PN-ABW-116
G.S 071

# FAIDA!

# Business Training for Women's Groups

# الفـــانـــدة

## التدريب على إدارة الأعمـال للمجموعـــات النسائيـــة طـريقة تـوتـوتـو

منظمة التعليم العالمى (ورلد إديوكيشن)
٢١٠ شارع لنكولن - بوسطن - ماساتشوستس
الولايات المتحدة الأمريكية
تلفون: ٦١٧٤٨٢٩٤٨٥

Tototo Home Industries
P.O. Box 82275
Mombasa, Kenya

and

World Education Inc.
210 Lincoln Street
Boston, Mass. 02111
USA

الناشـــر: ستـاليـون جرافيـــك
١ شارع أشمـــون
القاهرة - مصـــر
ساعد فى التنقيح والمراجعة النهائية:
محمـــد اسماعيـــل إبراهـــيم

# الفائدة

## التدريب على إدارة الأعمال للمجموعات النسائية

إعداد

منظمة ورلد إديوكيشن (منظمة التعليم العالمى)

و

توتوتو للصناعات المحلية

الترجمة: مكتب اليونسكو: الأردن

الرسومات : عارف البدرى

تمت تجربته ميدانياً وتبنى تطبيقه ونشر
بواسطة دعم من الوكالة الأمريكية للتنمية
اليمن - صنعاء

منظمة التعليم العالمى (ورلد إديوكيشن)
٢١٠ شارع لنكولن - بوسطن - ماساتشوسيتس
الولايات المتحدة الأمريكية
تلفون : ٦١٧٤٨٢٩٤٨٥

FATIOA

# شكر وتقدير

نود أن نشكر الأشخاص والمنظمات التى ساهمت مساهمة ملموسة فى اصدار هذا الكتاب وتجربته ميدانياً وترجمته إلى اللغة العربية من النسخة الأصلية باللغة الانجليزية فايديكا.

إن النسخة الأصلية لكتاب الفائدة قد نفذت وجربت وصممت وتمت مراجعتها بواسطة العاملين فى منظمة توتوتو للصناعات المحلية فى كينيا، مدينة ممبسا مع مشاركة منظمة التعليم العالمى، ،قد تمت مراجعتها بشكل مستمر معتمدين أساسا على خبرة توتوتو التى تراكمت من استخدامه فى سوازى لاند، الصومال، وتنزانيا.

نحن ممتنين إلى السيدة/ فبيكا جنسن من مكتب اليونسكو باريس والسيد/ عبد الواحد يوسف من مكتب اليونسكو الأردن، على دعمهم ومساندتهم فى ترجمة النسخة الأصلية من الفايديكا إلى اللغة العربية وأصبحت تعرف بالفائدة.

مشروع منظمة التعليم العالمى «دعم جمعية المرأة اليمنية» (SWAY) تحت تعاقده مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالجمهورية اليمنية، قام باستخدام كتاب الفايديكا كأساس للتدريب فى ورشة العمل الخاصة بالأعمال الصغيرة مع متدربات جمعية المرأة اللذين تبنوا الكتاب وتم تعديله ليناسب احتياجات المشروع. واختبروه حقليا، واجروا التعديلات اللازمة ليتناسب مع الواقع اليمنى.

نود أن نشكر السيدة/ ماجدة محمد على مديرة المشروع وكذلك العاملين فى المشروع: الأخت المنسقة أنيسة أحمد هادى، ضابطة حقل أ/ الهام عبد الوالى، ضابطة حقل ب/ سعاد محمد القدسى، على جهودهم المقدرة والمبذولة فى سبيل اصدار هذه النسخة.

الشكر أيضا للسيدة/ ليلى كامل فى جمهورية مصر العربية للمساعدة فى طباعة واصدار هذه النسخة، وكذلك الأخ/ عارف البدوى فى اليمن لتصميم الرسومات والغلاف.

وأخيرا نشكر أيضا الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية فى اليمن على تمويلها وتبنيها وتجربتها للكتاب فى اليمن وكذلك اصداره تحت التعاقد رقم 279-0080-2-00-0003-00 الذى يجعل هذه المواد الآن متاحة للملايين من المتحدثين باللغة العربية.

هذه النسخة الآن جاهزة للمشاركة مع الأشخاص الآخرين العاملين فى مجال التنمية لتطوير وتأهيل مهارات النساء العربيات.

١٩٩٤

# الفهرس


المقدمة ..... ٦

**الدرس الأول**: العناصر الأساسية للبدء فى تنظيم الأعمال ..... ١٢

**الدرس الثانى**: الربح والخسارة ..... ١٧

**الدرس الثالث**: التحكم فى السيولة النقدية ..... ٢١

**الدرس الرابع**: تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر ..... ٢٤

**الدرس الخامس**: التسويق وعناصره الستة ..... ٢٩

**الدرس السادس**: دراسة الجدوى ..... ٣٣

**الدرس السابع**: مدخل إلى مسك الدفاتر ..... ٣٧

**الدرس الثامن**: الرموز النقدية ..... ٤٢

**الدرس التاسع**: الرموز المالية ..... ٤٤

**الدرس العاشر**: تخفيض التكاليف ..... ٥٢

**الدرس الحادى عشر**: الأجور ..... ٥٥

**الدرس الثانى عشر**: البيانات المالية ..... ٥٨

**الدرس الثالث عشر**: حصص الأسهم فى الأرباح الموزعة ..... ٦٣

**الدرس الرابع عشر**: تنظيم الأعمال ..... ٦٩

أفكار للتقييم ..... ٧٤

# ظهور فكرة الكتاب وإعداده

تمثل «الفايدكا» ثمرة تعاون طويل المدى وثيق بين منظمة تونوتو للصناعات المحلية والمنظمة العالمية للتعليم. ففى عام ١٩٧٨م ساعدت منظمة التعليم العالمى تونوتو (التى تم تأسيسها فى عام ١٩٦٣م كمشروع لتسويق الصناعات اليدوية) فى إعداد برنامج لتقديم العون الفنى والمالى للمجموعات النسائية وتدريبها على الساحل الكينى. وارتكز التدريب على مجال خبرة واختصاص المنظمة العالمية للتربية، على التعليم غير النظامى، وكان مركزاً على حل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة جماعية. وتبعاً للنجاح الأولى، تمت توسعة برنامج التنمية الريفية الجديد حيث شمل نشاط تونوتو ٤٥ مجموعة عام ١٩٨٥م (من بينهما مجموعتين للرجال) فى مناطق متفرقة من المقاطعة الساحلية لكينيا.

وبمساعدة تونوتو، بدأت معظم هذه المجموعات فى العمل فى مشروعات مدرة للدخل؛ غير أن الكثير منها عاقته المشكلات وقلة قليلة منها فازت بعائدات مجزية للأعضاء. لذلك رأت تونوتو والمنظمة العالمية للتعليم ضرورة تحسين الجزء الخاص بمهارات تدبير الأعمال ضمن برنامج تونوتو للتدريب: لكن كيف يمكنهما التوصل لذلك؟ فقد اقتنعتا نتيجة للتجارب السلبية الماضية، رغم التدريب الفنى العالى للعاملين فى حقل التدريب والمجموعات النسائية، بعدم جدوى الطريقة التقليدية للتدريب فى تدبير الأعمال.

رأت المنظمة العالمية للتعليم وتونوتو أن الحل يكمن فى إعداد برنامج للتدريب فى إدارة الأعمال بحيث يرتكز على مواطن القوة فى طريقتها الحالية القائمة على أساس المشاركة ومعرفتها الوثيقة بالمجموعات التى كانت تقدم لها العون. وقد اكتسبت المؤسستان معرفة واسعة بديناميكية المجموعات النسائية المشاركة وبالأعمال التى تقوم بتدبيرها. فقامت المنظمة العالمية للتعليم فى الفترة ما بين ١٩٨٣ - ١٩٨٦م بإجراء بحوث على المجموعات التى تقوم تونوتو بمساعدتها تمخض عنها دراسة انثروبولوجية مكثفة لمجموعات مختارة ومشاريعهم المدرة للدخل. وكانت نتيجتها تحليلاً مفصلاً لمشروعات المجموعات ولمختلف القيود التى تحدها. وخلصت تونوتو ومنظمة التعليم العالمى إلى أن المجموعات النسائية تدير أعمالها بنفس الطريقة التى تدير بها الأعمال المنزلية فى حين أن الممارسات التى تحكم أوجه الصرف والاستثمار تختلف دائما فيها عما هو ضرورى فى تدبير الأعمال لجلب الربح. وكلما كانت أعمال المجموعات تدر عائدات غير منتظمة كان ذلك نتيجة لسوء التنافس فى الوقت الخاص بالأفراد الأعضاء وبين مطالب الأسر على ذلك الوقت، مما أدى إلى تدنى مستوى الأداء فى تدبير الأعمال فى منحدر حلزونى يتطلب التدخل الخارجى. ومكنت هذه الخلاصة ومعها بعض الملاحظات المستخلصة من دراسة الحالة من الحصول على المدخلات الانتقادية اللازمة لإعداد برنامج تدريبى جديد.

واستعانت منظمة التعليم العالمى سنة ١٩٨٦م، باعتمادات ممنوحة من **PACT**، بخبير استشارى فى مجال التدريب ليعمل مع تونوتو فى إعداد برنامج جديد للتدريب فى إدارة الأعمال وتدبيرها. وعكف الخبير (كيفين كين) على العمل بصورة مكثفة مع أخصائيى العمل الميدانى بتونوتو، وفى ممبسا حيث عقد مشاورات منتظمة مع كل من مديرة تونوتو وأخصائى الأنثروبولوجيا المعين من قبل منظمة التعليم العالمى. وتكاملت معرفته بممارسات تدبير الأعمال مع الخبرة الفعلية التى استخلصها من المجموعات النسائية والأعمال التى تقوم بتدبيرها فكانت النتيجة إعداد برنامج تدريبى يترجم المعرفة الموجودة لدى النساء فى التدبير المنزلى إلى ممارسات أساسية لإنجاح تدبير الأعمال الجماعية. وتم ذلك باستخدام المنظمة العالمية للتعليم وتونوتو فى التعليم غير النظامى، فقد قدر لأخصائيى العمل الميدانى فى تونوتو، والذين يعدون من أحسن المدربين علاوة على أنهم يمتازون بمهارة عالية فى تكييف الدروس النظرية للمستوى المناسب بعملائهم الريفيين، أن يلعبوا دوراً هاماً فى وضع تمارين جديدة للتدريب على مهارات تدبير الأعمال. وعلى مدى العامين التاليين أجرى تحسين وتعديل الدروس التى تم إعدادها، وذلك فى كل من الحقل وورش التدريب. وقد أبدت المجموعات النسائية المختارة للتدريب على البرنامج تحسناً واضحاً من حيث الأداء فى تدبير الأعمال، وذلك فى شكل زيادة فى حجم العائدات والأرباح، والقدرة على الاستثمار ثانية، وتوفير أجور العاملين من الأعضاء، وأرباح الأسهم، بصفة منتظمة.

وبنجاح تجربة منهجية التدريب فى منطقة الساحل الكينى، كانت تونوتو مستعدة للاستفادة منها والافادة بها فى الخارج. وقد تم استخدام «طريقة تونوتو» بعد إجراء التعديلات الضرورية لتدريب أخصائيى الإرشاد والمجموعات النسائية فى كل من سوازيلاند وتنزانيا والصومال، بالإضافة إلى أنحاء مختلفة فى كينيا. و«فائدة» طبعة منقحة للدروس التى قامت بوضعها وتجربتها كل من منظمة التعليم العالمى

# عن الحاجة لهذا الكتاب

التجمعات النسائية في إزدياد مضطرد في إفريقيا كافة؛ فهي تقدر في كينيا وحدها بما يتجاوز ٢٠٠٠٠ مجموعة نسائية، يربو مجموع أعضائها على ١٠ ٪ من النساء البالغات. وتخدم المجموعات النسائية شتى الأغراض بالنسبة لأعضائها واعترفت بها الحكومات التي تسعى إلى توكيد دورها في التنمية القومية. وبالرغم مما تحظى به من اهتمام من قبل الحكومات والوكالات غير الحكومية، فلا يزال التحقق من الإمكانات الكلية للمجموعات النسائية بعيد المنال. وهذا هو الحال فعلاً بالنسبة للبرامج المدرة للدخل والتي اكتسبت شعبية كبيرة في السنوات العشر الأخيرة. ومن واقع البرامج المدرة للدخل، وخاصة بالنسبة لنساء الريف، يتبين فشل معظمها في أن تدر إيرادات ذات بال بالنسبة للمشاركات في المشروع. وفي الوقت نفسه تزداد حوجة النساء إلى النقود حدة كل يوم. أما الباحثون وأخصائيو التقييم فيعزون إخفاق هذه البرامج إلى أسباب عدة من بينها الأحوال الاقتصادية الهامشية والمعتقدات التقليدية السائدة فيما يتعلق بما يليق من الأنشطة بالنساء، وعدم كفاية المهارات والخبرة في تدبير الأعمال لكل من الدارسات اللاتي يتدربن والذين يقومون بتدريبهن. وكانت معظم المنظمات التي بادرت بمشروعات مدرة للدخل بالنسبة للنساء في افريقيا إما منظمات دولية غير حكومية ذات خبرة في مجال الرعاية الاجتماعية وتنظيم المجتمع على مستوى القاعدة، أو اخصائيون حكوميون للإرشاد تم تدريبهم في مجال التدبير المنزلي. وفي الحالتين لم تكن القيادة ولا من يمثلها في الحقل معدين إعداداً يمكنهما من القيام بتعزيز تدبير الأعمال فعلاً. ومن سوء الطالع أن نجد أن فرص التدريب في تدبير الأعمال شديدة التعقيد فنياً، وأقرب (في مضمونها) إلى واقع البلدان الصناعية منه إلى غيرها. ونظرية إلى حد مفرط بحيث لا يمكنها أن تتناسب وأخصائي الإرشاد ناهيك عن عملائهم الريفيين.

وقد واجهت نونونو للصناعات المحلية حالة مماثلة سنة ١٩٨٦م. فتمخضت «الفايدكا» عن الجهود التي بذلتها لمجابهة المشكلة وايجاد حل لها باستخدام نهج معابر وبأدوات بسيطة تستند إلى معرفة الأحوال التي يترتب عليها نجاح أو فشل الأعمال التي تقوم بتدبيرها المجموعات النسائية. ومع أن «فائدة» لا يقتصر على المجموعات، فقد تم إعداده في إطار برنامج تدريبي للعمل في مجموعات. ويقر النهج بأن المجموعات النسائية، ونساء الريف بوجه خاص يتمتعن بمميزات في تطوير المنشآت الصغيرة، ومن بين هذه المميزات إمكانية العمل بأقل من دوام كامل، والالتزام بالعمل المشترك بالنسبة للنساء اللاتي لا يستطعن الإيفاء بمتطلبات العمل بدوام كامل، وانخفاض كلفة تدريب اعداد كبيرة ضمن المجموعات النسائية، والحصول عن طريق المجموعة على الدعم الذي تقدمه المؤسسات الأساسية.

# كيفية استخدام هذا الكتاب

يعتمد «فائدة» فى البداية على المعارف المكتسبة لدى النساء فى تدبير الأعمال. وسواء تم استخدامه لتدريب المجموعات أو تم تكييفه لتدريب الأفراد من أرباب العمل، فهو يرتكز على المعارف المكتسبة بحيث يمكن لنساء الريف فهمه دون صعوبة. ويمكن استخدام الكتاب بطريقتين: فالأدوات بسيطة بحيث لأخصائيى العمل الميدانى الاستعانة بها مباشرةً مع الدارسات فى برامج التدريب على تدبير الأعمال كما يمكن استخدامها لتدريب العاملين فى الميدان بحيث يتمكنون بدورهن من تدريب أرباب العمل القرويين.

ومع ذلك، ففى حالة استخدام «فائدة» لتدريب أعضاء المجموعات على تدبير الأعمال فلابد لهؤلاء النساء أن يتمتعن بقدر عالٍ من تماسك المجموعة والثقة والقدرة على تحديد المشكلات وتخطيط العمل. وبينما تمثل المهارات الخاصة بتكوين تماسك الجماعة والقيادة جزءاً أساسياً من برنامج توتوتو للتدريب. فإن الكتاب لا يشمل أنماط هذه التمارين نظراً لتوافرها فى كتب أخرى تعنى بالتدريب. أضف إلى ذلك أن مثل هذه التمارين ليست ضرورية لتدريب كل المجموعات. وإذا ما قدر لك العمل مع مجموعات المشروعات المدرة للدخل فنوصيك عندئذ بالقيام بتقييم طبيعة المجموعة - أى مواطن القوة التى تتمتع بها وخبرتها فى العمل الجماعى - قبل إدخال برنامج معد لاكتساب مهارات تدبير الأعمال.

إستعانت توتوتو والمنظمة العالمية بمبادىء التعليم غير النظامى الأساسية والمرتكزة على المشاركة فى تطوير «فائدة» آملين أن استخدام هذا الكتاب سيعينك على إدخال المبادىء التالية ضمن تدريبك الخاص:

- يجب فى عملية التعلم الناتجة من المعارف المكتسبة أن يكون لدى الدارسات أساساً أولياً تبنى عليه شيئاً فشيئاً. وعليك بمعرفة الدارسات بقدر المستطاع والإلمام بخبراتهن قبل تخطيط ورشة عملك، وأن تبدى احترامك لخبراتهن أثناء التدريب وتحثهن على مشاطرتها مع الآخرين.
- تصبح الدارسات أكثر اندماجاً فى عملية التعلم إذا ما تم لهن المشاركة فى تحديد أهدافها وأنشطتها. وما الدروس التى يحتوى عليها هذا الكتاب إلا إرشادات للمدربين؛ وعليك أن تكيفها حسب المدخلات الخاصة بتوقعات واحتياجات الدارسات فيما يتعلق بالتدريب على مهارات تدبير الأعمال.
- أحسن ما يكون التعلم لدى كبار الدارسات عندما يشاركن مشاركة حثيثة فى عملية التعلم؛ ولذا تشجع دروس هذا الكتاب على المشاركة عن طريق الأنشطة مثل النقاش المفتوح. وتمارين المجموعات الصغيرة، وجمع الأفكار والآراء والمسرحيات، وما إلى ذلك. وننصحك أن تدخل، علاوة على دروس الكتاب، أنشطة الحقل فى خطة برنامج التدريب، وأن توقف ورشة العمل بتخصيص يوم للعمل الميدانى حتى تتمكن الدارسات من جمع البيانات الخاصة بتدبير الأعمال على مستوى المجتمع المحلى؛ والقيام بتقييم الاحتياجات؛ وتقييم ممارسة مهاراتهن التدريبية المكتسبة وذلك بإقامة ورشة عمل مصغر للعمل مع مجموعة قروية.
- ينبغى لعملية التعلم أن تمكن الدارسات من التعلم من بعضهن البعض. وكثير من الدروس المعدة فى هذا الكتاب تتطلب العمل فى مجموعات صغيرة لحل التمارين وتنظيم المناقشات وذلك لتعزيز العمل المتبادل بين الأفراد والعمل الجماعى. فلا تنس تغيير تشكيلة هذه المجموعات من درس لآخر أو على الأقل مرة فى اليوم حتى يمكن لأى واحدة أن تتعرف على كل من

الآخريات، والعمل مع كل واحدة منهن.

**كلمة عن اللغة...**

مع أن هذا الكتاب مكتوب الانجليزية فإن أخصائيى منظمة توتوتو يستخدمون اللغة السواحلية فى ورش عملهم المعدة لتدريب نساء الريف فى كينيا. كما يستخدم أخصائيو الإرشاد فى سوازيلاند هذه المواد لتدريب نساء الريف من ربات العمل باللغة السيسوانية. فلا تتردد فى استخدام لغتك العربية (فى التدريب).

**المـــواد...**

١. تشمل معظم دروس هذا الكتاب «وصف حالة» يمكن استخدامها بعدة طرق: يمكن للدارسات أن يقمن بتحويل الحالة إلى مسرحية لتأدية أدوارها، كما يمكنك أن تقوم برواية القصة (التى تتكون منها الحالة) أو أن تطلب من الدراسات أن تتطوع إحداهن بروايتها؛ يمكنك أيضا أن تعرض الحالة كحالة افتراضية لتقوم الدارسات بمناقشتها وتحليلها فى مجموعات صغيرة. وعليك بتجريب هذه الأساليب واختيار أكثرها ملائمة للدارسات. وقد تبين من تجربتنا فى إفريقيا أن الدراما (أى تمثيل الأدوار) أحب الأدوات وأنجحها للتدريب، إذ يتيح لكل واحدة فرصة المشاركة وبسبة لأنه لا يتطلب الإلمام بالقراءة والكتابة. والربط بين عنصرى الاتصال الشفهى والمرئى يعطى الدراما قوة.

٢. كل الحالات الموصوفة مأخوذة من كينيا وعليك أن تكيفها مع الواقع الجغرافى والثقافى الخاص بك. ولك أن تغير الأسماء والنقود والأنشطة وتستبدلها بغيرها بحيث تكون الحالات أقرب لواقع الدارسات ومفهومة لديهن.

٣. كل درس مزود بقائمة من المواد المطلوبة، وأكثرها يتطلب ورق الجرائد أو ورقا مقطوعا بحجم كبير، وأقلام وشريطا لاصقا. ويمكنك الاستعانة بورق كبير الحجم (ورق جرائد أو ورق رخيص مثل الورق الذى المستخدم للف والتعبئة) وتثبيته على جدران غرفة التدريب أو على لائحة مثبتة على حمالة بثلاث أرجل لتسجيل النقاط الهامة التى تثيرها الدارسات أثناء المناقشات. وعند امتلاء الورقة بإجابات الدارسات تبتها على الحائط للعرض والرجوع إليها كمرجع.

٤. تم تزويد الكتاب بالجداول والصور والرسومات المطلوبة. ولك أن تصورها أو تعيد رسمها على قطع أكبر من الورق. يحتاج الدرس التاسع لبطاقات مثل ورق اللعب (٨سم × ١٢سم) بأحد الوجهين كتابة أو أرقام أو صور.

٥. حضر هذه المواد ونظمها قبل بدء العمليات التدريبية، فالاستعداد الكامل من شأنه أن يسهل عليك التعامل مع الدارسات دون حرج.

**تقييم سير التدريب...**

يستحسن بمجرد انتظام البرنامج التدريبى القيام بتقييم سير العمل بصفة منتظمة. وبذا يمكنك الوقوف على المشكلات الطارئة. وقد تحتاج نتيجة لذلك تنظيم دروس للمراجعة أو شرح مفهوم يشكل صعوبة. ويعطى القسم الأخير من الكتاب بعض الأفكار عن كيفية إجراء التقييم.

## قائمة تحديد متطلبات الدارسات :

منهجية «فائدة» أهم من حرفية النص - لكل من الدروس الأربعة عشر وضعت مقدمة موجزة تبسط مبررات وأهداف الدرس. عليك أن تقرأ المقدمة قبل الشروع فى تحضير الدرس وألا تتردد فى تكييف هذه الدروس بحيث تفى بمتطلباتك الخاصة. وقد تعينك قائمة الأسئلة التالية فى التفكير فى التعديلات التى قد تحتاج إليها لتجعل هذه المواد تفى بمتطلبات المجموعة التى تقوم بتدريبها:

- ❑ هل تقوم بتدريب أعضاء مجموعة نسائية؟
- ❑ أتقوم بتدريب مجموعة بأكملها أم أعضاء مجموعات مختلفة؟
- ❑ هل تتكون المجموعة من النساء فقط أم تشمل كذلك بعض الرجال؟
- ❑ هل تقوم بتدريب أعضاء مجموعات رجالية؟
- ❑ هل تعرف كل الدارسات القراءة والكتابة؟ هل بعضهن أميات؟
- ❑ فى أى بلد تقوم بالتدريب؟ ما البلد أو البلدان التى تنتمى إليها الدارسات؟
- ❑ ما هى العملة التى تستخدمها؟ تعطى نصوص الكتاب أمثلة بالعملة الكينية ويمكن استبدالها بسهولة بعملات البلدان الأخرى؟
- ❑ ما المقادير المناسبة للبضائع والخدمات والمعاملات الواردة فى وصف الحالات؟
- ❑ هل الأسماء (أسماء الأشخاص والأسماء الأخرى) مستخدمة بصورة واضحة وملائمة؟
- ❑ هل الأنشطة الموصوفة فى النصوص والخاصة بتدبير الأعمال مألوفة لدى الدارسات؟
- ❑ هل يمكنك تصور حالات وأنشطة أقرب للدارسات من تلك التى ترد فى وصف الحالات؟
- ❑ هل تقوم بتدريب أخصائيى إرشاد؟
- ❑ إذا كان الأمر كذلك فما هى خلفيتهم التربوية ومستوى تعليمهم؟
- ❑ ما هى خبرتهم المكتسبة فى مزاولة تدبير الأعمال على مستوى محدود؟
- ❑ ما الجمهور الذى سيضطلعون بتدريبه؟
- ❑ هل تريد إضافة أو حذف أو تبديل دروس لتفى بمتطلبات برنامجك التدريبى؟
- ❑ هل تود تغيير ترتيب الدروس المعطاة فى هذا الكتاب؟

أهم ما يجب أخذه فى الاعتبار، عند تكييف الدروس وأوصاف الحالات على وجه الخصوص، هما خلفية واحتياجات الدارسات. وعلى مدى استجابتك لهما - علاوة على دقة الملاحظة والخيال - يعتمد نجاحك فى استخدام «فائدة» ونهجها المبنى على المشاركة فى التدريب على تدبير الأعمال وباستخدامه على هذا النحو ستتمتع مع الدارسات

## الدرس الأول

# العناصر الأساسية للبدء فى تدبير الأعمال

تتمتع الغالبية العظمى من نساء القرى بقدر من الخبرة فى تدبير الأعمال، مع أنهن قد لا يعترفن بها. كذلك يتطلب تدبير الأعمال المنزلية (بما فى ذلك الإنتاج الزراعى) والأنشطة المدرة للدخل والمحدودة على مستوى الفرد، الكثير من المهارات نفسها التى تتطلبها المشروعات الأكبر حجماً والتى تعنى بها تدبير الأعمال. ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية للتدريب فى البناء على أساس الخبرة غير النظامية والمهارات المتوفرة لدى النساء، ومساعدتهن فى بلورة هذه المهارات فى شكل ممارسة سليمة لتدبير الأعمال. يهدف هذا الدرس إلى كسر الحواجز وإدخال بعض العناصر الأساسية التى يجب أخذها فى الاعتبار عند البدء فى تدبير الأعمال.

**المـــــــــواد** : ورق أبيض كبير الحجم، أقلام، شريط لزق، جدول العناصر الأساسية للبدء فى تدبير الأعمال، مسرحية.

**الزمـــــــن** : ساعتان.

**الخطـوة الأولى** : اطلب من الدارسات أن يغمضن أعينهم ويتخيلن أنهن يتمتعن بحرية اختيار أى نشاط يردن القيام به ضمن تدبير الأعمال. على كل واحدة أن تتخيل أن عليها القيام بنشاط معين لكسب الدخـــل. ما هو اختيار كل واحدة إذا ما اتيحت لها فرصة الاختيار؟

سجل الإجابات.

**الخطوة الثانيـــة** : راجع قائمة الإجابات مع الدارسات. وجه ما يلى من أسئلة لأربع أو خمس من الدارسات:

- لماذا اخترت هذه الأعمال؟
- ما احتياجاتك للبدء فيها؟
- هل هنالك شىء آخر تحتاجين إليه أو تودين معرفته؟
- هل فى القائمة أعمال أخرى تودين محاولتها؟

سجل على ورقة كبيرة ما يثار من نقاط هامة، أى النقاط التى تصلح لملىء جدول العناصر الأساسية للبدء فى تدبير الأعمال (الخطوة الثالثة) بالإضافة لأى نقطة تعود إلى مدى الربح (باعتبارها تحضيرا للدرس الثانى).

**الخطوة الثالثـــة** : اعرض جدول العناصر الأساسية للبدء فى تدبير الأعمال موضحا لهن أنه بمثابة كرسى بأربع أرجل إذا فقدت إحداهن اختل استواء الكرسى، وإذا فقدت اثنتان كان وقوع الكرسى حتمى. اعط كلا من أرجل الكرسى إسما كما هو مبين بالرسم التالى.

# فائدة

**الخطوة الرابعـــة** : اختر اثنتين أو ثلاث من الدارسات لتطبيق جدول عملية البدء على الأعمال التى قمن بإختيارها فى تمرين التخيل (الخطوة الأولى).

**الخطوة الخامسة** : اختر بعض الدارسات للقيام بتمثيل أدوار المسرحية الخاصة بمجموعة الاكاحله النسائية (انظر ص ١٦ للمسرحية).

**الخطوة السادسة** : راجع المسرحية (زصف الحالة) مع الدارسات مهتديا بالأسئلة التالية:

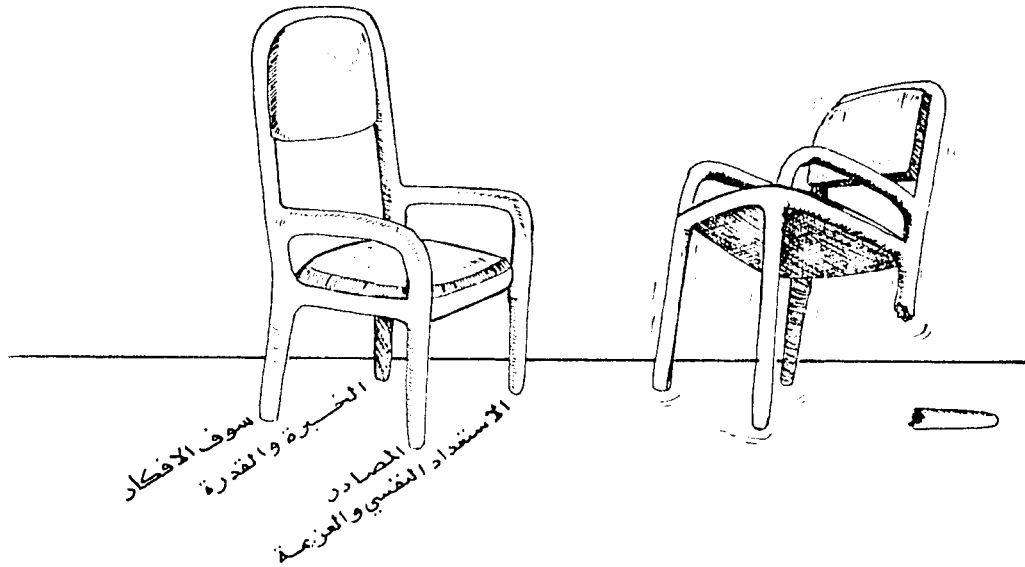
- ما فكرة المجموعة فى الأساس؟
- لماذا كانت المجموعة تريد متابعة هذه الفكرة؟
- هل كانت للنساء خبرة لتنفيذ ذلك؟
- ما هى المصادر التى كن فى حاجة إليها؟
- أى هذه المصادر كانت متاحة للمجموعة؟

**الخطوة السابعة** : سل الدارسات عن الأعمال التى يعرفنها. هل تعرف أى منهن مجموعة بدأت تدبير أعمالها دون خطة كهذه؟ ماذا حدث؟ هل واجهت المجموعة مشكلات؟

**الخلاصـــــــة** : ما الذى تعلمنه من هذا الدرس؟

كيف يمكن لهذا الدرس أن يعينكن على تدبير أعمالكن الخاصة أو تدبير أعمال مجموعتكن؟

ما الذى ستقمن به بطريقة مختلفة؟

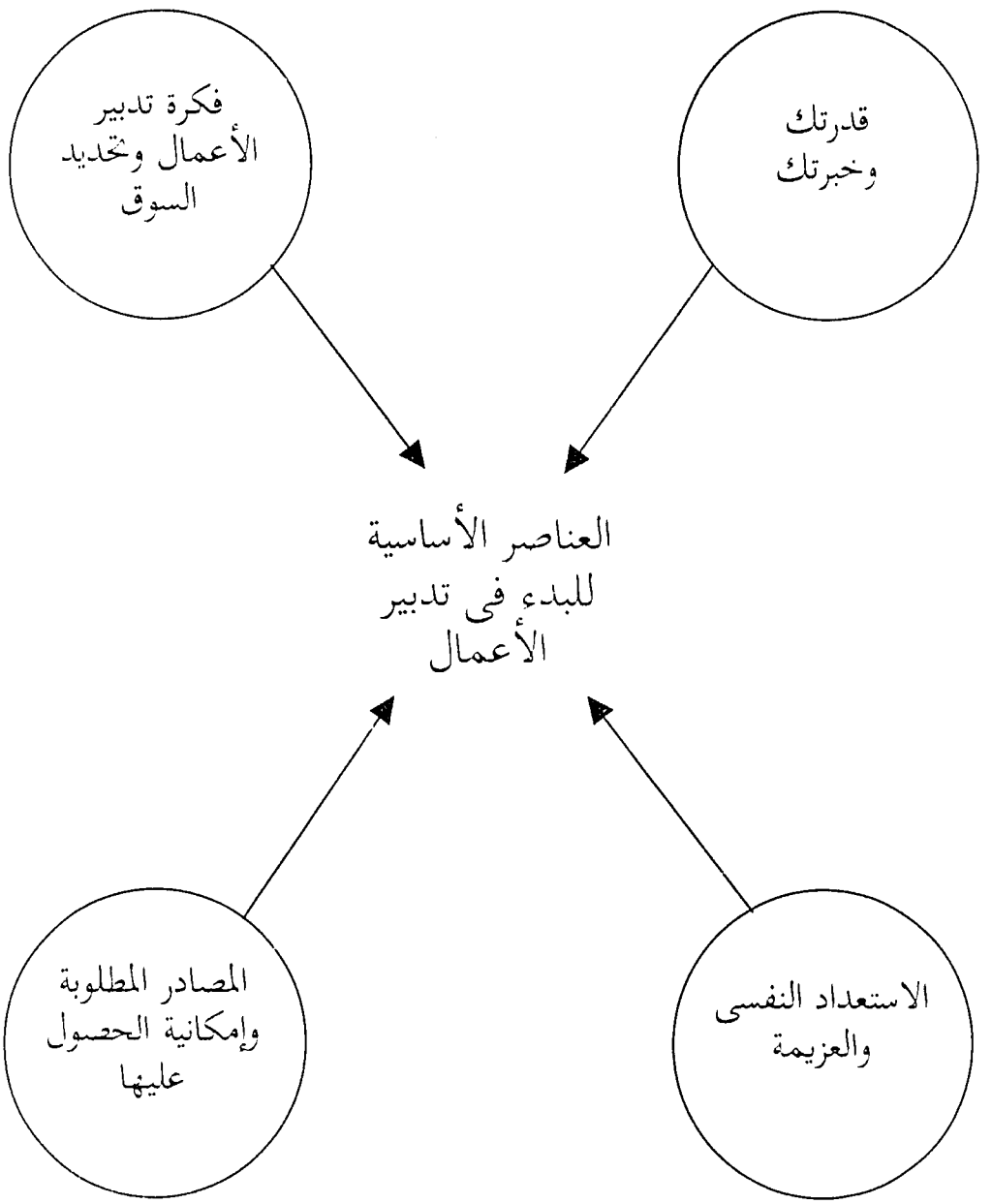




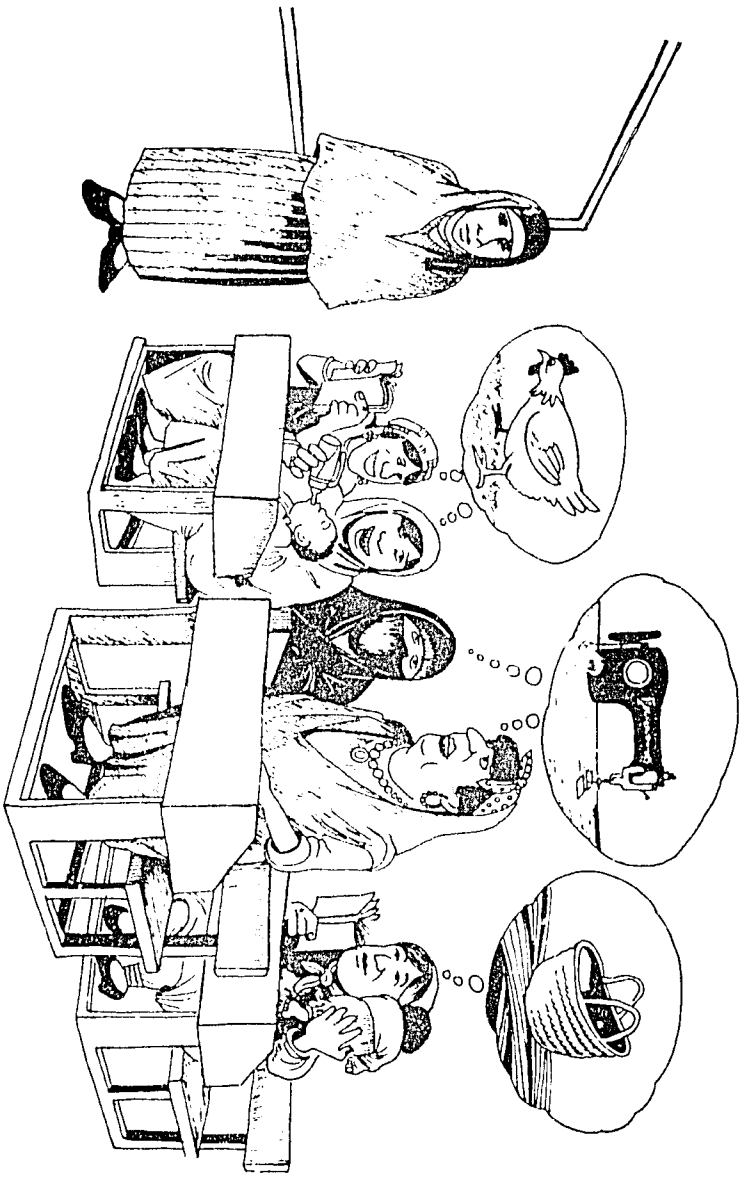

© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

## فائدة

جدول العناصر الأساسية
لعملية البدء



# فائدة





© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

## مكونات فكرة تدبير الأعمال : دور مسرحي

### السيناريو :

أخصائية إرشاد قادمة في زيارة لمجموعة الأكاحلة السالفة. وكانت قد عملت مع المجموعة حيناً من الزمن. وتعلم أن المجموعة تعتزم البدء في مشروع مدر للدخل. وكانت المجموعة في زيارتها الماضية لها، متحمسة جداً للبدء في مشروع جديد وكانت قد بدأت مناقشة عدة أفكار.

### أخصائية الإرشاد :

أنت تودين بالفعل مساعدة هذه المجموعة وتنتظرين معرفة نوعية المشروع المدر للدخل الذي اختارته المجموعة ولكنك تودين في نفس الوقت التأكد من أن المجموعة تخطط تخطيطاً جيداً للمشروع وأنها تحتاط مسبقاً ما يجب القيام به من عمل. وعندما تعلمين أن المجموعة تعتزم زراعة الخضر تريدين معرفة ما لديهن من خبرة في هذا المجال. وتسألين المجموعة عن الموارد الأخرى التي تحتاج إليها مثل الأرض والمال اللازم للبدء والمكان اللازم في السوق لبيع الخضر والمواد اللازمة لبناء كشك، إلخ...

### أعضاء المجموعة :

إنكن متحمسات جداً لقراركن الخاص بزراعة الخضر للبيع ومتأكدات من أن الطلب على الخضر معقول جداً وخاصة مع الفنادق الجديدين بالمدينة. وتعلمن بهمة وزارة الصحة فيما تقوم به من توعية الأمهات، منذ فترة بقيمة الخضر الغذائية للأطفال.

ومنذ اتخاذ قراركن بدء هذا المشروع أنتن مشغولات بعمل الخطط للبدء فقد قمتن بمقابلة ضابط الزراعة والذي وافق على تدريس المهارات اللازمة لأعضاء المجموعة. وفي آخر اجتماع قمتن بتنظيم فرق العمل لزراعة الخضر في المزارع وبيعها في السوق. وقمتن جميعاً على أساس العمل بالتناوب. وقررت المجموعة إرسال سكرتيرتها للتدريب على مسك الدفاتر وتمكنت المجموعة من حجز قطعة أرض من الرئيس في المجلس المحلي ووافقت وزارة الزراعة على إعطائكن مكاناً في السوق حيث تأملن بناء كشك عليه. وقد ساهمت كل عضوة بخمسين ريالاً لتوفير مواد البناء كما وافقتن على عمل الطوب بأنفسكن، وتطوع مدير فندق بمساعدتكن في طلب اعتمادات شركة الفنادق لشراء ألواح التسقيف.

## الدرس الثانى

# الربـــــح والخســـــارة

الغرض من تدبير الأعمال هو تحقيق الربح. ومع ذلك فإن القرارات الاقتصادية التى تتخذها الأسر الريفية تمليها أحياناً الإلتزامات الاجتماعية. وقد ينطبق ذلك على تدبير أعمال المجموعات حيث يقوم الأعضاء بتوزيع بعض السلع والخدمات دون مقابل للإيفاء بالتزامات الأسرة والمجتمع. ضف إلى ذلك أن أعضاء المجموعات قد تغرهن المكاسب قصيرة الأجل التى يحققنها للأسر من خلال أعمال المجموعة. يدخل الدرسان التاليان مفهومى الربح والخسارة مع التمثيل للممارسات الحسنة والسيئة التى تؤدى إلى الربح أو الخسارة.

**المـــــــــواد** : ورق أبيض، شريط لزاق، أقلام، مجموعة تمارين خاصة بالربح والخسارة لكل من الدارسات.

**الزمـــــــن** : ساعتان.

**الخطـوة الأولى** : ابدأ الدرس بتوجيه الأسئلة التالية للدارسات:

- لماذا يقوم الناس بتدبير الأعمال أيا كانت؟
- ما هو الربح؟
- هل لديك مثالاً لتحقيق الربح؟
- كيف تحققين ربحاً؟

**الخطوة الثانيـــة** : اطلب من الدارسات تحديد ما إذا كان التصريح التالى حقاً أم باطلاً:

«على أى رب عمل أن يصرف المال للحصول على المزيد من المال»

اطلب منهن أن تتطوع واحدة بتبرير الإجابة التى أعطتها.

**الخطوة الثالثـــة** : اختر عينة من الأعمال المألوفة لدى الدارسات (كتربية الدواجن، كشك لبيع الخضر، أو أى من الأعمال التى تم ذكرها خلال تمرين التخيل فى الدرس الأول). حاول مع الدارسات حصر المنصرفات اللازمة للعينة المختارة. اجمع أفكارهن وإجابتهن وسجلها.

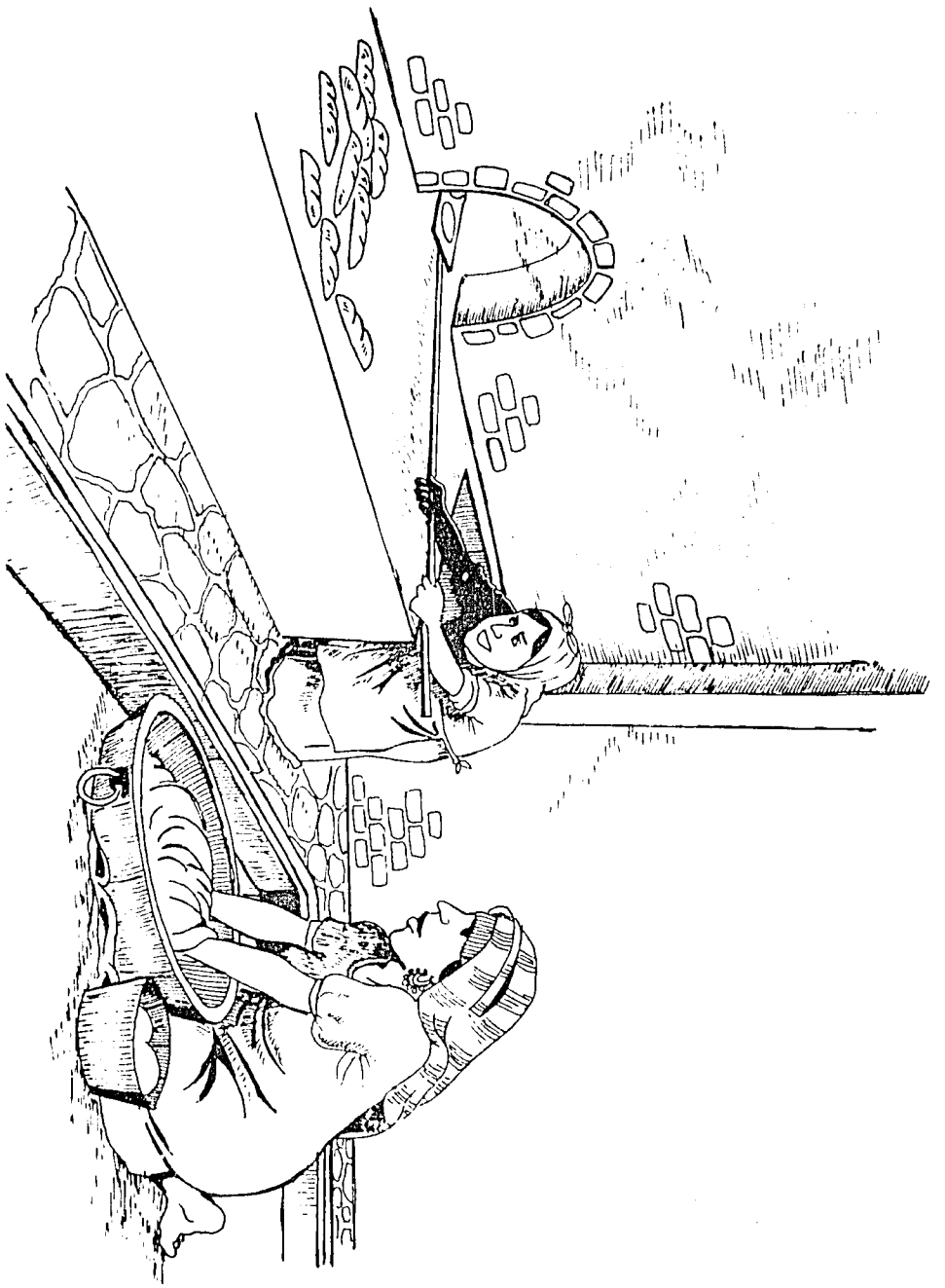
**الخطوة الرابعـــة** : مستخدما نفس المثال (المختار) وجه ما يلى من أسئلة للدراسات:

- ما مصدر الدخل فى تدبير هذه الأعمال؟
- هل هذا الدخل هو نفس الشئ المقصود بالربح؟
- ما الفرق بين الدخل والربح؟
- كيف يمكننا معرفة الربح (الذى نحققه)؟



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

# فائدة



**الخطوة الخامسة** : قدم المعادلة التالية للدارسات طالباً منهن أن يقمن بشرحها:

الدخل - المنصرفات = الربح

**الخطوة السادسة** : قسم الدارسات إلى مجموعات صغيرة تتكون من ٢ أو ٣ واعط كل مجموعة تمارين خاصة بالربح والخسارة واطلب منها أن تقوم بحلها. راجع الحلول مع المجموعة كلها.

(**ملحوظة للمدرب** : إذا كانت الأغلبية من الدارسات أميات فاعرض هذه التمارين شفهياً، وهى تحتاج فى هذه الحالة إلى تبسيط أو يمكنك أن توزع عليهن نقودا «افتراضية» لمساعدتهن للتوصل العملى للحلول).

**الخطوة السابعة** : وضح للدارسات أن أرباب الأعمال يتصرفون أحيانات بطريقة تؤدى إلى زيادة أو نقصان فى الربح دون وعى منهم. اطلب من الدارسات أن يقمن بدراسة الحالات التالية ويحددن ما إذا كان الشخص المعنى يزيد أرباحه أو خسارته:

**١. الحالة الأولى:**

تقوم صاحبة كشك ببيع الخضر، لكنها توزعها أيضاً بالمجان لأقاربها وجيرانها وأصدقائها. وكلما قامت أمها بزيارتها فى الكشك أعطتها بضعة ريالات لتقوم بشراء حاجيتها.

**٢. الحالة الثانية:**

سل الدارسات ما إذا كانت العمليات التالية تؤدى إلى الربح أم الخسارة فيما يتعلق بحافلة نقل خاص:

- يقدم السائق خدماته بالمجان لأسرته.
- تم تأجير الحافلة لنقل جثمان إلى المشرحة.
- يدفع السائق رشوة لرجال الشرطة.
- يدفع عضو المجلس المحلى أجرته ولكنه لا يدفع أجرة بضاعته.
- يستأجر الحافلة سواح للقيام برحلة سياحية.
- يقوم السائق بشفط الوقود من الحافلة والاستفادة منه لمنفعته.
- يشترى المحصل جريدة كل صباح من النقود المتحصلة من أجرة الركاب.
- تتعطل الحافلة ويقوم صهر صاحبها بإصلاح العطل الفنى مجاناً

**٣. الحالة الثالثة:**

بعض الأعضاء اللاتى يعملن بمخبز المجموعة يرمين أرغفة الخبز عمداً حتى يتسنى لهن شراء الأرغفة العالق بها التراب بسعر رخيص.. وبعض آخر منهن يدعين بأنهن قمن بعمل عدد من الأرغفة أقل مما قمن بعمله فعلاً حتى يتمكن من أخذ بعض الأرغفة معهن. وتعطى المجموعة عدداً من الأرغفة بالمجان وبصورة منتظمة لرئيسة المجموعة..



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

**٤ . الحالة الرابعة:**

أعطيت عضوات المجموعة الرابعة أموالاً لشراء معزات، فيدعين عند عودتهن بأنهن اشترين المعزات بسعر عالٍ وأن المعزات فقدت فى طريق العودة. لكن الحقيقة أنهن قمن بإخفاءها.

**الخلاصـــــــة** : اختتم الدرس مثيراً ما يلى من أسئلة:

هل تعرفن أحداً من أرباب العمل أو مجموعة يمارسن مثل هذه الأعمال؟

ما هى الوسيلة لزيادة الأرباح فى تدبير أعمالكن؟

ما هى الوسيلة لمعرفة ما إذا كانت أعمالكن تحقق الربح أو الخسارة؟

ماذا تعلمتن من هذا التمرين؟

هل ينطبق (التمرين) على تدبير الأعمال الخاصة بكن؟

## الربح والخسارة: تمارين

١ . اشترت زينب معزة بمائتى ريال من جارتها. ثم أخذتها فى اليوم التالى للسوق وباعتها بأربعمائة ريال؛ وصرفت منها مائة ريال للمواصلات وعشرين ريال للغداء. كم قيمة الربح الذى حققته؟

٢ . اشترت مريم ثلاث علب بازلاء مقابل عشرة ريالات للواحدة ثم ذهبت إلى السوق لتبيعها باثنى عشر ريال للواحدة، وبعد أن باعت علبتين جاءت أختها واقنعتها بأن تبيع لها الثالثة والأخيرة بخمسة ريالات. هل حققت مريم ربحا ذلك اليوم؟

٣ . أنفقت سعيدة خمسمائة ريال لشراء الإمدادات اللازمة لتدبير أعمال مشروبات باردة. وبنهاية الأسبوع كانت قد باعت كل شىء، فبلغت جملة مبيعاتها ستمائة ريال؛ وصرفت خلال الأسبوع ٢٥ ريال للمواصلات و٧٥ ريالا للأكل. هل حققت ربحا أم خسارة؟

15

## الدرس الثالث

# التحكم فى السيولة النقدية

التحكم الحصيف فى المال الخاص بتدبير الأعمال شيء مهم وذلك لعدة أسباب. فهو يمكن من ضبط عمليات سحب المال دون تصريح (أو دون تبصر)، ويكفى المجموعات شر التهم والصراعات الناتجة عن سوء الأداء فى تدبير الأعمال أو الشك فى سلامة استخدام المال. وبذا يشكل التحكم فى السيولة النقدية أداة لزيادة أرباح تدبير الأعمال وتجنب الخسائر غير اللازمة.

**المـــــــــواد** : ورق أبيض، أقلام، شريط لزاق، وصف حالتين، كشف توزيع حيل التحكم فى السيولة النقدية.

**الزمـــــــن** : ساعتان.

**الخطـوة الأولى** : ابدأ بجمع الأفكار والآراء مستعيناً بالأسئلة التالية:

- كيف تتم إدارة السيولة النقدية فى مجموعتكن؟
- هل تديرين أموالك فى البيت بنفس الطريقة؟
- من الذى يجب عليه القيام بإدارة مال المجموعة؟
- ما هى المشكلات التى يمكن أن تنجم حول المال؟

سجل كل النقاط التى تثار.

**الخطوة الثانيـــة** : اطلب من الدارسات أن تتطوع أربعة منهن لتمثيل الأدوار المأخوذة من وصف الحالة الأولى. خذهن جانباً وساعدهن فى كيفية أداء المسرحية الأولى. قدم المسرحية.

**الخطوة الثالثـــة** : إدر نقاشاً مقتضباً بالاستناد إلى الأسئلة الآتية:

- ما الذى رأيتن فى هذه المسرحية؟
- هل هذه هى الطريقة السليمة للتحكم فى المال؟
- هل تؤدى هذه الطريقة إلى الربح أم الخسارة؟
- هل ترين أية تغييرات ممكنة؟

**الخطوة الرابعـــة** : أعد الخطوتين الثانية والثالثة مستخدماً وصف الحالة الثانية.

**الخطوة الخامسة** : انظر كشف حيل التحكم فى السيولة النقدية مع الدارسات. حدد أى من هذه الحيل تتبعها الدارسات فعلاً.


© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

**الخلاصـــــــة** : هل تشبه مجموعتكن المجموعة الموصوفة فى الحالة الأولى أم المجموعة الموصوفة فى الحالة الثانية؟
لماذا يشكل التحكم فى السيولة النقدية أمراً مهماً؟
من المستفيد من هذا النوع من التحكم فى السيولة النقدية؟
ما مدى تأثير التحكم فى السيولة النقدية على تدبير الأعمال؟
هل أفادكن هذا الدرس بأية تغييرات يمكنكن إدخالها فى تدبير أعمالكن؟

## التحكم فى السيولة النقدية : وصف حالتين

### وصف الحالة ١ :

بدأت مجموعة نسائية مشروع تربية دواجن لبيع البيض. وكل يوم كان على اثنتين منهن أن يقمن بجمع البيض وبيعه. فكانتا تعطيان أقاربهما وأصدقائهما البيض بالدين دون رصد المبلغ فى أى سجل. وكانتا أحياناً تأخذان من نقود المبيعات لشراء العصير وتقديمه لزوار الأسرة؛ أما الرئيسة وأمينة الصندوق والسكرتيرة فكن يأخذن البيض دون دفع الثمن أو رصده فى سجل. كذلك كانت أمينة الصندوق تقوم بتحصيل إيرادات المبيعات دون تدوينها فى سجل كما كانت فى بعض الأحيان ترسل أختها لتجمع لها الإيرادات. وأحياناً أخرى كانت تتخلف عن المجىء فكانت المسؤولات عن المبيعات يأخذن معهن الحصيلة إلى بيوتهن، وكانت الحصيلة أحياناً تضيع وأحياناً أخرى تسرق قبل تسليمها لأمينة الصندوق. وذات مرة استلف زوج أمينة الصندوق ما كان لديها من مال فى الخزينة فلم يتبق شىء فى اليوم التالى لشراء الغذاء للدجاج المنتج للبيض.

وفى الاجتماع الأسبوعى سألت الأعضاء عن جملة الإيرادات التى حققتها أعمالهن، فلم تتمكن سكرتيرة المجموعة ولا أمينة الصندوق من الإجابة. فغضبت بعض العضوات وانسحبن من الاجتماع.

### وصف الحالة ٢ :

قررت مجموعة نسائية بدء مشروع لبيع الفحم النباتى. وقبل البدء فى تنفيذ المشروع، اجتمعت المجموعة لتقرر كيفية تنظيم تدبير الأعمال، فأتفقت على أن تعمل الأعضاء بالتناوب على قيام اثنتين منهن ببيع الفحم كل يوم كما وضعن مجموعة من القواعد للتحكم فى السيولة النقدية التى يتحصلن عليها.

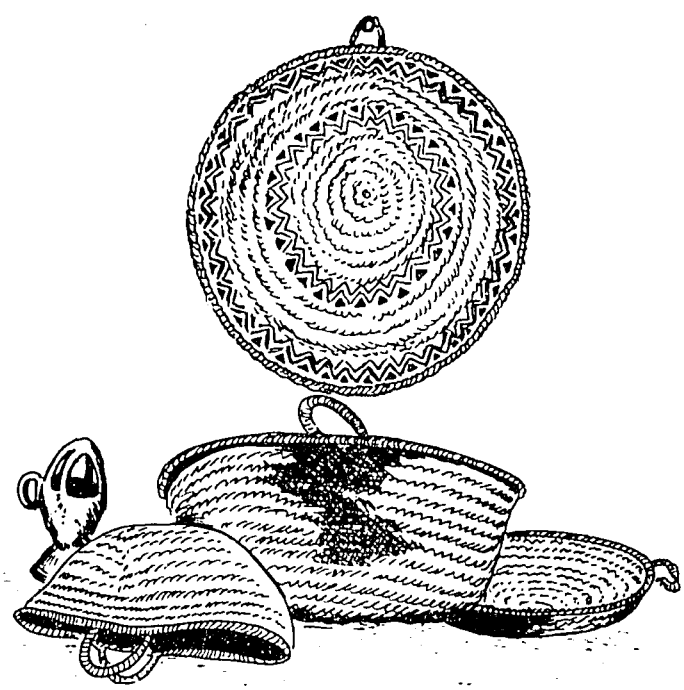
وكل مرة كانت اللتان عليهما الدور تقومان برصد الحصيلة من بيع الفحم النباتى فى سجل للمبيعات. وكانت المجموعة لا تقبل التعامل بالدين إلا للأعضاء حيث كان يتم رصده فى سجل. وكانت أمينة الصندوق تأتى عند نهاية اليوم لأخذ الحصيلة من المسؤولتين عن مبيعات اليوم. فكانت تقوم بضبط حصيلة كل واحدة منهما بمقابلتها بما لديها من إيصالات. وكن يقمن جميعاً بتوقيع أسمائهن فى دفتر الإيرادات. دليلاً على أنهن قمن بتسليم الحصيلة. وكانت أمينة الصندوق فى طريق عودتها تقابل السكرتيرة والتى كانت بدورها تقوم بضبط الحساب وتسجيل جملة الإيرادات فى دفتر السيولة النقدية الخاص بالمجموعة. وكن يقمن بأخذ الإيرادات من خزينة أمينة الصندوق وإيداعها بالبنك مرتين فى الأسبوع. وكن يقدمن تقريراً فى كل اجتماع حول السيولة النقدية المتداولة فى الوقت الراهن. وفى نهاية الشهر كن يقدمن لبقية أعضاء المجموعة بيان حسابات موجز بالإيرادات والمصروفات والربح وما قمن بإيداعه فى البنك.



١٦

## كشف حساب التعامل في السيولة النقدية

١. يجب مطابقة حساب البنك وسجلات مسك الدفاتر مرة في الشهر.
٢. ترصد السكرتيرة الإيرادات والمنصرفات اليومية في دفتر السيولة النقدية.
٣. تقوم أمينة الصندوق بضبط الإيرادات اليومية، باستلام النقد والتوقيع بذلك على الدفتر إذا ما طابقت الجملة المسجلة في دفتر السيولة النقدية المتحصلة.
٤. يجب على أمينة الصندوق أن تكون دائما على علم بكمية السيولة النقدية التي بحوزتها.
٥. تودع الأموال في البنك بصفة منتظمة. يجب بقدر الإمكان حفظ أية أموال نقدية في خزينة أمينة الصندوق.
٦. ينبغي منع التعامل بالدين أو تقليصه للحد الأدنى. ويجب رصد أية مبيعات بالدين وإرسال مستند بذلك. وينبغي الحصول على موافقة جميع الأعضاء فيما يختص بالتعامل بالدين.
٧. يجب عدم السماح بالديون طويلة الأجل.
٨. ينبغي تجنب سحب المال الخاص بالمجموعة دون موافقة المجموعة.
٩. عند نهاية الشهر تقوم سكرتيرة المجموعة وأمينة الصندوق بإعداد بيان مالي وقراءته للمجموعة، وعليها في كل اجتماع إفادة الأعضاء بالوضع المالي الراهن.





© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

## الدرس الرابع

# تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر (ق،ض،ف،م) (SWOT)

عند تحليل مستوى الأداء فى تدبير الأعمال تركز عضوات المجموعة بطبيعة الحال على العوامل الداخلية الخاصة به. وتم إعطاء بعض الأمثلة الخاصة بمواطن القوة والضعف فى الدرسين الثانى والثالث. ومن المهم كذلك أن نأخذ فى الاعتبار المحيط الخارجى لتدبير الأعمال. فإدراك الفرص والمخاطر والعمل بموجبها يمكن أن يؤدى إلى زيادة الأرباح وتقليل الخسائر. ويشكل تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر أداة بسيطة ولكن فعالة لفهم مستوى الأداء فى تدبير الأعمال وتحسينه بصورة شاملة.

**المـــــــــواد** : ورق أبيض، أقلام، شريط لزاق، جدول تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر، نسخ من جدول تحليل المواطن كافية للمجموعات الصغيرة، قائمة بأمثلة تحليل المواطن (ق، ض، ف، م) - انظر الخطوة الأولى. حالة موصوفة بالصور.

**الزمـــــــن** : ساعتان.

# فائدة

**الخطـوة الأولى** : اطلب من الدارسات أن يتخيلن مجموعة نسائية تقوم بتصنيع السلال وبيعها فى كشك يستأجرنه على الشاطىء. قدم القائمة التالية فى شكل بطاقات (أو ورق حجم كبير) أو كشف (يسلم للمشاركات) ثم اطلب منهن تحديد المحاسن والمساوىء فى تدبير أعمال المجموعة النسائية.

(**ملحوظة للمدرب**: الحروف الموضوعة بين قوسين أدناه تشير إلى الحرف الأول من الفئة الصحيحة ضمن تحليل المواطن (ق، ض، ف، م) لكل من الأمثلة وهى موضوعة كمرجع لك عندما تصل إلى الخطوة الثالثة. فإذا كتبت هذه الأمثلة فى ورقة كبيرة لعرضها على الدارسات فلا تنقل الحرف الموضوع بين قوسين أمام كل مثال).

- تبيع البنت المسؤولة عن المبيعات السلال لصديقاتها بنصف السعر. (ض)
- يقام فندق سياحى بالقرب من الكشك. (ف)
- تقوم سكرتيرة المجموعة برصد المبيعات فى دفتر السيولة النقدية كل يوم. (ق)
- شرعت المجموعات النسائية الأخرى القائمة فى المنطقة فى مشروعات خاصة بالصناعات اليدوية. (م)
- تهمل بعض أعضاء المجموعة اتقان صناعة السلال، مما يجعلها متواضعة الجودة. (ض)
- المسؤولة عن المبيعات دائمة الابتسامة وتتودد للزبائن (ق).
- بالقرب من الكشك محل لبيع الملابس والمصنوعات اليدوية المتنوعة بالإضافة إلى سلال مزينة بزخارف جذابة. (م)
- تخلفت المجموعة عن دفع إيجار الكشك. (ض)
- طافت رئيسة المجموعة بمحلات بيع المصنوعات اليدوية بالمدينة وضمنت لها طلبياتها من السلال. (ق)
- تقيم منظمة غير حكومية برنامج تدريب بالمنطقة وتعطى قروض للمجموعات النسائية. (ف)
- يريد رجل أعمال إقامة مطعم فى المكان الذى يقع فيه الكشك الخاص بالمجموعة. (م)

**الخطوة الثانيـــة** : راجع القائمة مع الدارسات واطلب منهن تحديد الحالات التى تعتبر جزءً من تدبير الأعمال وطريقة إدارتها (داخلية) والحالات التى تعد جزءً من المحيط الخارجى لتدبير الأعمال (خارجية). سجل إجابتهن على ورقة كبيرة مصنفةً فى عمودين تحت «العوامل الداخلية» و «العوامل الخارجية».

**الخطوة الثالثـــة** : وضح للدارسات أنك ستقدم لهن طريقة لتمكينهن من تحليل تدبير الأعمال بصورة شاملة. قدم قائمة تحليل المواطن (ق، ض، ف، م)، واشرح فئاتها مستعينا بالأمثلة التى تمت مناقشتها. انظر إلى العناصر الموضوعة تحت عمود «العوامل الداخلية» فى الورقة الكبيرة مرة ثانية وحدد ما تمثل منها مواطن قوة وما تمثل مواطن ضعف، ثم ناقش العناصر الموضوعة تحت عمود «العوامل الخارجية» وحدد ما يمثل منها الفرص وما يمثل المخاطر.

**الخطوة الرابعـــة** : اعرض على الدارسات حالة موصوفة فى صور، على أن تبين الصور تدبير أعمال وما يكتنفه من محيط خارجى وبحيث يمكن للدارسات معرفتهما وتحليلهما. حلّل بالاشتراك معهن تدبير الأعمال كما هو مصور ثم املأ الجدول الخاص بتحليل المواطن (ق، ض، ف، م) بادئاً بمواطن القوة ومنتهياً بالمخاطر (انظر نوعية الحالة المصورة ص ٢٩؟



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

# فائدة

**الخطوة الخامسة** : لكل من مواطن القوة والضعف، والفرص، والمخاطر التى تم تسجيلها خلال الخطوة الرابعة، اطلب من الدارسات أن يفكروا فى الخطوات التى كان يمكن اتباعها فى حالة أعضاء المجموعة فى تدبير الأعمال المصورة.

- هل توصى قائمة مواطن الضعف بأية تغييرات كان من الممكن إدخالها؟
- ما الذى ينبغى على المجموعة أن تفعله للبناء على مواطن قوتها؟
- ما الذى يمكن للمجموعة أن تفعله لانتهاز الفرص الجديدة السانحة؟
- كيف يمكن للمجموعة أن تحمى نفسها من المخاطر؟

**الخطوة السادسة** : قسم الدارسات إلى مجموعات صغيرة واطلب منها القيام بتحليل أحد أعمالها بالاستعانة بجدول المواطن (ق، ض، ف، م).

**الخطوة السابعة** : اطلب من المجموعات، بعد ٣٠ دقيقة من عملها، أن تقوم بالدور بعرض ما توصلت إليه من تحليل المواطن على الدارسات الأخريات مع إعطاء الفرصة للمناقشة.

**الخلاصة** : ماذا تعلمتن من هذا الدرس؟

كيف يمكنكن استخدام تحليل المواطن (ق، ض، ف، م) لزيادة أرباحكن؟

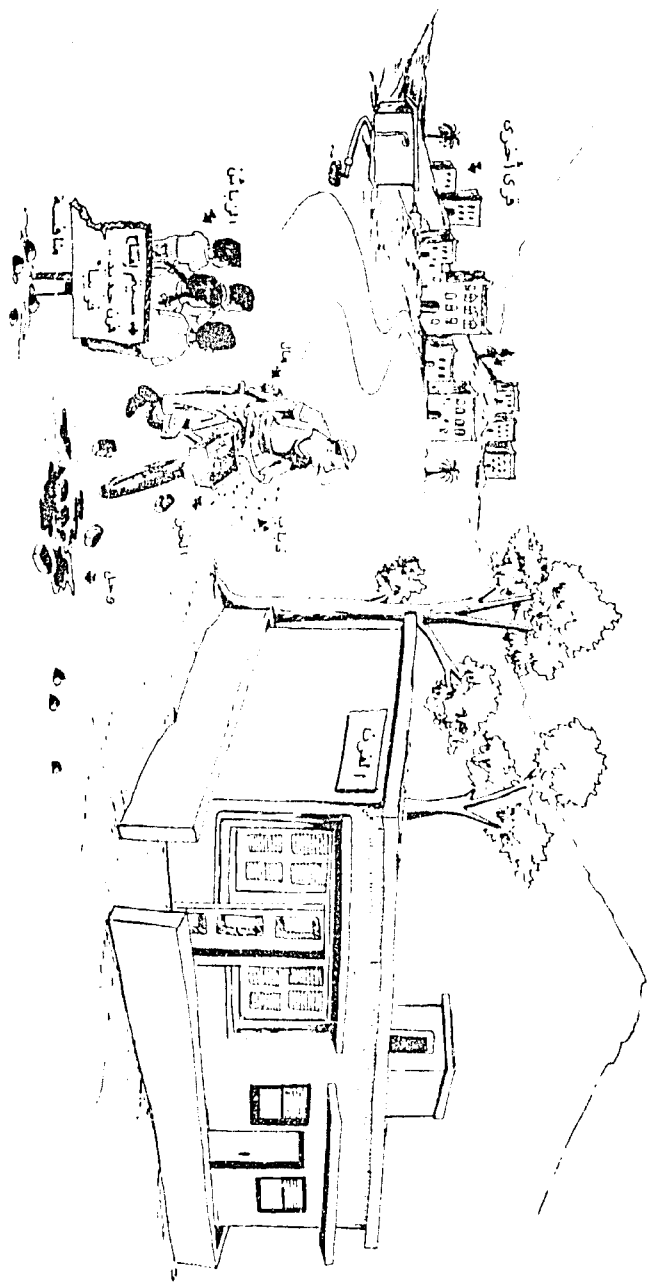
# فائدة

## جدول تحليل المواطن (ق، ض، ف، م) (SWOT)

| العوامل الداخلية | | العوامل الخارجية | |
|---|---|---|---|
| مواطن القوة | مواطن الضعف | الفرص | المخاطر |
| | | | |



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.




تحليل المواطن « ق - ف - ض - ق - م »

## الدرس الخامس

### التسويق وعناصره الستة

فن التسويق عبارة عن تحديد كيفية تلبية احتياجات الناس مع تحقيق ربح. تركز المشروعات الأسرية فى العادة على الإنتاج حيث يعمل أفراد الأسرة وينتجون من أجل البقاء على قيد الحياة، لا بهدف تلبية احتياجات عملاء آخرين غير أنفسهم. وغالباً ما يتم تدبير أعمال المجموعات بطريقة مماثلة حيث تقوم بالإنتاج أو ببيع ما نقدر عليه دون مبالاة تذكر باحتياجات العملاء. يهدف الدرس الحالى إلى تعريف الدارسات بالجوانب المختلفة للتسويق، وسوف يدركن أهمية وإمكانات التسويق عندما يتعلمن كيفية العمل بالعناصر الستة المكونة له: أى المنتوج والمكان والناس والسعر والترويج وخطة العمل بتدبير الأعمال.

**المـــــــــواد** : ورق أبيض، شريط لزاق، أقلام، وصف حالتين، جدول عناصر التسويق الستة.

**الزمـــــــن** : ساعتان.

**الخطـوة الأولى** : ارجع لقائمة الأعمال التى وضعت خلال تمرين التخيل فى الدرس الأول. وجه الأسئلة الآتية للدارسات حول أعمالهن الخيالية:

- هل هنالك سوق (لبيع) منتوجك؟
- من هم عملاؤك؟
- كيف تحددين سعر منتوجك؟
- هل فكرت فى هذه الأشياء قبل اختيار هذا النوع من تدبير الأعمال؟

**الخطوة الثانيـــة** : اقرأ وصف الحالة الأولى للدارسات ووجه إليهن ما يلى من أسئلة:

- ما هو منتوجى؟
- أين أقوم ببيعه؟
- لمن أبيعه؟
- كيف أحدد سعر البيع لمنتوجى؟
- كيف أجذب العملاء؟
- كيف خططت عملى؟ أين وجدت فكرة بيع هذا المنتوج؟

**الخطوة الثالثـــة** : اقرأ للدارسات وصف الحالة الثانية وتابع توجيه نفس الأسئلة إليهن



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

# فائدة

**الخطوة الرابعـــة** : أدر النقاش حول أى من نوعى تدبير الأعمال أفضل. سجل على السبورة أو على ورقة كبيرة الحجم محاسن ومساوىء كل من نوعى تدبير الأعمال: أى منهما يمكن أن يحقق ربحاً؟

**الخطوة الخامسة** : اعرض على الدارسات جدول العناصر الستة واشرح لهن كل عنصر على حدة. ارجع لكل من الحالتين وحدد فيهما كلاً من العناصر الستة.

**الخطوة السادسة** : قارن بين الحالتين فيما يتعلق بكل عنصر من العناصر الستة واطرح الأسئلة التالية لتوجيه النقاش:

- ما الفرق بين المنتوجين؟
- أى المنتوجين سيحظى بشعبية أكبر؟
- ما مدى تأثير الموقع على كل من نوعى تدبير الأعمال؟
- ما مدى تأثير مسؤلتى المبيعات على تدبير الأعمال؟
- كيف حددت كل من ربات العمل أسعار منتوجها؟ ما مدى تأثير سعر البيع على تدبير الأعمال؟
- كيف تقوم كل واحدة بالترويج لأعمالها؟ أى منهما تكون أكثر تأثيراً؟ ولماذا؟
- كل واحدة من ربات العمل لديها خطة لتدبير أعمالها: كيف أعدت كل واحدة خطة عملها؟

**الخطوة السابعة** : قسم الدارسات إلى مجموعات صغيرة واطلب منهن تحليل عمل مجموعة نسائية يعرفنها، وذلك بالاستعانة بعناصر التسويق الستة.

**الخطوة الثامنـة** : اطلب من كل مجموعة أن تعرض النتائج التى توصلت إليها.

**الخلاصـــــة** : ماذا تعلمتن من هذا الدرس؟

أى العناصر الستة تعرفنها سلفاً؟

هل هنالك عناصر لم تفكرن فيها سابقاً؟

كيف يمكنكن استخدام هذا الدرس لمساعدة مجموعتكن فى زيادة الدخل والأرباح؟



25

## التسويق والعناصر الستة : وصف حالتين

### الحالة ١ :

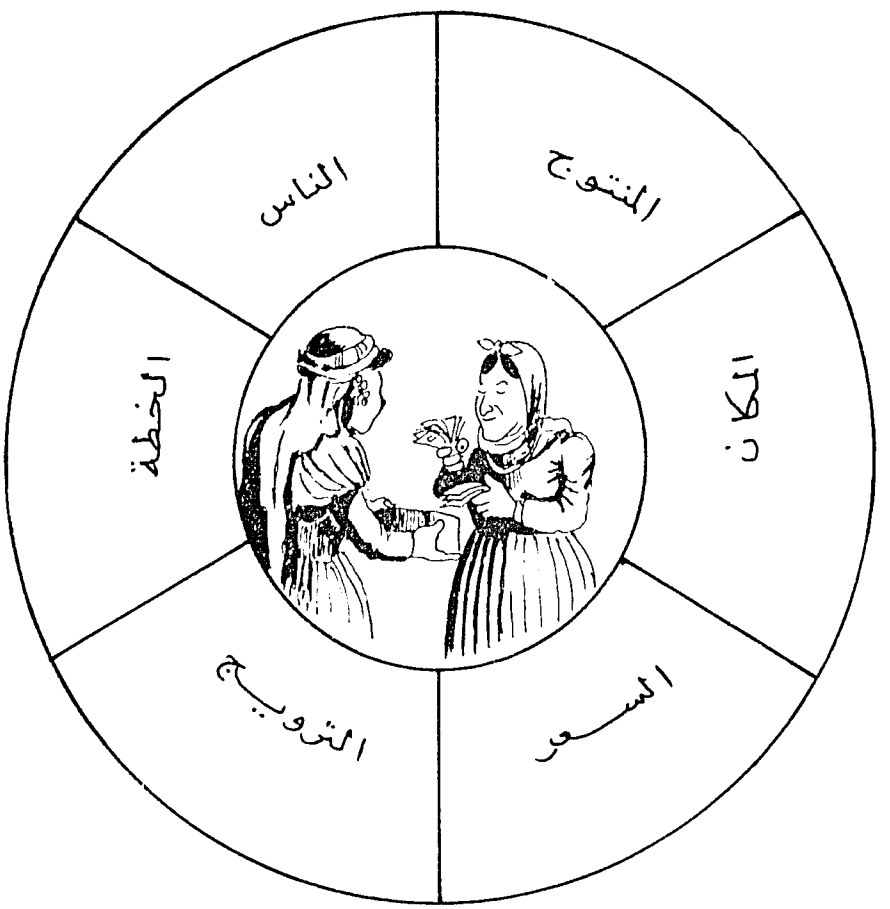
سأقوم بفتح محل لصنع الملبوسات بالقرب من قريتى وسأقوم بصنع ملبوسات أنيقة يتزين بها الناس فى الحفلات والأعراس والمناسبات الاجتماعية الأخرى. وقد لاحظت أن هذه الملبوسات تباع فى المدينة بأغلى الأسعار. لذا فعندما أقوم ببيعها سوق أحقق ربحا كبيرا ولتخفيض الكلفة سأستخدم الغرفة الإضافية بمنزلى كمحل تجارى. وبما أنى أسكن على بعد ميلين من القرية فسيكون المحل التجارى جميلا وهادئا؛ وليس من المهم أن يكون بعيداً عن القرية لأن الناس حين يرونى بالملابس الجميلة التى أرتديها سيعجبون بها ويأتون إلى محلى التجارى. وبما أنى سأكون مشغولة بصنع الملبوسات فسأعين إبنة عمى مسؤولة عن البيع. ورغم أنها لا تحسن معاملة الناس فهى تجيد رصد الحسابات بانتظام. أعتقد أنى سأحقق ربحاً ملحوظاً.

### الحالة ٢ :

لى خطة مختلفة؛ فأنا فى حاجة إلى معرفة نوعية الملابس التى يرتديها الناس هنا، ومدى جودتها، ومكان صنعها. وبذا يمكننى تحديد إمكانية صنع ملبوسات أحسن بأسعار أقل، فمثلا يمكننى توفير أزياء مدرسية أحسن صنعا وأقل سعرا من الأزياء التى يشترونها من المدينة. وقبل البدء (فى المشروع) سأطلب من كل أقاربى أن يخبروا أصدقائهم عن محلى التجارى كذلك سوف أخبر الرئيس ومدير المدرسة ورجال الدين بذلك، لأنهم معروفون لدى الجميع وسوف يوصونهم بالتعامل معى. سأعين كاتبا باخل ذا خلق حميد ومحبوب ويتودد للعملاء. أريد تحقيق الربح الكافى ومساعدة أهل القرية بتوفير ملبوسات جيدة الصنع، معقولة الثمن.

© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

# جدول العناصر الستة



## الدرس السادس

### دراســـــة الجـــدوى

تعتبر دراسة الجدوى فى أغلب الأحيان تمريناً متشعباً يتطلب مهارات فنية لا يملكها سوى الخبراء. وفى حالة تدبير أعمال المجموعات النسائية قد يسبب هذا النهج مشكلات أكثر مما يحل منها. فهى مثلا تأخذ فى الاعتبار معرفة النساء بالظروف والممارسات المحلية؛ وقد تكون دراسة الجدوى عسيرة الفهم أو غير مقبولة لدى النساء إذا ما قام بها أخصائى من خارج المجموعة. تمت تغطية نواح عديدة لدراسة الجدوى فى الدروس السابقة، وخاصة فى الأول والرابع والخامس. ويعطى هذا الدرس الفرصة للدارسات لمراجعة ما سبق والبناء على المعارف المكتسبة لديهن.

**المـــــــــواد** : ورق حائط، أقلام، شريط لزق، نسخ من وصف الحالات، جدول العناصر الأساسية للبدء فى تدبير الأعمال، جدول تحليل المواطن (ق، ض، ف، م) وجدول العناصر الستة.

(**ملحوظة للمدرب**: يشمل الدرس الحالى وصف حالتين. استخدم الأولى أو الثانية والدرس الحالى معد لاستخدام الحالة الأولى. الحالة الثانية أقصر وأبسط من الأولى، فلتستخدم أكثرهما ملاءمة للدارسات ولتقم بتكييف الدروس حسبما تقتضيه الحالة؟ وإلا فلتحضر درسك الخاص!)

**الزمـــــــن** : ساعتان.

**الخطـوة الأولى** : ابدأ الدرس بتذكير الدارسات بأرجل الكرسى الأربع والعناصر الأساسية للبدء فى تدبير الأعمال. وجه إليهن الأسئلة التالية:

- لماذا يبدأ أى إنسان فى تدبير الأعمال؟ لمساعدة الأسرة؟ لمساعدة المجتمع المحلى؟
- كيف يمكن لتدبير الأعمال أن يعين الأسرة وكيف يمكنه أن يعين المجتمع المحلى؟
- ماذا كانت تمثل كل من أرجل الكرسى؟
- ما العناصر اللازمة للبدء فى تدبير الأعمال؟

**الخطوة الثانيـــة** : قسم الدارسات إلى مجموعات صغيرة واعط كل مجموعة نسخة من وصف الحالة للقراءة والمناقشة. ما هى الاختيارات المتاحة لمجموعة المخا؟ ما الذى يمكن فعله لمساعدة أعضاء المجموعة.

**الخطوة الثالثـــة** : اطلب تطوع عشر من الدارسات لتمثيل المسرحية المكونة من وصف الحالة.

**الخطوة الرابعـــة** : بعد أداء المسرحية، حدد عن طريق التصويت أى الأعمال كان من الممكن للمجموعة أن تختارها؟



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

# فائدة

**الخطوة الخامسة** : اعرض جدول تحليل المواطن (ق، ض، ف، م) للمجموعة واستعن به لتحليل مشكلة الاختيار الصعب والتى تواجه مجموعة اخنا آخذاً بالترتيب أفكار تدبير الأعمال ثم املأ الأماكن الخالية بالجدول.

**الخطوة السادسة** : حدد بالتصويت ثانية أى الخيارات يمكن أن تأخذ بها المجموعة، ثم قسم الدارسات إلى مجموعات صغيرة على أساس الأصوات واطلب من كل مجموعة أن تحضر خطة لتدبير الأعمال التى اختارتها مستعينة فى ذلك بالعناصر الستة للتسويق: ما هى الوسيلة لضمان تحقيق الربح من تدبير أعمالها؟

**الخطوة السابعة** : اطلب من كل مجموعة أن تقوم بتقديم خطتها. أعط الوقت الكافى للمناقشة والمقارنة.

**الخلاصة** : ارجعن ثانية إلى أفكار تدبير الأعمال التى قمتن بتحليلها فى الدرس الأول.

من منكن قد تختار أعمالا أخرى الآن؟ لماذا؟

من منكن قد تخطط لتدبير أعمالها بصورة مختلفة الآن؟ كيف؟

٢٩

## دراسة الجدوى : وصف حالتين

### الحالة ١ :

**الراوى :**

تعمل مجموعة نسائية فى جزيرة صغيرة متخلفة. وتقع الجزيرة على بعد نصف ميل من البر الرئيسى ومن ثم من أقرب مركز تجارى وعيادة. يعتمد معظم رجال الجزيرة على صيد السمك لكسب العيش كما يستخدمون مراكبهم لنقل القرويين من وإلى البر الرئيسى بالإضافة لاستخدامها لنقل مياه الشرب للجزيرة أثناء فصل الجفاف الطويل. لا توجد بالجزيرة مياه صالحة للشرب، وعلى أهل الجزيرة أن يشتروا المياه من البر الرئيسى عندما تفرغ صهاريجهم من مياه الأمطار.

وتقوم أعضاء مجموعات اخا بالصناعات اليدوية منذ سنوات طويلة ولكن لا يجدن سوقا منتظمة، فقررن تدبير أعمال جديدة. وقامت منظمة مهتمة بتدريب النساء فى المنطقة بتدريب سكرتيرة المجموعة على مسك الدفاتر كما وعدت بمساعدة المجموعة فى تمويل تدبير أعمالها الجديدة. وفى اجتماع المجموعة ظهر خلاف حول اختيار المشروع الذى يردن البدء فيه.

**المجموعة ١ :**

تود هذه المجموعة شراء زورق مزود بمحرك وتوفير خدمات تعدية للبر الرئيسى لقناعتها بأن هذه الخدمات ستساعد النساء والأطفال الذين يودون الذهاب للسوق والعيادة بالبر الرئيسى لأنهم ينتظرون، ولعدم وجود هذه الخدمات، طيلة الفترة الصباحية بينما يتحصلون على زورق للعبور إلى البر الرئيسى مقابل ٥ ريالات للرحلة للفرد (إن لم يقبل أزواجهن اصحطابهن بزوارقهم مجانا).

**المجموعة ٢ :**

يعترض الشق الثانى من المجموعة على ذلك إذ تريد هذه المجموعة بناء صهريج كبير بحيث يكفى لتخزين مياه الأمطار وبيعها لأهل القرية أثناء فصل الجفاف، مما سيوفر على النساء الكثير من الجهد الذى يبذلنه لنقل الماء من الشاطىء حيث يجلب من البر الرئيسى ويباع بالصفائح عند فراغ الصهاريج المنزلية. كذلك يمكنهن بيع الماء بسعر أقل. وتحتج هذه المجموعة بأن البحر والزوارق للرجال وأن النساء لا خبرة لهن فى هذا النوع من العمل.

**المجموعة ١ :**

ترد المجموعة التى تريد توفير خدمات العبور للبر الرئيسى بأنها يمكن ببساطة أن تستأجر رجالاً لقيادة الزورق والاشراف عليه وأن أعضاء المجموعة يمكنهن العمل بالدور كمحصلات يقمن بتحصيل تعريفة التعدية المقررة على الركاب وبضائعهم.

**شيخ القرية :**

وهنا يدخل رئيس القرية معتذراً لعدم تمكنه من الحضور للاجتماع فى وقت مبكر إذ أنه أجر زورقه لمجموعة من السواح من البر الرئيسى فى رحلة سياحية، ثم يسأل عن موضوع الحوار الدائر. وبعد معرفة الحاصل يقدم لهن النصح بأنه قد وصلت إليه شائعات مفادها أن ثمة فندق سياحى سيقام عاجلاً أو آجلاً فى الجزيرة وأنه إذا تم بناؤه فمن المؤكد أن أهل الجزيرة ستصلهم أنابيب المياه ممدودة من البر الرئيسى، وأن من الأفضل أن تستمر النساء فى القيام بالصناعات اليدوية، وبناء كشك خاص بهن نظراً لأن الجزيرة نفسها ستشهد قيام سوق كبيرة بها فى القريب العاجل.



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

**الحالة ٢ :**

في مرتفعات مصر مجموعة نسائية تقوم بزراعة الخضر وبيعها كمشروع مدر للدخل. يسير المشروع بصورة مرضية نسبة لتوفر المياه في المنطقة، غير أن المجموعة مكونة من أميات عدا اثنتين ملمتان بالقراءة والكتابة. ولا توجد حافلات للنقل تصل قريتهن والطرق وعره.

وذات يوم زار المجموعة مدير فندق قادما من صنعاء لتشجيعهم على البدء في مشروع عمل. وكانت لديه أفكار خاصة بتدبير الأعمال التي يمكن أن توفر المنتجات المطلوبة في الفندق، فطلب من المجموعة تدبير سيارة أجرة أو تربية دواجن.

وفي حالة اختيارهم فكرة سيارة الأجرة يمكن لمدير الفندق استئجار السيارة لتنظيم رحلات للسياح لزيارة الحدائق العامة والمناظر المحلية الأخرى، كما أنه يمكن ان يشترى كل ما تنتجه المجموعة من دجاج ولو بلغ ألف دجاجة في حالة اختيار مشروع تربية الدواجن وبحيث يكون الفندق سوقا للمجموعة.

وترك الأمر للمجموعة للنظر فيه ولم يكن ضمن المجموعة واحدة تعلم أمر تدبير مشروع الدواجن كما يقع مكتب الزراعة والبيطرة على بعد ٧٠ كم. ولم يكن بالقرب من القرية ورشة ميكانيكا ولا محطة بنزين، مما يعني عدم وجود أية خدمات للنقل بالحافلات.

## الدرس السابع

# مدخل إلى مسك الدفاتر

يرمى هذا الدرس إلى ترسيخ بعض الأفكار التى أدخلت فى الدرسين الثانى والثالث: معادلة الربح وأهمية التحكم فى السيولة النقدية. ولا يشمل الدرس مهارات مسك الدفاتر التى يمكن تدريسها وفق الطرق السائدة وينبغى توجيهها لماسكى الدفاتر أنفسهم لا لأعضاء مجموعة، (ويستحسن فى تدبير أعمال المجموعات النسائية الاكتفاء بدفاتر ذات مدخل واحد والتركيز الشديد على ضرورة التوفيق بين الحساب المرصود فى الدفاتر وحساب البنك على أساس شهرى). على أن من المهم للمتدربات أن يفهمن ضرورة رصد الحسابات فى دفاتر منتظمة بما فى ذلك رصد العمليات المصرفية والموازنة.

**المـــــــــواد** : ورق جرائد، أقلام، شريط لزق، وصف حالتين، عينتان على ورقة كبيرة لمسك الدفاتر (تبينان عمودى الايردات والمنصرفات)

**الزمـــــــن** : ساعتان.

**الخطـوة الأولى** : ابدأ بطرح الاسئلة التالية:

- ماذا يعنى مسك الدفاتر؟
- لماذا يتطلب تدبير الأعمال مسك الدفاتر؟
- ما مصير تدبير الأعمال بدون دفاتر؟
- من ضمن المجموعة يجب عليها القيام بمسك الدفاتر؟

**الخطوة الثانيـــة** : اقرأ وصف الحالة الأولى للمجموعة.

**الخطوة الثالثـــة** : إطرح ما يلى من أسئلة عن الحالة (الأولى).

- كيف قامت المسؤولة عن المبيعات برصد الحسابات؟
- هل كانت على علم بسير العمل فى المحل التجارى؟
- من قام بشراء السلع للمحل التجارى؟ هل كان ذلك يمثل مشكلة؟
- لماذا غضبت المجموعة عند نهاية الشهر؟

**وجه الدارسات أثناء النقاش بحيث يتمكن من الوقوف على الأسباب الداعية لمسك الدفاتر: ١) توفير المعلومات المالية الأساسية، ٢) لتأمين التحكم المالى، ٣) للمساعدة فى إدارة الأعمال ٤) للمساعدة على زيادة الأرباح وتقليل الخسائر.**



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

# فائدة

**الخطوة الرابعـــة** : سل المشاركات إن كن يعرفن الشكل الذى يكون عليه سجل بسيط لمسك الدفاتر وما يجب أن يشتمل عليه. إعرض عليهن عينتين مرسومتين فى ورقة كبيرة، لمسك الدفاتر إحداهما للإيرادات والثانية للمنصرفات – اطلب من الدارسات أن يعطين أمثلة للإيرادات والمنصرفات فيما يتعلق بإدارة محل تجارى واملأ العينتين بما يعطى من أمثلة.

كيف يمكن لأعضاء مجموعة معرفة ما إذا قمن بتحقيق أرباح أو خسائر عند نهاية الشهر؟

ارجع إلى الوراء حيث معادلة الربح:

**الإيرادات – المنصرفات = الربح** (أو الخسارة)

**الخطوة الخامسة** : اقرأ للدارسات وصف الحالة الثانية.

**الخطوة السادسة** : راجع الحالة الثانية مع الدارسات طارحاً الأسئلة التالية:

- هل سرقت أمينة الصندوق المال؟
- ما هى الخطوات التى اتبعتها المجموعة للتحكم فى السيولة النقدية؟
- ما هى الخطوات التى لم تتبعها؟
- ما هى المعلومات التى تفيدنا بها بيانات حساب البنك؟

**الخطوة السابعـة** : ارجع لعينتى مسك الدفاتر الخاصتين بالإيرادات والمنصرفات واللتين سبق تناولهما فى الخطوة الرابعة. أخبر الدارسات بأن أمينة الصندوق تريد ايداع مبلغ من المال فى حساب المجموعة بالبنك (حدد قدراً معقولاً للمبلغ ومبنياً على الأرقام التى تم تسجيلها سلفا كأمثلة فى العينتين)

- هل من اللازم تسجيل المبالغ فى دفتر السيولة النقدية عندما تودع هذه المبالغ فى البنك؟ وأين ينبغى تسجيلها؟ (الإجابة: فى الجانب المخصص للمنصرفات).
- لماذا تسجل فى هذا الجانب؟

(الإجابة: لأن السيولة النقدية تنقل من دائرة الأعمال إلى الايداع فى البنك).

- أين يجب تسجيل المبالغ المسحوبة من البنك؟
- لماذا يعتبر سحب المال من البنك من الإيرادات؟

(الإجابة: لأن السحب يعود بسيولة نقدية إلى دائرة العمليات اليومية الخاصة بتدبير الأعمال).

**الخلاصـــــة** : ما هى أنواع المعلومات التى يمكن حفظها ومتابعتها بفضل مسك الدفاتر؟

كيف يعين ذلك على تدبير الأعمال؟

ما الذى يمكن أن يحدث فى حالة عدم وجود مسك دفاتر؟

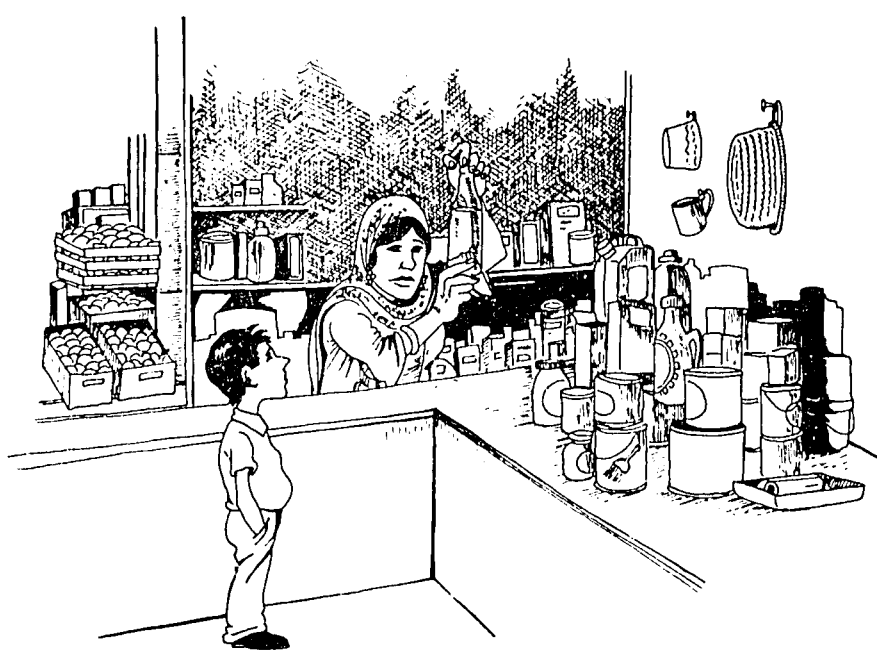
راجع مع الدارسات ثانية حيل التحكم فى السيولة النقدية (الدرس الثالث)

## مدخل إلى مسك الدفاتر: وصف حالتين

### الحالة ١ :

كانت مجموعة النجد الأحمر النسائية للأعمال تدير محلا تجاريا للعديد من السلع التى يحتاج إليها القرويون إلا أن عائشة مسؤولة المبيعات، لم تكن ترصد المبيعات يوميا. وكانت فاطمة، رئيسة المجموعة وواحدة من أعضاء المجموعة تقومان بشراء السلع للمحل التجارى عند ذهاب إحداهن للمدينة. وأحيانا كانتا تأتيان من المدينة وقد اشترت كل واحدة نفس السلع.

ولم تكن ثمة خطة للشراء. وذات يوم اشترت فاطمة دقيق ذرة شامى بكل ما لدى المجموعة من سيولة، ولم يتبق أى قدر من المال لشراء المؤن الأخرى المطلوب توفيرها فى المحل مثل السكر والكبريت، فرجع كثير من العملاء خائبين. وأرادت أعضاء المجموعة معرفة ما حققه المحل التجارى من أرباح، لم تكن هنالك أية فكرة عن ذلك، مما أغضب الأعضاء واللاتى اتهمن فاطمة بسرقة المال الخاص بالمجموعة.



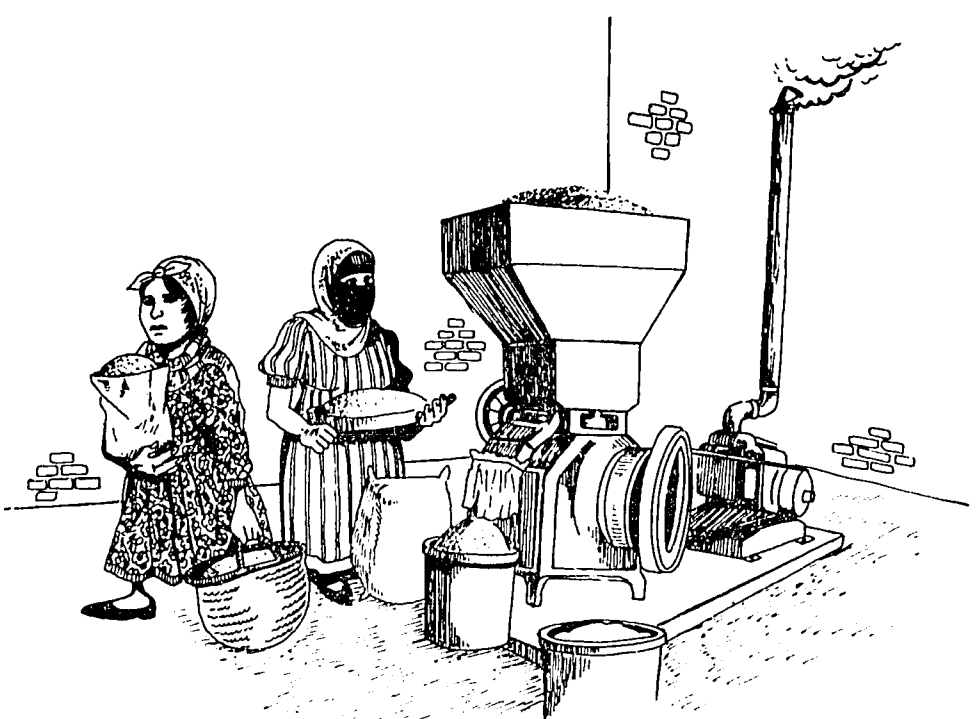


© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

# فائدة

**الحالة ٢ :**

تدير مجموعة القرية النسائية طاحونه (لطحن الذرة الشامي) تقوم ثلاث عضوات يومياً بعمل الطاحونه حيث يسلمن الحصيلة عند نهاية اليوم لآسيا، أمينة الصندوق والتي تقوم بحفظها بصندوق بالبيت. ويسجلن قبل تسليم الحصيلة جملة المبلغ المتحصل في دفتر حساب موضوع بالطاحونه. وتتولى انتصار سكرتيرة المجموعة، مهام ماسكة الدفاتر. وهي ملزمة في قرية أخرى ومشغولة طوال الوقت. وكلما أمكنها الحي، للطاحونه تقوم بنقل الحسابات اليومية من الدفتر الموضوع في الطاحونه إلى دفتر السيولة النقدية، كما تقوم بتسجيل المصروفات الجارية. ولكنها لا تجد الوقت الكافي بتاتا للذهاب مع آسيا إلى البنك، لذا تقوم آسيا بمفردها بايداع مال المجموعة المتحصل في البنك. وتأخذ دائما ايصالات من البنك تفيد بما قامت بايداعه من مال. في إحدى المرات لم تسجل ما أودعت في البنك وعند نهاية الشهر طلبت المجموعة من انتصار أن تفيدها بما حققته من أرباح كما طلبت من آسيا أن تحضر ما لديها من سيولة وتعدها. وخابت آمال أعضاء المجموعة عندما وجدن ربع المبلغ الذي كن يعتقدن توفيره في الصندوق فاتهمن آسيا بسرقة الباقي.



# فائدة

## مدخل إلى مسك الدفاتر: عينة تبين أشكال ومحتويات سجلات مسك الدفاتر

### الإيـــــــــرادات

| التاريخ | البيانـــــــات | الجملة المتقدمة | | مبيعات | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |

### المنصرفـــــــات

| التاريخ | البيانـــــــات | الجملة المتقدمة | | مبيعات | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

## الدرس الثامن

# الرمـــــــوز النقديـــــــة

التعامل النقدى وحسابه من الأمور المألوفة لدى معظم نساء الريف، إلا أن رصد المعاملات المالية فى سجل أو فهمه قد يكون شائكا حتى بالنسبة للمتعلمات من أعضاء المجموعة واللاتى قد يتهيبن سجل مسك الدفاتر العادى. وقد يشكل ذلك عقبة كأداء تعترض طريق المجموعة فى محاولتها لاتباع القواعد الأساسية للتحكم فى السيولة النقدية، والتى تولى أهمية كبيرة للمعلومات المالية ووضوحها. ويدخل هذا الدرس طريقة مرئية بسيطة لتمثيل المبالغ المالية وتدل التجربة على أن أعضاء المجموعات، أميات ومتعلمات على حد سواء، يمكنهن استخدام وفهم المعلومات المالية المبينة بهذه الطريقة دون صعوبة.

**المـــــــــواد** : ورق جرائد، شريط لزاق، أقلام ملونة، عينات العملة المحلية، رسومات مكبرة لعدة مبالغ مالية مربوطة برموز مختلفة (انظر الخطوة الخامسة)

**الزمـــــــن** : ساعة ونصف.

**الخطـوة الأولى** : ابدأ الدرس بجمع الأفكار والمعلومات مستعينا بالأسئلة التالية:

- هل تعرفن الألوان المختلفة لعملتنا اليمنية؟
- هل يمكنهن ذكر هذه الألوان واحداً فواحداً؟

**الخطوة الثانيـــة** : بين الألوان المختلفة لفئات العملة الورقية وقارنها بالأقلام الملونة. بين ذلك على ورقة كبيرة من ورق الجرائد، مثبتا عليها فئات العملة الورقية بالترتيب حسب قيمتها. الألوان كما هو مبين أدناه.

**الخطوة الثالثـــة** : ارسم الرمز الملون لكل فئة عملة ورقية واضعاً ما تمثله من أرقام فى منتصف الرمز. ضف إليها الرموز الخاصة بالفئات النقدية المحلية وأية فئات ورقية كبيرة الحجم مع شرحها بالدور والرموز هى:

| | |
|---|---|
| شكل دائرة باللون الأخضر لفئة الريال | ١ ريال |
| شكل دائرة باللون الأحمر لفئة الخمسة الريالات | ٥ |
| شكل مستطيل باللون الأزرق لفئة العشرة الريالات | ريال |
| شكل مستطيل باللون البنفسجى لفئة العشرين ريال | ١٠ |
| شكل مستطيل باللون الأخضر الفاتح لفئة الخمسين ريال | ريال |
| شكل مستطيل باللون الأحمر الداكن لفئة المائة ريال | ٢٠ |

# فائدة

**الخطوة الرابعة** : انزع الجدول البيانى وسل الدارسات إن كن يتذكرن الألوان والأشكال. قسم الدارسات إلى مجموعات صغيرة واعطهن عشر دقائق لرسم الرموز النقدية المختلفة. اطلب من كل مجموعة تقديم عملها مع إعطاء الفرصة للتعليق.

**الخطوة الخامسة** : اعرض على الدارسات فئات عملة متعددة تربط بين رموز مختلفة ثم اطلب منهن عد المبالغ التى تمثلها بصوت عالٍ.

**الخطوة السادسة** : قسم الدارسات ثانية إلى مجموعات صغيرة واعط كل مجموعة خمس فئات مختلفة من العملة ليقمن برسمها. راجع نتائج التمرين مع المجموعة كلها.

**الخطوة السابعة** : مستخدماً الرموز قم بإجراء عملية جمع بسيطة على ورقة كبيرة خذ مثالاً للعملية من الواقع المعاش (تصور مثلاً مجموعة تقوم بجمع منصرفاتها) واشرك المجموعة كلها فى ذلك.

**الخلاصة** : ما ميزة عرض فئات العملة بهذه الطريقة؟.

هل بإمكان الأعضاء الأميات فهم هذه الطريقة؟

ما الذى تعرفنه الآن لمساعدة الأعضاء الأميات فى فهم الجوانب المالية الخاصة بالمجموعة؟

لماذا يكون فهمهن للأمور المالية الخاصة بالمجموعة مهماً؟



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

## الدرس التاسع

# الرمـــــــوز الماليـــــــة

هذا الدرس مقسم إلى جزئين: الأول خاص بالتمييز بين أنواع المنصرفات المختلفة فيما يتعلق بتدبير الأعمال، والجزء الثانى يرمى إلى تعلم الدارسات الرموز المالية التى تمثل الإيرادات والمنصرفات والأرباح الخاصة لتعطى أعضاء المجموعة، أميات ومتعلمات، صورة واضحة من الأداء المالى الخاص بتدبير أعمالهن. أما الغرض من البيانات المالية واستخدامها، فسيتم تناولهما بصورة أكثر تعمقا فى درس لاحق.

**الجزء الأول:**

**المـــــــواد** : ورق جرائد، أقلام ملونة، ملصقة كبيرة تبين الرموز المالية، مجموعة من البطاقات.
(كل بطاقة تمثل أحد الرموز المالية).

**الزمـــــــن** : ساعتان ونصف الساعة.

**الخطـوة الأولى** : ابدأ بجمع أفكار وآراء الدارسات بالاستعانة بالأسئلة التالية:

- كيف تصبح الأعمال مدرة للدخل؟
- ما هى أنواع المنصرفات الخاصة بالمجموعات وتدبير أعمالها؟
- كيف تحددن كمية الأرباح التى تحققها أعمالكن؟

**الخطوة الثانيـــة** : وضح أن لكل من تدبير الأعمال أنواع مختلفة من المنصرفات، وأن التكاليف المباشرة هى المواد أو العناصر المطلوبة لعمل المنتوج النهائى الذى يعرض للبيع. اطلب من الدارسات أن يعطين ثلاثة أمثلة لتدبير الأعمال واجمع الآراء والأفكار الخاصة بتحديد التكاليف المباشرة لكل نوع. سجل إجاباتهن فى ثلاث قوائم. وقد تكون القوائم بالصورة التالية:

| تربية الدواجن | تفصيل الملبوسات | عمل محل تجارى |
|---|---|---|
| كتاكيت | أقمشة | توفير الكميات المخزونة |
| غذاء الدجاج | خيط | (تكلفـــــــة) |
| كيروسين | زرائـــــر | |

**الخطوة الثالثـــة** : سل الدارسات إن كانت هذه القوائم مكتملة: هل هناك تكاليف أو منصرفات أخرى لكل نوع من الأعمال المذكورة؟ سجل الإجابات تحت التكاليف المباشرة لكل من الأعمال. وضح أن المنصرفات التى لا تربط مباشرة بانتاج السلعة تسمى «منصرفات غير مباشرة»

- هل المنصرفات غير المباشرة لازمة لتدبير الأعمال؟

**الخطوة الرابعـــة** : وضح للدارسات أنهن يعرفن الآن نوعين من المنصرفات الخاصة بتدبير الأعمال، وأن كلا النوعين ضرورى لتدبير الأعمال. وجه السؤال التالى للدارسات:

هل هنالك أمثلة لمناسبات تتطلب الإنفاق على أوجه أخرى غير لازمة لتدبير الأعمال؟ (فى اليمن، يتمثل الانفاق على أوجه أخرى غير تدبير الأعمال فى الاحتفاء بالزوار أو المساهمة فى نشاط خاص بالمجتمع)

**الخطوة الخامسة** : راجع أنواع المنصرفات المختلفة بطرح الأسئلة الآتية:

- ما الفرق بين التكلفة المباشرة والتكلفة غير المباشرة؟
- ما الفرق بين إيرادات الأعمال والأرباح؟
- ما الذى يحدث للأرباح عندما ترتفع التكاليف المباشرة؟
- ما الذى يحدث للأرباح عندما ترتفع التكاليف غير المباشرة؟
- أى من أنواع المنصرفات الثلاثة يجب ادخاله فى الحساب عند إجراء العمليات الحسابية اللازمة لمعرفة مقدار الربح؟

## الجزء الثانى:

**الخطـوة الأولى** : عليك بتقديم الرموز المالية واحدة بواحدة للمشاركات. أسألهم ليقوموا بوصف ما يرونه فى كل لوحة قبل أن تشرح معناها. إعط أمثلة لأعمال محددة ثم أسأل المشاركات ليفكروا فى أمثلة أخرى داخل نفس الاطار.

**ملحوظة للمدرب**: تم إعداد الرموز المالية المعروضة هنا وتجريبها فى كينيا. ولك، عند إقتضاء الحال، أن تقوم باعداد رموز مالية أخرى وتجريبها مع الدارسات:

- صورة البيت وبه شخصين فى حالة مبايعة تمثل «الدخل»؟ ما مصادر الدخل بالنسبة لخبز؟ لتربية دواجن؟ لبيت معد للإيجار؟
- صورة البيت وبه فتحة جانبية أمامها بعض الحاجيات تمثل العمل الذى يدار داخل المنزل، أى تكلفة السلع التى بيعت «أو التكاليف المباشرة»؟ ما هى التكاليف المباشرة بالنسبة لخبز؟ لمحل بيع الشاى؟
- صورة البيت وبه حافلة ركاب وشخص واقف وآخر جالس تمثل نفقات التشغيل أو التكاليف غير المباشرة.
- ما هى نفقات التشغيل بالنسبة لخبز؟ لمحل بيع الشاى؟ لمشروع تربية دواجن؟
- صورة البيت المشطوب تمثل «النفقات الأخرى غير تدبير الأعمال».
- صورة الحصالة تمثل «الربح»

**الخطوة الثانيـــة** : اعط كلاً من الدارسات مجموعة من بطاقات الرموز المالية. يتم تسمية المكونات الخمسة واحداً بعد الآخر واطلب من الدراسات أن يرفعن بطاقة وتبين ما تمثله. اختبر مدى فهمهن بمعرفة من منهن يمكنهن أن يبين كل المكونات الخمسة.



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

# فائدة

**الخطوة الثالثـــة** : اطلب من الدارسات أن يتخيلن مجموعة نسائية تدير مخبزاً. أعط الأمثلة التالية للأنشطة التى تدخل (أو لا تدخل) ضمن تدبير أعمالهن، طالباً من الدارسات أن يبرزن البطاقة الملائمة لكل حالة:

- تشترى المجموعة أكياس الدقيق من تاجر جملة بالمدينة.
- يكلف ترحيل الأكياس إلى المخزن ١٠٠ ريال.
- بلغت أرباح المجموعة عند نهاية الشهر ٢٠٠٠ ريال.
- يدفعن مرتباً شهرياً للمساعدة المسئوله عن المبيعات.
- يشترين معزة ويذبحنها احتفاءً بأعضاء مجلس النواب عن المنطقة.
- تبلغ جملة المبيعات الشهرية ١٠٠٠٠ ريال.
- تكلفة ورق لف الرغيف ٢٠٠ ريال.
- بلغت منصرفاتهن لشراء الغاز (الكيروسين) اللازم للإضاءة ٥٠ ريالا.

.**الخطوة الرابعة** : بين كيف يمكن استخدام الرموز النقدية والمالية معاً. قدم للدارسات بياناً مالياً بسيطاً يبين الفئات المالية وتحت كل فئة مبالغ مالية محددة لتوضيح هذه المبالغ، ينبغى الاستعانة بتلوين فئات العملة كما تم استخدامها فى الدرس الثامن:

**الخطوة الخامسة** : قسم الدارسات إلى مجموعات صغيرة مع تزويدها بالورق (ورق جرائد) والأقلام الملونة. اطلب منهن رسم مجموعة الرموز المالية على الجانب الأيسر من الورقة. راجع الأوراق للتأكد من صحة عمل كل مجموعة ثم اتل عليهن الأرقام والبيانات التالية الخاصة بتدبير الأعمال، واطلب منهن ملىء البيان المالى بالاستعانة بالرموز النقدية الملونة. راجع النتائج مع كافة الدارسات.

| | |
|---|---|
| الإيرادات | ٣٥٠٠ ريال |
| تكلفة السلع المباعة (التكاليف المباشرة) | ١٢٠٠ ريال |
| تكاليف التشغيل (التكلفة غير المباشرة) | ٨٠٠ ريال |
| المنصرفات الأخرى (التى لا صلة لها بتدبير الأعمال) | ١٠٠ ريال |
| الأرباح | ١٤٠٠ ريـــال |

**الخلاصـــــــة** : ماذا تعلمتن مما لم يكن معروفاً لديكن؟

لماذا يجب التمييز بين أنواع المنصرفات المختلفة فى تدبير الأعمال؟

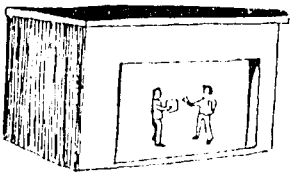
لماذا نستعين برموز مالية لبيان المعلومات المالية الخاصة بتدبير الأعمال؟

كيف يمكن لذلك أن يعين مجموعتكن؟

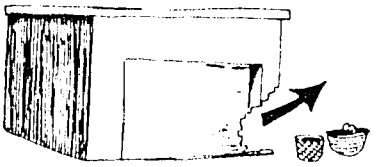


© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

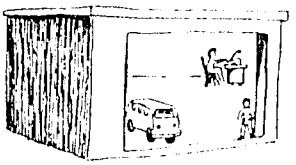
## الرمـــــــــوز الماليـــــــــة



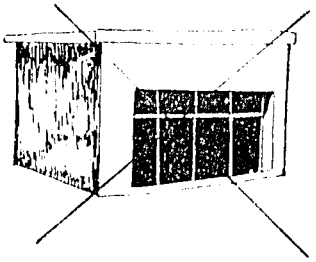
الإيرادات «الدخل»



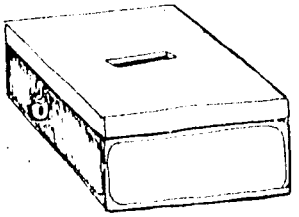
تكلفة السلع التى بيعت
«التكلفة المباشرة»



منصرفات التشغيل
«التشغيل غير المباشر»

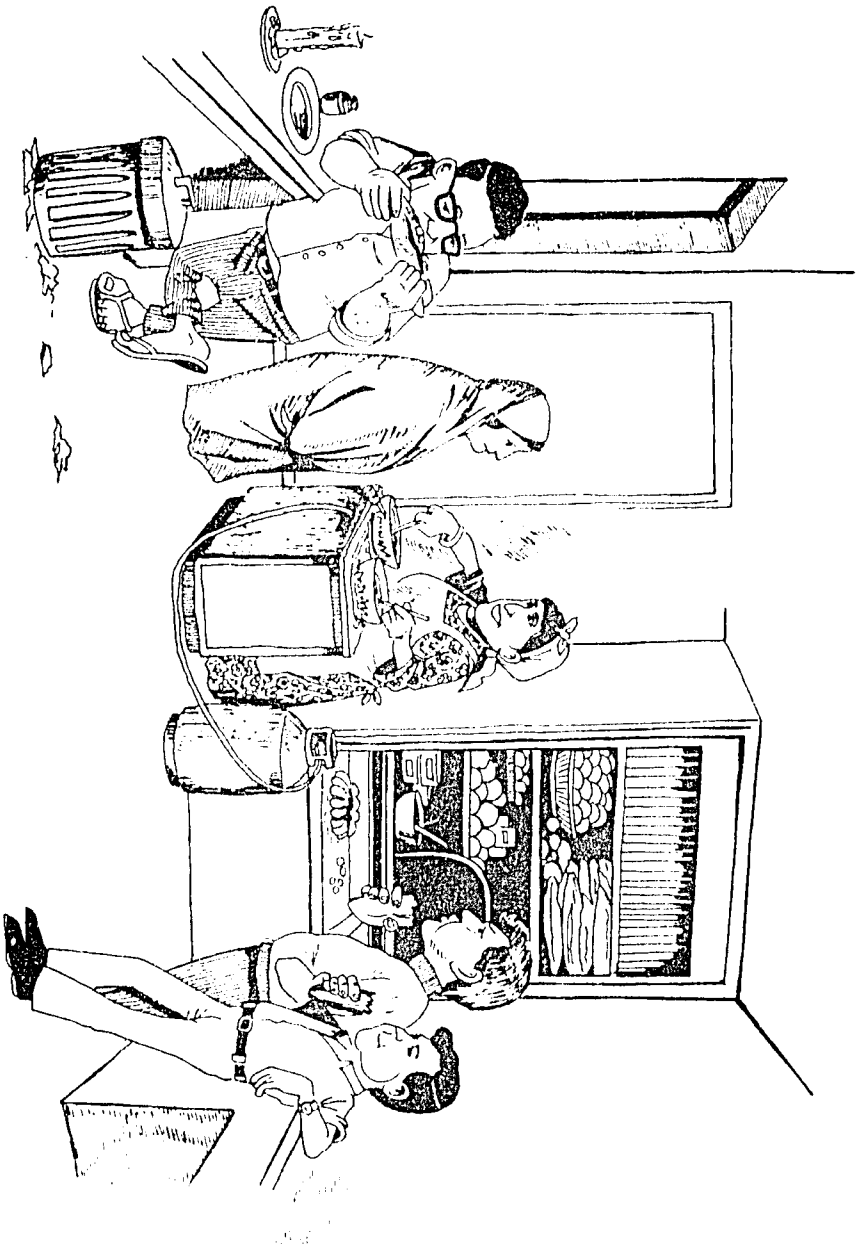


منصرفات على الأوجه
الأخرى غير الأعمال



الربح

# فائدة





© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

## الدرس العاشر

# تخفيـــض التكاليـــف

تتمثل إحدى طرق زيادة الأرباح فى تخفيض منصرفات التشغيل والمنصرفات الأخرى (غير الداخله فى تدبير الأعمال). والمجموعات النسائية، تحت تأثير مختلف الضغوط الاجتماعية، ميالة بطبيعة الحال إلى إنفاق قدر أكبر من اللازم من المنصرفات فى أوجه أخرى غير الأعمال (أنظر الدرس الثانى). وفى نفس الوقت تضيع فرص الشراء بالجملة وبكميات كبيرة لأغراض تموين وتشغيل أعمالهن، مما يؤدى إلى ارتفاع التكاليف المباشرة وغير المباشرة فى تدبير أعمالهن. والسبب فى ذلك بسيط، إذ تتمثل الخبرة الأساسية للأعضاء فى إدارة المنشآت الأسرية الصغيرة التى تتيح بعض الفرص المحدودة لادخار المال بهذه الطريقة، وخاصة حيث يندر توفر السيولة النقدية وتتم إدارة المنشأة على الأساس اليومى. يركز الدرس الحالى على أهمية تخفيض التكاليف فى تدبير أعمال المجموعة، كما يعتمد مراجعة مختلف أنواع التكاليف (ورموزها) التى أدخلت فى الدرس التاسع.

**المـــــــواد** : ورق جرائد، أقلام، شريط لزاق، وصف حالة.

**الزمـــــــن** : ساعتان ونصف.

**الخطـوة الأولى** : ابدأ بجمع أفكار وآراء الدارسات مستعيناً بالأسئلة التالية:

- ما أثر زيادة المنصرفات على الأرباح التى تحققها الأعمال؟
- كيف تحققين زيادة فى أرباح أعمالك؟
- ما الوسيلة التى تتبعينها لتخفيض المنصرفات؟
- ما هى المنصرفات التى يمكنك إستقطاعها؟

**الخطوة الثانيـــة** : ارسم رموز التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة (منصرفات التشغيل والمنصرفات الأخرى) على ورقة كبيرة. اطلب من الدارسات شرح معنى كل رمز والفرق بين أنواع المنصرفات المختلفة.

**الخطوة الثالثـــة** : اخبر الدارسات بأنك مقدم على أن تقرأ لهن وصف حالة طالباً منهن التنبه لأنواع تكاليف الأعمال الواردة بها. اقرأ الوصف.

**الخطوة الرابعـــة** : اطلب من الدارسات ذكر أمثلة المنصرفات المختلفة الواردة فى وصف الحالة ووضعها فى المكان المناسب لكل من الرموز التى قدمت خلال الخطوة الثانية؟

**الخطوة الخامسة** : اطلب من الدارسات أن يذكرن الطرق التى يمكن أن تعين المجموعة المعينة بوصف الحالة. ناقش الأمثلة المعطاة الواحد تلو الآخر بحيث تفضى المناقشة إلى ميزة (أ) شراء كميات اقتصادية (ب) الشراء بالجملة، (ج) الاستقطاع من تكاليف النقل والمواصلات و (د) تقليل المنصرفات الأخرى فى غير تدبير الأعمال.



45

**الخطوة السادسة** : اطلب من الدارسات تخيل الحالتين التاليتين ومناقشة ما يسفر عن كل منهما من آثار على المدى القصير والمدى الطويل فيما يتعلق بمنصرفات المجموعة على الفندق:

- ◄ توقف المجموعة شراء الشموع يومياً وتشترى بدلاً منها مصباحاً يضاء بالكيروسين.
- ◄ تشترى المجموعة دراجة وتستأجر شخص ليركبها إلى المدينة ومنها لشراء المؤن.

ضمن الأمثلة مبالغ حقيقية واستعن بالرموز النقدية إذا ما تطلب الأمر ذلك.

**الخطوة السابعة** : قسم الدارسات إلى مجموعات صغيرة واطلب منها وضع خطة لتخفيض التكاليف بالنسبة لأعمال معروفة لديهن.

(**ملحوظة للمدرب**: إن لم تكن للدارسات تجربة فى تدبير الأعمال يمكن إعداد أعمال افتراضية أو وصف حالات موجز بما يمكن المجموعات الصغيرة من القيام بالتمرين المطلوب هنا)

**الخطوة الثامنة** : على كل مجموعة أن تفيد جملة الدارسات بخطتها المرسومة وعليك أن تتأكد من أن كل مجموعة تدرك مدى تأثير خطتها على معادلة الربح.

**الخلاصة** : ماذا تعلمتن من هذا الدرس؟

ما التغييرات التى يمكنكن إدخالها على إدارة أعمالكن؟

ما هى الأسئلة التى توجهها لأى مجموعة تقوم بتدبير الأعمال بما يمكن من تقديم النصح الخاص بزيادة أرباحها؟

## تخفيض التكاليف: وصف حالة

تدير مجموعة التربه النسائية مطعما صغيرا بالقرية حيث يطبخن الخبز وأطباق الفطور الأخرى لعملائهن كما يقدمن المشروبات الباردة والساخنة طوال اليوم. تقوم أعضاء المجموعة بالطبخ بالدور، إذ تعطى كل عضوه مبلغاً من المال لشراء الحاجيات اللازمة بالاضافة إلى تعريفة المواصلات بالحافلة من وإلى المدينة. وبعض المصاريف لتناول الغذاء أثناء الرحلة.

وكل يوم بالتقريب تذهب إحدى العضوات إلى المدينة لشراء أكياس الدقيق والحاجيات الأخرى. ويشترين زيت الطعام بمقدار من كشك بالقرب من المطعم كما يشترين منه السكر وحب الشاى وزجاجات المشروبات والشموع اللازمة لإضاءة المطعم. وأحياناً تستخدم الأعضاء القائمات نقود من صندوق النثريات لشراء أشياء إضافية كالبسكويت الذى يقدمنه مجاناً لأصدقائهن وأقاربهن عندما يأتون للمطعم لتناول الشاى.



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

## الدرس الحادى عشر

### الأجـــــــور

تشكل الأجور نوعاً من منصرفات تدبير الأعمال يستحق عناية خاصة. وكثيراً ما تدفع المجموعات النسائية أجر من يسدون لها خدمات من خارج المجموعة لكنها تهمل دفع أجور أعضائها. فالنساء قد يعملن لمجموعاتهن لفترات طويلة دون أن يقبضن. أجراً مقابل العمل، مما يلحق بها، على المدى الطويل، أضراراً فى مستوى أداء تدبير الأعمال. ودفع الأجر (بأى شكل كان) حافز مجز للعمل وغالباً ما تتقلص المجموعة بدونه إلى نواة صغيرة مكونة من الأعضاء النشطات وتنصرف إلى مناقشة عقيمة حول مساهمات الأعضاء فى الماضى والحاضر واللازم لتدبير أعمال المجموعة. يرمى الدرس الحالى إلى مساعدة الدارسات على فهم أهمية دفع الأجور لأعضاء المجموعة مقابل ما يقمن به من أعمال مختلفة.

**المـــــــواد** : ورق جرائد، أقلام، شريط لزاق، وصف حالتين، قائمة بأمثلة مكتوبة على ورقة كبيرة للعرض (انظر الخطوة الثانية).

**الزمـــــــن** : ساعة ونصف.

**الخطـــوة الأولى** : ابدأ الدرس بطرح ما يلى من أسئلة:

- هل حدث ابداً أن قبضت مالاً من مجموعتك؟
- فى حالة الاجابة بنعم :كيف تم الدفع؟ كم مرة؟
- فى حالة الاجابة بلا: كم من الزمن عملت دون قبض أى أجر؟
- هل تدفع مجموعتك أجراً لأى أحد آخر؟ لمن؟

**الخطوة الثانيـــة**: اعط أمثلة لأناس يمارسون أنواعاً مختلفة من العمل، عارضاً القائمة التالية ومكتوبة على ورقة كبيرة: اطلب منهن تحديد من يجب أن تدفع لهم أجور ومن لا يجب أن تدفع لهم ضمن القائمة. اطلب منهن تحديد ذلك بالأصوات قارئاً كلاً من الأمثلة سجل عدد الأصوات فى كل حالة أمام الأمثلة:

- سامية مدرسة تمارس العمل يومياً.
- عواطف تساعد أمها فى أداء أعمال البيت.
- مريم تقدم الشاى فى فندق المجموعة
- نجاة تخبز الرغيف لأولادها
- ريم تبيع الخضر التى تزرعها فى البيت
- فطومة تبيع الفحم النباتى للمجموعة التى تنتمى إليها.
- خديجة عضو فى مجموعة ماويه النسائية لكنها لا تحضر الاجتماعات ولا تأتى لأداء العمل بمخبز المجموعة.
- زينب تعمل ماسكة دفاتر لمجموعتها.
- حفصه تخيط أزياء مدرسية لمجموعتها.

# فائدة

- رحيمة مواظبة فى حضور الاجتماعات لكنها تنسى القيام بواجباتها.
- غنية تطبخ عصيدة لأولادها كل صباح.
- إيناس تطبخ عصيدة لروضة الأطفال التابعة لمجموعتها.
- اختيرت حليمة لإدارة المحل التابع للمجموعة والخاص بتفصيل الملابس.
- تعمل فهيمه فى حظيرة الدجاج التابعة للمجموعة.
- صفية رئيسة مجموعة القاعدة النسائية.

**الخطوة الثالثـــة** : اطلب من الدارسات التطوع لتكوين مجموعتين لتمثيل الأدوار الواردة فى وصف الحالتين. قدم المسرحيتين الواحدة تلو الأخرى.

**الخطوة الرابعـــة** : ناقش المسرحيتين مع الدارسات. ما الفرق بين المجموعتين؟ هل من المهم دفع الأجر لأعضاء عاملات ضمن المجموعة؟ لماذا؟

**الخطوة الخامســة** : راجع الأمثلة المعطاة فى الخطوة الثانية. هل هنالك من تود تغيير رأيها الآن؟ لماذا؟

**الخلاصـــــــة** : اطلب من الدارسات مراجعة سياسة الأجور المتبعة فى مجموعاتهن:

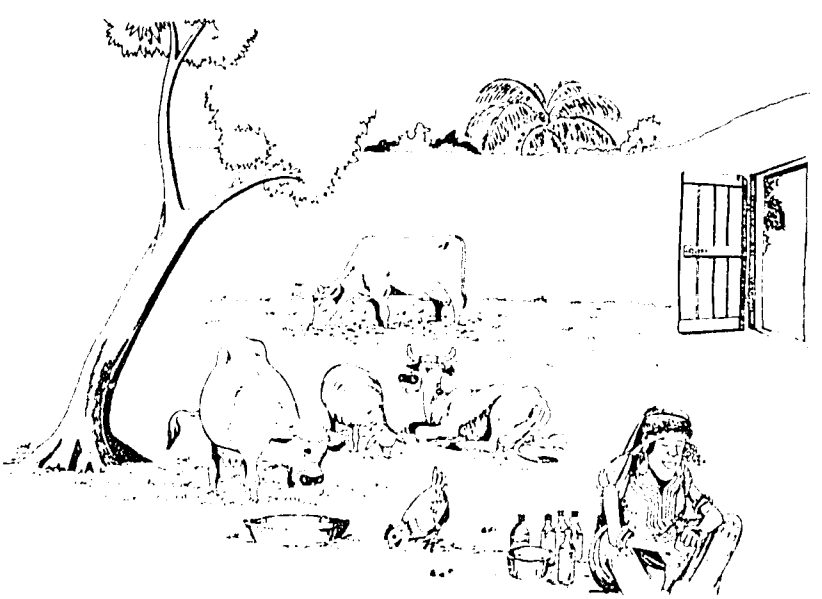
هل هنالك واحدة تقبض أجراً دون أن تستحقه؟

هل يجب دفع الأجور لكل الأعضاء؟

ما هى الأسس التى تحدد من يستحق الأجر؟

ما هى الكيفية التى يجب تحديد الأسس بها؟

ما الذى يحدث بين الأعضاء عند عدم دفع الأجور؟





© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

## الأجنبور : وصف حالات

### الحالة ١ :

تدير مجموعة سرجب النسائية مزرعة ألبان حيث تقوم بتربية عدد من الأبقار. وفي اجتماع المجموعة تم الاتفاق بين الأعضاء على أن يقمن بالعمل بالتناوب وأن يوكل العمل لأثنتين منهن كل يوم. وكانت كل واحدة تتقاضى ٥ ريالا عند نهاية اليوم. تم تحديد الأجر باتفاق كل الأعضاء كما تم الاتفاق على دفع الأجر فقط للأعضاء اللاتي يؤدين ما عليهن من عمل. وكن يعملن بجدية في حلب الماء وحش العلف وتنظيف حظيرة الأبقار، مما جعل إنتاج الألبان جيداً وجعل محليهن يحقق أرباحا وأكسب الأعضاء ثقة عالية بمجموعتهن وتدبير أعمالهن.

### الحالة ٢ :

شرعت مجموعة إب النسائية في تربية الدواجن وكانت تريد أن تبيع الفراخ لبعض المطاعم بالمدينة. وتم الاتفاق بين أعضاء المجموعة على أساس العمل بالتناوب في حظيرة الدجاج بينما أوكلت لسكرتيرة المجموعة مهمة مسك الدفاتر. وكانت الأعمال في البداية تسير بصورة مرضية وتم بيع أول دفعة من الفراخ بربح عال. فقررت رئيسة المجموعة صرف هذا الربح في بناء حظيرة أكبر للدجاج وعلى أن تقوم الأعضاء بحفر الأساس وعمل الطوب بأنفسهن. غير أن الأعضاء عند عودتهن لبيوتهن كن يواجهن بعتاب أزواجهن لهن لعملهن المجهود دون مقابل. فبدأن يهملن واجباتهن، وتركت السكرتيرة مسك الدفاتر لتعمل مدرسة في روضة أطفال. وبقيت الدفعة الثانية من الفراخ نتيجة للمرض ولم يتم بناء حظيرة الدجاج الجديدة.

## الدرس الثانى عشر

# البيانـــــات الماليـــــــــة

تم تقديم الرموز النقدية والمالية فى الدرسين الثامن والتاسع كطريقة لعرض المعلومات المالية لكل من المتعلمات والأميات من أعضاء المجموعات. يركز الدرس الحالى على الاستعانة بهذه الرموز فى عمل البيانات المالية لإفادة أعضاء المجموعة. فأعضاء المجموعة لا يملكن فى العادة سوى فكرة باهتة عن الوضع المالى لأعمال المجموعة. لذا فإن تقديم البيانات المالية المصورة، عند نهاية كل شهر يمثل الحل الأمثل لتجنب العديد من المشاكل التى قد تعترضها. كما أنه يزود أعضاء المجموعة بمعلومات واضحة تمكنها من التحليل واتخاذ القرارات بصورة جماعية فيما يتعلق بتدبير أعمالها وشؤونها.

**المـــــــــواد** : ورق جرائد، شريط لزاق، أقلام ملونة، وصف حالة، عينات بيان مالى مكتوبة على ورق كبير الحجم

**الزمـــــــن** : ساعتان.

**الخطـوة الأولى** : ابدأ الدرس بتحويل الحالة الموصوفة إلى مسرحية تقوم بعض المتطوعات من الدارسات بتمثيل أدوارها:

**الخطوة الثانيـــة** : حلل المسرحية مع الدارسات. وجه لهن الأسئلة التالية:

- ماذا رأيتن؟
- هل كانت أية واحدة من الأعضاء تعرف الوضع المالى للمجموعة؟
- من منهن كان يفترض أن تعرف ذلك؟
- كيف كان شعور الأعضاء عندما فشلن فى الإجابة عن الأسئلة؟
- ما الذى يمكن أن تقوم به المجموعة لإفادة أعضائها بوضعها بصفة منتظمة؟

**الخطوة الثالثـــة** : حضر عينة بيان مالى مستخدماً الرموز المالية الخمسة التى أدخلت سلفاً. أطلع عليها مع الدارسات وسلهن ما يمثله كل رمز ثم إحسب المبالغ بصوت عالٍ.

**الخطوة الرابعـــة** : قسم الدارسات إلى مجموعات صغيرة، وزع عليها ورق كبير الحجم وأقلام ملونة، ثم اعط كلاً منها مجموعة مختلفة من الرموز واطلب منها القيام برسمها، وذلك بحيث تكون الأمثلة متنوعة فيما يتعلق بالربح والخسارة والمبالغ التى تمثلها. وحدد لها المبالغ الخاصة بالإيرادات والمنصرفات المختلفة واطلب من الدارسات القيام بحساب الربح وملأ المكان المخصص لذلك بأنفسهن.



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

**الخطوة الخامسة** : عند الفراغ من العمل، اطلب من كل مجموعة أن تعرض البيان المالى الذى أعدته على بقية الدارسات، ولتطلب كل منها من كافة الدارسات أن يقمن بعد المبالغ المبينة بصوتٍ عالٍ كما لو كن فى اجتماع مجموعة نسوية لتدبير الأعمال. ماذا نستخلص من خلال الأرقام الخاصة بكل من أعمال المجموعات الخيالية؟

(**ملحوظة للمدرب**: فى حالة انتماء الدارسات لمجموعات مختلفة لتدبير الأعمال، كرر الخطوتين الرابعة والخامسة مستخدماً أرقام مأخوذة فعلاً من أعمال المجموعات المعنية، ثم افتح الباب للنقاش والتحليل الوافيين لكل من البيانات المالية بحيث يمكن تحديد مواطن إدارة الأعمال التى يمكن تحسينها وذلك برفع الإيرادات أو بتخفيض المنصرفات).

**الخلاصـــــــة** : هل تعد مجموعتك أو المجموعة التى تعملين بها البيانات المالية حالياً؟

لماذا تشكل البيانات المالية أهمية؟

ما هى أنواع المعلومات التى توفرها لنا البيانات المالية؟

ما هى المشكلات التى تنشب بالنسبة للمجموعة أو بين أعضاء المجموعة فى حالة عدم إعداد البيانات المالية؟

من الذى يجب عليه إعداد البيان المالى؟

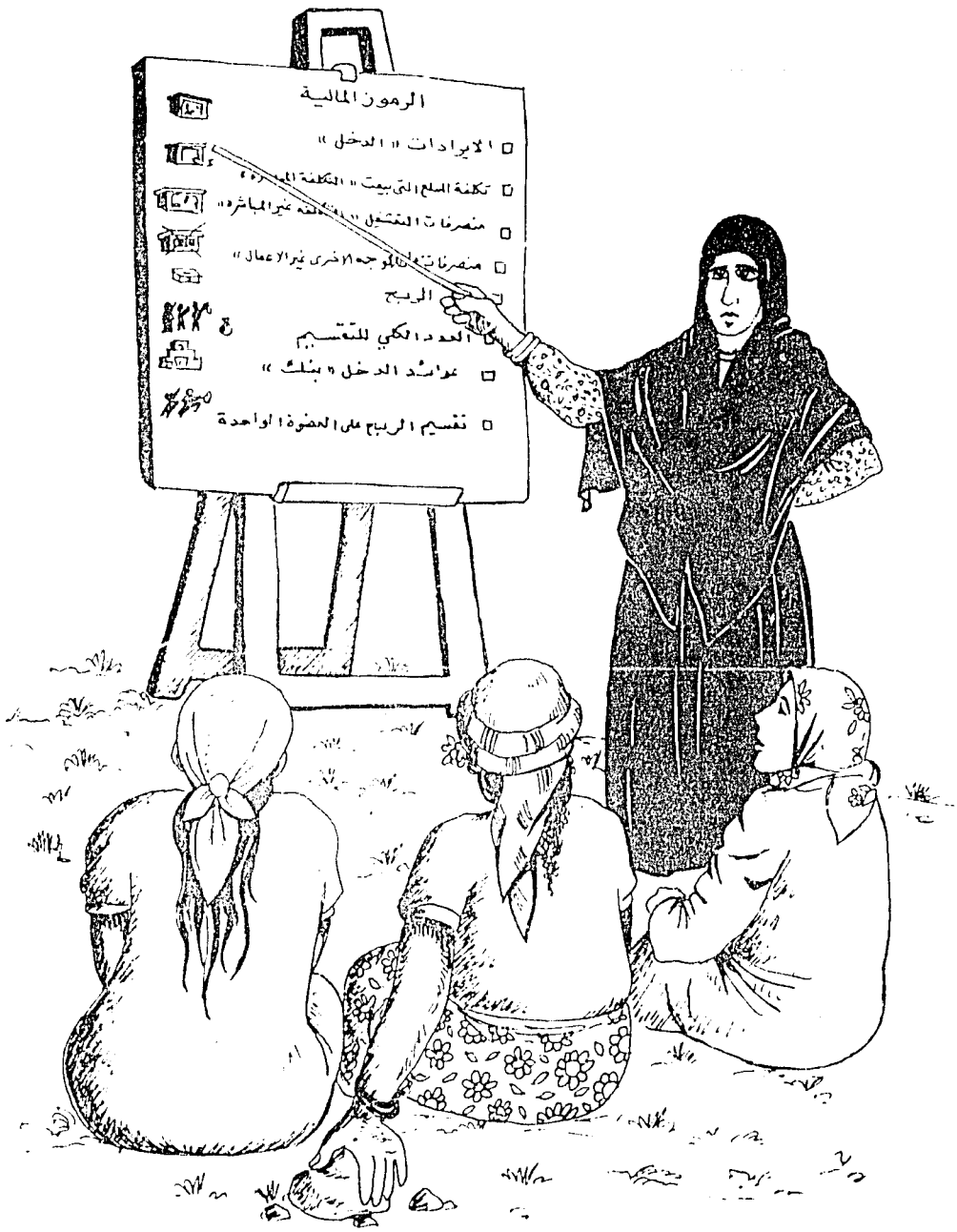
بأى وتيرة يجب إصدار البيانات المالية؟

## البيانات المالية : وصف حالة

تقوم أخصائية إرشاد بزيارة مجموعة تدير محلا لتفصيل وخياطة الملبوسات. فتجد ٤ أو ٥ أعضاء فى المحل يقمن بعمل أزياء مدرسية وكان شراء ماكينات الخياطة قد تم بمنحة من الحكومة، فجاءت أخصائية الإرشاد للوقوف على ما أحرزته المجموعة من تقدم. وهى تسأل إحدى العضوات عن حصيلة المبيعات فى الشهر الماضى، فتتمتم وتعتذر، إذ أنها لا تعرف. ثم تسأل الأخصائية عن المصروفات، ومرة ثانية لا تعرف العضوة الإجابة. فتوجه الأخصائية نفس الأسئلة للأعضاء الأخريات: تعتقد إحداهن أنهن بعن ٢٠ زيا مدرسيا، ولكنها غير متأكدة لأن أمينة الصندوق أخبرتها بأنهن لم يحققن ربحا. وتفيد أخرى بأن السكرتيرة وأمينة الصندوق وحدهما تعرفان ذلك ولكنهما ليستا معهن الآن.

واصلت أخصائية الإرشاد محاولاتها للحصول على المعلومات المطلوبة، لكن لم تكن هناك واحدة تعرف (تلك المعلومات) وخجلت الأعضاء من عدم معرفتهن وأكدن لأخصائية الإرشاد أنهن يعملن بجدية بالغة، مع أن البعض لم يكلفن أنفسهن مشقة الحضور للتحدث معها عندما خاطبتهم بذلك.

# فائدة






© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

## الدرس الثالث عشر

# حصص الأسهم فى الأرباح الموزعة

تميل المجموعات النسائية عندما يحقق تدبير أعمالهن أرباحاً إلى تجنيبها و/أو استثمارها مرة ثانية، كما تميل فى بعض الحالات إلى النقيض من ذلك تماماً فتقسم كل أرباحها (بل وأكثر من ذلك أحياناً) بين أعضائها. والمجموعات عموماً لا تعرف وضعها المالى بصورة وافية. فكثيراً ما تنقصها المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة فى هذا المضمار. إن عملية إصدار بيانات مالية شهرية توفر هذه المعلومات، تمكن المجموعة من رسم سياسة سليمة فيما يتعلق بحصص الأسهم. وحصص الأسهم عبارة عن جزء من الأرباح يدفع لأعضاء المجموعة. وهى مثلها مثل الأجور مهمة كشكل من أشكال مكافأة أعضاء المجموعة مقابل أداء العمل والاستثمار فى تدبير الأعمال. وهذا الدرس يعين الدارسات على فهم كيفية استخدام الأرباح المجنية من أعمالهن وأهمية إعطاء الأعضاء حصص الأسهم على أساس الأرباح.

**المـــــــــواد** : ورق جرائد، شريط لزاق، أقلام ملونة، قائمة مكونة من أمثلة مكتوبة على ورقة كبيرة (انظر الخطوة الثانية) بيان مالى مكتوب على ورقة كبيرة للعرض (انظر الخطوة الثالثة) وصف أربع حالات افتراضية.

**الزمـــــــن** : ساعتان.

**الخطـوة الأولى** : ابدأ الدرس بإدخال مفهوم حصص الأسهم الموزعة على الأرباح، مستعيناً بما يلى من أسئلة:

- ما الغرض من تدبير الأعمال؟
- لماذا نجرى وراء تحقيق الأرباح؟
- ما الذى ينبغى أن نفعله بالربح؟ أنحتفظ به فى البنك؟ أم نصرفه كله؟ أم نوزعه على أعضاء المجموعة؟
- ما هى حصص الأسهم؟
- هل من المهم دفع حصص الأسهم للأعضاء؟ ولماذا؟
- متى يجب دفع حصص الأسهم للأعضاء؟
- هل هنالك حالات توجب عدم دفع الحصص للأعضاء؟

**الخطوة الثانيـــة** : وضح ضرورة دفع حصص الأسهم عند نهاية الشهر على أساس الربح المحقق. اعرض القائمة التالية واطلب من الدارسات تحديد ما إذا كانت الحالات المعنية تفى بحصص الأسهم:

- ◄ حقق مخبز مجموعة ظبى أعبوس النسائية ربحاً قدره ٧٥٠ ريالاً فى شهر يناير.
- ◄ خسرت مجموعة القريشة النسائية ٤٥٠ ريالاً فى شهر فبراير.
- ◄ فقدت مجموعة النجد النسائية كل كتاكيتها فى الأسبوع الأول من شهر مارس.
- ◄ باعت مجموعة جبله النسائية كمية من البازلاء فى شهر ابريل أكبر من أى شهر مضى.

# فائدة

- باعت مجموعة بعدان النسائية عددا من الماعز فى شهر مايو بنفس سعر الشراء.
- حققت مطحنة مجموعة الأكاحله ربحاً قدره ٣٠٠٠ ريالاً فى شهر يونيه
- نالت مجموعة إب النسائية منحة قدرها ٤٠٠٠ ريال فى شهر يوليو.
- قامت مجموعة القاعده النسائية ببناء بيت وإعداده للإيجار فى شهر أغسطس ولكنها لم تجد من يستأجره.
- حققت مجموعة القرن النسائية ربحاً قدره ٢٠٠ ريال فى شهر سبتمبر.
- شاركت كل عضوه فى مجموعة الراهده النسائية بمبلغ قدره ٥٠٠ ريال لمشروعهن لشهر اكتوبر.
- لم تحقق مجموعة صبر النسائية ربحاً فى شهر ديسمبر لكن رصيدها فى البنك بلغ ٥٠٠٠ ريال.

**الخطوة الثالثة** : اعرض على ورقة كبيرة بياناً مالياً مبسطاً لمجموعة مكونة من ٣٠ عضواً، وحققت ربحاً قدره ٦٠٠ ريالاً. ضف إليه الرموز الجديدة والخاصة بجملة حصص الأسهم والأرباح المجنية وحصص الأسهم لكل عضو. اشرح ما يمثله كل رمز

**الخطوة الرابعة** : ناقش كلاً من البدائل الآتية فيما يتعلق بأرباح المجموعة والتى بلغت ٦٠٠ ريال. استخدم الرموز النقدية لبيان النتائج المالية المترتبة عن كل خيار. نافش محاسن ومساوىء كل من البدائل.

- تحتفظ المجموعة بكل أرباحها فى البنك ولا تعطى الأعضاء حصص الأسهم.
- توزع المجموعة كل أرباحها على الأعضاء.
- توزع المجموعة نصف أرباحها على الأعضاء وتحتفظ بالنصف الآخر فى حسابها بالبنك.

أى من هذه البدائل أحسن لكل من الأعضاء وتدبير الأعمال؟ لماذا؟

**الخطوة الخامسة** : قسم الدارسات إلى أربع مجموعات واعط كل مجموعة ورق كبير الحجم وأقلام ملونة ثم اطلب من كل مجموعة أن ترسم كافة الرموز المالية. تأكد من أنهن قمن برسمها بصورة صحيحة وأنهن يفهمن الرموز الجديدة التى أدخلت فى الدرس الحالى، ثم اعط كل مجموعة واحدة من الحالات الافتراضية واطلب منها ملىء البيان المالى واتخاذ القرار فيما يتعلق بالأرباح فى كل حالة.

**الخطوة السادسة** : راجع النتائج مع كافة الدارسات مع تشجيعهن على النقاش.

**الخلاصة** : راجع أهمية توزيع حصص الأسهم على أساس الأرباح. كيف يمكن للحصص أن تكون ذات تأثير طيب على الأعضاء؟

ما مدى نفعها لتدبير الأعمال؟

هل تعطى مجموعتك أصلاً حصص أسهم؟

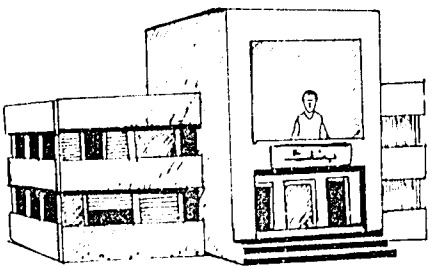
إلى أى مدى أفادك هذا الدرس؟



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

## رمـــوز ماليـــة أخـــرى

جملة حصص الأسهم




إيرادات محتجزة
(البنك)

حصة العضو

## حصص الأسهم: حالات افتراضية

### مشروع رقم ١ :

تمتلك مجموعة نعرعر النسائية دكاناً. من ضمن الأعضاء العشرين هنالك واحدة متفرغة بأجر لإدارة الدكان. فيما يلي الأرقام المالية لميزانيتهم (بالريال) لشهر ابريل:

| | | |
|---|---|---|
| الدخل | ١٠٠٠٠ | ريال |
| تكلفة البضائع مباعة | ٦٦٠٠ | ريال |
| مصاريف تشغيل | ٢٤٠٠ | ريال |
| مصاريف أخرى | ٢٠٠ | ريال |
| الأرباح | ٨٠٠ | ريال |

### مشروع رقم ٢ :

تمتلك مجموعة الشقيقة النسائية مشروعاً لبيع الفحم النباتي. كل نساء المجموعة وعددهن ٣٠ يشاركن بالتناوب في بيع الفحم. أدناه الأرقام المالية لميزانيتهم عن شهر سبتمبر (بالريال):

| | | |
|---|---|---|
| الدخل | ٦٧٠٠ | ريال |
| تكلفة البضائع مباعة | ٣٠٠٠ | ريال |
| مصاريف تشغيل | ٣٠٠ | ريال |
| مصاريف أخرى | ٤٠٠ | ريال |
| الأرباح | ٣٠٠٠ | ريال |

### مشروع رقم ٣ :

تدير مجموعة الوحدة النسائية مشروعاً لتربية الدواجن. ولقد وافقت كل أعضاء المجموعة وعددهن ٢٥ على التبرع من جهة بنفقات بناء حظيرة جديدة للدواجن. أدناه الأرقام المالية الخاصة بالميزانية لشهر يوليو (بالريال):

| | | |
|---|---|---|
| الدخل | ٣٥٠٠ | ريال |
| تكلفة البضائع مباعة | ١٩٠٠ | ريال |
| مصاريف تشغيل | ٥٠٠ | ريال |
| مصاريف أخرى | ١٠٠ | ريال |
| الأرباح | ١٠٠٠ | ريال |

### مشروع رقم ٤ :

تمتلك مجموعة بريم النسائية مخبزاً. كل واحدة من الأعضاء الـ ٣٥ يدفع لها أجراً مقابل عملها في المخبز. أدناه الأرقام المالية لميزانيتهم (بالريال) لشهر ديسمبر:

| | | |
|---|---|---|
| الدخل | ١٢٠٠٠ | ريال |
| تكلفة البضائع مباعة | ٩٥٠٠ | ريال |
| مصاريف تشغيل | ١٣٠٠ | ريال |
| مصاريف أخرى | ٥٠٠ | ريال |
| الأرباح | ٧٠٠ | ريال |

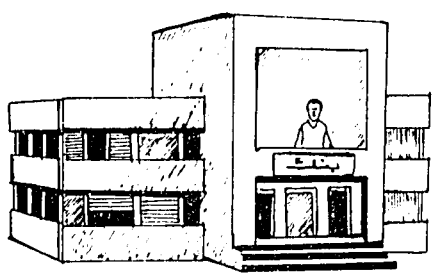


© 1994 Tototo Home Industries and World Education Inc.

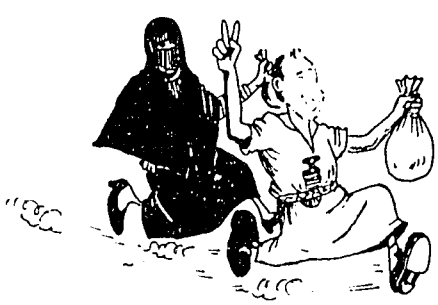
156

الرموز المالية

العدد الكلي للتقسيم




عوائد الدخل «بنك»



تقسيم الربح على العضوة الواحدة

## الدرس الرابع عشر

# تنظيـــــم الأعمـــــــال

يأتى بنا الدرس الأخير إلى التدبير الفعلى للأعمال. سوف يتيح الدرس الفرصة لمراجعة ما سبق تعلمه ولاستخدام الأدوات المشروحة فى الدروس السابقة. فتخطيط الأعمال له أهميته فى جميع المراحل الخاصة بتدبير الأعمال. لأن المجموعات حتى وإن كانت مربحه قد تقع فى مشكلات إذا أهملت التخطيط للمستقبل. وغالباً ما يحدث ذلك عندما تقرر المجموعات مثلاً استثمار أرباحها فى تدبير أعمال جديدة دون أن تكون الخبرة الكافية بها.

**المـــــــــواد** : ورق جرائد، شريط لزاق، أقلام، وصف حالة، جدول تخطيط مرسوم على ورقة كبيرة

**الزمـــــــن** : ٢ - ٣ ساعات.

**الخطـوة الأولى** : عند بداية الدرس، وجه للدارسات ما يلى من أسئلة عن كيفية قيامهن بالعمل فى البيت:

- هل تعلمين ما يجب القيام به من عمل عند استيقاظك من النوم صباحاً؟
- متى تفكرين فى ذلك؟
- هل يتم إنجاز الخطة الموضوعة لليوم كما هى؟

**الخطوة الثانيـــة** : اطلب من الدارسات التفكير فى مناسبات أو أنشطة تتطلب تخطيطا خاصاً. سجل القائمة على ورقة كبيرة. اختر أحد هذه الأنشطة وجمع الأفكار التى تدلى بها المجموعة فيما يتعلق بالخطوات اللازم اتباعها لتخطيط وتنظيم المناسبة المختارة:

**الخطوة الثالثـــة** : صف حالة مجموعة القاعدة النسائية. ناقش وصف الحالة مستعيناً بالأسئلة التالية:

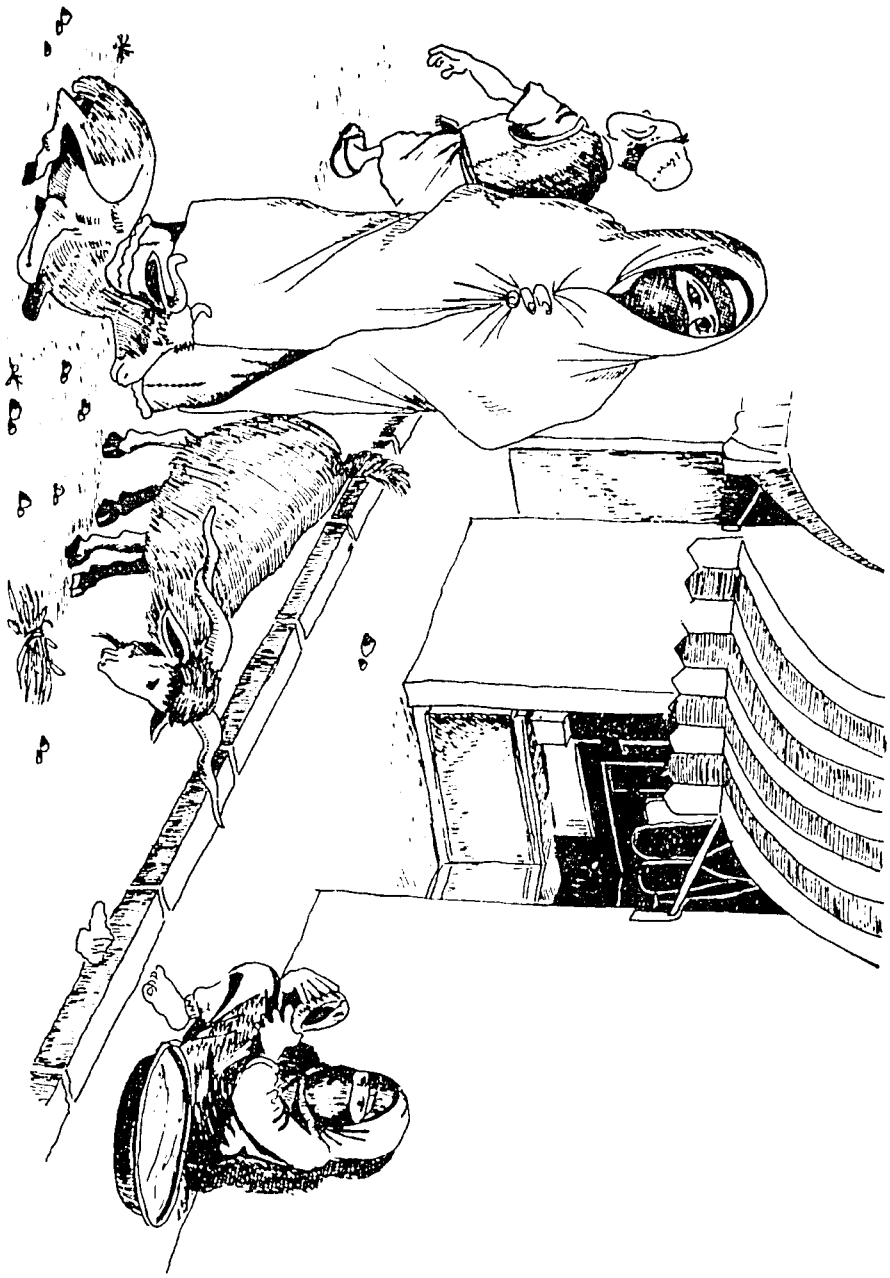
- ماذا كانت خطة المجموعة؟
- ما المشكلات التى واجهتها؟
- فى رأيك. لماذا واجهن هذه المشكلات؟
- ما الذى ينبغى أن يفعلنه؟
- كيف كان يمكن لهن مواصلة تحقيق الأرباح من خلال تدبير أعمالهن الأصلية؟
- ما الذى كان يجب فعله قبل الدخول فى تدبير الأعمال الجديدة؟

( **ملحوظة للمدرب** : ينبغى على المشاركات الاستعانة بتحليل المواطن (ق، ض، ف، م) والاستعانة بالعناصر الستة فى الإجابة عن هذه الأسئلة. وفى حالة عدم الاستعانة بهما فعليك أن تذكرهن بهذه الأدوات وأن تسألهن عن مدى إستفادة المجموعة بهما)



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

# فائدة



# فائدة

**الخطوة الرابعـــة** : راجع عناصر بدء تدبير الأعمال من الدرس الأول. سل المشاركات إذا كن يتذكرن ما تشير إليه أرجل الكرسى الأربع. ثم اعرض اللوحة الخاصة بالدرس الأول لتنشيط ذاكرتهن.

- ماذا نفعل عندما يكون لدينا فكرة تدبير الأعمال فى حين لا تتوافر لها كل العناصر الأساسية للبدء فى تدبيرها؟ هل نترك الفكرة جانبا؟
- ما هى الوسيلة لتوفير العناصر الأساسية التى نحتاج إليها لبدء تدبير الأعمال؟
- هل نذهب لأقرب محل تجارى ونشترى ما نحتاج إليه؟

**الخطوة الخامسة** : ذكر الدارسات بوصف الحالة الخاصة بمجموعة القاعده النسائية والتى تريد بناء محل تجارى. قسم المشاركات إلى أربع مجموعات ووزع عليهن قاعدة «أرجل الكرسى» الأربع للعمل عليها. إطلب من كل مجموعة أن تضع خطة لتوفير المتطلبات الضرورية الخاصة «برجل الكرسى» التى يعملن عليها. (تحتاج كل مجموعة لتحديد الأسئلة اللازم طرحها وكيفية العمل على إيجاد الحلول لها).

**الخطوة السادســة** : تعرض كل مجموعة خطتها على الدارسات للمناقشة:

- هل أهمل شيئاً فى هذه الخطة؟
- هل أخذت مجموعة التسويق فى اعتبارها كل العناصر الستة؟
- هل تتوفر لدى المجموعة المهارات اللازمة لإدارة الأعمال إذا اتبعنا خطة مجموعة «القدرة والخبرة»؟
- هل أخذت مجموعة «الموارد» فى اعتبارها كل الموارد المطلوبة؟ وهل لديها خطة لتوفير هذه الموارد؟
- هل تمكنت مجموعة «الاستعداد النفسى» من وضع خطة واقعية لإدارة الأعمال؟ هل توافقين على خطتها.
- هل هنالك أى تداخل بين الخطط؟

**الخطوة السابعـة** : جهز، اعتماداً على الخطط الأربع، خطة واحدة وضعها فى جدول كما هو مبين فى العينة المرفقة. ما الذى يجب فعله أولاً؟ هل يمكن للمجموعات المختلفة أن تقوم بجمع مختلف المعلومات فى نفس الوقت؟

**الخلاصـــــــة** : كيف تخطط مجموعتك عملها؟

هل ستعملين بطريقة مختلفة من الآن؟

لماذا يشكل التخطيط أمراً مهماً؟

كيف يمكن للتخطيط أن يعين مجموعتك؟ ما هى الأدوات المتاحة لنا والتى تساعدنا على تخطيط أعمالنا؟



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

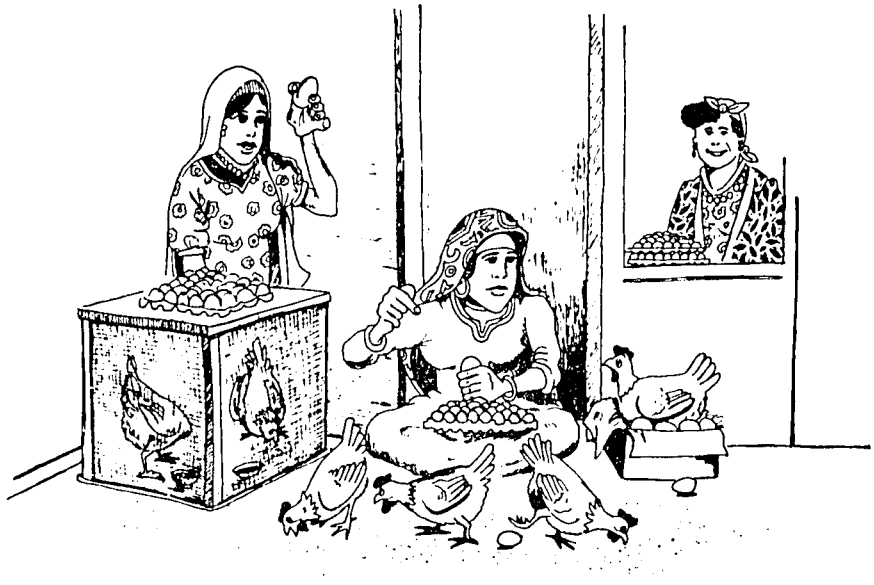
## جدول تخطيط

| المهمـــة | من يكلف بها | مـــتى | الإنجـــاز |
|---|---|---|---|
| | | | |

## تخطيط تدبير الأعمال : وصف حالة

تقوم مجموعة ديجان النسائية بتربية الدواجن – وقد قامت لتوها ببيع أكبر دفعة من الفراخ – وفي اجتماع المجموعة تبدي كل واحدة حماسا عندما تفيدهن الرئيسة بالمبلغ الوارد من بيع الفراخ وتعد النقود. فتدبير الأعمال يسير بصورة جيدة بالنسبة للمجموعة. لماذا إذن لا يستخدمن مالهن في تدبير أعمال جديدة؟! توافق الأعضاء على الفكرة وهن متحمسات ويقترحن على الفور مشروعات جديدة. فتقترح إحداهن بناء محل تجاري حيث سمعت بأن بعض أصحاب المحلات التجارية أثرياء للغاية. توافق بقية العضوات على ذلك ويبدأن الحديث عن تخطيط نوعية المحل التجاري الذي يردن بناءه. ثم يقررن استئجار بناء بإيرادات بيع الفراخ والقيام بأنفسهن بعمل قطع طوب البناء وطلب منحة من الحكومة والبحث عن سلفية، وكل ذلك دون أن توكل لأي منهن مهمة محددة. ومع ذلك يخرجن من الاجتماع وهن يمنين أنفسهن بأماني مستقبل واعد فكم من إيرادات إضافية سيكسبنها!

تجتمع المجموعة بعد ستة أشهر لتقييم ما تم إحرازه من تقدم: فقد تم بناء الأساس للمحل التجاري فقط، ولم يتحصلن على منحة ولا سلفية ولا تواظب أي منهن على المجيء لعمل قطع طوب البناء! والأسوأ من ذلك أن أعمالهن الخاصة بتربية الدواجن تعترضها مشكلات إذ لم يتبق لديهن بعد استئجار عامل البناء ما يكفي من المال لشراء المزيد من الدجاج. بل اضطرت العضوات بدلا من ذلك للمشاركة بالمال وأوقفت بعض الأعضاء أداء عملهن عندما طلب منهن دفع اشتراكات. فمات معظم الدجاج نتيجة لعدم العناية. وتركت السكرتيرة المجموعة نسبة لعدم مكافأتها مقابل عملها. وباختصار خابت آمال المجموعة نتيجة لعدم إحرازهن أي تقدم.





© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

# فائدة

# أفكـــــار للتقييـــــم

يمكن معرفة كيفية سير التدريب عن طريق التقييم. وتعطى عملية التقييم أنواعاً مختلفة من المعلومات، فقد تريد معرفة مدى فهم الدارسات لدرس بعينه، وقد تهتم بمعرفة مشاعرهن عموماً أثناء التدريب... كمعرفة ما إذا كن متحمسات أو متعبات ومنهكات بالعمل. لذا يعينك التقييم كمدرب، كما يعطى الدارسات فى ورشة العمل فرصة التعبير عن مشاعرهن.

عليك بتنظيم لتقييم أثناء برنامج التدريب بصفة منتظمة - عند نهاية الدرس أو مرة كل يومين أو ثلاثة - وستعينك المعلومات التى تتحصل عليها على اتخاذ القرار فيما يتعلق ببقية البرنامج. فإذا اكتشفت أن الدارسات يجدن صعوبة فى فهم فكرة ما، فقد تتمكن من تنظيم درس إضافى أو خطط لمراجعة تلك الفكرة عدة مرات خلال الأيام التالية. وقد يفيدك بأن الدارسات فى حاجة إلى فترة راحة فيما بعد الظهيرة، ويمكنك عندئذ تعديل الجدول للتدريب. وذات مرة تبين للمدربين بتوتوتو، بفضل التقييم، أن الدارسات لم يفهمن أحد دروس ذلك اليوم. فافترضوا أن اللغة كانت جزءاً من المشكلة (إذا أنهم كانوا يستخدمون الإنجليزية للتدريب ولم تكن الإنجليزية اللغة الأم بالنسبة للدارسات)، فاجتمعوا فى المساء ببعض الدارسات اللاتى فهمن الدرس وساعدوهن فى تحضيره وأدائه فى اليوم التالى بلغتهن الأم.

النوعين من التقييم أداة مفيدة وكلاهما يمكن إجراؤه بصورة مبسطة ولطيفة.

يمكنك كذلك إجراء تقييم مكتوب وذلك بتوجيه مجموعة من الأسئلة للإجابة عنها، أو بعمل تمرين «الجمل الكاملة» كما يمكنك القيام بالتقييم شفاهة مع كل واحدة (من الدارسات) فلتستعن بواحدة من فنون التقييم الموضحة هنا أو فلتضع طريقتك الخاصة لذلك.



© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.

**١. عينة استبيان :**

استعن بالأسئلة الآتية لتقييم كل درس. للحصول على المتوسط بالنسبة لكل سؤال، اجمع كل الدرجات وقسمها على عدد الاستبيانات التى تم ملؤها.

١. إلى أى مدى فهمت الدرس؟

| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
|---|---|---|---|---|
| ممتاز | جيد جداً | جيد | حسن | ضعيف |

٢. أى الأفكار تتطلب المزيد من الشرح أو التوضيح؟

٣. إلى أى مدى كان الدرس مفيداً لعملك؟

| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
|---|---|---|---|---|
| ممتاز | جيد جداً | جيد | حسن | ضعيف |

٤. إلى أى مدى ارتبط الدرس بأهداف ورشة العمل؟

| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
|---|---|---|---|---|
| ممتاز | جيد جداً | جيد | حسن | ضعيف |

٥. هل لديك أى تعليق أو اقتراح؟

**٢. تكملة الجمل :**

اختر واحدة أو أكثر مما يلى من جمل واطلب من الدارسات القيام بإكمالها. يمكن القيام بذلك كتابةً أو شفاهةً. اطلب من إحدى الدارسات القيام بتدوينها فى حالة عملها شفاهة.

أ . شعورى الآن...

ب. كان أكثر الأشياء فائدة فيما درسناه اليوم...

جـ. كان أصعب الأشياء فيما قمنا به من أنشطة...

د . أنا احتاج إلى فهم المزيد عن...

هـ. أشعر بأنى أفهم حقا...

**٣. حوار الدارسات :**

هذا النوع من التقييم الشفهى مفيد عندما تقوم بتدريب ١٥ أو أكثر من الدارسات. اطلب من الدارسات أن يكوِّنَ حلقة واسعة واطلب من ٦ إلى ٨ منهن أن يكوّنَ حلقة أصغر فى منتصف الحلقة الواسعة. اعط المجموعة الصغيرة سؤالاً أو اثنين من أسئلة التقييم ليقمن بالمناقشة (أو اطلب من الدارسات اقتراح سؤالين موضوعين للنقاش). على صاحبة الحلقة الكبيرة الاستماع للنقاش الدائر. وبعد عدة دقائق، يمكن لأية واحدة من الحلقة الكبيرة، إذا ما أرادت الاشتراك فى النقاش أن تحل محل واحدة من المشاركات فى النقاش بأن تقترب من الحلقة الصغيرة وتنبه من تريد أن تحل محلها بأن تربت على كتفها.

اطلب من واحدة من الدارسات أن تدون نقاط النقاش بحيث يكون لديك سجلاً بالنقاط الهامة.

**٤ . طريقة تقسيم أو جدولة الاستجابة :**

هذه الأداة ملائمة تماماً لتحسين فائدة برنامجكم. فهى تعطى للمشاركات فرصة لإظهار شعورهم نحو البرنامج مع تلافى الأسئلة المباشرة التى تؤدى إلى نقد السلبيات والذى يؤدى إلى الإحساس بعدم الراحة. ومع ذلك فيمكن الانتظار قبل استخدام هذه الأداة وحتى تكون المجموعة قد عملت مع بعضها لبضعة أيام.

يمكن رسم الجدول المبين أدناه على ورق كبير الحجم. أولا قم بسؤال المشاركات عما أعجبهم فى هذا البرنامج (أو فى درس محدد أو مجموعة دروس - حسب موضوع التقييم) ودون ذلك فى الجزء الأيمن. ثم قم بسؤال المشاركات عن مقترحاتهم لتطوير وتحسين البرنامج ودون ذلك فى الجزء الأيسر. قد يحتاج الأمر لبعض التدريب للمشاركات حتى يتمكن من إعادة صياغة النقد ليصبح مقترحات للتطوير.

| ما أحب فى هذا البرنامج | مقترحات للتطوير |
|---|---|
| | |


© 1994 Tototo Home Industries and World Education, Inc.