواقع جيدة.

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

المطلب السادس: اهم العوامل الواجب دراستها عند اختيار موقع المنشأة

❖ القرب من مصادر المواد الاولية

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

❖ القرب من السوق

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

❖ توفر القوى العاملة

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

❖ توفر الخدمات

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

❖ المناخ:

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

❖ الضرائب:

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

❖ القوانين

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

❖ المنافسة:

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

❖ الحاجة

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

نشاط:

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

المخاطر والتحديات التي تواجه المشروع الريادي الصغير

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

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

وتنشأ المخاطرة نتيجة لعدم التأكد.

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

أ - مخاطر يمكن توقعها مثل:

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

ب - مخاطر يصعب التوقع بها:

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

أساليب مواجهة المخاطر

إذا عرفنا بوجود المخاطر، وتوفرت لدينا طرق دقيقة لقياسها أمكننا عندئذ أن نتعامل معها بالطريقة المناسبة، ان كل نوع وكل مستوى من المخاطر يقابله طرق للعلاج والتعامل مع تلك المخاطر. وهناك ثلاث أساليب لمواجهة المخاطر:

1. تجنب المخاطر
2. تقليل المخاطر
3. نقل المخاطر إلى الغير (شركات التأمين)

المصدر:

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

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

ادارة الموارد البشرية

تعريف الموارد البشرية: (عدة تعاريف)

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

أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

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

1_ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

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

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

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

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

أ_ أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:

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

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

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

_ الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.⁴

ب_ أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:

تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى:

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

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

ج_ أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:

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

*وظائف إدارة الموارد البشرية

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

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

ب_ وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية: تتمثل في:

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

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

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

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

ج_ وظيفة تحفيز الموارد البشرية:

يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة للموارد البشرية عن تميزها في الأداء.¹⁰

د_ الرواتب والأجور والمكافأة:

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

هـ_ السلامة والصحة المهنية:

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

و_ وظيفة تنظيم علاقات العمل:

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

قاعدة SMART لتحديد الأهداف

ماهي العناصر الأساسية لأي خطة عمل

كيفية بناء نموذج العمل

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

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

S - Specific - أن يكون الهدف دقيقًا ومحددًا -

M - Measurable - أن يكون قابلاً للقياس -

A - Achievable - أن يكون قابلاً للإنجاز -

R - Realistic - أن يكون واقعي -

T - Time - أن يكون له بعد زمني -

ولمزيد من التوضيح يمكن التفصيل كالاتي:

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

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

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

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

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

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

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

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

5- الارتباط ببعد زمني: لا يكفي أن يكون الهدف واضحًا ومحددًا فحسب، بل لا بد من تحديده بزمان مناسب حتى تتمكن من إنجازه وتنفيذه. فإذا لم يوضع للهدف فترة زمنية محددة لتنفيذه فسيبقى أملاً ورغبة وليس هدفًا له سمة الفاعلية والتطبيق. لاحظ الفرق بين كل هدف ونظيره في الأمثلة التالية وستجد أن الأهداف المنضبطة بزمان محدد من الممكن تحقيقها ووضع آلية دقيقة لذلك، أما الأهداف المفتوحة في مدة تحقيقها فمن الواضح أنه يمكن أن يطول بها الأمل دون أن تجد طريقها للتنفيذ.

أهداف مرتبطة بزمان: - سوف أدخر أربعمئة ريالاً خلال خمسة الشهور القادمة حتى نهاية شهر ذي الحجة لشراء جهاز حاسب آلي بألفي ريال. - يجب أن أحقق معدلًا تراكميًا لا يقل عن 3 من 4 في هذا الفصل. أهداف غير مرتبطة بزمان: - سوف أسعى لادخار مبلغ ألفي ريال لشراء جهاز حاسب آلي. - يجب أن أحقق معدلًا تراكميًا مرتفعًا بأسرع وقت ممكن. ويجدر التنبيه أنه من المهم إعادة النظر مرة أخرى في المدة الزمنية التي حددتها للهدف إذا ظهر لك أنك لن تتمكن من تحقيقه فيها وللوصول إلى الزمن المناسب والواقعي لإنجاز المهمة المطلوبة. ولكن يجب أن تكون قبل ذلك قد وضعت برنامجًا واضحًا ودقيقًا لتحقيق الهدف حتى لا تتعود على تمديد المدة الزمنية للأهداف والتأجيل فيها كلما رغبت في ذلك.

وهناك سمة أخرى إضافية للأهداف يجدر بنا ذكرها هنا وهي: أن تكون موسومة بالتحدي: إن الأهداف التي تثير الاهتمام والتحدي مهمة لنجاحك. ولذا فإنها تثير الاستعداد النفسي والبدني لتوفر أعلى مستويات الطاقة لتحقيق أهدافك التي تصبو إليها. أما الأهداف ذات المستوى المتدني من التحدي والتي لا تحتوي على قدرٍ كافي من العزيمة فمآلها إلى عدم التنفيذ وتشجع على دنو الهمة وربما الإحباط. تذكر أنك ستحتاج إلى تغيير الأهداف وتوجيهها نحو المطلوب إذا كانت غير مثيرة للاهتمام والتحدي. هدف موسوم بالتحدي: يجب أن أوظب على ممارسة رياضة الجري لمدة نصف ساعة ثلاث مرات في الأسبوع لكي ينقص وزني 5 كغم؛ حسب نصيحة الطبيب. هدف غير موسوم بالتحدي: ربما نتسائل بعدما علمنا خصائص الأهداف المثالية.