

**محتويات المنهج:**

- الفصل الأول : الريادة ومداخل دراستها واستراتيجياتها.  
الفصل الثاني : الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة.  
الفصل الثالث : دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة.  
الفصل الرابع : إدارة التمويل في المشروعات الصغيرة.  
الفصل الخامس : التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة.  
الفصل السادس : إدارة المخاطر والتأمين في الصناعات الصغيرة.  
الفصل السابع : إدارة الشراء والمخزون وتخطيط الاحتياجات في المشروعات الصغيرة.  
الفصل الثامن : المشروعات الصغيرة الإلكترونية.  
الفصل التاسع : التسعير في المشروعات الصغيرة.  
الفصل العاشر : الإعلان والترويج في المشروعات الصغيرة.  
الفصل الحادي عشر : المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمشروعات الصغيرة.

## الفصل الأول / الريادة ومداخل دراستها واستراتيجياتها

### أولاً / مقدمة :

~ الريادة Entrepreneurship تحمل في طياتها الكثير من المعاني، فإلى اللغة العربية تعني تعهد الشيء أو إرادته وطلبه وفي الإنجليزية **Takes Under**.

~ لا يتفق الكتاب والباحثين على معنى واحد للريادة، لذلك تم توليد العديد من المفاهيم المتعلقة بمصطلح الريادة واستخدامها لتعني :

- الإبداع والابتكار Innovation
- الاختراع Invention
- الاكتشاف Discovery
- الجديد New
- الشيء غير المألوف Novelty
- الشيء المليء بالقوة والنشاط، Dynamic
- العمل الخلاق Creativity
- تحمل المخاطرة Risk Taking
- الريادة كلمة متعددة الأبعاد قد تتعلق بـ:
  - الفرد.
  - أو الشركة.
  - أو الإقليم.
  - أو الصناعة.
  - أو حتى بشعب معين.

~ يرجع الاختلاف في معنى الريادة إلى خلفيات الباحثين والكتاب (اقتصادية، اجتماعية، مهنية...)

~ بشكل عام مصطلح الريادة يعني : **الإجراءات الإبداعية جميعها التي يقدمها الفرد داخل المنظمة من أجل إيجاد المشروع الريادي.**

~ تاريخياً يعود مفهوم الريادي في العمل Entrepreneur إلى:

- العصور الوسطى تطلقه على الشخص الذي يدير مشاريع الإنتاج الكبيرة.
- في القرن ١٧ تطلقه على الشخص الذي يبرم عقوداً مشروطة مع الحكومة.
- في القرن ١٨ تم التمييز بين :
  ١. الشخص الذي يزود الآخرين برأس المال باعتباره مستثمراً.
  ٢. الشخص الذي يحتاج رأس المال باعتباره ريادياً ليستخدم رأس المال.
- في القرن ١٩ عرف الريادي بأنه الشخص الذي ينظم المشروع ويديره للحصول على مكتسبات فردية مستخدماً مهاراته وخبراته على أمل أن يحقق مكاسب من خلال تشغيل هذه المصادر، وتعرضه للمخاطر.
- في القرن ٢٠ عرف الريادي بالمبتكر المبدع الذي يعيد تنظيم شكل الإنتاج باستخدام اختراع معين أو وسيلة تكنولوجية جديدة، أو إنتاج سلعة قديمة بطريقة جديدة.

~ الناطقون بالإنجليزية يعرفون الريادة بأنها المشروع الصغير والجديد.

~ الناطقون بالألمانية يعرفونها بالقوة والملكية أي الشخص الذي يملك مشروع ويديره بنفسه في آن واحد.

## ثانياً / مفهوم الريادة :

## الريادي:

يشير إلى الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطرة والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات، وإيجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم وبحيث تكون النتيجة إما التعرض للمكاسب المادية والمعنوية، أو التعرض للخسارة المادية والمعنوية.

## الريادة التنظيمية:

هي مجموعة الإجراءات التي يقوم بها شخص او مجموعة من الأشخاص من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات.

## المزيج الذي يتداخل في تعريف الريادة:



## ثالثاً / أهمية الريادة:

- يتصف العالم اليوم بحدوث تغير سريع في مجالات الحياة كافة وبخاصة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية مما يؤكد أهمية وجود أشخاص رياديين قادرين على الاستجابة لهذه التغيرات وبحيث تكون استجابتهم على شكل إيجاد مشاريع جديدة، وفرص عمل جديدة تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي.
- يشير تقرير مراقبة الريادة العالمية إلى وجود **علاقة طردية** بين أنشطة الريادة وبين زيادة نمو اقتصاديات الدول التي شملها التقرير.
- لزيادة الاهتمام العالمي بالريادة أصبحت مسار دراسي في الجامعات المدارس.
  - تعتبر الريادة مهمة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل في:
    ١. أحداث التغيير والتحول إذ أن الإبداع أهم الخصائص المميزة للريادة.
    ٢. إيجاد العديد من المشروعات التي تعتبر مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
    ٣. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.

٤. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس الناتج عن الدخول المتتالي للمنافسين.
٥. إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
٦. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد نتيجة البدء بإنشاء شركات جديدة.
٧. التنوع الكبير في الجودة والنوعية إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة وإبداعاً اقتصادياً.

### رابعاً / يختلف دور الريادي عن دور المدير في:

يمتاز الريادي عن المدير في :

١. ملكية المنظمة : حيث يمارس الريادي دور المدير ودور مالك المنظمة.
٢. إيجاد منظمة جديدة : الريادي يعمل على إيجاد المنظمة وتشغيل جميع العناصر المختلفة المكونة للمنظمة وإعطائها مسمى قانوني.
٣. تقديم ابتكار إلى السوق : يعتبر الابتكار جزءاً مهماً من أنشطة الريادة وعنصراً أساسياً لإيجاد الثروة ، خاصة وان تقديم الابتكار هو المهمة الأساسية للريادي. ( منتج جديد، تطوير منتج، أسلوب جديد يقلل التكلفة أو أكثر ملائمة )
٤. تحديد الفرصة السوقية : القدرة على تمييز الفرص من العناصر المهمة لنجاح الريادي، إضافة إلى قدرته على استغلالها بطريقة مناسبة.
٥. القدرة على اكتساب التطبيقات والأساليب والخبرات الجديدة.
٦. القدرة على القيادة.

### خامساً / المشروعات الصغيرة:

- تحدد المشروعات الريادية الصغيرة أسواقها حسب نظامها، أي تتحرك حسب السوق او الزبون بغض النظر عن حجمها أو قطاع الصناعة التي تعمل فيه، بينما تقوم المشروعات الكبيرة على أساس متغير العرض.
  - تعتبر المشروعات الصغيرة أكثر ميلاً إلى الأخذ بالمخاطرة لأنه ليس لديه الكثير لتخسره.
  - الأسباب الرئيسية التي تجعل المشروعات الصغيرة تتجه نحو الابتكار والأعمال الريادية أكثر مما تقوم به المشروعات الكبيرة تتمثل في:
١. المشروعات الصغيرة تدار من قبل مدير المشروع (الريادي) الذي يتمتع بروح المبادرة وبمهارات الريادة من حيث دراسة البيئة واكتشاف الفرص.
  ٢. المشروعات الصغيرة عادة تكون بسيطة في تنظيمها وبالتالي توجه نشاطها نحو الهدف الأساسي الذي أنشئت من أجله، بينما المشروعات الكبيرة لديها وظائف كثيرة تتقاسم الاهتمام من النشاط الأساسي.
  ٣. المشروعات الصغيرة تنتم بصغر الحجم وقابلية التغيير والانتقال إلى الجديدة بنسب خضرة أقل مما هو الأمر عليه في المشروعات الكبيرة.
  ٤. المشروعات الصغيرة اقرب إلى السوق لارتباطها بالمتغيرات السريعة والمستهلك.
  ٥. الريادي في المشروعات الصغيرة مستعداً للمحاولة وجاهزاً لاغتنام الفرص، بينما في المشروعات الكبيرة لا بد من إجراء الكثير من الدراسات والالتزام بالقواعد التي تضعها الشركات كشرط لقبول الفكرة أو المشروع.

### سادساً / متطلبات إقامة المشروعات الريادية:

١. السياسات والبرامج الحكومية التي تسهم في دعم الأعمال الريادية : من خلال
  - أ- توفير البيئة الاقتصادية المشجعة والمحفزة.
  - ب- إيجاد البنية التحتية الضرورية للمشروعات.
٢. الخلفية الثقافية والاجتماعية والمهنية للشخص.

٣. **التسويق** : يلعب دوراً أساسياً في إيجاد المشروع ويجب:

أ- امتلاك المعرفة المتعلقة بكيفية تقديم المنتج.

ب- تحديد السعر المناسب.

ت- كيفية التوزيع.

ث- كيفية ممارسة نشاط الدعاية والإعلان.

٤. **دور الأشخاص الرياديين الذين حققوا نجاحاً متميزاً في أعمالهم** في جذب الأشخاص الآخرين وتشجيعهم على البدء بممارسة الأنشطة الريادية.

### سابعاً / تصنيف الرياديين:

• أشار لاندو Landou إلى أنه يمكن تصنيف الرياديين بناء على خصائص الريادي الى:

١. **القدرة على الابتكار.**

٢. **تحمل المخاطرة.**

○ **قد يكون الشخص:**

١. **مغامر:** إذا كانت درجة المخاطرة عالية ودرجة الإبداع منخفضة.

٢. **توافقي:** درجة مخاطرة منخفضة ودرجة إبداع منخفضة. معتمداً على هامش التحسينات أو الإبداع من المؤسسات القائمة.

٣. **الريادي:** يقبل على العمل بدرجة عالية من الإبداع والمخاطرة.

٤. **الحالم:** يقدم على العمل عندما تكون درجة المخاطرة منخفضة ودرجة الإبداع عالية.

### تصنيف Landau للرياديين :

		القدرة على الابتكار	
		منخفض	عالي
تحمل المخاطرة	عالي	المغامر Gambler	الريادي Entrepreneur
	منخفض	توافقي Consolidator	الحالم Dreamer

## ثامناً / مداخل دراسة الريادة :

- تختلف مداخل دراسة موضوع الريادة باختلاف المواضيع التي تبحثها ومنها:
  ١. الإجراءات أو العملية المتبعة للحصول على المنتج أو الخدمة من خلال مراحلها (الإعداد، الحضانه، الوضه أو الإضاءة، التحقق من الحل).
  ٢. المخرجات : يتم التركيز فيها على المنتج النهائي والخدمة النهائية.
  ٣. السمات الشخصية للفرد.
    - أ- حب الفضول وزيادة الفضول، عدم الرضا عن الوضع الحالي.
    - ب- تحديد هدف سام والالتزام به، سرعة البديهة، النقد الذاتي.
    - ت- الأصالة، وضوح الرؤيا. العمل الدؤوب والجاد.
    - ث- التكيف والمرونة، الثقة بالنفس، تقبل الأفكار الجديدة، الحزم.
    - ج- القدرة على التغيير، التمتع بالقوة، الشوق للتعلم.
    - ح- البحث عن المعرفة والمعلومات.
    - خ- الالتزام مع الآخرين.
  ٤. القيم والقدرات الفردية : (يتبنى القيم والمبادئ التي تمنحه قوة الدفع اللازمة لتحقيق الهدف)

## تاسعاً / دور الريادة في الاقتصاد المعاصر:

- الريادة تعتبر ذات اهمية كبيرة في الاقتصاد لأنها تعمل على إيجاد قيمة مضافة تعود بالفائدة على كل من الأفراد والمنظمة والمجتمع وعلى النحو التالي:
  ١. توحيد مجموعة العناصر الاقتصادية ( المادة الخام، القوى العاملة المادية والعقلية، رأس المال، ويضيف لها بعض الاقتصاديين الريادة كعنصر من عناصر الإنتاج).
  ٢. جعل الأسواق كقوة من خلال توزيع المصادر بطريقة مثالية تمكن الأفراد من تعظيم المكتسبات.
  ٣. قبول المخاطرة : يعتقد بعض الاقتصاديين أن الدور الأساسي للريادي هو ان يقبل المخاطرة نيابة عن الآخرين.
  ٤. تعظيم عوائد المستثمرين.
  ٥. المعلومات عن السوق : يبقى الريادي على اتصال دائم مع المعلومات عن الأسواق ليستطيع استغلال الفرصة السانحة والإفادة عن ميزة توافر هذه المعلومات.

## عاشراً / العوامل المؤثرة في تكوين الريادة:

- هناك ثلاث عوامل رئيسية تسهم في دفع الشخص نحو العمل الريادي هي:
  ١. العوامل الشخصية :
    - أ- الرجل العظيم : من خلال الصفات التي تجعل منه رجلاً عظيماً.
    - ب- عدم التطابق بالانسجام الاجتماعي: عدم الانسجام في بيئة الريادي فإن النتيجة ستكون إيجابية، وتعتبر السبب الرئيسي لتحريك الريادي نحو إيجاد مشروعه الخاص.
    - ت- نوع الشخصية: (انطوائي، سلبي، إيجابي، متحفظ، عفوي).
    - ث- سمات الشخصية: ( الابتكار، الاستقلالية ، القدرة على السيطرة، الرغبة في القيادة...)
    - ج- التطور الاجتماعي: الريادي يتطور ولا يولد.
  - ~ يمكن تطوير هذا السلوك من خلال التفاعل بين الأشخاص وبين البيئة بعضها يعود للريادي نفسه وبعضها يعود للبيئة.

~ لا يتم الحكم على الشخص بانه ريادي من خلال عمل يقوم به، ولكن من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها.

ح- **بيئة الطفولة والعائلة:** تؤثر كيفية تربية الأطفال في توجيههم لأن يكونوا أشخاصاً رياديين.

خ- **التعليم.**

د- **العمر:** أثبتت الدراسات أن أنشطة الريادة تبدأ من عمر ٢٢ حتى ٤٥ سنة.

ذ- **تاريخ العمل:** إن عدم الرضا في العمل الحالي أو عد الحصول على الترقيات من العوامل المؤدية إلى بدء العمل الجديد.

ر- **الأصدقاء.**

ز- **المخاطرة وحب المغامرة.**

## ٢. العوامل التي تتعلق بالمنظمة:

○ **الهيكل التنظيمي** يعتبر عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح المشروع الريادي المعتمد على استراتيجيات الإبداع والابتكار والمعرفة التي يمتلكها الأفراد.

○ التنظيم المرن أصبح مورداً مهماً من موارد المنظمة.

○ يقل الاعتماد على الأطر التنظيمية الهرمية وتبنت المنظمات المتميزة مفهوم السيولة التنظيمية والذي يعتمد فيها على شبكة واسعة من الاتصالات غير الرسمية والمفتوحة.

## ٣. العوامل الخارجية.

أ- **السمات العامة للمجتمع:** هي الثقافة السائدة في المجتمع مثال:

i. احترام السن والأقدمية.

ii. أو تأكيد الذات والتنافس.

ب- **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:** تتعلق بحالة البنية التحتية في المجتمع.

ت- **توافر أجواء الحرية في المجتمع.**

ث- **السياسات والقوانين والأنظمة.**

● تعتبر الريادة ظاهرة فردية بشكل أساسي تعتمد على:

١. ملاحظة الفرد ودقته في ترتيبها.

٢. البحث في إمكانية تطبيق المعارف.

٣. اتجاهاته الفرد نحو تحمل المخاطرة.

● يعتبر التقدم المتسارع في مجال التكنولوجيا من أكثر العوامل التي تساعد على تغيير ثقافة هذه المشروعات الريادية.

○ **من العوامل المساعدة على ذلك:**

١. السرعة الكبيرة والوقت القصير بين وقوع الحدث وردة الفعل على هذا الحدث.

٢. سرعة أنتشار المنتج.

٣. تقاسم المعلومات والمعرفة.

## أحدى عشر/ عناصر الريادة:

١. الريادي: هو الشخص الذي يقع في مركز إجراءات الريادة ويدير الإجراءات والأنشطة جميعها.
٢. الفرصة: هي الفجوة بين الواقع وبين ما هو محتمل في السوق وتمثل احتمالية تقديم خدمة الزبائن بطريقة أفضل من الطريقة الحالية.
٣. المنظمة: هي الإطار والوعاء الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كل من الأنشطة والمصادر والأشخاص.
٤. المواد: تشمل الموارد والإمكانات المتاحة التي يمكن للريادي أن يستثمرها في المشروع.

## إثنى عشر/ أسباب ممارسة النشاط الريادي:

١. الرغبة في تحقيق الذات.
٢. الانتقال من المهنة الحالية إلى المهنة الجديدة والذي قد يكون فيه درجة مخاطرة عالية.
٣. الفشل والإحباط من العمل السابق.
٤. تكوين الثروة يدفع الرياديين للعمل في بيئة عدم التأكد والمخاطرة.
٥. إبداع وتطوير منتج أو طريقة عمل جديدة.

## ثلاثة عشر/ المهارات الريادية:

١. مهارات إدارة الأعمال: تتعلق بـ:
  - أ- بدء العمل وتطويره وإدارته.
  - ب- مهارات التسويق والإدارة والتمويل والمحاسبة والإنتاج والتفاوض.
٢. مهارات إدارية: كـ:
  - أ- التخطيط.
  - ب- وضع الأهداف.
  - ت- القدرة على التحكم بالنفس والسلوك.
  - ث- إدارة النمو وتحمل المخاطرة .
  - ج- الاختراع والمواظبة والرؤية القيادية.
  - ح- القدرة على إدارة التغيير.
٣. المهارات الفنية: مثل:
  - أ- مهارات الكتابة.
  - ب- الإتصال الشفوية.
  - ت- السيطرة والتحكم بالبيئة المحيطة.

## أربعة عشر/ مرتكزات العمل الريادي في المنظمات:

١. يبدأ العمل الريادي باكتشاف الفرصة وتحليلها واستغلالها.
٢. العملية الريادية عملية إدراكية تبدأ بـ:
  - أ- المشاهدة أو التساؤل.
  - ب- التحليل والتفحص.
  - ت- تحديد كيف تلبي هذه الفرصة متطلبات الزبائن.
٣. يجب ان يكون العمل الريادي بسيطاً ليتم التغلب على الصعوبات.

## جامعة الملك فيصل عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

٤. العمل الريادي يبدأ صغيراً حيث يتطلب إمكانات وأموال قليلة وعدد أفراد قليل.
٥. يحاول العمل الريادي منذ البداية احتلال موقع القيادة.

○ **يضاف إلى المرتكزات السابقة ما يلي:**

١. الانتماء.
٢. الارتباط بالمنظمة.
٣. الحس الاقتصادي والاجتماعي.
٤. إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
٥. تخصيص جزء من وقت المدير للمشاركة في الأنشطة الريادية

### خمسـة عشر / استراتيجيات الريادة:

- لا يعتبر الربح فقط السبب الوحيد الضامن لبقاء المنظمة وديمومتها، وإنما القيم والأهداف طويلة الأجل هي التي تسهم في استمرارها في الأجل الطويل.
  - يربط البعض جوهر استراتيجيات الريادة بـ:
    - i. القيادة.
    - ii. التكلفة.
    - iii. التمايز في المنتج.
  - بينما يربطها البعض بـ:
    - i. الابتكار.
    - ii. تحمل المخاطرة.
    - iii. سرعة استغلال الفرص.
- **يشير بورتـر أن جاذبية الصناعة تحددها خمسة قوى هي:**

١. قوة الموردين.
٢. قوة المشتريين.
٣. المنافسين الجدد.
٤. البدائل المتاحة.
٥. المنافسين الحاليين.

○ **العناصر الواجب توفرها لتحقيق الإبداع الفعال الذي يعد سمة أساسية للمنظمات الريادية.**

١. **الاستراتيجيات الريادية:** التي تتصف بـ:
  - أ- تحمل المخاطرة.
  - ب- التركيز على الفعل الاستباقي بدلاً من رد الفعل.
٢. **الهيكل التنظيمي:** الذي يجب أن يتصف بـ:
  - أ- المرونة.
  - ب- التكامل بين الأنشطة.
  - ت- التوجه الكلي للمنظمة.
٣. **البيئة التنظيمية:** التي يجب أن تتصف بـ:
  - أ- الانفتاح.
  - ب- إيجاد نظام حوافز فعال.

ت- المساواة وتقاسم السلطة.

٤. استراتيجية المغامرة والأخذ بزمام المبادرة: يهدف الريادي من وراءها الوصول للسيطرة وقيادة السوق (أكثر الاستراتيجيات مخاطرة).
٥. استراتيجيات المفاجأة وأخذ الآخرين على غرة: يحقق الريادي فيها ما يريده الزبون قبل أن يفهم هذه الحاجة المنافسين.
٦. استراتيجية التمكّن: يراقب الريادي السوق ويخطط ليصل الى الاحتكار في منطقة صغيرة فيتجنب بذلك المنافسة.
٧. استراتيجية الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للسلعة: هي تقوم على تقديم سلعة معروفة من خلال تحويل استخداماتها ومنافعها وخصائصها الاقتصادية.

### سنة عشر / الأهداف الاستراتيجية للمشروع الريادي:

١. أهداف النمو: زيادة حجم المبيعات سنة بعد سنة.
٢. تطوير السوق من خلال تشكيل السوق: بإعادة تشكيله من خلال الإعلانات والدعاية.
٣. الحصة السوقية: يستهدف المشروع الريادي الاستحواذ على نسبة معينة من السوق.
٤. المكانة السوقية: تحقيق المكانة أمر ضروري لتحقيق الحصة السوقية.

### سبعة عشر / مصادر الفرص الريادية:

١. المصادر الفجائية: حدث خارجي غير متوقع.
٢. المصادر التعارضية: الفرق بين الواقع وما يفترض أن يكون عليه.
٣. مصدر الحاجة إلى طريقة أو أسلوب عمل جديد.
٤. مصدر التغير في هيكل الصناعة وبنيتها.
٥. مصدر العوامل الديموغرافية: (تغيرات في العمر والعمالة ومستوى التعليم والدخل).
٦. مصدر تبدل الإدراك والرؤيا.
٧. مصدر المعرفة الجديدة: (الفنية والعلمية والاجتماعية)

### ثمانية عشر / بناء ثقافة الريادة داخل المنظمات:

١. التأكد من التزام الإدارة: على كافة مستوياتها بإجراءات الريادة في المنظمة.
٢. بناء الثقافة الريادية المنظمة: من خلال استخدام مديري المجموعات المهمة بالريادة لتدريب العاملين والتشارك معهم بخبراتهم.
٣. تطوير طرق ووسائل لتبقى المنظمة قريبة من الزبون ومكافأة الأداء الريادي داخل المنظمة.
٤. بناء هياكل تنظيمية مرنة تشجع السلوك الريادي وتحدد مدى الحاجة إلى إدخال التكنولوجيا.

### تسعة عشر / الخصائص المنظمات الريادية:

- تتصف المنظمات الريادية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وهي:
  ١. الإقدام على إقامة المشروعات الريادية: تكون المنظمات الريادية أكثر اهتماما به.
  ٢. تتقرب من عملائها: من خلال التميز في جودة المنتج/ الخدمة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون.
  ٣. تتبنى المنظمات الريادية العاملين الرياديين
    - أ- ذوي المواهب القيادية والابتكارية.
    - ب- تشجع المبادرة الشخصية وقبول المخاطرة.
  ٤. الحرص على صون القيم المؤسسية وبخاصة رؤيا المنظمة التي تؤثر في جودة المنتجات.

٥. الألتزم بالتوجه الأساسي الذي خططته لنفسها.
٦. بساطة الهيكل التنظيمي للمنظمات الريادية ومحدودية عدد العاملين الإداريين.
٧. تمنح المنظمات الريادية الأقسام والوحدات الفرعية داخلها الاستقلالية والحرية كي تستطيع تبني الأفكار الريادية ببسر وسهولة.

### عشرون / البدء بإنشاء المشروع الريادي:

- على الريادي أن يراعي العوامل التالية عند البدء بدراسة المشروع:
  ١. الموقع.
  ٢. عمليات التصنيع.
  ٣. المواد الخام اللازمة للتصنيع.
  ٤. القوى البشرية.
  ٥. المبنى والمعدات المساندة الأخرى.

### أحدى وعشرون / الفرق بين المشروع الريادي وبين المشروع الصغير:

١. الإبداع: المشروع الريادي يقوم على أساس من الابتكار والإبداع المميزين.
٢. القدرة على النمو:
  - ~ من المؤكد أن حجم المشروع لا يمكن اعتباره مؤشراً كافياً ما إذا كان المشروع ريادياً أم لا.
  - ~ يتوقف الأمر على إمكانية النمو داخل المشروع.
٣. الأهداف الاستراتيجية: يمتاز المشروع الريادي بالأهداف طويلة الأجل، على العكس المشروع الصغير غالباً ما تكون أهدافه قصيرة الأمد.

## الفصل الثاني / الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة

### أولاً / مقدمة:

- ~ عند اتخاذ قرار بتأسيس المشروع الصغير، يتوجب على مالك المشروع أن يقوم ببعض الإجراءات لتسجيل المشروع لدى الجهات الرسمية في الدولة.
- ~ وبالتالي ..... يتوجب عليه تحديد الشكل القانوني الذي سيمارس من خلاله العمل.
- العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني للمشروع الجديد:
  ١. حجم العمل وطبيعته.
  ٢. الهيكل التنظيمي الخاص للمشروع.
  ٣. الضريبة التي ستتحقق على المشروع.
  ٤. مستوى الرقابة المزمع ممارسته على العمل.
  ٥. توزيع وقت مالك المشروع بين الإدارة وواجباته العائلية.
  ٦. مستوى الأرباح والخسائر المتوقعة.
  ٧. تلبية الاحتياجات النقدية الشخصية لمالك المشروع خلال فترة التأسيس.
  ٨. الموارد المالية الواجب توافرها لتأسيس المشروع وإدامته.

### ثانياً / تقييم الشكل القانوني للمشروع:

- إن اختيار الشكل القانوني للمشروع ليس بالضرورة أن يكون نهائياً.
- غالباً ما يغير المشروع شكله القانوني للاعتبارات التالية:
  ١. ضمن أي شكل قانوني تعمل الشركة الآن.
  ٢. المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تتعرض الشركة لها.
  ٣. هل تشكل المسؤولية غير المحدودة مشكلة خطيرة محتملة.
  ٤. الميزات الضريبية ومدى تحققها بناء على الشكل القانوني.
  ٥. الميزات الإدارية ومدى تحققها بناء على الشكل القانوني.
  ٦. هل تستغل الشركة كل ميزات الشكل القانوني الحالي للشركة.

### ثالثاً / الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة:

#### ١. المشروع الفردي:

- ~ تعتبر المشروعات الفردية اقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال.
- ~ المشروعات الفردية الأكثر شيوعاً في العالم (تمثل تقريباً ٧٢ % من الأعمال في أمريكا).
- يمتلك المشروع شخص واحد وبذلك :
  - أ- يتحمل المسؤولية الكاملة غير المحدودة عن الالتزامات والديون
  - ب- يحصل على الأرباح بمفرده.
- يفضل هذا الشكل الكثيرين لعدة اسباب:
  - أ- كلفة أنشائها أقل وأسهل.
  - ب- يتمتع المالك بحرية واسعة.
  - ت- تحسب الضريبة على الدخل الشخصي للمالك لا على المشروع نفسه.

## ○ من مساوي هذا الشكل:

- أ- اعتبار المشروع وصاحبة شخصية واحدة لا ينفصلان.  
ب- ينتهي المشروع بموت صاحبة وينبغي اتخاذ عدة إجراءات لإعادة العمل به.

## ٢. شركة التضامن:

**شركة التضامن** هي شراكة طوعية بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائداً مالياً عليهم ويحقق ربحاً لهم. ~ القانون لا يفرق بين شخصية العمل وشخصية المالكين، بمعنى أنهم مسئولون مسئولية شخصية كاملة غير محدودة تجاه التزامات الشركة.

## ○ ينبغي أن يتفق الشركاء على اتفاق قانوني يحدد فيه ما يلي:

- أ- حصة كل واحد في رأس المال.  
ب- كيفية صنع القرارات.  
ت- كيفية قسّام الأرباح.  
ث- كيفية حل الخلافات.  
ج- كيفية دخول شركاء جدد مستقبلاً.  
ح- كيفية حلول شركاء محل أحدهم.  
خ- ما هية الإجراءات التي يجب أتباعها لتصفية الشركة.

## مقارنة بين مزايا ومساوي شركة التضامن

المساوي	المزايا
١. حياتها محدودة	١. سهولة التأسيس
٢. مسئولية غير محدودة	٢. تقسيم العمل والإدارة
٣. الشريك مسئول عن تصرفات الشركاء	٣. افكار وخطط أكثر من شخص واحد
٤. احتمالية نشوب الخلافات	٤. مهارات من أكثر من شخص واحد
٥. وفاة أي شريك ينهي الشراكة	٥. إمكانية زيادة رأس المال
٦. عدم ضمان تصرفات الشركاء الآخرين	٦. موارد مالية من أكثر من شخص

## ٣. شركة التوصية البسيطة: لها نوعين هما:

## أ- الشركاء المتضامنون:

- i. هم الذين يتولون إدارة الشركة وممارسة اعمالها.  
ii. يكونون مسئولون بالتضامن والتكامل عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها في أموالهم الخاصة.

## ب- الشركاء الموصون:

- i. يشاركون في رأس المال دون أن يحق لهم إدارتها أو ممارسة اعمالها.  
ii. يكون كل منهم مسئولاً عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس مال الشركة.

## جامعة الملك فيصل عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

- بشكل عام **لا يجوز** أن يشتمل عنوان شركة التوصية البسيطة إلا على أسماء الشركاء المتضامنين ، فإذا كان فيها شريك واحد متضامن واحد يكتب اسمه ويضاف إليه كلمة (وشركاه) وإذا أضاف أسم أي شريك موصي للعنوان يصبح شريك متضامن.
- لا يملك الشريك الموصي أن يشترك في إدارة الشركة، ولا يملك سلطة الزامها ، ويجوز الاطلاع على دفاترها وحساباتها وسجلاتها.

## ٤. شركة المحاصة:

- **شركة المحاصة** هي شركة تجارية تنعقد بين شخصين أو أكثر، ويدير أعمالها شريك ظاهر يتعامل مع الغير، ولا يعتبر الشريك غير الظاهر تاجراً إلا إذا مارس العمل التجاري بنفسه.
- ~ الشركة لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية.
- ~ الشركة لا تخضع لأحكام وإجراءات التسجيل والترخيص.
- ~ **في حالة المخاصمة** ليس للغير حق الرجوع إلا على الشريك الذي تعامل معه، إلا إذا أعترف الآخرون بانهم شركاء فيصبحوا مسئولين بالتضامن بهذا الاعتراف.
- ~ حقوق الشركاء تتحدد من خلال العقود الموقعة بينهما والتي تحدد الحقوق والالتزامات لكل منهما.

## ٥. الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- ~ تتألف من شخصين أو أكثر.
- ~ غالبية الشركاء على قرابة بعضهم البعض.
- ~ يتم تأسيس مثل هذا النوع من أجل تقديم خدمة مهنية احترافية لكل مساهم مرخص (اطباء، محامون، محاسبون).
- **تعتبر الذمة المالية للشركة مستقلة عن الذمة المالية لكل شريك:**
  - i. تكون الشركة مسؤولة عن الديون ولا يكون الشريك مسؤولاً إلا في حدود حصته في رأس المال.
  - ii. في حالة وفاة الشريك تؤول الملكية لورثته.
  - iii. يجوز أن يتنازل الشريك لزوجته أو احد أقاربه حتى الدرجة الثالثة اوالوقف.

## ٦. شركة التوصية بالأسهم:

تتألف شركة التوصية بالأسهم من فئتين من الشركاء هما:

## أ- الشركاء المتضامنون:

- i. يجب أن لا يقل عددهم عن اثنين.
- ii. يكونون مسئولين في أموالهم الخاصة عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها.

## ب- الشركاء المساهمون:

- i. يجب أن لا يقل عددهم عن ثلاثة.
  - ii. يسأل كل شريك منهم بمقدار مساهمته عن ديون الشركة والتزاماتها.
- ~ يقسم رأس مال شركة التوصية بالأسهم إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول.
  - ~ تختلف قيمة رأس المال باختلاف الدول.
  - ~ يتولى إدارة الشركة شريك متضامن أو أكثر.
  - ~ تصفى شركة التوصية بالأسهم وتصفى بالطريقة التي يقررها نظام الشركة، وإلا فتنتطبق عليها الأحكام الخاصة بتصفية الشركة المساهمة الخاصة.

## ٧. الشركة المساهمة الخاصة:

- ~ تتألف من شخصين أو أكثر.
- ~ يجوز تسجيل شركة مساهمة خاصة مؤلفة من شخص واحد، أو أن يصبح عدد مساهميها شخصاً واحداً.
- ~ يوجب القانون عادة أن لا يتعارض أسم الشركة مع غايتها، على أن تتبعه عبارة (شركة مساهمة خاصة محدودة).
- ~ تعتبر الذمة المالية للشركة المساهمة الخاصة مستقلة عن الذمة المالية لكل مساهم فيها.
- ~ تكون الشركة وحدها المسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة عليها ولا يكون المساهم مسئولاً إلا في حدود مساهمته.
- ~ مدة الشركة غير محدودة ما لم ينص عليها عقد تأسيسها.
- ~ يجوز للشركة أن تصدر اسهم من عدة فئات تختلف فيما بينها من حيث القيمة الإسمية والقوة التصويتية.
- ~ يجوز لمساهمي الشركة المساهمة الخاصة أن يقدموا مقابل أسهمهم في الشركة أصول عينية يتم تقييمها بالنقد

## مثال:

- أ- حقوق الامتياز.
- ب- الاختراع.
- ت- المعرفة الفنية.
- ث- الرخص.

## ٨. أشكال أخرى

(١) **المشروعات المشتركة:** شركتين أو أكثر يشتركان في تنفيذ مشروع معين من أجل تحقيق ربح معين.

(٢) **المشروعات غير الربحية:**

- أ- يتم تأسيسها لخدمة المجتمع.
- ب- لا تهدف إلى ربح.
- ت- تعفى من الضريبة.
- ث- مسؤوليتها الشخصية محدودة.

(٣) **التعاونيات:** هي عبارة عن تجمع لمنتجات سلعة أو خدمة معينة، أو تجارة جملة أو تجار تجزئة ويعملون بشكل جماعي لخدمة أنفسهم والأرباح تصرف على التعاونية لخدمة أعضائها.

## رابعاً / إيجابيات وسلبيات المشروعات الصغيرة:

## الإيجابيات:

١. سهولة التأسيس.
٢. وضوح الإجراءات الرسمية.
٣. المالك هو متخذ القرارات فيما يتعلق بالعمل وتوجهاته.

## السلبيات:

١. صعوبة الحصول على تمويل اللازم لإقامة هذا النوع من المشروعات لذلك يلجأ المالك إلى ثروته الشخصية أو الاقتراض من المؤسسات المالية قرضاً شخصياً.
٢. المسؤولية الكاملة غير المحدودة لبعض الأشكال تجاه الخسائر والالتزامات المالية.

## الفصل الثالث / دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة

### أولاً / مقدمة:

- دراسة الجدوى تساعد صاحب المشروع الصغير على اتخاذ قرار يجيب على ما يلي:
  - هل توصي دراسة الجدوى بإنشاء المشروع أم لا؟
  - هل ننفذ الأفكار وما يريده صاحب المشروع أم لا؟
- تسعى دراسة الجدوى للإفصاح عن:
  - احتياجات المشروع تجاه الفرص المتاحة لاقتناصها واحتمالات نجاحها في ظل المنافسة المتوقعة.
  - ما هو المردود المتوقع من الاستثمار فيه.
- تعد دراسة الجدوى من العمليات الأساسية والمهمة من أجل:
  - ضمان توفير متطلبات النجاح.
  - التقدم في المشروع.

### ثانياً / دراسة الجدوى وإدراك المفهوم والمحتوى:

- عندما يقدم الشخص على مشروع أو تنفيذ عمل معين (مثال شراء منزل) يسأل نفسه الأسئلة التالية:
  - ما الهدف من الشراء؟... سكن أو استثمار أو تجارة.
  - أين موقعه؟... وهل هناك مواقع بديلة؟
  - ما قيمته؟ وكما المتوفر من قيمته؟ وهل سنحتاج إلى الاقتراض أم لا؟.
  - ما هي مساحته؟ ما هي مواصفاته الداخلية والخارجية؟ وهل هي مناسبة؟
  - ما هي اسعار العقار في نفس المنطقة.
- عموماً يجب أن تتم دراسة جدوى المشروع قبل أي خطوة من خطوات البدء فيه. حتى تكون انطلاقة المشروع من أرض صلبة.
- الفكرة الرئيسية من وراء إعداد دراسة الجدوى للمشروع الصغير هي:
  - وضع صاحب المشروع أمام حقائق توضح مدى إمكانية تنفيذ فكرته وجعلها حقيقة واقعة من حيث:
    - أ- التكلفة المحتملة.
    - ب- المردود المتوقع.
    - ت- إمكانية بناء مشروع يلقي الترحاب من لدن الأطراف المتعددة.
- إذا جاءت نتائج الدراسة موضحة إمكانية التطبيق والتنفيذ فعندها يقرر صاحب المشروع التنفيذ. وإن ثبت عكس ذلك أبتعد عن الفكرة ومن ثم عدم التنفيذ.

### ثالثاً / مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية:

1. الدراسة المبدئية: دراسة ثلاث أمور:
  - أ- المطابقة المبدئية لفكرة المشروع مع اللوائح والقوانين في البلد المزمع إقامة المشروع فيها.
  - ب- المطابقة المبدئية لفكرة المشروع مع العادات والتقاليد وقيم المجتمع.
  - ت- مدى الارتياح والانطباع على أن السير في المشروع سيؤدي إلى نتائج مرضية لصاحب الدراسة.

## ٢. دراسة الجدوى التسويقية:

تتم دراسة تسويق منتجات المشروع من خلال:

- أ- توصيف سوق السلعة.
- ب- دراسة الطلب على السلعة.
- ت- تسعير السلع.
- ث- التنبؤ بالمبيعات.

تفيد دراسة الجدوى التسويقية في:

- أ- تحديد حجم إنتاج المشروع بناء على التنبؤ بحجم الطلب والمبيعات لنواتج المشروع.
- ب- السعر المتوقع لمنتجات المشروع.
- ت- المواصفات المفضلة في السلعة التي سينتجها المشروع.
- ث- تقرير ما إذا كانت دراسة الجدوى تستكمل أو تتوقف.

## ٣. دراسة الجدوى الفنية :

تشمل الدراسة الفنية للمشروع كل أو بعض الأجزاء التالية طبقاً للظروف:

- أ- تحديد حجم المشروع.
- ب- تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجية الملائمة.
- ت- تحديد الآلات والمعدات الفنية.
- ث- التخطيط الداخلي للمشروع.
- ج- تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبة.
- ح- تحديد العمالة المطلوبة وأفراد الإدارة.
- خ- تحديد مسائل النقل.
- د- تحديد الفاقد في الإنتاج.
- ذ- تحديد موقع المشروع.

## ٤. دراسة الجدوى المالية:

التكاليف في أي مشروع تنقسم إلى:

- أ- **تكاليف استثمارية** : هي كافة ما ينفق على المشروع منذ بداية التفكير في عملية الاستثمار حتى دورة التشغيل العادية الأولى .
- تمثل هذه التكاليف إنفاق استثماري يستفيد منه المشروع لأكثر من سنة خلال عمر المشروع.
- ب- **تكاليف جارية** : تشمل جملة التكاليف قصيرة الأجل، تكاليف مستلزمات التشغيل لدورة واحدة وتكاليف الأجور والمرتببات والوقود والطاقة.

**مصادر التمويل الاستثماري:**

يتم تمويل المشروعات من مصادر متعددة تغطي واحدة منها أو أكثر الالتزامات المالية الضرورية لإنشاء المشروع وتشغيل:

- أ- رأس المال المملوك لصاحب المشروع.
- ب- القروض من البنوك أو مؤسسات التمويل المختلفة وقد تكون قروض طويلة الأجل أكثر من خمس سنوات وقروض قصيرة الأجل أقل من سنة.

مقاييس الجدوى المالية منها:

أ- صافي القيمة الحالية.

ب- معدل العائد الداخلي.

٥. دراسة الجدوى الاقتصادية:

~ يتشابه التقييم الاقتصادي مع التقييم المالي للمشروع في استخدام نفس المقاييس.

~ الفرق الجوهرى هو أن التقييم الاقتصادي للمشروعات يهتم بقياس العائد الاقتصادي للمجتمع حيث أن عناصر التكاليف والعوائد للمشروعات لا تقدر قيمتها على أساس أسعار السوق بل تقدر قيمتها على أساس أسعار الظل التي تعكس القيم الحقيقية الاقتصادية والاجتماعية لهذه التدفقات.

~ قد تتساوى أسعار الظل مع أسعار السوق في حالات معينة ولكنها تختلف عنها في معظم الحالات.

~ عند إجراء التقييم الاقتصادي للمشروع يتم تعديل الأسعار المالية (أسعار السوق) إلى قيم اقتصادية قبل حساب مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع.

~ مثال: المشروع سيأخذ قرض بسعر فائدة مدعم ( 7 % ) في التقييم المالي تحسب بنفس سعر الفائدة.

~ أما في التقييم الاقتصادي تحسب بسعر الفائدة المعدل الذى سيدفعه في حالة حصوله على القرض من المصادر الأخرى غير المدعمة ( ١٢ % مثلاً).

٦. دراسة الجدوى الاجتماعية:

~ تهتم الجدوى الاجتماعية بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المختلفة بالمجتمع.

يمكن حصر الجوانب الاجتماعية التي تهتم القائمة بدراسة الجدوى لأى مشروع في :

أ- أثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة:

i. كم فرصة عمل يطلبها المشروع.

ii. كم نسبة العمالة العادية فيها.

ب- أثر المشروع على توزيع الدخل في صالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل.

ت- إذا كان منتج هذا المشروع لخدمة فئات اجتماعية منخفضة الدخل.

٧. دراسة الجدوى البيئية:

~ لكل مشروع آثار بيئية موجبة أو سالبة.

أن تقييم الآثار البيئية للمشروع تساعد في:

أ- تقديم التوصيات بخطوات منع أو تقليل الأضرار البيئية الناتجة عن أي مشروع.

ب- زيادة المنافع البيئية الإيجابية.

يتضمن التقييم البيئي ما يلي:

أ- تقييم آثار المشروع على الصحة العامة

ب- المحافظة على البيئة

ت- رفاهية السكان في منطقة المشروع.

٨. تحليل الحساسية للمشروع.

## رابعاً / تخلص دراسة الجدوي المشروعات الصغيرة إلى:

تنتهي الدراسة إلى توصيات تحتوي على:

١. أن المشروع ذا جدوى اقتصادية وينصح صاحبه بالمضي قدماً نحو تنفيذه أي (أجتاز الدراسة المبدئية وما يليها من دراسات تشجع على التنفيذ).
٢. أن المشروع غير مجدي اقتصادياً وينصح بعدم تنفيذه (أي عكس النتائج في النقطة السابقة).
٣. ينصح بعمل المشروع في ظل احتياطات وتعديلات معينة (هنا ينبغي ذكرها وتوجيه النصح لصاحب المشروع بدقة بالغة لتوعيته بما يفعله عند التنفيذ).

## الفصل الرابع / إدارة التمويل في المشروعات الصغيرة

### أولاً / مقدمة

- رأس المال ليس ضرورياً فقط ولكن أيضاً من أجل استمراره وبقائه وديمومته. سنعرف هنا:
  - كيفية القيام بالتخطيط المالي؟
  - تقدير الاحتياجات المالية للمشروع الصغير.
  - أهمية إعداد الخطط المالية للمشروع.
  - مصادر تمويل المشروع الصغير.
  - كيفية إعداد الكشوفات المالية واستعمالاتها وتحليلها.
  - كيفية بناء مخطط تحليل نقطة التعادل للمشروع الصغير

### ثانياً / تقدير الاحتياجات المالية وأدوات تخطيطها للمشروعات الصغيرة:

- لا يستطيع المشروعات أن تقدر وبدقة احتياجاتها المالية وخاصة في ظل حالة عدم التيقن التي تعيشها المشروعات جميعاً.
- الميزانيات النقدية أحد الأدوات التي يستخدمها المديرين لتخطيط الاحتياجات المالية و تأمين رأس المال المطلوب، حيث يتم من خلالها:
  - تقدير النفقات خلال سنة قادمة لإنتاج المنتج.
  - متى سيتم استرداد كلفة الإنتاج والعوائد بعد بيع المنتج.
  - تساعد مالك المشروع على التنبؤ بحاجته للتمويل في الفترات المختلفة.

### ثالثاً / مصادر وأشكال تمويل المشروعات الصغيرة:

١. مدخرات مالك المشروع النقدية.
٢. الاقتراض من البنوك التجارية والمؤسسات المالية والأشخاص: غالباً لا يلجأ مالك المشروع الصغير في بدايته على أمواله الشخصية وإنما يلجأ إلى الاقتراض، وعند ذلك يراعي:

أ- إمكانية وقدرة المشروع (مادية ومعنوية)

ب- رأس المال المتاح للاستثمار.

ت- الضمانات الإضافية.

ث- الظروف البيئية المحيطة.

ج- الحيطة والحذر.

ح- التمويل بالدين يعنى للمشروع الصغير(وجوب تسديد دفعات + فوائدها) وهذا فيه مخاطرة لمالك المشروع خاصة إذا كانت ثروته الشخصية هي الضمان الذي قدمه وقت الاقتراض وبالرغم من ذلك يتم اللجوء للاقتراض لأسباب عديدة منها:

i. كلفة الفائدة المدفوعة على القرض تكون أقل من كلفة استخدام الثروة الشخصية (ويتم خصم

دفعات الفائدة من الضريبة)

ii. القروض منتج الريادي قدرات مالية كبيرة وربما تكون أكثر بكثير من ثروته الشخصية.

iii. تعتبر دفعات تسديد الدين تكاليف ثابتة وبالتالي أي ارباح تعود على المالك فقط.

## ○ أشكال الديون

## ١. سندات الدين:

تأخذ شكل كمبيالات أو قروض وهذا المصدر شائع في المشروعات الكبيرة عنه في المشروعات الصغيرة (تميز السندات من حيث المدة، سندات قصيرة الأجل أقل من سنة ، المتوسطة من سنة حتى خمس سنوات، أكثر من ذلك سندات طويل الأجل).

## ٢. الديون التجارية:

تأخذ شراء مخزون أو معدات أو توريد على حساب مفتوح وذلك على شروط متعارف عليها في تجارة الجملة، والبيع برسم الأمانة حيث يتم تسديد الدفعات عند بيع المنتجات.

## ٣. التاجر التمويلي: أي تأجر المعدات لصاحب المشروع بدلاً من القيام بشرائها.

## رابعاً / الأدوات المالية:

## ○ أهم الكشوف المالية التي تساعد على بيان مركز المشروع المالي:

## ١. الموازنة السنوية: تعكس الحالة المالية للمشروع (الموجودات والمطلوبات) في تاريخ معين.

تقوم على المعادلة التالية : الموجودات = المطلوبات + رأس المال

## ٢. كشف الدخل: يوضع فيه إيرادات المشروع ومصروفاته.

## ٣. كشف التدفق النقدي: يظهر فيه التغيرات والتطورات الحاصلة في رأس المال العامل (الأصول الجارية – الخصوم الجارية) في المشروع الصغير منذ بداية العمل وحتى نهاية المدة المحددة.

## خامساً / التحليل المالي:

## ١. نسبة السيولة: هي النسبة التي تقيس قدرة المشروع على تسديد التزاماته النقدية حال استحقاقها ويعبر عنها :

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}{\text{مجموع الأصول سريعة التداول}}$$

## ٢. نسبة النشاط: هي النسبة التي تقيس معدل دورات المخزون السلعي

$$\text{نسبة النشاط} = \frac{\text{مصاريف المبيعات}}{\text{رصيد بضاعة أخر المدة}}$$

## ٣. نسبة المديونية: هي النسبة التي تفحص قدرة موجودات المشروع على الإيفاء بالديون المرتبة عليها.

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع القروض و المديونية}}{\text{مجموع حق الملكية و الاحتياطات و الأرباح المحتجزة}}$$

## ٤. نسبة الربحية: هي النسبة التي تقيس قدرة المشروع على تحقيق الربحية

$$\text{نسبة الربحية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

## ٥. نسبة التداول: هي قدرة المشروع على تسديد التزاماته المالية الجارية.

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

## سادساً / مصطلحات هامة:

## ١. الأصول المتداولة

هي الأصول التي يسهل تحويلها إلى نقدية ويمكن استخدامها للوفاء بالالتزامات المتداولة اي المستحقة على الفور أو خلال الدورة التشغيلية

## ٢. الخصوم المتداولة:

هي التزامات قصيرة الأجل وواجب علي الشركة القيام بالوفاء بها خلال سنة مثل الأجور المستحقة، دائنو التوزيعات ..الخ.

## ٣. معدل دوران المخزون:

## تكلفة المبيعات

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$$

تشر هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى الشركة وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح الشركة.

## الفصل الخامس / التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة.

### أولاً / مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

#### التخطيط الاستراتيجي :

هو عملية تتضمن الكيفية التي من خلالها تتمكن المشروعات من بلوغ غاياتها النهائية خلال مدة الخطة. ~ الخطة الاستراتيجية الكاملة للمشروع تعكس الصورة الكلية لحالة المشروع قبل مباشرته عمليات النشاط وتفعيلها فعلاً.

~ التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة يخطط المشروع فيه لنفسه لثلاث سنوات فأكثر، ويقوم بهذا التخطيط مالك المشروع بالتعاون مع إدارته العليا موظفاً كافة قدرات المشروعات لتحقيق رسالته ورؤيته وأهدافه الإستراتيجية.

### ثانياً / عناصر الإدارة الاستراتيجية بشكل عام (التحليل- الاختيار- التنفيذ- الرقابة)

#### ١. التحليل الاستراتيجي: يقوم على

- أ- تحليل البيئة للمنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات.
- ب- تحليل المنشأة لمعرفة قدرات وإمكانات المنظمة.
- ت- تحليل أصحاب المصلحة من المشروع الصغير.

#### ٢. الاختيار الاستراتيجي: يقوم على

- أ- تحديد البدائل.
- ب- تقييم البدائل المحددة.
- ت- اختيار البديل الأنسب من بينها.

#### ٣. التنفيذ الاستراتيجي: يقوم على

- أ- أخذ البديل المناسب.
- ب- النظر في إعادة هيكلة المشروع الصغير.
- ت- إعادة توزيع موارده.
- ث- إدارة التغيير حسب المستجدات الجديدة.

#### ٤. الرقابة الاستراتيجية: تتم من خلال

- أ- تحديد نظم الرقابة
- ب- نظم الحوافز في المنشأة لضبط الأداء فيها

### ثالثاً / خطوات بناء خطة المشروع الصغير:

١. تحديد مستوى الأرباح المرغوب فيه المشروع، والاستثمار المطلوب، وتحديد الوقت المسموح به.
٢. مسح واختبار السوق المستهدف.
٣. أعداد كشف بالموجودات التي يستعين بها المشروع.
٤. إعداد ميزانية تقديرية أولية.
٥. تحديد مصادر الموجودات المطلوبة.
٦. إعداد الموقع والمكان المناسبين.
٧. إجراء الترتيب الداخلي للموجودات وأسلوب استخدام المساحات المتاحة.

٨. تحديد الشكل القانوني للمشروع.
٩. مراجعة جميع جوانب خطة البضاعة.
١٠. تحليل ودراسة المصاريف المتوقعة في ضوء طبيعتها الثابتة والمتغيرة.
١١. تحديد نقطة التعادل للمشروع.
١٢. مراجعة إيجابيات وسلبيات البيع الآجل إذا ما تقرر ذلك.
١٣. مراجعة قائمة حدود المخاطرة المرغوب فيها وكيف تتعامل مع الحالات والظروف الناشئة.
١٤. بناء سياسة التعامل مع الموارد البشرية.
١٥. بناء نظام محاسبي ملائم لتوثيق الأعمال مالياً.
١٦. توقع التغيرات والتطورات الأساسية.

### رابعاً / أنواع التخطيط:

١. **التخطيط الاستراتيجي:** هي عملية إقرار رسالة المنظمة واهدافها العامة واستراتيجياتها والتوزيع الأساسي للموارد.
٢. **التخطيط التكتيكي:** هي عملية صناعات قرارات تفصيلية قصيرة الأجل تتعلق بنوع العمل والشخص المنفذ وكيفية التنفيذ.
٣. **التخطيط التشغيلي:** هي جداول وبرامج تشغيلية

### خامساً / مزايا التخطيط:

١. يساعد التخطيط على الكشف عن الفرص المستقبلية.
٢. يمكن التخطيط من اتخاذ الحيطة والحذر والابتعاد عن العقبات المستقبلية.
٣. يوفر التخطيط الخطط اللازمة لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة.

### سادساً / الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجي الفعال:

١. **الدفع نحو التفكير الريادي:** التخطيط الاستراتيجي الفعال يحث نحو الإبداع وضح الأفكار الرائدة.
٢. **إدارة المخاطر وعدم التأكد:** يساعد التخطيط الاستراتيجي على
  - أ- تخفيض حدة المخاطرة وعدم التأكد.
  - ب- يساعد على تطوير فهم وإدراك حدة المخاطرة وعدم التأكد للذين يلازمان صناعة القرار.
٣. **تحديد الافتراضات:** عندما تفترض شيئاً ما فإنك ستقبل بالافتراض أو ستقبل بشيء آخر كحقيقة واقعة.

### سابعاً / المهام الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي:

١. **صياغة الرسالة والرؤية:** في ضوء السؤالين الآتيين:
  - أ- ماذا تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً؟
  - ب- ما هي الأهداف الموصلة للمكانة المرجوة؟
٢. **تشخيص التهديدات والفرص:** من خلال تحليل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتقنية والحكومية.
٣. **تقييم جوانب القوة والضعف:** من خلال ثلاث اختبارات:
  - أ- اختبار سبل وإمكانات بلوغ أسواق جديدة،
  - ب- اختبار الكفاءة في مدى استفادة الزبائن من منتجات المنظمة،
  - ت- اختبار توفير معلومات عن الصعوبات والمشاكل التي قد يواجهها المنافسون للمنظمة المعنية

٤. توليد استراتيجيات بديلة: منها
  - أ- استراتيجية تطوير السوق.
  - ب- استراتيجية تطوير المنتج.
٥. بناء خطة استراتيجية: يجب ان تعكس هذه الخطة الأنشطة والفعاليات الواجب اعتمادها ليسهل بلوغ الهدف المنظمي المنشود.
٦. بناء الخطط التكتيكية: هدفها هو تسهيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
٧. مراقبة وتقييم النتائج.
٨. تكرار عملية التخطيط.

## الفصل السادس / إدارة المخاطر والتأمين في المشروعات الصغيرة

### أولاً / مقدمة:

تتعرض المشروعات الصغيرة إلى المخاطر كما تتعرض لها المشروعات الكبيرة إلا أن تأثيرها يكون أكبر نظراً لأن لإمكاناتها المتواضعة.

### ثانياً / المخاطر في المشروعات الصغيرة:

هناك نوعين أساسيين للمخاطر في المشروعات الصغيرة:

١. **مخاطر يمكن توقعها:** هي المخاطر التي يمكن التخطيط لها والتنبؤ بها مسبقاً مثل:

- أ- مخاطر تكلفة المشروع وتكلفة الإشهار والتسجيل.
- ب- مخاطر تكلفة الأجهزة والمعدات والأثاث، مخاطر أجور ورواتب موظفي المشروع.
- ت- مخاطر الرسوم والضرائب المتوقعة، مخاطر تكاليف المواد الأولية.
- ث- مخاطر أي تكاليف تتعلق بأعمال الترويج والإعلان.

٢. **مخاطر يصعب التوقع بها:** هي المخاطر التي يصعب توقعها مثل:

- أ- مخاطر المنافسة وما ينجم عنها.
- ب- مخاطر التطورات التكنولوجية
- ت- مخاطر التطور في احتياجات الأفراد.
- ث- المخاطر السياسية والقانونية المفاجئة..
- ج- المخاطر المالية والنقدية عموماً

### ثالثاً / التخطيط لإدارة المخاطر:

~ عندما نتحدث عن المخاطر فإننا نتحدث عن الخسارة المتوقعة بأشكالها المختلفة (النقدية، المالية، المادية، الاعتبارية).  
 ~ إن التخطيط للمخاطر المتوقعة على المشروع موضوعاً حرجاً ومن الصعوبة التنبؤ بها أو استقرارها بالشكل الصحيح.

~ لا بد من مراعاة العديد من القضايا لإدارة المخاطر في المشروعات وهي:

- i. كتابة خطة المشروع، دراسة كل أمر يمكن أن يشكل مخاطر.
- ii. أخذ الوقت الكافي للنقاش مع من لديهم خبرة.
- iii. تحديد المخاطر التي يمكن التأمين عليها، وتلك التي لا يمكن التأمين عليها
- iv. الاتصال بشركات التأمين للتفاهم والقيام بالترتيبات اللازمة للتأمين المطلوب قبل بدء المشروع.
- v. وضع خطة للطوارئ لكل المخاطر غير المغطاة بالتأمين وتدريب العاملين عليها.
- vi. مراجعة الخطة سنوياً متضمنة التغذية الراجعة من العاملين.

### رابعاً / الكشف عن الخسائر:

١. **خسائر الملكية:** يندرج تحت هذا النوع اضرار ثلاثة هي:

- أ- الضرر المادي بالملكية الذي ينجم عن الحريق والأعاصير والبراكين والزلازل والفيضانات .
- ب- خسارة حق الملكية، فعندما يتعرض المشروع الصغير إلى مخاطر معينة، فإن ذلك قد ينتقل إلى كل ما يملكه صاحب المشروع.

## جامعة الملك فيصل عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

ت- خسائر تترتب على أعمال السرقة والتخريب ، فالمشروعات الصغيرة، كغيرها من المشروعات ، تتعرض لأعمال السرقة والاختلاس والاستخدام الغير مشروع.

٢. **خسائر توقف العمل:** رغم ان التأمين يغطي الجوانب المتضررة مباشرة من الحريق، إلا أن هناك خسائر غير منظورة يسببها الحريق ولا يغطيها التأمين مثل:

- أ- الدخل الذي يفقد نتيجة توقف العمل .
- ب- هناك نوع خاص من التأمين يغطي الضرر او الخسارة الناتجة عن توقف العمل.
- ت- هناك نوع خاص من التأمين يغطي الضرر أو الخسارة الناتجة عن توقف العمل بل يشمل ايضا دفع الضرائب، ودفعات القرض المستحق إن وجد ، ورواتب الموظفين.

٣. **ثالثاً: خسائر المسؤولية:** يمكن ان تتعرض المشروعات الصغيرة الى خسائر المسؤولية إذ قد يصبح العمل مسؤولاً قانونياً عن دفع التعويض المالي فيما اذا :

- أ- تعرض أحد العاملين
- ب- او تعرض اشخاص اخرين نتيجة العمل لأي اصابة
- ت- أو اذا لحق الضرر بملكية الآخرين.

**أقسام المسؤولية في خسائر المسؤولية:**

- أ- **مسؤولية اتجاه المستخدمين:** نرى أن قوانين العمل تطالب ارباب العمل بتعويض العاملين عن خسارة الدخل، أو تكاليف المعالجة الطبية نتيجة المرض أو الاصابة أو الوفاة بسبب العمل.
- ب- **المسؤولية العامة :** نعني ان المشروع يكون مسؤولاً عن الخسائر والإصابات التي يتعرض لها شخص من عامة الناس نتيجة إهمال الشركة أو الموظفين، أي ممن هم من خارج المشروع، ولكن قد لحق بهم الضرر نتيجة عمل المشروع.

٤. **خسائر شخص مهم وأساسي:** تعني هذه الخسائر أن يفقد المشروع أحد افراده المهمين ممن له وجوده الفاعل والهام والمؤثر في العمل مثل : صاحب المشروع، أو الشريك، أو أحد العاملين المهمين.

**خامساً / إدارة المخاطر:**

١. **تجنب الخطر:** أي تفادي ممارسة الأنشطة الخطرة للحيلولة دون وقوع الخسارة والسيطرة عليها.
٢. **احتواء الخطر:** أي يتم ممارسة الأنشطة المختلفة متوقعين خسائر مع التخطيط لوضع آليات لامتناس الخسائر، مع التأكيد على أن يكون هناك القدرة الكافية على تحقيق هذا الامتناس.
٣. **تحويل الخطر:** هو ما يتم فعله من خلال تحويل الخطر بشراء التأمين فتحول الخسارة كلها أو جزء منها إلى شركات التأمين وفي السياسة إلى الجهات الضامنة لأي إجراء سياسي.
٤. **استراتيجيات الخطر الإبداعية:** هي ما يتفرد به الرياديين والمديرين والعباقرة في التعامل مع الخسائر أي كان نوعه.

**سادساً / محترف التأمين:**

- وكيل التأمين:** هو شخص محترف مدرب على تحليل المخاطر، ويمتلك خبرة واسعة في مجال تغطية التأمين، والاستراتيجيات المالية المتاحة مع التعليمات التي تحكم كل حالة.
- وكيل التأمين:** هو مالك لمشروع صغير ويتقاضى نسبة على بيع خدمة التأمين ومن المحتمل أن يكون وكيل لأكثر من شركة.

المعلومات المطلوبة لوكيل التأمين من الشركات لبدء عمله:

١. ما هي المخاطر؟
٢. ما هي القيمة المالية للمخاطر.
٣. كم قيمة الحماية المطلوبة؟

سابعاً / تنظيم برنامج التأمين لإدارة المخاطر:

لكي تكون إدارة برنامج التأمين ناجحة نتبع الخطوات التالية:

١. حدد المخاطر وما هي تحدياتها.
٢. أدرس تكاليف التأمين: هنا ينبغي معرفة:
  - i. المخاطر التي تؤمن ضدها، وما هي الخسارة التي تنتجم عن كل منها.
  - ii. تغطية التعرض للخسارة الأكبر أولاً.
  - iii. استخدام مستوى عالي من الاستنتاجات.
  - iv. تجنب تكرار أو مضاعفة التأمين.
  - v. شراء حزمة تأمين واحدة كبيرة قدر المستطاع .
  - vi. مراجعة برنامج التأمين بشكل دوري.

٣. ضع خطة لإدارة المخاطر.

٤. أحصل على النصيحة من وكيل تأمين محترف.

ثامناً / تغطية التأمين:

هناك ثلاث أنواع رئيسية لتغطية التأمين:

١. التغطية الأساسية: تشمل ما يلي

- أ- التأمين ضد الحريق.
- ب- تأمين المسؤولية وتشتمل تأمين المسؤولية القانونية وما ينتج عنها من تبعات وأضرار مترتبة عليها.
- ت- تأمين المركبات.
- ث- تعويض العمال.

٢. التغطية المرغوبة: هو تغطية ما ترغب المنشأة تأمينه ولكنه تأمين غير ضروري مثل:

- أ- تأمين توقف العمل نتيجة لضرر حصل للعمل.
- ب- تأمين ضد الجريمة.
- ت- التأمين ضد الزجاج.

٣. تغطية منافع المستخدم: يشمل ما يقدم من منافع للعامل أو الموظف ويتضمن:

- أ- تأمين على المنافع التي يحصل عليها العامل أو الموظف نتيجة لضرر يحدث خلال العمل.
- ب- تأمين العجز الذي يحدث للعامل أثناء الوظيفة.
- ت- دخل التقاعد. أي التأمين على الرواتب التقاعدية للموظف.
- ث- التأمين على الموظفين الرئيسيين. في حالة تعرضهم للخطر.

## الفصل السابع/ إدارة الشراء والمخزون وتخطيط الاحتياجات في المشروعات الصغيرة

### أولاً / مقدمة:

- ~ تشكل اللوازم التي يستخدمها المشروع أحد أهم الموارد المادية اللازمة للمشروع واستمراره.
- ~ يهدف المشروع إلى:
- ١. شراء أفضل الموارد.
- ٢. بأقل التكاليف.
- ٣. ويتحقق هذا الهدف من خلال اتمام عملية الشراء بطريقة علمية.

### ثانياً / مفهوم وظيفة الشراء وأهميتها:

**وظيفة الشراء** وظيفة فنية تقوم على توفير المواد والتجهيزات واللوازم وكافة مستلزمات العمل في المشروع بكفاءة اقتصادية:

~ **تهدف وظيفة الشراء إلى زيادة ربحية المشروع من خلال :**

١. تخفيض تكاليف الشراء.
٢. توفير اللوازم والمستلزمات بالسعر المناسب و في الوقت المحدد، وبالكمية والمواصفات المطلوبة.
- الأمر الذي يؤدي إلى:
- أ- ضمان استمرار العمل في المشروع وعدم توقفه.
- ب- ضمان جودة المواد. وبالتالي جودة المنتج وزيادة القدرة التنافسية.
- ت- تحقيق الكفاية الاقتصادية في أعمال الشراء.

### ثالثاً / إجراءات الشراء:

~ تشمل إجراءات الشراء جميع الأعمال والأنشطة التي يجب أن تنجز لتوفير المستلزمات كي يعمل المشروع بكفاءة.

~ هذه الإجراءات عادة ما تكون واحدة سواء في المشروعات الصغيرة أو الكبيرة ويعتبر الالتزام بها في المشروع الصغير أكثر أهمية منه في المشروع الكبير.

~ فشل عملية الشراء يمكن ان يؤدي الى فشل المشروع الصغير على المدى القصير، وذلك بسبب شح موارده المالية، مما يتطلب من صاحب المشروع الصغير الاهتمام أكثر بالإجراءات التالية:

١. **تحديد الحاجة الى المخزون:** تتم هذه العملية في المشروعات الصغيرة بأشكال عدة:

- أ- بالنسبة للتاجر تقوم على الحدس والتقدير الخاصة وبشكل متقطع.
- ب- بالنسبة للمصنع الصغير ومدير شركة الخدمات فإنهما يعملان على اغتنام الفرص المناسبة لنشاطهم كي يحققوا اعلى عائد على استثمارهم.

○ **عملياً ان عملية الشراء ترتبط بعملية التخزين مباشرة:**

أ- **في مجال التجارة:** كمية البضاعة التي يجب شراؤها تساوي تقديرات الحاجة المطلوبة بعد طرح الكمية المتوافرة.

ب- **في مجال التصنيع:** تقديرات المبيعات أو خطة الانتاج لكل مادة من المواد.

~ **تهدف عملية الشراء في المصنع الصغير الى** المحافظة على كميات من المخزون تكون متوازنة من حيث المتطلبات.

٢. اختيار الموردين ومواقعهم: أي تحديد الموردين المناسبين لأعمال المشروع ومواقعهم. يتطلب ذلك دراسة الموردين المتوافرين، ومزاياهم وحدود كل منهم.

○ أنواع الموردين: هنا نميز بين ثلاث مجموعات من الموردين وهم:

- أ- المنتجون: هم المصنعين واصحاب المناجم والمزارعين ومنتجي المنتجات الطبيعية.
- ب- الوسطاء التجاريون: هم أهم مصادر التوريد بالنسبة لمعظم المشروعات الصغيرة، وخاصة تجار البيع بالتجزئة وشركات الخدمات.
- ت- الوسطاء أو الوكلاء الوظيفيون: هم الوكلاء أو الوسطاء الوظيفيين، كمثلي الصناعات، ومكاتب المشتريات الدائمة والمستقلة.

• أقسام ومكاتب المشتريات الدائمة والمستقلة: تنقسم هذه المكاتب الموجودة في مراكز التصنيع القيادية إلى قسمين رئيسيين هما:

- i. السماسرة: يقوم هؤلاء بإجراء الاتصالات بين البائع والمشتري، ولا يتقاضون اجورا مقابل ذلك، ولكن البائع يدفع عمولة لهم تركز على نسبة مئوية من المبيعات.
- ii. مكاتب المشتريات الدائمة: هي تمثل تجار التجزئة وتجار البيع بالجملة.

○ تقوم عملية تحديد الحاجة الي المخزون على ما يلي:

- أ- ادراك الحاجه وتوصيفها: يتم ادراك الحاجة من قبل ادارة التخزين أو الجهة صاحبة الحاجه.
- ب- تحديد الكمية من الجهة صاحبة الحاجة: لكي تستطيع الجهة المسؤولة عن الشراء تحديد كميات الشراء الاقتصادية،

~ في حالة المشاريع التي تحصل على امتيازات أو وكالات يضطرون إلى الحصول على كل احتياجاتهم المادية من المؤسسة المانحة للامتياز، أو المؤسسة المحكرة .

~ وفي هذه الحالة، يكون المشروع مضطرا للتعامل مع مورد وحيد مهما تكمن الظروف، وفي حالة كان هناك مجال أمام المشروع الصغير لاختيار الموردين، فإن الأفضلية سوف تكون للموردين الذين يمكنهم:

- i. توفير السلع بالشروط المطلوبة من حيث الجودة والنوع.
- ii. توفير السلع بالأسعار والشروط المرغوب فيها والكميات المطلوبة.
- iii. توفير المصدقية، أي أن السلع متوافرة لديهم باستمرار.

## رابعاً / شروط التفاوض:

~ في عملية التفاوض يجب أن يتم التمييز بين نوعين من المشتريين:

- ١. المشتري صاحب الخبرة الكافية في مجال السلع التي يريد شرائها وهذا المشتري لا يحتاج الى النصائح.
- ٢. المشتري العادي الذي يمكن ان يجهل اصول الشراء وخصائص السلع، ويمكن ان يكون ضحية لعمليات الغش ، وارتفاع الأسعار ، وتدني مستوى الجودة.

~ عندما تحدث عملية التفاوض، تتم حول الحسم النقدي الذي يركز المشترون عليه لأنه يؤدي الى

- أ- وفورات كبيرة في معظم الحالات،
- ب- تأجيل مواعيد الدفع، وهو شرط يحدد المدة التي يستحق بعدها الدفع.

## خامساً / عوامل نجاح عملية الشراء:

١. المحافظة على العلاقات الطيبة مع الموردين.

٢. استلام البضائع وفحصها: يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التكميلية الخاصة بإدارة الموارد المادية في المشروع الصغير.

٣. المتابعة بعد الشراء: تركز المتابعة بعد استلام البضاعة على مجموعة من الأنشطة، التي تتمثل في :

- أ- جمع المعلومات عن كيفية بيع المواد،
- ب- نسبة دورانها.
- ت- نسبة الحسم.
- ث- شكاوي الزبائن.
- ج- المرتجعات.

٤. الرقابة على اعمال الشراء: إن تخطيط الشراء، وتحديد سياسته وإجراءاته في المشروع الصغير يزيد من فرص نجاح المشروع بشكل عام، الأمر الذي يتطلب منهم ما يلي:

- أ- استلام البضاعة.
- ب- فحص البضاعة : حيث أن الفحص هو الإجراء الوحيد الذي يمكن من خلاله التأكد من مدى التزام المورد بمواصفات الطلبية فيتم فتح سجل الشراء لرصد:
  - i. سجل الشراء وهو سجل يرصد حركة شراء مختلف المواد التي يقوم المشروع بشرائها.
  - ii. سجل الموردين ويعني بمورد كل صنف، أو مجموعة من الأصناف اللازمة.
  - iii. سجل الرسومات والمواصفات وسجل العقود.

## سادساً / سياسات الشراء:

~ تعد سياسات الشراء من أهم القضايا التي تواجه أصحاب المشروعات الصغيرة ، وذلك نظرا لأهمية اختيار السياسة الملائمة للشراء.

○ انواع سياسات الشراء : هناك ثلاثة انواع هي:

١. سياسة الشراء او سياسة التصنيع: يكون امام صاحب المشروع خياران هما

أ- اتباع سياسة الشراء من الموردين.

ب- ان يصنع المواد والمستلزمات في مشروعه.

٢. سياسة الشراء حسب الحاجة: أي الشراء ضمن

أ- الحد الأدنى من الكميات اللازمة.

ب- لفترة زمنية قصيرة، وبخاصة عندما تكون السيولة النقدية لدى المشروع كافية للاستثمار في المخزون، وتسيير اعمال المشروع الاخرى.

٣. سياسة الشراء والتخزين: حيث يتم شراء كميات كبيرة من اجل التخزين لتغطي فترة زمنية طويلة نسبيا.

أ- عادة تتبع هذه السياسة في الحالات التالية:

ب- ندرة الموارد في الأسواق،

ت- تأخير عمليات التوريد من الموردين بسبب النقل والشحن

ث- الحصول على خصم الكمية

ج- تخفيض نفقات النقل والشحن والتأمين

ح- توقع ارتفاع الأسعار مستقبلاً.

### سابعاً / شروط نجاح المشروع في عملية الشراء:

لكي يحقق المشروع النجاح في عملية الشراء ينبغي التركيز على:

١. تحديد الحاجة من المخزون
٢. إدراك الحاجة وتوصيفها
٣. اختيار الموردين ومواقعهم
٤. تحقيق أفضل شروط للتفاوض وخاصة شرط الحسم النقدي
٥. الحفاظ على علاقات طيبة مع الموردين
٦. استلام البضائع وفحصها
٧. المتابعة بعد الشراء
٨. الرقابة على أعمال الشراء
٩. سياسات الشراء

### إدارة المخزون وتخطيط الاحتياجات في المشروعات الصغيرة

- تعتبر عملية إدارة المخزون وتخطيط الاحتياجات في المشروعات الصغيرة من أهم العمليات التي ينبغي أن يدقق فيها المشروع ويعاملها معاملة خاصة.

### ثامناً / أهمية إدارة المخزون:

- ~ تهدف إدارة المخزون إلى تأمين توفر الموارد المادية، بالكمية المناسبة، والجودة المناسبة، والتوقيت المناسب، لـ
  ١. ضمان سير العملية الإنتاجية
  ٢. ضمان الاستثمار الاقتصادي للأموال في المخزون
  ٣. التأثير على أداء المشروع ككل.

### ~ الفشل في إدارة المخزون يعني:

- في حالة كان المخزون كبير جداً قياساً بالطلب فإن تكاليفه ستصبح أعلى مما هو مرغوب فيه والمتمثلة في ( فوائد الاستثمار في المخزون، وتكاليف التعبئة والشحن والاستهلاك، والتأمين وتكاليف التخزين) وقد تصل هذه التكاليف إلى ٢٥% أو أكثر من الاستثمار الخاص بالمخزون.
- أما إذا كان المخزون قليلاً قياساً بالطلب (أي دوران المخزون سريعاً) فإن الأمر سيؤدي إلى زيادة نفقات المشروع الناتجة عن توقف الإنتاج.

### تاسعاً / وسائل إدارة المخزون:

سجلات المخزون الدائمة وبموجبها يعرف صاحب المشروع ما لديه من سلع. وفيما يلي شكل يبين سجل لمتجر التجزئة أو الجملة يمكن استخدامها في مراقبة المخزون من السلع الجاهزة في المؤسسات الصناعية.

سجلات المخزون الدائمة				
الوصف			وحدة الإصدار	
الموقع		قيمة الوحدة:	نقطة إعادة الطلب:	
الوقت المطلوب للإخطار .....		الحد الأقصى من المخزون: .....		
الكمية المطلوبة: .....		الحد الأدنى من المخزون: .....		
التاريخ: .....		الكميات بوحدات الإصدار .....		
ملاحظات		تحت الطلب	الاستلام	التسليم
		الرصيد الموجود		

### عشراً / الكميات الاقتصادية لطلبات الشراء:

الكمية الاقتصادية لطلبات الشراء هي الكمية التي تصل فيها التكلفة الإجمالية للحصول على وحدة من المواد إلى حدودها الدنيا.

~ يتم الوصول لهذا النقطة عندما تتساوى تكاليف إعداد وحدة طلب الشراء مع تكاليف وحدة حفظ المواد في المستودعات، أي تتساوى تكاليف حيازة المخزون مع تكاليف الحصول عليه.

○ التكاليف الإجمالية تتكون من نوعين:

١. تكاليف الحصول: هي الزيادة في التكاليف من أجل إعداد طلبات الشراء

**تكاليف الحصول = التكلفة القياسية لكتابة طلب شراء واحد × عدد طلبات الشراء المطلوبة سنوياً**

علماً أن:

**التكلفة القياسية لإعداد طلب الشراء =  $\frac{\text{المصروفات التشغيلية الإجمالية لقسم المشتريات خلال فترة زمنية محددة}}{\text{عدد طلبات الشراء خلال فترة زمنية محددة}}$**

يتضح هنا أن تكلفة الحصول على وحدة واحدة تنخفض عندما ترتفع كمية المواد المطلوبة في وقت معين.

**مثال:** بلغت الحاجة للشراء لشركة صناعية ١٠٠٠٠ وحدة ، وبلغت التكلفة القياسية لإعداد طلب الشراء هي ١٥ ريال وحجم الطلب ١٠٠ وحدة.

**المطلوب** حساب تكلفة الحصول للوحدة الواحدة وعدد الطلبات وتكاليف الحصول السنوية.

**الحل:**

بما أن

**تكاليف الحصول = التكلفة القياسية لكتابة طلب شراء واحد × عدد طلبات الشراء المطلوبة سنوياً**

إذاً تكاليف الحصول =  $١٥ \times ١٠٠٠٠ \div ١٠٠$

حيث أن

**عدد طلبات الشراء خلال فترة زمنية محددة (المطلوبة سنوياً) =  $\frac{\text{كمية الحاجة للشراء}}{\text{حجم الطلب لكل امر شراء}}$**

٢. تكاليف حيازة المخزون: هي عبارة عن تكاليف حيازة المخزون والضرائب والاستهلاك وبطلان الاستعمال والانكماش والتأمين والفوائد على الاستثمار في المخزون.
- أن تكاليف الاحتفاظ للوحدة الواحدة من المخزون ترتفع بارتفاع كمية الموارد المطلوبة في وقت معين.
  - بعكس تكاليف الحصول للوحدة الواحدة من المواد، عندما يزيد حجم أوامر الشراء ويقل حجم المشتريات فإن دوران المخزون يتضاءل ويرتفع متوسط المخزون.

### أحدى عشر / تحديد الكميات الإقتصادية:

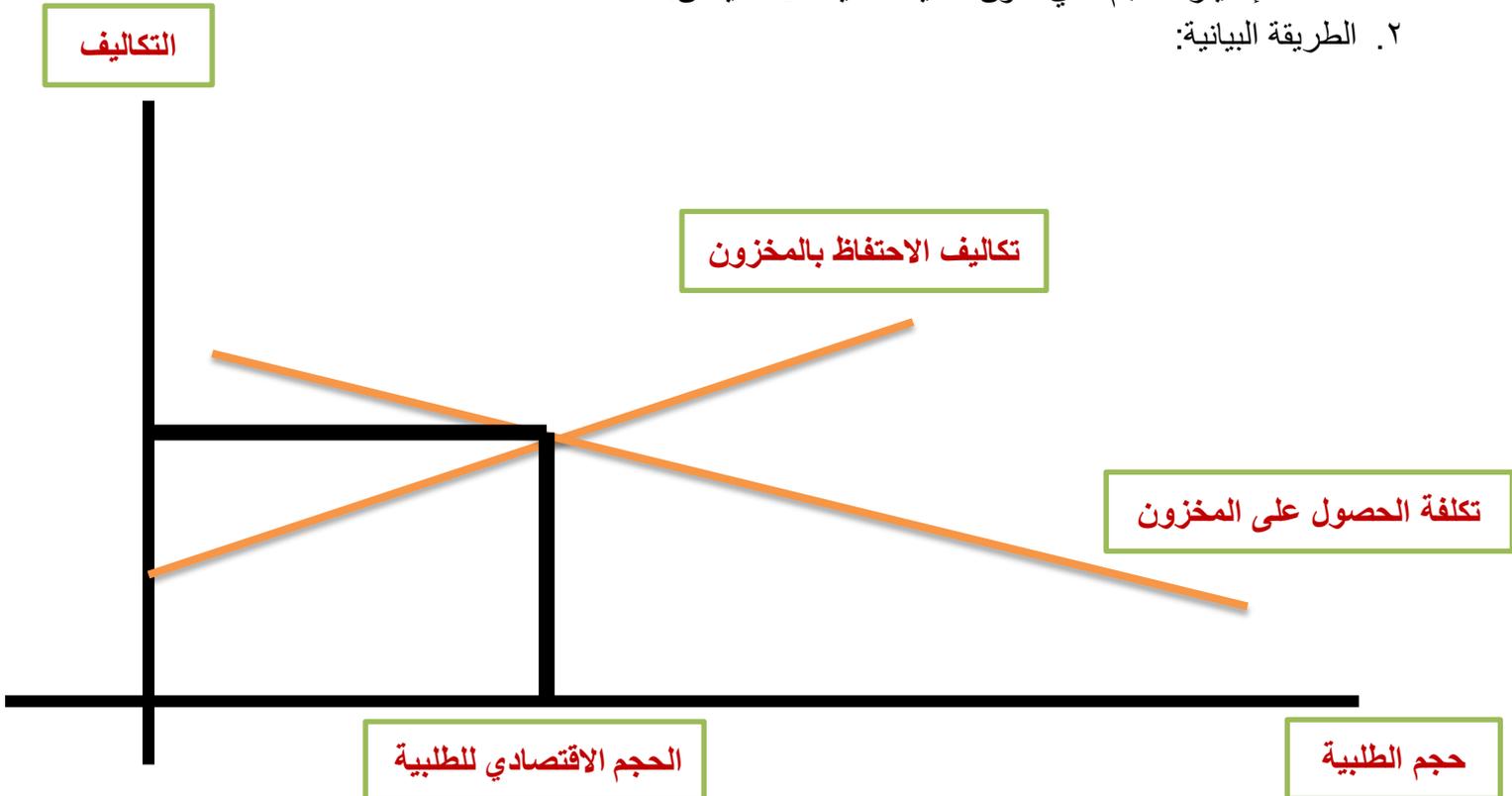
- هناك عوامل أخرى تحدد الكميات الاقتصادية للشراء بالإضافة إلى عامل التكلفة مثل:

١. عامل الحسم على الكمية.
  ٢. عامل الأحجام المتنوعة في الإنتاج.
- ~ نقاط البدء بإعادة طلبات الشراء من الأمور الهامة جداً من الناحية التنظيمية والاقتصادية.
- عوامل تحديد نقاط البدء بإعادة طلبات الشراء : هناك عاملان يحددان ذلك:
  - ١. نسبة الاستهلاك ( نسبة الطلب).
  - ٢. الوقت الضروري للتوريد.

**حد الطلب** هو النقطة التي تطلب فيها إدارة المشتريات كميات جديدة من المخزون، وهي التي تكون عندها تكلفة وحدة التوريد وصيانة المخزون في حدودها الدنيا.

- طرق تقدير الكمية الاقتصادية للطلب.

١. الطريقة الجدولية تقوم على:
  - أ- إختيار عدة أحجام متباينة للطلب.
  - ب- حساب التكاليف الكلية للمخزون لكل حجم.
  - ت- إختيار الحجم الذي تكون تكاليفه الكلية أقل ما يمكن.
٢. الطريقة البيانية:



## إثني عشر / تخطيط الاحتياجات من المواد:

تخطيط الاحتياجات من المواد: هو أسلوب لتوقيت وتحديد الاحتياجات من المواد الصناعية بهدف تقليل مستوى الاستثمار في المخزون الصناعي إلى الحد الذي يمكن إدارة المنظمة الصناعية من تلبية متطلبات جدولة الإنتاج الرئيسية.

○ متطلبات تخطيط الاحتياجات من المواد في المشروعات الصناعية ما يلي:

١. تحديد الهيكل الفني للمنتج: أي عمل هيكل هندسي يحتوي على كافة الأجزاء والتجاميع الفرعية والمواد الأولية الداخلة في تكوين المنتج النهائي.
٢. حساب المهل الزمنية: هي فترة التوريد. وتعرف أيضاً بفترة الحصول على المواد. هي عبارة عن (وقت الانتظار في صف الانتظار لبدء العمل + وقت تهيئة وإعداد الآلات + وقت الإنجاز الفعلي للأمر + وقت الانتظار المؤقت للانتقال إلى مركز إنتاج آخر + وقت الحركة الفعلية للنقل)
٣. تخطيط الاحتياج الإجمالي : يحسب كالتالي :  
**الاحتياج الإجمالي = الاحتياج × التكرار.**
٤. تخطيط الاحتياج الصافي من المواد : يحسب كالتالي :  
**الاحتياج الصافي = (إجمالي الاحتياجات + المخصصات المحددة لإنتاج أوامر محددة في المستقبل) - (المخزون الفعلي + الكميات المخطط استلامها)**

## الفصل الثامن / المشروعات الصغيرة الإلكترونية

### أولاً / مقدمة:

ترتبط تكنولوجيا المعلومات ارتباطاً وثيقاً بالمشروعات عموماً بغض النظر عن حجمها ، من خلال ما تقدمه من تسهيلات مهمة ومفيدة لتطوير هذه المشروعات، ورفع كفاءتها من خلال:

١. الوقت: إذ تجب تهيئة المعلومات وتجهيزها، وجعلها بمتناول اليد حال الحاجة إليها.
٢. المحتوى: يجب ان يتناسب محتوى المعلومات ومضمونها، من حيث السلامة والدقة، مع متطلبات المستخدم .
٣. الشكل: يجب ان تأخذ البيانات والمعلومات الشكل أو الهيئة التي تمكن المستخدم من فهمها، وبشكل يسهل عليه التعامل معها بمستوى جيد من الأداء.

### ثانياً / مكونات الاقتصاد الإلكتروني:

- ~ أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات ونموه إلى أحداث تغييرات اساسيه في مجتمعاتنا واقتصادياتنا بشكل عام.
- ~ أصبح للحوسيب والأجهزة الإلكترونية الأخرى دور بارز في تحقيق الاتصال وإحداث التفاعل مع الأطراف الأخرى، وعبر اجهزة أخرى، وذلك من خلال الشبكات الإلكترونية المتعدده، واهمها الشبكة العالمية (الانترنت).
- ~ يستخدم جمهور المستهلكين شبكات الحاسوب لاختيار الباعة، وما يقدمونه من سلع وخدمات، كما تعلموا مقارنة الأسعار المعلنة ومن ثم اختيار ما يرغبون فيه.

### ثالثاً / المكونات الأساسية للاقتصاد الإلكتروني:

١. البنية التحتية للأعمال الإلكترونية: تشمل المعدات والأجهزة المادية والبرمجية، وشبكات الاتصال، والبرمجيات، وخدمات الاسناد ، ورأس المال البشري المسخر لأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.
٢. العمل الإلكتروني: مثل أي عملية تقود تنظيم العمل من خلال شبكات.

#### ○ من الأمثلة على عمليات الأعمال الإلكترونية:

- أ- العمليات التي تولد الإنتاج: مثل اقتناء المواد وامتة المخزين وعمليات الدفع والتسديد واصدار الايصالات الإلكترونية.
- ب- العمليات التي توجه الى الزبون: تتضمن عمليات التسويق والبيع الإلكتروني ومعالجة طلبات الزبائن وطرق تسديد قيم السلع.
- ت- العمليات التي تتم داخل المنظمة: تتضمن خدمات الموظفين الآلية وعمليات التدريب وتدفق المعلومات

### ٣. التجارة الإلكترونية:

تدعى احياناً بالتجارة عبر الانترنت، والتي تمثل أي عملية تستكمل على شبكة الحواسيب وتتضمن نقل الملكية والحقوق الخاصة بالاموال المنقولة وغير المنقولة.

### رابعاً / اشكال التجارة الإلكترونية:

التجارة الإلكترونية هي ذلك النشاط الذي ينطوي على تبادل السلع والقيام بالبيع والشراء لتنفيذ وإدارة أعمال المشروعات الصغيرة والقيام بالاتصالات اللازمة بقصد نقل ملكية الأموال المنقولة وغير المنقولة من طرف يدعي المشتري.

### ○ التجارة الإلكترونية تأخذ اشكالا عدة كما يلي:

- أ- من البائع الى المستهلك B2C
- ب- من مشروع صغير الى مشروع اخر B2B
- ت- من الحكومة الى المستهلك G2C
- ث- من الحكومة الى المشروعات G2B

### خامساً / اشكال الأعمال الإلكترونية:

~ يعتبر البعض ان الاعمال الإلكترونية هي التجارة الإلكترونية نفسها وان احدهما تعوض عن الاخرى. الا ان مثل هذا الإدراك ليس صحيحا لان مصطلح الاعمال الإلكترونية هو المصطلح الاوسع والأعم وهو يضم بين طياته نشاط التجارة الإلكترونية الى جانب أنشطة اخرى تجري عبر شبكة الانترنت.

~ كما تساهم الأعمال الإلكترونية في تسويق الخدمات والمنتجات وتطويرها، بدءا من حياة المشروع وحتى اخر لحظة منها. فضلا عن تهيئة متطلبات إيصال الخدمة أو المنتج الى الزبائن.

### سادساً / بناء موقع إلكتروني (نماذج العائد):

~ لا بد أن نعرف أنه ليس كل مبادرات التجارة الإلكترونية تهدف لإنتاج عائد، فبعضها يؤدي إلى تقليل التكاليف أو تحسين خدمة العميل.

### ○ هناك العديد من نماذج العائد:

- أ- كتالوج الويب.
- ب- عائد المحتوى الرقمي.
- ت- العائد المدعم بالإعلان.
- ث- العائد الخليط المدعم بالإعلان.
- ج- العائد بالرسم على العملية الجارية.
- ح- العائد بالرسم على الخدمة.
- خ- العائد المتغير.

### أ- نموذج عائد كتالوج الويب Web catalog Revenue Models:

بدأ نموذج عائد الكتالوج كفكرة قبل الويب بـ ١٠٠ عام، وكانت بدايته على يد آرون مونتجومري حيث كان يبيع السلع الجافة في أمريكا للمزارعين من خلال كتالوج أوامر بريدية حيث يرسل لهم قائمة من صفحة واحدة .

### ○ في نموذج العائد التقليدي لتاجر التجزئة المبني على الكتالوج تتم كالتالي:

- أ- يتم تكوين علامة تجارية ممتازة في السوق.
  - ب- ثم يستخدم هذه العلامة وقوتها من خلال الكتالوجات المطبوعة التي ترسل بالبريد إلى المشترين المتوقعين.
  - ت- يرسل المشترين أوامرهم بالبريد أو عبر هاتف مجاني للبائع.
- ~ أثبت هذا النموذج نجاحاً على مستوى السلع الاستهلاكية كالملابس والحاسبات والإلكترونيات والهدايا والسلع المنزلية.

~ تسمى أحياناً بالأوامر البريدية mail order أو نماذج الكتالوج catalog Model

~ يعتبر نموذج الكتالوج على الويب web catalog تطويراً لهذه الطرق.

- ب- نماذج عائد المحتوى الرقمي Digital Content Revenue Models  
تتاجر في هذا النوع من المحتوى الشركات التي تمتلك ملكية فكرية (معلومات حكومية، قانونية ، وأخبار، ومكتبات أكاديمية)
- ت- نماذج العائد المدعومة بالإعلان Advertising Supported Revenue models  
تشبه القنوات التلفزيونية التي تقدم برامج مجانية بجانب رسائل الإعلان، ويكفي العائد من الإعلان لدعم عمليات الشبكة.  
على الويب تعمل المواقع على جذب العديد من الزائرين بشكل عام وبعض الفئات بشكل خاص وذلك لاستهدافهم فيما بعد في رسائل أعلانية.
- ث- نماذج العائد الخليط لاشتراك الإعلان Advertising-Subscription Mixed Revenue models  
فيه يدفع المشتركون رسماً مقابل مستوى معين من الإعلان وعادةً نجد هذا النوع في المجلات والصحف اليومية.
- ج- نماذج العائد للرسم على العملية الجارية Fee-for-transaction Revenue Models  
فيها يقدم الموقع خدمة يحصل علي رسم مقابل ذلك بناء على عدد أو حجم العمليات الجارية التي تقوم بتشغيلها.
- ح- نماذج العائد للرسم على الخدمة Free-for-Service Revenue Models  
وهنا يتم تحقيق العائد من مباريات أو النصيحة المالية أو خدمات مهن المحاسبين والمحامين والأطباء.
- موضوعات إستراتيجية العائد....
- i. قنوات التوزيع
  - ii. التحالفات الإستراتيجية
  - iii. التجارة الجواله
- سابعاً / تشغيل موقع التجارة الإلكترونية:
1. تحديد مكان استضافة الموقع: الذي يعتمد على طبيعة نشاط الشركة ( مزود الخدمة ISP) والذي يوفر أجهزة خدمة محصنة ضد الاختراق.
    - أ- مع التأكيد على توفر الموارد المالية والبشرية لتشغيل الموقع.
    - ب- التفكير في إمكانية الاستفادة بالحلول الجاهزة بتكليف متعهد بتسليم نظام جاهز.
  2. اعتبارات ينبغي مراعاتها بعد إنشاء الموقع:
    - أ- تحديث وتجديد الموقع ومحتوياته حتى يكون مثيراً وجذاباً.
    - ب- إضافة قيمة جديدة للموقع من خلال تقديم خدمات أو معلومات جديدة.
    - ت- توفير تطبيقات ووصلات توافق اهتمام العملاء مثل البورصة والأخبار المالية.
    - ث- سهولة حصول العملاء على الخدمة بسرعة وسهولة وإضفاء المتعة والإثارة بالصور والرسوم المتحركة.
    - ج- أن تمثل الوصلات المرجعية قيمة للعملاء.
    - ح- التأكد الدوري على الوصلات المرجعية وفعاليتها.
    - خ- الرد على تساؤلات العملاء.
    - د- ضمان سرية معلومات العملاء

## ٣. إدارة الموقع وتطويره:

تحتاج الشركة إلى إدارة خاصة قادرة على التصرف والابتكار بدراية كاملة بسياسة الشركة وطبيعة منتجاتها وعمالئها، وتكون واعية بالقدر الكافي بمدى فائدة التجارة الإلكترونية في زيادة الأرباح.

## ○ مدير الموقع ينبغي أن يؤدي الأمور التالية:

- أ- ينسق جميع أعمال وأنشطة الموقع.
- ب- التأكد من أن المعلومات تستهدف السوق.
- ت- يهتم بالتفاصيل ولديه قدرة على متابعة العملية الإدارية والتعاون مع فريق العمل.
- ث- متابعة زوار الموقع ومراقبة الوصلات المرجعية الداخلية والخارجية.
- ج- عقد اجتماعات دورية مع الإدارات المختلفة لتطوير وتحديث الموقع.

## ٤. الإعلانات:

يتم توجيه الإعلان إلى الفئة المستهدفة من خلال دراسة وتحليل معلومات الشبكة حيث يتم الحصول على المعلومات الإحصائية من المواقع نفسها ثم بعد ذلك اختيار أكثر المواقع ارتباطاً بالنشاط المعلن عنه.

~ أكثر الإعلانات شيوعاً على الإنترنت إعلانات الشعارات Banners

~ **إعلانات الشعارات Banners** : هي اعلانات توضع في أعلى أو أسفل الصفحات ويب على شكل شريط ويتم تصميمها بالرسوم المتحركة لتكون أكثر جاذبية، ويتم الانتقال إليها بنقرة واحدة عليها.

~ **عيب إعلانات الشعارات Banners** : أنها صغيرة فلا بد أن تكون الرسالة مركزة.

## ٥. الموظف الافتراضي:

- هو موظف ينجز مهام الوظيفة دون تواجد مادي فعلي أو يتواجد جزئياً في مكان العمل.
- ~ هذا موظف ينجز عمله دون أن نراه وليس له مكان ثابت وقد يعمل في المنزل أو السيارة.
- ~ للموظفين الافتراضيين العديد من المزايا سواء للفرد أو البيت أو المجتمع.

## الفصل التاسع / التسعير في المشروعات الصغيرة

### أولاً / مقدمة:

- ~ تسعير السلع أو الخدمات عملية ذات مغزى ولها ابعاد عدة.
- ~ يجب القيام بهذه المهمة قبل الشروع بعملية تسويق كل من السلع أو الخدمات.
- ~ التسعير يعني ابتداء حساب تكاليف أي من السلع أو الخدمات وإضافة هامش الربح، ليظهر عندنا سعرها الذي من خلاله ستتم عملية التسويق و البيع.
- ~ لا بد من الإشارة هنا الى ان تحديد سعر السلعة أو الخدمة بشكل صحيح له تأثير واضح في مستقبل المشروع الصغير، خاصة وأن:

أ- العديد من العوامل الداخلية (عناصر تكلفة مخرجات المشروع، والانفاق على الهامش الربحي)

ب- والخارجية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وعوامل السوق وحدة المنافسة)

- ~ تلعب دورا في نجاح المشروع الصغير.

### ثانياً / اهداف التسعير:

تعد عملية تسعير السلع أو الخدمات من المهام الرئيسية في المشروعات بشكل عام والصغيرة منها على نحو خاص إذ تنعكس ابعاد عملية التسعير وغاياتها على الوضع التنافسي للمشروع في السوق.

○ تتأثر عملية التسعير بعدد من الاعتبارات التي يجب أن يدركها القائم على العملية ومنها:

أ- الأهداف العامة للمشروع (المالية والتسويقية والتنفيذية)

ب- الغاية من المنتج او السلعة التي سيقدمها المشروع.

ت- مرونة الأسعار المتعلقة بالسلع الاستهلاكية.

ث- وفرة الموارد الداخلة في عملية انتاج السلع أو تقديم الخدمات ومدى تنوع مصادرها.

### ثالثاً / المزيج التسويقي:

~ قبل الدخول بعمق في عملية التسعير لا بد لنا من الحديث عن المزيج التسويقي.

~ ان المركز الاستراتيجي للمشروع في السوق يتحدد من خلال السلعة او الخدمة التي يقدمها.

~ لقد تبنى المعنيون في حقل التسويق هذه المكونات الاربعة للمزيج التسويقي منذ عام ١٩٦٠.

○ المزيج التسويقي يتكون من :

١. السلعة: هو ما سيقدمه المشروع ويطرحه في السوق(سلعة او خدمة) لصالح الزبائن المحتملين.

٢. السعر: هو المكون الثاني من مكونات المزيج التسويقي الذي يعبر عن القيمة المالية التي يدفعها الزبون مقابل حصوله على السلعة.

٣. المكان: هو السوق أو المكان الذي يلتقي به كل من البائع و المشتري والذي تعرض فيه ومن خلاله السلع أو الخدمات على الجمهور.

٤. الترويج: بمعناه الواسع يشمل كل الفعاليات والانشطة التي يزاولها صاحب المشروع بقصد الاعلان والاعلام والتعريف بالسلع أو الخدمات التي سيقدمها الى الجمهور عامة وللزبون المستهدف خاصة.

## رابعاً / استراتيجيات التسعير في المشروعات الصغيرة:

تعتمد استراتيجيات التسعير ابتداءً على مبدأ السعر الأقل وجودة السلع في ظل الوضع التنافسي السائد في السوق وتوجهات المنافسين.

### ○ يراعى عند بناء الاستراتيجية الآتي:

1. التحليل النفسي: عند اختيار استراتيجيته تنافسية لابد وان يتم النظر الى الوضع التنافسي بصورة عامة وليس الاقتصار على استراتيجية السعر التي يتبعها المنافس للمشروع الصغير.
2. الحد الأعلى للسعر: هو اعلى حد لسعر السلعة أو الخدمة الذي يمكن أن يعرض على الراغبين في الحصول عليها. وقد لا يكون الحد الأعلى لسعر هو السعر العالي بل اعلى مايمكن أن يفرض من قبل منتج السلعة او الخدمة في سوق معين.
3. مرونة السعر: تعني حدود الزيادة والنقص في سعر السلعة أو الخدمة التي يعرضها المشروع الريادي.

## خامساً / المتغيرات ذات العلاقة بالتسعير:

ليست هناك وصفة دائمة لكيفية تحديد سعر السلعة او الخدمة، وانما هناك مؤشرات ومعايير بالامكان اعتمادها لتحديد السعر المناسب منها:

### ○ المؤشرات والمعايير التي يمكن اعتمادها لتحديد السعر المناسب منها:

1. استراتيجيات التسويق: عندما يختار صاحب المشروع استراتيجية تسويق معينة فانه لابد له وان يعمل على تحليل السوق والوضع التنافسي العام ومعرفة أي الأسعار يمكن اعلانها على الزبائن في ضوء القدرة الشرائية وموقف المنافسين له.
2. المزيج التسويقي: ينطوي على معرفة العلاقة بين متغيرات هذا المزيج وعدم نسيان عملية التوزيع وأعبائها.
3. تخمين الطلب: بمعنى الوقوف على رغبة الزبائن في شراء السلعة وتكرار شرائها وموعد ذلك وكمية الطلب فهذه العناصر كلها تلعب دورا في اختيار السعر المناسب للسلعة أو الخدمة المطلوب عرضها في السوق.
4. كلفة السلعة أو الخدمة: هي القاعدة التي ينطلق من خلالها صاحب المشروع الريادي عن تحديد السعر باعتبار انه يرغب في استرداد ماتم انفاقه حتى تمكن من طرح سلعته في السوق.
5. عوامل بيئية: لابد وان يضع صاحب المشروع الريادي في اعتباره مجموعة من العوامل البيئية عند تحديد السعر المناسب للسلعة التي يرغب في تسويقها لدى الزبائن الذين يطلبونها.

### ○ من هذه العوامل:

- i. المنافسين
- ii. الحكومة
- iii. الأوضاع الاجتماعية العامة

### 6. اهداف عملية التسعير:

يضع صاحب المشروع الريادي الصغير جملة من الأهداف في الاعتبار عند الشروع بتسعير أي سلعة أو خدمة.

### ○ من هذه الاهداف:

- i. زيادة دخله.
- ii. أو السعي لبلوغ مستوى مستقر من السعر.
- iii. أو الرغبة في بناء علاقة مع الزبائن.

## سادساً / فلسفة عملية التسعير:

١. التسعير المستند الى التكلفة: تعتمد عملية التسعير هنا على تكلفة السلعة/ الخدمة المرغوب في تقديمها الى

السوق. ووفق الاساليب التالية:

أ- اضافة نسبة مئوية من الربح عند تسعير السلعة:

هو الاسلوب المفضل لدى العديد من المنتجين بسبب سهولة الوصول الى السعر المرغوب فيه وذلك من خلال حساب اربح كنسبة مئوية الى مجموع التكاليف المتعلقة بالوحدة المنتجة

ب- اضافة نسبة مئوية غير محده الى تكلفة السلعة: يسمى هذا الاسلوب بالتكلفة زائد التسعير.

ت- السعر مزيج من الربح الكلي وكلفة المنتج: يدعى هذا الاسلوب بطريقة الربح المخطط عند التسعير.

يضمن هذا الاسلوب تحقيق الربح مسبقا على عكس الاسلوبين السابقين لانهما يركزان على حساب السعر لكل وحدة إنتاج مع الأخذ بالاعتبار تقدير كمية الانتاج الكلي.

## ٢. التسعير المستند الى السعر التنافسي:

يقوم على تسعير السلعة أو الخدمة، التي يرغب المشروع الريادي في تقديمها انطلاقا من الوضع التنافسي السائد في السوق بين المشروعات المماثلة أو التي تقدم سلعة مماثلة بديلة.

○ اساليب التسعير التي يمكن ان يختار من بينها المشروع الريادي الصغير ما يساعده على تسعير سلعته أو خدمته استنادا الى الوضع التنافسي هي:

أ- تسعير السلعة كما يسعرها المنافس: بمعنى انه يجب على صاحب المشروع الريادي تسعير سلعته مقارنة بأسعار المنافسين له.

ب- تحديد السعر لتوسيع قاعدة الزبائن: كما تدعى أحيانا تسعيرة اختراق السوق.

✓ الغاية من هذا الاسلوب اختيار السعر المناسب الذي يجذب الزبون ويغريه ويمنعه من السعي وراء سلع المنافسين.

ت- البحث عن حصة سوقية اوسع: يدعى هذا الاسلوب اسلوب تسعير حصة السوق.

✓ الغرض من هذا الاسلوب توزيع السلعة في مناطق جغرافية اخرى وبذلك يصبح سوق السلعة واسعا.

## ٣. التسعير المستند الى الزبائن:

~ يرغب اصحاب المشروعات في تحديد سعر مقبول يراه الزبائن انه السعر الذي:

✓ يتقارب مع قدراتهم الشرائية.

✓ يشبع احتياجاتهم من السلع والخدمات المعروضه في السوق.

~ يراه اصحاب المشروعات في الوقت نفسه انه السعر الذي يحقق لهم تطلعاتهم نحو البقاء والاستمرارية في العطاء والتنافس مع الغير.

أ- استخدام السعر لدعم صورة المنتج:

يتطلع صاحب المشروع أن يكون صورة لدى الزبون من خلال السعر المعلن عنها، ذلك أن البعض منا يعتقد أن سعر السلعة المرتفع يعكس مستوى من الجودة في حين ان البعض الاخر يعتقد ان سعاده تكمن في حصوله على السلعة وبسعر منخفض.

ب- تحديد السعر بهدف زيادة المبيعات:

تسعى بعض الشركات الى وضع سعر ترويجي بمعنى انها تسعى لاقرار السعر المنخفض بهدف جذب الزبائن الجدد نتيجة تأثرهم بالسعر فيزداد اندفاعهم نحو اقتناء السلع ذات السعر الترويجي.

## ٤. طرق أخرى:

- أ- تحديد مدى سعري يجذب شرائح عدة من الزبائن: يجب على اصحاب المشروعات الريادية دراسة السوق والتعرف عليه بشكل تام.
- ب- تحديد السعر بهدف زيادة حجم المبيعات: يتولى صاحب المشروع الريادي تحديد كمية البيع من السلعة الواحدة بناء على خصم الكمية.
- بمعنى انه اذا اشترى الزبون الكمية التي يقترحها صاحب المشروع من السلعة فإنه سيحصل على سعر منخفض قياسا بشراء قطعة واحده.
- ت- التسعير بقصد حفظ المخزون ولتحفيز الزبائن: يسعى بعض بائعي السلع الى رزم المواد مع بعضها البعض تنويعا لخفض حجم المخزون منها وتخفيض التكاليف التي يتوقع ان يتحملها البائع.

## سابعاً / نصائح لتسعيرة ناجحة:

١. كن مبدعا وفكر بطرق جديدة كي تبيع اكثر الى الزبائن الحاليين وجذب مجموعات جديدة من الزبائن
٢. استمع الى زبونك حيث يجب ان تهتم بملاحظات الزبائن وتعليقاتهم وقم بمراجعة ذلك باستمرار لجمع الافكار الجديدة
٣. قم بواجبك وحافظ على الملاحظات الجيدة للوصول الى السعر الجيد كي تستخدم فرضيات مناسبة في المستقبل
٤. اعتن بسجلاتك حيث ان السجل الجيد سيساعدك في وضع السعر ومتابعة مواصفاته
٥. اهتم بالاساسيات فاساسيات التسعير هي سعر المنتج والمنافسة والزبائن واتبع طرقا مختلفة للتسعير كي تحقق الموازنة في الاساسيات
٦. كن مرنا حيث تجب مراجعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية لحساب تغير السعر ومعرفة اثر ذلك على الحالة الجديدة.

## الفصل العاشر / الإعلان والترويج في المشروعات الصغيرة

### أولاً / عناصر المزيج الترويجي:

١. الإعلان.
٢. البيع الشخصي.
٣. تنشيط المبيعات.
٤. العلاقات العامة.

### ثانياً / اثر عملية الشراء على الترويج:

- العلاقة بين عملية الشراء و الترويج هي علاقة متبادلة.

#### ○ يؤثر الشراء على الترويج:

١. طبيعة المنتج.
٢. خبرة المشتري.
٣. تعداد البدائل والمنافسة.

#### ○ يؤثر الترويج على الشراء:

١. الوصول للمقررين.
٢. لفت الانتباه.
٣. الاهتمام بالمنتج.
٤. الاقناع وتقليل مخاطر عملية الشراء.
٥. دفع المشتري للشراء.
٦. تشجيع عملية تكرار الشراء.

### ثالثاً / المزيج الترويجي والصورة الذهنية للمنظمة:

ينبغي هنا عدم النظر إلى المزيج الترويجي بنظرته الضيقة وإنما بنظرة واسعة تتعامل معه من خلال أن كل ما تفعله المنظمة له تأثير ترويجي لأن كل نوع من الاتصالات له تأثير ترويجي:

١. فكل عملية انتاج.
٢. وتنوع
٣. وتطوير المنتجات
٤. وتمييز وتعبئة
٥. وتسعير
٦. وتوزيع
٧. وما يفعله الأفراد وغيرها له اثر في ذلك)

### رابعاً / الإعلان:

- يعتبر الإعلان اهم عناصر المزيج الترويجي غير المباشرة والتي يستخدمها رجال التسويق للاتصال بالسوق والترويج لمنتجاته.

**الإعلان :** عملية اتصال غير شخصي بين المعلن وجمهوره المستهدف عن طريق وسائل الاتصال العامة لتوصيل رسالة معينة بغرض التأثير فيهم نظير دفع أجر معين مع الافصاح عن شخصية المعلن .

## خامساً / مراحل الاعلان:

١. تحديد الاهداف الاعلانية: أهداف الإعلان أربعة وهي:

- أ- تقدير النفقات اللازمة لخطة الإعلان.
- ب- توجه الإدارة نحو الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف وكذلك الوسائل المناسبة لذلك.
- ت- توجيه جهود وإمكانات المنشأة نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية خلال الخطة الاعلانية.
- ث- تستخدم الأهداف كأساس لقياس وتقييم الحملة.

## ○ صفات الأهداف الاعلانية:

- أ- أن تكون الأهداف محددة كمياً.
- ب- تحديد الجماهير المستهدفة للحملة.
- ت- تحديد المستوى الذي عليه العوامل المطلوب تطويرها قبل الحملة.

٢. اختيار الاستراتيجية الاعلانية: استراتيجيات الاعلان أربعة وهي:

أ- **المحافظة على السوق (الحقائق):** تعتمد في رسالتها على صفات ومميزات السلعة لخلق صورة ذهنية عن العلامة

ب- **المحافظة على السوق (الرمز):** التأثير في مشاعر الجماهير ودفعهم للتمسك بالعلامة.

ت- **تغيير السوق (الحقائق).**

ث- **تغيير السوق (الرمز).**

٣. صياغة الرسالة الاعلانية:

**الرسالة الاعلانية:** هي ترجمة الافكار التي نود نقلها الى الجمهور المستهدف في شكل عبارة أو مجموعة عبارات، والتي قد تعتمد على حقائق أو صور رمزية أو كلاهما.

## ○ أهداف الرسالة :

- أ- أهداف تعريفية .
- ب- أهداف تعليمية .
- ت- أهداف تذكيرية.

٤. تصميم الخطة الاعلانية:

٥. اختيار الوسيلة / الوسائل الاعلانية:

## ○ المراحل التي تمر بها الرسالة:

- ث- جذب الانتباه.
- ج- إثارة الاهتمام.
- ح- خلق الرغبة.
- خ- الإقناع.
- د- تغيير السلوك.

## ○ عناصر الرسالة:

- أ- تصميم الهيكل.
- ب- تحرير الرسالة.
- ت- الإخراج.

## ○ اختيار وسائل النشر:

- أ- تحديد فئة الوسيلة (التلفزيون مثلاً).
- ب- تحديد نوع الوسيلة (أي قناة تلفزيونية).
- ت- موقع الرسالة في الوسيلة (متى سيعرض وما هو مكانه).

## ○ الوسائل التي تؤثر في اختيار وسائل النشر

- أ- التوزيع.
- ب- الجمهور.
- ت- التكلفة.
- ث- تأثير الوسيلة.

## ٦. تنفيذ الخطة الاعلانية:

## ○ أهم أساليب تحديد الموازنة الاعلانية:

- أ- نسبة من المبيعات السابقة ، الحالية ، المتوقعة .
- ب- وفقا للمنافسين .
- ت- التقدير الشخصي .
- ث- الطرق الكمية .
- ج- تكلفة تحقيق الاهداف

## ٧. تقييم الاعلان:

- أ- تقييم نتائج الاعلان (قبلي و بعدي).
  - ب- تقييم جودة الاعلان : يضاف على تقييم نتائج الاعلان أن يتم تقييم تحقق :
    - i. الانتباه.
    - ii. الاهتمام.
    - iii. الرغبة.
    - iv. السلوك.
- للجمهور المستهدف من الاعلان

## الفصل الحادي عشر / المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمشروعات الصغيرة

### أولاً / أخلاقيات الأعمال:

#### A. مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال.

**الأخلاق:** هي مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ.  
**السلوك الأخلاقي:** هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتمزم بالمبادئ الأخلاقية.  
**المشكلة الأخلاقية:** هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بما هو صحيح وما هو خطأ.

**الأخلاقيات الإدارية:** هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المدراء في العمل.

#### ○ المجالات الرئيسية للأخلاقيات الإدارية: ثلاثة

١. كيف تعامل المنظمة العاملين فيها.
٢. كيف يعامل العاملون المنظمة.
٣. كيف تتعامل والمنظمة مع الأطراف الأخرى.

#### B. مداخل مختلفة لتفسير الأخلاق.

١. **المدخل المنفعي:** هو سلوك أخلاقي ينجم عنه أكبر فائدة لأكبر عدد من الناس. (تسريح ٣٠% من العمال للحفاظ على ٧٠%)
٢. **مدخل الفردية:** سلوك أخلاقي يستند إلى المنفعة الشخصية الذاتية على المدى الطويل.
٣. **مدخل الحقوق:** هو سلوك أخلاقي يحترم ويحافظ على الحقوق الأساسية للإنسان.
٤. **مدخل العدالة:** هو سلوك أخلاقي يستند إلى معاملة الناس بنزاهة وحيادية

#### C. الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل.

١. **تضارب المصالح:** بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة ( الهدايا والرشاوي)
٢. **ثقة الزبون:** تسريب معلومات عملاء المنظمة لخصومه.
٣. **التمييز:** حجب التوظيف أو التعيين عن شخص معين بسبب عرقه أو جنسه.
٤. **التجاوز أو التحرش:** تصرفات تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل باللفظ أو بالفعل.
٥. **موارد المنظمة:** تسخير موارد المنظمة لأغراض شخصية وأهدارها.
٦. **الاتصالات:** حدوث خلل عند نقل المعلومات بين مختلف الأطراف إما بالكذب أو المبالغة أو ببث الإشاعات.

#### D. العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

١. **الفرد:** يتأثر سلوك الفرد بتكوينه العائلي والشخصي من خلال قيمه الدينية ومعايير الشخصية (بيني المدير تصرفاته من خلال هذا التكوين).
  ٢. **المنظمة:** من خلال ما يسمى بالثقافة التنظيمية
- الثقافة التنظيمية** هي مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة و مع الأطراف الخارجية.

## ٣. البيئة : تتمثل في

أ- القوانين الحكومية وتشريعاتها.

ب- بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة.

## E. تبرير السلوك اللاأخلاقي كالرشوة على سبيل المثال:

١. إقناع النفس بأن هذا السلوك لا يدخل حقيقة في إطار اللامشروعية.

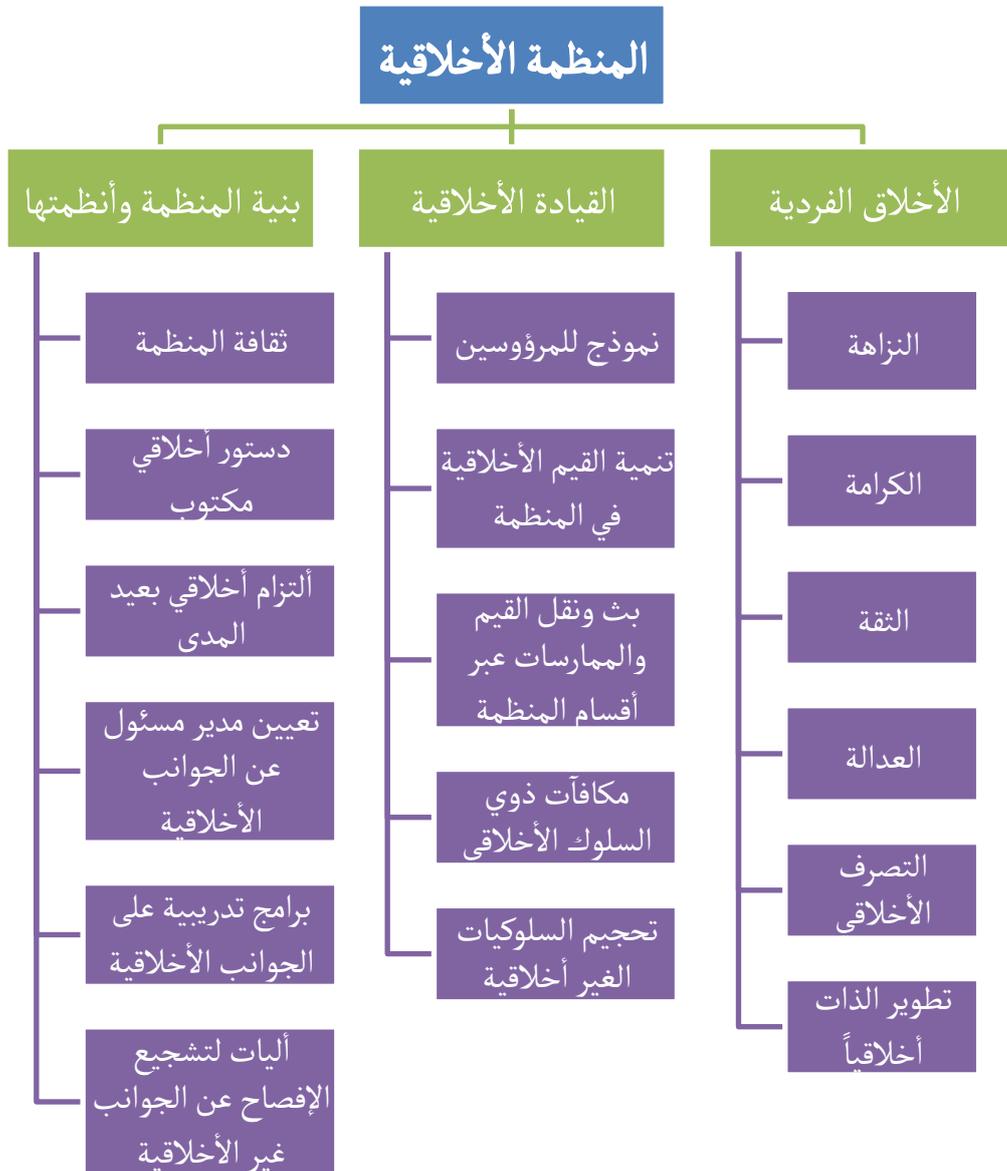
٢. محاولة إقناع الذات بأن جميع الأفراد بالمنظمة يتصرفون وفق مصالحهم الشخصية.

٣. التبرير بأن ما قام به لن يكشفه أحد داخل المنظمة أو خارجها.

٤. إقناع النفس بأن المنظمة التي يعمل من أجلها سوف تقوم بحمايته من طائلة القانون.

## F. التدريب من أجل مشروع صغير أخلاقي:

التدريب الأخلاقي هو برنامج تدريبي يهدف إلى مساعدة الأفراد على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في قراراتهم.



## ثانياً / المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

**المسؤولية الاجتماعية:** هي مجموعة من الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة.

~ ملتون فريدمان من أبرزهم العلماء المعارضين لهذا التوجه.

~ باول سامولسون من أبرزهم العلماء المؤيدين لهذا التوجه.

○ **مجالات المسؤولية الاجتماعية:** تكمن في:

١. أصحاب المصالح.

٢. البيئة الطبيعية.

٣. رفاهية المجتمع بشكل عام.

○ **استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:**

١. **استراتيجية الممانعة أو عدم التبني:** تقوم على تجنب الاتفاق على الأنشطة الاجتماعية والتركيز على الأولويات الاقتصادية.

٢. **الاستراتيجية الدفاعية:** تقوم المنظمة بالحد الأدنى القانوني المفروض من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة.

٣. **استراتيجية التكيف:** يتم فيها قبول دور اجتماعي ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية وأخلاقية.

٤. **استراتيجية المبادرة الطوعية:** تتبنى فيها المنظمة دور اجتماعي واسع جداً بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.

○ **الحاكمية (الحوكمة) المؤسساتية والمواطنة الصالحة.**

**الحاكمية المؤسساتية** هي نظام للرقابة والفحص يحكم عمل منظمات الأعمال على أعلى المستويات.

~ تحاول المنظمات فيه إيجاد علاقات متوازنة لمصالح كافة الأطراف وخاصة المستثمرين والإدارة والعاملين.

**المواطنة الصالحة** هي تصرفات مسؤولة من قبل منظمات الأعمال تجاه مختلف الأطراف وبما يراعي الواجبات بصورة شمولية وكأنها مواطن اعتيادي صالح.