# الفصل السابع

## الإدارة الاحترافية للمشروع الريادي

- **امتحان العملي يوم السبت الموافق 17 ديسمبر الساعة 12 الظهر**

| التوقيت | المجموعة | رقم مسلسل |
|---|---|---|
| الساعة 12-12:30 | الاولي | 1-300 |
| 12:30-1 | الثانية | 301-600 |
| 1-1:30 | الثالثة | 601-900 |

- **المجموعة الرابع 901 + أي شخص لم يمتحن بداية من 1:30-2**

# الفصل السابع

**عناصر الفصل**

1) تعريف الإدارة الاحترافية ومهامها.

2) ما يجب أن يعرفه صاحب المشروع الريادى الصغير عن التسويق.

3) الادارة المالية للمشروع الريادى.

4) إدارة عملية التحول من دور رائد أعمال إلى دور المدير المحترف.

# الفصل السابع

- أصبح المشروع الآن جاهزاً للتشغيل والانطلاق، وقد تكون الخطوات السابقة تم إعدادها بعناية إلا أن تحويل هذه الخطوات والأفكار إلى واقع يعتبر أكثر أهمية.
- أى أن الاختيار الجيد للمشروع وإعداد خطته الاستراتيجية العامة لا يضمنان نجاحه، بل لابد من تمتع صاحبه بمهارات الإدارة العلمية الإحترافية لتحويل كل ما سبق الى واقع، أى التحول من التفكير الى التنفيذ.
- وبالرغم من أن معظم -إن لم يكن كل- رواد الأعمال يملكون الأموال والاستثمارات اللازمة داخل مشروعاتهم، فإن القليل منهم فقط هم الذين يستطيعون إدارتها باحترافية، أى أنهم يعرفون الكثير

# أولاً: تعريف الإدارة الاحترافية

- الإدارة الاحترافية هى: «حسن استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشروع بالكفاءة والفاعلية المطلوبة». أو هى علم وفن تحقيق الأهداف من خلال حسن استخدام موارد المشروع (الموظفين، والأموال، والمعلومات، والمعدات)، أو هى عملية تحقيق الأهداف والإنجازات من خلال الآخرين.

- وبرغم تعدد التعريفات، فإننا سنركز هنا على إبراز المشكلة الأساسية التى تعانى منها أغلب -إن لم يكن كل - المشروعات الريادية، وهى:

✓ تعود رائد الأعمال على الإحتفاظ بكل السلطات

# تابع: تعريف الإدارة الاحترافية

- وكلما بدأ المشروع الصغير فى النمو يصبح الوقت اللازم لكى يتأكد صاحب المشروع الصغير بنفسه من أن كل شىء على ما يرام صعبًا جداً، وإذا لم يستطيع صاحب المشروع إدراك الخط الفاصل بين الأعمال التى يقوم بها والأعمال التى يجب أن يبدأ فى العهد بها إلى الآخرين، فإن عبء العمل سيفوق طاقته ويصبح محملاً بأعباء لا يستطيع تنفيذها على الوجه الأكمل.

- ولتلافى ذلك عليه أن يقوم هو بالأنشطة والقرارات الأساسية، ويفوض الأنشطة الأخرى إلى موظفيه.

- ويلاحظ أن المبدأ الخاص بالعمل من خلال الآخرين وضرورة تحديد الأولويات يؤثران ويشددان على الوظائف

# مهام المدير فى أى منظمة : ماذا يعمل المدير طوال اليوم؟

**يحسن استخدام الموارد التى تحت يدية ( ومنها البشر)**
**ليحقق أهداف مشروعة بشرطين رئيسيين هما : الكفاءة والفاعلية**

**لكن كيف؟**



# (1) تخطيط أعمال المشروع

- التخطيط هو عملية وضع أهداف للمشروع مع تحديد الخطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- أو هو الاستعداد للمستقبل من الآن، وعلى هذا فتخطيط أعمال المشروع يتضمن ثمانى خطوات رئيسية وهى:

## أ- التعرف باستمرار على الفرص الجديدة

- لأن حاجات العميل تتغير باستمرار فلابد من تطوير المنتجات التى يقدمها المشروع طبقاً لهذه الحاجات وإلا سيفشل.
- وعلى الريادى أن يسأل نفسه دائما ما الخدمات التى سيطلبها العملاء خلال السنوات القادمة؟ بشرط أن تكون مختلفة تماماً عما يقدمه الآخرون.

## ب- وضع الأهداف

ولابـد أـن توجـه هذه الأهداف المشروع كله. ويقصـد بالهدف النهايات التى توجه كـل أنشطـة المشروع، وهناك نوعان مـن الأهداف: أهداف عامة على مستوى المشروع وأهداف فرعية للوظائـف أـو الأنشطـة الفرعية. وهناك مجموعـة مـن الأهداف العامة لأى مشروع وهى:

1.تقديــم الخدمــة 2 -Service الربــح 3 -profit الأهداف الاجتماعية 4 -Social النمو Growth

## ج- تقييم أثر الظروف المحيطة على المشروع

- لابد من تحليل للتغيرات التى ستحدث فى البيئة المحيطة وتؤثر على المشروع.
- ما أنواع المنتجات والخدمات التى تعكس هذه التغيرات؟ ما حجم وما التغيرات المطلوبة فى منتجاتنا؟ وما التغيرات

## د- تقييم الإمكانات الداخلية للمشروع

إن الخطوة التالية هى تقييم الإمكانات الداخلية للمشروع الصغير من حيث إدارته ومدى توفر الأموال اللازمة والقدرات البحثية والتسويقية اللازمة لتوفير احتياجات السوق والقوى البشرية العاملة، واللتعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة السابق تحليلها.

## هـ) اختيار وتقييم البدائل (الخطط البديلة)

فى ضوء الاحتياجات المستقبلية للسوق (النابع من تحليل البيئة المحيطة)، وفى ضوء قدرات المشروع الداخلية تظهر بدائل عديدة أمام المشروع لتحقيق أهدافه ولابد من تقييم هذه البدائل واحتمالات تحقيقها.

## ز- اختيار البديل المناسب

فـــى ضوء الـــبيانات الســـابقة، فإـــن المالـــك يختار البديـــل المناسـب، وذلـك فـى ضوء المـبيعات المتوقعـة بالنسـبة لكـل بديل.

## ح- صياغة الخطط اللازمة

بمجرد اختيار البديل المناسب، توضع الخطط اللازمة لوضعه موضع التطبيق. فإذا كان البديل المناسب هو زيادة المبيعات بنسبة 20٪يتم اعداد خطط متكاملة لكل وظائف المشروع.

## ط - وضع ميزانية للخطة

أخيراً يجـب أـن يحدد المالـك الأموال اللازمـة لتنفيـذ الخطـة شهـر بشهـر وأسـبوع بأسـبوع. ويمكـن إعداد الموازنـة بحيـث تتماشـــى مـــع خطوات التطـــبيق وتحقـــق الأهداف الأربعـــة المذكورة فى الخطوة الثانية

التنظيم

# تنظيم العلاقة بين الأفراد داخل المشروع

بعد الانتهاء من عملية التخطيط وتحديد المهام المطلوبة تظهر أهمية الوظيفة الإدارية الثانية من خلال طرح السؤال التالى: من الذى سينفذ كل مهمة من المهام السابقة؟. وتجيب وظيفة التنظيم على هذا السؤال. ويقصد بوظيفة التنظيم العملية الخاصة بتحديد الواجبات والمسئوليات وتنسيق المجهودات بين أفراد المشروع للتأكد من تحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة. وعلى صاحب المشروع أن يهتم بالأنشطة التالية كى تنجح وظيفة التنظيم في أداء مهامها:

## (أ) تحديد وتعريف الوظائف والمهام المطلوبة: Job definitions

- فى ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها (والتى حددناها فى وظيفة التخطيط)، نبدأ في تحديد من سيعمل ماذا؟، وهذا يتطلب تحديد الأنشطة المطلوبة وإعداد وصف وظيفى لكل فرد وبشكل مكتوب وموثق داخل المشروع. فكثيرا مانرى أصحاب المشروعات الصغيرة يعطون أوامرهم العمل شفهياً للأفراد ويعتبرون ذلك كافيا.

## (ب) تقسيم أعمال وأنشطة المشروع: Departmentalization

يقصد بتقسيم العمل وضع الأفراد العاملين فى المشروع في مجموعات طبقاً للوظائف والأنشطة التي يؤدونها. ويمكن أن يتم ذلك بأكثر من طريقة. وهناك تقسيمان شائعان وهما: التقسيم الوظيفي، والتقسيم على أساس المنتج .

## (ج) تحديد نطاق الإشراف: Span of control

يعتبر تحديد نطاق الإشراف – تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم صاحب المشروع / المالك – من أهم الموضوعات التنظيمية داخل المشروع الصغير نظراً لتعود صاحب المشروع على أداء كل شيء بنفسه وهذا يحدث إذا كان المشروع صغير حيث يكون صاحبه هو المدير الوحيد، فهو يعطى كل الأوامر ولابد أن يشرف على كل شيء، ويطلق على هذه الحالة نطاق الإشراف الواسع.

## (د) تفويض السلطة: Delegation of authority

إن صاحب المشروع الناجح هو الذي يفوض السلطة لمرؤوسيه، أما رجل الأعمال غير الكفء فهو الذى يحتفظ بكل السلطات فى يده، وفى

# التوجيه

تبدأ هذه المرحلة مع عملية التنفيذ وهى العملية الأكثر صعوبة والأكثر تعقيداً وشمولية، والتي تستغرق أطول وقت ومن هنا تبرز أهميتها. وتتضمن وظيفة التوجيه ثلاثة أبعاد أساسية وهى:

1. الاتصالات مع الموظفين.
2. وقيادتهم.
3. وتحفيزهم للعمل.

- وتعتبر عملية الاتصالات عملية هامة لأن المالك يعطى توجيهاته التنفيذية للمرؤوسين، ويحصل على رد الفعل منهم، ولابد أن تكون واضحة ومحددة ومصاغة جيدا.
- أما القيادة فهى مهمة حيث إن صاحب المشروع لابد أن يعرف كيف يؤثر ويستحث مرؤوسية ويخرج أفضل ماعندهم.
- وأخير لابد أن يحفز مرؤوسيه ويوجه مجهوداتهم لانجاز وتحقيق

# الرقابة

بعد تخطيط أعمال المشروع وتنظيمه وتوجيه أفراده أثناء العمل، لابد من التأكد من أعمال المشروع التى أديت قد حققت الأهداف الموضوعة فى عملية التخطيط وهذا هو جوهر وظيفة الرقابة.
وبصرف النظر عن الشيء موضوع الرقابة، فإن للرقابة عمليات أساسية لا تختلف من نشاط إلى آخر ألا وهى:

(1) وضع معايير للرقابة (الأهداف التى سبق وضعها فى مرحلة التخطيط)
(2) قياس الأداء المحقق أو الفعلى
(3) مقارنة الأداء الفعلى بهذه المعايير (المخطط)،
(4) تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراء التصحيحي لعلاج الانحرافات بين الفعلي والمخطط.

- ولابد أن توضع المعايير بواسطة المالك وموظفيه فى عملية التخطيط لأنهم هم الذين سيحققوها. لذا فإن الرقابة تبدأ عملياً بصياغة الأهداف، ثم يلى ذلك مقارنة ما تم فعلاً بهذه الأهداف.

# ثانياً: ما يجب أن يعرفه صاحب المشروع الريادى الصغير عن التسويق

- وبالتالى على رائد الأعمال أن يحدد موقع مشروعه بين المشروعات والشركات المنافسة. ويجب أن يعرف منافسيه جيداً، وأن يعرف كيف تكون منتجاته وخدماته مميزة عنهم حتى يكسب عملاءه.
- ولخلق ميزه تنافسية يجب أن يبدأ التسويق بفلسفة أساسية وهى أن المنتج المميز الذى يسهل وييسر حياة الناس حتما سيكون هناك طلب عليه، ويمكن القول إن هناك مدرستين أساسيتين فى هذا الإتجاه وهما:

الأولى: تعتمد على أن الطلب (رغبات العملاء غير المشبعة) تحرك رائد الأعمال بخلق منتج أو خدمة لإشباع هذه الحاجة. وهذه هي النظرية القديمة ولا تصلح في ريادة الأعمال حاليا، (وهى النظريه المعروفه بان الطلب يخلق العرض).

الثانية: فهى التى تعتمد على قيام رائد الأعمال يخلق منتج فريد ومتميز من الأساس وذلك سيؤدي حتما لخلق طلب عليه. فالهواتف

## على صاحب المشروع التعرف على أربع مفاهيم أساسية متعلقة بالتسويق وهي:

## (1) ما التسويق؟

- يبدأ التسويق بتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم، وتطوير السلع والخدمات التي تشبع هذه الاحتياجات، ثم توزيع وتوصيل هذه السلع والخدمات إلى العملاء، ثم سؤالهم عن مدى رضائهم عن هذه المنتجات والخدمات ليعدل أداءه فى ضوء آرائهم ورغباتهم.
- والتسويق ليس مجرد وظيفة بل هو فلسفة أيضاً تقود المشروع كله لإشباع رغبات العملاء بما يحقق الربح المطلوب، وذلك من خلال علاقة مستمرة وأبدية مع العملاء.
- وعلى هذا يتضمن التسويق ويربط بين طرفين أساسيين يجب أن يكونا على اتصال مستمر ومعرفة وثيقة وهما:

## المزيج التسويقى المتكامل

- هو عبارة عن العوامل والمتغيرات التي يستطيع المشروع الصغير التحكم فيها لإشباع السوق المستهدف ويتضمن المزيج التسويقي أربعة عناصر تبدأ بحرف P ولذا سميت 4P’s وهي: يتضمن المزيج التسويقي أربعة عناصر تبدأ بحرف P ولذا سميت 4P’s وهي:

### أ- المنتج: Product

- ✓ المنتج هو أول وأهم مكون من مكونات المزيج التسويقي. ويجب أن يتم تطويره ليكون مفيدا للعملاء ويشبع رغبة أو حاجة فعلية لديهم، ويحقق حياه أفضل لهم ويحسن من حياتهم. فشركة دي بونت العالمية تقول: نحن نخلق منتجات جديدة لتحقيق حياة أفضل لعملائنا من خلال الكيمياء. وتقول شركة بروكتر وجامبل "أننا سنقدم منتجات متطورة لتحسين حياة مستهلكينا حول العالم ". وعلى هذا فإن هناك منفعة واضحة للعميل من استهلاك المنتج.
- ✓ وعلى هذا لابد أن يكون المنتج الذى يقدمة رائد الأعمال يحقق

## تابع: المزيج التسويقى المتكامل

### ب - المكان / التوزيع: Place

- لابد من توفير المنتج أو الخدمة فى **المكان الذى يريده العميل**. ويمثل المكان Place المكون الثاني من مكونات المزيج التسويقي ويدور هذا المكون حول **القنوات** Channels أو **الأماكن** Places، أو **المسارات** Paths **التي من خلالها سيتم دفع المنتج إلى العملاء النهائيين.**

✓ وهناك ثلاثة أشكال على الأقل أمام صاحب المشروع كي يوزع منتجاته وهي:

1. أن **يتصل مباشرة بالمستهلك** ويوصل له السلعة فى بيته، أو يشتريها العميل من أقرب مكان بجواره.
2. أن **يبيع مباشرة إلى تاجر التجزئة** ويقوم تاجر التجزئة بالبيع للعميل.
3. أن **يبيع صاحب المشروع (المنتج) لتاجر الجملة**، الذي يبيع

## ج- الترويج Promotion

يتضمن الترويج مجموعة من الأنشطة التى يقوم بها صاحب المشروع الريادى لترويج وبيع منتجة مثل الاعلان والبيع الشخصى من خلال الاتصال المباشر مع العملاء. وبما أن المشروع الصغير قد لا يستطيع الإنفاق على الإعلان كما تفعل المشروعات الضخمة فإن مفهوم الإعلان في المشروع الصغير يتسع ليشمل أسلوب عرض المشروع لمنتجاته وخدماته ومدى إتقان صنع المنتج أو تقديم الخدمة وأسلوب البائعين في التعامل مع العملاء وعبارات الشكر التي تقال للعملاء بعد شرائهم منتجات المشروع. والاهم الآن هى وسائل التواصل الاجتماعى.

## د- التسعير Pricing

لن أهم اعتبار يجب على صاحب المشروع أن يهتم به هو التكلفة Cost حيث لا يستطيع أي منتج أن يبيع بأقل التكلفة على الأقل في الأجل الطويل وبالاضافة الى التكلفة فإن

# (2) ما السوق؟

- السوق Market هو مجموعة المستهلكين أو العملاء الذين يشترون منتجات المشروع.
- ويحتاج صاحب المشروع الريادى الصغير إلى التعرف على هذا السوق وحجمة والقوى الشرائية لعملائه.
- ثم وضع خطة تسويقية تتضمن تقديم المنتج المطلوب Product بالشكل الذي يريده العميل ثم تسعير Pricing منتجاته وخدماته طبقاً لقدرات هذا السوق، تحديد طريقة الإتصال بهذه السوق والإعلان عن منتجاته Advertising وأسلوب بيع هذه المنتجات Selling وتحديد الائتمان الواجب منحه Granting of credit وكذلك كيف يتصرف العملاء؟ والمنافسون داخل هذا السوق How customers and competitors behave وأخيراً كيف يمكن دراسة هذه السوق ككل؟

# (3) من العميل؟

بدون العميل لن يكون هناك مشروع وعلى هذا يجب أن يعرف صاحب المشروع من هم العملاء الذين سيشترون المنتج أو الخدمة من حيث:

- السن (ما الشريحة السنية التى سنخدمها: حديثى الولادة، أم أعمار من3-5 سنوات، 6-10سنة، أم شباب، أم كبار؟)
- الجنس (هل ستتعامل فى ملابس الأولاد أم البنات مثلا)، العادات الشرائية (الشراء الموسمى، أم الشراء المستمر)، ما متطلباتهم.. الخ)، كيف يمكن إرضاؤهم والحفاظ عليهم؟
- من المنافسون؟ ماذا يقدم هؤلاء المنافسون للعملاء ويختلف عنا؟
- كيف يتعامل المنافسون مع العملاء؟
- كيف يرغب العملاء في سداد مشترياتهم: هل من خلال الدفع النقدي أم الائتمان؟
- ما حجم السوق الذى أعمل فيه؟

## (4) ما أهمية تبني صاحب المشروع للمفهوم التسويقى؟

- لكـــي ينجـــح صـــاحب المشروع ويتفادى ظهور المؤشرات السلبية السابقة فلابد أن يكون مقتنعاً بأهمية التسويق، وبالتالـــي ضرورة تبنـــي المفهوم التسويقي Marketing concept كفلسفة له أولا وللمشروع ككل من خلال توجيه كل أنشطة المشروع نحو إشباع حاجات العملاء، وبالتالي تحقيق ربح مناسب. ويلاحظ أن هذا المفهوم أو الفلسفة تعتمد على ثلاثة مكونات أساسية وهي:

أ - أن يكون المشروع الصـــغير موجهاً كلـــه بحاجات العملاء وإشباعها.

ب - أن تتضافر كل جهود المشروع لتحقيق هذا الإشباع.

# ثالثاً: الإدارة المالية للمشروع الريادى

بعد التأكد من وجود فرصة وسوق لمنتجات وخدمات المشروع الريادى، تكون الخطوة التالية هي التفكير في الإحتياجات المالية للمشروع؟ ومن أين سنأتي بها؟ وأهمية المعرفة المالية والمحاسبية والمالية لرائد الأعمال، والقوائم المالية المطلوب منه الاحتفاظ بها.

## (1) أهمية المعرفة المحاسبية والمالية لرائد الأعمال

لابد لرائد الأعمال أن يعرف شيئا عن المحاسبة والتمويل إذا أراد لمشروعه النجاح. لأن معرفة المصطلحات المالية والمحاسبية ليست عملية إختيارية له، بل هى عملية إجبارية ، وحتى إن لم يدخل رائد الأعمال فى تفاصيل إعداد القوائم المالية، إلا أنه لابد أن يكون قادرا على فهمها واستيعاب ما تشير اليه وما تعنى نتائجها لمشروعه ومدى تعبيرها عن صحة وسلامة المشروع المالية.

## (2) الاحتياجات المالية للمشروع

هناك سؤال أساسي يواجهه صاحب المشروع وهو: ما حجم الأموال

**الجزء الأول: يتضمن الاحتياجات المالية اللازمة للتشغيل الأولي للمشروع وذلك لشراء المواد الخام المطلوبة، ومصاريف الافتتاح (التصاريح، الأتعاب القانونية، الإيجار، التأمين، المهمات، المرتبات، والصيانة). ويجب أن تكون الأموال المطلوبة هذه متضمنة على قدر من الأموال للطوارئ Contingencies وبما يضمن تشغيل المشروع من أربعة إلى ستة شهور على الأقل حتى يبدأ المشروع في الحصول على أموال من ناتج مبيعاته.**

**الجزء الثاني: يحتاج صاحب المشروع أيضاً إلى أموال لتمويل الاحتياجات أو الأصوال الثابتة Fixed assets والتي تتضمن شراء الأرض أو الشقة التي ستكون مقر لمشروعه الصغير والتي سيقام عليها المشروع والمباني والآلات والمعدات والأثاث والسيارات... الخ.**

- **ولكي يواجه المالك الاحتياجات المالية اللازمة للتشغيل فإنه يحتاج إلى تمويل قصير الأجل وهو عبارة عن الأموال المقترضة التي يجب أن تسدد لأصحابها في غضون 60 – 90**

## (3) مصادر التمويل المتاحة لصاحب المشروع:

### من أين سيأتى بالاموال اللازمة للمشروع؟

- هناك مصـدران للتمويـل أمام صـاحب المشروع الصـغير وهمـا: المديونيـة Debt والأموال المملوكـة لصـاحب المشروع نفسه.
- ويقصـد بالمديونيـة الاقتراض مـن المصـادر الخارجيـة كالبنوك (اقتراض طويـل أـو قصـير الأجـل) أـو الموردين الذين يوردون الآلات أو البضاعة مثلاً على أن يكون السداد بعد فترة وهو ما يسمى بالائتمان التجاري. ويجب أن يعاد سداد هذه الأموال بعد فترة مع مبلغ إضافي يمثل الفائدة على هذه الأموال.
- أما الأموال المملوكة فهي عبارة عن رأـس مال صاحب المشروع والذي يضعه في المشروع. ويعتمد الحصول على

# (4) احتياجات المشروع للأموال في مراحل حياته المختلفة

## المرحلة الأولى: الفترة التجريبية Experimentation period

- تحتاج المشروعات الصغيرة للتمويل لبدء نشاطها، وتظهر الحاجة إلى المصادر الداخلية والتي تعني في هذه المرحلة المدخرات الفردية المملوكة لأصحاب المنشأة أو قد تكون مدخرات بعض أقاربهم، إذ أن هناك صعوبة في الحصول على الأموال من المصادر الخارجية، وقد تتوافر أيضاً إمكانيات تمويلية أخرى، إذ يمكن الحصول على الأصول الثابتة من الآلات والمعدات بنظام الاستئجار، أو الشراء بالتقسيط وتحتاج المشروعات الصغيرة إلى التعامل بالائتمان التجاري أيضاً مع الموردين في بداية التشغيل للحصول على المواد والمهمات.

## المرحلة الثانية: فترة الازدهار والانطلاق: Exploitation period, the take off

- تبدأ مرحلة انطلاق المشروع وتحقيقه لمعدلات النمو المرغوبة، إذا

**المرحلة الثالثة: فترة الإبطاء Slow down**

**يبدأ انخفاض معدل النمـــو قليلاً، وتبدأ معدلات الأرباح فـــي الاستقرار نوعاً ما. ويستمر الاحتياج للتمويل على ما هو عليه من أجل تمويل رأس المال العامل الذي يشتمل على تمويل المخزون مــن المواد الخام وقطــع الغيار، ومواجهــة نقــص النقدية نظرا للحاجة إلى تمويل المبيعات الآجلة ومنح ائتمان تجاري للعملاء، وكذلـــك مواجهـــة المصـــروفات الإداريـــة والتسويقية والأجور وغيرها، ولكن على المشروع أن يلجأ فـي ذلـك إلـى الموردين والبنوك مـن أجـل الحصـول علـى قروض قصيرة الأجل.**

**المرحلة الرابعة: فترة النضج Maturity period**

**تصـل المنشأـة الصـغيرة التـي يتـم إدارتهـا جيداً إلـى تلـك المرحلة، التي تتسم بالنضج من حيث استقرار نمو المبيعات**

## المرحلة الخامسة: فترة الانحدار Decline period

**وهي المرحلة التي قد تجد المشروع الصغير نفسه فيها نتيجة:**

**1) التقادم التكنولوجي، عدم تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة وعدم الاهتمام بأداء العملاء، والتشبع في الطلب على منتجاتها.**

**2) قد يشجع نجاح المنشأة وازدهارها، على قيام مشروعات أخرى منافسة، مما يهدد بضياع حصتها في السوق.**

**3) دخولها في مجالات غير موجودة من قبل ولا تتوافر لديها معلومات كافية تؤهلها للاستمرار.**

**4) تزايد احتياجاتها إلى تمويل إضافي، لاسيما عند الانتقال إلى المرحلة الثانية والثالثة، وذلك لتمويل احتياجاتها من رأس المال العامل، فإن لم تحسن إدارة تلك العمليات**

## (5) القوائم المالية الواجب إعدادها في المشروع:

تعتبر الميزانية العمومية وقائمة الدخل من أهم القوائم المالية التي يحتاج رائد الأعمال أن يكون لديه معرفة بهما ويقوم بإعدادها هو أو من خلال محاسب يساعده في ذلك، لأنهما سيحددان موقف المشروع المالي.

### أ- الميزانية العمومية

- الميزانية العمومية Balance sheet عبارة عن قائمة مالية توضح موقف المشروع المالي في وقت محدد. وتنقسم الميزانية إلى قسمين رئيسيين وهما: القسم الأول وهو الخصوم أو الالتزامات Claims التى على المشروع. أما القسم الثاني فهو جانب الاستخدامات أو الاصول التي ستوضع فيها الخصوم.
- وتنقسم الأصول إلى: أصول ملموسة مثل النقدية التي يحتفظ بها صاحب المشروع والبضاعة والآلات والمباني، أصول غير ملموسة مثل براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية. أما الخصوم فهي الديون المستحقة على صاحب المشروع للبنوك أو الموردين (أوراق الدفع) وهي تحدث عندما يشتري صاحب المشروع بضاعة من الموردين ولا يدفع ثمنها فوراً. وتنقسم الخصوم إلى خصوم قصيرة

وإذا خسر المشروع يكون هذا خصماً من حقوق الملكية، وكلما استمرت الخسائر يتناقص حق الملكية حتى ينتهي تماماً. ومن هنا فإن صاحب المشروع لابد أن يكون حريصاً على تفادي الخسارة حتى لا يفقد أمواله كلها داخل المشروع.

## لماذا سميت ميزانية، بمعنى لماذا يجب أن تكون متوازنة دائماً؟

هناك سؤال يطرح نفسه وهو مشتق من اسم الميزانية وهو لماذا يجب أن تكون الميزانية متوازنة؟ والإجابة أن أي تصرف يحدث في أي جانب لابد أن يحدث شيء يوازنه في الجانب الآخر أو في نفس الجانب.

## ب- قائمة الدخل

توضح قائمة الدخل Income statement (وهي قائمة مالية) دخل المشروع من خلال التغييرات التي تحدث في موقف المشروع المالي كنتيجة للعمليات التي حدثت خلال فترة إعداد الميزانية. وتوضح قائمة الدخل مدى نجاح أو فشل صاحب المشروع خلال الفترة الماضية. بمعنى أنها تقارن الإيرادات الكلية بالمصروفات الكلية لصاحب المشروع وأيهما أكبر من الآخر. فإذا حقق المشروع إيرادات أعلى من المصروفات فهنا يكون المشروع قد حقق ربحاً وبالتالي حقق النجاح. أما إذا كانت

**تتكون قائمة الدخل من ثلاث مكونات أساسية وهي:**

1-**الإيرادات Revenues التي يحصل عليها المشروع من بيع منتجاته وخدماته سواء قبضها أو لم يقبضها.**

2-**المصروفات Expenses التي ينفقها صاحب المشروع لتحقيق الإيرادات السابقة سواء دفعت أم لم تدفع. وتتكون من تكلفة البضاعة المباعة، تكاليف التشغيل، ومصاريف التمويل Financial expenses.**

3-**صافي الربح Net income وهو عبارة عن الفرق بين الإيرادات والمصروفات.**

# رابعاً: إدارة عملية التحول من دور رائد أعمال إلى دور المدير المحترف

لن يظل المشروع الريادي الصغير صغيراً بل سينمو ويكبر طالما روعى فيه كل ماسبق أن درسناه. ويتوقف نجاح ونمو المشروع الصغير على مقدرة ونجاح صاحبه في إدارة عملية التحول وتغيير أسلوبه من رائد أعمال إلى مدير محترف عندما يبدأ المشروع فى النمو والتوسع. فبينما كان رائد الأعمال يركز على الابتكار innovation والإبداع Creativity وتحمل المخاطر واعتبارها مهارات لازمة لبدء المشروع، فإن المدير المحترف يهتم ويركز على مهارات التخطيط والتنظيم اللازمة لإدارة وتشغيل المشروع الكبير الجديد (الشركة).

- ويلاحظ أن التحول الأساسي يحدث أثناء مرحلة النمو عندما ينتقل رائد الأعمال من دور المالك المخاطر إلى المدير المحترف وهذا التحول ليس سهلاً كما يتصور البعض، وكما يرى الباحثون إن من أصعب التحولات إن لم

- ويبدأ معظم أصحاب المشروعات الصغيرة كمتخصصين ولكن مع تطور المشروع يجب أن يتحولوا إلى جنرالات يهتمون بالأمور الإستراتيجية الهامة للمشروع خاصة عندما يكبر هذا المشروع. فالعادة أن يبدأ الشخص كفني لديه إلمام كافي بكل التفاصيل الفنية للمشروع بل ويقوم بها، لكن مع مرور الوقت يكبر حجم المشروع ويزداد عملائه وتعاملاته مع الموردين، لذلك على صاحب المشروع أن ينسلخ من النواحي الفنية ويبدأ بالاهتمام بأمور أكثر أهمية مثل الاهتمام بالعاملين والعملاء والعمليات الإدارية.
- لكن المشكلة الأساسية هي اقتلاع هؤلاء من ممارسة أمور يحبونها ويعرفونها إلى أمور جديدة عليهم لا يعرفونها، أو كيف يمكن إخراجهم من المطبخ إلى الاهتمام بإدارة المطعم والتعامل مع العملاء؟
- أوكيف يمكن إخراج الميكانيكي من تحت السيارة إلى إدارة الورشة والتأكد من جودة الأداء. ويحدث هذا من خلال تركيز رائد الأعمال على امتلاك وممارسة المهارات الفكرية فى هذه

# شكراً لمتابعتكم