المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم

المركز الوطني
لتطوير المناهج والتقويم
National Center
for Curriculum Development and Evaluation

الثقافة المالية

الصف العاشر

الفصل الدراسي الأول

10

فريق التأليف

د. عدلي شحادة قندح (رئيسًا)

د. مراد كمال عوض

أ. منال عبدالكريم الخياط

أ. فاطمة أحمد العبادي (منسقًا)

الناشر: المركز الوطني لتطوير المناهج والتقويم

يسرُّ المركز الوطني لتطوير المناهج والتقويم استقبال آرائكم وملحوظاتكم على هذا الكتاب عن طريق العناوين الآتية:

06-5376262 / 214 06-5376266 P.O.Box: 2088 Amman 11941

@nccdjor feedback@nccd.gov.jo www.nccd.gov.jo

قـرَّرت وزارة التربيـة والتعليـم تدريـس هذا الكتـاب في مدارس المملكـة الأردنية الهاشـمية جميعها، بنـاءً على قـرار المجلس الأعلى للمركـز الوطنـي لتطويـر المناهـج والتقويـم في جلسـته رقـم (2026/4)، تاريـخ 2026/4/29 م، وقـرار مجلـس التربيـة والتعليـم رقم (2026/17)، تاريـخ 2026/6/8 م، بـدءًا مـن العـام الـدراسي 2027/2026 م.

ISBN: 978 - 9923 - 66 - 141 - 3

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية:
(2026/5/3028)

بيانات الفهرسة الأولية للكتاب:

عنوان الكتاب:	الثقافة المالية: الصف العاشر، الفصل الدراسي الأول
إعداد/ هيئة:	الأردن. المركز الوطني لتطوير المناهج والتقويم
بيانات النشر:	عمّان: المركز الوطني لتطوير المناهج والتقويم، 2026
رقم التصنيف:	375.001
الواصفات:	/ تطوير المناهج/ / المقررات الدراسية/ / مستويات التعليم/
الطبعة:	الطبعة الأولى

يتحمَّل المُؤلِّف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مُصنَّفه، ولا يُعبِّر هذا المُصنَّف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية.

تصميم وإخراج
عمر أحمد أبو عليان

التحرير اللغوي
نضال أحمد موسى

منهاجي
متعة التعليم الهادف

الطبعة الأولى (التجريبية)
1447 هـ / 2026 م

قائمةُ المحتوياتِ

المُقدِّمةُ 5

الوحدةُ 1 إدارةُ المشروعاتِ 6

الدرسُ (1): المشروعُ وإدارتُهُ 8

الدرسُ (2): فريقُ المشروعِ 12

الدرسُ (3): مراحلُ إدارةِ المشروعِ وفريقُ العملِ 16

الدرسُ (4): نماذجُ بَدْءِ المشروعِ والتخطيطِ الزمنيِّ 20

الدرسُ (5): مراقبةُ المشروعِ وتقييمُهُ 24

اختبارُ نهايةِ الوحدةِ 29

مشروعُ الوحدةِ 32

الوحدةُ 2 دراسةُ الجدوى الاقتصاديةِ للمشروعاتِ الريادية 38

الدرسُ (1): دراسةُ الجدوى: المفهومُ، والأهميةُ 40

الدرسُ (2): مُكوِّناتُ دراسةِ الجدوى: الدراسةُ السوقيةُ 45

الدرسُ (3): الدراسةُ الفنيةُ 52

الدرسُ (4): الدراسةُ الماليةُ 57

الدرسُ (5): الدراسةُ القانونيةُ للمشروعِ 64

اختبارُ نهايةِ الوحدةِ 69

مشروعُ الوحدةِ 72

مسردُ المصطلحاتِ 77

المُقدِّمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رَبِّ العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وبعد:

فانطلاقًا من الرؤية الملكية السامية، يستمر المركز الوطني لتطوير المناهج والتقويم، بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، في أداء رسالته المُتعلِّقة بتطوير المناهج المدرسية؛ بُغْيَةَ تحقيق التعليم النوعي المُتميِّز.

بناءً على ذلك، فقد جاء كتاب الثقافة المالية للصف العاشر مُنسجِمًا مع فلسفة التربية والتعليم، وخُطَّة تطوير التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، ومُحقِّقًا مضامين الإطار العام والإطار الخاص للثقافة المالية ومعاييرها ومُؤشِّرات أدائها، التي تتمثَّل في إعداد مُواطِن ذي شخصية إيجابية، ومُتسلِّح بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقِيَم التي تُمكِّنه من بناء قدراته، وتطوير نفسه؛ لمواكبة التغيُّرات المُتسارِعة في مختلف المجالات، إضافةً إلى إلمامه بمهارات القرن الحادي والعشرين.

روعي في تأليف هذا الكتاب الفروق الفردية بين الطلبة، والتركيز على التعلُّم بالمشروعات، بما يتضمَّنه من أنشطة مُتنوِّعة تُلائِم قدراتهم؛ ما يُحفِّزهم إلى المشاركة الفعّالة في العملية التعلُّمية التعليمية، ويمنحهم القدرة على استخدام التكنولوجيا في عملية التعلُّم.

اشتمل الكتاب على وحدتين دراسيتين مُوزَّعتين على محاور مبحث الثقافة المالية، وهما: إدارة المشروعات، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الريادية. وقد عزَّز محتوى الكتاب مجموعة من الكفايات الأساسية، مثل: كفايات كلٍّ من التفكير الإبداعي والتفكير الناقد، وكفايات الاتصال والتواصل والتقصّي والبحث وحَلِّ المشكلات.

ونحن إذ نُقدِّم هذا الكتاب، فإنَّنا نُؤمِّل أنْ يُسهِم في تحقيق أهداف الطلبة المنشودة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم نحو العمل والتعلُّم المستمر، سائلينَ الله تعالى أنْ يُوفِّقنا لِما فيه خير بلدنا وأُمَّتنا.

المركز الوطني لتطوير المناهج والتقويم

الوحدةُ الأولى

1

إدارةُ المشروعاتِ

- كيفَ يُمكِنُ تحويلُ فكرةٍ بسيطةٍ إلى مشروعٍ ناجحٍ يدارُ بكفاءةٍ، ويُحقِّقُ أهدافَهُ كاملةً؟

الدرسُ الأوَّلُ 1

المشروعُ وإدارتُهُ

أستكشفُ

يُفكِّرُ ليثٌ في تنظيمِ فعّاليةٍ مدرسيةٍ تهدفُ إلى جمعِ تبرُّعاتٍ لدعمِ مكتبةِ المدرسةِ. بدأَ ليثٌ بوضعِ بعضِ الأفكارِ ودراستِها، لكنَّهُ أخذَ يسألُ نفسَهُ: هلْ ما أقومُ بِهِ يُعَدُّ مشروعًا؟ مَنِ الشخصُ الذي يجبُ أنْ يتولّى تنظيمَ المهامِّ، وتوزيعَ الأدوارِ، والتحقُّقَ منْ تنفيذِ العملِ المطلوبِ في الوقتِ المُحدَّدِ؟

أُحاوِرُ زملائي/ زميلاتي في الصفِّ:

- ما المقصودُ بالمشروعِ منْ وجهةِ نظري؟
- هلْ يُعَدُّ تنظيمُ فعّاليةٍ مدرسيةٍ مشروعًا؟ أُبرِّرُ إجابتي.
- ما دورُ الفردِ المسؤولِ عنْ إدارةِ هذا العملِ؟
- ما الصفاتُ التي يجبُ أنْ يتحلّى بها مديرُ المشروعِ لنجاحِ العملِ؟

نتاجاتُ التعلُّمِ:

1- تعرُّفُ مفهومِ المشروعِ.
2- تحديدُ صفاتِ مديرِ المشروعِ.
3- توضيحُ دورِ مديرِ المشروعِ في نجاحِ المشروعِ.

المفاهيمُ والمصطلحاتُ الرئيسةُ:

المشروعُ، مديرُ المشروعِ.

أتعلَّمُ

مفهومُ المشروعِ:

يُعرَّفُ **المشروعُ** (Project) بأنَّهُ نشاطٌ أوْ عملٌ مُنتِجٌ يؤدّيهِ فردٌ أوْ مجموعةٌ منَ الأفرادِ، ويتضمَّنُ استخدامَ الموارِدِ المتاحةِ (مثلُ: المالِ، والوقتِ، والجُهْدِ) لإنتاجِ سلعةٍ مُحدَّدةٍ أوْ تقديمِ خدمةٍ مُعيَّنةٍ بهدفِ تحقيقِ الربحِ.

مثالٌ على المشروعِ:

- صُنْعُ مُنتَجٍ بسيطٍ يخدمُ المدرسةَ أوِ المجتمعَ المحليَّ.

واجباتُ مديرِ المشروعِ:

مديرُ المشروعِ (Project Manager): الشخصُ المسؤولُ عنْ تخطيطِ المشروعِ، وتنظيمِهِ، ومتابعةِ تنفيذِهِ، وضمانِ تحقيقِ أهدافِهِ في الوقتِ المُحدَّدِ بحسبِ المواردِ المتاحةِ.

يضطلعُ مديرُ المشروعِ بمسؤولياتٍ مُتعدِّدةٍ، يتمثَّلُ أبرزُها في ما يأتي:

1 – تحديدُ أهدافِ المشروعِ بوضوحٍ.

2 – تنظيمُ العملِ بينَ أعضاءِ الفريقِ الذينَ يتمُّ اختيارُهُمْ لتنفيذِ المشروعِ.

3 – متابعةُ مستوى التقدُّمِ في تنفيذِ المشروعِ، والتأكُّدُ منَ الالتزامِ بالخُطَّةِ.

4 – ضمانُ تحقيقِ مُخرَجاتِ المشروعِ بالجودةِ المطلوبةِ.

– أذكرُ واجباتٍ أُخرى لمديرِ المشروعِ.

النشاطُ 2

أُنفِّذُ – بالتعاونِ معَ أفرادِ مجموعتي – مشروعًا مدرسيًّا بسيطًا، ثمَّ نُنظِّمُ معًا جلسةَ نقاشٍ، نُجيبُ فيها عنِ السؤالينِ الآتيينِ:

1 – مَنْ سيتولّى إدارةَ المشروعِ؟

2 – ما المهامُّ التي سيضطلعُ بها مديرُ المشروعِ؟

أُفكِّرُ

برأيي، ما المُعوِّقاتُ التي يُواجِهُها فريقُ المشروعِ منْ دونِ وجودِ مديرٍ لهُ؟

النشاطُ 1

أذكرُ مثالًا على مشروعٍ يُمكِنُ تنفيذُهُ في المدرسةِ أوْ في أوساطِ المجتمعِ، ثمَّ أُحدِّدُ فيهِ ما يأتي:

1 – هدفُ المشروعِ.

2 – مديرُ المشروعِ.

3 – واجباتُ مديرِ المشروعِ.

الربطُ معَ التكنولوجيا

تَحْفلُ المواقعُ الإلكترونيةُ الموثوقةُ في شبكةِ الإنترنتْ بأمثلةٍ على مشروعاتٍ ناجحةٍ يُمكِنُ للطلبةِ الاطِّلاعُ عليْها، والاستفادةُ منْها.

معلومةٌ تعلَّمْتُها، وأُشارِكُ فيها عائلتي

للمشـروعِ مديرٌ مسـؤولٌ عـنْ تخطيطِهِ وتنظيمِـهِ، ومتابعةِ تنفيـذِهِ، وضمانِ تحقيقِ أهدافِـهِ في الوقتِ المُحدَّدِ بحسـبِ الموارِدِ المتاحةِ.

نصيحةٌ

منَ المُهِمِّ تذكُّرُ أنَّ نجاحَ أيِّ مشروعٍ لا يعتمدُ فقطْ على الفكرةِ، وإنَّما يتطلَّبُ وجودَ إدارةٍ جيِّدةٍ، ومديرٍ يتحلّى بمهاراتٍ قياديةٍ وتنظيميةٍ مُتميِّزةٍ.

أُقيِّمُ تعلُّمي

السؤالُ الأوَّلُ: أختارُ رمزَ الإجابةِ الصحيحةِ في كلٍّ ممّا يأتي:

1 – **العبارةُ التي تشيرُ إلى مفهومِ المشروعِ هيَ:**

أ) نشاطٌ يوميٌّ مُتكرِّرٌ.
ب) نشاطٌ أوْ عملٌ مُنتِجٌ.
ج) عملٌ عشوائيٌّ منْ دونِ أيِّ تخطيطٍ.
د) مهمةٌ فرديةٌ طويلةُ الأَمَدِ.

2 – **منْ خصائصِ المشروعِ:**

أ) عدمُ وجودِ وقتٍ مُحدَّدٍ لتنفيذِهِ.
ب) حاجتُهُ إلى مواردَ مثلِ المالِ.
ج) وجودُ بدايةٍ مُحدَّدةٍ ونهايةٍ مفتوحةٍ لهُ.
د) تنفيذُهُ بصورةٍ عشوائيةٍ.

3 – **المسؤولُ عنْ متابعةِ تنفيذِ المشروعِ وتنظيمِ آليَّةِ العملِ هوَ:**

أ) راعي المشروعِ
ب) أحدُ أصحابِ المصلحةِ.
ج) مديرُ المشروعِ.
د) المستفيدُ.

السؤالُ الثاني: أُعدِّدُ ثلاثةً منْ واجباتِ مديرِ المشروعِ.

الدرسُ الثاني 2

فريقُ المشروعِ

أستكشفُ

تستعدُّ مدرستي لتنظيمِ معرضٍ طُلّابيٍّ. وبينما وافقَتْ إدارةُ المدرسةِ على توفيرِ الميزانيةِ والدعمِ اللازمينِ لإقامةِ المعرضِ، تولّى مُعلِّمُ/ مُعلِّمةُ الثقافةِ الماليةِ التخطيطَ وتوزيعَ المهامِّ على الطلبةِ. وقدْ شاركَ أولياءُ الأمورِ والطلبةُ في تنفيذِ الأنشطةِ المُخصَّصةِ لذلكَ.

- مَنِ الجهةُ التي قدَّمَتِ الدعمَ للمشروعِ؟
- مَنِ الشخصُ الذي تولّى عمليتَي التخطيطِ والتنظيمِ؟
- هلْ أدّى جميعُ المشاركينَ الدورَ نفسَهُ؟
- مَنِ الأشخاصُ أوِ الجهاتُ المُتأثِّرةُ بالمشروعِ؟

نتاجاتُ التعلُّمِ:

1- تمييزُ دورِ راعي المشروعِ منْ دورِ مديرِ المشروعِ.
2- تحديدُ أصحابِ المصلحةِ في المشروعِ.
3- توضيحُ أهميةِ تحديدِ الأدوارِ والمسؤولياتِ في نجاحِ المشروعِ.

المفاهيمُ والمصطلحاتُ الرئيسةُ:

راعي المشروعِ، أصحابُ المصلحةِ.

أتعلَّمُ

راعي المشروعِ:

راعي المشروعِ (Project Sponsor): الشخصُ أوِ الجهةُ التي تدعمُ المشروعَ، وتُوفِّرُ الموارِدَ اللازمةَ لتنفيذِهِ (مثلُ: التمويلِ، والدعمِ الإداريِّ، والدعمِ اللوجستيِّ)، وتُتابِعُ تحقيقَ أهدافِهِ العامةِ، منْ دونِ تدخُّلٍ في تفاصيلِ التنفيذِ اليوميةِ.

منَ الأمثلةِ على راعي المشروعِ:

- إدارةُ المدرسةِ.
- أحدُ أولياءِ الأمورِ.
- إحدى المؤسساتِ الداعمةِ للمشروعِ.

بينما يعملُ راعي المشروعِ على تقديمِ الدعمِ للمشروعِ والموافقةِ على الخُطَطِ والتغييراتِ والمواردِ اللازمةِ لهُ، فإنَّ مديرَ المشروعِ يتولّى إدارةَ العملِ اليوميِّ ومتابعةَ تنفيذِ المشروعِ.

أصحابُ المصلحةِ في المشروعِ:

أصحابُ المصلحةِ (Stakeholders): الأشخاصُ أوِ الجهاتُ التي لها علاقةٌ مباشرةٌ أوْ علاقةٌ غيرُ مباشرةٍ بالمشروعِ، أوْ تتأثَّرُ بنتائجِهِ؛ سواءٌ أكانَ ذلكَ بالمشاركةِ فيهِ أمْ بالاستفادةِ منْهُ.

منَ الأمثلةِ على أصحابِ المصلحةِ:

- فريقُ المشروعِ.
- المستفيدونَ منَ المشروعِ.
- أولياءُ الأمورِ.
- المجتمعُ المحليُّ.
- الجهاتُ الداعمةُ.

أُفكِّرُ

برأيي، هلْ يُمكِنُ لمديرِ المشروعِ أنْ يكونَ راعيَ المشروعِ في الوقتِ نفسِهِ؟

النشاطُ 1

أختارُ مشروعًا مدرسيًّا، ثمَّ أُحدِّدُ فيهِ:

1 – راعيَ المشروعِ.

2 – مديرَ المشروعِ.

3 – اثنينِ منْ أصحابِ المصلحةِ.

– فيمَ يختلفُ راعي المشروعِ عنْ مديرِ المشروعِ؟

النشاطُ 2

أُنفِّذُ – بالتعاونِ معَ أفرادِ مجموعتي – مشروعًا مدرسيًّا بسيطًا (حملةٌ توعويةٌ، فعّاليةٌ مدرسيةٌ)، ثمَّ نُنظِّمُ معًا جلسةَ نقاشٍ، نُجيبُ فيها عنِ الأسئلةِ الآتيةِ:

1 – مَنْ راعي المشروعِ؟

2 – مَنْ مديرُ المشروعِ؟

3 – مَنْ أصحابُ المصلحةِ؟

4 – لماذا يجبُ تحديدُ هذهِ الأدوارِ بدِقَّةٍ؟

الربطُ معَ التكنولوجيا

تُستخدَمُ العروضُ التقديميةُ والجداولُ الإلكترونيةُ في رسمِ المُخطَّطِ الذي يُبيِّنُ العلاقةَ بينَ راعي المشروعِ ومديرِ المشروعِ وأصحابِ المصلحةِ.

معلومةٌ تعلَّمْتُها، وأُشارِكُ فيها عائلتي

يعملُ راعي المشروعِ على تقديمِ الدعمِ اللازمِ للمشروعِ، في حينِ يتولّى مديرُ المشروعِ إدارةَ عمليةِ التنفيذِ. أمّا أصحابُ المصلحةِ فَهُمُ الذينَ لهُمْ مصلحةٌ مباشرةٌ بالمشروعِ، تعودُ بالنفعِ عليْهِمْ، أوْ يتأثَّرونَ بوجودِ المشروعِ.

نصيحةٌ

منَ المُهِمِّ تحديدُ الأدوارِ بوضوحٍ ودِقَّةٍ؛ لضمانِ تقليلِ المشكلاتِ، والإسهامِ في إنجازِ العملِ بكفاءةٍ وتميُّزٍ.

أُقيِّمُ تعلُّمي

السؤالُ الأوَّلُ: أختارُ رمزَ الإجابةِ الصحيحةِ في كلٍّ ممّا يأتي:

1- **الاسمُ الذي يُطلَقُ على مَنْ يُقدِّمُ الدعمَ والمواردَ للمشروعِ هوَ:**

أ) مديرُ المشروعِ. ب) فريقُ المشروعِ.

ج) راعي المشروعِ. د) المستفيدُ.

2- **تشيرُ عبارةُ «الأشخاصُ أوِ الجهاتُ التي لها علاقةٌ مباشرةٌ أوْ علاقةٌ غيرُ مباشرةٍ بالمشروعِ، أوْ تتأثَّرُ بنتائجِهِ؛ سواءٌ أكانَ ذلكَ بالمشاركةِ فيهِ أمْ بالاستفادةِ منْهُ» إلى:**

أ) مديرِ المشروعِ. ب) فريقِ المشروعِ.

ج) راعي المشروعِ. د) أصحابِ المصلحةِ.

السؤالُ الثاني: أضعُ إشارةَ (✓) بجانبِ العبارةِ الصحيحةِ، وإشارةَ (✗) بجانبِ العبارةِ غيرِ الصحيحةِ في ما يأتي:

1- راعي المشروعِ يُنفِّذُ أنشطةَ المشروعِ اليوميةَ. ( )

2- مديرُ المشروعِ يُقدِّمُ التمويلَ اللازمَ للمشروعِ. ( )

3- راعي المشروعِ يتولّى فقطْ مراقبةَ تنفيذِ المشروعِ. ( )

4- يؤدّي راعي المشروعِ ومديرُ المشروعِ الدورَ نفسَهُ. ( )

السؤالُ الثالثُ: لماذا يُعَدُّ التمييزُ بينَ راعي المشروعِ ومديرِ المشروعِ أمرًا مُهِمًّا؟

الدرسُ الثالثُ 3

مراحلُ إدارةِ المشروعِ وفريقُ العملِ

أستكشفُ

قرَّرَتْ مجموعةٌ منَ الطلبةِ تنفيذَ مشروعٍ يتمثَّلُ في تنظيمِ حملةٍ بيئيةٍ داخلَ المدرسةِ. بدايةً، ناقشَ هؤلاءِ الطلبةُ الفكرةَ، ثمَّ أخذوا يُخطِّطونَ للأنشطةِ وتوزيعِ المهامِّ. بعدَ ذلكَ أعلنَ الطلبةُ بَدْءَ الحملةِ، وحرصوا على متابعةِ سَيْرِ العملِ. وفي نهايةِ الحملةِ، قيَّمَ الطلبةُ النتائجَ، ولاحظوا أنَّ لكلِّ مرحلةٍ منْ مراحلِ المشروعِ مهامَّ وأدوارًا مختلفةً، ثمَّ احتفلوا بإنجازِ المشروعِ.

- ما الخطواتُ التي مَرَّ بها المشروعُ منَ البدايةِ إلى النهايةِ؟
- هلْ أدّى جميعُ أعضاءِ الفريقِ الدورَ نفسَهُ؟
- ما أهميةُ توزيعِ الأدوارِ والمسؤولياتِ على أعضاءِ الفريقِ؟
- ما الوظائفُ التي تتطلَّبُها المشروعاتُ لضمانِ نجاحِها؟

نتاجاتُ التعلُّمِ:

1- تحديدُ مراحلِ إدارةِ المشروعِ.
2- تحديدُ الدورِ والمسؤوليةِ لكلٍّ منْ أعضاءِ فريقِ المشروعِ.
3- التمييزُ بينَ وظائفِ المشروعِ المختلفةِ.
4- توضيحُ أهميةِ العملِ الجماعيِّ في تنفيذِ المشروعاتِ.

المفاهيمُ والمصطلحاتُ الرئيسةُ:

فريقُ المشروعِ.

أتعلَّمُ

مراحلُ إدارةِ المشروعِ:

تمرُّ إدارةُ المشروعِ بخمسِ مراحلَ مُترابطةٍ، هيَ:

1- **بَدْءُ المشروعِ:** يكونُ ذلكَ بتحديدِ فكرةِ المشروعِ وأهدافِهِ، والموافقةِ عليْهِ.

2- **تخطيطُ المشروعِ:** يتمثَّلُ ذلكَ في تحديدِ الأنشطةِ، وتوزيعِ المهامِّ، ووضعِ الجدولِ الزمنيِّ.

3- **تنفيذُ المشروعِ:** تُنفَّذُ أنشطةُ المشروعِ وَفقَ الخُطَّةِ الموضوعةِ.

4- مراقبةُ المشروعِ، والتحكُّمُ فيهِ: يجبُ متابعةُ مستوى التقدُّمِ في سَيْرِ العملِ، ومعالجةُ المشكلاتِ التي تعترضُ تنفيذَ المشروعِ.

5- إنهاءُ المشروعِ: يُعلَنُ عنِ اكتمالِ المشروعِ بعدَ الانتهاءِ منْ تنفيذِهِ، ثمَّ تُقيَّمُ نتائجُهُ.

فريقُ المشروعِ: الأدوارُ والمسؤولياتُ:

فريقُ المشروعِ (Project Team): عددٌ منَ الأشخاصِ الذينَ يعملونَ معًا لتنفيذِ المشروعِ، ويتولّى كلٌّ منْهُمْ دورًا مُعيَّنًا ومسؤوليةً مُحدَّدةً، مثلَ: تنفيذِ المهامِّ المطلوبةِ، والالتزامِ بالوقتِ المُحدَّدِ، والتعاونِ معَ بقيَّةِ أعضاءِ الفريقِ، والمشاركةِ في حَلِّ المشكلاتِ.

لا شكَّ في أنَّ وضوحَ الأدوارِ وتحديدَ المسؤولياتِ يساعدانِ على تنظيمِ العملِ، وتحقيقِ أهدافِ المشروعِ.

وظائفُ المشروعِ المختلفةُ:

يعتمدُ نجاحُ المشروعِ على وجودِ وظائفَ مختلفةٍ تعملُ معًا على تحقيقِ أهدافِهِ. أنظرُ الشكلَ (1).

الشكلُ (1): وظائفُ المشروعِ المختلفةُ.

النشاطُ 1

أختارُ مشروعًا مدرسيًّا، ثمَّ أذكرُ مرحلتينِ منْ مراحلِ إدارةِ المشروعِ، وأُحدِّدُ دورينِ منْ أدوارِ أعضاءِ فريقِ المشروعِ.

أُفكِّرُ

برأيي، كيفَ يُسهِمُ وضوحُ أدوارِ أعضاءِ الفريقِ في نجاحِ المشروعِ؟

تشيرُ وظائفُ المشروعِ إلى أدوارِهِ الأساسيةِ في الاقتصادِ والمجتمعِ، التي يُمكِنُ إجمالُها في ما يأتي:

1- **إنتاجُ السلعِ، أوْ تقديمُ الخدماتِ:** يعملُ المشروعُ على تلبيةِ حاجاتِ الأفرادِ عنْ طريقِ إنتاجِ المُنتَجاتِ، أوْ تقديمِ خدماتٍ مُعيَّنةٍ.

2- **تحقيقُ الربحِ:** يسعى المشروعُ إلى تحقيقِ عائدٍ ماليٍّ يضمنُ استمرارَهُ وتطوُّرَهُ.

3- **توفيرُ فرصِ العملِ:** يُسهِمُ المشروعُ في تشغيلِ الأفرادِ، وخفضِ مُعدَّلِ البطالةِ.

4- **الإسهامُ في تنميةِ الاقتصادِ:** يتمثَّلُ ذلكَ في زيادةِ الإنتاجِ، ودعمِ النشاطِ الاقتصاديِّ في المجتمعِ.

5- **تلبيةُ حاجاتِ المجتمعِ:** يُسهِمُ المشروعُ في توفيرِ السلعِ والخدماتِ التي يحتاجُ إليْها الناسُ في حياتِهِمُ اليوميةِ.

الربطُ معَ التكنولوجيا

تُستخدَمُ العروضُ التقديميةُ والمُخطَّطاتُ الرقميةُ في رسمِ مراحلِ المشروعِ. وكذلكَ تُستخدَمُ الأدواتُ الرقميةُ في تنظيمِ المهامِّ وتوزيعِ الأدوارِ.

؟ - ما أبرزُ المهامِّ التي يجبُ التزامُها لضمانِ سَيْرِ عملِ المشروعِ بنجاحٍ؟

النشاطُ 2

أُنفِّذُ - بالتعاونِ معَ أفرادِ مجموعتي- مشروعًا مدرسيًّا بسيطًا، ثمَّ نُنظِّمُ معًا جلسةَ نقاشٍ، نتناولُ فيها المحاورَ الآتيةَ:

1- مراحلُ تنفيذِ المشروعِ مُرتَّبةً.

2- توزيعُ الأدوارِ والمسؤولياتِ على أعضاءِ الفريقِ.

3- تحديدُ وظيفةٍ واحدةٍ مُهِمَّةٍ لنجاحِ المشروعِ، وبيانُ سببِ اختيارِها.

معلومةٌ تعلَّمْتُها، وأُشارِكُ فيها عائلتي

تمرُّ إدارةُ المشروعِ بمراحلَ مُحدَّدةٍ، ويؤدّي كلُّ عضوٍ في فريقِ المشروعِ دورًا مُعيَّنًا، ويضطلعُ بمسؤوليةٍ مُحدَّدةٍ، ويساعدُ تنوُّعُ وظائفِ المشروعِ على إنجازِهِ بنجاحٍ.

نصيحةٌ

يتطلَّبُ نجاحُ المشروعِ أنْ تكونَ مراحلُ المشروعِ واضحةً، وأنْ تُحدَّدَ أدوارُ أعضاءِ الفريقِ تحديدًا دقيقًا، فضلًا عنْ تعزيزِ التعاونِ بينَ جميعِ أعضاءِ الفريقِ.

أُقيِّمُ تعلُّمي

السؤالُ الأوَّلُ: أختارُ رمزَ الإجابةِ الصحيحةِ في كلٍّ ممّا يأتي:

1 – منْ مراحلِ إدارةِ المشروعِ:

أ) اختيارُ الصفِّ. ب) تنظيمُ الحصصِ.

ج) تسليمُ الواجباتِ. د) تنفيذُ المشروعِ.

2 – **المرحلةُ التي تُحدَّدُ فيها الأنشطةُ والجدولُ الزمنيُّ هيَ:**

أ) بَدْءُ المشروعِ. ب) إنهاءُ المشروعِ.

ج) تخطيطُ المشروعِ. د) التأمُّلُ.

3 – **يهدفُ توزيعُ الأدوارِ على أعضاءِ فريقِ المشروعِ إلى:**

أ) زيادةِ عددِ الأعضاءِ. ب) خفضِ مستوى التعاونِ.

ج) تنظيمِ العملِ. د) تأخيرِ عمليةِ التنفيذِ.

السؤالُ الثاني: أملأُ الفراغَ بما هوَ مُناسِبٌ في ما يأتي:

1 – تمرُّ إدارةُ المشروعِ بمراحلَ عديدةٍ، تبدأُ بـ _____ المشروعِ.

2 – يُقصَدُ بفريقِ المشروعِ الأشخاصُ الذينَ يعملونَ معًا لـ _____ المشروعِ.

3 – منْ وظائفِ المشروعِ: إنتاجُ _____، وتحقيقُ _____، وتوفيرُ _____، والإسهامُ في _____، وتلبيةُ _____.

السؤالُ الثالثُ: كيفَ يُسهِمُ تحديدُ الأدوارِ وتوزيعُ المسؤولياتِ في نجاحِ المشروعِ؟

الدرسُ الرابعُ 4

نماذجُ بَدْءِ المشروعِ والتخطيطِ الزمنيِّ

أستكشفُ

اجتمعَتْ مجموعةٌ منَ الطلبةِ في المدرسةِ، وشكَّلَتْ فريقًا لتنفيذِ مشروعٍ يقومُ على تنظيمِ معرضٍ مهنيٍّ داخلَ المدرسةِ. قبلَ بَدْءِ أعضاءِ الفريقِ بتنفيذِ المشروعِ، طلبَ إليْهِمْ مُعلِّمُ/ مُعلِّمةُ الثقافةِ الماليةِ إعدادَ وثائقَ مكتوبةٍ تُوضِّحُ فكرةَ المشروعِ، ونطاقَهُ، والجدولَ الزمنيَّ اللازمَ لتنفيذِهِ. أدركَ أعضاءُ الفريقِ أنَّ هذهِ النماذجَ تساعدُهُمْ على تنظيمِ العملِ، وتوزيعِ الوقتِ والمهامِّ والمسؤولياتِ.

- لماذا يُطلَبُ إلى فريقِ المشروعِ إعدادُ نماذجَ مكتوبةٍ قبلَ بَدْءِ عمليةِ التنفيذِ؟
- كيفَ يساعدُ تحديدُ نموذجِ نطاقِ المشروعِ على نجاحِ المشروعِ؟
- ما أهميةُ وجودِ جدولٍ زمنيٍّ واضحٍ للمشروعِ؟
- ماذا سيحدثُ إذا بُدِئَ بتنفيذِ المشروعِ منْ دونِ تخطيطٍ مكتوبٍ؟

نتاجاتُ التعلُّمِ:

1- كتابةُ نموذجِ بَدْءِ المشروعِ.
2- كتابةُ نموذجِ نطاقِ المشروعِ.
3- كتابةُ نموذجِ الجدولِ الزمنيِّ للمشروعِ.
4- توضيحُ أهميةِ التخطيطِ المكتوبِ في إدارةِ المشروعاتِ.

المفاهيمُ والمصطلحاتُ الرئيسةُ:

نموذجُ بَدْءِ المشروعِ، نطاقُ المشروعِ، الجدولُ الزمنيُّ.

أتعلَّمُ

نموذجُ بَدْءِ المشروعِ:

يُعرَّفُ **نموذجُ بَدْءِ المشروعِ** (Project Charter) بأنَّهُ وثيقةٌ أوَّليةٌ تُستخدَمُ في توضيحِ فكرةِ المشروعِ وأهدافِهِ العامةِ، والمساعدةِ على اتِّخاذِ قرارِ البَدْءِ بتنفيذِهِ.

توجدُ عناصرُ لنموذجِ بَدْءِ المشروعِ، وهذهِ العناصرُ هيَ:

1- اسمُ المشروعِ.
2- فكرةُ المشروعِ.
3- هدفُ المشروعِ.
4- الجهةُ المستفيدةُ.
5- مُدَّةُ المشروعِ.

مثالٌ:

الرقمُ	البندُ	الوصفُ
1	اسمُ المشروعِ.	– معرضُ التخصُّصاتِ المهنيةِ.
2	فكرةُ المشروعِ.	– تنظيمُ معرضٍ تعريفيٍّ بالتخصُّصاتِ المهنيةِ داخلَ المدرسةِ.
3	هدفُ المشروعِ.	– مساعدةُ الطلبةِ على تعرُّفِ المساراتِ المهنيةِ.
4	الجهةُ المستفيدةُ.	– طلبةُ المدرسةِ.
5	مُدَّةُ المشروعِ.	– أسبوعٌ واحدٌ.

أُفكِّرُ

برأيي، فيمَ يستفادُ منْ كتابةِ معلوماتِ المشروعِ الأوَّليةِ؟

يساعدُ هذا النموذجُ فريقَ المشروعِ على تكوينِ صورةٍ واضحةٍ عنِ المشروعِ قبلَ الانتقالِ إلى مراحلِ التخطيطِ الأُخرى.

نموذجُ نطاقِ المشروعِ:

يُعرَّفُ نموذجُ نطاقِ المشروعِ (Project Scope) بأنَّهُ وثيقةٌ تُحدِّدُ ما يشملُهُ المشروعُ وما لا يشملُهُ، ويُعَدُّ هذا النموذجُ مرجعًا أساسيًّا لفريقِ العملِ.

مثالٌ:

الرقمُ	البندُ	الوصفُ
1	هدفُ المشروعِ.	– تعريفُ الطلبةِ بالتخصُّصاتِ المهنيةِ.
2	الأنشطةُ الرئيسةُ.	– تجهيزُ القاعةِ. – دعوةُ الضيوفِ. – إعدادُ الموادِّ.
3	ما يشملُهُ المشروعُ.	– تنظيمُ معرضِ التخصُّصاتِ المهنيةِ داخلَ المدرسةِ.
4	ما لا يشملُهُ المشروعُ.	– تنظيمُ أنشطةٍ خارجَ المدرسةِ.
5	الموارِدُ.	– قاعةُ المدرسةِ. – أدواتُ العرضِ.
6	فريقُ المشروعِ.	– طلبةُ الصفِّ العاشرِ بإشرافِ المُعلِّمِ/ المُعلِّمةِ.

النشاطُ 1

أختارُ مشروعًا مدرسيًّا، ثمَّ أعملُ على أداءِ المهمتينِ الآتيتينِ:

1 – مِلْءُ نموذجِ بَدْءِ المشروعِ كما في المثالِ المذكورِ آنفًا.

2 – تحديدُ كلٍّ منْ هدفِ المشروعِ، ومُدَّتِهِ الزمنيةِ.

نموذجُ الجدولِ الزمنيِّ للمشروعِ:

يُعرَّفُ نموذجُ الجدولِ الزمنيِّ للمشروعِ **(Schedule / Timeline)** بأنَّهُ أداةٌ تنظيميةٌ تُبيِّنُ تسلسلَ أنشطةِ المشروعِ، والمُدَّةَ الزمنيةَ اللازمةَ لكلِّ نشاطٍ.

مثالٌ:

الرقمُ	النشاطُ	تاريخُ البَدْءِ	تاريخُ الانتهاءِ	المسؤولُ عنِ النشاطِ
1	**تخطيطُ المشروعِ.**	1 / 3 / 2026م	6 / 3 / 2026م	قائدُ الفريقِ.
2	**تجهيزُ القاعةِ.**	7 / 3 / 2026م	8 / 3 / 2026م	فريقُ التنظيمِ.
3	**إقامةُ المعرضِ.**	9 / 3 / 2026م	9 / 3 / 2026م	جميعُ أعضاءِ الفريقِ.
4	**التقييمُ.**	10 / 3 / 2026م	10 / 3 / 2026م	المُعلِّمُ/ المُعلِّمةُ والفريقُ.

يساعدُ هذا النموذجُ فريقَ المشروعِ على تنظيمِ الوقتِ، ومتابعةِ مستوى التقدُّمِ، والالتزامِ بموعدِ إنجازِ المشروعِ.

– ما أهميةُ استخدامِ نموذجِ الجدولِ الزمنيِّ للمشروعِ؟

النشاطُ 2

أُنفِّذُ – بالتعاونِ معَ أفرادِ مجموعتي – مشروعًا مدرسيًّا بسيطًا، ثمَّ نعملُ معًا على أداءِ المهامِّ الآتيةِ:

1 – إعدادُ نموذجِ نطاقِ المشروعِ.

2 – إعدادُ نموذجِ جدولٍ زمنيٍّ بسيطٍ يتضمَّنُ الأنشطةَ والمسؤولياتِ.

3 – بيانُ أهميةِ الالتزامِ بهذينِ النموذجينِ لنجاحِ المشروعِ.

الربطُ معَ التكنولوجيا

تُستخدَمُ الجداولُ الإلكترونيةُ وتطبيقاتُ إدارةِ المشروعاتِ البسيطةِ في إعدادِ نماذجِ بَدْءِ المشروعِ، ونطاقِهِ، وجدولِهِ الزمنيِّ بشكلٍ مُنظَّمٍ سهلِ التعديلِ.

معلومةٌ تعلَّمْتُها، وأُشارِكُ فيها عائلتي

التخطيطُ المكتوبُ هوَ الخطوةُ الأولى لنجاحِ أيِّ مشروعٍ، وكلَّما كانَتِ النماذجُ واضحةً ومُحدَّدةً، كانَ تنفيذُ المشروعِ أسهلَ وأكثرَ تنظيمًا.

نصيحةٌ

منَ المُهِمِّ المشاركةُ في تنفيذِ مشروعٍ مدرسيٍّ؛ إذْ يساعدُ ذلكَ على تعرُّفِ خطواتِ بَدْءِ المشروعِ، وتنفيذِهِ، وتقييمِهِ.

أُقيِّمُ تعلُّمي

السؤالُ الأوَّلُ: أختارُ رمزَ الإجابةِ الصحيحةِ في كلٍّ ممّا يأتي:

1- **يستفادُ منْ نموذجِ بَدْءِ المشروعِ في:**

أ) تنفيذِ المشروعِ مباشرةً.
ب) توضيحِ فكرةِ المشروعِ وأهدافِهِ.
ج) تقييمِ المشروعِ النهائيِّ.
د) كتابةِ التقريرِ الختاميِّ.

2- **يهدفُ نموذجُ نطاقِ المشروعِ إلى:**

أ) توضيحِ فكرةِ المشروعِ وأهدافِهِ العامةِ.
ب) إنهاءِ المشروعِ، ومتابعةِ مدى تقدُّمِهِ.
ج) بيانِ تسلسلِ أنشطةِ المشروعِ.
د) تحديدِ ما يشملُهُ المشروعُ، وما لا يشملُهُ.

3- **يساعدُ نموذجُ الجدولِ الزمنيِّ فريقَ المشروعِ على:**

أ) تنظيمِ الوقتِ.
ب) إنهاءِ المشروعِ.
ج) تنظيمِ الأنشطةِ.
د) تقليلِ الموارِدِ.

السؤالُ الثاني: ما أهميةُ استخدامِ النماذجِ المكتوبةِ في إدارةِ المشروعِ؟

الدرسُ الخامسُ 5

مراقبةُ المشروعِ وتقييمُهُ

أستكشفُ

ما إنْ بدأَ فريقٌ منَ الطلبةِ تنفيذَ مشروعٍ مدرسيٍّ (فعّاليةٌ، حملةٌ، معرضٌ)، حتّى لاحظَ جميعُ أعضائِهِ تأخُّرَ تنفيذِ بعضِ الأنشطةِ، وعدمَ استخدامِ الموارِدِ على النحوِ الذي خُطِّطَ لهُ. غيرَ أنَّهُمْ قرَّروا متابعةَ سَيْرِ العملِ، وكتابةَ تقريرٍ يتضمَّنُ ما أُنجِزَ منْ أنشطةٍ ومهامَّ، ثمَّ عقدوا جلسةً لمناقشةِ ما تعلَّموهُ منْ هذهِ التجربةِ.

- لماذا يحتاجُ فريقُ المشروعِ إلى متابعةِ تنفيذِ الأنشطةِ أثناءَ سَيْرِ العملِ؟
- كيفَ يُمكِنُ تعرُّفُ إذا كانَ المشروعُ يسيرُ وَفقَ الخُطَّةِ المرسومةِ أمْ لا؟
- فيمَ يستفادُ منْ كتابةِ تقريرٍ عنْ سَيْرِ العملِ في المشروعِ؟
- لماذا يجبُ تأمُّلُ التجربةِ بعدَ انتهاءِ المشروعِ؟

نتاجاتُ التعلُّمِ:

1 – كتابةُ التقريرِ الخاصِّ بمراقبةِ المشروعِ والتحكُّمِ فيهِ.
2 – توضيحُ أهميةِ متابعةِ سَيْرِ العملِ في المشروعِ أثناءَ تنفيذِ الأنشطةِ.
3 – كتابةُ نموذجِ التأمُّلِ والدروسِ المستفادةِ منَ المشروعِ.
4 – إدراكُ دورِ التقييمِ والتأمُّلِ في تحسينِ المشروعاتِ المستقبليةِ.

المفاهيمُ والمصطلحاتُ الرئيسةُ:

مراقبةُ المشروعِ، تقريرُ مراقبةِ المشروعِ.

أتعلَّمُ

مراقبةُ المشروعِ:

يشيرُ مفهومُ **مراقبةِ المشروعِ** (Project Monitoring) إلى المرحلةِ التي يُتابَعُ فيها تنفيذُ أنشطةِ المشروعِ؛ للتأكُّدِ أنَّها تسيرُ وَفقَ الخُطَّةِ الموضوعةِ، ولمعالجةِ أيِّ انحرافٍ أوْ مشكلةٍ قدْ تظهرُ أثناءَ عمليةِ التنفيذِ.

يُمكِنُ إجمالُ أهدافِ هذهِ المرحلةِ في ما يأتي:

1 – التحقُّقُ منَ الالتزامِ بالجدولِ الزمنيِّ.
2 – متابعةُ تنفيذِ الأنشطةِ تبعًا لمُخطَّطِها.
3 – الكشفُ المُبكِّرُ عنِ المشكلاتِ.
4 – اتِّخاذُ الإجراءاتِ المناسبةِ لتصحيحِ المسارِ.

تقريرُ مراقبةِ المشروعِ:

تقريرُ مراقبةِ المشروعِ (Project Monitoring Report): وثيقةٌ تُوضِّحُ حالةَ المشروعِ أثناءَ عمليةِ التنفيذِ، أوْ بعدَ الانتهاءِ منْ سَيْرِ العملِ فيهِ. يُستخدَمُ تقريرُ مراقبةِ المشروعِ في تقييمِ درجةِ الالتزامِ بالخُطَّةِ المرسومةِ وتحقيقِ الأهدافِ.

مثالٌ:

الرقمُ	البندُ	الوصفُ
1	اسمُ المشروعِ.	– تنظيمُ معرضٍ مهنيٍّ.
2	الأنشطةُ المُكتمِلةُ.	– تجهيزُ القاعةِ. – دعوةُ الضيوفِ.
3	الأنشطةُ غيرُ المُكتمِلةِ.	– إعدادُ بعضِ الموادِّ التعريفيةِ.
4	الالتزامُ بالجدولِ الزمنيِّ.	– تنفيذُ معظمِ الأنشطةِ في الوقتِ المُحدَّدِ.
5	المشكلاتُ التي واجهَها الفريقُ.	– تأخُّرُ وصولِ بعضِ الأدواتِ.
6	الإجراءاتُ المُتَّخَذةُ.	– تعديلُ الجدولِ الزمنيِّ. – إعادةُ توزيعِ المهامِّ لضمانِ عدمِ التأخُّرِ.
7	ملاحظاتٌ.	– وجوبُ تنظيمِ الوقتِ على نحوٍ أفضلَ.

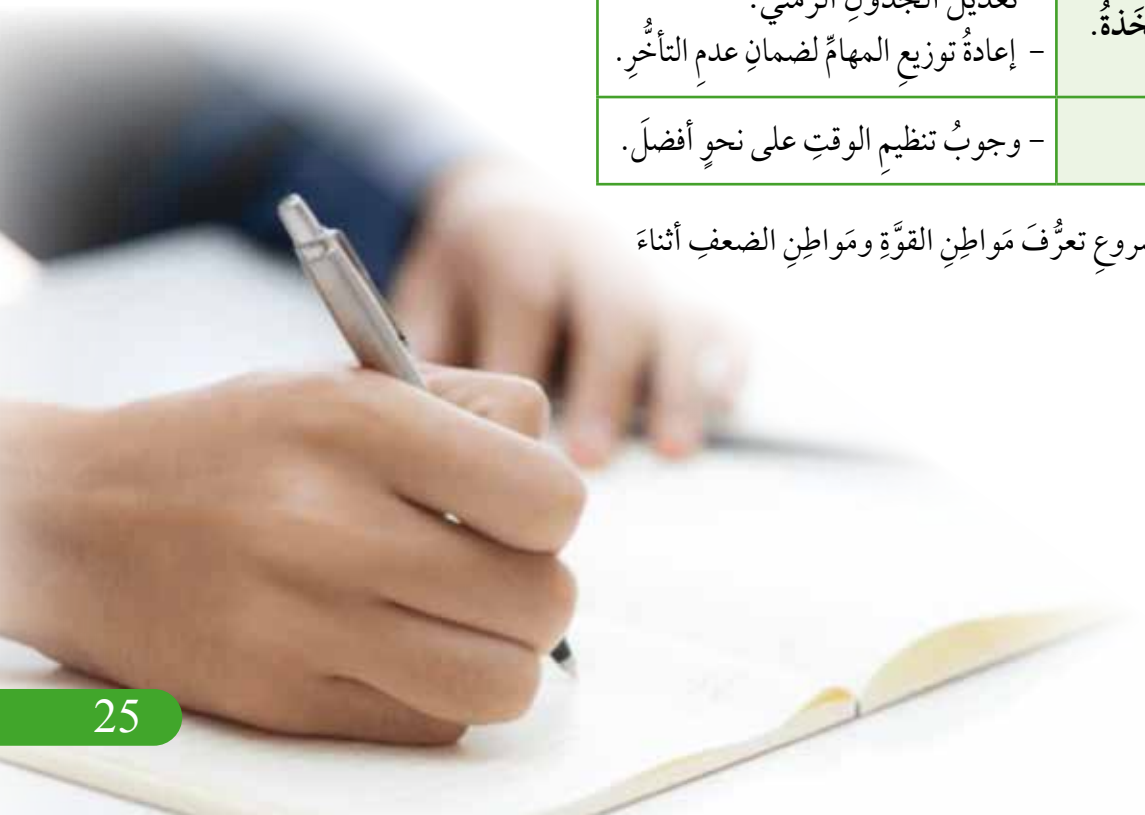
يتيحُ هذا التقريرُ لفريقِ المشروعِ تعرُّفَ مَواطِنِ القوَّةِ ومَواطِنِ الضعفِ أثناءَ تنفيذِ المشروعِ.

أُفكِّرُ

برأيي، ما الطريقةُ التي يُمكِنُ لفريقِ المشروعِ استخدامُها في تقييمِ درجةِ الالتزامِ بخُطَّةِ المشروعِ؟

النشاطُ 1

أختارُ مشروعًا مدرسيًّا نفَّذْتُهُ، أوْ مشروعًا مدرسيًّا أُخطِّطُ لتنفيذِهِ، ثمَّ أكتبُ تقريرًا مُختصَرًا عنْ مراقبةِ المشروعِ والتحكُّمِ فيهِ.



الدروسُ المستفادةُ:

تتعدَّدُ الدروسُ المستفادةُ منَ المشروعاتِ، ويتمثَّلُ أبرزُها في الإجابةِ عنِ الأسئلةِ الآتيةِ المُبيَّنةِ في الشكلِ (1):

1- ما الذي أُنجِزَ منَ المشروعِ بنجاحٍ؟

2- ما التحدِّياتُ التي واجهَها المشروعُ؟

3- كيفَ أمكنَ التعاملُ معَ المشكلاتِ؟

4- ما الذي يُمكِنُ تحسينُهُ في المشروعاتِ القادمةِ؟

مثالٌ:

الرقمُ	السؤالُ	الإجابةُ
1	ما أكثرُ مَواطِنِ النجاحِ في المشروعِ؟	التعاونُ بينَ أعضاءِ الفريقِ.
2	ما أبرزُ التحدِّياتِ التي واجهَها المشروعُ؟	ضيقُ الوقتِ.
3	كيفَ تعاملَ الفريقُ معَ هذهِ التحدِّياتِ؟	بإعادةِ توزيعِ المهامِّ.
4	ما الدروسُ المستفادةُ منَ المشروعِ؟	وجوبُ التخطيطِ الجيِّدِ للوقتِ.
5	ما المُقترَحاتُ التي قدْ تساعدُ على تحسينِ النتائجِ مستقبلًا؟	بَدْءُ تنفيذِ المشروعِ مُبكِّرًا.

- أذكرُ دروسًا أُخرى مستفادةً منَ المشروعاتِ.

الشكلُ (1): الدروسُ المستفادةُ منَ المشروعاتِ.

النشاطُ 2

أُناقِشُ – بالتعاون معَ أفرادِ مجموعتي– مشروعًا مدرسيًّا، ثمَّ نعملُ معا على أداءِ المهمتينِ الآتيتينِ:

1 – إعدادُ نموذجٍ خاصٍّ بالتأمُّلِ والدروسِ المستفادةِ.

2 – بيانُ كيفَ يُمكِنُ الاستفادةُ منْ هذهِ الدروسِ في مشروعاتٍ مستقبليةٍ.

الربطُ معَ التكنولوجيا

تُستخدَمُ المستنداتُ الرقميةُ والجداولُ الإلكترونيةُ في كتابةِ تقريرِ مراقبةِ المشروعِ، وتوثيقِ عمليةِ التأمُّلِ والدروسِ المستفادةِ على نحوٍ مُنظَّمٍ قابلٍ للتطويرِ.

معلومةٌ تعلَّمْتُها، وأُشارِكُ فيها عائلتي

منَ المُهِمِّ متابعةُ تنفيذِ المشروعِ، وكتابةُ تقريرٍ عنْهُ، ثمَّ تأمُّلُ التجربةِ؛ فذلكَ يساعدُ على تحسينِ الأداءِ، وتجنُّبِ حدوثِ الأخطاءِ في المشروعاتِ القادمةِ.

نصيحةٌ

احرِصْ على إعدادِ تقاريرَ لمراقبةِ المشروعِ، وتأمُّلِ نتائجِهِ؛ فذلكَ يساعدُكَ على اكتسابِ الخبرةِ، وتطويرِ مهاراتِكَ في تخطيطِ المشروعاتِ المستقبليةِ وتنفيذِها.

أُقيِّمُ تعلُّمي

السؤالُ الأوَّلُ: أختارُ رمزَ الإجابةِ الصحيحةِ في كلٍّ ممّا يأتي:

1- يُقصَدُ بمراقبةِ المشروعِ:

أ) إعدادُ تقريرِ مراقبةِ المشروعِ.

ب) متابعةُ تنفيذِ أنشطةِ المشروعِ.

ج) إنهاءُ المشروعِ، وتحقيقُ الهدفِ.

د) اختيارُ أعضاءِ الفريقِ.

2- يستفادُ منْ تقريرِ مراقبةِ المشروعِ في:

أ) تعرُّفِ حالةِ المشروعِ.

ب) تنفيذِ الأنشطةِ.

ج) توزيعِ الأدوارِ.

د) بَدْءِ المشروعِ.

السؤالُ الثاني: أُعدِّدُ أبرزَ الدروسِ المستفادةِ منْ تقييمِ المشروعاتِ.

السؤالُ الثالثُ: ما أهميةُ كتابةِ تقريرِ مراقبةِ المشروعاتِ؟

اختبارُ نهايةِ الوحدةِ

السؤالُ الأوَّلُ:

أختارُ رمزَ الإجابةِ الصحيحةِ في كلٍّ ممّا يأتي:

1- إحدى الآتيةِ تُعَدُّ مثالاً واضحًا على المشروعِ:

أ) تنظيمُ الحصصِ اليوميةِ.
ب) تنظيفُ الغرفةِ الصفيةِ يوميًّا.
ج) تنفيذُ حملةٍ مدرسيةٍ مُدَّةَ أسبوعٍ كاملٍ.
د) أداءُ الواجباتِ المدرسيةِ.

2- منْ مسؤولياتِ راعي المشروعِ:

أ) توزيعُ المهامِّ اليوميةِ.
ب) متابعةُ تنفيذِ الأنشطةِ.
ج) توفيرُ الدعمِ، والموافقةُ على المشروعِ.
د) كتابةُ التقريرِ النهائيِّ للمشروعِ.

3- اسمُ المرحلةِ التي تتضمَّنُ متابعةَ التقدُّمِ في سَيْرِ العملِ ومعالجةِ المشكلاتِ هوَ:

أ) بَدْءُ المشروعِ.
ب) تخطيطُ المشروعِ.
ج) تنفيذُ المشروعِ.
د) مراقبةُ المشروعِ والتحكُّمُ فيهِ.

4- منْ مزايا تحديدِ نطاقِ المشروعِ:

أ) بيانُ تسلسلِ أنشطةِ المشروعِ.
ب) منعُ التوسُّعِ غيرِ المُخطَّطِ لهُ.
ج) تكوينُ صورةٍ واضحةٍ عنِ المشروعِ.
د) تقليلُ عددِ أعضاءِ الفريقِ.

السؤالُ الثاني:

أملأُ الفراغَ بما هوَ مُناسِبٌ في ما يأتي:

1- _____ هوَ الشخصُ المسؤولُ عنِ التخطيطِ ومتابعةِ المشروعِ يوميًّا.

2- أصحابُ المصلحةِ أفرادٌ أوْ جهاتٌ _____ بالمشروعِ أوْ نتائجِهِ.

4- يُبيِّنُ الجدولُ الزمنيُّ ـــــــــــ الأنشطةِ، والمُدَّةَ الزمنيةَ لكلٍّ منْها.

5- تتيحُ مراقبةُ المشروعِ اكتشافَ ـــــــــــ مُبكِّرًا أثناءَ عمليةِ التنفيذِ.

السؤالُ الثالثُ:

1- أذكرُ سببينِ يُفسِّرانِ تميُّزَ المشروعِ عنِ العملِ الروتينيِّ.

.....

.....

2- أُوضِّحُ أهميةَ وجودِ فريقِ عملٍ مُتعاوِنٍ في إنجاحِ المشروعِ.

.....

3- ما دورُ التخطيطِ المكتوبِ في تقليلِ المشكلاتِ أثناءَ تنفيذِ المشروعِ؟

.....

4- لماذا يُعَدُّ الالتزامُ بالجدولِ الزمنيِّ مُهِمًّا في المشروعاتِ؟

.....

5- أذكرُ مثالًا واحدًا على درسٍ مستفادٍ يُمكِنُ الخروجُ بِهِ بعدَ تنفيذِ مشروعٍ مدرسيٍّ.

.....

السؤالُ الرابعُ:

1- أُوضِّحُ دورَ مديرِ المشروعِ في التنسيقِ بينَ فريقِ العملِ وأصحابِ المصلحةِ.

.....

2- كيفَ يُسهِمُ تحديدُ الأدوارِ والمسؤولياتِ في تقليلِ التحدِّياتِ أثناءَ تنفيذِ المشروعِ؟

.....

3- أُبيِّنُ العلاقةَ بينَ مراحلِ إدارةِ المشروعِ ونجاحِ المشروعِ كاملًا.

.....

4- أُوضِّحُ كيفَ تساعدُ كتابةُ تقريرِ مراقبةِ المشروعِ على تحسينِ جودةِ التنفيذِ.

.....

السؤالُ الخامسُ:

1 – إذا كنْتُ عضوًا في فريقٍ مسؤولٍ عنْ مشروعٍ مدرسيٍّ، وتأخَّرَ تنفيذُ أحدِ الأنشطةِ عنْ موعدِهِ المُحدَّدِ، فما الإجراءُ المناسبُ الذي يجبُ اتِّخاذُهُ في مرحلةِ مراقبةِ المشروعِ؟

.....

.....

2 – إذا نفَّذَ فريقي مشروعًا مدرسيًّا، ونجحَ في تحقيقِ هدفِهِ، لكنَّهُ واجهَ صعوباتٍ في إدارةِ الوقتِ، فما الدروسُ المستفادةُ التي يُمكِنُ أَخْذُها بالاعتبارِ مستقبلًا؟

.....

.....

3 – إذا قرَّرَ فريقٌ منَ الطلبةِ تنفيذَ مشروعٍ منْ دونِ تحديدِ نطاقٍ واضحٍ، فما المشكلاتُ التي يُتوقَّعُ أنْ يُواجِهَها الفريقُ؟ وكيفَ يُمكِنُ تجنُّبُها؟

.....

.....

4 – إذا طُلِبَ إليَّ إعدادُ تقريرٍ مُختصَرٍ عنْ مشروعٍ نفَّذَتْهُ مدرستي، فما أبرزُ العناصرِ التي يجبُ أنْ يتضمَّنَها التقريرُ؟

.....

.....

فكرةُ المشروعِ:

اختيارُ الطلبةِ (فرديًّا أوْ جماعيًّا) مشروعًا مدرسيًّا أوْ مشروعًا مجتمعيًّا بسيطًا، ثمَّ إعدادُهُمْ ملفَّ مشروعٍ مُتكامِلٍ وَفقَ الخطواتِ والنماذجِ التي تعلَّموها في الوحدةِ.

هدفُ المشروعِ:

تمكينُ الطلبةِ منْ تطبيقِ ما تعلَّموهُ في هذهِ الوحدةِ، وذلكَ بإعدادِ مشروعٍ مدرسيٍّ مُتكامِلٍ، يشملُ التخطيطَ، والتنفيذَ، والمراقبةَ، والتقييمَ، والتأمُّلَ، بما يُعزِّزُ مهاراتِ التخطيطِ، والعملِ الجماعيِّ، وتحمُّلِ المسؤوليةِ.

خطواتُ العملِ:

1 – يُقسِّمُ المُعلِّمُ/ المُعلِّمةُ الطلبةَ إلى مجموعاتٍ.

2 – يُوجِّهُ المُعلِّمُ/ المُعلِّمةُ الطلبةَ إلى اقتراحِ مشروعٍ قابلٍ للتنفيذِ داخلَ المدرسةِ أوِ المجتمعِ المحليِّ، مثلَ:

- تنظيمِ فعّاليةٍ مدرسيةٍ.
- إطلاقِ حملةٍ توعويةٍ بيئيةٍ، أوْ صِحّيةٍ، أوْ ماليةٍ.
- إقامةِ معرضٍ طُلّابيٍّ، أوْ معرضٍ مهنيٍّ.

3 – يطلبُ المُعلِّمُ/ المُعلِّمةُ إلى أفرادِ كلِّ مجموعةٍ إعدادَ مشروعٍ مدرسيٍّ مُتكامِلٍ؛ على أنْ يشملَ المشروعُ ما يأتي:

1 – اختيارُ فكرةِ المشروعِ.

2 – كتابةُ اسمِ المشروعِ.

3 – تحديدُ هدفِ المشروعِ ومُدَّتِهِ:

تحديدُ الهدفِ الرئيسِ للمشروعِ، والمُدَّةِ الزمنيةِ اللازمةِ لتنفيذِهِ (أيامٌ، أسابيعُ ...).

4 – تحديدُ فريقِ المشروعِ، وتوزيعُ الأدوارِ:

تحديدُ أعضاءِ فريقِ المشروعِ، ثمَّ توزيعُ الأدوارِ عليْهِمْ:

- تحديدُ مديرِ المشروعِ.
- تحديدُ راعي المشروعِ (إنْ وُجِدَ).
- ذكرُ اثنينِ – على الأقلِّ – منْ أصحابِ المصلحةِ.
- بيانُ دورِ كلِّ عضوٍ في الفريقِ.

5 – إعدادُ نموذجِ بَدْءِ المشروعِ:

إعدادُ نموذجِ بَدْءِ المشروعِ؛ على أنْ يتضمَّنَ:

- اسمَ المشروعِ.
- فكرةَ المشروعِ.
- الهدفَ العامَّ.
- الجهةَ المستفيدةَ.
- مُدَّةَ المشروعِ.

6 – إعدادُ نموذجِ نطاقِ المشروعِ:

إعدادُ نموذجِ نطاقِ المشروعِ؛ على أنْ يتضمَّنَ:

- تحديدَ أنشطةِ المشروعِ الرئيسةِ.
- بيانَ ما يشملُهُ المشروعُ.
- بيانَ ما لا يشملُهُ المشروعُ.
- تحديدَ الموارِدِ المتاحةِ.

7 – إعدادُ الجدولِ الزمنيِّ للمشروعِ:

إعدادُ جدولٍ زمنيٍّ بسيطٍ للمشروعِ؛ على أنْ يتضمَّنَ:

- الأنشطةَ.
- تاريخَ البَدْءِ وتاريخَ الانتهاءِ لكلِّ نشاطٍ.
- المسؤولَ عنْ كلِّ نشاطٍ.

8 – مراقبةُ المشروعِ:

كتابةُ تقريرِ مراقبةِ المشروعِ؛ على أنْ يتضمَّنَ:

- الأنشطةَ التي أمكنَ تنفيذُها.
- درجةَ الالتزامِ بالجدولِ الزمنيِّ.
- المشكلاتِ التي واجهَها المشروعُ أثناءَ التنفيذِ (إنْ وُجِدَتْ).
- كلَّ إجراءٍ اتُّخِذَ لمعالجةِ المشكلاتِ.

9- تسويقُ مُنتَجِ المشروعِ:

إعدادُ خُطَّةِ تسويقٍ بسيطةٍ؛ على أنْ تتضمَّنَ:

- الفئةَ المُستهدَفةَ (مَنْ سيحضرُ، أوْ مَنْ سيستفيدُ منَ المشروعِ).
- وسيلةَ الإعلانِ (مُلصَقاتٌ، إذاعةٌ مدرسيةٌ، وسائلُ تواصلٍ اجتماعيٍّ، دعواتٌ).
- تحديدَ المسؤولِ عنْ تنفيذِ الأنشطةِ التسويقيةِ.

10- الدروسُ المستفادةُ:

كتابةُ تقريرٍ بعدَ الانتهاءِ منْ تنفيذِ المشروعِ ؛ على أنْ يتضمَّنَ:

- أكثرَ مَواطِنِ النجاحِ في المشروعِ.
- أبرزَ التحدِّياتِ التي واجهَها المشروعُ.
- كيفيةَ التعاملِ معَ هذهِ التحدِّياتِ.
- الدروسَ المستفادةَ منَ المشروعِ.

عرضُ النتائجِ:

يُسلِّمُ الطلبةُ للمُعلِّمِ/ المُعلِّمةِ ملفَّ مشروعٍ مُتكامِلٍ، يشملُ:

1- فكرةَ المشروعِ، وأهدافَهُ.

2- نماذجَ بَدْءِ المشروعِ، ونطاقِهِ، والجدولِ الزمنيِّ.

3- تقريرَ مراقبةِ المشروعِ.

4- نموذجَ التأمُّلِ والدروسِ المستفادةِ.

ملحوظةٌ: يُقيَّمُ المشروعُ وَفقَ سُلَّمِ تقديرٍ لفظيٍّ.

سُلَّمُ التقديرِ اللفظيِّ لتقييمِ المشروعِ

المعيارُ	بحاجةٍ إلى تحسينٍ (1)	جيِّدٌ (2)	جيِّدٌ جدًّا (3)	ممتازٌ (4)
فكرةُ المشروعِ	الفكرةُ غيرُ واضحةٍ.	الفكرةُ عامةٌ، وغيرُ مُكتمِلةٍ.	الفكرةُ واضحةٌ.	الفكرةُ واضحةٌ، ومناسبةٌ، وقابلةٌ للتنفيذِ.
تحديدُ الهدفِ والمُدَّةِ الزمنيةِ	الهدفُ غيرُ واضحٍ، والمُدَّةُ الزمنيةُ غيرُ مناسبةٍ.	الهدفُ والمُدَّةُ الزمنيةُ غيرُ دقيقينِ.	الهدفُ واضحٌ، والمُدَّةُ الزمنيةُ مناسبةٌ نوعًا ما.	الهدفُ واضحٌ، والمُدَّةُ الزمنيةُ مناسبةٌ.
تحديدُ الأدوارِ وفريقِ المشروعِ	الأدوارُ غيرُ مُحدَّدةٍ.	الأدوارُ مُحدَّدةٌ.	الأدوارُ واضحةٌ بصورةٍ جزئيةٍ.	الأدوارُ واضحةٌ ومُنظَّمةٌ.
نموذجُ بَدْءِ المشروعِ ونموذجُ نطاقِ المشروعِ	النماذجُ غيرُ مُكتمِلةٍ.	النماذجُ ناقصةٌ.	النماذجُ مُكتمِلةٌ، ولكنْ توجدُ ملاحظاتٌ عليْها.	النماذجُ مُكتمِلةٌ ودقيقةٌ.
الجدولُ الزمنيُّ	الجدولُ الزمنيُّ غيرُ مُنظَّمٍ.	الجدولُ الزمنيُّ غيرُ واضحِ البتةَ.	الجدولُ الزمنيُّ مُنظَّمٌ، لكنَّ فيهِ بعضَ النقصِ.	الجدولُ الزمنيُّ مُنظَّمٌ، وواضحٌ، وواقعيٌّ.
تقريرُ مراقبةِ المشروعِ	عدمُ وجودِ تقريرٍ.	التقريرُ محدودٌ.	التقريرُ مناسبٌ.	التقريرُ واضحٌ، والتحليلُ جيِّدٌ.
الدروسُ المستفادةُ	عدمُ وجودِ دروسٍ مستفادةٍ.	الدروسُ المستفادةُ واضحةٌ في معظمِ الأحيانِ.	الدروسُ المستفادةُ واضحةٌ بشكلٍ كبيرٍ.	الدروسُ المستفادةُ عميقةٌ.
التنظيمُ والالتزامُ	وجودُ ضعفٍ في التنظيمِ والالتزامِ.	التنظيمُ جيِّدٌ، لكنَّ الالتزامَ ليسَ دائمًا.	التنظيمُ مناسبٌ، والالتزامُ واضحٌ، ولكنْ توجدُ بعضُ الملاحظاتِ.	التنظيمُ والالتزامُ كاملانِ.

ورقةُ عملِ مشروعِ الوحدةِ

بياناتُ الطالبِ/ الطالبةِ:

- اسمُ الطالبِ/ الطالبةِ:
- الصفُّ، والشعبةُ:
- اسمُ المُعلِّمِ/ المُعلِّمةِ:
- تاريخُ التسليمِ:

خطواتُ العملِ:

1- **فكرةُ المشروعِ.**

- اسمُ المشروعِ:
- فكرةُ المشروعِ (باختصارٍ):

2- **هدفُ المشروعِ ومُدَّتُهُ الزمنيةُ.**

- هدفُ المشروعِ:
- مُدَّةُ المشروعِ (أيامٌ، أسابيعُ ...):

3- **فريقُ المشروعِ والأدوارُ.**

- مديرُ المشروعِ:
- راعي المشروعِ (إنْ وُجِدَ):
- أصحابُ المصلحةِ (ذكرُ اثنينِ منْهُمْ على الأقلِّ):
- أدوارُ أعضاءِ الفريقِ:

4- **نموذجُ بَدْءِ المشروعِ.**

الرقمُ	البندُ	الوصفُ
1	اسمُ المشروعِ.	
2	فكرةُ المشروعِ.	
3	هدفُ المشروعِ.	
4	الجهةُ المستفيدةُ.	
5	مُدَّةُ المشروعِ.	

5- **التأمُّلُ والدروسُ المستفادةُ.**

الرقمُ	البندُ	الوصفُ
1	هدفُ المشروعِ.	
2	الأنشطةُ الرئيسةُ.	
3	ما يشملُهُ المشروعُ.	

الرقمُ	البندُ	الوصفُ
4	ما لا يشملُهُ المشروعُ.	
5	الموارِدُ.	
6	فريقُ المشروعِ.	

6- الجدولُ الزمنيُّ للمشروعِ.

الرقمُ	النشاطُ	تاريخُ البَدْءِ	تاريخُ الانتهاءِ	المسؤولُ عنِ النشاطِ
1				
2				
3				
4				

7- تقريرُ مراقبةِ المشروعِ والتحكُّمِ فيهِ.

الرقمُ	البندُ	الوصفُ
1	اسمُ المشروعِ.	
2	الأنشطةُ المُكتمِلةُ.	
3	الأنشطةُ غيرُ المُكتمِلةِ.	
4	الالتزامُ بالجدولِ الزمنيِّ.	
5	المشكلاتُ التي واجهَها الفريقُ.	
6	الإجراءاتُ المُتَّخَذةُ.	
7	ملاحظاتٌ.	

8- تقريرُ مراقبةِ المشروعِ والتحكُّمِ فيهِ.

الرقمُ	السؤالُ	الإجابةُ
1	ما أكثرُ مَواطِنِ النجاحِ في المشروعِ؟	
2	ما أبرزُ التحدِّياتِ التي واجهَها المشروعُ؟	
3	كيفَ تعاملَ الفريقُ معَ هذهِ التحدِّياتِ؟	
4	ما الدروسُ المستفادةُ منَ المشروعِ؟	

الوحدةُ الثانيةُ

2

دراسةُ الجدوى الاقتصاديةِ للمشروعاتِ الريادية

- كيفَ يُمكِنُ التحقُّقُ منْ جدوى فكرةِ المشروعِ قبلَ تنفيذِها بما يضمنُ نجاحَها واستدامتَها في السوقِ؟
- هلْ يُمكِنُ لفكرةٍ رائعةٍ أنْ تفشلَ؟
- لماذا قدْ يحدثُ ذلكَ؟
- متى يجبُ على رائدِ الأعمالِ أنْ يتخلّى عنْ فكرةٍ يُؤمِنُ بها؟
- إذا أردْتُ أنْ أستثمرَ جميعَ مدخراتي في مشروعٍ، فما الأسئلةُ التي يتعيَّنُ عليَّ الإجابةُ عنْها قبلَ ذلكَ؟
- هلْ يعتمدُ النجاحُ في ريادةِ الأعمالِ على جودةِ الفكرةِ أمْ على جودةِ التخطيطِ؟ أُبرِّرُ إجابتي.

الدرسُ الأوَّلُ 1

دراسةُ الجدوى: المفهومُ، والأهميةُ

أستكشفُ

حَلَمَ الصديقانِ هاشمٌ وفارسٌ منذُ طفولتِهما بتأسيسِ مشروعِهما الخاصِّ. ناقشَ الصديقانِ أفكارًا مُتعدِّدةً، ثمَّ توصَّلا إلى اختيارِ فكرةِ مشروعٍ مناسبةٍ، واعتراهُما شعورٌ جامحٌ بالحماسِ والشغفِ للبَدْءِ بتنفيذِ هذهِ الفكرةِ على أرضِ الواقعِ. وقدْ دارَ بينَهُما الحوارُ الآتي:

هاشمٌ: هيّا يا صديقي، لنشترِ الآلاتِ والمُعَدّاتِ، ولنبدأْ مشروعَنا في أسرعِ وقتٍ مُمكنٍ.

فارسٌ: أنا مثلُكَ مُتحمِّسٌ لتحقيقِ حُلْمِنا. ولكنْ، هلْ يكفي ما ادَّخرْناهُ منْ مالٍ لشراءِ هذهِ المُعَدّاتِ؟ وهلْ سيُقبِلُ الزبائنُ على مشروعِنا في ظلِّ وجودِ مشروعاتٍ أُخرى مُنافِسةٍ؟ وهلْ سيكونُ المشروعُ مُربِحًا حقًّا؟ أخشى أنْ نفشلَ بعدَ مُدَّةٍ قصيرةٍ، ونخسرَ كلَّ ما ادَّخرْناهُ خلالَ السنواتِ الماضيةِ.

هاشمٌ: لماذا كلُّ هذا القلقِ يا صديقي؟ لا تكنْ مُتشائِمًا؛ فنحنُ مُتخصِّصانِ في هذا المجالِ، وأنا واثقٌ منْ نجاحِ المشروعِ وتحقيقِ الأرباحِ.

فارسٌ: لستُ مُتشائِمًا، لكنَّني أرى أنَّنا بحاجةٍ إلى جمعِ معلوماتٍ دقيقةٍ عنْ مشروعِنا المُقترَحِ، ودراسةِ المخاطرِ المُحتمَلةِ، والتأكُّدِ منْ إمكانيةِ نجاحِهِ قبلَ أنْ نستثمرَ أموالَنا. ومنْ ثَمَّ، فلا بُدَّ منْ إعدادِ دراسةِ جدوى شاملةٍ للمشروعِ.

هاشمٌ: وما المقصودُ بدراسةِ الجدوى؟

توقَّفَ فارسٌ لحظةً عنِ الكلامِ، ثمَّ قالَ: دراسةُ الجدوى تُعَدُّ الخطوةَ الأولى لأيِّ مشروعٍ ناجحٍ، وهيَ تبدو أشبهَ باختبارٍ للفكرةِ قبلَ استثمارِ المالِ والجُهْدِ، وهيَ كذلكَ تساعدُنا على تعرُّفِ مدى إمكانيةِ تنفيذِ الفكرةِ، وتقديرِ حجمِ الأرباحِ والمخاطرِ قبلَ اتِّخاذِ قرارٍ نهائيٍّ ببَدْءِ المشروعِ أوْ تغييرِ الفكرةِ.

أُحاوِرُ زملائي/ زميلاتي في الصفِّ:

- أُعبِّرُ عنْ رأيي في الحوارِ بينَ الصديقينِ، وأُحدِّدُ أيُّهُما أُؤيِّدُ (هاشمٌ أمْ فارسٌ)، ثمَّ أُبيِّنُ الأسبابَ.
- أُبدي رأيي: هلْ منَ الحكمةِ البَدْءُ بتنفيذِ المشروعِ مباشرةً بعدَ تحديدِ فكرتِهِ؟ وهلْ يكفي الحماسُ وحدَهُ لنجاحِ أيِّ مشروعٍ؟ أُبرِّرُ إجابتي.
- أستنتجُ: ما المعلوماتُ التي يجبُ جمعُها وتحليلُها للتأكُّدِ منْ إمكانيةِ تنفيذِ المشروعِ ونجاحِهِ؟
- أُعرِّفُ دراسةَ الجدوى بكلماتي الخاصةِ، ثمَّ أُوضِّحُ الهدفَ منْها قبلَ البَدْءِ بأيِّ مشروعٍ.

نتاجاتُ التعلُّمِ:

1- تعرُّفُ مفهومِ دراسةِ الجدوى.
2- توضيحُ أهميةِ دراسةِ الجدوى في اتِّخاذِ القراراتِ الصائبةِ.
3- استنتاجُ أهميةِ دراسةِ الجدوى للمشروعاتِ.

المفاهيمُ والمصطلحاتُ الرئيسةُ:

دراسةُ الجدوى.

أتعلَّمُ

مفهومُ دراسةِ الجدوى:

تعرَّفْتُ سابقًا مفهومَ ريادةِ الأعمالِ، وكيفيةَ توليدِ فكرةٍ لمشروعٍ ريادِيٍّ، وسأتعرَّفُ الآنَ كيفَ يُمكِنُ الانتقالُ بهذهِ الفكرةِ منْ مرحلةِ التخطيطِ النظريِّ إلى مرحلةِ التنفيذِ العمليِّ، وذلكَ بإعدادِ دراسةِ جدوى مُتكامِلةٍ. فما المقصودُ بدراسةِ الجدوى؟

تُعرَّفُ **دراسةُ الجدوى** **(Feasibility Study)** بأنَّها إجراءُ تحليلٍ شاملٍ مُفصَّلٍ لجميعِ جوانبِ المشروعِ التسويقيةِ والفنيةِ والماليةِ والقانونيةِ، بهدفِ تقييمِ جدوى المشروعِ وإمكانيةِ تنفيذِهِ، والحُكْمِ على قابليةِ نجاحِهِ أوْ فشلِهِ، والتأكُّدِ منْ كفايةِ رأسِ المالِ المُتوافِرِ، وتقديرِ التكاليفِ المُتوقَّعةِ والإيراداتِ المُحتمَلةِ، وتحديدِ إذا كانَ المشروعُ مُجدِيًا اقتصاديًّا وقادرًا على تحقيقِ أرباحٍ واستدامةٍ قبلَ البَدْءِ بالتنفيذِ. أنظرُ الشكلَ (1).

الشكلُ (1): بعضُ الأسئلةِ التي تُجيبُ عنْها دراسةُ الجدوى.

يُمكِنُ للفردِ الاستعانةُ بمكاتبَ وشركاتٍ مُتخصِّصةٍ في الاستشاراتِ التسويقيةِ ودراساتِ الجدوى، ولديْها خبرةٌ كبيرةٌ وسمعةٌ طيِّبةٌ في هذا المجالِ. كذلكَ يستطيعُ الفردُ إعدادَ دراسةِ الجدوى بنفسِهِ إذا توافرَتْ لديْهِ الخبرةُ الكافيةُ والمعرفةُ الواسعةُ بالمجالِ، والمُنافِسينَ، والسوقِ المُستهدَفِ، وكيفيةِ تلبيةِ احتياجاتِ الزبائنِ.

أهميةُ دراسةِ الجدوى:

تبدأُ مشروعاتٌ عديدةٌ بحماسٍ كبيرٍ، لكنَّها قدْ تتعثَّرُ إذا لمْ يُخطَّطْ لها جيِّدًا. وهنا يأتي دورُ دراسةِ الجدوى؛ فهيَ ضروريةٌ جدًّا لأيِّ مشروعٍ، ولا يُمكِنُ الاستغناءُ عنْها. ومنْ ثَمَّ، فلا بُدَّ لأيِّ مشروعٍ منْ إعدادِ دراسةِ جدوى؛ لبلوغِ الهدفِ الرئيسِ، وتحقيقِ أكثرِ ربحٍ مُمكِنٍ. كذلكَ تُعَدُّ دراسةُ الجدوى الخطوةَ الأساسيةَ التي تسبقُ إطلاقَ أيِّ مشروعٍ جديدٍ، وتُقدِّمُ فهمًا أكبرَ للمشروعِ، وتمنحُ صاحبَهُ تصوُّرًا شاملًا عنْ إمكانياتِ نجاحِ المشروعِ ومدى استدامتِهِ.

تتمثَّلُ أهميةُ دراسةِ الجدوى في ما يأتي:

1- **تقييمُ إمكانيةِ نجاحِ المشروعِ المُقترَحِ** عنْ طريقِ تحديدِ تكاليفِهِ وإيراداتِهِ المُتوقَّعةِ مُفصَّلةً.

2- **استقصاءُ الحاجةِ إلى نشاطِ المشروعِ (طبيعةُ المشروعِ)**، وإمكانيةِ إقامتِهِ بناءً على الجوانبِ التسويقيةِ والفنيةِ والماليةِ وغيرِ ذلكَ.

3- **تعرُّفُ مَواطِنِ القوَّةِ ومَواطِنِ الضعفِ في المشروعِ**، ومدى واقعيةِ الأهدافِ، وتحديدُ المشكلاتِ المُحتمَلةِ التي قدْ تظهرُ أثناءَ متابعةِ سَيْرِ العملِ في المشروعِ.

4- **تنظيمُ الأفكارِ والمعلوماتِ وجدولتُها**؛ تمهيدًا لوضعِ خُطَّةٍ خاصةٍ بإنشاءِ المشروعِ. فدراسةُ الجدوى تُرتِّبُ كثيرًا منَ المعلوماتِ في جداولَ ورسومٍ بيانيةٍ؛ ما يتيحُ فهمَ أرقامِ المشروعِ على نحوٍ أكثرَ وضوحًا وسهولةً.

5- **تلقّي تمويلٍ لإقامةِ المشروعِ (إنْ لزمَ ذلكَ)**؛ إذْ تساعدُ دراسةُ الجدوى على إقناعِ المُستثمِرينَ وجهاتِ التمويلِ بأنَّ الاستثمارَ في مشروعٍ مُحدَّدٍ أوْ عملٍ مُعيَّنٍ هوَ خيارٌ حكيمٌ.

6- **تحديدُ الوقتِ المناسبِ للبَدْءِ بتنفيذِ المشروعِ**؛ ما يضمنُ اتِّخاذَ قراراتٍ مدروسةٍ بناءً على معلوماتٍ دقيقةٍ، وتجنُّبَ الخسائرِ المُحتمَلةِ.

أُفكِّرُ

أفترضُ أنَّ شخصًا ما قدْ قرَّرَ فتحَ مطعمٍ في منطقةٍ نائيةٍ يسكنُها عددٌ قليلٌ منَ الناسِ، أوْ إنشاءَ مشروعٍ يتمثَّلُ في بيعِ ملابسَ شتويةٍ في منطقةٍ حارَّةٍ على مدارِ العامِ. ما المشكلةُ في كلٍّ منْ هذينِ المشروعينِ؟ وما حُكْمي عليْهِما منْ حيثُ النجاحُ أوِ الفشلُ؟ أُبرِّرُ إجابتي.

- أُوضِّحُ بكلماتي الخاصةِ أهميةَ دراسةِ الجدوى للمشروعاتِ.

نشاطٌ

1 – سأعملُ ضمنَ مجموعةٍ.

2 – أُشارِكُ أفرادَ مجموعتي في دراسةِ الموقفينِ الآتيين:

* قرَّر طالبٌ أنْ يفتحَ كُشْكًا لبيعِ العصائرِ الطبيعيةِ بجانبِ المدرسةِ. بعدَ انتهاءِ الدوامِ المدرسيِّ، حصلَ الطالبُ على مساعدةٍ لشراءِ عَصّارةٍ يدويةٍ وموادَّ أوّليةٍ، وبدأَ العملَ مباشرةً منْ دونِ أنْ يستشيرَ أحدًا، أوْ يجمعَ معلوماتٍ عنْ مشروعِهِ.
* أرادَتْ طالبةٌ إنشاءَ مشروعٍ يتمثَّلُ في بيعِ دفاترَ مُخصَّصةٍ داخلَ المدرسةِ؛ إذ لاحظَتْ أنَّ المكتباتِ لا تبيعُ هذا النوعَ منَ الدفاترِ. قبلَ البَدْءِ، سألَتْ هذهِ الطالبةُ 50 طالبةً إذا كنَّ يُفضِّلْنَ أنْ تكونَ الدفاترُ بأسمائِهنَّ. وقدْ تبيَّنَ لها أنَّ 35 طالبةً منْهُنَّ مُهتمّاتٌ بالفكرةِ، فأخذَتْ تَحْسُبُ تكلفةَ الطباعةِ، وحدَّدَتْ سعرًا مناسبًا للبيعِ، ثمَّ بدأتِ العملَ بمشروعِها.

3 – أُجيبُ – بالتعاونِ معَ أفرادِ مجموعتي – عنِ الأسئلةِ الآتيةِ:

أ – هلْ سينجحُ المشروعانِ؟ أبرِّرُ إجابتي.

ب – ما المشكلاتُ التي قدْ يُواجِهُها مشروعُ بيعِ العصائرِ الطبيعيةِ؟ أُبرِّرُ إجابتي.

ج – برأيي، هلْ تُعَدُّ دراسةُ الجدوى مُهِمَّةً لنجاحِ المشروعاتِ؟ أُبرِّرُ إجابتي.

الربطُ معَ التكنولوجيا

في عصرِ التكنولوجيا، لمْ يَعُدْ إعدادُ دراسةِ الجدوى يعتمدُ فقطْ على الورقةِ والقلمِ، وإنَّما تَعدّى ذلكَ ليشملَ استخدامَ أدواتٍ رقميةٍ تساعدُنا على جمعِ المعلوماتِ، وتحليلِها بدِقَّةٍ؛ واتِّخاذِ قراراتٍ مَبْنيةٍ على بياناتٍ حقيقيةٍ؛ ما يُقلِّلُ منَ المخاطرِ، ويُوفِّرُ الوقتَ والجُهْدَ.

معلومةٌ تعلَّمْتُها، وأُشارِكُ فيها عائلتي

قبلَ البَدْءِ بأيِّ مشروعٍ، يجبُ التأكُّدُ منْ وجودِ طلبٍ حقيقيٍّ على المُنتَجِ الذي يقومُ عليْهِ المشروعُ، وإعدادُ سلسلةٍ منَ الدراساتِ لجمعِ البياناتِ والمعلوماتِ اللازمةِ عنِ المشروعِ المُقترَحِ، ثمَّ العملُ على تحليلِ هذهِ البياناتِ والمعلوماتِ؛ لتعرُّفِ إمكانيةِ تنفيذِهِ، واحتماليةِ نجاحِهِ، وتقديرِ عوائدِهِ، وتحديدِ تكلفةِ عمليةِ الإنتاجِ، وغيرِ ذلكَ، ثمَّ تقريرُ إذا كانَ المشروعُ مُجديًا للاستثمارِ أمْ لا.

نصيحةٌ

لا ينبغي لأحدٍ الشروعُ في تنفيذِ مشروعٍ قبلَ دراستِهِ جيِّدًا؛ فالإعجابُ بفكرةِ المشروعِ لا يكفي فقطْ لنجاحِهِ، والحماسُ وحدَهُ لنْ يُؤدِّيَ إلى تحقيقِ الأهدافِ المنشودةِ منَ المشروعِ. لهذا يتعيَّنُ على كلٍّ مِنّا – قبلَ استثمارِ الوقتِ والمالِ والجُهْدِ – أنْ يبحثَ عنْ إجابةٍ شافيةٍ لأسئلةٍ مُهِمَّةٍ، مثلَ: هلْ فكرةُ المشروعِ قابلةٌ للتنفيذِ حقًّا؟ وهلْ درسْتُ جميعَ الجوانبِ التي قدْ تُؤثِّرُ في نجاحِها؟ ولنتذكَّرْ دائمًا أنَّ دراسةَ الجدوى لا تُعوِّقُ تحقيقَ أحلامِنا، بلْ تحميها.

أُقيِّمُ تعلُّمي

السؤالُ الأوَّلُ: أُوضِّحُ المقصودَ بدراسةِ الجدوى.

السؤالُ الثاني: أضعُ إشارةَ (✓) بجانبِ العبارةِ الصحيحةِ، وإشارةَ (✗) بجانبِ العبارةِ غيرِ الصحيحةِ في ما يأتي:

1- تساعدُ دراسةُ الجدوى صاحبَ المشروعِ على تعرُّفِ إمكانيةِ نجاحِ فكرتِهِ قبلَ تنفيذِها. ( )

2- يُمكِنُ البَدْءُ بتنفيذِ المشروعِ مباشرةً بعدَ تحديدِ الفكرةِ منْ دونِ حاجةٍ إلى جمعِ المعلوماتِ أوْ تحليلِها. ( )

3- تهدفُ دراسةُ الجدوى إلى تقليلِ المخاطرِ المُتوقَّعةِ، وزيادةِ فرصِ النجاحِ. ( )

4- تقتصرُ دراسةُ الجدوى على حسابِ تكاليفِ المشروعِ الماليةِ. ( )

5- تُسهِمُ دراسةُ الجدوى في اتِّخاذِ قرارِ الاستمرارِ في تنفيذِ المشروعِ، أوْ تعديلِهِ، أوْ إلغائِهِ. ( )

السؤالُ الثالثُ: أختارُ رمزَ الإجابةِ الصحيحةِ في كلٍّ ممّا يأتي:

1- **يستطيعُ صاحبُ فكرةِ المشروعِ أنْ يُعِدَّ دراسةَ الجدوى الاقتصاديةِ بنفسِهِ؛ شرطَ أنْ:**

أ) يتمتَّعَ بسمعةٍ طيِّبةٍ في مجالِ الإنتاجِ الخاصِّ بالمشروعِ.

ب) تتوافرَ لديْهِ الخبرةُ الكافيةُ والمعرفةُ الواسعةُ بمجالِ المشروعِ.

ج) يُظهِرَ شغفًا وحماسًا لفكرةِ المشروعِ.

د) يكونَ قادرًا على استثمارِ الوقتِ والمالِ والجُهْدِ في المشروعِ.

2- **جميعُ ما يأتي منْ أهميةِ دراسةِ الجدوى، ما عدا:**

أ) تقييمَ إمكانيةِ نجاحِ المشروعِ المُقترَحِ.

ب) استقصاءَ الحاجةِ إلى نشاطِ المشروعِ.

ج) تحديدَ الوقتِ المناسبِ للبَدْءِ بتنفيذِ المشروعِ.

د) تحديدَ مدى الحاجةِ إلى وضعِ أهدافٍ للمشروعِ.

3- **جميعُ ما يأتي منَ الأسئلةِ المُهِمَّةِ التي يجبُ الإجابةُ عنْها قبلَ البَدْءِ بتنفيذِ مشروعي، ما عدا:**

أ) هلْ سأُحقِّقُ ربحًا؟

ب) هلْ يوجدُ مُنافِسونَ؟

ج) هلْ أنا خبيرٌ بالأدواتِ الرقميةِ؟

د) ما التكاليفُ المُتوقَّعةُ؟

الدرسُ الثاني 2

مُكوِّناتُ دراسةِ الجدوى: الدراسةُ السوقيةُ

أستكشفُ

- ما مستوى الطلبِ على مُنتَجي في السوقِ؟
- ما حجمُ القوَّةِ الشرائيةِ للزبائنِ والعملاءِ المُستهدَفينَ؟
- ما طبيعةُ الزبائنِ المُستهدَفينَ وسلوكِهِمْ؟
- مَنِ المُنافِسونَ؟
- ما حجمُ القوَّةِ والضعفِ لدى المُنافِسينَ؟
- ما الميزةُ التنافسيةُ التي تُميِّزُ مُنتَجي عنْ غيرِهِ منَ المُنتَجاتِ المُشابِهةِ في السوقِ؟

نتاجاتُ التعلُّمِ:

1- تعرُّفُ مفهومِ الدراسةِ السوقيةِ.
2- توضيحُ أهميةِ جمعِ المعلوماتِ عنِ الزبائنِ والمُنافِسينَ قبلَ تنفيذِ المشروعِ.
3- استنتاجُ أهميةِ الدراسةِ السوقيةِ.
4- تعرُّفُ برامجِ الحاسوبِ والأدواتِ الرقميةِ التي تُسهِّلُ دراسةَ الجدوى.

المفاهيمُ والمصطلحاتُ الرئيسةُ:

الدراسةُ السوقيةُ، الزبائنُ، المُنافِسونَ، الحِصَّةُ السوقيةُ.

أتعلَّمُ

مُكوِّناتُ دراسةِ الجدوى:

تتألَّفُ دراسةُ الجدوى منْ عِدَّةِ عناصرَ رئيسةٍ، وتتمثَّلُ أهميةُ هذهِ العناصرِ في تقديمِ صورةٍ مُتكامِلةٍ عنِ المشروعِ. أنظرُ الشكلَ (1).

الشكلُ (1): مُكوِّناتُ دراسةِ الجدوى الرئيسةِ.

الدراسةُ السوقيةُ:

تُعَدُّ الدراسةُ السوقيةُ البدايةَ المناسبةَ والركيزةَ الأساسيةَ لإعدادِ دراسةِ الجدوى؛ لأنَّها تساعدُ على تحديدِ إذا كانَ المشروعُ يستحقُّ الاستمرارَ في إجراءِ بقيَّةِ الدراساتِ أمْ لا. فإذا أظهرَتْ نتائجُ الدراسةِ السوقيةِ أنَّ المشروعَ غيرُ قابلٍ للنجاحِ في السوقِ، فليسَ منَ المنطقيِّ استكمالُ بقيَّةِ دراساتِ الجدوى.

تُعرَّفُ **الدراسةُ السوقيةُ** **(Market Study)** أوْ **(Market Analysis)** بأنَّها عمليةُ جمعٍ وتحليلٍ للمعلوماتِ المُتعلِّقةِ بالسوقِ والزبائنِ والمُنافِسينَ؛ لتعرُّفِ مدى وجودِ طلبٍ على المُنتَجِ أوِ الخدمةِ، وتحديدِ إمكانيةِ نجاحِ المشروعِ في السوقِ.

تُركِّزُ هذهِ الدراسةُ على فهمِ السوقِ عنْ طريقِ تعرُّفِ مدى حاجةِ الزبائنِ إلى المُنتَجِ، والكشفِ عنْ وجودِ فجوةٍ سوقيةٍ يُمكِنُ بها دخولُ السوقِ، وتحقيقُ الأرباحِ، إضافةً إلى التحقُّقِ منْ درجةِ مُلاءَمةِ السوقِ للمُنتَجِ الذي سيتمُّ تقديمُهُ.

ترتكزُ الدراسةُ السوقيةُ على عناصرَ عِدَّةٍ، أهمُّها:

1 – الزبائنُ (Customers):

فئةٌ مُستهدَفةٌ بالمُنتَجِ (سلعةٌ أوْ خدمةٌ)، أوْ أشخاصٌ يتوقَّعُ صاحبُ المشروعِ أنْ يُقدِموا على شراءِ هذا المُنتَجِ عندَ طرحِهِ في السوقِ. لهذا يتعيَّنُ على صاحبِ المشروعِ جمعُ معلوماتٍ كافيةٍ عنِ الزبائنِ، مثلَ: احتياجاتِهِمْ، ورغباتِهِمْ، وقدراتِهِمُ الشرائيةِ، وأماكنِ الشراءِ المُفضَّلةِ لديْهِمْ، وآليَّةِ الشراءِ التي يرغبونَ فيها.

إنَّ جمعَ هذهِ المعلوماتِ وغيرِها يساعدُ على التأكُّدِ منْ وجودِ رغبةٍ حقيقيةٍ في الشراءِ لدى الزبائنِ، ومنْ قدرتِهِمُ الفعليةِ على شراءِ المُنتَجِ.

إنَّ كثرةَ أعدادِ الزبائنِ المُحتمَلينَ للمشروعِ تُعَدُّ دافعًا رئيسًا لإقامتِهِ، غيرَ أنَّ الوصولَ إليْهِمْ جميعًا لأخذِ معلوماتٍ منْهُمْ أمرٌ صعبُ المنالِ. ولكنْ، توجدُ وسائلُ عِدَّةٌ لتحقيقِ ذلكَ، منْها: إعدادُ استبانةٍ لعيِّنةٍ منْهُمْ؛ بُغْيَةَ تعرُّفِ آرائِهِمْ حيالَ المُنتَجِ، وما يُمكِنُ أنْ يجذبَهُمْ إليْهِ.

؟ – أبحثُ عنْ طرائقَ أُخرى لجمعِ معلوماتٍ عنِ الزبائنِ المُحتمَلينَ للمشروعِ.

2 – المُنافِسونَ (Competitors):

جهاتٌ أوْ أفرادٌ يُقدِّمونَ المُنتَجَ نفسَهُ في السوقِ؛ أيْ مُنتَجًا بديلًا عنْ مُنتَجي. لهذا يجبُ على صاحبِ المشروعِ أنْ يتعرَّفَ إلى المُنافِسينَ، وأنْ يجمعَ معلوماتٍ عنْ صفاتِهِمْ، وعددِهِمْ، وأسمائِهِمْ، وأماكنِ وجودِهِمْ، وعنْ أنواعِ السلعِ أوِ الخدماتِ التي يُقدِّمونَها، وأسعارِها، إضافةً إلى أساليبِ ترويجِ مُنتَجاتِهِمْ.

إنَّ التعرُّفَ إلى المُنافِسينَ، وتحليلَ مَواطِنِ القوَّةِ ومَواطِنِ الضعفِ لديْهِمْ، يساعدُ صاحبَ المشروعِ على التميُّزِ والتفوُّقِ في السوقِ، ويُسهِمُ في تحديدِ سعرِ المُنتَجِ ومواصفاتِهِ على نحوٍ يجعلُهُ أكثرَ جاذبيةً للزبائنِ، إضافةً إلى الاستحواذِ على حِصَّةٍ سوقيةٍ مناسبةٍ تضمنُ نجاحَ المشروعِ وديمومتَهُ.

تُعرَّفُ **الحِصَّةُ السوقيةُ** (Market Share) بأنَّها نسبةٌ يُمثِّلُها حجمُ مبيعاتِ مشروعٍ ما أوْ شركةٍ مُعيَّنةٍ مقارنةً بإجماليِّ مبيعاتِ السوقِ لنفسِ المُنتَجِ أوِ الخدمةِ خلالَ مُدَّةٍ زمنيةٍ مُحدَّدةٍ.

بعبارةٍ أُخرى، الحِصَّةُ السوقيةُ هيَ مقدارُ ما يملكُهُ المشروعُ منْ سوقِ المُنتَجِ مقارنةً بما يملكُهُ المُنافِسونَ منَ السوقِ نفسِهِ.

مثالٌ:

إذا كانَ إجماليُّ مبيعاتِ السوقِ منْ مُنتَجٍ مُعيَّنٍ 1000 وحدةٍ، وباعَ صاحبُ المشروعِ 200 وحدةٍ، فإنَّ حِصَّتَهُ السوقيةَ تبلغُ 20%.

؟ – أُصمِّمُ خريطةً مفاهيميةً للعناصرِ التي ترتكزُ عليْها الدراسةُ السوقيةُ.

3 – تحليلُ البيئةِ المحيطةِ بالمشروعِ:

قبلَ البَدْءِ بتنفيذِ أيِّ مشروعٍ، لا بُدَّ منْ دراسةِ البيئةِ المحيطةِ بالمشروعِ، وفهمِ العواملِ التي قدْ تُؤثِّرُ في نجاحِهِ أوْ فشلِهِ. يستطيعُ صاحبُ المشروعِ استخدامَ العديدِ منْ أدواتِ التفكيرِ والتحليلِ التي تساعدُهُ على اتِّخاذِ قراراتٍ أفضلَ بخصوصِ مشروعِهِ، مثلَ: أداةِ التحليلِ (PESTEL)، وأداةِ التحليلِ (SWOT).

أ– تحليلُ (PESTEL):

يُستخدَمُ هذا النوعُ منَ التحليلِ لدراسةِ العواملِ الخارجيةِ التي قدْ تُؤثِّرُ في المشروعِ، وتشملُ ما يأتي:

1 – **العواملُ السياسيةُ (P – Political)**: هلْ توجدُ مخاطرُ أوْ قراراتٌ سياسيةٌ قدْ تُؤثِّرُ في المشروعِ؟

2 – **العواملُ الاقتصاديةُ (E – Economic)**: هلْ تُؤثِّرُ الأسعارُ أوْ يُؤثِّرُ مستوى دخلِ الأفرادِ في نجاحِ المشروعِ؟

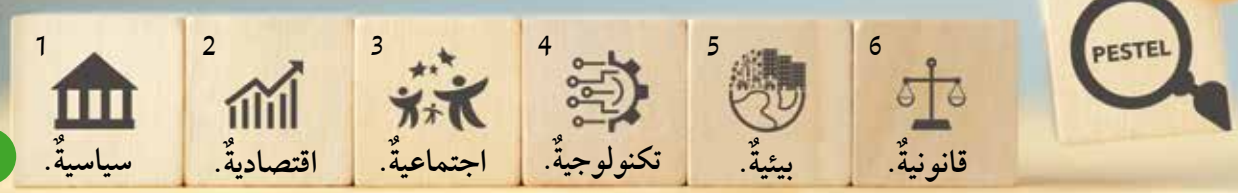
3 – **العواملُ الاجتماعيةُ (S – Social)**: هلْ يتناسبُ المشروعُ معَ أنماطِ حياةِ الأفرادِ وعاداتِهِمْ؟

4 – **العواملُ التكنولوجيةُ (T – Technological)**: هلْ يتطلَّبُ المشروعُ وجودَ إنترنتْ أوْ أجهزةٍ أوْ تطبيقاتٍ تكنولوجيةٍ؟

5 – **العواملُ البيئيةُ (E – Environmental)**: هلْ يُؤثِّرُ المشروعُ في البيئةِ؟ وهلْ يُعَدُّ صديقًا لها؟

6 – **العواملُ القانونيةُ (L – Legal)**: هلْ يتطلَّبُ المشروعُ إصدارَ تصاريحَ أوِ التزامًا بقوانينَ وشروطٍ مُعيَّنةٍ؟

؟ – ما أهميةُ تحليلِ العواملِ المذكورةِ آنفًا في نجاحِ المشروعِ؟



ب- تحليلُ (SWOT):

يُستخدَمُ هذا النوعُ منَ التحليلِ لدراسةِ وضعِ المشروعِ نفسِهِ داخليًّا وخارجيًّا عنْ طريقِ تحديدِ ما يأتي:

1- **مَواطِنُ القوَّةِ في المشروعِ (S- Strengths)**: المزايا والإمكاناتُ الإيجابيةُ التي يمتلكُها المشروعُ، وتساعدُهُ على التفوُّقِ على المُنافِسينَ، بما في ذلكَ امتلاكُ صاحبِ المشروعِ خبرةً سابقةً في المجالِ الخاصِّ بمشروعِهِ، وعدمِ حاجةِ المشروعِ إلى رأسِ مالٍ كبيرٍ، وانخفاضِ أسعارِ المُنتَجِ مقارنةً بأسعارِ السوقِ، وتميُّزِ المُنتَجِ بجودةٍ أكثرَ منْ جودةِ مُنتَجاتِ المُنافِسينَ، واختلافِهِ عنْها.

2- **مَواطِنُ الضعفِ في المشروعِ التي قدْ تحتاجُ إلى تحسينٍ (W- Weaknesses)**: إشكاليةٌ داخلَ المشروعِ قدْ تُؤثِّرُ فيهِ سلبًا، مثلَ: محدوديةِ رأسِ المالِ، ونقصِ الخبرةِ في الإدارةِ، والضعفِ في عمليةِ التسويقِ، وقِلَّةِ عددِ الأيدي العاملةِ المُدرَّبةِ.

3- **الفرصُ المتاحةُ التي يُمكِنُ الاستفادةُ منْها (O- Opportunities)**: عواملُ خارجيةٌ يُمكِنُ توظيفُها لمصلحةِ المشروعِ، مثلَ: زيادةِ الطلبِ على المُنتَجِ في المجتمعِ، وعدمِ وجودِ كثيرٍ منَ المُنافِسينَ في المنطقةِ، وإمكانيةِ البيعِ عبرَ وسائلِ التواصلِ الاجتماعيِّ.

4- **التهديداتُ أوِ التحدِّياتُ المُحتمَلةُ التي قدْ يُواجِهُها المشروعُ (T- Threats)**: تهديداتٌ وتحدِّياتٌ تتمثَّلُ في وجودِ مُنافِسينَ أقوياءَ يعرضونَ مُنتَجاتِهِمْ بأسعارٍ أقلَّ، وارتفاعِ الأسعارِ (التضخُّمُ)، وانخفاضِ قدرةِ الأفرادِ الشرائيةِ.

أُفكِّرُ

قدْ يؤدّي أيُّ خطأٍ بسيطٍ في دراسةِ السوقِ إلى خسائرَ كبيرةٍ. فمثلًا، أطلقَ أحدُ البنوكِ العالميةِ عامَ 2009م حملةً إعلانيةً دوليةً، حملَتْ شعارَ (Assume Nothing)، وقُصِدَ بها (لا تفترضْ شيئًا)، لكنَّ ترجمةَ ذلكَ في بعضِ الأسواقِ جاءَتْ بمعنى (افعلْ لا شيءَ)؛ ما تسبَّبَ في انحرافِ المعنى عنْ سياقِهِ، وفقدانِ الرسالةِ التسويقيةِ لجوهرِها الحقيقيِّ. نتيجةً لذلكَ؛ اضطرَّ البنكُ إلى إطلاقِ حملةٍ جديدةٍ، رفعَتْ شعارَ (The World's Local Bank)، وبلغَتْ تكلفتُها نحوَ 10 ملايينِ دولارٍ.

يُبيِّنُ هذا الخطأُ أهميةَ دراسةِ السوقِ المُستهدَفِ بعنايةٍ، حتّى عندَ إطلاقِ حملةٍ تسويقيةٍ، فكيفَ يكونُ الحالُ عندَ إطلاقِ مشروعٍ جديدٍ كليًّا؟

نشاطٌ تحليلُ فكرةِ مشروعٍ باستخدامِ الأداةِ (PESTEL) والأداةِ (SWOT).

1- يُقسِّمُ المُعلِّمُ/ المُعلِّمةُ طلبةَ الصفِّ إلى مجموعاتٍ.

2- يطلبُ المُعلِّمُ/ المُعلِّمةُ إلى أفرادِ كلِّ مجموعةٍ اختيارَ فكرةِ مشروعٍ بسيطةٍ تُلائِمُ بيئةَ الطلبةِ وواقعَهُمْ.

3- يُوجِّهُ المُعلِّمُ/ المُعلِّمةُ أفرادَ كلِّ مجموعةٍ إلى تحليلِ المشروعِ باستخدامِ كلٍّ منَ الأداةِ (PESTEL) والأداةِ (SWOT) كما يأتي:

أ- تحليلُ (PESTEL): دراسةُ أفرادِ كلِّ مجموعةٍ العواملَ الخارجيةَ المُؤثِّرةَ في المشروعِ، إضافةً إلى كتابةِ مثالٍ أوْ ملاحظةٍ واحدةٍ - على الأقلِّ- لكلِّ عاملٍ منَ العواملِ الستةِ (السياسيةُ، الاقتصاديةُ، الاجتماعيةُ، التكنولوجيةُ، البيئيةُ، القانونيةُ).

ب- تحليلُ (SWOT): تحديدُ أفرادِ كلِّ مجموعةٍ مَواطِنَ القوَّةِ ومَواطِنَ الضعفِ في مشروعِهِمْ، إضافةً إلى الفرصِ المتاحةِ، والتهديداتِ المُحتمَلةِ التي قدْ يُواجِهُها المشروعُ.

4- يطلبُ المُعلِّمُ/ المُعلِّمةُ إلى أفرادِ كلِّ مجموعةٍ عرضَ النتائجِ التي توصَّلوا إليْها أمامَ أفرادِ المجموعاتِ الأُخرى.

الربطُ معَ التكنولوجيا

تُسهِمُ الأدواتُ الرقميةُ والتطبيقاتُ الحديثةُ في مساعدةِ صاحبِ المشروعِ على جمعِ بياناتٍ دقيقةٍ عنِ السوقِ والزبائنِ؛ ما يجعلُ قراراتِهِ مَبْنيةً على معلوماتٍ حقيقيةٍ، لا على التخمينِ أوِ الافتراضِ.

منْ أبرزِ هذهِ الأدواتِ:

1- **أداةُ (Think with Google)**: تُقدِّمُ هذهِ الأداةُ مُؤشِّراتٍ لحجمِ البحثِ عنْ مُنتَجٍ مُعيَّنٍ، واتجاهاتِ السوقِ، وأكثرِ الفئاتِ اهتمامًا بالمُنتَجِ؛ ما يساعدُ على تقديرِ الحجمِ المُتوقَّعِ منَ الطلبِ.

2- **أداةُ (Google Analytics)**: تساعدُ هذهِ الأداةُ على تحليلِ سلوكِ الزُّوّارِ في المواقعِ الإلكترونيةِ، مثلَ: الصفحاتِ التي يزورونَها، ومُدَّةِ بقائِهِمْ فيها، ومصادرِ دخولِهِمْ إلى كلِّ موقعٍ. وفي حالِ كانَ المشروعُ إلكترونيًّا، فإنَّهُ يُمكِنُ استخدامُ أدواتِ تحليلِ البياناتِ المُرتبِطةِ بالمتاجرِ الإلكترونيةِ لفهمِ سلوكِ العملاءِ، وتعرُّفِ اتجاهاتِهِمُ الشرائيةِ.

3- **أداةُ (Make My Persona)**: تساعدُ هذهِ الأداةُ على تكوينِ صورةٍ افتراضيةٍ دقيقةٍ للعميلِ المُستهدَفِ منْ حيثُ العمرُ، والاهتماماتُ، ومستوى الدخلِ، ونمطُ الحياةِ.

4- **أداةُ (Social Mention)**: تتيحُ هذهِ الأداةُ متابعةَ أنشطةِ المُنافِسينَ عبرَ وسائلِ التواصلِ الاجتماعيِّ، وتحليلَ آراءِ الجمهورِ بخصوصِ مُنتَجاتِهِمْ؛ ما يساعدُ على تقييمِ الجودةِ، والأسعارِ، واستراتيجياتِ الترويجِ.

كذلكَ توجدُ أدواتٌ أُخرى لإعدادِ الاستباناتِ الرقميةِ، مثلَ: (Google Forms)، و(Microsoft Forms)، و(SurveyMonkey).

تساعدُ هذهِ الأدواتُ على إعدادِ استباناتٍ إلكترونيةٍ سهلةِ التوزيعِ عبرَ وسائلِ التواصلِ الاجتماعيِّ، وتحليلِ النتائجِ تلقائيًّا باستخدامِ رسومٍ بيانيةٍ وإحصاءاتٍ واضحةٍ؛ ما يُسهِّلُ فهمَ احتياجاتِ الزبائنِ وتفضيلاتِهِمْ.

معلومةٌ تعلَّمْتُها، وأُشارِكُ فيها عائلتي

تُعَدُّ الدراسةُ السوقيةُ الخطوةَ الأولى لنجاحِ أيِّ مشروعٍ؛ فهيَ تساعدُ صاحبَ المشروعِ على فهمِ احتياجاتِ الزبائنِ، ومعرفةِ المُنافِسينَ، والتأكُّدِ منْ وجودِ فرصةٍ حقيقيةٍ في السوقِ قبلَ استثمارِ الوقتِ والمالِ.

نصيحةٌ

لا ينبغي لأحدٍ بَدْءُ أيِّ مشروعٍ قبلَ التأكُّدِ منْ وجودِ حاجةٍ حقيقيةٍ إليْهِ في السوقِ. ومنْ ثَمَّ، فإنَّ منَ المُهِمِّ أنْ نسألَ، ونبحثَ، ونُحلِّلَ جيِّدًا؛ فالمعلومةُ الصحيحةُ تُجنِّبُنا تكبُّدَ أيِّ خسائرَ فادحةٍ لاحقًا.

أُقيِّمُ تعلُّمي

السؤالُ الأوَّلُ: أُوضِّحُ المقصودَ بكلٍّ ممّا يأتي:

الزبائنُ، الحِصَّةُ السوقيةُ.

السؤالُ الثاني: أضعُ إشارةَ (✓) بجانبِ العبارةِ الصحيحةِ، وإشارةَ (✗) بجانبِ العبارةِ غيرِ الصحيحةِ في ما يأتي:

1- تُعَدُّ الدراسةُ السوقيةُ البدايةَ المناسبةَ والركيزةَ الأساسيةَ لإعدادِ دراسةِ الجدوى. ( )

2- مهما كانَتِ النتيجةُ التي أظهرَتْها دراسةُ السوقِ، فلا بُدَّ منْ إجراءِ بقيَّةِ دراساتِ الجدوى؛ لتكوينِ صورةٍ مُتكامِلةٍ عنِ المشروعِ. ( )

3- ترتكزُ الدراسةُ السوقيةُ على دراسةِ عنصرينِ مُهِمَّينِ، هما: الزبائنُ، والمُنافِسونَ. ( )

4- تُسهِمُ الأدواتُ الرقميةُ والتطبيقاتُ الحديثةُ في توفيرِ معلوماتٍ دقيقةٍ غيرِ افتراضيةٍ لصاحبِ المشروعِ. ( )

5- يُستخدَمُ تحليلُ (PESTEL) لدراسةِ العواملِ الداخليةِ التي قدْ تُؤثِّرُ في المشروعِ. ( )

السؤالُ الثالثُ: أُعلِّلُ ما يأتي:

1- يتعيَّنُ على صاحبِ المشروعِ جمعُ معلوماتٍ كافيةٍ عنِ الزبائنِ قبلَ البَدْءِ بتنفيذِ المشروعِ.

2- منَ المُهِمِّ التعرُّفُ إلى المُنافِسينَ، وتحليلُ مَواطِنِ القوَّةِ ومَواطِنِ الضعفِ لديْهِمْ.

السؤالُ الرابعُ: أختارُ رمزَ الإجابةِ الصحيحةِ في كلٍّ ممّا يأتي:

1- أهمُّ عنصرينِ ترتكزُ عليْهِما الدراسةُ السوقيةُ هما:

أ) الزبائنُ، والمنافسونَ.
ب) الحِصَّةُ السوقيةُ، والعواملُ السياسيةُ.
ج) مَواطِنُ القوَّةِ في المشروعِ، ومَواطِنُ الضعفِ فيهِ.
د) العواملُ التكنولوجيةُ، والعواملُ البيئيةُ.

2- بناءً على تحليلِ (PESTEL)، فإنَّ "تأثيرَ مستوى دخلِ الأفرادِ في نجاحِ المشروعِ" يدخلُ ضمنَ العواملِ:

أ) السياسيةِ.
ب) الاقتصاديةِ.
ج) الاجتماعيةِ.
د) القانونيةِ.

3- منَ الأمثلةِ على مَواطِنِ القوَّةِ في المشروعِ ضمنَ تحليلِ (SOWT):

أ) ارتفاعُ الأسعارِ (التضخُّمُ).
ب) وجودُ مُنافِسينَ أقوياءَ.
ج) قِلَّةُ عددِ الموظفينَ والعاملينَ.
د) عدمُ حاجةِ المشروعِ إلى رأسِ مالٍ كبيرٍ.

الدراسةُ الفنيةُ

أستكشفُ

في عامِ 2017م، أعلنَتْ شركةٌ عالميةٌ ناشئةٌ عنْ إطلاقِ هاتفٍ ذكيٍّ يمتازُ بمواصفاتٍ مُبهِرةٍ وسعرٍ مُنافِسٍ. خلالَ أيامٍ معدودةٍ، تلقَّتِ الشركةُ آلافَ الطلباتِ لحجزِ المُنتَجِ مُسبَقًا، وكانَ الجميعُ يتوقَّعُ نجاحًا كبيرًا.

ولكنْ، ما إنْ بدأَتْ عمليةُ البيعِ، حتّى واجهَتِ الشركةُ مشكلةً خطيرةً؛ إذْ لمْ يكنْ لديْها مصنعٌ قادرٌ على إنتاجِ الكمياتِ المطلوبةِ، فتأخَّرَتْ عمليةُ التوريدِ، وارتفعَتْ تكاليفُ الشحنِ، وأخذَ الزبائنُ يلغونَ طلباتِهِمْ.

لقدْ كانَتِ الفكرةُ ممتازةً، وكانَ الطلبُ كبيرًا منَ الزبائنِ، لكنَّ المشروعَ فشلَ في نهايةِ المطافِ.

- برأيي، ما السببُ الحقيقيُّ لفشلِ المشروعِ؟
- هلْ يكفي وجودُ طلبٍ في السوقِ لنجاحِ المشروعِ؟
- ما الأمورُ الفنيةُ التي كانَ منَ الواجبِ دراستُها قبلَ البَدْءِ بالإنتاجِ؟
- هلْ يُمكِنُني تنفيذُ أيِّ مشروعٍ منْ دونِ معرفةِ عددِ العُمّالِ المطلوبينَ أوْ نوعِ المُعَدّاتِ اللازمةِ وعددِها؟

نتاجاتُ التعلُّمِ:

1- تعرُّفُ مفهومِ الدراسةِ الفنيةِ.
2- تحديدُ عناصرِ الدراسةِ الفنيةِ.
3- تحليلُ مُتطلَّباتِ المشروعِ منَ الناحيةِ التنفيذيةِ.
4- استنتاجُ أهميةِ الدراسةِ الفنيةِ في نجاحِ المشروعِ.
5- تعرُّفُ بعضِ برامجِ الحاسوبِ والأدواتِ الرقميةِ التي تُسهِّلُ الدراسةَ الفنيةَ.

المفاهيمُ والمصطلحاتُ الرئيسةُ:

الدراسةُ الفنيةُ، الطاقةُ الإنتاجيةُ، الموادُّ الخامُ.

أتعلَّمُ

ما إنْ يتأكَّدُ رائدُ الأعمالِ منْ وجودِ طلبٍ حقيقيٍّ على مُنتَجِهِ بناءً على الدراسةِ السوقيةِ، حتّى ينتقلَ إلى خطوةٍ مُهِمَّةٍ أُخرى، هيَ الإجابةُ عنِ السؤالِ الرئيسِ الآتي:

- كيفَ سأُنفِّذُ المشروعَ على أرضِ الواقعِ؟

تتمثَّلُ الإجابةُ عنْ هذا السؤالِ في **الدراسةِ الفنيةِ** (**Technical Feasibility Study**)؛ إذْ تُعْنى هذهِ الدراسةُ بجوانبِ المشروعِ العمليةِ والتنفيذيةِ، وتساعدُ على تحديدِ ما يَلزمُ المشروعَ منْ موقعٍ ومُعَدّاتٍ وموارِدَ بشريةٍ وموادَّ خامٍ؛ لضمانِ جاهزيتِهِ للتنفيذِ، ومنعِ حدوثِ أيِّ مشكلاتٍ تشغيليةٍ مُفاجِئةٍ؛ ما يتيحُ تشغيلَ المشروعِ بكفاءةٍ، ويعملُ على تحقيقِ أهدافِهِ.

عناصرُ الدراسةِ الفنيةِ:

تشتملُ الدراسةُ الفنيةُ على عددٍ منَ العناصرِ التي يُبيِّنُها الشكلُ (1).

الشكلُ (1): عناصرُ الدراسةِ الفنيةِ.

أُفكِّرُ

1 – ماذا سيحدثُ إذا كانَ الموقعُ المختارُ غيرَ مناسبٍ للمشروعِ؟

2 – أيُّ عناصرِ الدراسةِ الفنيةِ يُعَدُّ الأهمَّ منْ وجهةِ نظري؟ أُبرِّرُ إجابتي.

3 – إذا أردْتُ تقليلَ التكاليفِ، فأيُّ العناصرِ الفنيةِ يُمكنُ تعديلُهُ منْ دونِ التأثيرِ كثيرًا في جودةِ المشروعِ؟

نشاطٌ

أدرسُ – بالتعاونِ معَ أفرادِ مجموعتي – المواقفَ الآتيةَ لأصحابِ مشروعِ كُشْكِ القهوةِ، ثمَّ نُجيبُ معًا عنِ الأسئلةِ التي تليها:

1 – أقامَ مازنٌ مشروعَهُ في منطقةٍ نائيةٍ يندرُ مرورُ الأفرادِ بها.

2 – يستخدمُ عاصمٌ آلةً واحدةً فقطْ لصنعِ القهوةِ في خدمةِ مئاتِ الزبائنِ الذينَ يرتادونَ مَحلَّهُ.

3 – استخدمَتْ شذى عاملًا واحدًا لتلبيةِ حاجاتِ الزبائنِ طوالَ اليومِ.

4 – لمْ تُحسَبْ تكاليفُ الكهرباءِ والموادِّ الخامِ حسابًا دقيقًا قبلَ البَدْءِ بتنفيذِ مشروعِ مروةَ.

الأسئلةُ:

أ – ما أخطاءُ الدراسةِ الفنيةِ في كلِّ موقفٍ منَ المواقفِ السابقةِ؟

ب – أُحدِّدُ العنصرَ الفنيَّ الذي يشيرُ إليْهِ كلُّ موقفٍ منَ المواقفِ السابقةِ.

ج – كيفَ يُمكنُ تصحيحُ هذهِ الأخطاءِ؟

1 – اختيارُ الموقعِ:

يتعيَّنُ على صاحبِ المشروعِ دراسةُ المواقعِ المتاحةِ، واختيارُ المكانِ المناسبِ القريبِ منَ الزبائنِ، والتأكُّدُ منْ توافرِ المَرافقِ التي تَلزمُ المشروعَ، مثلَ مواقفِ السيّاراتِ. وكذلكَ توافرُ الخدماتِ الأساسيةِ، مثلَ: الكهرباءِ، والماءِ، إضافةً إلى سهولةِ الوصولِ إلى الموقعِ المختارِ.

2 – تحديدُ الطاقةِ الإنتاجيةِ:

تُعرَّفُ **الطاقةُ الإنتاجيةُ** (Production Capacity) بأنَّها أقصى حجمٍ منَ المُنتَجاتِ أوِ الخدماتِ التي يُمكِنُ للمُنشَأةِ (المصنعُ، الآلةُ، الفردُ) إنتاجُها خلالَ مُدَّةٍ زمنيةٍ مُحدَّدةٍ (يومٌ، شهرٌ، سنةٌ) باستخدامِ الموارِدِ المتاحةِ، في ظلِّ ظروفِ تشغيلٍ عاديةٍ.

بناءً على ذلكَ، فإنَّ الدراسةَ الفنيةَ مَعْنِيَّةٌ بالإجابةِ عنِ السؤالينِ الآتيينِ:

أ – كمْ عددُ الوحداتِ التي يُمكِنُ إنتاجُها يوميًّا؟

ب – هلِ الطاقةُ (القدرةُ) الإنتاجيةُ تَفي بحجمِ الطلبِ المُتوقَّعِ؟

3 – المُعَدّاتُ والآلاتُ:

يجبُ تحديدُ نوعِ الأجهزةِ والآلاتِ المطلوبةِ، وعددِها، وكلفتِها، وتعرُّفُ إنْ كانَتْ مُتوافِرةً محليًّا أمْ لا.

4 – الموادُّ الخامُ (raw materials):

تُعرَّفُ **الموادُّ الخامُ** بأنَّها موادُّ أوَّليةٌ يعتمدُ عليْها المشروعُ في إنتاجِ سلعتِهِ. وهذا يتطلَّبُ تحديدَ كلٍّ منَ الصنفِ، والكميةِ، وأماكنِ شراءِ الموادِّ، وأسماءِ المُورِّدينَ، وعناوينِهِمْ، وأسعارِ بيعِهِمْ للموادِّ الخامِ، والتأكُّدَ أنَّها مُتوافِرةٌ دائمًا، وتعرُّفَ تكلفةِ توريدِها.

5 – الموارِدُ البشريةُ:

تشملُ الموارِدُ البشريةُ العددَ اللازمَ منَ العُمّالِ، والمهاراتِ المطلوبةَ، والخبراتِ الضروريةَ.

يُذكَرُ أنَّ الدراسةَ الفنيةَ تعملُ على تحديدِ كلٍّ منَ التكاليفِ التأسيسيةِ (مثلُ: شراءِ المُعَدّاتِ، وتجهيزِ الموقعِ)، والتكاليفِ التشغيليةِ (مثلُ: الموادِّ، والأجورِ، ومصروفاتِ الماءِ والكهرباءِ) التي سيتمُّ تصنيفُها وحسابُها في الدراسةِ الماليةِ.

الربطُ معَ التكنولوجيا

تُسهِّلُ الأدواتُ الرقميةُ والتطبيقاتُ الحديثةُ على أصحابِ المشروعاتِ الحصولَ على معلوماتٍ مُهِمَّةٍ يَلزمُ توافرُها في الدراسةِ الفنيةِ. وهذهِ أبرزُ الأدواتِ والتطبيقاتِ، واستخداماتُ كلٍّ منْها:

1 – **تطبيقُ (Google Maps):** اختيارُ الموقعِ المناسبِ.

2 – **برمجيةُ إكسل (Excel):** حسابُ التكاليفِ التشغيليةِ.

3 – **شبكةُ الإنترنتْ:** البحثُ عنْ أسعارِ المُعَدّاتِ.

4 – **الذكاءُ الاصطناعيُّ:** المقارنةُ بينَ المُورِّدينَ.

كذلكَ تساعدُ وسائلُ التقنيةِ الحديثةُ أصحابَ المشروعاتِ على اتِّخاذِ قراراتٍ فنيةٍ دقيقةٍ، والحَدِّ منَ التقديرِ العشوائيِّ.

معلومةٌ تعلَّمْتُها، وأُشارِكُ فيها عائلتي

لا يتوقَّفُ نجاحُ المشروعِ فقطْ على وجودِ فكرةٍ جيِّدةٍ، وإنَّما يعتمدُ اعتمادًا كبيرًا على التخطيطِ الفنيِّ الدقيقِ، وذلكَ بتحديدِ ما يحتاجُ إليْهِ المشروعُ منْ موقعٍ، ومُعَدّاتٍ، وموارِدَ بشريةٍ، وموادَّ خامٍ، وغيرِ ذلكَ؛ ما يضمنُ القدرةَ على تنفيذِ المشروعِ بكفاءةٍ واستمراريةٍ.

نصيحةٌ

لا ينبغي لصاحبِ المشروعِ أنْ يبدأَ مشروعَهُ قبلَ التأكُّدِ أنَّهُ قادرٌ على تشغيلِهِ عمليًّا. ولا شكَّ في أنَّ التخطيطَ الفنيَّ الجيِّدَ اليومَ يَحولُ دونَ وقوعِ المشكلاتِ غدًا، ويضمنُ ديمومةَ المشروعِ.

أُقيِّمُ تعلُّمي

السؤالُ الأوَّلُ: أُوضِّحُ المقصودَ بكلٍّ ممّا يأتي:

الدراسةُ الفنيةُ، الموادُّ الخامُ.

السؤالُ الثاني: أذكرُ ثلاثةً منْ عناصرِ الدراسةِ الفنيةِ.

السؤالُ الثالثُ: أدرسُ الموقفَ الآتيَ، ثمَّ أُجيبُ عنِ السؤالينِ التاليين:

قرَّرَتْ حَلا إنشاءَ مشروعٍ لصنعِ الشوكولاتةِ المنزليةِ بعدَما لاحظَتْ وجودَ إقبالٍ كبيرٍ عليْها في السوقِ. بدأَتْ حَلا مشروعَها بحماسٍ، فاشترَتِ الموادَّ الخامَ، وروَّجَتْ للمشروعِ عبرَ وسائلِ التواصلِ الاجتماعيِّ. ولكنْ، بعدَ أيامٍ معدودةٍ، واجهَتْ حَلا مشكلاتٍ غيرَ مُتوقَّعةٍ؛ إذْ لمْ يكنْ لديْها مُعَدّاتٌ كافيةٌ للإنتاجِ بالكمياتِ المطلوبةِ، وكانَتْ مساحةُ العملِ ضيِّقةً، وزادَ مصروفُ الكهرباءِ، وتأخَّرَتْ في تسليمِ الطلباتِ في موعدِها.

1- برأيي، ما السببُ الحقيقيُّ لهذهِ المشكلاتِ؟

2- ما الأمورُ التي كانَ منَ الواجبِ على حَلا التفكيرُ فيها قبلَ الشروعِ في تنفيذِ المشروعِ؟

السؤالُ الرابعُ: أختارُ رمزَ الإجابةِ الصحيحةِ في كلٍّ ممّا يأتي:

1- تُعْنى الدراسةُ الفنيةُ بالجوانبِ:

أ) التشغيليةِ والتنظيميةِ للمشروعِ.
ب) العمليةِ والتنفيذيةِ للمشروعِ.
ج) القانونيةِ والبيئيةِ للمشروعِ.
د) التكنولوجيةِ والرقميةِ للمشروعِ.

2- جميعُ ما يأتي منْ عناصرِ الدراسةِ الفنيةِ، ما عدا:

أ) الموقعَ.
ب) الموادَّ الخامَ.
ج) الموارِدَ البشريةَ.
د) البيئةَ المحيطةَ بالمشروعِ.

3- المفهومُ الذي تشيرُ إليْهِ عبارةُ «أقصى حجمٍ منَ المُنتَجاتِ أوِ الخدماتِ التي يُمكِنُ للمُنشَأةِ (مصنعٌ، آلةٌ، فردٌ) إنتاجُها خلالَ مُدَّةٍ زمنيةٍ مُحدَّدةٍ (يومٌ، شهرٌ، سنةٌ) باستخدامِ الموارِدِ المتاحةِ، ضمنَ أحوالِ التشغيلِ العاديةِ» هوَ:

أ) المُعَدّاتُ والآلاتُ.
ب) الطاقةُ البشريةُ.
ج) الطاقةُ الإنتاجيةُ.
د) الموادُّ الأوَّليةُ.

الدرسُ الرابعُ 4

الدراسةُ الماليةُ

أستكشفُ

افتتحَ عيسى وأختُهُ ساميةُ مشروعًا صغيرًا لبيعِ العصائرِ الطبيعيةِ. في البدايةِ، كانَ الإقبالُ جيِّدًا، والمبيعاتُ اليوميةُ مُرتفِعةً، وكانا يشعرانِ بالرضا؛ لأنَّ الزبائنَ يزدادونَ يومًا بعدَ يومٍ. ولكنْ، بعدَ مرورِ ثلاثةِ أشهرٍ على افتتاحِ المشروعِ، تفاجأَ عيسى وساميةُ بأنَّ المالَ المُتبقّى لديْهِما قليلٌ جدًّا، حتّى إنَّهُما اضطرّا إلى الاستدانةِ لتأمينِ بعضِ النفقاتِ والمصروفاتِ.

- كيفَ يُمكِنُ تفسيرُ أنَّ المشروعَ لا يُحقِّقُ ربحًا كافيًا بالرغمِ منَ ارتفاعِ حجمِ المبيعاتِ؟
- أُفكِّرُ: ما الشيءُ الذي لمْ يحسبْهُ عيسى وساميةُ حسابًا دقيقًا؟
- هلْ يكفي فقطْ أنْ نعرفَ حجمَ المبيعاتِ للحُكْمِ على نجاحِ المشروعِ؟

نتاجاتُ التعلُّمِ:

1 – تعرُّفُ مفهومِ الدراسةِ الماليةِ.
2 – استنتاجُ أهميةِ الدراسةِ الماليةِ في نجاحِ المشروعِ.
3 – التمييزُ بينَ التكاليفِ الثابتةِ والتكاليفِ المُتغيِّرةِ.
4 – الحُكْمُ على جدوى المشروعِ ماليًّا.
5 – تعرُّفُ بعضِ برامجِ الحاسوبِ والأدواتِ الرقميةِ التي تُسهِّلُ الدراسةَ الماليةَ.

المفاهيمُ والمصطلحاتُ الرئيسةُ:

الدراسةُ الماليةُ، مُدَّةُ استردادِ رأسِ المالِ، الإيراداتُ، التكاليفُ التأسيسيةُ، التكاليفُ الثابتةُ، التكاليفُ المُتغيِّرةُ، نقطةُ التعادلِ.

أتعلَّمُ

بعدَ التأكُّدِ منْ وجودِ طلبٍ على المُنتَجِ بناءً على الدراسةِ السوقيةِ، والتحقُّقِ منْ إمكانيةِ تنفيذِ المشروعِ عمليًّا استنادًا إلى الدراسةِ الفنيةِ، فإنَّ منَ المُهِمِّ جدًّا البحثَ عنْ إجابةٍ للسؤالينِ الآتيينِ:

1 – هلِ المشروعُ مُربِحٌ؟

2 – هلْ لدى صاحبِ المشروعِ قدرةٌ ماليةٌ على تنفيذِ مشروعِهِ؟

تتمثَّلُ الإجابةُ عنْ هذينِ السؤالينِ في الدراسةِ الماليةِ؛ إذْ تُعْنى هذهِ الدراسةُ بحسابِ التكاليفِ والإيراداتِ التي تُحدِّدُ إنْ كانَ المشروعُ قادرًا على تحقيقِ أرباحٍ تَسدُّ تكاليفَهُ، وتُؤمِّنُ مصروفاتِهِ، وتضمنُ استمرارَهُ وديمومتَهُ. فما المقصودُ بالدراسةِ الماليةِ؟

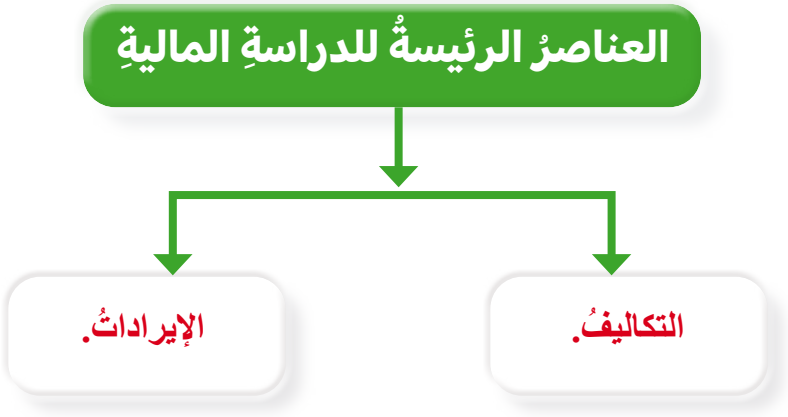
مفهومُ الدراسةِ الماليةِ:

تُعرَّفُ **الدراسةُ الماليةُ** (Financial study) بأنَّها تحليلُ تكاليفِ المشروعِ وإيراداتِهِ المُتوقَّعةِ؛ لتحديدِ حجمِ رأسِ المالِ المطلوبِ، ومقدارِ الأرباحِ المُتوقَّعةِ، ومُدَّةِ استردادِ رأسِ المالِ، ومدى قدرةِ المشروعِ على الاستمرارِ في العملِ. وهيَ تعتمدُ على المعلوماتِ الناتجةِ منَ الدراسةِ السوقيةِ والدراسةِ الفنيةِ.

يُقصَدُ **بمُدَّةِ استردادِ رأسِ المالِ** (Payback Period) المُدَّةُ الزمنيةُ التي تَلزمُ المشروعَ لاستعادةِ رأسِ المالِ المُستثمَرِ في المشروعِ عنْ طريقِ الأرباحِ؛ أيْ: إلى كمْ سنةً أوْ شهرًا يحتاجُ صاحبُ المشروعِ لتعويضِ المبلغِ الذي بدأَ بهِ مشروعَهُ؟

عناصرُ الدراسةِ الماليةِ:

تحتوي الدراسةُ الماليةُ على عناصرَ عِدَّةٍ. أنظرُ الشكلَ (1) الذي يُبيِّنُ العناصرَ الرئيسةَ للدراسةِ الماليةِ.



الشكلُ (1): العناصرُ الرئيسةُ للدراسةِ الماليةِ.

تُجيبُ الدراسةُ الماليةُ عنْ تساؤلاتٍ رئيسةٍ، مثلَ:

1 – ما قيمةُ رأسِ المالِ اللازمِ للبَدْءِ بتنفيذِ المشروعِ؟

2 – هلْ أملكُ التمويلَ الكافيَ لتشغيلِ المشروعِ؟

3 – ما مصادرُ التمويلِ اللازمِ (مدخراتٌ شخصيةٌ، شركاءُ، قروضٌ ...) للمشروعِ؟

4 – إذا كانَ التمويلُ بالاقتراضِ، فكيفَ يُمكِنُ سدادُ القرضِ؟

تُعْنى الدراسةُ الماليةُ بتحديدِ حجمِ التمويلِ اللازمِ لتنفيذِ المشروعِ، وذلكَ بحصرِ جميعِ التكاليفِ التي يتحمَّلُها صاحبُ المشروعِ، منْ مرحلةِ التأسيسِ إلى نهايةِ دورةِ الإنتاجِ الأولى. وهنا تبرزُ تساؤلاتٌ عِدَّةٌ، أهمُّها:

1 – ما أنواعُ التكاليفِ التي سيتحمَّلُها المشروعُ؟

2 – كيفَ يُمكِنُ حسابُ الإيراداتِ المُتوقَّعةِ وصافي الأرباحِ؟

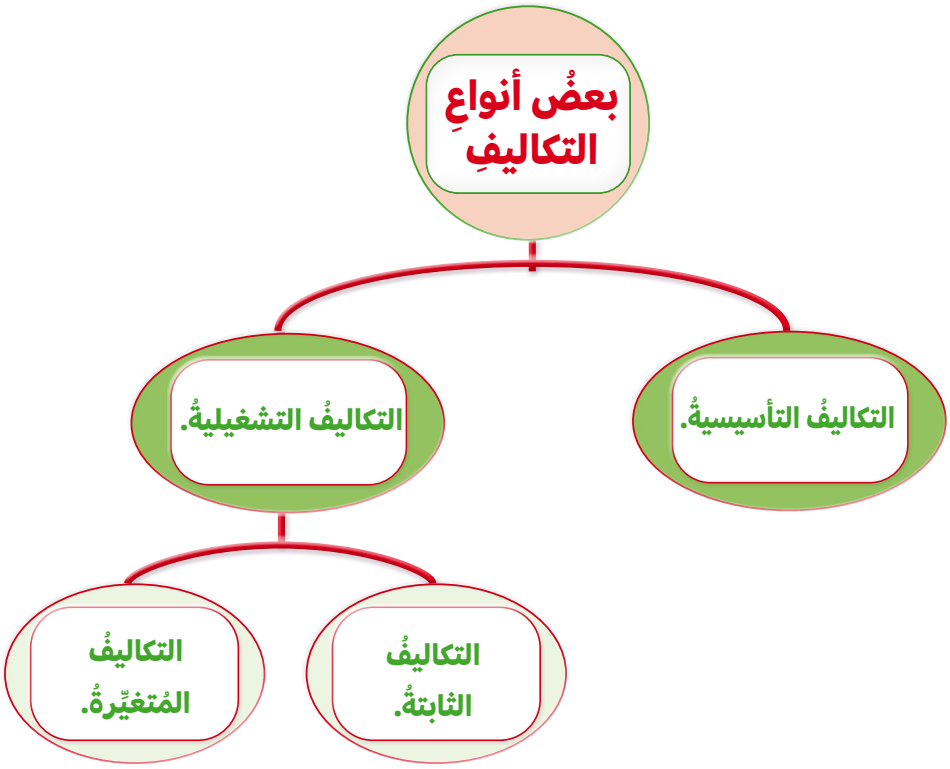
تُعرَّفُ **الإيراداتُ** (**Revenues**)بأنَّها الأموالُ الناتجةُ منْ بيعِ المُنتَجِ أوِ الخدمةِ.

الإيرادُ = سعرَ البيعِ × عددِ الوحداتِ المَبيعةِ.

يُمكِنُ تعرُّفُ أرباحِ المشروعِ بحسابِ إيراداتِ المشروعِ كاملةً، ثمَّ طرحِ جميعِ التكاليفِ منْها:

الربحُ = الإيراداتِ ـ التكاليفِ.

أمّا التكاليفُ فتُصنَّفُ إلى أنواعٍ عِدَّةٍ، يُبيِّنُ بعضَها الشكلُ (2).



الشكلُ (2): بعضُ أنواعِ التكاليفِ في المشروعاتِ الصغيرةِ.

1 – **التكاليفُ التأسيسيةُ (Start–up Costs):** نفقاتٌ يتحمَّلُها المشروعُ مَرَّةً واحدةً عندَ إنشائِهِ، مثلَ: تكلفةِ الأراضي والمباني، وتكلفةِ الآلاتِ والمُعَدّاتِ، وتكلفةِ دراساتِ المشروعِ، وتكلفةِ الاستشاراتِ القانونيةِ، والرسومِ المدفوعةِ لتسجيلِ المشروعِ، وأيِّ تكاليفَ أُخرى تُدفَعُ قبلَ إنشاءِ المشروعِ أوْ عندَ بَدْءِ الإنتاجِ فيهِ.

2 – **التكاليفُ التشغيليةُ:** نفقاتٌ يتحمَّلُها المشروعُ لإتمامِ عملياتِ الإنتاجِ خلالَ مُدَّةٍ زمنيةٍ مُعيَّنةٍ. وهيَ تنقسمُ إلى قسمينِ، هما:

أ– **التكاليفُ الثابتةُ (Fixed costs):** نفقاتٌ يتحمَّلُها المشروعُ لتنفيذِ أنشطةٍ غيرِ مُرتبطةٍ بالإنتاجِ. وهيَ تظلُّ ثابتةً في مجموعِها، ولا تتغيَّرُ تبعًا لتغيُّرِ حجمِ الإنتاجِ خلالَ مُدَّةٍ زمنيةٍ مُعيَّنةٍ، مثلَ: إيجارِ المحلِّ، ورواتبِ بعضِ الموظفينَ.

ب– **التكاليفُ المُتغيِّرةُ (Variable cost):** نفقاتٌ تُصرَفُ في المشروعِ، وترتبطُ ارتباطًا مباشرًا بالمُنتَجِ، وتتغيَّرُ في مجموعِها تبعًا لتغيُّرِ حجمِ الإنتاجِ خلالَ مُدَّةٍ زمنيةٍ مُعيَّنةٍ. فكلَّما زادَ عددُ الوحداتِ المُنتَجةِ، زادَتِ التكاليفُ المُتغيِّرةُ، مثلَ: تكلفةِ الموادِّ الخامِ، وتكلفةِ الكهرباءِ، وتكلفةِ الماءِ، وتكلفةِ غلافِ السلعةِ.

التكاليفُ المُتغيِّرةُ = التكلفةَ المُتغيِّرةَ للوحدةِ الواحدةِ × عددِ الوحداتِ المُنتَجةِ.

بناءً على هذهِ القِيَمِ، يُمكِنُ تقديرُ قيمةِ رأسِ المالِ اللازمِ لتنفيذِ المشروعِ.

منَ الأمورِ المُهِمَّةِ الأُخرى التي يجبُ مراعاتُها في الدراسةِ الماليةِ:

1 – **تكلفةُ إنتاجِ الوحدةِ الواحدةِ منَ السلعةِ أوِ الخدمةِ:** يُعتمَدُ على تكلفةِ الإنتاجِ هذهِ في تقديرِ سعرِ السلعةِ المناسبِ، للحيلولةِ دونَ خسارةِ المشروعِ؛ إذْ لا يكفي إنتاجُ مُنتَجاتٍ جيِّدةٍ تُحقِّقُ رغباتِ العملاءِ فحسبُ، بلْ يجبُ مراعاةُ أسعارِ هذهِ المُنتَجاتِ، بحيثُ تكونُ مقبولةً لديْهِمْ.

توجدُ طرائقُ عِدَّةٌ لتحديدِ أسعارِ الوحدةِ الواحدةِ منَ المُنتَجِ، وتُعَدُّ طريقةُ التسعيرِ على أساسِ التكلفةِ أبسطَ هذهِ الطرائقِ وأكثرَها شيوعًا، ويُمكِنُ حسابُ ذلكَ باستخدامِ المعادلةِ الآتيةِ:

السعرُ= إجماليَّ تكلفةِ الوحدةِ الواحدةِ منَ المُنتَجِ + نسبةِ هامشِ الربحِ المُحدَّدِ.

2 – **نقطةُ التعادلِ (Break even point):** الكميةُ المَبيعةُ منَ المُنتَجِ التي لا يُحقِّقُ عندَها المشروعُ ربحًا أوْ خسارةً؛ أيْ إنَّ الربحَ أوِ الخسارةَ عندَ هذهِ النقطةِ يساوي صفرًا. في هذهِ الحالةِ، فإنَّ التكاليفَ الكليةَ تساوي الإيراداتِ الكليةَ. كذلكَ تُمثِّلُ نقطةُ التعادلِ الحَدَّ الذي يجبُ أنْ يتخطّاهُ المشروعُ لتحقيقِ أرباحٍ.

نشاطٌ

أدرس – بالتعاونِ معَ أفرادِ مجموعتي – الموقفَ الآتيَ، ثمَّ نُجيبُ معا عنِ الأسئلةِ التي تليهِ:

ترغبُ المهندسةُ الزراعيةُ سناءُ في إنشاءِ مشروعِها الخاصِّ بإنتاجِ الفِطْرِ الطبيعيِّ (المشروم). أَعَدَّتْ سناءُ دراسةَ الجدوى للمشروعِ حسبَ الأصولِ بمساعدةِ صديقتِها المُتخصِّصةِ في هذا المجالِ، وقدْ قُدِّرَتْ تكلفةُ المشروعِ بنحوِ 2500 دينارٍ، مُوزَّعةً على النحوِ الآتي:

أ- تكلفةُ استخراجِ التراخيصِ.

ب- تكلفةُ استشارةِ مُتخصِّصٍ في دراسةِ الجدوى.

ج- تكلفةُ الأيدي العاملةِ.

د- تكلفةُ استئجارِ مكانٍ مناسبٍ للزراعةِ.

هـ- تكلفةُ الأكياسِ البلاستيكيةِ التي تُستخدَمُ لزراعةِ الفِطْرِ.

و- مصروفاتُ الكهرباءِ والماءِ والاشتراكِ الشهريِّ للإنترنتْ.

ز- تكلفةُ البيئةِ الزراعيةِ (التربةُ الصناعيةُ).

ح- تكلفةُ أجهزةِ التحكُّمِ في الحرارةِ والرطوبةِ.

ط- بذورُ الفِطْرِ (نوعيةٌ جيِّدةٌ لإنتاجِ محصولٍ وفيرٍ).

ي- تكلفةُ القواريرِ البلاستيكيةِ لتعبئةِ الفِطْرِ الناضجِ.

الأسئلةُ:

1- أيُّ هذهِ التكاليفِ ستُدفَعُ مَرَّةً واحدةً فقطْ عندَ إنشاءِ المشروعِ؟

2- ماذا يُسمّى هذا النوعُ منَ التكاليفِ؟

3- أيُّ هذهِ التكاليفِ ستُدفَعُ بصورةٍ مُستمِرَّةٍ طوالَ مُدَّةِ تشغيلِ المشروعِ وتنفيذِهِ؟

4- ماذا يُسمّى هذا النوعُ منَ التكاليفِ؟

5- أيُّ هذهِ التكاليفِ تُعَدُّ ثابتةً، بحيثُ لا تتغيَّرُ طوالَ مُدَّةِ تنفيذِ المشروعِ؟

6- أيُّ هذهِ التكاليفِ مُتغيِّرةٌ وغيرُ ثابتةٍ؟

أُفكِّرُ

1- كيفَ أُحدِّدُ هامشَ الربحِ لمشروعي؟

2- أيُّهُما أفضلُ: رفعُ سعرِ المُنتَجِ لزيادةِ مقدارِ الربحِ، أمْ زيادةُ المبيعاتِ بخفضِ سعرِ المُنتَجِ؟ أُبرِّرُ إجابتي.

3- إذا كانَتْ أرباحُ مشروعي مُنخفِضةً لكنَّها مُستقِرَّةٌ، فهلْ أستمرُّ في مشروعي، أمْ أبحثُ عنْ فكرةٍ أُخرى؟

4- كيفَ أُحدِّدُ مقدارَ ما يجبُ أنْ أبيعَ شهريًّا لأتجنَّبَ الخسارةَ؟

الربطُ معَ التكنولوجيا

تساعدُ الأدواتُ الرقميةُ والتطبيقاتُ الحديثةُ صاحبَ المشروعِ على اتِّخاذِ قراراتٍ ماليةٍ دقيقةٍ، وتقليلِ حجمِ المخاطرِ، وتوفيرِ الوقتِ والجُهْدِ. وهذهِ أبرزُ الأدواتِ والتطبيقاتِ، واستخداماتُ كلٍّ منْها:

1- **المِنصّاتُ الإلكترونيةُ**، وخبيرُ الأعمالِ، أوِ المُحاسِبُ المُحترِفُ في المواقعِ الإلكترونيةِ الموثوقةِ: الاستفادةُ منَ الخدماتِ المُقدَّمةِ في دراسةِ الجدوى الماليةِ.

2- **برمجيةُ إكسل (Excel)**: إنشاءُ جدولِ تكاليفَ وإيراداتٍ.

3- **شبكةُ الإنترنتْ**: استخدامُ حاساباتِ نقطةِ التعادلِ المُتوافِرةِ في الشبكةِ.

4- **الذكاءُ الاصطناعيُّ**: إدخالُ بياناتٍ افتراضيةٍ، واختبارُ سيناريوهاتٍ مختلفةٍ، مثلَ: إذا زادَ السعرُ، فماذا سيحدثُ؟ إذا قَلَّ الطلبُ، فماذا سيحدثُ؟

معلومةٌ تعلَّمْتُها، وأُشارِكُ فيها عائلتي

لا يقومُ المشروعُ الناجحُ على فكرةٍ جيِّدةٍ فحسبُ، بلْ يستندُ إلى قدرتِهِ على تحقيقِ أرباحٍ تَسدُّ تكاليفَهُ، وتضمنُ استمرارَهُ واستقرارَهُ الماليَّ. تؤدّي الدراسةُ الماليةُ دورًا مُهِمًّا في قياسِ مستوى ربحيةِ المشروعِ، وتحديدِ إذا كانَتْ أرباحُهُ كافيةً ومُجْدِيةً، أوْ مُنخفِضةً، ولا تُحقِّقُ الأهدافَ المُتوقَّعةَ. بناءً على نتائجِ هذهِ الدراسةِ، يَتَّخِذُ صاحبُ المشروعِ قرارًا بالمُضِيِّ في تنفيذِ المشروعِ، أوْ إعادةِ النظرِ في الفكرةِ، والبحثِ عنْ بديلٍ أفضلَ.

نصيحةٌ

يجبُ على صاحبِ المشروعِ ألّا يغترَّ بحجمِ المبيعاتِ؛ فالمُهِمُّ هوَ صافي الربحِ بعدَ خصمِ جميعِ التكاليفِ. لهذا لا بُدَّ منْ حسابِ التكاليفِ جيِّدًا قبلَ البَدْءِ بالاستثمارِ؛ فالمُستثمِرُ الذكيُّ لا يسألُ: كمْ سأبيعُ؟ وإنَّما يسألُ: كمْ سأربحُ بعدَ خصمِ كلِّ شيءٍ؟

أُقيِّمُ تعلُّمي

السؤالُ الأوَّلُ: أُوضِّحُ المقصودَ بكلٍّ ممّا يأتي:

الدراسةُ الماليةُ، الإيراداتُ، التكاليفُ التأسيسيةُ.

السؤالُ الثاني: أُبيِّنُ الفرقَ بينَ التكاليفِ الثابتةِ والتكاليفِ المُتغيِّرةِ.

السؤالُ الثالثُ: أضعُ إشارةَ (✓) بجانبِ العبارةِ الصحيحةِ، وإشارةَ (✗) بجانبِ العبارةِ غيرِ الصحيحةِ في ما يأتي:

1- تُعَدُّ تكلفةُ الموادِّ الخامِ واحدةً منَ التكاليفِ الثابتةِ. ( )

2- منْ أبسطِ طرائقِ تحديدِ سعرِ المُنتَجِ وأكثرِها شيوعًا: السعرُ= إجماليَّ تكلفةِ الوحدةِ الواحدةِ منَ المُنتَجِ + نسبةِ هامشِ الربحِ المُحدَّدِ. ( )

3- تعتمدُ الدراسةُ الماليةُ على المعلوماتِ المُستخلَصةِ منَ الدراسةِ التسويقيةِ والدراسةِ الفنيةِ. ( )

4- تُعَدُّ الإيراداتُ نفسَ صافي الأرباحِ وَفقًا للدراسةِ الماليةِ. ( )

السؤالُ الرابعُ: أختارُ رمزَ الإجابةِ الصحيحةِ في كلٍّ ممّا يأتي:

1- **المفهومُ الذي تشيرُ إليْهِ عبارةُ «النفقاتُ التي يتحمَّلُها المشروعُ، والتي تختصُّ بالأنشطةِ غيرِ المُرتبطةِ بالإنتاجِ، وتظلُّ ثابتةً في مجموعِها، ولا تتغيَّرُ تبعًا لتغيُّرِ حجمِ الإنتاجِ خلالَ مُدَّةٍ زمنيةٍ مُحدَّدةٍ» هوَ التكاليفُ:**

أ) الثابتةُ. ب) المُتغيِّرةُ. ج) التأسيسيةُ. د) التشغيليةُ.

2- **منَ الأمثلةِ على التكاليفِ المُتغيِّرةِ، تكلفةُ:**

أ) الاستشاراتِ القانونيةِ. ب) إيجارِ المَحلِّ. ج) غلافِ السلعةِ. د) الأراضي والمباني.

3- **العبارةُ التي لا تُعبِّرُ عنْ نقطةِ التعادلِ في المشروعاتِ هيَ:**

أ) الكميةُ المَبيعةُ منَ المُنتَجِ، التي لا يُحقِّقُ عندَها المشروعُ ربحًا أوْ لا يتكبَّدُ خسارةً.

ب) يكونُ الربحُ أوِ الخسارةُ عندَ نقطةِ التعادلِ صفرًا.

ج) تتساوى التكاليفُ الكليةُ معَ الإيراداتِ الكليةِ عندَ نقطةِ التعادلِ.

د) تُمثِّلُ نقطةُ التعادلِ الحَدَّ الذي يجبُ ألّا يتخطّاهُ المشروعُ لتحقيقِ أرباحٍ.

الدرسُ الخامسُ 5

الدراسةُ القانونيةُ للمشروعِ

أستكشفُ

افتتحَتْ سيِّدةٌ مشروعًا لبيعِ المأكولاتِ المنزليةِ؛ إذْ كانَتْ تُعِدُّها في المنزلِ بمساعدةِ ابنتِها الصغيرةِ، في حينِ عملَ ابنُها على تسويقِ المُنتَجاتِ وبيعِها عبرَ وسائلِ التواصلِ الاجتماعيِّ. لاقى المشروعُ إقبالًا في البدايةِ، وحقَّقَ مبيعاتٍ جيِّدةً، لكنَّ السيِّدةَ تلقَّتْ بعدَ مُدَّةٍ قصيرةٍ إشعارًا يقضي بإيقافِ نشاطِها، وفرضِ غرامةٍ ماليةٍ عليْها. وقدْ تبيَّنَ أنَّها لمْ تحصلْ على الترخيصِ الصِّحِّيِّ المطلوبِ، ولمْ تُسجِّلْ مشروعَها بصفةٍ رسميةٍ.

- ما الخطأُ الذي وقعَتْ فيهِ السيِّدةُ؟
- هلْ يكفي أنْ يُحقِّقَ المشروعُ ربحًا لكيْ يستمرَّ؟
- ما المخاطرُ التي قدْ يتعرَّضُ لها المشروعُ إذا لمْ يلتزمْ صاحبُهُ بالقوانينِ؟

نتاجاتُ التعلُّمِ:

1 – تعرُّفُ مفهومِ الدراسةِ القانونيةِ.
2 – استنتاجُ أهميةِ الدراسةِ القانونيةِ في نجاحِ المشروعِ واستمراريتِهِ.
3 – تحديدُ المُتطلَّباتِ القانونيةِ لإنشاءِ مشروعٍ.
4 – التمييزُ بينَ أنواعِ التراخيصِ اللازمةِ.
5 – تحليلُ المخاطرِ القانونيةِ المُحتمَلةِ.

المفاهيمُ والمصطلحاتُ الرئيسةُ:

الدراسةُ القانونيةُ.

أتعلَّمُ

مفهومُ الدراسةِ القانونيةِ:

تُعرَّفُ **الدراسةُ القانونيةُ** (Legal Feasibility Study) بأنَّها تحليلُ الجوانبِ القانونيةِ والتنظيميةِ المُتعلِّقةِ بالمشروعِ. تهدفُ الدراسةُ القانونيةُ إلى التأكُّدِ منَ التزامِ صاحبِ المشروعِ بالقوانينِ، وحصولِهِ على التراخيصِ اللازمةِ للمشروعِ. وهنا تظهرُ أهميةُ الدراسةِ القانونيةِ؛ فهيَ تضمنُ عملَ المشروعِ ضمنَ الإطارِ القانونيِّ الصحيحِ، وحمايةَ صاحبِهِ قانونيًّا، وتجنيبَهُ الغراماتِ والمساءلةَ، وتعزيزَ ثقةِ المُستثمِرينَ والعملاءِ بِهِ، وتحقيقَ الاستمراريةِ للمشروعِ.

قدْ تكونُ فكرةُ المشروعِ ممتازةً، والسوقُ مناسبًا، والدراسةُ الماليةُ مُبشِّرةً بالأرباحِ، لكنَّ عدمَ التزامِ صاحبِ المشروعِ بالقوانينِ والأنظمةِ يجعلُ مشروعَهُ عرضةً للإغلاقِ أوْ فرضِ الغراماتِ عليْهِ.

عناصرُ الدراسةِ القانونيةِ:

تحوي الدراسةُ القانونيةُ خمسةَ عناصرَ يُبيِّنُها الشكلُ (1).

الشكلُ (1): عناصرُ الدراسةِ القانونيةِ.

1- تسجيلُ المشروعِ:

يُعَدُّ تسجيلُ المشروعِ خطوةً أساسيةً لبَدْءِ النشاطِ بشكلٍ قانونيٍّ. وقدْ يتبادرُ إلى ذهنِ صاحبِ المشروعِ سؤالٌ مُهِمٌّ، مفادُهُ: هلْ يجبُ عليَّ تسجيلُ مشروعي بصورةٍ رسميةٍ؟

في معظمِ الحالاتِ، يتطلَّبُ إنشاءُ أيِّ مشروعٍ تسجيلَهُ لدى الجهةِ المُتخصِّصةِ في الدولةِ، مثلَ: وزارةِ الصناعةِ والتجارةِ، والدوائرِ المَعْنِيَّةِ بتنظيمِ الأعمالِ. وبذلكَ يكتسبُ المشروعُ الصفةَ القانونيةَ، ويُمكِّنُ صاحبَهُ منْ ممارسةِ نشاطِهِ التجاريِّ بصورةٍ رسميةٍ، وفتحِ حسابٍ بنكيٍّ تجاريٍّ خاصٍّ بالمشروعِ، والتعاملِ معَ الجهاتِ الحكوميةِ ذاتِ العلاقةِ.

أُفكِّرُ

1 – ماذا سيحدثُ إذا استخدمَ أحدُ الأشخاصِ اسمًا تجاريًّا غيرَ مُسجَّلٍ ثمَّ اكتشفَ أنَّ شخصًا آخرَ يملكُهُ؟

2 – هلْ يُعَدُّ الالتزامُ بالقانونِ عبئًا ماليًّا أم استثمارًا يحمي صاحبَ المشروعِ؟ أُبرِّرُ إجابتي.

3 – كيفَ يُمكِنُ لسمعةِ المشروعِ القانونيةِ أنْ تُؤثِّرَ في ثقةِ العملاءِ بهِ؟

2 – التراخيصُ:

بعدَ تسجيلِ المشروعِ، قدْ يتعيَّنُ على صاحبِهِ استصدارَ تراخيصَ إضافيةٍ بحسبِ طبيعةِ النشاطِ. فبعضُ المشروعاتِ تتطلَّبُ تصريحًا صحيًّا، وبخاصةٍ المشروعاتُ الغذائيةُ أوِ المشروعاتُ الطبيةُ؛ للتأكُّدِ منْ مطابقتِها شروطَ السلامةِ العامةِ. كذلكَ يتعيَّنُ على صاحبِ المشروعِ الحصولُ على موافقةِ البلديةِ أوِ الأمانةِ إذا كانَ للمشروعِ موقعٌ حقيقيٌّ. وفي بعضِ المهنِ، قدْ يُطلَبُ إلى صاحبِ العملِ استصدارُ شهادةٍ مهنيةٍ تُثبِتُ الكفاءةَ أوِ الخبرةَ.

3 – القوانينُ الضريبيةُ:

يجبُ على صاحبِ المشروعِ تعرُّفُ إنْ كانَ نشاطُهُ التجاريُّ يخضعُ للضرائبِ أمْ لا، مثلَ: ضريبةِ الدخلِ، وضريبةِ المبيعاتِ. وهذا يشملُ الالتزامَ بتقديمِ الإقراراتِ الضريبيةِ في المواعيدِ المُحدَّدةِ، ودفعِ المستحقاتِ الماليةِ للدولةِ. ولا شكَّ في أنَّ الالتزامَ بالقوانينِ الضريبيةِ يُجنِّبُ صاحبَ المشروعِ الغراماتِ والمساءلةَ القانونيةَ.

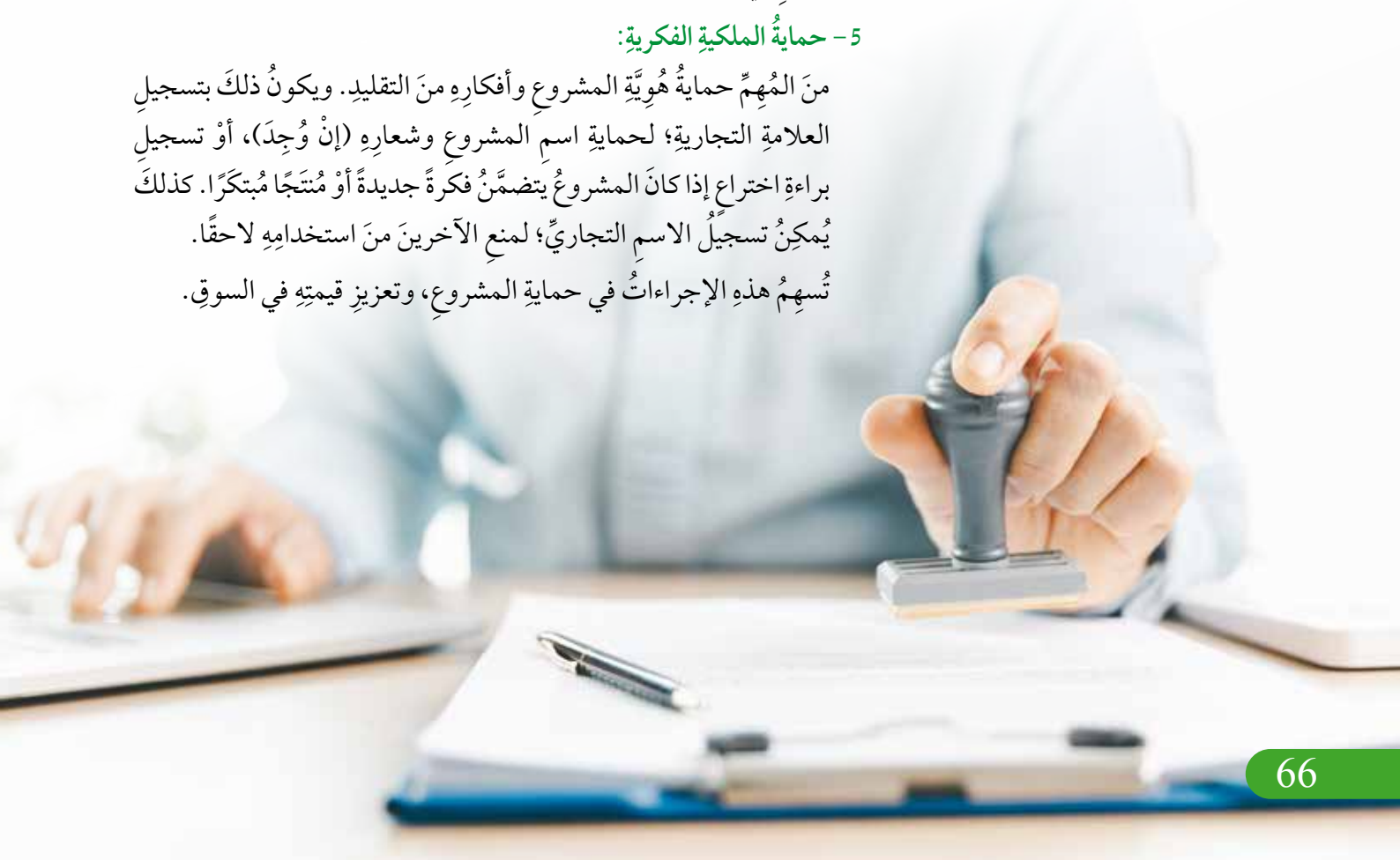
4 – قوانينُ العملِ:

إذا وظَّفَ صاحبُ المشروعِ عددًا منَ العاملينَ لتشغيلِ مشروعِهِ، فيجبُ عليْهِ الالتزامُ بقوانينِ العملِ، مثلَ: إعدادِ عقودٍ رسميةٍ للعاملينَ، والالتزامِ بالحَدِّ الأدنى للأجورِ؛ إذْ تهدفُ هذهِ القوانينُ إلى حمايةِ حقوقِ العاملِ وصاحبِ العملِ في آنٍ معًا.

5 – حمايةُ الملكيةِ الفكريةِ:

منَ المُهِمِّ حمايةُ هُوِيَّةِ المشروعِ وأفكارِهِ منَ التقليدِ. ويكونُ ذلكَ بتسجيلِ العلامةِ التجاريةِ؛ لحمايةِ اسمِ المشروعِ وشعارِهِ (إنْ وُجِدَ)، أوْ تسجيلِ براءةِ اختراعٍ إذا كانَ المشروعُ يتضمَّنُ فكرةً جديدةً أوْ مُنتَجًا مُبتكَرًا. كذلكَ يُمكِنُ تسجيلُ الاسمِ التجاريِّ؛ لمنعِ الآخرينَ منَ استخدامِهِ لاحقًا.

تُسهِمُ هذهِ الإجراءاتُ في حمايةِ المشروعِ، وتعزيزِ قيمتِهِ في السوقِ.



نشاطٌ موقعُ وزارةِ الصناعةِ والتجارةِ والتموينِ الإلكترونيُّ.

الهدفُ: تعريفُ الطلبةِ عمليًّا بالإجراءاتِ القانونيةِ اللازمةِ لإنشاءِ مشروعٍ في الأردنِّ، عنْ طريقِ البحثِ في الموقعِ الإلكترونيِّ الرسميِّ لوزارةِ الصناعةِ والتجارةِ والتموينِ.

خطواتُ العملِ:

1- أَدخلُ أنا وأفرادُ مجموعتي إلى الموقعِ الإلكترونيِّ الرسميِّ لوزارةِ الصناعةِ والتجارةِ والتموينِ في الأردنِّ، ثمَّ نبحثُ معًا عنْ إجاباتٍ للأسئلةِ الآتيةِ:

أ- ما الخطواتُ الأساسيةُ لتسجيلِ مشروعٍ فرديٍّ؟

ب- ما الوثائقُ المطلوبةُ لتسجيلِ اسمٍ تجاريٍّ؟

ج- كمْ تبلغُ رسومُ تسجيلِ المشروعِ تقريبًا؟

د- هلْ يُمكِنُ تقديمُ طلبِ التسجيلِ إلكترونيًّا؟

هـ- مَنِ الجهةُ المسؤولةُ عنْ إصدارِ التراخيصِ المهنيةِ؟

و- ما الخدماتُ الإلكترونيةُ التي تُقدِّمُها الوزارةُ لرُوّادِ الأعمالِ؟

2- أَعرِضُ النتائجَ التي توصَّلْنا إليْها أمامَ أفرادِ المجموعاتِ الأُخرى، ثمَّ أُناقِشُهُمْ في السؤالينِ الآتيينِ:

أ- هلْ إجراءاتُ التسجيلِ سهلةٌ أمْ أنَّها بحاجةٍ إلى تطويرٍ؟

ب- كيفَ يُمكِنُ لوسائلِ التقنيةِ الحديثةِ أنْ تُسهِّلَ لفئةِ الشبابِ بَدْءَ المشروعاتِ؟

الربطُ معَ التكنولوجيا

يستطيعُ صاحبُ المشروعِ الاستفادةَ منَ المِنصّاتِ الرقميةِ الحكوميةِ في إنجازِ الإجراءاتِ القانونيةِ بسهولةٍ ويُسْرٍ؛ إذْ يُمكِنُهُ زيارةُ موقعِ وزارةِ الصناعةِ والتجارةِ والتموينِ الإلكترونيِّ، أوِ الجهاتِ الرسميةِ المُتخصِّصةِ للاطِّلاعِ على خطواتِ تسجيلِ المشروعِ، والمُتطلَّباتِ اللازمةِ لذلكَ. كذلكَ تتيحُ المواقعُ الإلكترونيةُ لهذهِ الجهاتِ تعرُّفَ آليَّةِ تسجيلِ العلامةِ التجاريةِ إلكترونيًّا لحمايةِ اسمِ المشروعِ وشعارِهِ (إنْ وُجِدَ)، إضافةً إلى استخدامِ الخدماتِ الإلكترونيةِ المتاحةِ لإصدارِ التراخيصِ اللازمةِ، ودفعِ الرسومِ، ومتابعةِ الطلباتِ.

أسهمَ هذا التحوُّلُ الرقميُّ في تسهيلِ بَدْءِ المشروعاتِ، وتوفيرِ الوقتِ والجُهْدِ، وضمانِ الالتزامِ بالقوانينِ والأنظمةِ المعمولِ بها.

معلومةٌ تعلَّمْتُها، وأُشارِكُ فيها عائلتي

لا يعتمدُ نجاحُ المشروعِ على فكرتِهِ وربحيتِهِ فحسبُ، بلْ يعتمدُ كذلكَ على التزامِهِ بالقوانينِ والتراخيصِ المطلوبةِ؛ فالمشروعُ القانونيُّ يحمي صاحبَهُ منَ المساءلةِ، ويُجنِّبُهُ الغراماتِ، ويضمنُ استمراريتَهِ بثقةٍ وأمانٍ.

نصيحةٌ

يجبُ على صاحبِ المشروعِ ألّا يبدأَ مشروعَهُ قبلَ التأكُّدِ منْ مُتطلَّباتِهِ القانونيةِ؛ فالالتزامُ بالقانونِ منذُ البدايةِ يُجنِّبُهُ الخسائرَ والمشكلاتِ لاحقًا، وليتذكَّرْ دائمًا أنَّ المشروعَ القانونيَّ هوَ المشروعُ الآمنُ.

أُقيِّمُ تعلُّمي

السؤالُ الأوَّلُ: أُوضِّحُ المقصودَ بالدراسةِ القانونيةِ.

السؤالُ الثاني: أذكرُ ثلاثةً منْ عناصرِ الدراسةِ القانونيةِ.

السؤالُ الثالثُ: أضعُ إشارةَ (✓) بجانبِ العبارةِ الصحيحةِ، وإشارةَ (✗) بجانبِ العبارةِ غيرِ الصحيحةِ في ما يأتي:

1- يجبُ تسجيلُ الاسمِ التجاريِّ للمشروعِ؛ لمنعِ الآخرينَ منَ استخدامِهِ. ( )

2- يضمنُ تسجيلُ المشروعِ الاعترافَ القانونيَّ بالمشروعِ. ( )

3- تحتاجُ جميعُ المشروعاتِ إلى تراخيصَ إضافيةٍ، مثلَ التصاريحِ الصِّحِّيةِ. ( )

4- يتعرَّضُ المشروعُ للإغلاقِ أوِ الغرامةِ إذا لمْ يلتزمْ صاحبُهُ بالقوانينِ والأنظمةِ. ( )

السؤالُ الرابعُ: أستنتجُ أهميةَ إجراءِ الدراسةِ القانونيةِ قبلَ البَدْءِ بتنفيذِ المشروعِ.

اختبارُ نهايةِ الوحدةِ

السؤالُ الأوَّلُ:

أُوضِّحُ المقصودَ بكلٍّ ممّا يأتي:

المُنافِسونَ، الطاقةُ الإنتاجيةُ، مُدَّةُ استردادِ رأسِ المالِ، نقطةُ التعادلِ.

السؤالُ الثاني:

أضعُ إشارةَ (✓) بجانبِ العبارةِ الصحيحةِ، وإشارةَ (✗) بجانبِ العبارةِ غيرِ الصحيحةِ في ما يأتي:

1- لا يستطيعُ صاحبُ المشروعِ عملَ دراسةِ جدوى لمشروعِهِ بنفسِهِ، بلْ يجبُ عليْهِ الاستعانةُ بمكاتبَ مُتخصِّصةٍ في ذلكَ. ( )

2- في الدراسةِ الفنيةِ، يتأكَّدُ صاحبُ المشروعِ منْ توافرِ الخدماتِ الأساسيةِ اللازمةِ لتنفيذِ المشروعِ، مثلَ الماءِ والكهرباءِ. ( )

3- يُطلَقُ على النفقاتِ التي يتحمَّلُها صاحبُ المشروعِ لإتمامِ عملياتِ الإنتاجِ خلالَ مُدَّةٍ زمنيةٍ مُعيَّنةٍ اسمُ النفقاتِ التأسيسيةِ. ( )

4- تهدفُ قوانينُ العملِ إلى حمايةِ حقوقِ العاملِ وصاحبِ العملِ في آنٍ معًا. ( )

السؤالُ الثالثُ:

أُوضِّحُ أهميةَ دراسةِ الجدوى ودورَها في نجاحِ المشروعِ وضمانِ استمراريتِهِ قبلَ بَدْءِ تنفيذِهِ على أرضِ الواقعِ.

السؤالُ الرابعُ:

أُعلِّلُ ما يأتي:

1- تُعَدُّ الدراسةُ السوقيةُ البدايةَ المناسبةَ والركيزةَ الأساسيةَ لإعدادِ دراسةِ الجدوى.

2- منَ المُهِمِّ تحديدُ ما يَلزمُ المشروعَ منْ مُعَدّاتٍ وموادَ وموارِدَ بشريةٍ وموادَّ خامٍ قبلَ الشروعِ في تنفيذِهِ عمليًّا.

3- يجبُ تحليلُ التكاليفِ والإيراداتِ المُتوقَّعةِ للمشروعِ قبلَ البَدْءِ بتنفيذِهِ.

4- يتطلَّبُ إنشاءُ المشروعِ تسجيلَهُ لدى الجهةِ الرسميةِ المُتخصِّصةِ في الدولةِ.

السؤالُ الخامسُ:

يشتملُ الجدولُ التالي على قائمتينِ؛ الأولى تحوي مُكوِّناتِ دراسةِ الجدوى (السوقيةُ، الفنيةُ، الماليةُ، القانونيةُ)، والثانيةُ تحوي أمثلةً على الجوانبِ التي تتناولُها كلُّ دراسةٍ.

أُطابِقُ بينَ كلِّ نوعٍ منْ أنواعِ الدراسةِ والجوانبِ التي تُعْنى بها.

القائمةُ الأولى	القائمةُ الثانيةُ
الدراسةُ السوقيةُ.	تحليلُ التكاليفِ والإيراداتِ المُتوقَّعةِ للمشروعِ.
الدراسةُ الفنيةُ.	تعرُّفُ مدى حاجةِ الزبائنِ إلى المُنتَجِ، والتعرُّفُ إلى المُنافِسينَ.
الدراسةُ الماليةُ.	فحصُ التأثيراتِ البيئيةِ المُحتمَلةِ للمشروعِ وتقييمُها.
الدراسةُ القانونيةُ.	تحديدُ موقعِ المشروعِ، والمُعَدّاتِ والآلاتِ، والمواردِ البشريةِ، والموادِّ الخامِ.
	تحليلُ جوانبِ المشروعِ القانونيةِ والتنظيميةِ.

السؤالُ السادسُ:

أستنتجُ: لماذا تظلُّ نفقاتُ المشروعِ على الأنشطةِ غيرِ المُرتبِطةِ بالإنتاجِ (مثلُ إيجارِ المحلِّ) ثابتةً، ولا تتغيَّرُ عندَ تغيُّرِ حجمِ الإنتاجِ؟

السؤالُ السابعُ:

أختارُ رمزَ الإجابةِ الصحيحةِ في كلٍّ ممّا يأتي:

1- منْ عناصرِ الدراسةِ السوقيةِ:

أ) اختيارُ الموقعِ.

ب) تحديدُ نوعِ المُعَدّاتِ.

ج) تحديدُ الموادِّ الخامِ.

د) معرفةُ المُنافِسينَ.

2 – **يُستخدَمُ تحليلُ (SWOT) لدراسةِ وضعِ المشروعِ نفسِهِ، عنْ طريقِ تحديدِ:**

أ) مَواطِنِ القوَّةِ، ومَواطِنِ الضعفِ، والفرصِ المتاحةِ، والتهديداتِ والتحدِّياتِ التي قدْ يُواجِهُها المشروعُ.

ب) الأسعارِ، ومستوى دخلِ الأفرادِ، والمخاطرِ، والقراراتِ السياسيةِ التي قدْ تُؤثِّرُ في المشروعِ.

ج) احتياجاتِ المشروعِ منَ اتصالٍ بشبكةِ الإنترنتْ، وأجهزةٍ وتطبيقاتٍ قدْ تكونُ ضروريةً لتنفيذِ المشروعِ.

د) الشروطِ، والقوانينِ، والتصاريحِ، والتراخيصِ اللازمةِ للمشروعِ.

3 – **جميعُ ما يأتي يُعَدُّ مثالًا على التكاليفِ المُتغيِّرةِ للمشروعِ، ما عدا تكلفةَ:**

أ) رواتبِ الموظفينَ. ب) غلافِ السلعةِ. ج) الماءِ. د) الموادِّ الخامِ.

4 – **منَ التكاليفِ التشغيليةِ للمشروعِ، تكلفةُ:**

أ) المُعَدّاتِ والآلاتِ. ب) الأراضي والمباني.

ج) إيجارِ المحلِّ. د) دراسةِ الجدوى للمشروعِ.

5 – **إذا كانَ صاحبُ المشروعِ سيُوظِّفُ عاملينَ في مشروعِهِ، فإنَّ منَ الواجبِ عليْهِ الالتزامَ بقوانينِ العملِ، مثلَ:**

أ) دفعِ المستحقاتِ الضريبيةِ للدولةِ. ب) تسجيلِ العلامةِ التجاريةِ.

ج) الالتزامِ بالحَدِّ الأدنى للأجورِ. د) الحصولِ على تراخيصَ إضافيةٍ.

هدفُ المشروعِ:

تطبيقُ الطلبةِ جميعَ مُكوِّناتِ دراسةِ الجدوى عمليًّا عنْ طريقِ إعدادِ دراسةٍ مُتكامِلةٍ لمشروعٍ يختارونَهُ بأنفسِهِمْ.

خطواتُ العملِ:

1- يُقسِّمُ المُعلِّمُ/ المُعلِّمةُ طلبةَ الصفِّ إلى مجموعاتٍ.

2- يطلبُ المُعلِّمُ/ المُعلِّمةُ إلى أفرادِ كلِّ مجموعةٍ اختيارَ فكرةِ مشروعٍ واقعيةٍ قابلةٍ للتطبيقِ.

3- يُوجِّهُ المُعلِّمُ/ المُعلِّمةُ أفرادَ كلِّ مجموعةٍ إلى كتابةِ وصفٍ مُختصَرٍ لفكرةِ المشروعِ؛ بالإجابةِ عنِ الأسئلةِ الآتيةِ:

أ- ما اسمُ المُنتَجِ أوِ الخدمةِ؟

ب- لِمَنْ سيُقدَّمُ المُنتَجُ أوِ الخدمةُ؟

ج- ما المشكلةُ التي تَحلُّها فكرةُ المشروعِ؟

4- يطلبُ المُعلِّمُ/ المُعلِّمةُ إلى أفرادِ كلِّ مجموعةٍ إعدادَ دراسةِ جدوى للمشروعِ؛ على أنْ تشملَ ما يأتي:

الدراسةُ السوقيةُ:

أ- تحديدُ الجمهورِ المُستهدَفِ، مثلَ: طلبةِ المدرسةِ، وأعضاءِ الهيئةِ الإداريةِ والهيئةِ التعليميةِ في المدرسةِ، والأقاربِ، والجيرانِ.

ب- تحديدُ العمرِ، والجنسِ، والموقعِ، ومستوى الدخلِ.

ج- تحديدُ طريقةِ جمعِ المعلوماتِ، مثلَ: إجراءِ مقابلاتٍ قصيرةٍ معَ عيِّنةٍ منَ الطلبةِ، وطرحِ أسئلةٍ مباشرةٍ عليْهِمْ، أوْ إعدادِ استبانةٍ تحوي عددًا منَ الأسئلةِ، مثلَ:

- هلْ تشتري هذا النوعَ منَ المُنتَجاتِ؟
- إذا كانَتِ الإجابةُ (نعمْ)، فكمْ مَرَّةً تشتري هذا النوعَ منَ المُنتَجاتِ شهريًّا؟
- ما الذي لا يُعجِبُكَ في مُنتَجاتِ المُنافِسينَ؟
- هلْ تُفضِّلُ الشراءَ منْ مكانٍ مُحدَّدٍ أمْ منَ المواقعِ الإلكترونيةِ في شبكةِ الإنترنتْ؟

د- تحليلُ سلوكاتِ المُنافِسينَ، مثلَ: زيارةِ مواقعِهِمُ الإلكترونيةِ، أوْ صفحاتِهِمْ في وسائلِ التواصلِ الاجتماعيِّ، والمقارنةِ بينَ الأسعارِ، وتحليلِ جودةِ مُنتَجاتِهِمْ.

هـ- كتابةُ نتيجةِ الدراسةِ السوقيةِ:

- هلْ يوجدُ طلبٌ حقيقيٌّ على المُنتَجِ؟
- هلْ توجدُ فجوةٌ في السوقِ؟
- هلِ المشروعُ قابلٌ للتسويقِ؟

إذا كانَتِ الإجابةُ (نعمْ)، فإنَّني أنتقلُ إلى الدراسةِ الفنيةِ.

الدراسةُ الفنيةُ:

أ- تحديدُ الموقعِ:

- هلِ المشروعُ منزليٌّ، أمْ متجرٌ، أمْ موقعٌ إلكترونيٌّ؟

ب- تحديدُ المُعَدّاتِ: يكونُ ذلكَ بإعدادِ قائمةٍ تحوي الأدواتِ المطلوبةَ، إضافةً إلى أسعارِها التقريبيةِ (البحثُ في المواقعِ الإلكترونيةِ عبرَ شبكةِ الإنترنتْ).

ج- تحديدُ الموارِدِ البشريةِ:

- هلْ يتطلَّبُ المشروعُ توظيفَ عددٍ منَ الأفرادِ؟
- إذا كانَتِ الإجابةُ (نعمْ)، فكمْ عددُ هؤلاءِ الأفرادِ؟
- ما الراتبُ التقريبيُّ لكلٍّ منْهُمْ؟

د- تقديرُ التكاليفِ التشغيليةِ، مثلَ تقديرِ قيمةِ تكلفةِ الماءِ، والكهرباءِ، والموادِّ الخامِ.

الدراسةُ الماليةُ:

أ- حسابُ رأسِ المالِ، وتحديدُ مصادرِ التمويلِ (مدخراتٌ شخصيةٌ، اقتراضٌ منَ الأهلِ ...).

ب- تحديدُ التكاليفِ الثابتةِ والتكاليفِ المُتغيِّرةِ.

ج- تقديرُ الإيراداتِ:

الإيراداتُ = عددَ الزبائنِ المُتوقَّعَ × سعرِ البيعِ.

د- حسابُ الربحِ المُتوقَّعِ:

الربحُ = الإيراداتِ - التكاليفِ.

هـ- تحديدُ نقطةِ التعادلِ:

- متى سيبدأُ المشروعُ بتحقيقِ الربحِ؟

الدراسةُ القانونيةُ:

أ- هلْ يتطلَّبُ المشروعُ تسجيلًا رسميًّا؟

ب- ما التراخيصُ المطلوبةُ منْ صاحبِ المشروعِ؟

ج- هلْ يخضعُ المشروعُ لضريبةٍ؟

د- ما المخاطرُ القانونيةُ المُحتمَلةُ على المشروعِ؟

تحليلُ (SWOT):

أ- مَواطِنُ القوَّةِ.

ب- مَواطِنُ الضعفِ.

ج- الفرصُ.

د- التهديداتُ.

القرارُ الاستثماريُّ:

أ- هلِ المشروعُ مُجدٍ اقتصاديًّا؟

ب- هلْ يُنصَحُ بتنفيذِ المشروعِ؟

ج- ما أهمُّ المخاطرِ المُحتمَلةِ على المشروعِ؟

د- ما أبرزُ التوصياتِ لتحسينِ المشروعِ؟

هـ- يُوجِّهُ المُعلِّمُ/ المُعلِّمةِ أفرادَ كلِّ مجموعةٍ إلى جمعِ معلوماتٍ وافيةٍ عنِ المشروعِ أثناءَ إعدادِ دراسةِ الجدوى، والحرصِ على استخدامِ ما أمكنَ منَ التطبيقاتِ الحديثةِ والأدواتِ الرقميةِ التي تُسهِّلُ سَيْرَ العملِ.

عرضُ النتائجِ:

يُسلِّمُ الطلبةُ للمُعلِّمِ/ المُعلِّمةِ ملفَّ مشروعٍ مُتكامِلٍ، يشملُ:

1- كتابةَ تقريرٍ مُنظَّمٍ يتضمَّنُ جميعَ مُكوِّناتِ دراسةِ الجدوى.

2- إعدادَ عرضٍ تقديميٍّ (PowerPoint).

3- عرضَ المشروعِ أمامَ طلبةِ الصفِّ بوصفِهِمْ مُستثمِرينَ.

4- الإجابةَ عنْ أسئلةِ الزملاءِ/ الزميلاتِ في الصفِّ.

ملحوظةٌ: يُقيَّمُ المشروعُ وَفقَ سُلَّمِ تقديرٍ لفظيٍّ.

سُلَّمُ التقديرِ اللفظيِّ لتقييمِ المشروعِ

المعيارُ	بحاجةٍ إلى تحسينٍ (1)	جيِّدٌ (2)	جيِّدٌ جدًّا (3)	ممتازٌ (4)
فكرةُ المشروعِ	الفكرةُ غيرُ واضحةٍ، أوْ غيرُ واقعيةٍ، والوصفُ ضعيفٌ.	الفكرةُ تقليديةٌ، وهيَ تُقدِّمُ وصفًا جزئيًّا غيرَ مُكتمِلٍ.	الفكرةُ مناسبةٌ وواضحةٌ، وهيَ تُقدِّمُ وصفًا جيِّدًا يُوضِّحُ الهدفَ والفئةَ المُستهدَفةَ.	الفكرةُ مُبتكَرةٌ، وواضحةٌ، وواقعيةٌ، وهيَ تُعالِجُ مشكلةً حقيقيةً، وتُقدِّمُ وصفًا دقيقًا مُتكامِلًا.
الدراسةُ السوقيةُ	وجودُ ضعفٍ في تحديدِ الفئةِ المُستهدَفةِ، وعدمُ وجودِ تحليلٍ أوْ بياناتٍ للمُنافِسينَ.	الدراسةُ تُحدِّدُ تحديدًا عامًّا الفئةَ المُستهدَفةَ، وتعملُ على تحليلِ المُنافِسينَ تحليلًا بسيطًا غيرَ كافٍ.	الدراسةُ تُحدِّدُ تحديدًا جيِّدًا الفئةَ المُستهدَفةَ، وتتضمَّنُ استخدامًا محدودًا لأدواتِ جمعِ البياناتِ، وتعملُ على تحليلِ المُنافِسينَ تحليلًا مناسبًا.	الدراسةُ تُحدِّدُ تحديدًا دقيقًا الفئةَ المُستهدَفةَ، وتتضمَّنُ استخدامَ أدواتِ جمعِ البياناتِ (الاستبانةُ، المقابلةُ)، وتعملُ على تحليلِ المُنافِسينَ تحليلًا عميقًا، ونتائجُها واضحةٌ.
الدراسةُ الفنيةُ	وجودُ ضعفٍ في معظمِ عناصرِ الدراسةِ الفنيةِ.	الدراسةُ تُحدِّدُ العناصرَ تحديدًا عامًّا، لكنَّها تفتقرُ إلى التفاصيلِ الكافيةِ لبعضِ العناصرِ.	الدراسةُ تُحدِّدُ العناصرَ تحديدًا جيِّدًا، لكنَّها تعاني بعضَ النقصِ في تفاصيلِ العناصرِ.	الدراسةُ تُحدِّدُ تحديدًا واضحًا كُلًّا منَ الموقعِ، والمُعدّاتِ، والمواردِ البشريةِ، وتُقدِّمُ تقديرًا دقيقًا للتكاليفِ التشغيليةِ.
الدراسةُ الماليةُ	وجودُ ضعفٍ واضحٍ، أوْ غيابُ الحساباتِ.	التقديراتُ عامةٌ، أوْ غيرُ دقيقةٍ.	الحساباتُ صحيحةٌ، ولكنْ توجدُ بعضُ الأخطاءِ البسيطةِ.	الدراسةُ تحسُبُ حسابًا دقيقًا كُلًّا منْ رأسِ المالِ، والتكاليفِ، والإيراداتِ، والربحِ، ونقطةِ التعادلِ.

المعيارُ	بحاجةٍ إلى تحسينٍ (1)	جيِّدٌ (2)	جيِّدٌ جدًّا (3)	ممتازٌ (4)
الدراسةُ القانونيةُ	الدراسةُ تفتقرُ إلى الوضوحِ، أوْ لا توجدُ دراسةٌ قانونيةٌ أصلًا.	الدراسةُ تذكرُ بعضَ الجوانبِ بشكلٍ محدودٍ.	الدراسةُ تُحدِّدُ تحديدًا جيِّدًا معظمَ الجوانبِ القانونيةِ.	الدراسةُ تُحدِّدُ تحديدًا شاملًا كُلًّا منَ التراخيصِ، والقوانينِ، والضرائبِ، والمخاطرِ القانونيةِ.
تحليلُ (SWOT)	وجودُ ضعفٍ أوْ خلطٍ في العناصرِ.	التحليلُ سطحيٌّ، أوْ غيرُ مُتوازنٍ في بعضِ الجوانبِ.	التحليلُ واضحٌ، ولكنْ تشوبُهُ بعضُ العموميةِ.	التحليلُ مُتوازنٌ ودقيقٌ، وهوَ يعكسُ فهمًا عميقًا للمشروعِ.
القرارُ الاستثماريُّ	القرارُ غيرُ واضحٍ، أوْ غيرُ مُبرَّرٍ.	القرارُ يفتقرُ إلى التحليلِ الكافي.	القرارُ مناسبٌ، وفيهِ بعضُ التبريرِ.	القرارُ منطقيٌّ، وهوَ مُدعَّمٌ بالأدلَّةِ والتحليلِ والتوصياتِ.
استخدامُ التكنولوجيا والعملُ الجماعيُّ	وجودُ ضعفٍ في استخدامِ التكنولوجيا، والافتقارُ إلى العملِ الجماعيِّ.	الاستخدامُ المحدودُ للتكنولوجيا، والمشاركةُ غيرُ المُتوازنةِ لأفرادِ المجموعاتِ.	الاستخدامُ الجيِّدُ للتكنولوجيا، ومشاركةُ معظمِ أفرادِ المجموعاتِ.	الاستخدامُ المُتميِّزُ للأدواتِ الرقميةِ، والتوزيعُ الواضحُ للأدوارِ، والمشاركةُ الفعّالةُ لجميعِ أفرادِ المجموعاتِ.
العرضُ التقديميُّ	العرضُ ضعيفٌ، أوْ غيرُ واضحٍ.	العرضُ تقليديٌّ، أوْ غيرُ مُنظَّمٍ.	العرضُ واضحٌ، ولكنْ توجدُ بعضُ الملاحظاتِ البسيطةِ.	العرضُ مُنظَّمٌ، وواضحٌ، وإبداعيٌّ، والتواصلُ ممتازٌ، والإجاباتُ دقيقةٌ.

مسردُ المصطلحاتِ

المصطلحُ (المفهومُ)		التعريفُ
المشروعُ	Project	نشاطٌ أوْ عملٌ مُنتِجٌ يؤدّيهِ فردٌ أوْ مجموعةٌ منَ الأفرادِ، ويتضمَّنُ استخدامَ الموارِدِ المتاحةِ (مثلُ: المالِ، والوقتِ، والجُهْدِ) لإنتاجِ سلعةٍ مُحدَّدةٍ أوْ تقديمِ خدمةٍ مُعيَّنةٍ بهدفِ تحقيقِ الربحِ.
مديرُ المشروعِ	Project Manager	الشخصُ المسؤولُ عنْ تخطيطِ المشروعِ، وتنظيمِهِ، ومتابعةِ تنفيذِهِ، وضمانِ تحقيقِ أهدافِهِ في الوقتِ المُحدَّدِ بحسبِ الموارِدِ المتاحةِ.
راعي المشروعِ	Project Sponsor	الشخصُ أوِ الجهةُ التي تدعمُ المشروعَ، وتُوفِّرُ الموارِدَ اللازمةَ لتنفيذِهِ (مثلُ: التمويلِ، والدعمِ الإداريِّ، والدعمِ اللوجستيِّ)، وتُتابِعُ تحقيقَ أهدافِهِ العامةِ، منْ دونِ تدخُّلٍ في تفاصيلِ التنفيذِ اليوميةِ.
أصحابُ المصلحةِ	Stakeholders	الأشخاصُ أوِ الجهاتُ التي لها علاقةٌ مباشرةٌ أوْ علاقةٌ غيرُ مباشرةٍ بالمشروعِ، أوْ تتأثَّرُ بنتائجِهِ؛ سواءٌ أكانَ ذلكَ بالمشاركةِ فيهِ أمْ بالاستفادةِ منْهُ.
فريقُ المشروعِ	Project Team	عددٌ منَ الأشخاصِ الذينَ يعملونَ معًا لتنفيذِ المشروعِ، ويتولّى كلٌّ منْهُمْ دورًا مُعيَّنًا ومسؤوليةً مُحدَّدةً، مثلَ: تنفيذِ المهامِّ المطلوبةِ، والالتزامِ بالوقتِ المُحدَّدِ، والتعاونِ معَ بقيَّةِ أعضاءِ الفريقِ، والمشاركةِ في حَلِّ المشكلاتِ.
نموذجُ بَدْءِ المشروعِ	Project Charter	وثيقةٌ أوَّليةٌ تُستخدَمُ في توضيحِ فكرةِ المشروعِ وأهدافِهِ العامةِ، والمساعدةِ على اتِّخاذِ قرارِ البَدْءِ بتنفيذِهِ.
نطاقُ المشروعِ	Project Scope	وثيقةٌ تُحدِّدُ ما يشملُهُ المشروعُ وما لا يشملُهُ، ويُعَدُّ هذا النموذجُ مرجعًا أساسيًّا لفريقِ العملِ.
نموذجُ الجدولِ الزمنيِّ للمشروعِ	Schedule / Timeline	أداةٌ تنظيميةٌ تُبيِّنُ تسلسلَ أنشطةِ المشروعِ، والمُدَّةَ الزمنيةَ اللازمةَ لكلِّ نشاطٍ.
مراقبةُ المشروعِ	Project Monitoring	المرحلةِ التي يُتابَعُ فيها تنفيذُ أنشطةِ المشروعِ؛ للتأكُّدِ أنَّها تسيرُ وَفقَ الخُطَّةِ الموضوعةِ، ولمعالجةِ أيِّ انحرافٍ أوْ مشكلةٍ قدْ تظهرُ أثناءَ عمليةِ التنفيذِ.
تقريرُ مراقبةِ المشروعِ	Project Monitoring Report	وثيقةٌ تُوضِّحُ حالةَ المشروعِ أثناءَ عمليةِ التنفيذِ، أوْ بعدَ الانتهاءِ منْ سَيْرِ العملِ فيهِ. يُستخدَمُ تقريرُ مراقبةِ المشروعِ في تقييمِ درجةِ الالتزامِ بالخُطَّةِ المرسومةِ وتحقيقِ الأهدافِ.

المصطلحُ (المفهومُ)		التعريفُ
دراسةُ الجدوى	Feasibility Study	إجراءُ تحليلٍ شاملٍ مُفصَّلٍ لجميعِ جوانبِ المشروعِ التسويقيةِ والفنيةِ والماليةِ والقانونيةِ، بهدفِ تقييمِ جدوى المشروعِ وإمكانيةِ تنفيذِهِ، والحُكْمِ على قابليةِ نجاحِهِ أوْ فشلِهِ، والتأكُّدِ منْ كفايةِ رأسِ المالِ المُتوافِرِ، وتقديرِ التكاليفِ المُتوقَّعةِ والإيراداتِ المُحتمَلةِ، وتحديدِ إذا كانَ المشروعُ مُجدِيًا اقتصاديًّا وقادرًا على تحقيقِ أرباحٍ واستدامةٍ قبلَ البَدْءِ بالتنفيذِ.
الدراسةُ السوقيةُ	Market Study أوْ: Market Analysis	عمليةُ جمعٍ وتحليلٍ للمعلوماتِ المُتعلِّقةِ بالسوقِ والزبائنِ والمُنافِسينَ؛ لتعرُّفِ مدى وجودِ طلبٍ على المُنتَجِ أوِ الخدمةِ، وتحديدِ إمكانيةِ نجاحِ المشروعِ في السوقِ.
الزبائنُ	Customers	فئةٌ مُستهدَفةٌ بالمُنتَجِ (سلعةٌ أوْ خدمةٌ)، أوْ أشخاصٌ يتوقَّعُ صاحبُ المشروعِ أنْ يُقدِموا على شراءِ هذا المُنتَجِ عندَ طرحِهِ في السوقِ.
المُنافِسونُ	Competitors	جهاتٌ أوْ أفرادٌ يُقدِّمونَ المُنتَجَ نفسَهُ في السوقِ.
الحِصَّةُ السوقيةُ	Market Share	نسبةٌ يُمثِّلُها حجمُ مبيعاتِ مشروعٍ ما أوْ شركةٍ مُعيَّنةٍ مقارنةً بإجماليِّ مبيعاتِ السوقِ لنفسِ المُنتَجِ أوِ الخدمةِ خلالَ مُدَّةٍ زمنيةٍ مُحدَّدةٍ.
الدراسةُ الفنيةُ	Technical Feasibility Study	دراسةٌ تُعْنى بجوانبِ المشروعِ العمليةِ والتنفيذيةِ، وتساعدُ على تحديدِ ما يَلزمُ المشروعَ منْ موقعٍ ومُعَدّاتٍ وموارِدَ بشريةٍ وموادَّ خامٍ؛ لضمانِ جاهزيتِهِ للتنفيذِ، ومنعِ حدوثِ أيِّ مشكلاتٍ تشغيليةٍ مُفاجِئةٍ؛ ما يتيحُ تشغيلَ المشروعِ بكفاءةٍ، ويعملُ على تحقيقِ أهدافِهِ.
الطاقةُ الإنتاجيةُ	Production Capacity	أقصى حجمٍ منَ المُنتَجاتِ أوِ الخدماتِ التي يُمكِنُ للمُنشَأةِ (المصنعُ، الآلةُ، الفردُ) إنتاجُها خلالَ مُدَّةٍ زمنيةٍ مُحدَّدةٍ (يومٌ، شهرٌ، سنةٌ) باستخدامِ الموارِدِ المتاحةِ، في ظلِّ ظروفِ تشغيلٍ عاديةٍ.
الموادُّ الخامُ	raw materials	موادُّ أوَّليةٌ يعتمدُ عليْها المشروعُ في إنتاجِ سلعتِهِ.
الدراسةُ الماليةُ	Financial study	تحليلُ تكاليفِ المشروعِ وإيراداتِهِ المُتوقَّعةِ؛ لتعرُّفِ حجمِ رأسِ المالِ المطلوبِ، ومقدارِ الأرباحِ المُتوقَّعةِ، ومُدَّةِ استردادِ رأسِ المالِ، ومدى قدرةِ المشروعِ على الاستمرارِ في العملِ.

المصطلحُ (المفهومُ)		التعريفُ
استردادُ رأسِ المالِ	Payback Period	المُدَّةُ الزمنيةُ التي تَلزمُ المشروعَ لاستعادةِ رأسِ المالِ المُستثمَرِ في المشروعِ عنْ طريقِ الأرباحِ.
الإيراداتُ	Revenues	الأموالُ الناتجةُ منْ بيعِ المُنتَجِ أوِ الخدمةِ.
التكاليفُ التأسيسيةُ	Start–up Costs	نفقاتٌ يتحمَّلُها المشروعُ مَرَّةً واحدةً عندَ إنشائِهِ، مثلَ: تكلفةِ الأراضي والمباني، وتكلفةِ الآلاتِ والمُعَدّاتِ، وتكلفةِ دراساتِ المشروعِ، وتكلفةِ الاستشاراتِ القانونيةِ، والرسومِ المدفوعةِ لتسجيلِ المشروعِ، وأيِّ تكاليفَ أُخرى تُدفَعُ قبلَ إنشاءِ المشروعِ أوْ عندَ بَدْءِ الإنتاجِ فيهِ.
التكاليفُ الثابتةُ	Fixed costs	نفقاتٌ يتحمَّلُها المشروعُ لتنفيذِ أنشطةٍ غيرِ مُرتبطةٍ بالإنتاجِ. وهيَ تظلُّ ثابتةً في مجموعِها، ولا تتغيَّـرُ تبعًا لتغيُّرِ حجمِ الإنتاجِ خلالَ مُدَّةٍ زمنيةٍ مُعيَّنةٍ، مثلَ: إيجارِ المحلِّ، ورواتبِ بعضِ الموظفينَ.
التكاليفُ المُتغيِّرةُ	Variable cost	نفقاتٌ تُصرَفُ في المشروعِ، وترتبطُ ارتباطًا مباشرًا بالمُنتَجِ، وتتغيَّرُ في مجموعِها تبعًا لتغيُّرِ حجمِ الإنتاجِ خلالَ مُدَّةٍ زمنيةٍ مُعيَّنةٍ.
نقطةُ التعادلِ	Break even point	الكميةُ المَبيعةُ منَ المُنتَجِ الذي لا يُحقِّقُ بهِ المشروعُ ربحًا أوْ خسارةً؛ أيْ إنَّ الربحَ أوِ الخسارةَ عندَ هذهِ النقطةِ يساوي صفرًا.
الدراسةُ القانونيةُ	Legal Feasibility Study	تحليلُ الجوانبِ القانونيةِ والتنظيميةِ المُتعلِّقةِ بالمشروعِ.