



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية
Palestinian Agricultural knowledge forum

مهارات إدارة المشاريع الصغيرة





ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

✓ مقدمة:

عملية التدريب وبناء القدرات للأفراد من النشاطات المهمة لتعزيز مشاركة الافراد من خلال اكسابهم مهارات جديدة او تعزيز خبراتهم ودمجهم مع المجتمع المحلي، المحاور التالية تعرض الخطة التدريبية المقترحة

تغطي الخطة مجموعة من المواضيع التدريبية لتعزيز قدرات المشاركين الادارية والحياتية وتهيئة من يرغب منهم في البدء بمشروع صغير مدر للدخل. حيث أن مدة البرنامج المقترح لهذه المرحلة 5 أيام تدريبية للفرد الواحد.

✓ الأهداف الرئيسية:

- تعريف المتدربين بالمفاهيم الاقتصادية لتأسيس مشاريع صغيرة مدرة للدخل
- اكساب المتدربين مهارات إدارية وتسويقية لنجاح المشاريع الصغيرة المدرة للدخل
- تحفيز المتدربين على تأسيس مشاريع صغيرة مدرة للدخل اعتمادا على مواردهم.
- اكساب المتدربين مهارة إدارة المشروع من ناحية مالية بالإضافة الي مسك الدفاتر المحاسبية.
- زيادة وعي المتدربين بدور المشاريع الصغيرة المدرة للدخل في التقليل من الفقر وتعزيز الثقة بالنفس.

✓ محاور التدريب الرئيسية:

- اليوم الأول: الريادة وتطوير فكرة المشروع
- اليوم الثاني: المهارات التسويقية للمشروع.
- اليوم الثالث: الخطة الإنتاجية للمشروع.
- اليوم الرابع: الإدارة المالية.
- اليوم الخامس مسك الدفاتر واستشارات من قبل المتدربين.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

اليوم التدريبي الأول

الجلسة الأولى:

➤ التعارف وكسر الجمود

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى شرح أنشطة التعارف التي يبدأ بها التدريب في محاولة لدمج المتدربين في بيئة التدريب وتزويدهم بنظرة عامة حول المحتوى التدريبي، القواعد العامة التي تحكم التدريب.

تعارف المشاركين وتمارين كسر الجليد

بعد تجهيز قاعة التدريب وملائمتها للتدريب، وصف الكراسي الخاصة بالتدريب بشكل حرف U يتم استقبال المتدربين ومن ثم البدء بتعريف المتدربين على المدرب، ومن بعدها تبدأ أنشطة كسر الجليد التي يبدأ بها اليوم التدريبي الأول والتي تهدف إلى التعارف بين المدرب والمتدربين وإزالة الجمود بين المتدربين تمهيداً لإضافة جو تدريبي مناسب وبيئة ملائمة تسمح بتبادل المعلومات والآراء المرجوة من التدريب. ولهذا الغرض يتم استخدام مجموعة من التمارين نذكر منها:

🌈 : تمرين 1 "تمرين الكبريت"

- مدة التمرين تتراوح من 20 دقيقة – 30 دقيقة.
- الهدف من التمرين: معرفة المتدربين لبعضهم البعض والتعرف على أفكار المشاريع المختلفة.
- آلية التمرين:

يصطف المشاركون في حلقة مغلقة، ثم يتم تمرير علبة كبريت عليهم بحيث يقوم كل مشارك بإشعال عود الكبريت ليتحدث عن نفسه إلى أن ينطفئ العود ويتحدث بأبرز سماته الشخصية التي تتعلق به بطريقة غير تقليدية ، ثم تمرر العلبة على المشارك التالي وهكذا، ولا شك أن ذلك يضيف جواً من المرح بين المشاركين إلى جانب معرفتهم ببعضهم البعض.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

بعد تنفيذ التمرين المذكورة أعلاه يتم تقييم حالة التناغم بين المتدربين من قبل المدرب لمعرفة مدى فاعلية أنشطة كسر الجليد السابقة وفي حال شعور المتدرب بحاجة المتدربين لزيادة التلاحم والتعرف على بعضهم البعض يتم تنفيذ تمارين تتعلق بالمجموعات المركزة مثل تمرين تجميع القلوب أو تمرين اعرف شريكك أو تمرين سوق الأسماء، حيث تهدف هذه الأسماء إلى التعرف على شخصيات المتدربين بين بعضهم البعض عن قرب مما يؤدي إلى انفتاح المتدربين المنطويين.

✚ تمرين 2 "انتحال الشخصية"

(في حال شعر المدرب أن المتدربين بحاجة للمزيد من الوقت للتعرف)

• مدة التدريب / 30 دقيقة.

يتم تقسيم المتدربين الي مجموعة ثنائية تتكون من فردين فقط ويقوم كل فرد بالتعرف على الفرد الاخر حسب المعلومات التي يحددها المدرب مثل (الاسم ، العمر ، منطقة السكن ، الهواية المفضلة ، الي ماذا يطمح الشخص ، فكرة المشروع.) ويتم منح المتدربين 10 دقائق للتعرف على بعضهم البعض ، ثم يقوم المتدربين بالرجوع الي أماكن جلوسهم ويقوم كل مجموعة ثنائية بالتعريف عن نفسها ولكن بشكل عكسي فمثلا اذا كان هناك شخصان أحمد ، محمود يقوم أحمد بالتعريف عن نفسه باسم محمود ويقوم بانتحال شخصية محمود بالكامل والتعريف عن نفسه بالشخصية الأخرى التي تعرف عليه.

ملاحظة/ يوجد تمرين تعارف من نوع آخر ويسمى "تمرين بناء القلب"، يستخدمه المدرب بعد هذا ان أراد.

➤ الآمال والمخاوف من الدورة التدريبية

✚ تمرين 3: " الآمال والمخاوف"

إن من أبرز الوسائل التي تستخدم لتقييم احتياجات التدريب، أن يقوم المدرب باستطلاع آراء المشاركين حول توقعاتهم وآمالهم من الدورة التدريبية، وكذلك التخوفات التي يخشون ألا تتحقق من خلال بطاقات ملونة لها قواعد معينة يشرحها المدرب قبل البدء بهذا النشاط.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

الدية التنفيذ:

- يطلب من المتدربين الكتابة على ورقة خضراء اللون آمالهم من الدورة وكتابة مخاوفهم من الدورة على بطاقة باللون الأحمر، بعد ذلك يتم تجهيز لوح اللصق وطلب من كل متدرب لصق بطاقات الآمال وبطاقات المخاوف ، ومن ثم مناقشة المكتوب على البطاقات، حيث يهدف هذا النشاط إلى تشجيع المتدربين على إبداء آرائهم والقدرة على استنباط احتياجات المتدربين من خلال آمالهم المعلقة على التدريب.



➤ القواعد الأساسية للتدريب:

في هذه المرحلة يقوم المدرب بوضع قواعد أساسية وتكون هذه القواعد ملزمة للمتدربين ويتم بناء عليها ضبط سيرة التدريب في جميع مراحلها.

Rules

ويجب على المتدربين المشاركة في وضع هذه القواعد بحيث يقوموا بالالتزام بما صدر به وهذه المشاركة تعزز مبدأ الالتزام بالمشاركة القائم على احترام الرأي والوقت وإتاحة الفرصة للجميع. وبعد ذلك يطلب المدرب من المتدربين بكتابة هذه القواعد على ورقة تلصق على الحائط ليتم سير التدريب خلال الأربع أيام.

ومن هذه القواعد على سبيل المثال:

- احترام رأي الآخرين.
- المشاركة وإبداء الرأي حتى لو كان مخالف.
- احترام مواعيد التدريب.
- الخ



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

الجلسة الثانية: الريادة في المشاريع الصغيرة.

يعرض هذا الفصل مقدمة حول مفهوم الريادة في المشاريع الصغيرة، وحول أبرز السمات الشخصية والكفاءات المهنية والإدارية التي يتمتع بها الرياديون.



تمرين المارشملو: 🚩

• الأهداف:

- زيادة معرفة المتدربين بمفهوم الريادة من خلال ابتكارهم وصنعهم للبرج من مواد بسيطة.
- قدرة الريادي على استغلال الموارد المتوفرة لديه في بيئته.

• ترتيب القاعة:

في بداية التمرين يتم ترتيب جلوس المتدربين على شكل U وتوضيح المعلومات العامة عن التمرين، ثم يتم تقسيم الحضور إلى 4 مجموعات (5 متدربين بحد أقصى لكل مجموعة) ويراعى أن يتم وضع طاولة لكل مجموعة تبعد مسافة ملائمة عن المجموعات الأخرى.

• المواد وتحضير أوراق التوزيع:



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

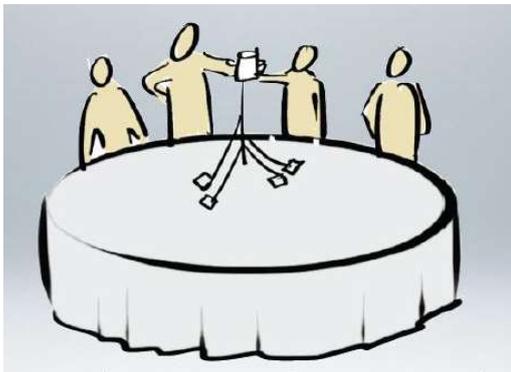
Palestinian Agricultural knowledge forum

- عيدان معكرونة سباكيتي (براعي أن تكون ذات شكل صلب جامد نوعاً ما) -تحتاج كل مجموعة إلى 20 عود سباكيتي قطع مارشميلو عدد 4 (بمعدل قطعة لكل مجموعة).
- لفة شريط لاصق شفاف. (سيتم قصها بطول 1 متر لكل مجموعة).
- لفة حبل. (سيتم قص الحبل بطول 1 متر لكل مجموعة).
- عدد 4 مقص. (بمعدل مقص لكل مجموعة).
- عدد 4 باكيت يتم وضع جميع المواد بها، أما الشريط اللاصق يتم لصقه بشكل خارجي على الحقيبة البلاستيكية (الباكيت)
- متر للقياس.
- عدد 5 جوائز لأفراد المجموعة الفائزة.

• مدة التمرين: 60 دقيقة.

- التحضير: يتم في البداية التحدث عن تاريخ التمرين وقواعد التمرين، ويتم التأكيد على القواعد الأساسية والتعليمات الخاصة بالتمرين بشكل مفصل، ويتم عرض عدة صور لمتدربين من جميع انحاء العالم وهم يقومون بتنفيذ التدريب من مختلف المجالات، يتم توزيع المجموعات بشكل عشوائي، إما من خلال أسماء المدن الخاصة بسكن المشاركين أو من خلال قطع الشدة، ويجب مراعات الجندر عند تقسيم المجموعات و مراعاة تساوي عدد الافراد في المجموعات إلا في حالات قصوى، بعد توزيع المجموعات يجب أن يتم التركيز على مدة التمرين والتي تم توضيحها في شرح التعليمات (18 دقيقة) ويتم اعادة القواعد الأساسية والمتمثلة في بناء أعلى برج، وتقدير الارتفاع من قاعدة البرج.
- تعليمات التمرين:

- المطلوب بناء برج من المواد المتاحة داخل الحقيبة البلاستيكية، ما عدا المقص والحقيبة، بإمكانك استخدام جميع



- المكونات الخاصة بالتمرين أو حتى جزء منها. (يوجد جائزة قيمة لأفراد المجموعة الفائزة بأطول برج).



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

- يجب تعليق حبة المارشملو على أعلى البرج وأن تكون الحبة كاملة.
- يجب أن يقف البرج بنفسه فقط دور أن يرتكز بدون أن يستند على أي عوامل خارجية.
- بإمكانك كسر عيدان السباجيتي وتقطيع الخيط في سبيل بناء البرج.
- مدة التمرين 18 دقيقة، وبعد انتهاء الوقت يجب على كامل الفريق الابتعاد عن البرج وتركه يقف بنفسه، الفريق الذي يفشل البرج الخاص بهم بالوقوف يعتبر فريقاً خاسراً.
- النتائج: يتم اعلان الفريق الفائز.
- التحليل: يقوم المدرب بسؤال الفريق الفائز عن شعورهم؟ وما الذي ساعدهم في الفوز؟ ما هي الاستراتيجيات التي قاموا بها لبناء البرج؟ هل تم حساب الوقت؟
- الاستنتاجات: يقوم المدرب بتوضيح ما تم فعله في التدريب وتوضيح مفهوم الريادة وتعريفها وتوضيح صفات الريادي من خلال الفريق الفائز.

الريادة

1- تعريف الريادة

الشخص الريادي: هو الذي يقوم بالسبق إلى القيام بشيء ما كتأسيس منشأة خاصة به؛ وهو الذي ينشئ عملاً متميزاً من لا شيء؛ أي أنه الشخص القادر على تحويل الفكرة إلى تطبيق وواقع من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، سواء قام بتنفيذ الفكرة بنفسه أو بتقديم التوجيه اللازم لآخرين. وغالباً ما يربط الرياديون بين الأعمال الإبداعية والقدرة على حسن استثمار الفرص ودخول الأسواق في الوقت المناسب، وتقديم منتجات مناسبة ومطلوبة.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

أما الريادة: فهي السبق الي انشاء عمل جديد ومتميز في كافة نواحي الحياة.

هذا ويساهم الريادي مساهمة كبيرة في تنمية بلاده وتطويرها، حيث يحقق غرضًا مزدوجًا بتحقيق أهدافه الشخصية وتحقيق أهداف مجتمعه بخبراته وقدراته، وهو مستقل بذاته، يوفر العمل الخاص بالنسبة له فرصة للتعبير عن الذات، واكتشاف القدرات، وتوفير دخل مقبول له، كما أنه يخلق فرصة عمل له ولغيره مما يساهم في التخفيف من ظاهرة البطالة، وفي تدريب العاملين معه وتأهيلهم ، وكذلك فإنه يساهم في توفير منتجات مطلوبة في مجتمعه مما يساعد على الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي وهي أهم الركائز التي تساهم في بناء الريادة.

2- سمات الشخص الريادي:

حتى يكون الشخص مؤهلاً لينال لقب "ريادي" فإن هناك مجموعة من السمات والكفاءات التي يجب أن يمتلكها / يكتسبها، نستنتج أهمها بعد قراءة الحالة الدراسية أدناه.

• حالة دراسية 1: خصائص الريادي الناجح

[المصدر/ الدليل التدريبي للمشروع العربي لدعم القدرات في بناء المنشآت الصغيرة والمتوسطة]

تمتلك سميرة مزرعة للدواجن، وتديرها منذ عدة سنوات، وقد استطاعت تحقيق النجاح في مزرعتها على الرغم من الظروف الصعبة التي واجهتها في إدارتها للمزرعة. ومن الحالات التي مرت بها أن أصاب الدواجن في مزرعتها مرض أدى إلى نفوق عدد كبير منها، الأمر الذي أخافها من الإبقاء بالتزاماتها مع زبائنهم إلا أن مثابرتها، وسرعة بديتها وتصميمها على النجاح أدت لأن تعمل سميرة بكفاءة، وتبذل جهدًا أكبر للوفاء بالتزاماتها. فقد تمكنت سميرة من إقناع المصرف الذي تتعامل معه لتمويل شراء مجموعة جديدة من الدواجن - بأعمار مقاربة للدواجن التي فقدتها - على الرغم من عدم وجود ضمانات كافية لديها. وعملت بعزم وإصرار مع العاملين لديها لتعويض ما خسرت، حيث كانت تصحو مبكرة بشكل يومي، وتعمل لساعات طوال يداً بيد مع العاملين لديها. وكذلك، قامت بالبحث شخصيًا عن كتب ومراجع لتتعلم المزيد عن كيفية انتقال الأمراض إلى الدواجن، والاستعانة بالطبيب البيطري لتقديم العلاجات للدواجن، واتخاذ إجراءات وقائية لعدم تكرار ما حدث.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

كانت سميرة متأكدة من نجاحها، ومتفائلة دوماً، فقد وضعت نصب عينيها النجاح، ولم تكن لتقبل أي شيء سوى النجاح في حياتها وعملها على الرغم من الصعوبات التي واجهتها في بداية عملها في المزرعة.

ومن الدروس والعبر التي نستخلصها من الحالة أعلاه، فإننا نستنتج بعض أهم السمات الشخصية التي لا بد للريادي أن يتحلى بها، نذكر منها:

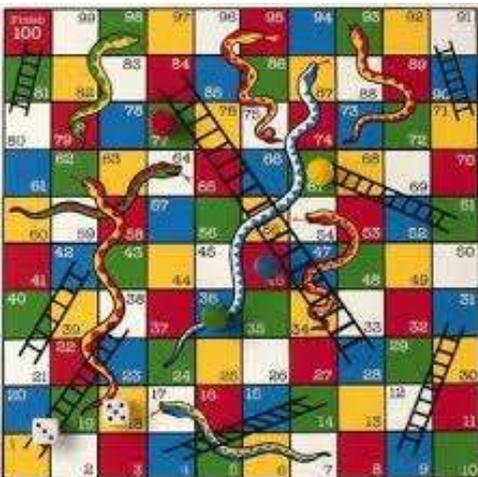
- القدرة على تحمل المخاطرة المدروسة
- المبادرة
- اقتناص الفرص
- الفاعلية والتخطيط المنظم
- حل المشكلات
- الإقناع واستخدام استراتيجيات التأثير.

ويجدر الذكر أن السمات الشخصية وحدها لا تكفي إذا لم تدعم بمهارات وكفاءات مهنية وإدارية مكتسبة، كأن يخضع لتدريب عملي تقني في مجال المشروع الذي هو مقبل عليه، إلى جانب تطوير مهاراته في الإدارة والتنظيم والمتابعة والتفويض.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع: SWOT

🚩 تمرين SWOT: السلم والثعبان

1. يتم تقسيم المشاركين الي اربع مجموعات عن طريق الارقام
2. يتم اعطاء كل مجموعة لعبة الحية والسلم المثبتة علي اللوح الخشبي وحجر النرد أو قطع الالعاب





ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

3. يتم اعطائهم 15 دقيقة للانتهاء من اللعبة واللعب مرتين لكل مجموعة

4. بعد الانتهاء من اللعبة يتم تفصيل مكوناتها بأنه ماهي نقاط القوة والضعف وماهي الفرص والتهديدات

يتم مناقشة كل بند بعمل عصف ذهني للمشاركين وسماع كل وجهات النظر

من خلال الشرح يتم مناقشة تحليل البيئة الداخلية والخارجية وربط اللعبة بها باعتبار حجر النرد البيئة الداخلية والسلم
والشعبان البيئة الخارجية

تهدف هذه المرحلة من التدريب إلى دراسة مدى ملائمة الفكرة المختارة لبيئة المشروع، من خلال تقييم نقاط القوة والضعف
التي يمتلكها/يفتقدها الشخص الريادي، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية للمشروع من خلال تقييم الفرص والتهديدات
المحتمل أن يواجهها المشروع في المستقبل. ويوضح شكل نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

ومن المهم جداً توضيح الفرق بين نقاط القوة والفرص، أو بين نقاط الضعف والتهديدات

فالبيئة الداخلية (القوة والضعف) تعني سرد الجوانب الإيجابية/السلبية التي يتمتع بها أو يفتقدها صاحب المشروع،
كالخبرة والكفاءة، والعلاقات الاجتماعية، الموارد المادية والفيزيائية. أما البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) فتتحدث عن
جوانب يوفرها المجتمع المحيط كتقديم تسهيلات وقروض لأصحاب المشاريع الصغيرة، أو بناء مجمع سكني قريب من
موقع المشروع التجاري، أو مخاطر تهدد

البيئة الخارجية		البيئة الداخلية
الفرص	نقاط القوة	نقاط إيجابية في صالح المشروع



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

التحديات	نقاط الضعف	نقاط سلبية قد تؤثر على المشروع
----------	------------	--------------------------------

اليوم التدريبي الثاني

مهارات التسويق للمشاريع الصغيرة.

مقدمة:

يعتبر موضوع التسويق والسوق من أهم المواضيع التي يجب التركيز عليها ودراستها بشكل تفصيلي عند التفكير بالقيام بمشروع صغير وعند اعداد خطة العمل للمشروع حيث أن العناصر الرئيسية الخاصة بالتسويق تعتبر عوامل حاسمة بالنسبة لنجاح المشروع، فالشخص المسئول عن المشروع يعتبر المسئول عن صناعة المنتج وتسويقه وأسلوبه له دور في اقبال الزبائن عليه، بالإضافة الي ضرورة اتخاذ القرار المناسب حول عناصر التسويق، المكان والتوزيع والمنتج والترويج.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

المحاور التدريبية:

- مفهوم التسويق
- الفرق بين التسويق، السوق، البيع.
- التعرف على أنشطة التسويق.
- عناصر المزيج التسويقي وشرح لكل عنصر.
- مفهوم الترويج وأهميته.
- استراتيجيات الترويج.

محتوى المادة التدريبية:



تمرين "1" السوق المصغر.

- الأهداف الأساسية للتمرين:
 - التعرف على العناصر الأساسية للتسويق.
 - توعية المشاركين بأهمية تحقيق مطالب الزبائن.
 - تعريف المشاركين بمهارات البيع والتفاوض.
- الوقت المطلوب: 30 – 40 دقيقة.
- الية تنفيذ التمرين: في هذا التمرين يتم اشتراك جميع المتدربين ويتصرفون كبائعين منفردين ويحاولون بيع سلعة قاموا بتصنيعها بأنفسهم أو سلعة تخصصهم أو خدمة للمدرب الذي يقوم بدور الزبون. وفي إحدى زوايا الغرفة يتم تحضير طاولة عليها مواد يمكن للمشاركين استخدامها في الإنتاج، وبعد فترة التحضير القصيرة هذه يفتح السوق للزبون (المدرب) ويقوموا بتقديم منتجات مختلفة ومن ثم خدمات؛ بحيث يمشي الزبون (المدرب) في الغرفة ويستمتع لبائع واحد تلو الآخر وهم يروجون لمنتجاتهم، واخيرا يختار المدرب ثلاثة منتجات أو أقل يريد شراؤها حيث ينخرط في عملية الشراء فعلا



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

- عملية الإنتاج يمنح المشاركون ربع ساعة ليقوم كل منهم بصناعة منتج خاص، أو التفكير بسلعة أو خدمة يمتلكها ويرغب في تسويقها للمشتري ، من الممكن ألا يقوم البائع بصنع شيء، وإنما يختار خدمة يمكن تسويقها.
- بعد عملية التحضير يتم فتح السوق، ويتم سؤال البائع واحد تلو الآخر وعليه يتم عمليات التفاوض والنقاش في الاسعار والجودة واخيرا يتم اتخاذ القرار من الزبون وشراء 3 منتجات ، يؤسس المدرب ترتيب معين حتي لا يتم اقناعه بالشراء دفعة واحدة .
- الأدوات التدريبية المساعدة:
- سلة تحوي أوراق، مقص، بطاقات عرض، خيط ، لاصق ، لزيق بعض المال لشراء بعض المنتجات ويقوم المدرب بتجهيز المواد على طاولة مستديرة في احدى زوايا القاعة.
- نشر البيانات
- بعد عملية الشراء ومعرفة من البائع والمروج الفائز يتم الإعلان عن اسباب عملية الشراء منه ويقوم المدرب بتفسير أسبابه الشخصية لعملية الشراء.
- المعالجة والتعميم في هذه الخطوة يتم التركيز علي أسباب النجاح والفشل وهذا عن طريق طرح الأسئلة مثال :
 - ما هو شعورك الآن ؟
 - اشرح عن عملية اتخاذ القرار وما الدافع وراء اختيار منتجك؟
 - ما استراتيجيتك في تسويق المنتج ؟ والكثير من الأسئلة المشابه
- وهذا لفتح مجال النقاش والتفاوض واعطائهم فرصة لتعبير عن مشاعرهم والوصول الي استنتاجات شخصية ، في هذه الخطوة يتوصل المدرب إلى أن بعض المشترين انبوا على نفس سعر البيع ، والآخر لم ينجح في خلق بيئة محفزة للمشتريين ، والآخر كان غير كفؤ خلال المفاوضات
- التحليل والتعميم
 - بعد معالجة التمرين يتم تحليل النتائج والاستراتيجيات التسويقية كالتالي :
 - 1- تحديد أساسيات التسويق
 - 2- البحث في احتياجات الزبون ورغباته وذوقه
 - 3- تطوير استراتيجية تسويقية مناسبة
 - 4- يصبحون واعون لصعوبات البيع في السوق
 - 5- اكتساب خبرة في عملية التسويق والمفاوضات
 - تعميم الاستنتاجات



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

- يجب علي المتدرب عند انتهاء التمرين معرفة التالي والأخذ به بعين الاعتبار :
- قبل البدء بإنتاج أي منتج يجب معرفة حجم الطلب في السوق علي هذا المنتج والتميز في هذا المنتج
- الربط بين الأهداف والإجراءات ترتب الأولويات
- معرفة إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي ستمكنه من الوصول
- تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها
- تحدد المسؤوليات والمهام، واستغلال الوقت وإدخال التجديد والتنويع باستمرار لكسب رضا المستهلك



المحتوى :

- مفهوم التسويق: يعرف التسويق بأنه كل النشاطات التي تقوم بها منظمة بهدف إشباع احتياجات ورغبات من خلال تبادل العمليات وتوفير سلعة أو خدمة.
- ولكي ينجح صاحب المنشأة في تحقيق الوظيفة التسويقية فان عليه أن يدرك أن الزبون هو "ملك السوق" وأن نجاح المشروع يعتمد كلياً على تلبية الزبون والمستهلك، فالمنشأة لا تبيع سلعة أو منتج بقدر ما تلبية رغبات واحتياجات عند هؤلاء المستهلكين.
- ويشمل التسويق مجموعة من الأنشطة المتكاملة والتي تتلخص في:
- تحديد احتياجات وقياس مدى حاجة الزبائن لسلعة أو خدمة ما.
- ترجمة هذه الاحتياجات الي انتاج أو خدمة مطورة.
- وضع خطة من شأنها أن تجعل انتاج السلعة أو تنفيذ الخدمة ممكناً.
- اطلاع زبائن المستقبل على وجود هذه السلعة أو الخدمة.





ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

- الترويج المستمر وتشجيع الطلب على السلعة أو الخدمة من خلال العروض والدعاية.

➤ فهم السوق :

- أولاً يجب التفريق بين مفهوم عملية التسويق والبيع والسوق لأنه يحدث خلط كبير فيما بينهم

السوق :

البحث عن المستهلك ذاته الذي يحتاج منتج مشروعك دون ارتباط بالمكان أو الزمان.

التسويق :

التخطيط لبحث احتياجات أو متطلبات السوق أو المستهلك (هدف التسويق) ثم إنتاج هذه الاحتياجات لتلبية رغبات العميل ورضائه عنها بالجودة والسعر المناسبين.

البيع :

تصريف ونقل ملكية المنتج من المشروع إلى المستهلك بمقابل ويتضح مما تقدم أن البيع آخر مراحل عملية التسويق.

- تعد دراسة السوق النقطة الأساسية لتوضيح إمكانية نجاح أي مشروع (تجارياً، صناعياً أو خدمياً) في تقديم منتجاته سواء سلعة أو خدمة لأكبر عدد من المستهلكين وقدرة المشروع في الاستمرارية ومواصلة العمل لذا يجب على صاحب المشروع اجراء مسح مفصل للسوق للحصول على كافة المعلومات التي تساعده بشكل كبير في تحقيق النجاح.
- ويتم ذلك من خلال جمع معلومات أولية عن السوق وتحديد شريحة الزبائن المستهدفة (مستوى الدخل، الفئة العمرية) بالإضافة المنتجات والخدمات بناء على رغبات واحتياجات المستهلكين وتحليل المنافسين وتحديد مناطق التوزيع المناسبة والأسعار لكل منتج.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

ملاحظة (الفرق بين المستهلك والزبون؛ المستهلك هو الذي تعد السلعة له بشكل نهائي ليقوم باستهلاكها مباشرة، أما

الزبون فهو حلقة الوصل الذين يقومون بشراء المنتجات ويقومون ببيعها أو توصيلها للمستهلك النهائي.

ADVICE

✓ نصائح لك كمدير أو صاحب للمشروع في مجال التسويق

- لا تجلس وتنتظر من يشتري منك بل حاول أن تصل للمستهلك.
- حدد ما هي السلع والخدمات التي يريدها المستهلك.
- ما هي مواصفات المنتج الذي يريده المستهلك.
- لماذا يفضل المستهلك منتج معين.
- حدد سعر منافس لسعر السوق لكي يساعدك على تحقيق الربح.
- ما هي القيمة المضافة في منتجك أو خدمتك وكيف يمكنك التحسين عليها أو تطويرها

➤ من هو العميل المستهدف؟

هم مجموعة الأفراد أو المؤسسات تتوفر فيهم الشروط الآتية :

1. لديهم الرغبة في الشراء (أو الاحتياج)

2. لديهم القدرة علي دفع ثمنها .

3. تتوفر لهم القدرة علي اتخاذ القرار .

وعلي صاحب المشروع عدم إهدار موارده أو وقته مع العميل غير المناسب، وفي بعض الأحيان يكون عليه التعامل مع أكثر من طرف في نفس الصفقة حيث يكون من يحدد الاحتياج مختلفا عن من يده اتخاذ القرار النهائي .

✚ تمرين 2 "سوق الكوكا كولا"

• الأهداف:

- فهم وإدراك ان هناك ثلاثة اعتبارات مختلفة لعملية التسويق.
- التعلم بالتجربة الشخصية ان السعر ليس السمة الوحيدة للتسويق والبيع الناجح
- فهم بساطة وتعقيد المزيج التسويقي.
- استخدام الخليط التسويقي في المشاريع الخاصة بالمتدربين.





ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

- الوقت اللازم: 40-50 دقيقة.
- الية التنفيذ: تقوم فكرة هذا التمرين على جعل المشاركين يمارسون دور المشتري، الذي عليه تحديد المزايا الأكثر جاذبية لرغباتهم. يتم ذلك من خلال محاكاة وضع السوق عبر ثلاثة محلات افتراضية تقدم نفس المنتج، وهو علب الكوكا كولا 330 ملم بحيث يتم تمثيل كل محل على هيئة مقعد محدد ببطاقة ملونة.
- يتم تنفيذ التمرين على أربع مراحل في كل مرحلة يتم تغيير عنصر من عناصر المزيج التسويقي في المنتجات المباعة
- في المرحلة الأولى يتم وضع علب الكوكا كولا في مناطق متفرقة ومختلفة المسافة (قريبة جدا ، قريبة ، بعيدة ، بعيدة جدا بحيث لا يستطيع المتدربون رؤيتها)
- في المرحلة الثانية يتم وضع أسعار مختلفة على علب الكوكا كولا (1.5، 1.6 ، 1.8 ، 2)
- في المرحلة الثالثة يتم وضع اعلان وعمل بعض الدعاية على علبة من علب الكوكا كولا.
- في المرحلة الرابعة يتم
- كأن يتم تقديم المنتج بأكثر من حالة (عادية، باردة، متسخة)؛ تغيير الأسعار من محل لآخر، تزويد بعض المحلات بإعلانات جذابة، ... الخ، وفي كل مرة يطلب من المشاركين اختيار المحل الذي يفضلونه لاقتناء الكوكا كولا. وبهذا يتم توضيح المزيج التسويقي: السعر، الترويج، المنتج، المكان واهمية وأثر كل عنصر من هذه العناصر على سير عملية البيع.

➤ المزيج التسويقي



يعتبر المزيج التسويقي من الاستراتيجيات المهمة لتحقيق الأهداف. وتأخذ هذه الاستراتيجية بعين الاعتبار جميع عناصر التسويق والتي يطلق عليها P's4 وهي كالتالي:

أولاً: المنتج :

يجب أن يركز صاحب المشروع على المنتج الجيد من حيث (تصميم المنتج -

شكله - تعبئته - مواصفاته) ويجب أن تتوفر في المنتج جميع المواصفات التي تلبى رغبات واحتياجات الزبون.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

ويجب التنويه بأن المنتج ينقسم الي قسمين اما سلعة أو خدمة ويجب أن ينوع صاحب المشروع ما بين الخدمات والسلع.

ثانياً: السعر:

هو قيمة المنتج ومن خلاله يمكن تقسيم المستهلك حسب قدراته الشرائية و من ثم يقارن المستهلك بين الأسعار المنافسة لذات المنتج الخاص بك. أما عن العوامل التي تؤثر على تسعير منتجك فهي:

- تكلفة المنتج + هامش الربح.
- مستوى الطلب على المنتج + المنافسة في السوق.
- الموردون للخامات وتوقيتها.

إن السعر المناسب للسلعة هو السعر الذي يحقق كم من المبيعات يساعد علي تحقيق أهداف المنشأة .ويلاحظ من التعريف أنه لم يتعرض مباشرة للتكلفة، إلا أن تحقيق أهداف المشروع - و منها الربح بالطبع - يجعل عملية التسعير تتعرض للتكلفة بطريقة غير مباشرة .

ويلاحظ أن التخفيض الواضح للسعر قد يدفع بعض العملاء لتفضيل منتجنا، إلا أن هذا قد لا يكون الحل الأمثل في جميع الحالات، و خاصة للمشروع الصغير. كما أن المنافسين الآخرين قد تستفهم هذه السياسة فينكاتفون ضدنا بهدف إخراجنا من السوق .

وهناك العديد من الطرق المتبعة في التسعير مثل :



والطريقة الملائمة للمشروع الصغير هي المستمدة من تعريف السعر الملائم، و تبدأ بالتعرف علي السعر الذي تكون



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

شريحة العملاء المستهدفة مستعدة لدفعه، و الشراء بكميات تغطي التكاليف و تحقق ربحاً ملائماً، ودراسة مدي توافق هذا السعر مع الأسعار السائدة .

ثالثاً: المكان:

المقصود به هو المكان الذي يتم فيه بيع المنتج كما يشمل أيضاً طرق توزيع المنتج وايصاله إلى الزبائن والكيفية التي تصل بها السلع أو الخدمات إلى الزبون في الوقت والمكان المناسب.

كما يقصد بها مكان ترتيب السلع والبضاعة داخل المحل، حيث يفضل وضع الاحتياجات الأساسية من السلع في الجهة الخلفية (اخر المحل) والسلع الثانوية في الجهة الأمامية من المحل.

رابعاً : الترويج:

يقصد بالترويج كافة الأنشطة التي تُبذل في سبيل تعريف المستهلك بالمنتج المراد بيعه ومحاولة جذبته لشراء منتجك وترويج مميزاته.

• أهداف الترويج:

1. عرض معلومات وبيانات عن المنتج بهدف التعريف به
2. زيادة الطلب
3. تشجيع ودفع المستهلك على الانخراط في عملية شراء المنتج
4. تذكير المستهلك بالمنتج بشكل متواصل
5. يستخدم الترويج أيضاً لتمييز المنتج عن غيره من المنتجات وإبراز قيمته المضافة

• وتشمل استراتيجيات الترويج ما يلي :

- 1- الإعلانات: إعلانات الجرائد، المجلات، البروشورات، الملصقات، النشرات.
- 2- البيع الشخصي: وذلك من خلال أن يقوم مدير التسويق أو الشخص المسئول عن التسويق بأخذ عينات من المنتجات أو كمية والذهاب الي مكان الزبائن وبيع المنتجات بصورة مباشرة لهم.

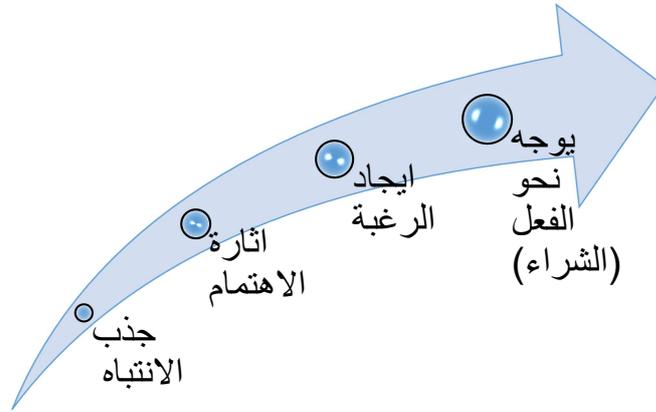


ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

- 3- الأحداث: من خلال استغلال المناسبات والأعياد والاحتفالات للترويج عن منتج معين وربط المنتجات بهذه الفترة الزمنية المتعلقة بالحدث.
- 4- العلاقات العامة: ويقصد بها استغلال العلاقات العامة التي بين صاحب المشروع وأفراد العائلة والأقارب والجيران والمعارف لترويج المشروع أو منتجات المشروع.
- 5- ترويج المبيعات وذلك من خلال المسابقات والألعاب، الجوائز، الهدايا، الكوبونات، التخفيض.
- 6- التسجيل المبكر: مثال / ويتم الترويج في هذا الأسلوب من خلال الإعلان أنه سيتم إعطاء خصم 20% لأول 10 أشخاص يقوموا بشراء منتج معين.
- 7- التسويق المباشر: عبر الايميل، المواقع الالكترونية، التلفاز، الراديو.

• وفيما يتعلق بالإعلان

- لن يعرف المستهلك أنك قد افتتحت مشروعك ما لم تصل إليه و تخبره بذلك، كذلك فلن يعرف نوعية السلع التي تنتجها و تشكيلتها و أسعارها. ويجب العناية بصيغة و شكل و توزيع الإعلان .
- و يكون الإعلان ناجحا إذا حقق الأهداف الآتية :



ويجب العناية بوسيلة الاتصال الملائمة، مثل المجلات و الصحف، والتلفزيون و الإذاعة، وإعلانات الطرق، و المراسلات المباشرة، والمقابلات الشخصية .وهناك وسائل الدعاية المفيدة للعميل مثل مفكرات الجيب والأقلام و غيرها، وتأثيرها ملحوظ في الدعاية و تذكر اسم المعلن .كذلك يجدر الإشارة إلى أهمية التكرار في الإعلان، وأن معدل الاستجابة في حالات كثيرة يكون حول 1% من المستهدفين .



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

ADVICE

✓ نصائح لأصحاب المشاريع الصغيرة عند الترويج لها

1. ثبت يافطة خشبية أو لوحة تدل على مكانك في المنطقة.
2. قبل افتتاح مشروعك علق يافطة أو أكثر من القماش تتضمن بيانات مشروعك.
3. وزع منشورات ورقية في المنطقة المحيطة بالمشروع وبالذات في أماكن التجمع.
4. وزع عينات أو هدايا رمزية في المنطقة المحيطة بالمشروع وبالذات في أماكن التجمع.
5. وزع كروت شخصية للأشخاص الذين تتوقع أنهم سيكونون عملاء لك في المستقبل.
6. استفسر من العملاء الجدد كيف عرف أو سمع عن مشروعك لأول مرة فقد تجد لديه أفكاراً جديدة للدعاية.
7. اطلب من بعض وسائل الإعلان أن تقايض منتجاتك أو خدماتك مقابل ساحة اعلانية.
8. ساهم في أعمال المنظمات غير الحكومية أو الجمعيات الخيرية ووزع نشراتك من خلال أنشطتها ... لتعطي الانطباع عن مساهمتك في خدمة المجتمع.
9. قدم عروضاً خاصة لكبار العملاء.
10. قدم خدمات مجانية للعملاء الجدد لتكسب ثقتهم أكثر.

➤ المنافسة:

المنافس هو أي شخص أو مشروع يتنافس مع ويقدم نفس الخدمات أو المنتجات التي يقدمها مشروع ، ويجب علي صاحب المشروع أن يتميز ويختلف عن الآخرين اذا أراد النجاح وهذا ما يطلق عليه مصطلح الميزة التنافسية.

كيف تنافس منتجات الآخرين؟

• حاول أن تكون مختلفا

البديل الوحيد للدخول في صراع المنافسة هو تقديم شيء مختلف عما يقدمه الآخرون، بحيث تستقطب شريحة من

كيف تنافس
الآخرين

حاول أن
تكون مختلفا

ابتكر أفكار
جديدة

أدخل
تحسينات علي
ما يقدمه
الآخرون



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

السوق تستهدف هذا الاختلاف .

وهذا يعني أن السلعة أو الخدمة التي تقدمها يجب أن تكتسب صفة فريدة، ويجب أن تعرفها أنت و تعرفها لعملائك .

ويجب ألا يكون هذا التميز قائما علي الغش، لأن العميل ذكي، وسيعرف ذلك إن أجلا أو عاجلا .

- أدخل تحسينات علي ما يقدمه الآخرون
- يعتبر هذا مدخلا بديلا عن ابتكار أفكار جديدة، فمثلا ماكينة الخياطة سنجر لم تخترع الماكينة، و لكنها أضافت إليها تطوير الحركة الميكانيكية بالرجل بدلا من اليد.
- ابتكر أفكار جديدة
- كما ابتكرت شركة برسيل حلا لمشكلة تغير الألوان بعد تكرار الغسيل مما زاد الطلب علي منتجاتها .

اليوم الثالث

مهارات إدارة الإنتاج والتشغيل للمشاريع الصغيرة

المحاور الرئيسية:

- دراسة المكان.
- الطاقة الإنتاجية.
- تحديد الطاقة الإنتاجية
- مفهوم عنق الزجاجة
- اختيار الماكينات والمعدات
- تحديد المواد والمدخلات؟

1- دراسة الموقع : عند دراسة الموقع يجب العناية بدقة باختيار الموقع المراد افتتاح المشروع به بالإضافة الي دراسة المرافق والخدمات اللازمة.

1.1 عند اختيار موقع المشروع فينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار المتطلبات الرئيسية للمشروع :

- توفر الطرق ووسائل المواصلات التي توصل للموقع
- قرب الموقع من الأسواق



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

- سهولة نقل المواد الخام والمنتجات من وإلى الموقع تكاليف
- وجود المرافق العامة وتوفر الإمدادات (المياه والكهرباء والوقود والصرف الصحي)
- توفر العمالة
- وجود الخدمات المساعدة كالصيانة ومحال قطع الغيار
- مواقع المنافسين
- وجود الخدمات العامة (الصحية والتعليمية)
- في حالة البحث عن أرض ينظر في تكلفة الأرض وخصائصها. (خاصة المشاريع الزراعية)

2.1 اختيار الموقع الأفضل

عند البحث عن الموقع الأفضل وفي حال وجود أكثر من مكان متاح يجب تحديد المتطلبات التي يحتاجها المشروع ويفضل استخدام مصفوفة للاختيار تتضمن المواقع المتاحة ومتطلبات المشروع الرئيسية كعناصر تقييم وبعد التقييم يرجى مراعاة الأيجار السنوي أو تكلفة الأرض.

مصفوفة اختيار الموقع

متطلبات المشروع الرئيسية			
موقع 3	موقع 2	موقع 1	
			1 توفر الطرق ووسائل المواصلات التي توصل للموقع
			2 قرب الموقع من الأسواق
			3 سهولة نقل المواد الخام والمنتجات من وإلى الموقع تكاليف
			4 وجود المرافق العامة وتوفر الإمدادات (المياه والكهرباء والوقود والصرف الصحي)
			5 توفر العمالة
			6 وجود الخدمات المساعدة كالصيانة ومحال قطع الغيار
			7 مواقع المنافسين
			8 وجود الخدمات العامة
			9 ايجار المكان.

3.1 تحديد احتياجات المشروع من الإمدادات والمرافق والخدمات:



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

يتوجب على صاحب المشروع تحديد احتياجات المشروع من الامدادات مثل متطلبات المشروع من الطاقة (الكهرباء ، الغاز ، الوقود)، نظام الإمدادات المائية (مياه عذبة، مياه تبريد) وما إذا كانت هناك حاجة لمعالجتها بهدف تحسين جودتها وكذلك تحديد احتياجات المشروع من المرافق والخدمات مثل خدمات النقل والمواصلات (وسائل النقل المختلفة، الطرق) وخدمات الإسكان والخدمات الطبية وكذلك نظام الصرف الصحي ولعلك تتناول الموضوع بحيث تناقش ما هو متوافر في الموقع وما هو مطلوب توفيره و ما إذا كانت هناك مساعدات من قبل الدولة في هذا الشأن ، وفي حالة ضرورة إنشاء مرافق جديدة ، ما الوقت اللازم لذلك و ما تأثير ذلك على خطة تنفيذ المشروع ، مع تقدير التكاليف في كل حالة.

2. تخطيط العملية الإنتاجية:

هناك أسئلة يجب أن توضع لعملية إنتاج وفي مضمون إجابتها يجب أن تظهر المراحل المختلفة في العملية التصنيعية وكيف يمكن ربطها مع بعضها البعض والتعرف على النقاط التي تشكل عنق الزجاجة في عمليات التصنيع، إضافة إلى المعدات والأجهزة المطلوبة لكل مرحلة والمراحل التي يجب أن تستخدم فيها إجراءات التأكد من النوعية كما ويتحتم علينا استخدام المعلومات المأخوذة من مسح السوق لوضع التفاصيل التصنيعية ومستوى الإنتاجية المطلوب.

ويبدأ تخطيط عملية الإنتاج من خلال تفصيل المراحل التي يمر بها المنتج لمعرفة ما تحتاجه كل مرحلة من مواد خام، معدات، عمال، وكذلك تحديد الوقت اللازم لإتمام كل مرحلة؛ كل ذلك يتم تفصيله في مخطط تدفق عمليات الإنتاج. ويوضح جدول التالي مثلاً على مخطط تدفق العملية الإنتاجية لمشروع مخبز التتور ما.

الخطوات	مدخلات	الفترة الزمنية اللازمة	المعدات والأدوات المطلوبة	العمال المطلوبين
1. تنخيل الدقيق	الدقيق	30 دقيقة	منخل كبير	- عامل
2. العجن	دقيق + ملح + ماء خميرة	30 دقيقة	عجانة	عامل مدرب على آلة العجن
3. التقطيع	العجين + دقيق	12 ثانية (لرغيف)	طاولة لصف قطع العجين	عامل مدرب
4. فرد العجين وتشكيله	العجين المقطع + دقيق	40 ثانية للرغيف	شوبك + طاولة للفرد + قالب التشكيل	عامل ماهر ومدرب
5. خبز العجين	العجين المفرد	دقيقتان للرغيف	فرن التتور الطيني (يتسع لست أرغفة في)	عامل ماهر ومدرب



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

	نفس الوقت)				
6.	تغليف الخبز	الخبز + أكياس التغليف	10 دقائق	-	عامل
7.	توزيع الخبز	حزم الخبز المغلف	20 دقيقة	تكتك / سيارة نقل	سائق
	المجموع		3 ساعات ونصف		

جدول (1)

من الجدول أعلاه نستطيع سرد قائمة المواد الخام والمعدات المطلوبة للإنتاج بالإضافة إلى تقدير إنتاجية العمل من خلال معرفة الوقت اللازم لكل مرحلة، لذلك فإنه من الضروري تحضير مخطط تدفق العمليات الذي من شأنه المساعدة في تبيؤ وقت الانتاج والمدخلات اللازمة للإنتاج. وسيتم تناول تفاصيل أوفى عن المواد الخام والمعدات والعمال لاحقاً في هذا الفصل، بينما سنتطرق بشيء من التفصيل إلى آلية احتساب الوقت والإنتاجية فيما يلي.

بالرجوع إلى حالة مخبز التنور وتدفق العملية الموضح في جدول (1)، يمكن حساب إنتاجية المخبز على النحو التالي على فرض أن المخبز يعمل لمدة 9 ساعات يومياً، ويعمل فيه عاملان وسائق.

- عملية التبخيل والعجن لـ 200 رغيف تستغرق ما يقارب الساعة من الزمن (شاملة للفترة اللازمة حتى يتخمر العجين)
- عملية التقطيع للرغيف الواحد تستغرق ما يقارب 12 ثانية في حين أن الفرد والتشكيل يستغرق 40 ثانية مما يتسبب في وجود طابور من العجين المقطع ينتظر عملية الفرد.
- حيث إن الفرن يتسع لـ 6 أرغفة، والرغيف يحتاج دقيقتين لينضج، فإن الفرن قادر أن يخرج ما معدله رغيف كل 20 ثانية، لكن العملية الأبطأ هنا هي عملية الفرد والتشكيل، لذلك فإننا نحصل كل 40 ثانية على رغيف ناضج.
- لذلك فإننا نحتاج وقت إجمالي = 40 ثانية * 200 رغيف + ساعة تبخير وعجن = ثلاث ساعات.
- أما عملية التغليف والتوزيع التي يقوم بها السائق وتستغرق نصف ساعة فإنها تحدث بالتوازي مع بدء عجن جديد، والذي يقوم به أحد العاملين.
- حيث إن إنتاج 200 رغيف يستغرق 3 ساعات، وعلى فرض أن المخبز يعمل 9 ساعات يومياً، فإن الطاقة الانتاجية للمخبز = 600 رغيف يومياً، ومع الأخذ بالاعتبار 10% احتياطي فاقد أو عطل، فإنه يمكننا القول أن طاقة المخبز تقدر بـ 540 رغيف تنور يومياً.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

كما لاحظنا إذاً فإن معدل الإنتاج تحدد حسب العملية الأبطأ، أو ما يسمى بـ "عنق الزجاجة" (Bottleneck)، ولعل المسمى مستمد من معدل تدفق الماء الذي يتحدد بوسع عنق الزجاجة.

وعليه، فإنه عندما تتوفر إمكانية إضافة عمال أو آلات لزيادة الطاقة الإنتاجية، فإنه لا بد أن يكون التوسع في عنق الزجاجة حتى يظهر الأثر في تدفق الإنتاج.

ولتوضيح مفهوم عنق الزجاجة يفضل تنفيذ تمرين التيجان الورقية.

3. المعدات المطلوبة:

صنف الماكينات والمعدات المطلوبة إلى : تجهيزات إنتاجية ، تجهيزات مساعدة ، تجهيزات خدمية ، قطع غيار ، ثم قم بتحديد الاختيار الأمثل لنوعية ومصدر الماكينات والمعدات ، وفسر أسباب الاختيار ، ثم ضع قائمة بالماكينات والمعدات المختارة توضح : العدد المطلوب من كل منها ، المواصفات ، الطاقة الإنتاجية التي تحققها كل منها ، (سواء كانت تجهيزات إنتاجية ، أم تجهيزات مساعدة ، أو تجهيزات خدمية ، أو قطع غيار .

المواصفات	إجمالي التكلفة	تكلفة الوحدة	العدد	الآلات والمعدات والأجهزة

وفيما يلي بعض العناصر وعوامل التأثير على القرار في شراء الأجهزة والمعدات هي على النحو التالي:

- ✓ تكلفة وتوفر الماكينات
- ✓ توفر الأفراد من ذوي المهارات في الصيانة.
- ✓ توفر وتكلفة قطع الغيار
- ✓ إمكانيات تصنيع الأجهزة والمعدات المحلية/الوطنية

ADVICE

من المستحسن وكلما كان ذلك ممكناً أن يتم شراء المعدات والأجهزة من الموردين والمصنعين المحليين وذلك بسبب أن الخدمة وإمكانية الحصول على قطع الغيار أسهل وأسرع وعموماً إذا ما وجد أنه من الأفضل استيراد هذه الأجهزة يجب النظر في النقاط التالية:



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

- 1- عند وضع أمر الشراء للمعدات يجب تحديد المطلوب بأكبر قدر من الدقة والمواصفات (لأن الكثير من صانعي مثل هذه الأجهزة لديهم سلع ومنتجات شديدة الشبه ببعضها البعض).
- 2- يجب ذكر المعلومات المتعلقة برقم موديل الماكينة وطريقة استخدامها للكهرباء (فاز أو 3 فاز) وعدد وأنواع قطع الغيار المطلوبة وفي الكثير من الأحيان قد يتطلب الأمر المساعدة من متخصص وفني لوضع تفاصيل الطلب بالدقة المطلوبة.
- 3- لا بد من توفير المعلومات المتعلقة بموردي الماكينات والمعدات وأنواعها المختلفة، ومعلومات تفصيلية عنها هي في أغلب الأحيان صعب الحصول عليها إلا إن كتالوجات وكتيبات المصنعين والتفاصيل الفنية المتعلقة بها والموردين يمكن توفيرها في المكاتب والوكالات الوطنية والدولية كذلك يمكن الحصول على معلومات بهذا الشأن من غرف التجارة والجامعات ومؤسسات البحوث وسفارات الدول أو مكاتب التمثيل التجاري إضافة إلى جمعيات أصحاب المصانع.

✓ ويجدر الذكر هنا أن تكلفة المعدات والآلات تعد من التكاليف التأسيسية للمشروع التي تدفع في بداية المشروع، بينما يتم احتساب إهلاك الماكينات كتكلفة تشغيلية حسب العمر الافتراضي للماكينة كما سيرد لاحقاً.

4. التكاليف التشغيلية للمشروع:

هي عبارة عن النفقات المرتبطة بتشغيل وإدارة المنشأة التي تدفع بشكل دوري؛ وهي تشمل كلا من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. التكاليف الثابتة، مثل النفقات العامة (كالإيجار والفواتير وراتب المدير) حيث تبقى التكلفة كما هي بغض النظر عن عدد المنتجات التي يتم إنتاجها. أما التكاليف المتغيرة، (مثل المواد الخام)، يمكن أن تختلف وفقاً لكمية الإنتاج.

أولاً/ المواد الخام

من أجل تقدير دقيق لكمية المواد الخام المطلوبة للعملية الإنتاجية، من الممكن الرجوع إلى مخطط تدفق العملية وتقدير كمية المادة الخام المطلوبة في كل مرحلة كما أنه من الضروري احتساب كميات الفاقد المتوقعة خلال تحضير المزيج المطلوب.

المواد الخام	المواصفات	تكلفة الوحدة	إجمالي التكلفة	المواصفات



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

وفي حالة المشاريع التجارية، فإن المواد الخام هي عبارة عن المنتجات التي يكتنيها صاحب المشروع من تاجر الجملة، وهنا يصعب تحديد دورية شراء هذه البضائع، حيث يقوم صاحب المحل بشراؤها حسب نفاذها والطلب عليها.

ثانياً/ الأيدي العاملة

فيما يتعلق بعدد ونوعيات طاقم العمال المطلوبين لتشغيل المشروع هذا الموضوع يجب أن يؤخذ جنباً إلى جنب مع قرارات اختيار وشراء المكائن والأجهزة والمعدات وبالنظر لخط سير العمل في المشروع فإنه يمكن بتحليل مراحل الإنتاج إلى عدة أجزاء وفي كل مرحلة يتم إقرار عدد الكادر البشري المطلوب لهذه المرحلة. كما علينا أن نضيف هنا الكوادر البشرية المطلوبة للمخازن ومراقبة النوعية والمحاسبين وموظفو التخطيط.

فعلى سبيل المثال في مخطط تدفق العملية لمخبر التنور، نجد أن المخبز يحتاج إلى خباز، وعامل مساعد على الأقل بالإضافة إلى السائق لتوزيع الخبز. هؤلاء هم العمال المباشرون في العملية الانتاجية، وقد يحتاج المخبز إلى مدير ومحاسب لإدارة المشروع.

في كثير من الأحيان يكون العامل متعدد المهام، كأن يكون مدير المشروع هو أحد العاملين في الإنتاج، أو أن يكون مسئول التسويق والمبيعات هو نفسه المحاسب. وعادةً ما يكون ذلك بشكل واضح في المشاريع الصغيرة التي تتسم بقلّة عدد العمال. ولأغراض التخطيط، من المفيد أن يتم تقسيم الرواتب والأجور حسب المهام، فإذا كان الموظف أ يتقاضى 2000 شيكل شهرياً، ويعمل 40% من وقته كمحاسب، و 60% كموظف مبيعات لمشروع صغير، فإنه يتقاضى 800 شيكل كمحاسب و1200 شيكل كموظف مبيعات. ويفيد هذا الأسلوب في تحليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة من أجل تخطيط سليم لزيادة كفاءة العمل.

ثالثاً/ تكاليف أخرى لازمة للتشغيل

في هذا البند يتم حساب التكاليف الأخرى اللازمة لتشغيل المشروع غير المواد الخام والعمالة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- ✓ تكاليف صيانة وتصليح الماكينات،
- ✓ إيجار المحل
- ✓ الفواتير (الهاتف+ الكهرباء + المياه)
- ✓ محروقات والزيوت



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

✓ التأمين و معدات لإطفاء الحرائق

✓ الاهلاك على المعدات والأصول

حيث يتم تقدير التكلفة السنوية لهذه البنود ليتم إضافتها لإجمالي تكاليف المشروع كما سيرد في حساب القوائم المالية.

• الإهلاك على المعدات والأصول

الإهلاك هو ذلك النقص في قيمة الأصل والنتائج عن مجموعة من العوامل سواء كانت هذه العوامل ذاتية " مرتبطة بذات الأصل الاستخدام والصيانة... الخ، وأخرى غير ذاتية أي غير متعلقة بذات الأصل كاللقادم ومضى المدة.

إن حساب الإهلاك وتحميله على حساب الأرباح والخسائر يعتبر ذا أهمية بالغة للأسباب الآتية :

- 1- أن عدم حساب الإهلاك أو حسابه بأقل مما يجب يؤدي إلى عدم صحة النتائج التي تظهرها القوائم المالية ، علاوة على أنه يهدر مبدأً مقابلة النفقات بالإيرادات لتحديد صافي ربح المشروع .
- 2- أنه إذا ما حسب الإهلاك بطريقة صحيحة فإن حساب الأرباح والخسائر يظهر الأرباح الحقيقية للمشروع وبالتالي يمكن توزيع هذه الأرباح مع الاحتفاظ برأس المال سليماً، في حين أنه إذا لم يحسب الإهلاك أو تم حسابه بأقل مما يجب فإن الأرباح الظاهرة تكون غير حقيقية، وإذا ما تم توزيع هذه الأرباح فإنه يعتبر توزيعاً من رأس المال.
- 3- يساعد حساب الإهلاك بطريقة سليمة على إمكان المقارنة بين العيب السنوي للأصل القديم بمثيله للأصل الجديد عند التفكير في استبدال الأصل بأصل أحدث منه.

وهناك عدة طرق لحساب الإهلاك على المعدات والأصول نذكر منها:

- طريقة القسط الثابت: وتقوم هذه الطريقة على افتراض أن الإهلاك يتوقف كلية على عامل الزمن أي أن قيمة الأصل تتناقص بقيمة ثابتة من سنة لأخرى ومن ثم يتم توزيع القيمة الواجب إهلاكها للأصل بالتساوي على عمره الإنتاجي المتوقع ، وبالتالي فإن الإهلاك السنوي يكون ثابت من سنة لأخرى
قيمة الاهلاك = سعر الآلة او الماكنة/ العمر الافتراضي للآلة.

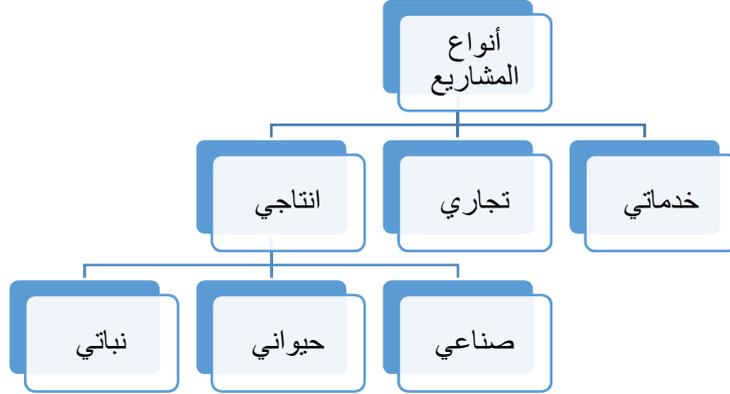
5. حساب الإنتاجية



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

تختلف المشاريع من حيث طبيعتها والعمليات التي تتم داخلها وقد تم تقسيم المشاريع الي :



يمكن بصفة عامة تعريف مصطلح الطاقة الإنتاجية بأنه حجم أو عدد الوحدات التي يتم إنتاجها خلال فترة معينة. والإنتاجية، بأبسط معانيها، هي نسبة المخرجات إلى المدخلات. وهي مقياس للكفاءة التي تحول بها المنشأة المدخلات إلى مخرجات. وتقاس الإنتاجية بمقارنة كمية المخرجات من السلع والخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها. ولعل تحديد الطاقة الإنتاجية للمنشأة من المراحل الهامة والضرورية في دراسة الجدوى الفنية والإنتاجية لأي مشروع مقترح، ويتطلب ذلك ضرورة تحديد حجم الإنتاج المستهدف والذي تبني عملية تحديده على النتائج التي توصلت إليها دراسة الجدوى التسويقية، ويجب تحديد الطاقة الإنتاجية الأكثر اقتصادية لمواجهة الطلب عبر سنوات العمر الافتراضي للمشروع. وعادةً ما يتم تحديد الطاقة الإنتاجية القصوى لأي مشروع حسب "المورد الأندر"، مثلاً الطاقة الإنتاجية للماكينة (في حالة مشروع إنتاجي)، أو عدد العاملين، أو مساحة المكان، الخ؛ حسب معطيات المشروع.

وهناك عدة مقاييس للطاقة الإنتاجية تختلف حسب طبيعة عمل المنشأة، ففي المشاريع الإنتاجية التي تنتج أنواع محددة من المنتجات، يسهل قياس معدل المخرجات بعدد الوحدات في الوحدة الزمنية، في حين أنه في المشاريع التي تقدم منتجات أو خدمات متنوعة وذات اختلاف كبير، فإن قياس الإنتاجية عادةً ما يكون بدلالة حجم المدخلات: كعدد الماكينات، أو العمال أو ساعات التشغيل المتاحة.

مقاييس الطاقة الإنتاجية:

- كمية الإنتاج خلال الفترة بالوحدات (طن، لتر، متر، كرتونه ... الخ).
- عدد ساعات التشغيل أو ساعات العمل المباشر خلال الفترة.
- عدد الآلات وخطوط الإنتاج لدى المشروع.
- مقاييس مالية مثل قيمة الإنتاج خلال الفترة بالدولار أو أي وحدة نقد.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

الطاقة الإنتاجية المستغلة: هي حاصل قسمة التشغيل الفعلي للمشروع على أقصى قدرة إنتاجية للمشروع

اليوم الرابع والخامس: الإدارة المالية ومسك الدفاتر المحاسبية

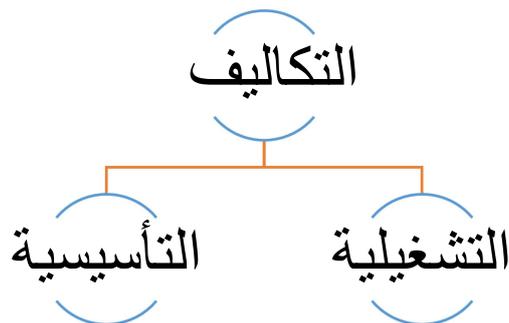
الهدف من التدريب: يهدف التدريب بداية الى تزويد المشاركين بالمهارات الاساسية اللازمة لتطوير وتنمية قدراتهم في مجالات مسك الدفاتر المحاسبية وتبويب وتصنيف العمليات المالية، وكيفية الاستفادة من المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية المناسبة.

محاور التدريب الرئيسي:

- مفهوم التكاليف وأنواعها.
- قائمة الدخل.
- الدفاتر المحاسبية.

أولاً : مفهوم التكاليف و أنواعها

➤ التكاليف: هي عبارة عن مبالغ مالية يتحملها المشروع بهدف بدأ العمل والحصول على الإيراد.





ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

• التكاليف التأسيسية

هي كل المصروفات التي تصرف قبل بدء العمل عند تأسيس المشروع أو قبل الحصول على الإيراد و تدفع لمرة واحدة .
وتتضمن التكاليف التأسيسية كل من:

- الآلات والمعدات
- أول دفعة من المواد الخام
- أول دفعة من الإيجار المكان
- المصروفات السابقة التشغيل من ديكورات و تمديد شبكات كهرباء و مياه و خطوط الانترنت و الترخيص و الرسوم

• التكاليف التشغيلية

هي النفقات المرتبطة بتشغيل و إدارة المشروع و التي تدفع بشكل دوري وتشمل كلا من التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة .

• الهدف من معرفة التكاليف الثابتة و المتغيرة

1. حساب تكلفة الوحدة .
2. حساب حجم المبيعات عند نقطة التعادل.
3. أن تكاليف المتغيرة أفضل من التكاليف الثابتة لأنه يمكن التحكم فيها .
4. معرفة هامش المخاطرة من خلال حساب فترة الاسترداد.

➤ تكلفة الوحدة (تنفيذ تمرين عصير الليمون)

يمكن حساب تكلفة الوحدة من خلال قسمة التكاليف التشغيلية (مجموع التكاليف الثابتة و المتغيرة) على عدد الوحدات .

القانون:

مجموع التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

= تكلفة الوحدة



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

عدد الوحدات

➤ فترة الاسترداد :

هي الفترة أو الوقت الذي يتم فيه استرداد أو الحصول على رأس المال .

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{التكاليف التأسيسية}}{\text{صافي الربح}}$$

مثال :

$$\text{تكاليف التأسيسية} = 10000 \quad \text{صافي الربح} = 5000$$

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{10000}{5000} = 2 \text{ سنة}$$

➤ قائمة الدخل:

هي قائمة تبين نتيجة نشاط المشروع من ربح أو خسارة وذلك بمقابلة الإيرادات بالمصروفات المرتبطة بها خلال السنة أو الفترة المحاسبية وترجع أهمية هذه القائمة:

- لتوفيرها معلومات تساعد على التنبؤ بالتدفقات النقدية
- تساعد هذه القائمة في تقييم أداء المشروع لما تحويه من أرقام تدل على الربحية أو الخسارة ومن المؤكد انه كلما زادت الربحية كلما كان موقف المشروع جيد.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

➤ مسك الدفاتر المحاسبية

ان اي مشروع بحاجة الى آليه لجمع البيانات والمعلومات عن العمليات التي يقوم بها، وتسجيلها وتحويلها الى شكل ذو دلالة ومعنى وقابل للاستخدام، ويتم ذلك من خلال مجموعه من القواعد والمفاهيم الاساسية، وهذه الآلية تسمى مسك الدفاتر المحاسبية.

• اهداف مسك الدفاتر المحاسبية:

- 1- تسجيل جميع العمليات المالية التي تحدث في المشروع عند حدوثها.
- 2- توييب وتصنيف العمليات المالية.
- 3- استخراج نتائج اعمال المشروع من ربح او خسارة.
- 4- المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.
- 5- توفير معلومات تخدم فئات من داخل المشروع او خارجه.

• بعض المفاهيم الهامة:

- الإيرادات: هي جميع ما حصل عليه المشروع مقابل بيع بضاعة او تقديم خدمات.
- المصروفات: هي جميع التكاليف التي يتحملها المشروع مقابل الحصول على الإيرادات مثل تكلفة البضائع والخدمات.
- قائمة الدخل: قائمة تبين نتيجة اعمال المشروع من ربح او خسارة.
- العملية المالية: هي العملية التي تحدث في المشروع وتؤثر على مبلغ او طبيعة أحد الحسابات التي يتم التعامل معها داخل المشروع.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

• انواع الدفاتر المحاسبية وهي كالتالي:

- دفتر الدائنين: دفتر الذين لهم على ديون نسجل به عند الشراء الاجل.
- دفتر المدينين: دفتر الذين لي عليهم ديون نسجل به عند البيع الاجل.
- دفتر المبيعات: به يتم تسجيل اي عملية بيع سواء كانت نقدا او بالأجل.
- دفتر المشتريات: به يتم تسجيل اي عملية شراء سواء كانت نقدا او بالأجل.
- دفتر الصندوق: نسجل به عند ادخال او اخراج اي مبلغ من الصندوق.
- دفتر المصروفات: به يتم تسجيل اي عملية من عمليات المصروفات.
- دفتر المخزون: يستخدم لضبط المخزون حيث يسجل به عند ادخال البضائع او اخراجها من المخزون.

تمرين 1 :

اسئلة عمليه عن مسك الدفاتر المحاسبية، ومن الملاحظ انه يتم استعمال وشرح هذه الدفاتر دفعه واحدة فيجب ان تكون هذه الدفاتر مكتوبة على اللوح جميعها في نفس الوقت حتى يتم تطبيق الاسئلة عليها، حيث ان العملية المالية الواحدة قد يتم تسجيلها في اكثر من نوع من الدفاتر المحاسبية.

• دفتر الدائنين (الذين لهم علي ديون)

الاسم

التاريخ	البيان	رقم المستند	مشتريات او (قرض)	مدفوعات	الرصيد
---------	--------	-------------	-------------------	---------	--------



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

• دفتر المدينين (الذين لي عليهم ديون)

الاسم :

التاريخ	البيان	رقم المستند	مبيعات	مدفوعات	الرصيد

• دفتر المبيعات :

التاريخ	اسم المشتري	البيان	رقم الفاتورة	نقدا	على الحساب	المبلغ الاجمالي



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

• دفتر المشتريات :-

التاريخ	اسم البائع	البيان	رقم الفاتورة	نقدا	على الحساب	المبلغ الاجمالي

• دفتر الصندوق :

التاريخ	البيان	رقم المستند	مقبوضات	مدفوعات	الرصيد



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum

• دفتر المصروفات :-

التاريخ	المصرف	رقم المستند	القيمة	ملاحظات

• التمرين:

في 1/1 بدأ أحمد مشروعه (تجارة الجملة) بأن أودع في صندوق محله مبلغ 3000 دينار و هي المبلغ المقترض في ذلك التاريخ من إحدى المؤسسات بفائدة شهرية 1%).

في 1/2 قام بشراء بضاعة من شركة النور بمبلغ 1500 دينار دفعها نقداً بموجب فاتورة رقم 105.

في 1/5 قام بشراء بضاعة بمبلغ 500 دينار من شركة الهدى دفع منها 200 دينار و الباقي على الحساب بالفاتورة رقم 506.

في 1/7 باع بضاعة بمبلغ 600 دينار نقداً بموجب الفاتورة رقم 1

في 1/12 قام بدفع مبلغ 200 دينار لصاحب المحل (إيجار) بموجب سند الصرف رقم 1.

في 1/15 باع بضاعة بمبلغ 300 دينار على الحساب للسيد مهدي بموجب الفاتورة رقم 2

في 1/31 تم دفع فائدة القرض للشهر الأول بموجب سند الصرف رقم 2

في 1/31 دفع أجور للعامل عن شهر يناير بمبلغ 300 دينار بموجب سند الصرف رقم 3

في 2/1 باع بضاعة بمبلغ 500 دينار لمحلات الأمل قبض منها 250 دينار و الباقي على الحساب بموجب الفاتورة

رقم 3



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية

Palestinian Agricultural knowledge forum



في 2/7 اشترى بضاعة بمبلغ 400 دينار من شركة الهدى على الحساب بالفاتورة رقم 58

في 2/15 باع بضاعة على الحساب لمحلات الأمل بمبلغ 800 دينار على الحساب بموجب الفاتورة رقم 3

في 2/20 دفع مبلغ 300 دينار مما عليه بموجب سند الصرف رقم 4

في 2/25 استلم مبلغ 600 دينار من محلات الأمل مما عليهم بموجب سند القبض رقم 1

في 2/28 تم دفع فائدة القرض للشهر الثاني بموجب سند الصرف رقم 5

في 2/28 تم دفع اجر العامل عن الشهر الثاني 150 دينار بموجب سند الصرف رقم 6

المطلوب: تسجيل العمليات السابقة في دفاتر مشروع أحمد.

نصائح لإدارة مالية سليمة:

- التسجيل الفوري لكافة العمليات التي تتم في المشروع في الدفاتر والسجلات الخاصة بذلك.
- اجراء مراجعة لما هو مسجل بالدفاتر والسجلات المحاسبية على فترات دورية للتأكد من صحة وسلامة تسجيل العمليات بالدفاتر والسجلات، كذلك يجب عند اجراء هذه المراجعة الا يشترك موظف في مراجعة الاعمال التي قام بها، حيث انه يجب ان تتم عملية المراجعة من قبل جهة مستقلة عن الموظف الذي قام بتنفيذ المهام المراد مراجعتها.
- اجراء الجرد الفعلي للأصول واهمها النقدية والمخزون، حيث انه يجب مطابقة النقدية الموجودة في الدفاتر والسجلات مع النقدية الموجودة فعلياً في الصندوق، كذلك يجب مطابقة كميات المخزون المسجلة في الدفاتر والسجلات مع تلك الموجودة في المخزون بشكل فعلي، مع مراعاة ان تتم هذه العملية بشكل دوري ومستمر وبشكل مفاجئ احياناً، كذلك إذا كان هناك اختلاف بين السجلات وبين الواقع يجب تحديد سبب هذا الاختلاف وتحديد المسؤول عن ذلك واتخاذ الاجراء اللازم.
- في حال كان هناك مقبوضات بالشيكات المؤجلة، يجب تصوير الشيكات قبل ايداعها في البنك وذلك للرجوع اليها في حال حدث اي خلاف مع الزبائن، كذلك للرجوع اليها عند اجراء عمليات الرقابة.



ملتقى المعارف الزراعية الفلسطينية Palestinian Agricultural knowledge forum

- اجراء تسوية بنكية بشكل مستمر، حيث ان التسوية البنكية ضرورية ومهمة للمشروع لتجنب اي حالة من حالات الغش والخداع من قبل الزبائن في حالة الشيكات المرجعة، كذلك لكشف اي حالة احتيال ان وجدت من قبل المحاسب من جهة والموظف الذي يقوم بعملية الايداع من جهة أخرى.