

برامج ابتكار شركات المستقبل
لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

اساسيات تطوير الاعمال

الجلسة الأولى



في نهاية الجلسة نتوقع التالي

التعرف على ماهية تطوير الأعمال

فهم كامل لمفهوم تطوير الأعمال الجزئي والشامل

التعرف عن كثب لماذا تطوير الأعمال مهم للأعمال الصغيرة والمتوسطة

تسليط الضوء على مجالات تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة



المحاور التدريبية



مفهوم تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة



لماذا تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة



مجالات تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة



اشكال تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة

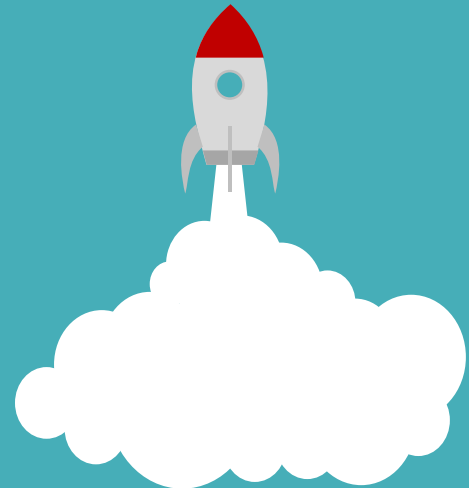
توقعات المشاركين



اكتب التوقعات
على ورق الحائط



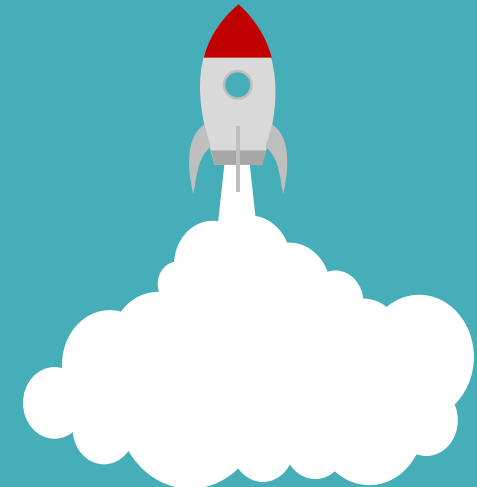
الاختبار القبلي

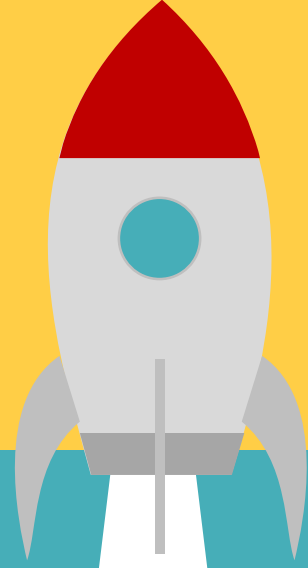


ماذا تعرف عن تطوير
الأعمال الصغيرة
والمتوسطة

اكتب السؤال
على ورق الحائط

سؤال مباشر للمشاركين





لماذا

تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسط



طلال أبو غزالة العالمية
Talal Abu-Ghazaleh Global

أسباب تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة

01

متغيرات البيئة
الخارجية

متغيرات
سياسية

متغيرات
اقتصادية

متغيرات
تكنولوجية

متغيرات
قانونية

02

متغيرات في المنظمة

التغيير
التنظيمي

متغيرات في
المصادر

متغيرات في
الثقافة

متغيرات في
إدارة الموارد
والعلاقات

03

متغيرات الصناعة

قوى السوق
الخمسة

تغيرات
الطلب

تغيرات في
قوانين
العمل

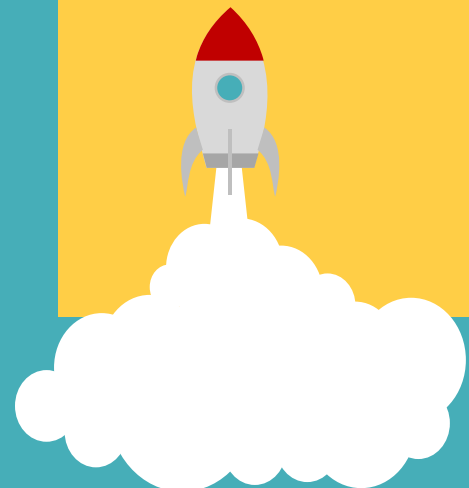
متغيرات في
المنافسة

لماذا تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة



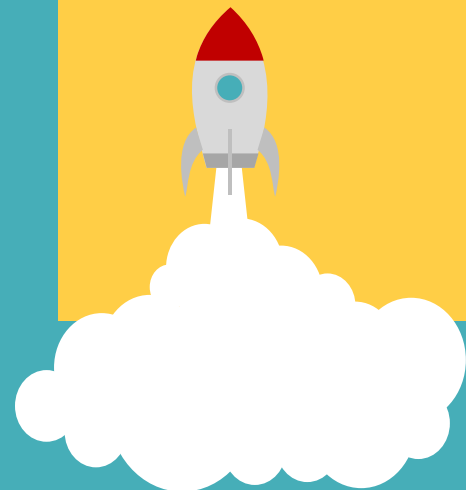
- في ظل المتغيرات المتسارعة للبيئية المحيطة بمنظمات الأعمال وما نتج عنها من تحديات بات تطوير الاعمال للمشاريع الصغيرة والمتوسطة احد اهم المقومات الأساسية لنجاح هذه الأعمال ، حاله كحال رأس المال او الإدارة او المنتج .
- تطوير الاعمال يعني بإحداث تغييرات تؤدي الى زيادة المبيعات واتساع نطاق تواجد منظمات الاعمال بغية تعظيم المبيعات وتحقيق الكسب المالي .
- لتفعيل دور وظيفة تطوير الأعمال بشكل فعال يتطلب تنفيذ كافة الإجراءات الداعمة لعملية تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل عاجل مع الاخذ في الحسبان المخاطر والخسائر التي قد يتم تكبدها في حال تم اهمال وظيفة التطوير او تأخرها .

مفاهيم أساسية حول تطوير الأعمال



مفاهيم أساسية حول تطوير الأعمال

- تطوير الأعمال هو نهج رائد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة نحو خلق القيمة وكسب المال.
- تطوير الأعمال يعني بدراسة المشكلة او المشاكل التي تواجهها المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والخروج برؤية وحلول لمعالجة هذه المشاكل، ودراسة مدى كفاءة وفاعلية هذه الحلول في تعزيز تحقيق خلق القيمة والكسب المالي لهذه المشاريع
- التطوير هو عملية مستمرة تتمحور حول الانتقال من وضع حالي الى وضع مستقبلي عبر احداث تغيير اما كلياً او جزئياً او جذرياً على أحد ابعاد الاعمال الصغيرة والمتوسطة،



ما لفرق بين التطوير
الكلبي، الجزئي،
الجزري..

اكتب السؤال
على ورق الحائط

نقاش جماعي



التطوير الكلي والجزئي

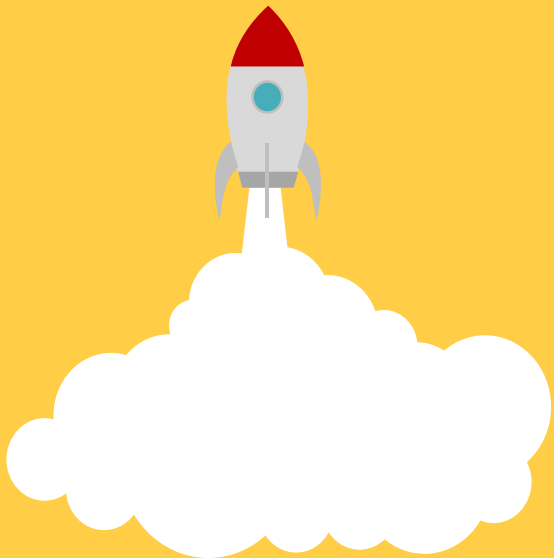
للأعمال الصغيرة والمتوسطة



التطوير الكلي والجزئي بشكل عام يطلق على التطويرات التي تحدث في شيء ما موجود مسبقاً على سبيل المثال شركات الهواتف المحمولة وما يحدث فيها من تطويرات في موديلات الهواتف المحمولة من سنة إلى أخرى يعتبر تطوير كلي، اما تطوير سعة التخزين او كاميرا أحد الإصدارات او الموديلات يعتبر تطوير جزئي قد يكون ناتج عن مشكلة

التطوير الجزري

للأعمال الصغيرة والمتوسطة



فيما التطوير الجزري عادةً ما يعني بالابتكارات الجديدة في شيء ما لم يكون موجود من السابق مثال تحول سوق السيارات من السيارات التي تعمل بالبنترول الى السيارات التي تعمل بالطاقة الشمسية،

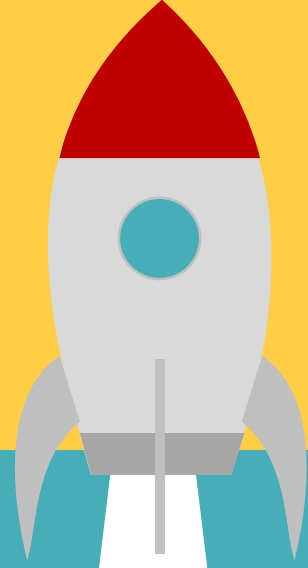
امثلة حول التطوير
الكلبي او الجزئي أو
الجزري

مع ذكر السبب

اكتب السؤال
على ورق الحائط

عصف ذهني جماعي

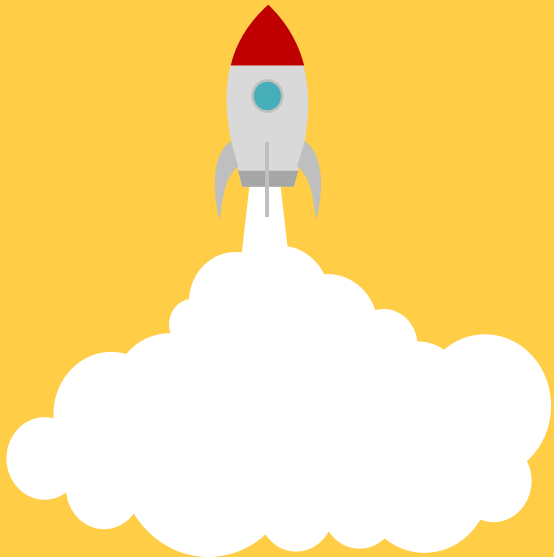




أهمية تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسط

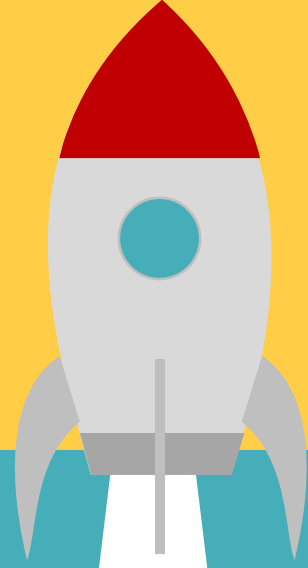
اهمية التطوير

للأعمال الصغيرة والمتوسطة



الاعمال الصغيرة والمتوسطة تعيش في بيئة تتسم بالديناميكية وخصوص في ظل عصر العولمة القائم على أساس تكنولوجي متسارع.

- التحليل الكلي لأنشطة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ، وتحديد العلاقة بين هذه الأنشطة ، ومدى تكامليتها في تحقيق رؤية ملاك ومالكات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- رفع كفاءة الأداء والإنتاجية للأعمال الصغيرة والمتوسطة من خلال ابتكار حلول الأعمال الأكثر كفاءة وفاعلية والتي من شأنها تعزيز ربحية الأعمال .
- النهوض بالأعمال الصغيرة والمتوسطة.
- البحث عن إمكانية إضافة منتجات او أسواق او قنوات بيع جديدة للأعمال الصغيرة
- تعزيز القدرة التنافسية للأعمال الصغيرة والمتوسطة
- تعزيز قدرة الاعمال الصغيرة والمتوسطة على مواجهة تغيرات اذواق وحاجات المستهلكين .



محالات

تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسط

مجالات التطوير

للأعمال الصغيرة والمتوسطة



الامكانية المادية
والبشرية

الشراكات المحلية
والدولية.

المستثمرين
(المساهمين،
والشركاء.. الخ)

المال (التكاليف،
الإيرادات، الأرباح، الخ)

المنتج والعملاء
والأسواق .. الخ

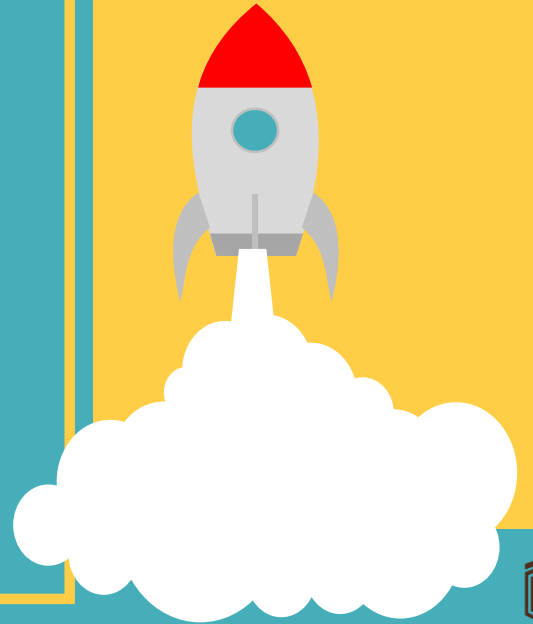
الإجراءات والعمليات
مثل (المشتريات،
المبيعات، التسويق،
البحوث والتطوير
الموارد البشرية، الخ)

الإنتاج (إمكانيات الإنتاج،
ضبط جودة الانتاج،
ضمان جودة الإنتاج.. الخ)



طهارة ابو غزالة العالمية
Talal Abu-Ghazaleh Global

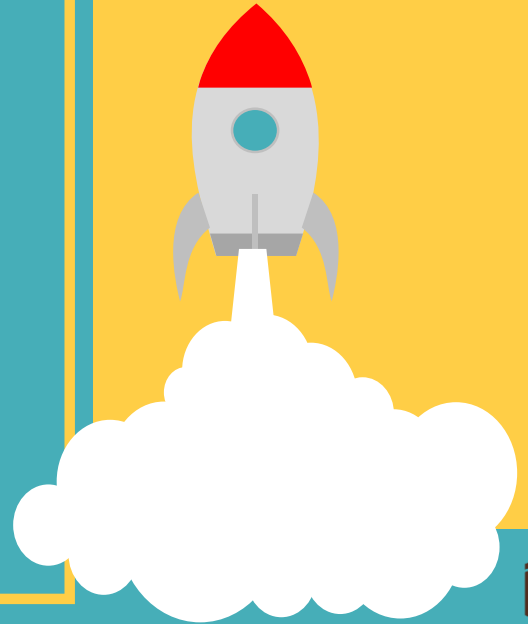
اشكال تطوير الأعمال



الامكانية المادية والبشرية

- تطوير قدرات ومهارات الفرد.
- تطوير قدرات ومهارات القادة.
- زيادة المستوى المعرفي للقادة.
- تطوير أنماط وأساليب القيادة.
- زيادة المستوى المعرفي للفرد.
- حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل
- تطوير ثقافة المنظمة.
- تطوير التقنيات الحالية.
- استحداث تقنيات جديدة.
- تحسين مكان العمل.
- زيادة استيعاب التقنيات.

اشكال تطوير الأعمال



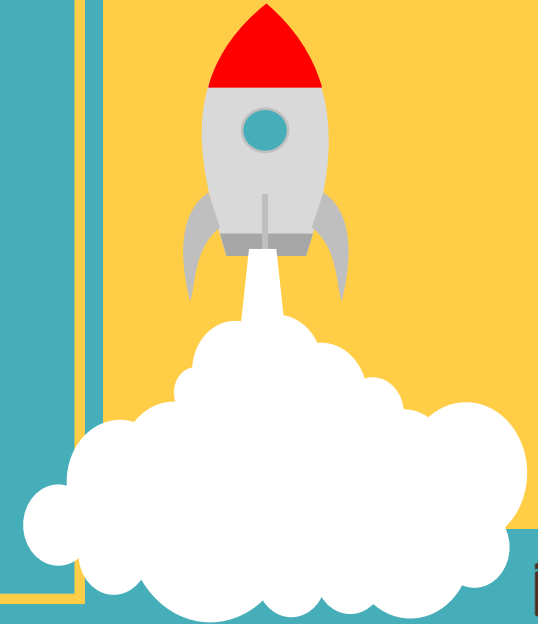
المنتج والعملاء والأسواق .. الخ

- تطوير العلاقات مع الموردين.
- تطوير نظم التعامل في الأسواق
- فتح أسواق جديدة
- تعديل تصميم المنتجات القديمة
- انزال منتجات جديدة في السوق
- اتباع سياسة تسعير محفزة للطلب
- توفير خدمة التوصيل
- اتباع أساليب تسويق وترويج حديثة
- التكامل الافقي او الراسي في سلاسل التوريدات

الإجراءات والعمليات مثل (المشتريات، المبيعات، التسويق، البحوث والتطوير الموارد البشرية ، الخ)

- إعادة تصميم العمل.
- إعادة تخطيط الأداء.
- إعادة هندسة العمليات.
- إعادة التنظيم الإداري.
- إعادة صياغة النظم والسياسات.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.

اشكال تطوير الأعمال



الإنتاج (إمكانيات الإنتاج، ضبط جودة الانتاج، ضمان جودة الإنتاج.. الخ

- توسيع القدرة الإنتاجية او تقليصها
- استحداث خطوط إنتاجية جديدة بتقنية عالية
- شراء الآلات والمعدات المتطورة .
- زيادة ضمان الاستخدام للمنتجات التي يقدمها المشروع
- اتباع اساليب إنتاجية ابتكارية
- الحصول على شهادة دولية في ضبط الجودة

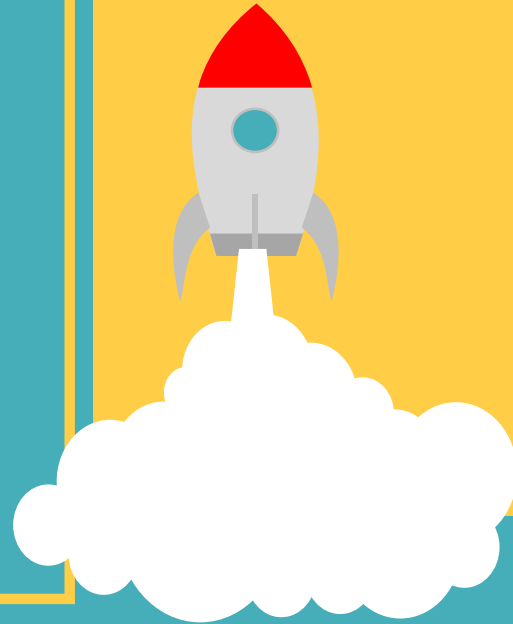
اشكال تطوير الأعمال



المستثمرين (المساهمين، والشركاء.. الخ)

- ادخال مستثمرين او شركاء جدد في المشروع
- الاستحواذ على اكبر نصيب من الشركة عبر شراء حصص بعض المستثمرين .
- الاستفادة القصوى من قدرات وامكانيات المساهمين في إدارة علاقات الشركة بما يدعم تعزيز هدف الكسب المالي

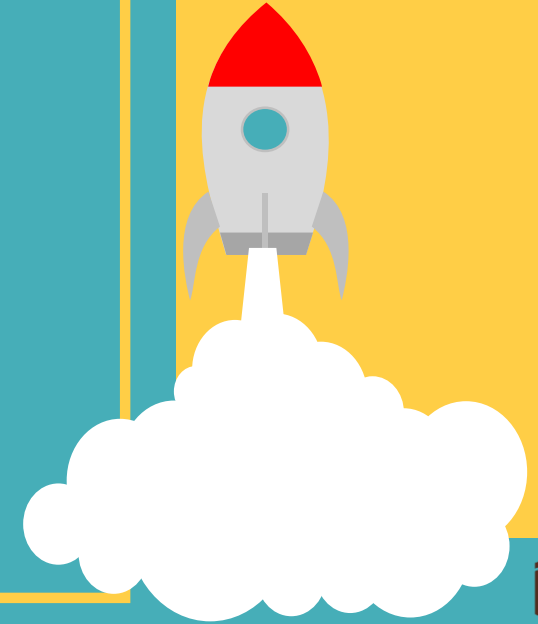
اشكال تطوير الأعمال

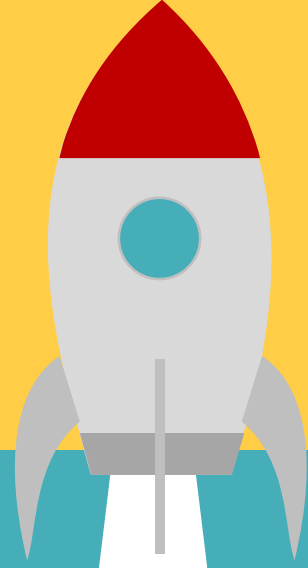


الشراكات المحلية والدولية.

- الحصول على حق حصري لتوزيع وبيع علامات تجارية دولية رائدة.
- توقيع اتفاق شراكة مع شركات ملاحية وتأمين رائدة والاستفادة من الخصومات السعرية.
- توقيع عقد مع منصات تجارية عالمية لبيع المنتجات في منصاتهم.
- توقيع شراكة مع كبرى الشركات المتخصصة في الصناعة التي ينتمي اليها المشروع او الشركة الصغيرة
- توقيع شراكات محلية مع وكلاء وموزعين بهدف تعزيز نطاق منتجات وخدمات المشروع.

اشكال تطوير الأعمال



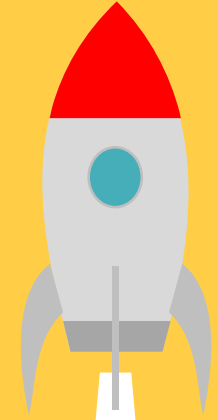


مراحل

تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسط

مراحل

تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسط



انطلاقاً من أن الحقيقة الثابتة في هذا الكون هي حقيقة التغيير، ترى أن المنظمات تتغير تلقائياً أو تخطيطياً. الإنسان يتغير من الطفولة إلى الصبا إلى الشباب إلى الشيخوخة إلى الكهولة. والزمان يتغير بين الليل والنهار، والطقس يتغير من الربيع إلى الصيف إلى الخريف إلى الشتاء. وكل له مظاهر ينبغي أن يتهيأ الإنسان والحيوان لها. يتكيف للتغيير أو يوظف التغيير لمصلحه وحاجاته. ولعل نظرية الحاجات الآتية والمستقبلية هي العنصر الحاسم في مواجهة الإنسان للتغيير في ضوء تجارب الماضي وأبحاث الحاضر وتوقعات المستقبل. وما كان الإنسان هو أيضاً إلا أحد العناصر الفاعلة في كيان المنظمة واكتشاف احتمالات التغيير والتغير فيها من اعتبارات النمو والبقاء. وصراع هذا النمو والبقاء ففي ضوء الموارد والإمكانات والاحتياجات واعتبارات المنافسة وتعظيم الربح وتقليل الخسارة، فإنه لابد ممن التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير في مراحلها الأساسية وهي:

مراحل

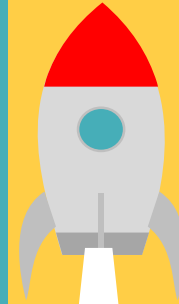
تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسط

الدراسة التشخيصية.

وضع خطة التطوير.

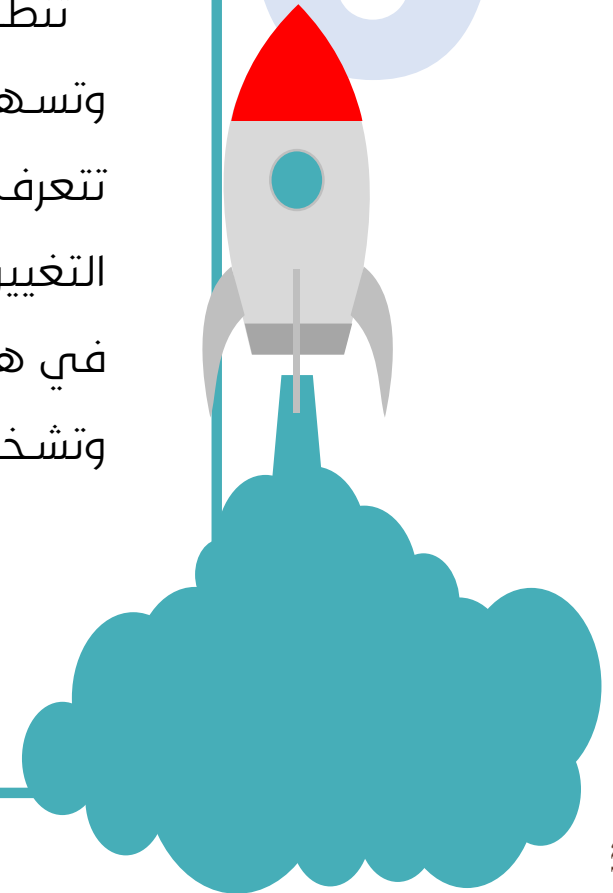
التهيئة لقبول التطوير.

المتابعة التصحيحية.



01 الدراسة التشخيصية

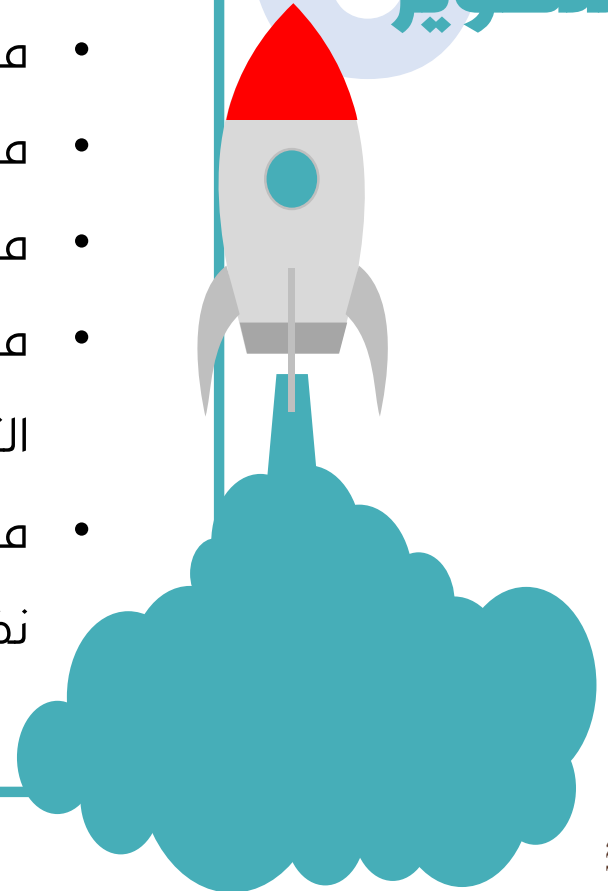
تنطلق عملية التطوير من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل. ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير لابد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب. أول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان. واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يبقي تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة.



01 وضع خطة التطوير

عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان يبدأ بطرح الأسئلة التالية:

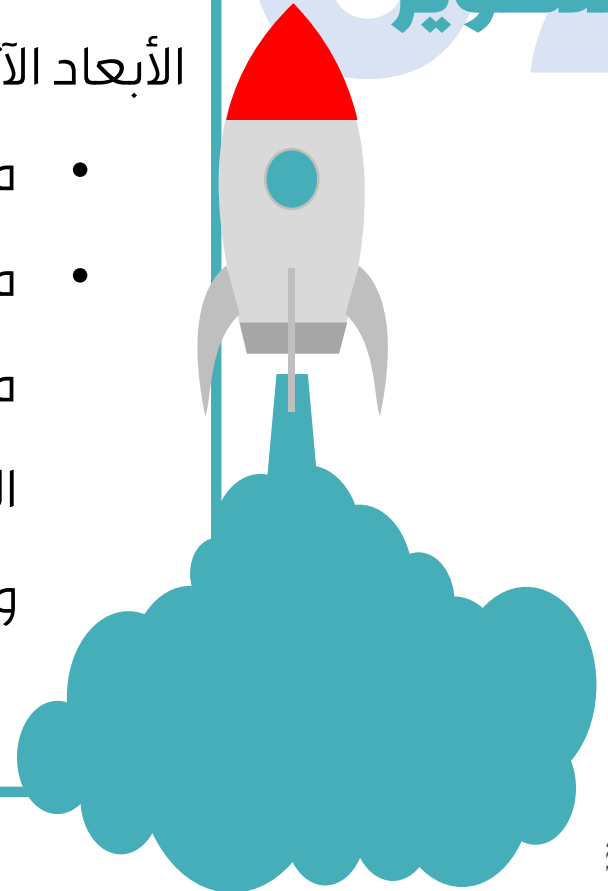
- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها عضو المنظمة؟
- ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالغير؟
- ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الفرد؟
- ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفرد؟
- ما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة؟
- ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات، نظم وإجراءات Software ومعدات صلبة. Hardware
- ما هي المشاكل المعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، ومعوقات نظم وإجراءات، أو معوقات تسهيلات ومعدات.



وضع خطة التطوير

تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة. ويكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد الآتية:

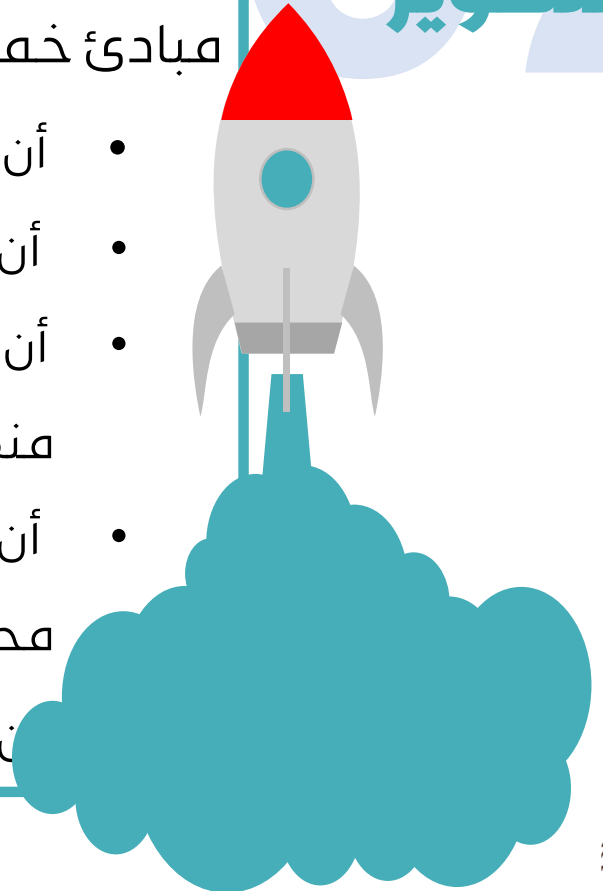
- ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟
- ما هي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟ التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به.



وضع خطة التطوير

هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التطوير أما وضع خطة التطوير ذاتها فيتطلب أيضاً تحديد مكونات الخطة: أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكلفة، فترة زمنية، أساليب المراجعة وفقاً لتوقيت الخطة. ككل هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي:

- أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة.
- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة × كمية إنتاج محددة ونوعية محددة أيضاً.
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.



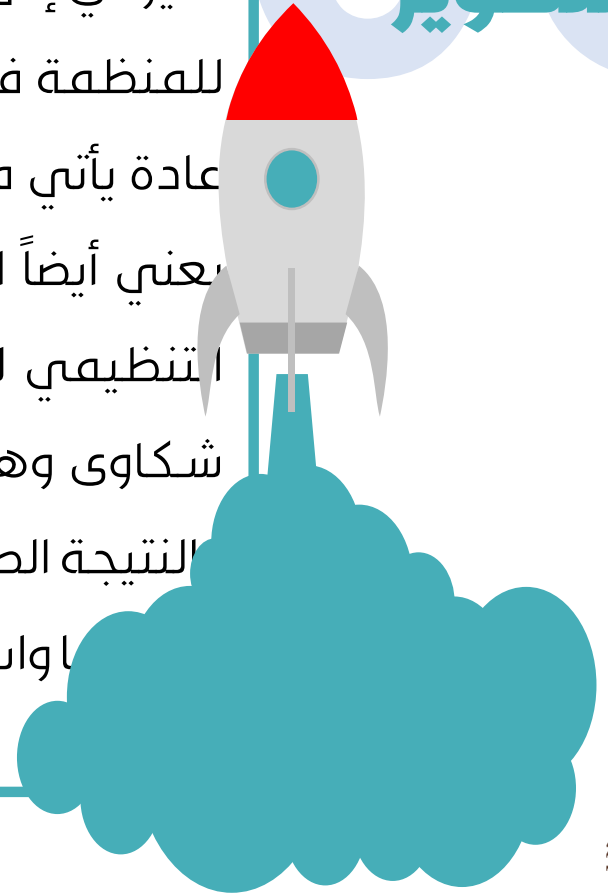
03 التهيئة لقبول التطوير

توضع الخطط لتقبل التنفيذ، هذه فرضية صحيحة. وتواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة، هذه فرضية صحيحة فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه. هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط لابد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي.



03 التهيئة لقبول التطوير

إن التغيير عملية لا يمكن تلافيتها ومع ذلك فإن معظم الناس يجدوا أن التغيير عملية مزعجة. بعض الناس تخشى من التغيير لأنه قد يضر بمصالحها أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل. هذا من وجهة نظر بعض الناس، أما من حيث السلوك العام للمنظمة فإن الطابع العام للمنظمة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد وهذا يعني أيضاً المزيد من الجهد ومع ذلك فإن مقاومة التغيير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي ليس سيئاً بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئاً جيداً. إن الإنصات إلى شكاوى وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم ويؤدي بالتالي إلى الفعل الصحيح النتيجة الصحيحة كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل ما واستفحالتها وهذا يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.



القواعد الأساسية للتهيئة لخطة التطوير

1. التنوير بحكمة التغيير: لا شك أن العنصر الفعال في عملية

التطوير هو مصلحة العمل وهو نقطة الالتقاء بين العامل والمؤسسة أو المنظمة. العامل يريد للمنظمة البقاء والنمو، والمنظمة تريد من العامل الولاء والالتزام بمصلحة العمل. لابد أن يكون ذلك واضحاً في عملية التطوير التنظيمي. الحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعاية التنفيذ.



القواعد الأساسية للهيئة لخطة التطوير

2. المشاركة: إن مبدأ مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف الفعل

في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو

رعاية التنفيذ والمشاركة هنا تعني الاشتراك والمساهمة في

اكتشاف فرص التطوير وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.



القواعد الأساسية للتهيئة لخطة التطوير

3. الاتصال الفعال: يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدو متنوعة وهي في

الحقيقة متشابكة ومتكاملة. قد يرمز لها بتدفق المعلومات Flow of Information، والمعلومات على خطوط العمل On-line Information ونظم معلومات الإدارة Management Information System ونظم التقارير ونظم العرض والتقديم وشبكة الاتصالات السمعية و/ أو البصرية. كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير الوظيفي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومة Accessibility to Information، ودينامية عملية الاتصال بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية



القواعد الأساسية للتهيئة لخطة التطوير

4. التدريب: يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية تنفيذ أو متابعة التطوير وهو

عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية و/أو تغييرات في النظم والتنظيمات و/أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل. وكل محور من هذه المحاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريجي يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على التنفيذ.



04 المتابعة التصحيحية

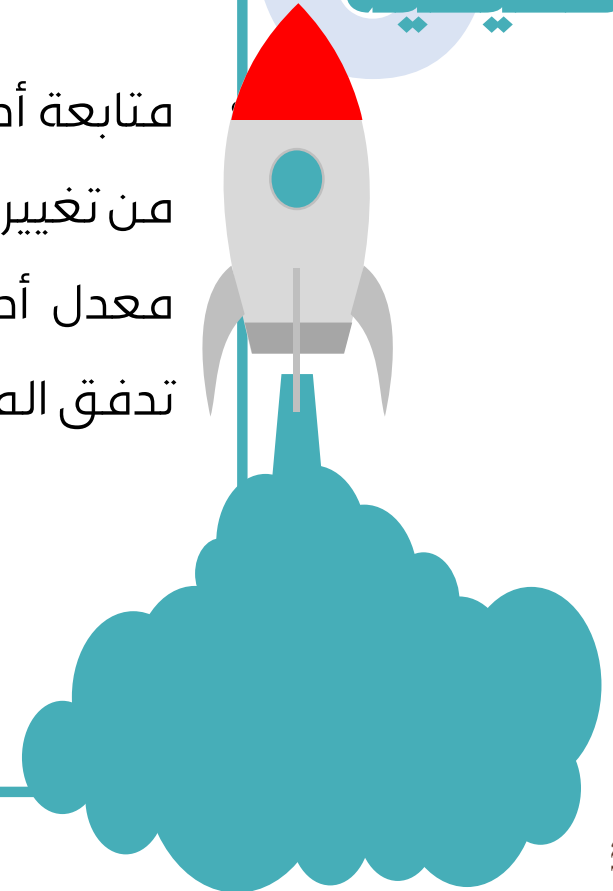
لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كميًا و/ أو نوعيًا واكتشاف الأخطاء. وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس. وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة، مثال ذلك ما يلي:

- متابعة أداء الموارد البشرية: وذلك من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي...الخ.



04 المتابعة التصحيحية

متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون الراكد...الخ.
معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات...الخ





نهاية الجلسة الأولى



شكراً جزيلاً