

المحاضره الأولى / الرياده

* نبذه تاريخيه

□ الرياده Entrepreneurship تحمل في طياتها الكثير من المعاني

، في العربيه تعني تعهد الشئ أو اراده وطلبه وفي الإنجليزيه

Takes Under

□ لا يتفق الكتاب والباحثين على معنى واحد للرياده ، لذلك تم توليد

العديد من المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرياده واستخدامها لتعني :

- الإبداع والإبتكار Innovation

- والإختراع Invention

- والإكتشاف Discovery

- الجديد New

- الشئ غير المؤلف Novelty

- الشئ الملى بالقوة والنشاط Dynamic

- أو العمل الخلاّق Creativity

- أو تحمل المخاطره Risk Taking

* الرياده كلمه متعدده الأبعاد قد تتعلق بالفرد أو الشركه أو الإقليم أو الصناعه أو

حتى بشعب معين

✓ ويرجع هذا الإختلاف في معنى الرياده إلى خلفيات الباحثين والكتاب (إقتصاديه ، إجتماعيه ، مهنيه ...) وبشكل عام يعني مصطلح الرياده الإجراءات الإبداعيه جميعها التي يقدمها الفرد داخل المنظمه من أجل إيجاد المشروع الريادي .

✓ وتاريخياً يعود مفهوم الريادي في العمل Entrepreneur إلى :

■ العصور الوسطى لتطلقه على الشخص الذي يدير مشاريع الإنتاج

الكبيره

■ في القرن ١٧ تطلقه على الشخص الذي يبرم عقوداً مشروطه مع

الحكومه

■ في القرن ١٨ تم التمييز بين الشخص الذي يزود الآخرين برأس

المال بإعتباره مستثمراً وبين الشخص الذي يحتاج رأس المال

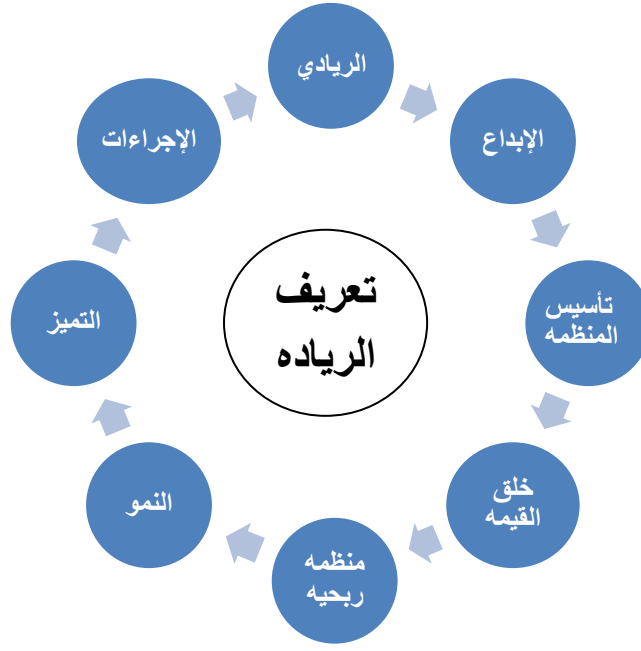
بإعتباره ريادياً ليستخدم رأس المال

- **في القرن ١٩** عرّف الريادي بأنه الشخص الذي ينظم المشروع ويديره للحصول على مكتسبات فرديه مستخدما مهاراته وخبراته على أمل أن يحقق مكاسب من خلال تشغيل هذه المصادر وتعرضه للمخاطر
- **في القرن ٢٠** عرّف الريادي بالمبتكر المبدع الذي يعيد تنظيم شكل الإنتاج باستخدام اختراع معين أو وسيلة تكنولوجية جديدة أو إنتاج سلعة قديمة بطريقة جديدة
- ✓ الناطقون **بالإنجليزية** يعرفون الرياده بأنها المشروع الصغير والجديد ،
- ✓ والناطقون **بالألمانية** يعرفونها بالقوه والملكيه أي الشخص الذي يملك مشروع ويديره بنفسه في آن واحد .

* مفهوم الرياده

- **الريادي** .. يشير إلى الشخص الذي يمتلك القدره على اكتشاف الفرصه وإدراكها ، وتحمل المخاطره والعزم على البدء بالمشروع ، وتأمين المصادر والإمكانات وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو خدمه أو الطريقه والإجراءات وإيجاد ما هو جديد ومميز وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم وبحيث تكون النتيجة إما التعرض للخساره الماديه أو التعرض للخساره المعنويه
- **الرياده التنظيميه** تعرف بأنها مجموعه الإجراءات التي تقوم بها شخص أو مجموعه من الأشخاص من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شئ متميز يحقق رغبات الزبائن ويحقق قيمة مضافه تضاف إلى المنتج أو خدمه أو الطريقه أو الإجراءات

* المزيج الذي يتداخل في تعريف الرياده



* أهمية الرياده

- يتصف العالم اليوم بحدوث تغير سريع في مجالات الحياة كافة وبخاصه السياسيه والإقتصادييه والتكنولوجيه مما يؤكد أهمية وجود أشخاص رياديين قادرين على الإستجابيه لهذه التغيرات وبحيث تكون استجابتهم على شكل إيجاد مشاريع جديده . وفرص عمل جديده تسهم في تحقيق النمو الإقتصادي
- يشير تقرير مراقبة الرياده العالميه إلى وجود **علاقه طرديه** بين أنشطة الرياده وبين زيادة نمو اقتصاديات الدول التي شملها التقرير
- ولزيادة الإهتمام العالمي بها أصبحت الرياده مسار دراسي في الجامعات المدارس
- تعتبر **الرياده مهمه** لما تحدثه من آثار إيجابيه تتمثل في :
✓ **أحداث التغيير والتحول** : إذ أن الإبداع أهم الخصائص المميزه للرياده

- ✓ إيجاد العديد من المشروعات التي تعتبر مهمه لتطوير الإقتصاد وتنميته
- ✓ إيجاد فرص العمل ذات الأهميه على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الإقتصادي
- ✓ زيادة الكفاءه من خلال زيادة التنافس الناتج عن الدخول المتتالي للمنافسين
- ✓ إحداث التغير في هيكل السوق والعمل من خلال تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثه
- ✓ احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الإقتصاد نتيجة البدء بإنشاء شركات جديده
- ✓ التنوع الكبير في الجوده والنوعيه إذ ان المشروعات الجديده تقدم أفكاراً جديده وإبداعاً اقتصادياً

* يختلف دور الريادي عن دور المدير في :

- ملكية المنظمه : حيث يمارس الريادي دور المدير ودور مالك المنظمه
- إيجاد منظمه جديده : فالريادي يعمل على إيجاد المنظمه وتشغيل جميع العناصر المختلفه المكونه للمنظمه وإعطاءها مسمى قانوني
- تقديم ابتكار إلى السوق : يعتبر الابتكار جزء مهماً من أنشطة الرياده وعنصراً أساسياً لإيجاد الثروه ، خاصه وأن تقديم الابتكار هو المهمه الأساسيه للريادي (منتج جديد ، تطوير منتج ، أسلوب جديد يقلل التكلفة أو أكثر ملائمته)
- تحديد الفرصه السوقيه : القدره على تمييز الفرص من العناصر المهمه لنجاح الريادي ، إضافه إلى قدرته على استغلالها بطريقة مناسبه
- القدره على اكتساب التطبيقات والأساليب والخبرات الجديده
- القدره على القياده

* المشروعات الصغيره

- تحدد المشروعات الرياديه الصغيره أسواقها حسب نظامها ، أي تتحرك حسب السوق أو الزبون بغض النظر عن حجمها أو قطاع الصناعه التي تعمل فيه ، بينما تقوم المشروعات الكبيره على أساس متغير العرض
- تعتبر المشروعات الصغيره أكثر ميلاً إلى الأخذ بالمخاطره لأنه ليس لديه الكثير لتخسره

هناك أسباب رئيسية تجعل المشروعات الصغيرة تتجه نحو الابتكار والأعمال الريادية أكثر مما تقوم به المشروعات الكبيرة تتمثل في :

١. تدار المشروعات الصغيرة من قبل مدير المشروع (الريادي) :
الذي يتمتع بروح المبادرة وبمهارات الريادة من حيث دراسة البيئه واكتشاف الفرص
٢. تكون المشروعات الصغيرة عادة بسيطة في تنظيمها وبالتالي توجه نشاطها نحو الهدف الأساسي الذي أنشئت من أجله . بينما المشروعات الكبيرة لديها وظائف كثيرة تتقاسم الإهتمام من النشاط الأساسي .
٣. تتسم المشروعات الصغيرة بصغر الحجم وقابلية التغيير والإنتقال إلى الجديد بنسب خطورة أقل مما هو الأمر عليه في المشروعات الكبيرة
٤. المشروعات الصغيرة أقرب إلى السوق لإرتباطها بالمتغيرات السريعة والمستهلك
٥. الريادي في المشروعات الصغيرة مستعداً للمحاولة وجاهزاً لإغتنام الفرص بينما في المشروعات الكبيرة لا بد من إجراء الكثير من الدراسات والإلتزام بالقواعد التي تضعها الشركات كشرط لقبول الفكره أو المشروع

* متطلبات إقامة المشروعات الريادية

- ✓ السياسات والبرامج الحكوميه التي تسهم في دعم الأعمال الريادية من خلال توفير البيئه الإقتصادية المشجعه والمحفزه وإيجاد البنيه التحتية الضرورية للمشروعات
- ✓ الخلفيه الثقافيه والإجتماعيه والمهنيه للشخص
- ✓ التسويق . يلعب التسويق دوراً أساسياً في إيجاد المشروع ويجب امتلاك المعرفه المتعلقة بكيفية تقديم المنتج وتحديد السعر المناسب وكيفية التوزيع وكيفية ممارسة نشاط الدعايه والإعلان
- ✓ دور الأشخاص الرياديين الذين حققوا نجاحاً متميزاً في أعمالهم في جذب الأشخاص الآخرين وتشجيعهم على البدء بممارسة الأنشطة الرياديه

* تصنيف الرياديين

- أشار **لانداو landou** إلى أنه يمكن تصنيف الرياديين بناء على خصائص الريادي والقدرة على الابتكار وتحمل المخاطر
- الشخص يكون :
- **مغامر** : إذا كانت درجة المخاطره عاليه ودرجة الإبداع منخفضة
 - **توافقي** : درجة مخاطره منخفضة ودرجة الإبداع منخفضة .
معتمدا على هامش التحسينات أو الإبداع من المؤسسات القائمة
 - **الريادي** : يقبل على العمل بدرجة عاليه من الإبداع والمخاطره
 - **الحالم** : يقدم على العمل عندما تكون درجة المخاطره منخفضة ودرجة الإبداع عاليه

* تصنيف Landau للرياديين

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

المحاضره الثانيه / مداخل دراسة الرياده

* تمهيد

□ تختلف مداخل دراسة موضوع الرياده باختلاف المواضيع التي تبحثها ومنها :

- (١) الإجراءات أو العمليه المتبعه للحصول على المنتج أو الخدمه من خلال مراحلها (الإعداد ، الحضانه ، الومضه أو الإضاءه ، التحقق من الحل)
- (٢) المخرجات ويتم التركيز فيها على المنتج النهائي والخدمه النهائيه
- (٣) السمات الشخصيه للفرد

✓ حب الفضول وزيادة الفضول ، عدم الرضا عن الوضع الحالي

- ✓ تحديد هدف سام والإلتزام به ، سرعة البديهه ، النقد الذاتي
- ✓ الأصاله ، وضوح الرؤيا ، العمل الدؤوب والجاد
- ✓ التكيف والمرونه ، الثقه بالنفس ، تقبل الأفكار الجديده ، الحزم

- ✓ القدره على التغيير ، التمتع بالقوه ، الشوق للتعلم
- ✓ البحث عن المعرفه والمعلومات
- ✓ الإلتزام مع الآخرين

(٤) القيم والقدرات الفرديه

(يتبنى القيم والمبادئ التي تمنحه قوة الدفع اللازمه لتحقيق الهدف)

* دور الرياده في الإقتصاد المعاصر

- الرياده تعتبر ذات أهميه كبيره في الإقتصاد لأنها تعمل على إيجاد قيمه مضافه تعود بالفائده على كل من الأفراد والمنظمه والمجتمع وعلى النحو التالي :

- ✓ **توحيد مجموعة العناصر الإقتصادية** (المادة الخام ، القوى العاملة المادية والعقلية ، رأس المال ، ويضيف لها بعض الإقتصاديين الرياده كعنصر من عناصر الإنتاج)
- ✓ **جعل الأسواق كفؤة** من خلال توزيع المصادر بطريقة مثاليه تمكن الأفراد من تعظيم المكتسبات
- ✓ **قبول المخاطره** ويعتقد بعض الإقتصاديين أن الدور الأساسي للريادي هو أن يقبل المخاطره نيابة عن الآخرين
- ✓ **تعظيم عوائد المستثمرين**
- ✓ **المعلومات عن السوق** . يبقى الريادي على اتصال دائم مع المعلومات عن الأسواق ليستطيع استغلال الفرصه السانحه والإفاده عن ميزة توافر هذه المعلومات

* العوامل المؤثره في تكوين الرياده

هناك ثلاث عوامل رئيسيه تسهم في دفع الشخص نحو العمل الريادي هي :

- العوامل الشخصية
- العوامل التي تتعلق بالمنظمه
- العوامل الخارجيه

١- العوامل الشخصيه

- **الرجل العظيم** . من خلال الصفات التي تجعل منه رجلا عظيما
- **عدم التطابق بالإنسجام الإجتماعي** . عدم الإنسجام في بيئة الريادي فإن النتيجة ستكون إيجابيه ، وتعتبر السبب الرئيسي لتحريك الريادي نحو إيجاد مشروعه الخاص
- **نوع الشخصيه** . (انطوائي ، سلبي ، إيجابي ، متحفظ ، عفوي)
- **سمات الشخصيه** . (الإبتكار الإستقلاليه ، القدره على السيطرة ، الرغبه في القياده)
- **التطور الإجتماعي** . الريادي يتطور ولا يولد ، ويمكن تطوير هذا السلوك من خلال التفاعل بين الأشخاص وبين البيئه بعضها يعود للريادي نفسه وبعضها يعود للبيئه

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

- **بيئة الطفولة والعائلة** . تؤثر كيفية تربية الأطفال في توجيههم لأن يكونوا أشخاصا رياديين
- **التعليم**
- **العمر** . أثبتت الدراسات أن أنشطة الريادة تبدأ من عمر ٢٢ حتى ٤٥ سنة
- **تاريخ العمل** . إن عدم الرضا في العمل الحالي أو عدم الحصول على الترقية من العوامل المؤدية إلى بدء العمل الجديد
- **الأصدقاء**
- **المخاطره وحب المغامرة**

٢- العوامل المنظميه

- يعتبر الهيكل التنظيمي عنصرا رئيسيا من عناصر نجاح المشروع الريادي المعتمد على استراتيجيات الإبداع والإبتكار والمعرفه التي يمتلكها الأفراد
- أصبح التنظيم المرن موردا مهما من موارد المنظمه
- يقل الإعتماد على الأطر التنظيميه الهرميه وتبنت المنظمات المتميزه في مفهوم السيوله التنظيميه والذي يعتمد فيها على شبكة واسعه من الإتصالات غير الرسميه والمفتوحه

٣- العوامل الخارجيه

- ✓ **السمات العامه للمجتمع** . وهي الثقافه السائده في المجتمع (مثل احترام السن والأقدميه ، أو تأكيد الذات والتنافس)
- ✓ **القاعده المؤسسيه للبحث والتطوير في المجتمع** . وهي تتعلق بحاله البنيه التحتيه في المجتمع
- ✓ **توافر أجواء الحريه في المجتمع**
- ✓ **السياسات والقوانين والأنظمه**

✓ تعتبر الريادة ظاهره فرديه بشكل أساسي تعتمد على ملاحظة الفرد ودقته في ترتيبها . والبحث في إمكانية تطبيق المعارف . وكذلك على اتجاهاته نحو تحمل المخاطره

✓ يعتبر التقدم المتسارع في مجال التكنولوجيا من أكثر العوامل التي تساعد على تغيير ثقافة هذه المشروعات الرياديه . ومن العوامل المساعده على ذلك :

- السرعة الكبيره والوقت القصير بين وقوع الحدث وردة الفعل على هذا الحدث
- سرعة إنتشار المنتج
- تقاسم المعلومات والمعرفه

* عناصر الرياده

١. الريادي . هو الشخص الذي يقع في مركز إجراءات الرياده ويدير الإجراءات والأنشطه جميعها
٢. الفرصه . وهي الفجوه بين الواقع وبين ما هو محتمل في السوق وتمثل احتمالية تقديم خدمة الزبائن بطريقة أفضل من الطريقه الحاليه
٣. المنظمه . هي الإطار والوعاء الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كل من الأنشطة والمصادر والأشخاص
٤. المواد . وتشمل الموارد والإمكانات المتاحة التي يمكن للريادي أن يستثمرها في المشروع

* أسباب ممارسة النشاط الريادي

- الرغبة في تحقيق الذات
- الإنتقال من المهنة الحاليه إلى المهنة الجديده والذي قد يكون فيه درجة المخاطره عاليه
- الفشل والإحباط من العمل السابق
- تكوين الثروه يدفع الرياديين للعمل في بيئة عدم التأكد والمخاطره
- إيجاد وتطوير منتج أو طريقه عمل جديده

* المهارات الرياديه

□ مهارات إدارة الأعمال . وتتعلق ببدء العمل وتطويره وإدارته . إضافة على مهارات التسويق والإداره والتمويل والمحاسبه والإنتاج والتفاوض

- **مهارات إداريه** . كالتخطيط ووضع الأهداف والقدرة على التحكم بنفسه وسلوكه وإدارة النمو وتحمل المخاطره والإختراع والمواظبه والرؤيه القياديه والقدرة على إدارة التغيير
- **المهارات الفنيه** . مثل مهارات الكتابة والإتصال الشفويه والسيطره والتحكم بالبيئه المحيطة

المحاضره الثالثه / استراتيجيات الرياده

* مرتكزات لعمل الريادي في المنظمات

- ١ . يبدأ العمل الريادي باكتشاف الفرصه وتحليلها وإستغلالها
- ٢ . العمليه الرياديه عمليه إدراكيه تبدأ بالمشاهده أو التساؤل ثم التحليل والتفحص ثم تحديد كيف تلبي هذه الفرصه متطلبات الزبائن
- ٣ . يجب أن يكون العمل الريادي بسيطاً ليتم التغلب على الصعوبات
- ٤ . العمل الريادي يبدأ صغيراً حيث يتطلب إمكانات وأموال قليله وعدد أفراد قليل

٥. يحاول العمل الريادي منذ البداية احتلال موقع القيادة

◀ ويضاف إلى المرتكزات السابقة :

- الإنتماء
- الإرتباط بالمنظمة
- الحس الإقتصادي والإجتماعي
- إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات
- تخصيص جزء من وقت المدير للمشاركة في الأنشطة الريادية

* إستراتيجيات الرياده

- * لا يعتبر الربح فقط السبب الوحيد الضامن لبقاء المنظمه وديمومتها ، وإنما القيم والأهداف طويلة الأجل هي التي تسهم في استمراريتها في الأجل الطويل
- * يربط البعض جوهر استراتيجيات الرياده بالقياده بالتكلفه والتمايز في المنتج ، بينما يربطها البعض بالإبتكار وتحمل المخاطره وسرعة استغلال الفرص
- * ويشير بورتر أن جاذبية الصناعه تحددها قوى خمسة هي (قوة الموردين والمشتريين والمنافسين الجدد والبدايل المتاحة والمنافسين الحاليين)

* العناصر الواجب توفرها لتحقيق الإبداع الفعال الذي يعد سمة أساسيه للمنظمات الرياديه

- ١- الإستراتيجيات الرياديه . والتي تتصف بـ (تحمل المخاطره ، التركيز على الفعل الإستباقي بدلا من رد الفعل)
- ٢- الهيكل التنظيمي . الذي يجب أن يتصف بالمرونه والتكامل بين الأنشطة ، والتوجه الكلي للمنظمه
- ٣- البيئه التنظيميه . التي يجب أن تتصف بالإنفتاح وإيجاد نظام حوافز فعال بالإضافة إلى المساواة وتقاسم السلطه
- ٤- استراتيجية المغامره والأخذ بزمام المبادرة . ويهدف الريادي من وراءها الوصول للسيطره وقيادة السوق (أكثر الإستراتيجيات مخاطره)
- ٥- استراتيجيات المفاجأه وأخذ الآخرين على غره . يحقق الريادي فيها ما يريد الزبون قبل أن يفهم هذه الحاجه المنافسين

٦- استراتيجية التمكّن . يراقب الريادي السوق ويخطط ليصل إلى الإحتكار في منطقه صغيره فيتجنب بذلك المنافسه

٧- استراتيجية الخصائص الإقتصادية والإجتماعيه للسلعه . وهي تقوم على تقديم سلعه معروفه من خلال تحويل استخداماتها ومنافعها وخصائصها الإقتصادية

* الأهداف الإستراتيجيه للمشروع الريادي

- ◀ أهداف النمو . زيادة حجم المبيعات سنه بعد سنه
- ◀ تطوير السوق من خلال تشكيل السوق . بإعادة تشكيله من خلال الإعلانات والدعايه
- ◀ الحصه السوقيه . يستهدف المشروع الريادي الإستحواذ على نسبة معينه من السوق
- ◀ المكانه السوقيه . تحقيق المكانه أمر ضروري لتحقيق الحصه السوقيه

* مصادر الفرص الرياديه

- (١) **المصادر الفجائيه** . حدث خارجي غير متوقع
- (٢) **المصادر التعارضيه** . الفرق بين الواقع وما يفترض أن يكون عليه
- (٣) **مصدر الحاجه إلى طريقه أو أسلوب عمل جديد**
- (٤) **مصدر التغير في هيكل الصناعه وبنيتها**
- (٥) **مصدر العوامل الديموغرافيه** (تغيرات في العمر والعماله ومستوى التعليم والدخل)
- (٦) **مصدر تبدل الإدراك والرؤيا**
- (٧) **مصدر المعرفه الجديده** . (الفنيه والعلميه والإجتماعيه)

* بناء ثقافة الرياده داخل المنظمات

١. **التأكد من التزام الإدارة** . وعلى كافة مستوياتها بإجراءات الرياده في المنظمه
٢. **بناء الثقافه الرياديه المنظميه** . من خلال استخدام مديري المجموعات المهتمه بالرياده لتدريب العاملين والتشارك معهم بخبراتهم
٣. **تطوير طرق ووسائل** . لتبقى المنظمه قريبه من الزبون ومكافأة الأداء الريادي داخل المنظمه
٤. **بناء هياكل تنظيميه مرنه** تشجع السلوك الريادي وتحدد مدى الحاجه إلى إدخال التكنولوجيا

* المنظمات الريادية

تتصف المنظمات الريادية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وهي :

- ✓ تكون المنظمات الريادية أكثر اهتماما بالإقدام على إقامة المشروعات الريادية
- ✓ تتقرب المنظمات الريادية من عملائها من خلال التميز في جودة المنتج / الخدمة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون
- ✓ تتبنى المنظمات الريادية العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية والإبتكارية وتشجع المبادره الشخصيه وقبول المخاطره
- ✓ تحرص المنظمات الريادية على صون القيم المؤسسيه وبخاصه رؤيا المنظمه التي تؤثر في جودة المنتجات
- ✓ تلتزم المنظمات الريادية بالتوجه الأساسي الذي خطته لنفسها
- ✓ يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمات الريادية بالبساطه ومحدودية عدد العاملين الإداريين
- ✓ تمنح المنظمات الريادية الأقسام والوحدات الفرعيه داخلها الإستقلاليه والحريه كي تستطيع تبني الأفكار الرياديه بيسر وسهوله

* البدء بإنشاء المشروع الريادي

على الريادي أن يراعي العوامل التاليه عند البدء بدراسة المشروع :

- ١ . الموقع
- ٢ . عمليات التصنيع
- ٣ . المواد الخام اللازمه للتصنيع
- ٤ . القوى البشریه
- ٥ . المبنى والمعدات المسانده الأخرى

* الفرق بين المشروع الريادي وبين المشروع الصغير

١) **الإبداع** . فالمشروع الريادي يقوم على أساس من الإبتكار والإبداع المميزين

٢) **القدره على النمو** . من المؤكد أن حجم المشروع لا يمكن اعتباره مؤشرا كافيا ما إذا كان المشروع رياديا أم لا ولكن يتوقف الأمر على إمكانية النمو داخل المشروع

٣) **الأهداف الإستراتيجية** . يمتاز المشروع الريادي بالأهداف طويلة الأجل وعلى العكس المشروع الصغير غالبا ما تكون أهدافه قصيرة الأمد

المحاضره الرابعه / الأشكال القانونيه للمشروعات الصغيره

* تمهيد

عند اتخاذ قرار بتأسيس المشروع الصغير يتوجب على مالك المشروع أن يقوم ببعض الإجراءات لتسجيل المشروع لدى الجهات الرسميه في الدوله . **وبالتالي** يتوجب عليه تحديد الشكل القانوني الذي سيمارس من خلاله العمل .

- هناك عوامل تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشروع الجديد :

- ◀ حجم العمل وطبيعته
- ◀ الهيكل التنظيمي الخاص للمشروع
- ◀ الضريبه التي ستتحقق على المشروع
- ◀ مستوى الرقابه المزمع ممارسته على العمل
- ◀ توزيع وقت مالك المشروع بين الإدارة وواجباته العائليه
- ◀ مستوى الأرباح والخسائر المتوقعه
- ◀ تلبية الإحتياجات النقدية الشخصيه لمالك المشروع خلال فترة التأسيس
- ◀ الموارد الماليه الواجب توافرها لتأسيس المشروع وإدامته

* تقييم الشكل القانوني للمشروع

□ إن اختيار الشكل القانوني للمشروع ليس بالضروره أن يكون نهائيا . ولكن

غالباً ما يغير المشروع شكله القانوني للإعتبارات التاليه :

- ضمن أي شكل قانوني تعمل الشركه الآن
- المخاطر الرئيسييه التي يمكن أن تتعرض الشركه لها
- هل تشكّل المسؤوليه غير المحدوده مشكله خطيره محتمله
- الميزات الضريبيه ومدى تحققها بناء على الشكل القانوني
- الميزات الإداريه ومدى تحققها بناء على الشكل القانوني
- هل تستغل الشركه كل ميزات الشكل القانوني الحالي للشركه

* الأشكال القانونيه للمشروعات الصغيره

- ✓ المشروع الفردي
- ✓ شركه التضامن

- ✓ شركة التوصيه البسيطة
- ✓ شركة التوصيه بالأسهم
- ✓ الشركه ذات المسؤولييه المحدوده
- ✓ الشركه المساهمه الخاصه

أولاً : المشروع الفردي

- تعتبر المشروعات الفرديه أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال وهي الأكثر شيوعا في العالم (٧٢% من الأعمال في أمريكا تمارس من خلال المشروعات الفرديه)
- يمتلك المشروع شخص واحد ويتحمل المسؤولييه الكامله غير المحدوده عن الإلتزامات والديون ويحصل على الأرباح بمفرده
- يفضل هذا الشكل الكثيرين لعدة أسباب (كلفة إنشاؤها أقل وأسهل ، يتمتع المالك بحرية واسعه ، وتحسب الضريبه على الدخل الشخصي للمالك لا على المشروع نفسه)
- ومن مساوي هذا الشكل (اعتبار المشروع وصاحبه شخصيه واحده لا ينفصلان وينتهي المشروع بموت صاحبه وينبغي اتخاذ عدة إجراءات لإعادة العمل به)

ثانياً : شركة التضامن

- **شركة التضامن** هي شراكة طوعيه بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائدا ماليا عليهم ويحقق ربحاً لهم
- **القانون لا يفرق بين شخصيه العمل وشخصيه المالكين** بمعنى أنهم مسؤولون مسؤولييه شخصيه كامله غير محدوده تجاه التزامات الشركه
- **ينبغي أن يتفق الشركاء على اتفاق قانوني يحدد فيه** (حصه كل واحد في رأس المال ، وكيفية صنع القرارات ، واقتسام الأرباح ، وحل الخلافات ، ودخول شركاء جدد مستقبلا ، وحلول شركاء محل أحدهم ، وماهي الإجراءات التي يجب اتباعها لتصفية الشركه)

مقارنه بين ميزات ومساوي شركة التضامن	
المساوي	الميزات
حياتها محدوده	سهولة التأسيس
مسؤولييه غير محدوده	تقسيم العمل والإداره
الشريك مسؤول عن تصرفات الشركاء	أفكار وخطط أكثر من شخص واحد
احتماليه نشوب الخلافات	مهارات من أكثر من شخص واحد

إمكانية زيادة رأس المال	وفاة أي شريك ينهي الشراكه
موارد ماليه من أكثر من شخص	عدم ضمان تصرفات الشركاء الآخرين

ثالثاً : شركة التوصيه البسيظه

لها نوعين هما :

١. **الشركاء المتضامنون .** وهم الذين يتولون إدارة الشركه وممارسة أعمالها ويكونون مسؤولون بالتضامن والتكامل عن ديون الشركه والالتزامات المترتبه عليها في أموالهم الخاصه
 ٢. **الشركاء الموصون .** يشاركون في رأس المال دون أن يحق لهم إدارتها أو ممارسة أعمالها ويكون كل منهم مسؤولاً عن ديون الشركه والالتزامات المترتبه عليها بمقدار حصته في رأس مال الشركه
- ◀ بشكل عام لا يجوز أن يشتمل عنوان شركة التوصيه البسيظه إلا على أسماء الشركاء المتضامين فإذا كان فيها شريك واحد متضامن واحد يكتب اسمه ويضاف إليه كلمة (وشركاه) وإذا أضاف اسم أي شريك موصي للعنوان يصبح شريك متضامن .
- ◀ لا يملك الشريك الموصي أن يشترك في إدارة الشركه ولا يملك سلطة الزامها ، ويجوز الإطلاع على دفاترها وحساباتها وسجلها

رابعاً : شركة المحاصه

- ✓ هي شركه تجاريه تنعقد بين شخصين أو أكثر ويدير أعمالها شريك ظاهر يتعامل مع الغير ، ولا يعتبر الشريك غير الظاهر تاجراً إلا اذا مارس العمل التجاري بنفسه .
- ✓ الشركه لا تتمتع بالشخصيه الاعتباريه ولا تخضع لأحكام وإجراءات التسجيل والترخيص
- ✓ وفي حالة المخاصمه ليس للغير حق الرجوع إلا على الشريك الذي تعامل معه ، إلا اذا اعترف الآخرون بأنهم شركاء فيصبحوا مسؤولين بالتضامن بهذا الإعراف

✓ حقوق الشركاء تتحدد من خلال العقود الموقعه بينهما والتي تحدد الحقوق والإلتزامات لكل منهما

خامساً : شركة ذات المسؤولية المحدوده

- غالبية الشركاء على قرابة بعضهم البعض ويتم تأسيس هذا النوع من الشركات من أجل تقديم خدمة مهنيه احترافيه لكل مساهم مرخص (أطباء ، محامون ، محاسبون ...)
- تتألف من شخصين أو أكثر وتعتبر الذمه الماليه للشركه مستقله عن الذمه الماليه لكل شريك :
- وتكون الشركه مسؤوله عن الديون ولا يكون الشريك مسؤولاً إلا في حدود حصته في رأس المال
- وفي حالة وفاة الشريك تؤول الملكيه لورثته
- كما يجوز أن يتنازل الشريك لزوجته أو أحد أقاربه حتى الدرجه الثالثه أو الوقف

سادساً : شركة التوصيه بالأسهم

- تتألف شركة التوصيه بالأسهم من فئتين من الشركاء هما :
- (١) **الشركاء المتضامنون** . ويجب أن لا يقل عددهم اثنين ، ويكونون مسؤولين في أموالهم الخاصه عن ديون الشركه والإلتزامات المترتبه عليها
- (٢) **الشركاء المساهمون** . ويجب أن لا يقل عددهم عن ثلاثه ويسأل كل شريك منهم بمقدار مساهمته عن ديون الشركه والتزاماتها
- يقسم رأس مال الشركه التوصيه بالأسهم إلى أسهم متساوية القيمه قابله للتداول وتختلف قيمة رأس المال باختلاف الدول .
- يتولى إدارة الشركه شريك متضامن أو أكثر
- تصفى شركة التوصيه بالأسهم وتصفى بالطريقه التي يقررها نظام الشركه ، وإلا فتطبق عليها الأحكام الخاصه بتصفية الشركه المساهمه الخاصه

سابعاً : الشركه المساهمه الخاصه

- تتألف من شخصين أو أكثر ويجوز تسجيل شركة مساهمه خاصه مؤلفه من شخص واحد أو أن يصبح عدد مساهميها شخصا واحدا .
- يوجب القانون عادة أن لا يتعارض اسم الشركه مع غايتها على أن تتبعه عبارة (شركة مساهمه خاصه محدوده)

- تعتبر الذمة الماليه للشركه المساهمه الخاصه مستقله عن الذمه الماليه لكل مساهم فيها وتكون الشركه وحدها المسؤوله عن الديون والإلتزامات المترتبه عليها ، ولا يكون المساهم مسؤولا إلا في حدود مساهمته .
- مدة الشركه غير محدوده مالم ينص عليها عقد تأسيسها
- يجوز للشركه أن تصدر أسهم من عدة فئات تختلف فيما بينها من حيث القيمه الإسميه والقوه التصويتيه
- يجوز لمساهمي الشركه المساهمه الخاصه أن يقدموا مقابل أسهمهم في الشركه أصول عينيه يتم تقييمها بالنقد مثال حقوق الإمتياز والإختراع والمعرفه الفنيه والرخص

* أشكال أخرى

- **المشروعات المشتركه** . شركتين أو أكثر يشتركان في تنفيذ مشروع معين من أجل تحقيق ربح معين
- **المشروعات غير الربحيه** . يتم تأسيسها لخدمة المجتمع ولا تهدف إلى ربح وتعفى من الضريبه مسؤوليتها الشخصيه محدوده
- **التعاونيات** . وهي عباره عن تجمع لمنتجي سلعه أو خدمه معينه أو تجاره جملة أو تجار تجزئه ويعملون بشكل جماعي لخدمة أنفسهم . والأرباح تصرف على التعاونيه لخدمة أعضائها .

* إيجابيات وسلبيات المشروعات الصغيره

الإيجابيات	السلبيات
سهولة التأسيس	صعوبة الحصول على تمويل اللازم لإقامة هذا النوع من المشروعات لذلك يلجأ المالك إلى ثروته الشخصيه أو الإقتراض من المؤسسات الماليه قرضا شخصيا .

المسؤولية الكاملة غير المحدوده لبعض الأشكال تجاه الخسائر والإلتزامات المالي	وضوح الإجراءات الرسميه
	المالك هو متخذ القرارات فيما يتعلق بالعمل وتوجهاته

المحاضره الخامسه / دراسة الجدوى للمشروعات الصغيره

* تمهيد

- 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 لإقتناصها واحتمالات نجاحها في ظل المنافسه المتوقعه ، وما هو المردود المتوقع من الإستثمار فيه
- تعد دراسة الجدوى من العمليات الأساسيه والمهمه من أجل ضمان توفير متطلبات النجاح والتقدم في المشروع .

* دراسة الجدوى وإدراك المفهوم والمحتوى

- عندما يقدم الشخص على مشروع أو تنفيذ عمل معين (مثال شراء منزل) يسأل نفسه الأسئلة التاليه :

✓ مالهدف من الشراء ..؟ سكن أو استثمار أو تجاره
 ✓ أين موقعه ..؟ وهل هناك مواقع بديله ؟
 ✓ ما قيمته ؟ وكم المتوفر من قيمته ؟ وهل سنحتاج إلى الإقتراض أم لا ...؟

✓ ماهي مساحته ؟ ماهي مواصفاته الداخليه والخارجيه ؟ وهل هي مناسبة ؟

✓ ماهي أسعار العقار في نفس المنطقه

□ وعموما يجب أن تتم دراسة جدوى المشروع قبل أي خطوه من خطوات البدء فيه ، حتى تكون انطلاقة المشروع من أرض صلبه
 □ الفكره الرئيسييه من وراء إعداد دراسة الجدوى للمشروع الصغير هي (وضع صاحب المشروع أمام حقائق توضح مدى إمكانية تنفيذ فكرته ، وجعلها حقيقه واقعه) من حيث :

✓ التكلفة المحتمله

✓ المردود المتوقع

✓ إمكانية بناء مشروع يلقي الترحاب من لدن الأطراف المتعدده

□ اذا جاءت نتائج الدراسه موضحه إمكانية التطبيق والتنفيذ فعندها يقرر صاحب المشروع التنفيذ . وإن ثبت عكس ذلك أبتعد عن الفكره ومن ثم عدم التنفيذ

* مكونات دراسة الجدوى الإقتصادييه

- ١ . الدراسه المبدئيه
- ٢ . دراسه الجدوى التسويقيه
- ٣ . دراسه الجدوى الفنيه
- ٤ . دراسه الجدوى الماليه
- ٥ . دراسه الجدوى الإقتصادييه
- ٦ . دراسه الجدوى الإجتماعيه
- ٧ . دراسه الجدوى البيئيه
- ٨ . تحليل الحساسيه للمشروع

أولاً : الدراسه المبدئيه

يجب دراسة ثلاث أمور :

- المطابقه المبدئيه لفكرة المشروع مع اللوائح والقوانين في البلد المزمع إقامة المشروع فيها
- المطابقه المبدئيه لفكرة المشروع مع العادات والتقاليد وقيم المجتمع
- مدى الإرتياح والإنطباع على أن السير في المشروع سيؤدي إلى نتائج مرضيه لصاحب الدراسه

ثانياً : دراسة الجدوى التسويقيه

□ تتم دراسة تسويق منتجات المشروع من خلال :

١- توصيف سوق السلعه

٢- دراسة الطلب على السلعه

٣- تسعير السلع

٤- التنبؤ بالمبيعات

□ تنفيذ دراسة الجدوى التسويقيه في :

- تحديد حجم إنتاج المشروع بناء على التنبؤ بحجم الطلب والمبيعات
لنتاج المشروع
- السعر المتوقع لمنتجات المشروع
- المواصفات المفضله في السلعه التي سينتجها المشروع
- تقرير ما إذا كانت دراسة الجدوى تستكمل أو تتوقف

ثالثاً : دراسة الجدوى الفنيه

وتشمل الدراسه الفنيه للمشروع كل أو بعض الأجزاء التاليه طبقاً للظروف :

١. تحديد حجم المشروع
٢. تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجيه الملائمه
٣. تحديد الآلات والمعدات الفنيه
٤. التخطيط الداخلي للمشروع
٥. تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبه
٦. تحديد العماله المطلوبه وأفراد الإداره
٧. تحديد مسائل النقل
٨. تحديد الفاقد في الإنتاج

٩. تحديد موقع المشروع

رابعاً : دراسة الجدوى الماليه

- التكاليف في أي مشروع تنقسم إلى :
 - ✓ **تكاليف استثماريه :** وهي كافة ما ينفق على المشروع منذ بداية التفكير في عملية الإستثمار حتى دورة التشغيل العاديه الأولى . وتمثل هذه التكاليف إنفاق استثماري يستفيد منه المشروع لأكثر من سنه خلال عمر المشروع
 - ✓ **تكاليف جاريه :** وتشمل جملة التكاليف قصيرة الأجل ، تكاليف مستلزمات التشغيل لدورة واحده وتكاليف الأجور والمرتبات والوقود والطاقه
- مصادر التمويل الإستثماري :
 - يتم تمويل المشروعات من مصادر متعدده تغطي واحده منها أو أكثر الإلتزامات الماليه الضروريه لإنشاء المشروع وتشغيل
 - ✓ رأس المال المملوك لصاحب المشروع
 - ✓ القروض من البنوك أو مؤسسات التمويل المختلفه وقد تكون قروض طويلة الأجل أكثر من خمس سنوات وقروض قصيرة الأجل أقل من سنه
- مقاييس الجدوى الماليه منها :
 - (١) صافي القيمه الحاليه
 - (٢) معدل العائد الداخلي

خامساً : دراسة الجدوى الإقتصاديّه

- يتشابه التقييم الإقتصادي مع التقييم المالي للمشروع في استخدام نفس المقاييس - والفرق الجوهرى هو أن التقييم الإقتصادي للمشروعات يهتم بقياس العائد الإقتصادي للمجتمع حيث أن عناصر التكاليف والعوائد للمشروعات لا تقدر قيمتها على أساس أسعار السوق بل تقدر قيمتها على أساس أسعار الظل التي تعكس القيم الحقيقيه الإقتصاديّه والإجتماعيه لهذه التدفقات - وقد تتساوى أسعار الظل مع أسعار السوق في حالات معينه ولكنها تختلف عنها في معظم الحالات .

- ولذا عند إجراء التقييم الإقتصادي للمشروع يتم تعديل الأسعار الماليه (أسعار السوق) إلى قيم اقتصاديه قبل حساب مقاييس الجدوى الإقتصاديه للمشروع
- مثال المشروع سيأخذ قرض بسعر فائده مدعم (٧%) في التقييم المالي تحسب بنفس سعر الفائده . أما في التقييم الإقتصادي تحسب بسعر الفائده المعدل الذي سيدفعه في حالة حصوله على القرض من المصادر الأخرى غير المدعمه (١٢% مثلا)

سادساً : دراسة الجدوى الإجتماعيه

● تهتم الجدوى الإجتماعيه بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المختلفه بالمجتمع . ويمكن حصر الجوانب الإجتماعيه التي تهتم القائم بدراسة الجدوى لأي مشروع في :

- ✓ أثر المشروع على خلق فرص عمل جديده وكم فرصة عمل يطلبها المشروع وكم نسبة العماله العاديه فيها .
- ✓ أثر المشروع على توزيع الدخل في صالح الفئات الإجتماعيه محدوده الدخل
- ✓ اذا كان منتج هذا المشروع لخدمة فئات اجتماعيه منخفضه الدخل

سابعاً : دراسة الجدوى البيئيه

- ◀ لكل مشروع آثار بيئيه موجبيه أو سالبه – ولذا فإن تقييم الآثار البيئيه للمشروع يساعد في تقديم التوصيات بخطوات منع أو تقليل الأضرار البيئيه الناتجه عن أي مشروع وزيادة المنافع البيئيه الإيجابيه .
- ◀ ويتضمن التقييم البيئي تقييم آثار المشروع على الصحة العامه والمحافظة على البيئه ورفاهية السكان في منطقة المشروع

* تخلص دراسة الجدوى المشروعات الصغيره إلى :

- تنتهي الدراسه إلى توصيات تحتوي على :
- إن المشروع ذا جدوى اقتصاديه وينصح صاحبه بالمضي قدما نحو تنفيذه . أي (اجتاز الدراسه المبدئيه وما يليها من دراسات تشجع على التنفيذ)

- أن المشروع غير مجدي اقتصاديا وينصح بعدم تنفيذه (أي عكس النتائج في النقطة السابقه)
- أن ينصح بعمل المشروع في ظل احتياطات وتعديلات معينه (وهنا ينبغي ذكرها وتوجيه النص لصاحب المشروع بدقه بالغه لتوعيته بما يفعله عند التنفيذ)

المحاضرہ السادسہ / إدارة التمويل للمشروعات الصغيره

* تمهيد

- رأس المال ليس ضروريا فقط ولكن أيضا من أجل استمراره وبقائه وديمومته
- سنعرف هنا :

- ✓ كيفية القيام بالتخطيط المالي
- ✓ تقدير الإحتياجات الماليه للمشروع الصغير
- ✓ أهمية إعداد الخطط الماليه للمشروع
- ✓ مصادر تمويل المشروع الصغير
- ✓ كيفية إعداد الكشوفات الماليه واستعمالاتها وتحليلها
- ✓ كيفية بناء مخطط تحليل نقطة التعادل للمشروع الصغير

* تقدير الإحتياجات الماليه وأدوات تخطيطها للمشروعات الصغيره

- لا يستطيع المشروعات أن تقدر وبدقه احتياجاتها الماليه وخاصه في ظل حالة عدم التيقن التي تعيشها المشروعات جميعا
- **الميزانيات النقدية** أحد الأدوات التي يستخدمها المديرين لتخطيط الإحتياجات الماليه وتأمين رأس المال المطلوب ، حيث يتم من خلالها :
- ✓ تقدير النفقات خلال سنه قادمه لإنتاج المنتج
 - ✓ ومتى سيتم استرداد كلفة الإنتاج والعوائد بعد بيع المنتج
 - ✓ وتساعد مالك المشروع على التنبؤ بحاجته للتمويل في الفترات المختلفه

* مصادر وأشكال تمويل المشروعات الصغيره

- (١) مدخرات مالك المشروع النقدية
 - (٢) الإقتراض من البنوك التجاريه والمؤسسات الماليه والأشخاص
- وغالبا لا يلجأ مالك المشروع الصغير في بدايته على أمواله الشخصيه وإنما يلجأ إلى الإقتراض ، وعند ذلك يراعى :

- ✓ إمكانية وقدرة المشروع (ماديه ومعنويه)
- ✓ رأس المال المتاح للإستثمار
- ✓ الضمانات الإضافيه
- ✓ الظروف البيئيه المحيطة
- ✓ الحيطه والحذر

□ التمويل بالدين يعنى للمشروع الصغير (وجوب تسديد دفعات + فوائدها) وهذا فيه مخاطره لمالك المشروع خاصة إذا كانت ثروته الشخصيه هي الضمان الذي قدمه وقت الإقتراض وبالرغم من ذلك يتم اللجوء للإقتراض لأسباب عديده منها :

- ١ . كلفة الفائدة المدفوعه على القرض تكون أقل من كلفة استخدام الثروه الشخصيه (ويتم خصم دفعات الفائدة من الضريبه)
- ٢ . القروض تمنح الريادي قدرات ماليه كبيره وربما تكون أكثر بكثير من ثروته الشخصيه
- ٣ . تعتبر دفعات تسديد الدين تكاليف ثابتة وبالتالي أي أرباح تعود على المالك فقط

* أشكال الديون

- ◀ **سندات الدين** . تأخذ شكل كمبيالات أو قروض وهذا المصدر شائع في المشروعات الكبيره عنه في المشروعات الصغيره (تميز السندات من حيث المده ، سندات قصيرة الأجل أقل من سنه ، المتوسطه من سنه حتى خمس سنوات ، أكثر من ذلك سندات طويل الأجل)
- ◀ **الديون التجاريه** . وهي تأخذ شراء مخزون أو معدات أو توريد على حساب مفتوح وذلك على شروط متعارف عليها في تجارة الجملة ، والبيع برسم الأمانه حيث يتم تسديد الدفعات عند بيع المنتجات
- ◀ **التأجير التمويلي** . أي تأجير المعدات لصاحب المشروع بدلاً من القيام بشراءها

* الأدوات الماليه

أهم الكشوف الماليه التي تساعد على بيان مركز المشروع المالي :

- (١) **الموازنه السنويه** . وهي تعكس الحاله الماليه للمشروع (الموجودات والمطلوبات) في تاريخ معين وهي تقوم على المعادله التاليه :

$$\text{الموجودات} = \text{المطلوبات} + \text{رأس المال}$$

- (٢) **كشف الدخل** . ويوضع فيه إيرادات المشروع ومصروفاته
- (٣) **كشف التدفق النقدي** . ويظهر فيه التغيرات والتطورات الحاصله في رأس المال العامل (الأصول التجاريه – الخصوم التجاريه) في المشروع الصغير منذ بداية العمل وحتى نهاية المده المحدده .

* التحليل المالي

١/ نسبة السيولة . وهي تقيس قدرة المشروع على تسديد التزاماته النقدية حال استحقاقها ويعبر عنها :

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

٢/ نسبة النشاط . وهي النسبه التي تقيس معدل دورات المخزون السلعي

$$\text{نسبة النشاط} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{رصيد بضاعة آخر المده}}$$

٣/ نسبة المديونية . هي النسبه التي تفحص قدرة موجودات المشروع على الإيفاء بالديون المترتبة عليها

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع القروض والمديونيه}}{\text{مجموع حق الملكيه والإحتياطات والأرباح المحتجزه}}$$

٤/ نسبة الربحية . وهي النسبه التي تقيس قدرة المشروع على تحقيق الربحية

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

٥/ نسبة التداول . وهي قدرة المشروع على تسديد التزاماته الماليه الجاربه

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

* مصطلحات هامة

- **الأصول المتداولة** . هي الأصول التي يسهل تحويلها إلى نقديه ويمكن استخدامها للوفاء بالالتزامات المتداولة أي المستحقة على الفور أو خلال دوره التشغيليه
- **الخصوم المتداولة** . هي التزامات قصيرة الأجل وواجب على الشركه القيام بالوفاء بها خلال سنه مثل الأجور المستحقه ، دائنو التوزيعات ... الخ
- **معدل دوران المخزون** .

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

وتشير هذه النسبه إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى الشركه وكلما زادت هذه النسبه كلما كان ذلك في صالح الشركه

المحاضره السابعه / التخطيط الإستراتيجي للمشروعات الصغيره

* تمهيد

□ يقدم هذا الفصل :

- ◀ تعليم خطوات التخطيط الإستراتيجي الشامل للمشروع الصغير
- ◀ كيفية تقدير الحاجه إلى دراسة التطورات الحاصله في رغبات المستهلكين وأسلوب التعامل معها

* مفهوم التخطيط الإستراتيجي

- ✓ التخطيط الإستراتيجي هو عمليه تتضمن الكيفيه التي من خلالها تتمكن المشروعات من بلوغ غاياتها النهائيه خلال مدة الخطه
- ✓ تعكس الخطه الإستراتيجيه الكامله للمشروع الصوره الكليه لحاله المشروع قبل مباشرته عمليات النشاط وتفعيلها فعلا .
- ✓ التخطيط الإستراتيجي في المشروعات الصغيره يخطط المشروع فيه لنفسه لثلاث سنوات فأكثر . ويقوم بهذا التخطيط مالك المشروع بالتعاون مع إدارته العليا موظفا كافة قدرات المشروعات لتحقيق رسالته ورؤيته وأهدافه الإستراتيجيه

* عناصر الإدارة الإستراتيجيه بشكل عام (التحليل - الإختيار - التنفيذ - الرقابه)

- **التحليل الإستراتيجي :** وهي يقوم على تحليل البيئه للمنظمه لمعرفة الفرص والتهديدات وتحليل المنشأ لمعرفة قدرات وإمكانات المنظمه ، ثم تحليل أصحاب المصلحه من المشروع الصغير .
- **الإختيار الإستراتيجي :** وهو يقوم على تحديد البدائل ثم تقييمها ثم اختيار البديل الأنسب من بينها .
- **التنفيذ الإستراتيجي :** ويقوم على أخذ البديل المناسب والنظر في إعادة هيكلة المشروع الصغير ثم إعادة توزيع موارده ثم إدارة التغيير حسب المستجدات الجديده
- **الرقابه الإستراتيجيه :** وهي تتم من خلال تحديد نظم الرقابه ونظم الحوافز في المنشأ لضبط الأداء فيها

* خطوات بناء خطة المشروع الصغير

- ✓ تحديد مستوى الأرباح المرغوب فيه المشروع ، والإستثمار المطلوب ، وتحديد الوقت المسموح به
- ✓ مسح واختبار السوق المستهدف
- ✓ اعداد كشف بالموجودات التي يستعين بها المشروع
- ✓ اعداد ميزانية تقديرية أوليه
- ✓ تحديد مصادر الموجودات المطلوبه
- ✓ اعداد الموقع والمكان المناسبين
- ✓ إجراء الترتيب الداخلي للموجودات وأسلوب استخدام المساحات المتاحة
- ✓ تحديد الشكل القانوني للمشروع
- ✓ مراجعة جميع جوانب خطة البضاعه
- ✓ تحليل ودراسة المصاريف المتوقعه في ضوء طبيعتها الثابته والمتغيره
- ✓ تحديد نقطة التعادل للمشروع
- ✓ مراجعة إيجابيات وسلبيات البيع الآجل إذا ما تقرر ذلك
- ✓ مراجعة قائمة حدود المخاطره المرغوب فيها وكيف تتعامل مع الحالات والظروف الناشئه
- ✓ بناء سياسة التعامل مع الموارد البشريه
- ✓ بناء نظام محاسبي ملائم لتوثيق الأعمال ماليا
- ✓ توقع التغييرات والتطورات الأساسيه

* أنواع التخطيط

١ / التخطيط الإستراتيجي : هي عملية إقرار رسالة المنظمة وأهدافها العامه واستراتيجياتها والتوزيع الأساسي للموارد

٢ / التخطيط التكتيكي : هي عملية صناعات قرارات تفصيليه قصيرة الأجل تتعلق بنوع العمل والشخص المنفذ وكيفية التنفيذ

٣ / التخطيط التشغيلي : وهي جداول وبرامج تشغيليه

* مزايا التخطيط

- ١) يساعد التخطيط على الكشف عن الفرص المستقبلية
- ٢) يمكن التخطيط من اتخاذ الحيطة والحذر والإبتعاد عن العقبات المستقبلية
- ٣) يوفر التخطيط الخطط اللازمة لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئه

* الخصائص المميزة للتخطيط الإستراتيجي الفعال

١. الدفع نحو التفكير الريادي . التخطيط الإستراتيجي الفعال يحث نحو الإبداع وضخ الأفكار الرائدة
٢. إدارة المخاطر وعدم التأكد . يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخفيض حدة المخاطره وعدم التأكد ، ويساعد كذلك على تطوير فهم وإدراك حدة المخاطره وعدم التأكد اللذين يلان زمان صناعة القرار
٣. تحديد الافتراضات . عندما تفترض شيئا ما فإنك ستقبل بالافتراض أو ستقبل بشئ آخر كحقيقة واقعه

* المهام الجوهرية للتخطيط الإستراتيجي

- **المهمه الأولى : صياغة الرسالة والرؤية** . في ضوء السؤالين التاليين :
 - ماذا تريد أن تكون عليه المنظمه مستقبلا
 - ماهي الأهداف الموصلة للمكانه المرجوه
- **المهمه الثانيه : تشخيص التهديدات والفرص** . من خلال تحليل البيئه الإقتصادي والإجتماعيه والقانونيه والتقنيه والحكوميه
- **المهمه الثالثه : تقييم جوانب القوه والضعف** . من خلال ثلاث إختبارات :
 - اختبار سبل وإمكانات بلوغ أسواق جديده
 - اختبار الكفاءه في مدى استفادة الزبائن من منتجات المنظمه
 - اختبار توفير معلومات عن الصعوبات والمشاكل التي قد يواجهها المنافسون للمنظمه المعنيه

- **المهمة الرابعة : توليد استراتيجيات بديله . ومنها (استراتيجية تطوير السوق ، استراتيجية تطوير المنتج)**
- **المهمة الخامسة : بناء خطة استراتيجية . ويجب أن تعكس هذه الخطة الأنشطة والفعاليات الواجب اعتمادها ليسهل بلوغ الهدف المنظمي المنشود**
- **المهمة السادسة : بناء الخطط التكتيكية . وهدفها هو تسهيل تنفيذ الخطط الإستراتيجية**
- **المهمة السابعة : مراقبة وتقييم النتائج**
- **المهمة الثامنة : تكرار عملية التخطيط**

المحاضره الثامنه / إدارة المخاطر والتأمين في المشروعات الصغيره

* تمهيد

- ◀ تتعرض المشروعات الصغيره إلى المخاطر كما تتعرض لها المشروعات الكبيره إلا أن تأثيرها يكون أكبر نظرا لإمكاناتها المتواضعه
- ◀ وسنعرف هنا :
- ✓ ماهي أنواع المخاطر المحتمله
- ✓ أسباب إدارة المخاطر
- ✓ أساليب التخفيف من المخاطر قدر الإمكان

* المخاطر في المشروعات الصغيره

- هناك نوعين أساسيين للمخاطر في المشروعات الصغيره :

أولاً : مخاطر يمكن توقعها (وهي المخاطر التي يمكن التخطيط لها والتنبؤ بها مسبقاً) مثل :

- مخاطر تكلفة المشروع وتكلفة الإشهار والتسجيل
- مخاطر تكلفة الأجهزه والمعدات والأثاث ، مخاطر أجور ورواتب موظفي المشروع
- مخاطر الرسوم والضرائب المتوقعه ، مخاطر تكاليف المواد الأولية
- مخاطر أي تكاليف تتعلق بأعمال الترويج والإعلان

ثانياً : مخاطر يصعب التوقع بها (وهي المخاطر التي يصعب توقعها)

- مخاطر المنافسة وما ينجم عنها
- مخاطر التطورات التكنولوجيه
- مخاطر التطور في احتياجات الأفراد
- المخاطر السياسيه والقانونيه المفاجئه
- المخاطر الماليه والنقديه عموماً

* التخطيط لإدارة المخاطر

- عندما نتحدث عن المخاطر فإننا نتحدث عن خساره المتوقعه بأشكالها المختلفه (النقديه ، الماليه ، الماديه ، الإعتباريه)
- إن التخطيط للمخاطر المتوقعه على المشروع موضوعاً حرجاً ومن الصعوبه التنبؤ بها أو استقرارها بالشكل الصحيح
- لا بد من مراعاة العديد من القضايا لإدارة المخاطر في المشروعات وهي :

- ✓ كتابة خطة المشروع ، دراسة كل أمر يمكن أن يشكّل مخاطر
- ✓ أخذ الوقت الكافي للنقاش مع من لديهم خبره
- ✓ تحديد المخاطر التي يمكن التأمين عليها ، وتلك التي لا يمكن التأمين عليها
- ✓ الإتصال بشركات التأمين للتفاهم والقيام بالترتيبات اللازمه للتأمين المطلوب قبل بدء المشروع
- ✓ وضع خطة للطوارئ لكل المخاطر غير المغطاة بالتأمين وتدريب العاملين عليها
- ✓ مراجعة الخطه سنوياً متضمنة التغذية الراجعه من العاملين

* الكشف عن الخسائر

أولاً : خسائر الملكية . ويندرج تحت هذا النوع أضرار ثلاثة هي :

- ١ . الضرر المادي بالملكية الذي ينجم عن الحريق والأعاصير والبراكين والزلازل والفيضانات
- ٢ . خسارة حق الملكية ، فعندما يتعرض المشروع الصغير إلى مخاطر معينه فإن ذلك قد ينتقل إلى كل ما يملكه صاحب المشروع
- ٣ . خسائر تترتب على أعمال السرقة والتخريب ، فالمشروعات الصغيره كغيرها من المشروعات ، تتعرض لأعمال السرقة والإختلاس والإستخدام الغير مشروع

ثانياً : خسائر توقف العمل

رغم أن التأمين يغطي الجوانب المتضرره مباشره من الحريق إلا أن هناك خسائر غير منظوره يسببها الحريق ولا يغطيها التأمين مثل :

- الدخل الذي يفقد نتيجة توقف العمل
- وهناك نوع خاص من التأمين يغطي الضرر أو الخساره الناتجه عن توقف العمل
- وهناك نوع خاص من التأمين يغطي الضرر أو الخساره الناتجه عن توقف العمل بل يشمل أيضا دفع الضرائب ، ودفعات القرض المستحق إن وجد ، ورواتب الموظفين

ثالثاً : خسائر المسؤولييه

- يمكن أن تتعرض المشروعات الصغيره إلى خسائر المسؤولييه إذ قد يصبح العمل مسؤولاً قانونياً عن دفع التعويض المالي فيما اذا تعرض أحد العاملين أو أشخاص آخرين نتيجة العمل لأي إصابه أو إذا لحق الضرر بملكية الآخرين
- وهناك مسؤولييه اتجاه المستخدمين ، وهناك مسؤولييه عامه
- فيما يتعلق بالمسؤولييه اتجاه المستخدمين نرى أن قوانين العمل تطالب أرباب العمل بتعويض العاملين عن خسارة الدخل أو تكاليف المعالجه الطبيه نتيجة المرض أو الإصابه أو الوفاة بسبب العمل
- أما المسؤولييه العامه ف تعني أن المشروع يكون مسؤولاً عن الخسائر والإصابات التي يتعرض لها شخص من عامة الناس نتيجة إهمال الشركه أو الموظفين أي ممن هم من خارج المشروع ولكن قد لحق بهم الضرر نتيجة عمل المشروع

رابعاً : خسائر شخص مهم وأساسي

وتعني هذه الخسائر أن يفقد المشروع أحد أفراده المهمين ممن له وجوده الفاعل والهام والمؤثر في العمل مثل : صاحب المشروع أو الشريك أو أحد العاملين المهمين

* إدارة المخاطر

أولاً : تجنب الخطر . أي تفادي ممارسة الأنشطة الخطره للحيلولة دون وقوع الخساره والسيطره عليها

ثانياً : احتواء الخطر . أي يتم ممارسة الأنشطة المختلفه متوقعين خسائر مع التخطيط لوضع آليات لإمتصاص الخسائر ، مع التأكيد على أن يكون هناك القدره الكافيه على تحقيق هذا الإمتصاص

ثالثاً : تحويل الخطر . وهو ما يتم فعله من خلال تحويل الخطر بشراء التأمين فتحول الخساره كلها أو جزء منها إلى شركات التأمين وفي السياسه إلى الجهات الضامنه لأي إجراء سياسي

رابعاً : استراتيجيات الخطر الإبداعيه . وهي ما يتفرد به الرياديين والمديرين والعباقره في التعامل مع الخسائر أي كان نوعه

* محترف التأمين

◀ **وكيل التأمين :** هو شخص محترف مدرب على تحليل المخاطر ويمتلك خبره واسعه في مجال تغطية التأمين ، والإستراتيجيات الماليه المتاحه مع التعليمات التي تحكم كل حاله

◀ وكيل التأمين هو مالك لمشروع صغير ويتقاضى نسبه على بيع خدمة التأمين ومن المحتمل أن يكون وكيل لأكثر من شركه

□ المعلومات المطلوبه لوكيل التأمين من الشركات لبدء عمله :

(١) ماهي المخاطر ؟

(٢) ماهي القيمه الماليه للمخاطر ؟

(٣) كم قيمة الحمايه المطلوبه ؟

* تنظيم برنامج التأمين لإدارة المخاطر

حتى تكون إدارة برنامج التأمين ناجحه نتبع الخطوات التاليه :

أولاً : حدّد المخاطر . وماهي تحدياتها

ثانياً : أدرس تكاليف التأمين . وهنا ينبغي معرفة :

- ✓ المخاطر التي تؤمن ضدها ، وماهي الخساره التي تنجم عن كل منها
- ✓ تغطية التعرض للخساره الأكبر أولاً
- ✓ استخدام مستوى عالي من الإستنتاجات
- ✓ تجنب تكرار أو مضاعفة التأمين
- ✓ شراء حزمة تأمين واحده كبيره قدر المستطاع
- ✓ مراجعة برنامج التأمين بشكل دوري

ثالثاً : ضع خطة لإدارة المخاطر

رابعاً : أحصل على النصيحة من وكيل تأمين محترف

*** تغطية التأمين**

□ هناك ثلاث أنواع رئيسيه لتغطية التأمين :

◀ التغطية الأساسية . وتشمل :

- التأمين ضد الحريق
- تأمين المسؤولية وتشتمل تأمين المسؤولية القانونيه وما ينتج عنها من تبعات وأضرار مترتبه عليها
- تأمين المركبات
- تعويض العمال

◀ التغطية المرغوبه . وهو تغطية ما ترغب المنشأه تأمينه ولكنه

تأمين غير ضروري مثل :

- تأمين توقف العمل نتيجة لضرر حصل للعمل
- تأمين ضد الجريمه
- التأمين ضد الزجاج

◀ تغطية منافع المستخدم . ويشمل ما يقدم من منافع للعامل أو

الموظف ويتضمن :

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

المحاضره التاسعه / إدارة الشراء في المشروعات الصغيره

* تمهيد

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

* مفهوم وظيفة الشراء وأهميتها

- **وظيفة الشراء** وظيفه فنيه تقوم على توفير المواد والتجهيزات واللوازم وكافة مستلزمات العمل في المشروع بكفاية اقتصادية

تهدف هذه الوظيفة إلى : زيادة ربحية المشروع من خلال تخفيض تكاليف الشراء وتوفير اللوازم والمستلزمات بالسعر المناسب ، وفي الوقت المحدد وبالكمية والمواصفات المطلوبه الأمر الذي يؤدي إلى :

- ✓ ضمان استمرار العمل في المشروع وعدم توقفه
- ✓ ضمان جودة المواد وبالتالي جودة المنتج وزيادة قدره التنافسيه
- ✓ تحقيق الكفايه الإقتصاديّه في أعمال الشراء

* إجراءات الشراء

- تشمل إجراءات الشراء جميع الأعمال والأنشطة التي يجب أن تنجز لتوفير المستلزمات كي يعمل المشروع بكفايه
- وعادة تكون هذه الإجراءات واحده سواء في المشروعات الصغيره أو الكبيره ويعتبر الإلتزام بها في المشروع الصغير أكثر أهميه منه في المشروع الكبير
- فشل عملية الشراء يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع الصغير على المدى القصير وذلك بسبب شح موارده الماليه مما يتطلب من صاحب المشروع الصغير الإهتمام أكثر بالإجراءات التاليه :

أولاً : تحديد الحاجه إلى المخزون :

- ◀ تتم هذه العمليه في المشروعات الصغيره بأشكال عده :
 - بالنسبه للتاجر تقوم على الحدس والتقديرّات الخاصه وبشكل متقطع

- بالنسبة للمصنع الصغير ومدير شركة الخدمات فإنهما يعملان على اغتنام الفرص المناسبة لنشاطهم كي يحققوا أعلى عائد على استثمارهم
- ◀ وعملياً فإن عملية الشراء ترتبط بعملية التخزين مباشرة :
- **في مجال التجاره .** كمية البضاعة التي يجب شراؤها تساوي تقديرات الحاجة المطلوبه بعد طرح الكميه المتوافره
- **في مجال التصنيع .** تقديرات المبيعات أو خطة الإنتاج لكل ماده من المواد
- ◀ وتهدف عملية الشراء في المصنع الصغير إلى المحافظه على كميات من المخزون تكون متوازنه من حيث المتطلبات

ثانياً : اختيار الموردين ومواقعهم :

أي تحديد الموردين المناسبين لأعمال المشروع ومواقعهم ويتطلب ذلك دراسة الموردين المتوافرين ومزاياهم وحدود كل منهم .

وهنا نميز بين ثلاث مجموعات من الموردين وهم :

- ◆ **المنتجون :** وهم المصنعين وأصحاب المناجم والمزارعين ومنتجي المنتوجات الطبيعيه
- ◆ **الوسطاء التجاريون :** وهم أهم مصادر التوريد بالنسبه لمعظم المشروعات الصغيره وخاصة تجار البيع بالتجزئه وشركات الخدمات
- ◆ **الوسطاء أو الوكلاء الوظيفيون :** هم الوكلاء أو الوسطاء الوظيفيين ، كمثلي الصناعات ومكاتب المشتريات الدائمه والمستقله وتنقسم هذه المكاتب الموجوده في مراكز التصنيع القياديه إلى قسمين رئيسيين هما :

الأول : السماسره . ويقوم هؤلاء بإجراء الإتصالات بين البائع والمشتري ولا يتقاضون أجوراً مقابل ذلك . ولكن البائع يدفع عموله لهم ترتكز على نسبة من مبيعات

الثاني : مكاتب المشتريات الدائمه . وهي تمثل تجار التجزئه وتجار البيع بالجمله

تقوم عملية تحديد الحاجة إلى المخزون على ما يلي :

- ◀ إدراك الحاجة وتوصيفها ويتم إدراك الحاجة من قبل ادارة التخزين أو الجهه صاحبة الحاجة

◀ تحديد الكمية من الجهة صاحبة الحاجة وذلك حتى تستطيع الجهة المسؤولة عن الشراء تحديد كميات الشراء الإقتصادية

- **في حالة المشاريع التي تحصل على امتيازات أو وكالات** يضطرون إلى الحصول على كل احتياجاتهم المادية من المؤسسه المانحه للإمتياز أو المؤسسه المحتكره

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

- ✓ توفير السلع بالشروط المطلوبه من حيث الجوده والنوع
- ✓ توفير السلع بالأسعار والشروط المرغوب فيها والكميات المطلوبه
- ✓ توفير المصداقيه أي أن السلع متوافره لديهم باستمرار

* شروط التفاوض

- في عملية التفاوض يجب أن يتم التمييز بين نوعين من المشتريين :
 (١) **المشتري صاحب الخبره الكافيه** في مجال السلع التي يريد شراءها وهذا المشتري لا يحتاج إلى النصائح
 (٢) **المشتري العادي** الذي يمكن أن يجهل أصول الشراء وخصائص السلع ويمكن أن يكون ضحية لعمليات الغش ، وارتفاع الأسعار ، وتدني مستوى الجوده .

□ وعندما تحدث عملية التفاوض تتم حول الحسم النقدي الذي يركز المشترون عليه لأنه يؤدي إلى وفورات كبيره في معظم الحالات وتأجيل مواعيد الدفع وهو شرط يحدد المده التي يستحق بعدها الدفع

* عوامل نجاح عملية الشراء

١. **المحافظه على العلاقات الطيبه مع الموردين**
٢. **استلام البضائع وفحصها** : يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التكميليه الخاصه بإدارة الموارد الماديه في المشروع الصغير .
٣. **المتابعه بعد الشراء** : تركز المتابعه بعد استلام البضاعه على مجموعه من الأنشطة التي تتمثل في : جمع المعلومات عن كفيية بيع المواد ونسبة دورانها ، ونسبة الحسم ، وشكاوي الزبائن والمرتجعات
٤. **الرقابه على أعمال الشراء** : إن تخطيط الشراء وتحديد سياسته وإجراءاته في المشروع الصغير يزيد من فرص نجاح المشروع بشكل عام ، الأمر الذي يتطلب منهم ما يلي :

- استلام البضاعة وفحصها باعتبار أن الفحص هو الإجراء الوحيد الذي يمكن من خلاله التأكد من مدى التزام المورد بمواصفات الطلبية فيتم فتح سجل الشراء لرصد :

- أ. سجل الشراء وهو سجل يرصد حركة شراء مختلف المواد التي يقوم المشروع بشراءها
- ب. سجل الموردين ويعني بمورد كل صنف ، أو مجموعه من الأصناف اللازمه
- ج. سجل الرسومات والمواصفات وسجل العقود

* سياسات الشراء

تعد سياسات الشراء من أهم القضايا التي تواجه أصحاب المشروعات الصغيره وذلك نظرا لأهمية اختيار السياسه الملائمه للشراء . وهناك ثلاثة أنواع من سياسات الشراء هي :

- ◀ **سياسة الشراء أو سياسة التصنيع :** ويكون أمام صاحب المشروع خياران أولهما أن يتبع سياسة الشراء من الموردين ، والثاني أن يصنع المواد والمستلزمات في مشروعه
- ◀ **سياسة الشراء حسب الحاجة :** أي الشراء ضمن الحد الأدنى من الكميات اللازمه ولفتره زمنيه قصيره وبخاصه عندما تكون السيوله النقديه لدى المشروع كافيه للإستثمار في المخزون وتسيير أعمال المشروع الأخرى
- ◀ **سياسة الشراء والتخزين :** حيث يتم شراء كميات كبيره من أجل التخزين لتغطي فترة زمنيه طويله نسبيا . وعادة تتبع هذه السياسه في حالات ندرة الموارد في الأسواق وتأخير عمليات التوريد من الموردين بسبب النقل والشحن . والحصول على خصم الكميه وتخفيض نفقات النقل والشحن والتأمين وتوقع ارتفاع الأسعار مستقبلا

* لكي يحقق المشروع النجاح في عملية الشراء ينبغي التركيز على :

- تحديد الحاجه من المخزون
- إدراك الحاجه وتوصيفها
- اختيار الموردين ومواقعهم
- تحقيق أفضل شروط للتفاوض وخاصه شرط الحسم النقدي
- الحفاظ على علاقات طيبه مع الموردين
- استلام البضائع وفحصها

- المتابعه بعد الشراء
- الرقابه على أعمال الشراء
- سياسات الشراء

المحاضره العاشره / إدارة المخزون وتخطيط الإحتياجات في المشروعات الصغيره

* تمهيد

- تعتبر عملية إدارة المخزون وتخطيط الإحتياجات في المشروعات الصغيره من أهم العمليات التي ينبغي أن يدقق فيها المشروع ويعاملها معاملة خاصه .
- وسنتعرف في هذا الفصل على :
 - ✓ أهمية إدارة المخزون
 - ✓ طرق تحديد كمية المخزون الإقتصادي
 - ✓ تخطيط الإحتياجات من المواد
 - ✓ أساسيات مراقبة المخزون

* أهمية إدارة المخزون

تهدف إدارة المخزون إلى :

تأمين توفر الموارد الماديه ، بالكميته المناسبه ، والجوده المناسبه ، والتوقيت المناسب ، لضمان سير العمليه الإنتاجيه ، وضمان الإستثمار الإقتصادي للأموال في المخزون ومن ثم التأثير على أداء المشروع ككل .

والفشل في إدارة المخزون يعني :

◀ في **حالة كان المخزون كبير جدا قياسا بالطلب** فإن تكاليفه ستصبح أعلى مما هو مرغوب فيه والمتمثله في (فوائد الإستثمار في المخزون ،

وتكاليف التعبئة والشحن والإستهلاك ، والتأمين وتكاليف التخزين) وقد تصل هذه التكاليف إلى ٢٥% أو أكثر من الإستثمار الخاص بالمخزون **◀ أما إذا كان المخزون قليلاً قياساً بالطلب (أي دوران المخزون سريعاً) فإن الأمر سيؤدي إلى زيادة نفقات المشروع الناتجة عن توقف الإنتاج**

* وسائل إدارة المخزون

- سجلات المخزون الدائمة وبموجبها يعرف صاحب المشروع مالديه من سلع . وفيما يلي شكل يبين سجل لمتجر التجزئه أو الجملة يمكن استخدامها في مراقبة المخزون من السلع الجاهزه في المؤسسات الصناعيه

سجلات المخزون الدائمة	
الوصف	وحدة الإصدار
الوقت المطلوب للإخطار	قيمة الوحدة:
الكمية المطلوبة:	نقطة إعادة الطلب:
	الحد الأدنى من المخزون:
	الحد الأعلى من المخزون:
ملاحظات	التاريخ:
	الكميات بوحدة الإصدار:
الرصيد الموجود	نصت الطلب الاستلام التسليم

* الكميات الإقتصادية لطلبات الشراء

- تعرف الكمية الإقتصادية لطلبات الشراء بأنها الكمية التي تصل فيها التكلفة الإجماليه للحصول على وحده من المواد إلى حدودها الدنيا
- يتم الوصول لهذا النقطة عندما تتساوى تكاليف إعداد وحدة طلب الشراء مع تكاليف وحده حفظ المواد في المستودعات ، أي تتساوى تكاليف حيازة المخزون مع تكليف الحصول عليه . علماً بأن التكاليف الإجماليه تتكون من نوعين :

✓ تكاليف الحصول

✓ تكاليف حيازة المخزون

وفيما يلي نبين هذه التكاليف بالتفصيل .

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

التكلفة القياسية لكتابة طلب شراء واحد x عدد طلبات الشراء المطلوبه سنويا ...
علماً أن :

التكلفة القياسية لإعداد طلب الشراء =

المصروفات التشغيلية الإجمالية لقسم المشتريات خلال فترة زمنية محددة
عدد طلبات الشراء خلال فترة زمنية محددة

ويتضح هنا أن تكلفة الحصول على وحده واحده تنخفض عندما ترتفع كمية المواد المطلوبه في وقت معين

مثال : بلغت الحاجه للشراء لشركة صناعيه ١٠٠٠٠ وحده ، وبلغت التكلفة القياسية لإعداد طلب الشراء هي ١٥ ريال وحجم الطلب ١٠٠ وحده . المطلوب حساب تكلفة الحصول للوحده الواحده وعدد الطلبات وتكاليف الحصول السنويه .

الحل

تكلفة الحصول للوحده = $\frac{\text{التكلفة القياسية لإعداد الطلب}}{\text{حجم الطلب}}$

$$= 15 \div 100 = 0,15 \text{ ريال}$$

$$\text{تكلفة الحصول السنويه} = 100 \times 15 = 1500 \text{ ريال}$$

ثانياً : تكاليف حيازة المخزون . وهي عباره عن :

(تكاليف حيازة المخزون والضرائب والإستهلاك وبطلان الإستعمال والإنكماش والتأمين والفوائد على الإستثمار في المخزون)

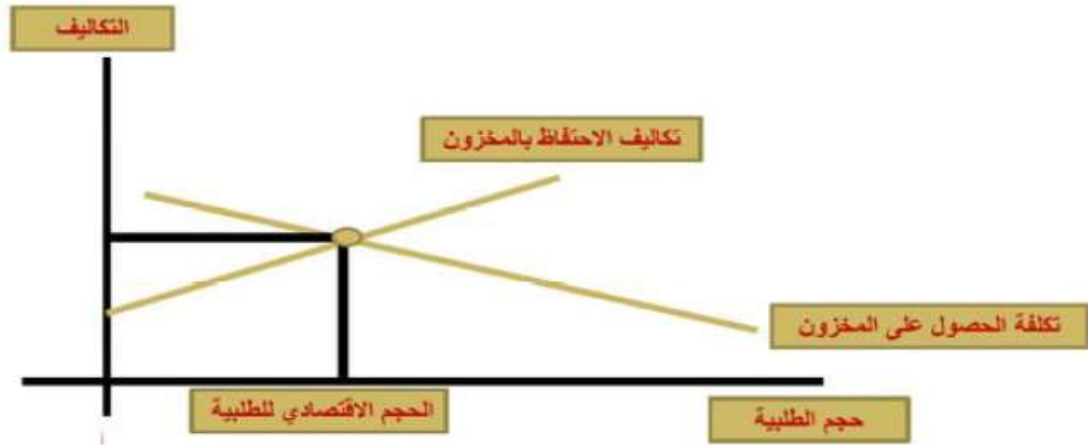
علماً أن تكاليف الإحتفاظ للوحده الواحده من المخزون ترتفع بارتفاع كمية الموارد المطلوبه في وقت معين . بعكس تكاليف الحصول للوحده الواحده من المواد عندما يزيد حجم أوامر الشراء ويقل حجم المشتريات فإن دوران المخزون يتضاءل ويرتفع متوسط المخزون

*** تحديد الكميات الإقتصادية**

- **بالإضافة إلى** عامل التكلفة هناك عوامل أخرى تحدد الكميات الإقتصادية للشراء مثل (عامل الحسم على الكمية ، عامل الأحجام المتنوعه في الإنتاج)
- **نقاط البدء بإعادة طلبات الشراء .** من الأمور الهامه جدا من الناحيه التنظيميه والإقتصاديه وهناك عاملان يحددان ذلك :
 - ✓ نسبة الإستهلاك (نسبة الطلب)
 - ✓ الوقت الضروري للتوريد
- **حد الطلب .** وهو النقطة التي تطلب فيها إدارة المشتريات كميات جديده من المخزون وهي التي تكون عندها تكلفة وحدة التوريد وصيانة المخزون في حدودها الدنيا

* طرق تقدير الكمية الإقتصادية للطلب

- (١) **الطريقه الجدوليه .** وهي تقوم على :
 - ✓ إختيار عدة أحجام متباينه للطلب
 - ✓ حساب التكاليف الكليه للمخزون لكل حجم
 - ✓ إختيار الحجم الذي تكون تكاليفه الكليه أقل ما يمكن
- (٢) **الطريقه البيانيه :**



* تخطيط الإحتياجات من المواد

- هو أسلوب لتوقيت وتحديد الإحتياجات من المواد الصناعيه بهدف تقليل مستوى الإستثمار في المخزون الصناعي إلى الحد الذي يمكن إدارة المنظمه الصناعيه من تلبية متطلبات جدولة الإنتاج الرئيسيه
- متطلبات تخطيط الإحتياجات من المواد في المشروعات الصناعيه ما يلي :
١. **تحديد الهيكل الفني للمنتج .** أي عمل هيكل هندسي يحتوي على كافة الأجزاء والتجاميع الفرعيه والمواد الأولية الداخله في تكوين المنتج النهائي
 ٢. **حساب المهل الزمنيه .** وهي فتره التوريد وتعرف أيضا بفترة الحصول على المواد وهي عباره عن (وقت الإنتظار في صف الإنتظار لبدء العمل + وقت تهيئة وإعداد الآلات + وقت الإنجاز الفعلي للأمر + وقت الإنتظار المؤقت للإنتقال إلى مركز إنتاج آخر + وقت الحركه الفعليه للنقل)
 ٣. **تخطيط الإحتياج الإجمالي** ويحسب كالتالي :
الإحتياج الإجمالي = الإحتياج × التكرار
 ٤. **تخطيط الإحتياج الصافي من المواد.** ويحسب كالتالي :
الإحتياج الصافي = (إجمالي الإحتياجات + المخصصات المحدده لإنتاج أوامر محده في المستقبل) - (المخزون الفعلي + الكميات المخطط استلامها)

المحاضره الحاديه عشر / المشروعات الصغيره الإلكترونيه

* تمهيد

ترتبط تكنولوجيا المعلومات ارتباطا وثيقا بالمشروعات عموما بغض النظر عن حجمها ، من خلال ما تقدمه من تسهيلات مهمه ومفيده لتطوير هذه المشروعات ورفع كفاءتها من خلال :

- (١) **الوقت .** إذ تجب تهيئة المعلومات وتجهيزها وجعلها بمتناول اليد حال الحاجه إليها

- ٢) **المحتوى** . يجب أن يتناسب محتوى المعلومات ومضمونها من حيث السلامة والدقة مع متطلبات المستخدم
- ٣) **الشكل** . يجب أن تأخذ البيانات والمعلومات الشكل أو الهيئة التي تمكن المستخدم من فهمها وبشكل يسهل عليه التعامل معه بمستوى جيد من الأداء

* مكونات الإقتصاد الإلكتروني

- أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات ونموه إلى احداث تغييرات أساسيه في مجتمعاتنا واقتصادياتنا بشكل عام
- أصبح للحواسيب والأجهزه الإلكترونيه الأخرى دور بارز في تحقيق الإتصال واحداث التفاعل مع الأطراف الأخرى وعبر أجهزه أخرى وذلك من خلال الشبكات الإلكترونيه المتعدده وأهمها الشبكة العالمه (الإنترنت)
- يستخدم جمهور المستهلكين شبكات الحاسوب لإختيار الباعه ، وما يقدمونه من سلع وخدمات كما تعلموا مقارنة الأسعار المعلنه ومن ثم اختيار ما يرغبون فيه

* المكونات الأساسية للإقتصاد الإلكتروني

- ١) **البنية التحتية للأعمال الإلكترونيه** : وتشمل المعدات والأجهزه الماديه والبرمجيّه ، وشبكات الإتصال ، والبرمجيات وخدمات الإسناد ، ورأس المال البشري المسخر للأعمال الإلكترونيه والتجاره الإلكترونيه .
- ٢) **العمل الإلكتروني** : ويمثل أي عمليه تقود تنظيم العمل من خلال شبكات ومن الأمثله على عمليات الأعمال الإلكترونيه :
 - ◀ **العمليات التي تولد الإنتاج** . مثل اقتناء المواد وأتمته المخزون وعمليات الدفع والتسديد وإصدار الإيصالات الإلكترونيه
 - ◀ **العمليات التي توجه إلى الزبون** . وتتضمن عمليات التسويق والبيع الإلكتروني ومعالجة طلبات الزبائن وطرق تسديد قيم السلع
 - ◀ **العمليات التي تتم داخل المنظمه** . وتتضمن خدمات الموظفين الآليه وعمليات التدريب وتدفق المعلومات .
- ٣) **التجاره الإلكترونيه** : وتدعى أحيانا بالتجاره عبر الإنترنت ، والتي تمثل أي عمليه تستكمل على شبكة الحواسيب وتتضمن نقل المملكه والحقوق الخاصه بالأموال المنقوله وغير المنقوله

* أشكال التجاره الإلكترونيه

□ يعني مفهوم التجاره الإلكترونيه ذلك النشاط الذي ينطوي على تبادل السلع والقيام بالبيع والشراء للتنفيذ وإدارة أعمال المشروعات الصغيره والقيام بالإتصالات اللازمه بقصد نقل ملكية الأموال المنقوله وغير المنقوله من طرف يدعي المشتري

□ تأخذ التجاره الإلكترونيه أشكالاً عدّه كما يلي :

- من البائع إلى المستهلك B2C
- من مشروع صغير إلى مشروع آخر B2B
- من الحكومه إلى المستهلك G2C
- من الحكومه إلى المشروعات G2B

* أشكال الأعمال الإلكترونيه

◀ يعتبر البعض أن الأعمال الإلكترونيه هي التجاره الإلكترونيه نفسها وأن احدهما تعوض عن الأخرى . إلا أن مثل هذا الإدراك ليس صحيحاً لأن مصطلح الأعمال الإلكترونيه هو المصطلح الأوسع والأعم وهو يضم بين طياته نشاط التجاره الإلكترونيه إلى جانب أنشطة أخرى تجري عبر شبكة الإنترنت .

◀ تساهم الأعمال الإلكترونيه في تسويق الخدمات والمنتجات وتطويرها . بدءاً من حياة المشروع وحتى آخر لحظه منها . فضلا عن تهيئة متطلبات إيصال الخدمه أو المنتج إلى الزبائن

* بناء موقع إلكتروني (نماذج العائد)

- لا بد أن نعرف أنه ليس كل مبادرات التجاره الإلكترونيه تهدف لإنتاج عائد . فبعضها يؤدي إلى تقليل التكاليف أو تحسين خدمة العميل .

● هناك العديد من نماذج العائد :

- كتالوج الويب
- عائد المحتوى الرقمي
- العائد المدعم بالإعلان
- العائد الخليط المدعم بالإعلان
- العائد بالرسم على العمليه الجاريه
- العائد بالرسم على الخدمه
- العائد المتغير

- موضوعات إستراتيجية العائد (قنوات التوزيع ، التحالفات الإستراتيجية ، التجاره الجواله)

أولاً : نموذج عائد كاتالوج الويب (Web Catalog Revenue Models)

- بدأ نموذج عائد الكاتالوج كفكره قبل الويب بـ ١٠٠ عام ، وكانت بدايته على يد **أرون مونتجومري** حيث كان يبيع السلع الجافه في أمريكا للمزارعين من خلال كاتالوج أوامر بريديه حيث يرسل لهم قائمه من صفحه واحده .
- وفي نموذج العائد التقليدي لتاجر التجزئه المبني على الكاتالوج تتم كالتالي :
 - يتم تكوين علامه تجاريه ممتازه في السوق
 - ثم يستخدم هذه العلامه وقوتها من خلال الكاتالوجات المطبوعه التي ترسل بالبريد إلى المشتريين المتوقعين
 - يرسل المشتريين أوامرهم بالبريد أو عبر هاتف مجاني للبائع
- أثبت هذا النموذج نجاحا على مستوى السلع الإستهلاكيه كالملابس والحاسبات والإلكترونيات والهدايا والسلع المنزليه
- تسمى أحيانا بالأوامر البريديه mail order أو نماذج الكاتالوج model catalog
- يعتبر نموذج الكاتالوج على الويب web catalog تطورا لهذه الطرق

ثانياً : نماذج عائد المحتوى الرقمي (Digital Content Revenue Models)

تتاجر في هذا النوع من المحتوى الشركات التي تمتلك ملكيه فكريه (معلومات حكوميه ، قانونيه ، وأخبار ومكتبات أكاديميه)

ثالثاً : نماذج العائد المدعومه بالإعلان (Advertising Supported Revenue Models)

- تشبه القنوات التلفزيونيه التي تقدم برامج مجانيه بجانب رسائل الإعلان ، ويكفي العائد من الإعلان لدعم عمليات الشبكه
- وعلى الويب تعمل المواقع على جذب العديد من الزائرين بشكل عام وبعض الفئات بشكل خاص وذلك لإستهدافهم فيما بعد في رسائل إعلانيه

رابعاً : نماذج العائد الخليط لإشتراك الإعلان

(Advertising – Subscription Mixed Revenue Models)

وفيه يدفع المشتركون رسماً مقابل مستوى معين من الإعلان وعادة نجد هذا النوع في المجلات والصحف اليومية .

خامساً : نماذج العائد للرسم على العمليه الجاريه

(Free – for – transaction Revenue Models)

وفيهما يقدم الموقع خدمة يحصل على رسم مقابل ذلك بناء على عدد أو حجم العمليات الجاريه التي تقوم بتشغيلها .

سادساً : نماذج العائد للرسم على الخدمه

(Free – for – Service Revenue Models)

وهنا يتم تحقيق العائد من مباريات أو النصيحة الماليه أو خدمات مهن المحاسبين والمحامين والأطباء

* تشغيل موقع التجاره الإلكترونيه

١- تحديد مكان استضافة الموقع . الذي يعتمد على طبيعة نشاط الشركه (مزود الخدمه ISP) والذي يوفر أجهزة خدمة محصنه ضد الإختراق

✓ مع التأكيد على توفر الموارد الماليه والبشريه لتشغيل الموقع
✓ التفكير في إمكانية الإستفاده بالحلول الجاهزه بتكليف متعهد بتسليم نظام جاهز

٢- اعتبارات ينبغي مراعاتها بعد إنشاء الموقع

✓ تحديث وتجديد الموقع ومحتوياته حتى يكون مثيرا وجذابا
✓ إضافة قيمه جديده للموقع من خلال تقديم خدمات أو معلومات جديده
✓ توفير تطبيقات ووصلات توافق اهتمام العملاء مثل البورصه والأخبار الماليه
✓ سهوله حصول العملاء على الخدمه بسرعه وسهوله وإضفاء المتعه والإثاره بالصور والرسوم المتحركه
✓ أن تمثل الوصلات المرجعيه قيمة للعملاء
✓ التأكد الدوري على الوصلات المرجعيه وفعاليتها
✓ الرد على تساؤلات العملاء

✓ ضمان سرية معلومات العملاء

٣- إدارة الموقع وتطويره

تحتاج الشركة إلى إدارة خاصة قادره على التصرف والإبتكار بدرايه كامله بسياسة الشركة وطبيعة منتجاتها وعمالها وتكون واعيه بالقدر الكافي بمدى فائدة التجاره الإلكترونية في زيادة الأرباح . ومدير الموقع ينبغي أن يؤدي الأمور التالية :

- ◀ ينسق جميع أعمال وأنشطة الموقع
- ◀ التأكد من أن المعلومات تستهدف السوق
- ◀ يهتم بالتفاصيل ولديه قدرة على متابعة العمليه الإداريه والتعاون مع فريق العمل
- ◀ متابعة زوار الموقع ومراقبة الوصلات المرجعيه الداخليه والخارجيه
- ◀ عقد إجتماعات دوريه مع الإدارات المختلفه لتطوير وتحديث الموقع

٤- الإعلانات

يتم توجيه الإعلان إلى الفئه المستهدفه من خلال دراسة وتحليل معلومات الشبكه حيث يتم الحصول على المعلومات الإحصائيه من المواقع نفسها ثم بعد ذلك اختيار أكثر المواقع ارتباطا بالنشاط المعلن عنه .

وأكثر الإعلانات شيوعا على الإنترنت إعلانات الشعارات Banners وهي إعلانات توضع في أعلى أو أسفل الصفحات ويب على شكل شريط ويتم تصميمها بالرسوم المتحركه لتكون أكثر جاذبيه ويتم الانتقال إليها بنقره واحده عليها . ويعيب هذه الإعلانات أنها صغيره فلا بد أن تكون رساله مركزه

٥- الموظف الافتراضي

هو موظف ينجز مهام الوظيفه دون تواجد مادي فعلي أو يتواجد جزئيا في مكان العمل . فهو ينجز عمله دون أن نراه وليس له مكان ثابت وقد يعمل في المنزل أو السياره

وللموظفين الافتراضيين العديد من المزايا سواء للفرد أو البيت أو المجتمع

المحاضره الثانيه عشر / التسعير في المشروعات الصغيره

* تمهيد

- تسعير السلع أو الخدمات عملية ذات مغزى ولها أبعاد عده ويجب القيام بهذه المهمه قبل الشروع بعملية تسويق كل من السلع أو الخدمات
- ويعني التسعير ابتداءً 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 إلى أن تحديد سعر السلعه أو الخدمه بشكل صحيح له تأثير واضح في مستقبل المشروع الصغير . **خاصه وأن :**
- ✓ العديد من **العوامل الداخليه** (عناصر تكلفة مخرجات المشروع ، والإنفاق على الهامش الربحي)
- ✓ **والخارجيه** (الإقتصادييه والسياسيه والإجتماعيه وعوامل السوق وحده المنافسه) تلعب دورا في نجاح المشروع الصغير

* أهداف التسعير

- تعد عملية تسعير السلع أو الخدمات من المهام الرئيسييه في المشروعات بشكل عام والصغيره منها على نحو خاص إذ تنعكس أبعاد عملية التسعير وغاياتها على الوضع التنافسي للمشروع في السوق
- **وتتأثر عملية التسعير بعدد من الإعتبارات التي يجب أن يدركها القائم على العمليه ومنها :**

١. الأهداف العامه للمشروع (الماليه والتسويقيه والتنفيديه)
٢. الغايه من المنتج أو السلعه التي سيقدمها المشروع
٣. مرونة الأسعار المتعلقة بالسلع الإستهلاكيه
٤. وفرة الموارد الداخلة في عملية إنتاج السلع أو تقديم الخدمات ومدى تنوع مصادرها

* المزيج التسويقي

■ **قبل الدخول بعمق في عملية التسعير** لابد لنا من الحديث عن المزيج التسويقي الذي يتكون من السعر إضافة إلى السلعه والترويج والمكان علما أن المركز الإستراتيجي للمشروع في السوق يتحدد من خلال السلعه أو الخدمه التي يقدمها وقد تبني المعنيون في حقل التسويق هذه المكونات الأربعة للمزيج التسويقي منذ عام ١٩٦٠ وهي :

- (١) **السلعه** : وهو ما سيقدمه المشروع وي طرحه في السوق (سلعه أو خدمه) لصالح الزبائن المحتملين
- (٢) **السعر** : وهو المكون الثاني من مكونات المزيج التسويقي الذي يعبر عن القيمة الماليه التي يدفعها الزبون مقابل حصوله على السلعه
- (٣) **المكان** : هو السوق أو المكان الذي يلتقي به كل من البائع والمشتري والذي تعرض فيه ومن خلاله السلع أو الخدمات على الجمهور
- (٤) **الترويج** : والترويج بمعناه الواسع يشمل كل الفعاليات والأنشطه التي يزاولها صاحب المشروع بقصد الإعلان والإعلام والتعريف بالسلع أو الخدمات التي سيقدمها إلى الجمهور عامه وللزبون المستهدف خاصه

* استراتيجيات التسعير في المشروعات الصغيره

❖ تعتمد استراتيجيات التسعير ابتداء على مبدأ السعر الأقل وجودة السلع في ظل الوضع التنافسي السائد في السوق وتوجهات المنافسين . **ويراعى عند بناء الإستراتيجيه الآتي :**

- ◀ **التحليل النفسي** : عند اختيار استراتيجيه تنافسيه لابد وأن يتم النظر إلى الوضع التنافسي بصوره عامه وليس الإقتصار على استراتيجيه السعر التي يتبعها المنافس للمشروع الصغير

- ◀ **الحد الأعلى للسعر :** وهو أعلى حد لسعر السلعة أو الخدمة الذي يمكن أن يعرض على الراغبين في الحصول عليها وقد لا يكون الحد الأعلى لسعر هو السعر العالي بل أعلى ما يمكن أن يفرض من قبل منتج السلعة أو الخدمة في سوق معين .
- ◀ **مرونة السعر :** وتعني حدود الزيادة والنقص في سعر السلعة أو الخدمة التي يعرضها المشروع الريادي

* المتغيرات ذات العلاقة بالتسعير

□ ليست هناك وصفه دائمه لكيفية تحديد سعر السلعة أو الخدمة ، وإنما هناك مؤشرات ومعايير بالإمكان اعتمادها لتحديد السعر المناسب منها :

- ☞ **استراتيجيات التسويق :** عندما يختار صاحب المشروع استراتيجية تسويق معينة فإنه لابد له وأن يعمل على تحليل السوق والوضع التنافسي العام ومعرفة أي الأسعار يمكن إعلانها على الزبائن في ضوء قدره الشرائية وموقف المنافسين له
- ☞ **المزيج التسويقي :** وينطوي على معرفة العلاقة بين متغيرات هذا المزيج وعدم نسيان عملية التوزيع وأعبائها
- ☞ **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
- ☞ **تكلفة السلعة أو الخدمة :** وهي القاعده التي ينطلق من خلالها صاحب المشروع الريادي عن تحديد السعر باعتبار أنه يرغب في استرداد ما تم إنفاقه حتى تمكن من طرح سلعته في السوق
- ☞ **عوامل بيئية :** لابد وأن يضع صاحب المشروع الريادي في اعتباره مجموعة من العوامل البيئية عند تحديد السعر المناسب للسلعة التي يرغب في تسويقها لدى الزبائن الذين يطلبونها ومن هذه العوامل :

أ. المنافسين

ب. الحكومه

ج. الأوضاع الإجتماعيه العامه

- ☞ **أهداف عملية التسعير :** يضع صاحب المشروع الريادي الصغير جملة من الأهداف في الاعتبار عند الشروع بتسعير أي سلعه أو خدمه ومن هذه الأهداف :

(زيادة دخله ، أو السعي لبلوغ مستوى مستقر من السعر ، أو الرغبة في بناء علاقة مع الزبائن)

* فلسفة عملية التسعير

أولاً : التسعير المستند إلى التكلفة : تعتمد عملية التسعير هنا على تكلفة السلعة / الخدمة المرغوب في تقديمها إلى السوق . ووفق الأساليب التالية :

- ١ . إضافة نسبة مئوية من الربح عند تسعير السلعة وهو الأسلوب المفضل لدى العديد من المنتجين بسبب سهولة الوصول إلى السعر المرغوب فيه وذلك من خلال حساب الربح كنسبة مئوية إلى مجموع التكاليف المتعلقة بالوحدة المنتجة
- ٢ . إضافة نسبة مئوية غير محددته إلى تكلفة السلعة ويسمى هذا الأسلوب بالتكلفة زائد التسعير
- ٣ . السعر مزيج من الربح الكلي وتكلفة المنتج ويدعى هذا الأسلوب بطريقة الربح المخطط عند التسعير إذ يضمن هذا الأسلوب تحقيق الربح مسبقاً على عكس الأسلوبين السابقين لأنهما يركزان على حساب السعر لكل وحدة إنتاج مع الأخذ بالإعتبار تقدير كمية الإنتاج الكلي

ثانياً : التسعير المستند إلى السعر التنافسي

- ◀ يقوم هذا الأسلوب على تسعير السلعة أو الخدمة التي يرغب المشروع الريادي في تقديمها انطلاقاً من الوضع التنافسي السائد في السوق بين المشروعات المماثلة أو التي تقدم سلعة مماثلة بديله .
- ◀ أساليب التسعير التي يمكن أن يختار من بينها المشروع الريادي الصغير ما يساعده على تسعير سلعته أو خدمته استناداً إلى الوضع التنافسي هي :
 - ✓ **تسعير السلعة كما يسعرها المنافس :** بمعنى أنه يجب على صاحب المشروع الريادي تسعير سلعته مقارنة بأسعار المنافسين له
 - ✓ **تحديد السعر لتوسيع قاعدة الزبائن :** أو كما تدعى أحياناً تسعيرة اختراق السوق والغاية من هذا الأسلوب اختيار السعر المناسب الذي يجذب الزبون ويغريه ويمنعه من السعي وراء سلع المنافسين
 - ✓ **البحث عن حصة سوقية أوسع :** ويدعى هذا الأسلوب أسلوب تسعير حصة السوق والغرض من هذا الأسلوب توزيع السلعة في مناطق جغرافية أخرى وبذلك يصبح سوق السلعة واسعاً

ثالثاً : التسعير المستند إلى الزبائن

❖ يرغب أصحاب المشروعات في تحديد سعر مقبول يراه الزبائن أنه السعر الذي يتقارب مع قدراتهم الشرائية ويشبع احتياجاتهم من السلع والخدمات المعروضة في السوق . ويراه أصحاب المشروعات في الوقت نفسه أنه السعر الذي يحقق لهم تطلعاتهم نحو البقاء والإستمرار في العطاء والتنافس مع الغير .

✍ استخدام السعر لدعم صورة المنتج : يتطلع صاحب المشروع أن يكون صورته لدى الزبون من خلال السعر المعلن عنها ، ذلك أن البعض منا يعتقد أن سعر السلعة المرتفع يعكس مستوى من الجودة في حين أن البعض الآخر يعتقد أن سعاده تكمن في حصوله على السلعة وبسعر منخفض

✍ تحديد السعر بهدف زيادة المبيعات : تسعى بعض الشركات إلى وضع سعر ترويجي بمعنى أنها تسعى لإقرار السعر المنخفض بهدف جذب الزبائن الجدد نتيجة تأثرهم بالسعر فيزداد اندفاعهم نحو اقتناء السلع ذات السعر الترويجي

رابعاً : طرق أخرى

- ❑ تحديد مدى سعري يجذب شرائح عدة من الزبائن : نقولها مره ثانيه يجب على أصحاب المشروعات الرياديه دراسة السوق والتعرف عليه بشكل تام
- ❑ تحديد السعر بهدف زيادة حجم المبيعات : وفق هذا الأسلوب يتولى صاحب المشروع الريادي تحديد كمية البيع من السلعة الواحده بناء على خصم الكمية بمعنى أنه اذا اشترى الزبون الكمية التي يقترحها صاحب المشروع من السلعة فإنه سيحصل على سعر منخفض قياسا بشراء قطعه واحده
- ❑ التسعير بقصد حفظ المخزون ولتحفيز الزبائن : يسعى بعض بائعي السلع إلى رزم المواد مع بعضها البعض تنويعاً لخفض حجم المخزون منها وتخفيض التكاليف التي يتوقع أن يتحملها البائع

* نصائح لتسعيرة ناجحه

- ١- كن مبدعاً وفكر بطرق جديده كي تباع أكثر إلى الزبائن الحاليين وجذب مجموعات جديده من الزبائن

- ٢- **استمع إلى زبونك** حيث يجب أن تهتم بملاحظات الزبائن وتعليقاتهم وقم بمراجعة ذلك باستمرار لجمع الأفكار الجديده
- ٣- **قم بواجبك** وحافظ على الملاحظات الجيده للوصول إلى السعر الجيد كي تستخدم فرضيات مناسبة في المستقبل
- ٤- **اعتن بسجلاتك** حيث أن السجل الجيد سيساعدك في وضع السعر ومتابعة مواصفاته
- ٥- **اهتم بالأساسيات** فأساسيات التسعير هي سعر المنتج والمنافسه والزبائن واتبع طرقاً مختلفه للتسعير كي تحقق الموازنه في الأساسيات
- ٦- **كن مرناً** حيث تجب مراجعة العوامل الداخليه والعوامل الخارجييه لحساب تغير السعر ومعرفة أثر ذلك على الحالة الجديده

المحاضره الثالثه عشر / الترويج والإعلان في المشروعات الصغيره

* عناصر المزيج الترويجي

- ١) الإعلان
- ٢) البيع الشخصي
- ٣) تنشيط المبيعات
- ٤) العلاقات العامه

* أثر عملية الشراء على الترويج

هي علاقته متبادله .

□ يؤثر الشراء على الترويج :

- ✓ طبيعة المنتج
- ✓ خبرة المشتري
- ✓ تعداد البدائل والمنافسه

□ يؤثر الترويج على الشراء :

- ✓ الوصول للمقررين
- ✓ لفت الإنتباه
- ✓ الإهتمام بالمنتج
- ✓ الإقناع وتقليل مخاطر عملية الشراء
- ✓ دفع المشتري للشراء
- ✓ تشجيع عملية تكرار الشراء

* المزيج الترويجي والصوره الذهنيه للمنظمه

☞ وينبغي هنا عدم النظر إلى المزيج الترويجي بنظرتة الضيقه وإنما بنظرة واسعه تتعامل معه من خلال أن كل ما تفعله المنظمه له تأثير ترويجي لأن كل نوع من الإتصالات له تأثير ترويجي :

- ◀ فكل عملية إنتاج
- ◀ وتنويع
- ◀ وتطوير المنتجات
- ◀ وتمييز وتعبئه
- ◀ وتسعير
- ◀ وتوزيع

◀ وما يفعله الأفراد وغيرها له أثر في ذلك

💧 الإعلان :

يعتبر الإعلان أهم عناصر المزيج الترويجي غير المباشره والتي يستخدمها رجال التسويق للإتصال بالسوق والترويج لمنتجاته . **ويُعرف على أنه :** عملية اتصال غير شخصي بين المعلن وجمهوره المستهدف عن طريق وسائل الإتصال العامه لتوصيل رسالة معينه بغرض التأثير فيهم نظير دفع أجر معين مع الإفصاح عن شخصية المعلن

* مراحل الإعلان

- ١) تحديد الأهداف الإعلانيه
- ٢) اختيار الإستراتيجيه الإعلانيه
- ٣) صياغة الرساله الإعلانيه
- ٤) تصميم الخطه الإعلانيه
- ٥) اختيار الوسيله / الوسائل الإعلانيه
- ٦) تنفيذ الخطه الإعلانيه
- ٧) تقييم الإعلان

* أولاً : أهداف الإعلان

١. تقدير النفقات اللازمه لخطه الإعلان
٢. توجه الإدارة نحو الإستراتيجيات المناسبه لتحقيق الأهداف وكذلك الوسائل المناسبه لذلك
٣. توجيه جهود وإمكانات المنشأه نحو تحقيق الأهداف بكفاءه وفعاليه خلال الخطه الإعلانيه
٤. تستخدم الأهداف كأساس لقياس وتقييم الحمله

□ صفات الأهداف الإعلانيه :

- ١) أن تكون الأهداف محدده كميًا
- ٢) تحديد الجماهير المستهدفه للحمله
- ٣) تحديد المستوى الذي عليه العوامل المطلوب تطويرها قبل الحمله

* ثانياً : استراتيجيات الإعلان

- ◀ **المحافظة على السوق (الحقائق)** . تعتمد في رسالتها على صفات ومميزات السلعة لخلق صورة ذهنية عن العلامة
- ◀ **المحافظة على السوق (الرمز)** . التأثير في مشاعر الجماهير ودفعهم للتمسك بالعلامة
- ◀ **تغيير السوق (الحقائق)**
- ◀ **تغيير السوق (الرمز)**

* ثالثاً : الرسالة الإعلانية

هي ترجمة الأفكار التي نود نقلها إلى الجمهور المستهدف في شكل عبارة أو مجموعة عبارات ، والتي قد تعتمد على حقائق أو صور رمزية أو كلاهما

□ أهداف الرسالة :

- ١ . أهداف تعريفية
- ٢ . أهداف تعليمية
- ٣ . أهداف تذكيرية

رابعاً : اختيار الوسيلة

📖 المراحل التي تمر بها الرسالة :

- (١) جذب الإنتباه
- (٢) إثارة الإهتمام
- (٣) خلق الرغبة
- (٤) الإقناع
- (٥) تغيير السلوك

📖 عناصر الرسالة :

- ✓ تصميم الهيكل
- ✓ تحرير الرسالة
- ✓ الإخراج

📖 اختيار وسائل النشر :

- ١ . تحديد فئة الوسيلة (التلفزيون مثلاً)
- ٢ . تحديد نوع الوسيلة (أي قناة تلفزيونية)

٣. موقع الرسالة في الوسيله (متى سيعرض وما هو مكانه)

📌 الوسائل التي تؤثر في اختيار وسائل النشر :

- أ. التوزيع
- ب. الجمهور
- ج. التكلفة
- د. تأثير الوسيله

خامساً : أهم أساليب تحديد موازنه الإعلانیه

١. نسبة من المبيعات السابقه ، الحاليه ، المتوقعه
٢. وفقاً للمنافسين
٣. التقدير الشخصي
٤. الطرق الكميّه
٥. تكلفة تحقيق الأهداف

سادساً : تقييم الإعلان

✓ تقييم نتائج الإعلان (قبلي وبعدي)
 ✓ تقييم جودة الإعلان : يضاف على تقييم نتائج الإعلان أن يتم تقييم تحقق :

- الإنتباه
- الإهتمام
- الرغبة
- السلوك

للجمهور المستهدف من الإعلان .

المحاضره الرابعه عشر / المسؤوليه الإجتماعيه للمشروعات الصغيره

أولاً : أخلاقيات الأعمال

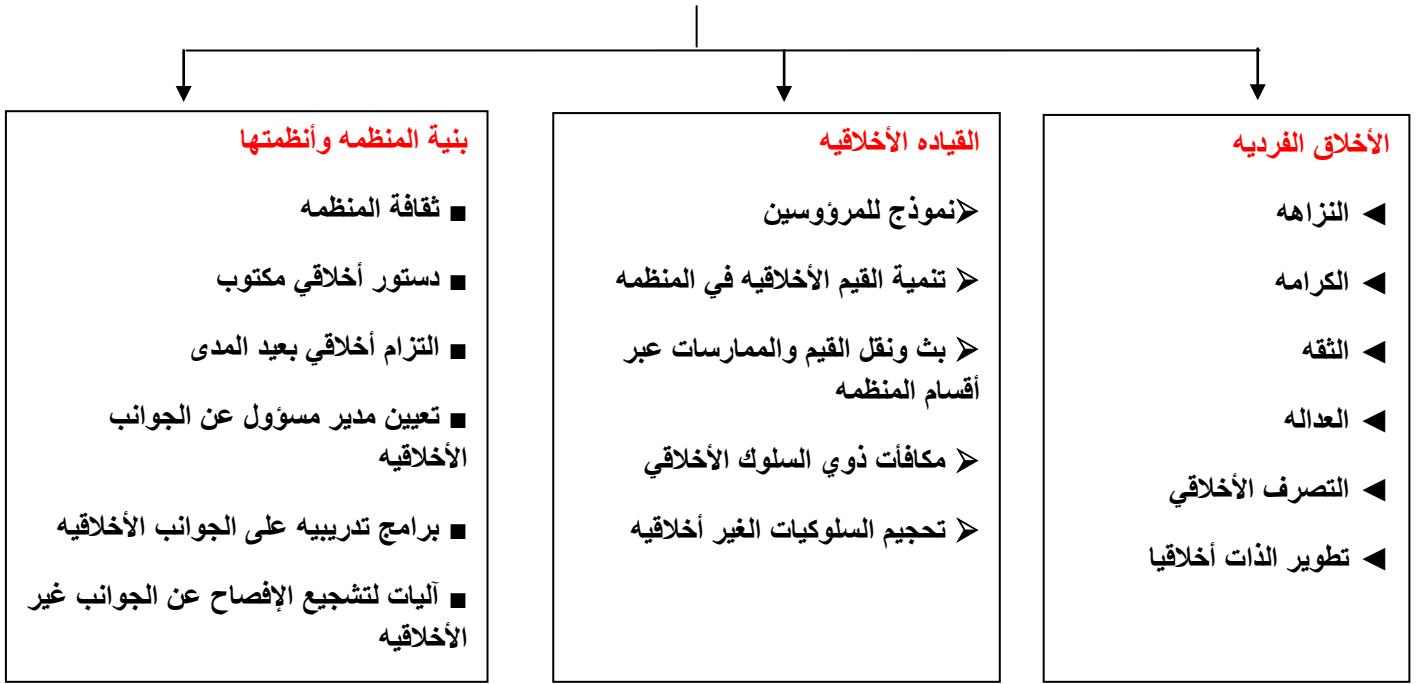
- مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال
 - **الأخلاق** . هي مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ
 - **السلوك الأخلاقي** . هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية
 - **المشكلة الأخلاقية** . هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكيه ينجم عنها عواقب سلبيه يصعب معها التمييز بما هو صحيح وماهو خطأ
 - **الأخلاقيات الإداريه** . هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المدراء في العمل . **وهنا ثلاث مجالات رئيسيه :**
 - ✓ كيف تعامل المنظمه العاملين فيها
 - ✓ كيف يعامل العاملون المنظمه
 - ✓ كيف تتعامل والمنظمه مع الأطراف الأخرى
- مداخل مختلفه لتفسير الأخلاق
 - **المدخل المنفعي** . هو سلوك أخلاقي ينجم عنه أكبر فائده لأكبر عدد من الناس (تسريح ٣٠% من العمال للحفاظ على ٧٠%)
 - **مدخل الفرديه** . سلوك أخلاقي يستند إلى المنفعه الشخصيه الذاتيه على المدى الطويل
 - **مدخل الحقوق** . هو سلوك أخلاقي يحترم ويحافظ على الحقوق الأساسيه للإنسان
 - **مدخل العدالة** . هو سلوك أخلاقي يستند إلى معاملة الناس بنزاهة وحياديه
- الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل
 - ✓ **تضارب المصالح** . بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمه (الهدايا والرشاوي)
 - ✓ **ثقة الزبون** . تسريب معلومات عملاء المنظمه لخصومه

- ✓ **التمييز** . حجب التوظيف أو التعيين عن شخص معين بسبب عرقه أو جنسه
- ✓ **التجاوز أو التحرش** . تصرفات تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل باللفظ أو بالفعل
- ✓ **موارد المنظمة** . تسخير موارد المنظمة لأغراض شخصيه وإهدارها
- ✓ **الإتصالات** . حدوث خلل عند نقل المعلومات بين مختلف الأطراف إما بالكذب أو المبالغه أو ببث الإشاعات
- **العوامل المؤثره في السلوك الأخلاقي**
 - ◀ **الفرد** . يتأثر سلوك الفرد بتكوينه العائلي والشخصي من خلال قيمة الدينية ومعايير الشخصيه (وبني المدير تصرفاته من خلال هذا التكوين)
 - ◀ **المنظمة** . من خلال ما يسمى بالثقافه التنظيميه (وهي مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة وكذلك مع الأطراف الخارجيه)
 - ◀ **البيئه** . وتتمثل في القوانين الحكوميه وتشريعاتها وبالقيم والأعراف الإجتماعيه السائده
- **تبرير السلوك اللاأخلاقي كالرشوه على سبيل المثال :**
 - ☞ أقناع النفس بأن هذا السلوك لا يدخل حقيقة في إطار اللامشروعيه
 - ☞ محاولة إقناع الذات بأن جميع الأفراد بالمنظمة يتصرفون وفق مصالحهم الشخصيه
 - ☞ التبرير بأن ما قام به لن يكشفه أحد داخل المنظمة أو خارجها
 - ☞ إقناع النفس بأن المنظمة التي يعمل من أجلها سوف تقوم بحمايته من طائلة القانون

□ التدريب من أجل مشروع صغير أخلاقي

التدريب الأخلاقي هو برامج تدريبية تهدف إلى مساعدة الأفراد على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في قراراتهم

المنظمة الأخلاقية



ثانياً : المسؤولية الإجتماعية للمنظمات

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

- **يعارض** هذا التوجه بعض العلماء ومن أبرزهم ملتون فريدمان ، **ويؤيده** البعض الآخر وأبرزهم باول سامولسون
- **مجالات المسؤولية الإجتماعيه** تكمن في : (أصحاب المصالح ، البيئه الطبيعيه ، رفاهية المجتمع بشكل عام)
- **استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الإجتماعيه :**
 - ☞ استراتيجيه الممانعه أو عدم التبني . وتقوم على تجنب الإتفاق على الأنشطة الإجتماعيه والتركيز على الأولويات الإقتصادييه
 - ☞ الإستراتيجيه الدفاعيه . وفيها المنظمه تقوم بالحد الأدنى القانوني المفروض من الدور الإجتماعي لحماية المنظمه
 - ☞ استراتيجيه التكيف . وفيها يتم قبول دور اجتماعي ، ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصاديه وقانونيه وأخلاقيه
 - ☞ استراتيجيه المبادره الطوعيه . وفيها تتبنى المنظمه دور اجتماعي واسع جدا بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمه
- **الحاكميه (الحوكمه) المؤسساتيه والمواطنه الصالحه**
 - ✓ **الحاكميه المؤسساتيه** . هي نظام للرقابه والفحص يحكم عمل منظمات الأعمال على أعلى المستويات وفيه تحاول المنظمات إيجاد علاقات متوازنه لمصالح كافة الأطراف وخاصة المستثمرين والإداره والعاملين
 - ✓ **المواطنه الصالحه** . هي تصرفات مسؤوله من قبل منظمات الأعمال تجاه مختلف الأطراف وبما يراعي الواجبات بصوره شموليه وكأنها مواطن اعتيادي صالح

الواجبات

الواجب الأول :

١- الرياده كلمه :

- ذات بُعد واحد تتعلق بالفرد
- ذات بُعد واحد تتعلق بالمنظمه
- ذات أبعاد متعدده بالفرد والمنظمه والصناعه
- ذات بُعدين تتعلق بالفرد والمنظمه

٢- من أسباب ممارسة النشاط الريادي :

- الرغبة في تحقيق الذات
- الفشل والإحباط من العمل السابق
- إبداع وتطوير منتج أو طريقة عمل جديده
- كل ما سبق

٣- يمكن أن نفرق بين المشروع الريادي والمشروع الصغيره من خلال :

- الإبداع والقدرة على النمو
- القدرة على النمو والأهداف الإستراتيجيه
- الإبداع والأهداف الإستراتيجيه

- الأهداف الإستراتيجية والقدره على النمو الإبداع

الواجب الثاني :

١- في شركة التضامن :

- القانون لا يفرق بين شخصيه العمل وشخصية المالكين
- القانون يفرق بين شخصيه العمل وشخصية المالكين
- القانون لا يتعرض لشخصية المالكين
- القانون يتعامل مع شخصيه العمل فقط

٢- تنفيذ الدراسة المبدئية قبل البدء في دراسة الجدوى الإقتصادية في :

- مطابقة المشروع مع اللوائح والقوانين
- مطابقة المشروع مع عادات وتقاليد وقيم المجتمع
- الإرتياح والإطمئنان المبدئي بجدوى المشروع
- كل ما سبق

٣- نسبة المديونية تقيس :

- قدرة المشروع على تسديد التزاماته النقدية حال استحقاقه
- معدل دورات المخزون السلعي
- قدرة موجودات المشروع على الإيفاء بالديوان المترتبة
- لا شئ مما سبق

الواجب الثالث

١- في حالة المشاريع التي تحصل على امتيازات أو وكالات :

- يحصل المشروع على كل حاجاته من الموردين الأقل سعرا
- يحصل المشروع على كل حاجاته المادية من صاحب الإمتياز
- يحصل المشروع على كل حاجاته حسب قرارات إدارته
- يحصل المشروع على كل حاجاته بالتوافق مع الموردين

٢- الكمية الإقتصادية لطلبات الشراء هي :

- الكمية التي تصل فيها التكلفة الإجمالية للحصول على وحده من المواد إلى حدودها الدنيا
- الكمية التي تصل فيها التكلفة الصافية للحصول على وحده من المواد إلى حدودها الدنيا

- الكمية التي تصل فيها التكلفة الإجمالية للحصول على وحده من المواد إلى حدودها القصوى
- الكمية التي تصل فيها التكلفة الصافية للحصول على وحده من المواد إلى حدودها القصوى

٣- نماذج العائد للرسم على العمليه الجاربه :

- يحصل فيها المشروع على دخله من الإعلانات
- يحصل فيها المشروع على دخله من الإشتراكات
- يحصل فيها المشروع على دخله من الرسوم على العمليات
- يحصل فيها المشروع على دخله من عرض الكاتلوج

٤- أي من الفقرات التاليه يوضح العلاقة بين عملية الشراء والترويج بالشكل المطلوب هل نقول :

- أن عملية الشراء تؤثر في الترويج فقط
- أن عملية الترويج تؤثر في الشراء فقط
- أن عملية الشراء تؤثر في الترويج والعكس صحيح
- لا شئ مما سبق

أسئلة المراجعة

<p>عناصر الإدارة الإستراتيجيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أربعة - ثلاثة - إثنين - خمسة 	(١)
<p>التخطيط الإستراتيجي هام في المشروعات الكبيره أما في المشروعات الصغيره فهو :</p> <ul style="list-style-type: none"> - غير هام - هام ويمكن عدم الأخذ به - هام وينبغي الأخذ به - عديم الجدوى 	(٢)

<p>كل المخاطر في المشروعات الصغيره يمكن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التنبؤ بها - لا يمكن التنبؤ بها - بعضها يمكن التنبؤ به والبعض الآخر لا يمكن التنبؤ به - النظر إليها على أنها مشكلات بسيطه 	(٣)
<p>المخاطر في المشروعات الصغيره تعني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الخسائر الماديه - الخسائر المعنويه - الخسائر النقديه - كل ما سبق 	(٤)
<p>لا يدخل ضمن خسائر الملكيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الضرر المادي للملكيه - حق الملكيه - الإستخدام غير المشروع - توقف العمل 	(٥)
<p>خسائر المسؤوليه تكون :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مسؤوليه اتجاه المستخدمين - مسؤوليه اتجاه المستخدمين واتجاه العامه - مسؤوليه الإداره العليا - مسؤوليه اتجاه العامه 	(٦)
<p>تحويل الخطر يعني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - شراء التأمين - تفادي ممارسة الأنشطة الخطره - امتصاص الخطر - ابتكار سياسات إبداعيه 	(٧)
<p>تهدف وظيفة الشراء في المشروعات الصغيره إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف الشراء - توفير اللوازم المطلوبه بالكميه المطلوبه - توفير المطلوب في الوقت المناسب وبالكميه المناسبه - كل ما سبق 	(٨)

<p>إجراءات الشراء في المشروعات الصغيرة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تختلف عنها في المشروعات الكبيرة - هي نفسها في المشروعات الكبيرة غير أنها أكثر أهميه فيها - هي نفسها في المشروعات الكبيرة غير أنها أقل أهميه فيها - تتفق في بعضها مع المشروعات الكبيرة وتختلف في البعض الآخر 	(٩)
<p>فشل عملية الشراء يمكن أن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يؤدي إلى تأثير محدود على مستقبل الشركة في المدى القصير - لا يؤدي إلى فشل المشروع الصغير في المدى القصير - يؤدي إلى فشل المشروع الصغير على المدى القصير - يؤدي إلى عدم وضوح رؤية المشروع في المستقبل 	١٠) (
<p>في مجال التجاره كمية البضاعه التي يجب شراؤها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تساوي تقديرات الحاجه المطلوبه - تساوي تقديرات الحاجه المطلوبه بعد إضافة الكميه المتوافره - تساوي تقديرات الحاجه المطلوبه بعد طرح الكميه المتوافره - تساوي التقديرات الجزائيه التي يراها المدراء التنفيذيين 	١١) (
<p>القيام بوظيفة الشراء بطريقه جيده تعني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحقيق الكفايه الإقتصاديه في الشراء - تحقيق الكفايه الإنتاجيه في عملية الشراء - تحقيق الكفايه الماليه في عملية الشراء - تحقيق الكفايه الإداريه في عملية الشراء 	١٢) (
<p>تهدف إدارة المخزون إلى تأمين الموارد الماديه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - بالكميه المناسبه - بالجوده المناسبه - في التوقيت المناسب - كل ما سبق 	١٣) (
<p>الفشل في إدارة المخزون يعني أن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المخزون كبير جدا قياسا بالطلب - المخزون وصل إلى نقطة الطلب - المخزون وصل إلى حد الطلب - لاشئ مما سبق 	١٤) (

<p>الكمية الإقتصادية لطلبات الشراء هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الكمية التي تكون التكلفة الإجمالية للحصول على وحدة من المواد في حدودها العليا - الكمية التي تكون التكلفة الإجمالية للحصول على وحدة من المواد في حدودها الدنيا - الكمية التي تكون التكلفة الصافية للحصول على وحدة من المواد في حدودها الدنيا - الكمية التي تكون التكلفة الصافية للحصول على وحدة من المواد في حدودها العليا 	<p>١٥) (</p>
<p>النقطة التي تتحدد عندها الكمية الإقتصادية لطلبات الشراء هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عندما تزيد تكاليف حيازة المخزون عن تكاليف الحصول عليه - عندما تتساوى تكاليف حيازة المخزون مع تكاليف الحصول عليه - عندما تقل تكاليف حيازة المخزون عن تكاليف الحصول عليه - عندما تتلاشى تكاليف حيازة المخزون وتبقى تكاليف الحصول عليه 	<p>١٦) (</p>
<p>تحديد الكميات الإقتصادية للطلب يتحكم فيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عامل التكلفة فقط - عامل التكلفة وعوامل أخرى - عامل الحسم فقط - عامل الأحجام المتنوعه في الإنتاج 	<p>١٧) (</p>
<p>من وسائل التبريح على الإنترنت نموذج عائد المحتوى الرقمي وهو يعني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المتاجره في الملكية الفكرية - التبريح من الإعلانات - التبريح من السمسره على الإنترنت - التبريح من الرسوم على الخدمات 	<p>١٨) (</p>
<p>من وسائل التبريح على الإنترنت نموذج عائد الرسم على العمليات الجارية وهو يعني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المتاجره في الملكية الفكرية - التبريح من الإعلانات - التبريح من السمسره على الإنترنت - التبريح من الرسوم على الخدمات 	<p>١٩) (</p>
<p>المشروع الإلكتروني يتم بناؤه من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - موقع إلكتروني متميز - تطوير أجهزة الحاسب في المشروع - استخدام تكنولوجيا المعلومات بكثافته - الإعتماد على موارد بشرية متميزه 	<p>٢٠) (</p>

أسئلة الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٣ / ١٤٣٤ هـ

<p>يتم احتساب نسبة التداول من خلال قسمة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مجموع الأصول الثابتة على الإحتياطات والأرباح المحتجزة - مجموع الأصول المتداوله على رأس المال - مجموع الأصول الثابتة على مجموع الخصوم المتداوله - مجموع الأصول المتداوله على مجموع الخصوم المتداوله 	(١)
--	-------

<p>يحسب معدل دوران المخزون من خلال قسمة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكلفة المبيعات على متوسط المخزون - تكلفة المخزون على تكلفة المبيعات - تكلفة المبيعات على رصيد آخر المده من المنتجات النهائيه - تكلفة المبيعات على رصيد أول المده من المنتجات النهائيه 	(٢)
<p>يفترض مالك المشروع الصغير في بداية المشروع لذلك ينبغي أن يراعي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إمكانية وقدرة المشروع - رأس المال المتاح للإستثمار - المحيطه والحذر - جميع ما سبق أعلاه 	(٣)
<p>للمشروع الريادي أهداف الإستراتيجية منها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إعادة هيكلة تركيبة الموارد البشريه - الفحص والتدقيق في توزيع الموارد - اختيار الهيكل التنظيمي الداعم للرياده - البناء المتجدد للسوق من خلال الدعايه والإعلان 	(٤)
<p>لبناء ثقافة الرياده بالمنظمه علينا :</p> <ul style="list-style-type: none"> - اعتماد هياكل تنظيميه هرميه تستوعب المنظمه كامله - اعتماد هياكل تنظيميه مرنه - اعتماد هياكل تنظيميه غير مرنه - اعتماد هياكل تنظيميه كبيره ومتعدده المستويات 	(٥)
<p>من الفروق الجوهريه بين المشروع الصغير والمشروع الريادي واحده من الآتي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البيئه الإبداعيه - بيئه الإنضباط - التفاعل مع البيئه الخارجيه - التفاعل مع البيئه الداخليه للمنظمه 	(٦)
<p>الشكل القانوني للمشروع عند التأسيس :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعتبر اختيارا نهائيا - يعتبر اختيارا مؤقتا - يعتبر اختيارا يمكن تغييره فيما بعد - يعتبر اختيارا لا يمكن تغييره فيما بعد 	(٧)

<p>القانون لا يفرق في شركة التضامن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - بين شخصية العمل (الاعتباريه) وشخصية المالكين - ويعتمد على شخصية العمل (الإعتباريه) فقط - ويعتمد على شخصية المالكين فقط 	(٨)
<p>للشريك الموصي في شركة التوصيه البسيطه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحق في الإدارة وممارسة الأعمال داخل الشركه - عدم الحق في الإدارة وممارسة الأعمال داخل الشركه - الحق في ممارسة أعمال الشركه فقط - الحق في ممارسة الإدارة فقط 	(٩)
<p>المده الزمنيه ليكون التخطيط استراتيجي في المشروعات الصغيره :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يبدأ من ستة شهور فأكثر - يبدأ من سنه فأكثر - يبدأ من سنتين فأكثر - يبدأ من ثلاث سنوات فأكثر 	(١٠)
<p>تحليل البيئه والذي يتم ضمن التحليل الإستراتيجي يسعى إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - اكتشاف نقاط القوه والضعف فيه - اكتشاف قدرات المشروع - اكتشاف المزايا التنافسيه - اكتشاف الفرص والتهديدات 	(١١)
<p>للتخطيط الإستراتيجي مزايا عديده منها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التوصل إلى نقاط القوه والضعف بالمنظمه - يتيح للشركه اقتناص الفرص وتجنب التهديدات - يتيح للشركه مواجهه المتغيرات الجاريه في البيئه - كل ما سبق 	(١٢)
<p>تعني الرقابته الإستراتيجيه في مفهومها العام :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ضبط وتحديد نظم الرقابته في المنظمه - ضبط وتحديد نظم الحوافز في المنظمه - ضبط وتحديد نظم الرقابته ونظم الحوافز في المنظمه - لا شئ مما سبق 	(١٣)
<p>يعتبر التخطيط الإستراتيجي في المشروعات الصغيره أمر :</p> <ul style="list-style-type: none"> - غير هام - هام ويمكن عدم الأخذ به - هام وينبغي الأخذ به - غير هام وينبغي الحرص عليه 	(١٤)

<p>تصنف المخاطر في المشروعات الصغيره بأنه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يمكن التنبؤ بها - لا يمكن التنبؤ بها - بعضها يمكن التنبؤ به والبعض الآخر لا يمكن التنبؤ به - من المحتمل أن تسبب مشكلات للشركه 	(١٥)
<p>تعاني المشروعات الصغيره من المخاطر والتي تنعكس في شكل :</p> <ul style="list-style-type: none"> - خسائر الماديه - خسائر المعنويه - خسائر النقديه - كل ما سبق 	(١٦)
<p>لا يتم حسابه ضمن تغطية التأمين الأساسيه نوع واحد من الآتي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التأمين ضد الزجاج - ضد الحريق - تأمين المركبات - تعويض العمال 	(١٧)
<p>يعد من التأمين ضد الجريمة خيار واحد من الآتي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التغطية الأساسيه للتأمين - التغطية المرغوبه للتأمين - تغطية منافع الإستخدام - لا شئ مما سبق 	(١٨)
<p>تكون الشركه قد حوّلت الخطر إذا :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تم شراء التأمين - تم تفادي ممارسة الأنشطة الخطره - تم امتصاص الخطر - تم ابتكار سياسات إبداعيه 	(١٩)
<p>تعمل وظيفة الشراء في المشروعات الصغيره على تحقيق :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أقل تكاليف الشراء - الحصول على اللوازم المطلوبه بالكميه المطلوبه - الحصول على المطلوب في الوقت المناسب وبالكميه المناسبه - كل ما سبق 	(٢٠)

<p>الإجراءات التي يتم أتباعها للشراء في المشروعات الصغيره :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تختلف تماما عنها في المشروعات الكبيره - هي نفسها في المشروعات الكبيره غير أنها أكثر أهميه فيها - هي نفسها في المشروعات الكبيره غير أنها أقل أهميه فيها - تتفق في بعضها مع المشروعات الكبيره وتختلف في البعض الآخر 	(٢١)
<p>نموذج عائد المحتوى الرقمي من وسائل الترويج على الإنترنت وهو :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعني المتاجره في الملكيه الفكرية - يعني الترويج من الإعلانات - يعني الترويج من السمسره على الإنترنت - يعني الترويج من الرسوم على الخدمات 	(٢٢)
<p>نموذج عائد الرسم على العمليات الجارية من وسائل الترويج على الإنترنت وهو :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعني المتاجره في الملكيه الفكرية - يعني الترويج من الإعلانات - يعني الترويج من السمسره على الإنترنت - يعني الترويج من الرسوم على الخدمات 	(٢٣)
<p>يجوز للشركه في الشركه المساهمه الخاصه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أن تصدر أسهم من عدة فئات تختلف قيمتها الأسميه فقط - أن تصدر أسهم من عدة فئات تختلف في قوتها التصويتيه فقط - أن لا تصدر أسهم من عدة فئات تختلف قيمتها الأسميه - أن تصدر أسهم من عدة فئات تختلف قيمتها الأسميه وقوتها التصويتيه 	(٢٤)
<p>من سلبيات المشروعات الصغيره :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مشكلة الحصول على التمويل اللازم لبدء المشروع - صاحب المشروع هو متخذ القرارات في إدارة الشركه وتحديد توجهاتها - المسؤوليه غير المحدوده لبعض الأشكال القانونيه تجاه الخسائر والالتزامات الماليه - (أ) و (ج) 	(٢٥)
<p>التوقيت الزمني الصحيح لعمل دراسة جدوى المشروع هو :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قبل أي خطوه من خطوات المشروع - مع أول خطوه من خطوات المشروع - عند حاجة الشركه لإعادة توازنها - مع مرحلة الإنتاج والإطمئنان لنتائج المشروع 	(٢٦)

<p>إعداد دراسة الجدوى للمشروع الصغير تهدف إلى وضع صاحب المشروع :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أمام حقائق الإجراءات القانونية - أمام حقائق توضح مدى إمكانية تنفيذ فكرته - أمام حقائق الشروط الواجب عليه الوفاء بها - أمام حقائق توضح مدى جديته في العمل 	(٢٧)
<p>تعتبر دراسة الجدوى الإجتماعيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ركن من دراسة الجدوى الإقتصادييه - من الممكن عملها في دراسة الجدوى الإقتصادييه - من الممكن تجاهلها في دراسة الجدوى الإقتصادييه - تؤخذ في الإعتبار فقط 	(٢٨)
<p>بدون دراسة الجدوى البيئيه في دراسة الجدوى الإقتصادييه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ستعرض المشروع لمشكلات في نسب الأرباح المحققه - ستعرض المشروع إلى مشاكل في تكيفه مع المجتمع الذي يعمل فيه - يتعرض المشروع لمشكلات في ضبط إجراءاته الداخليه - يتعرض المشروع لمشكلات في الأجل القصير فقط 	(٢٩)
<p>تعمل وظيفة عملية الشراء على :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحقيق زيادة كفاءة إدارة الإنتاج - تحقيق زيادة كفاءة الموارد البشريه - تحقيق زيادة ربحية المشروع - تحقيق زيادة التفاعل بين الإدارة العليا والإداره الدنيا 	(٣٠)
<p>تصنف وظيفة الشراء على أنها وظيفه فنيه وهذا يعني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أن يقوم بها شخص من الشؤون الإداريه - أن يقوم بها شخص من الشؤون الماليه - أن يقوم بها شخص متخصص في الشراء - أن يقوم بها شخص لديه درايه بعملية الشراء 	(٣١)
<p>تقاس جودة وظيفة الشراء من قدرتها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - على تحقيق الكفايه الإقتصادييه في الشراء - على تحقيق الكفايه الإنتاجيه في عملية الشراء - على تحقيق الكفايه الماليه في عملية الشراء - على تحقيق الكفايه الإداريه في عملية الشراء 	(٣٢)

<p>معادلة الإحتياج الإجمالي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تساوي الإحتياج في التكرار - تساوي الإحتياج + الرصيد السابق في التكرار - تساوي الإحتياج - الرصيد السابق في التكرار - تساوي الإحتياج + رصيد آخر المده في التكرار 	(٣٣)
<p>من متطلبات تخطيط الإحتياجات من المواد حساب المهل الزمني وهي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعني فترة السداد - تعني فترة النقل - تعني فترة الإعداد - تعني فترة التوريد 	(٣٤)
<p>الكميات الإقتصادية للطلب :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يتحكم فيها عامل التكلفة فقط - يتحكم فيها عامل التكلفة وعوامل أخرى - يتحكم فيها عامل الحسم فقط - يتحكم فيها عامل الأحجام المتنوعه في الإنتاج 	(٣٥)
<p>تصنف العلاقة بين أنشطة الرياده وزيادة نمو اقتصاديات الدول :</p> <ul style="list-style-type: none"> - علاقه غير محده - كلما زادت الأنشطة الرياديه قل النمو الإقتصادي - لا توجد علاقه - كلما زادت الأنشطة الرياديه زاد النمو الإقتصادي 	(٣٦)
<p>للرياده آثار إيجابيه في أحداث التغيير والتحول في اقتصاد الدوله وذلك :</p> <ul style="list-style-type: none"> - لإحتمالية إدخال ابتكار جذري - لأن الإبداع من أهم خصائص الرياده - للتنوع الكبير في الجوده والنوعيه - (أ) و (ب) و (ج) 	(٣٧)
<p>الريادي دور مختلف عن دور المدير في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - طريقة إدارة المنشأه - طريقة الإداره الماليه للمنشأه - طريقة ملكية المنشأه - طريقة إدارة الموارد البشريه في المنشأه 	(٣٨)

<p>يتم اختيار المشروعات الكبيرة على أساس متغير العرض بينما تحدد المشروعات الصغيرة على :</p> <ul style="list-style-type: none"> - وفقاً للسوق والعملاء - وفقاً الذكاء الإنساني - وفقاً لرغبة الريادي - وفقاً للوثائق الإلكترونية الرقمية 	(٣٩)
<p>تصنف نزعة المشروعات الصغيرة نحو المخاطره بأنها أكثر ميلا إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تجنب المخاطره - المخاطره - تحويل المخاطره - البُعد عن المخاطره 	(٤٠)
<p>لكي تتمكن من إقامة المشروعات الريادية ينبغي التأكد من :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإطمئنان من الخلفيات الموروثة والكامله في الشخص - الإطمئنان من الخلفيه الثقافيه والاجتماعيه للشخص فقط - الإطمئنان من الخلفيه المهنيه للشخص فقط - الإطمئنان من الخلفيه الثقافيه والاجتماعيه والمهنيه للشخص 	(٤١)
<p>حتى تتمكن المنظمات الريادية من الوقوف على قدميها ينبغي أن تعتمد على :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الهيكل الهرمي كأسلوب مثالي لإدارتها - مفهوم السيوله التنظيميه - هيكل المصفوفه المعالج للعديد من المشكلات الإداريه - التنظيمات غير الرسميه 	(٤٢)
<p>الشركات الريادية من العناصر الهامه في الإقتصاد المعاصر لذلك ينبغي توفير :</p> <ul style="list-style-type: none"> - بيئة الحريه في الإقتصاد - تهيئة التكنولوجيا اللازمه - تهيئة الأفراد والتكنولوجيا معا - الحمايه للمشاريع الصغيره والمتوسطه والكبيره 	(٤٣)
<p>المهارات الفنيه التاليه في الرياده عدا واحده هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مهارة إدارة التفاوض بما فيه مصلحة المشروع - مهارة التحكم بالبيئه المحيطه - مهارة التواصل الشفوي الفعال - مهارة التواصل الكتابي الفعال 	(٤٤)

<p>تصنف العمليه الرياديه على أنها عمليه إدراكيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تبدأ من المشاهده أو التساؤل - تبدأ من التحليل والتفحص - تبدأ من التفكير في آليات تطبيق الفكره - تبدأ من الإدارة الوسطى 	(٤٥)
<p>فهم ما يريده العملاء قبل المنافسين هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أكثر استراتيجيات الرياده مخاطره - أقل استراتيجيات الرياده مخاطره - استراتيجيات المفاجاه وأخذ الآخرين على غره - محاولة للسيطره على السوق وقيادته 	(٤٦)
<p>يستخدم الريادي استراتيجيه التمكن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - للتطبيق داخل المنظمه فقط - للتطبيق خارج المنظمه فقط - لإحتواء المنافسين والتغلب عليهم - للهروب من المنافسين في المناطق الصغيره 	(٤٧)

أسئلة الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٤ / ١٤٣٥ هـ

<p>اختيار الموردين ومواقعهم من أهم النقاط التي ينبغي التركيز عليها في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عملية الشراء - عملية البيع - عملية الإنتاج - كل ما سبق 	(١)
<p>عندما يكون المخزون كبيرا جدا قياسا بالطلب فإن تكاليفه تكون :</p> <ul style="list-style-type: none"> - معقوله - أقل مما هو مرغوب فيه - لا تأثير - أعلى مما هو مرغوب فيه 	(٢)
<p>العمل الإلكتروني هو أحد المكونات الأساسية للاقتصاد الإلكتروني ومن أمثله :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التجاره الإلكترونيه أو ما تسمى التجاره عبر الإنترنت - العمليات التي تتم داخل المنظمه وتولد الإنتاج ومن ثم توجه نحو الزبون 	(٣)

<p>- أ & ب - ليست مما ذكر</p>	
<p>تكلفة الحصول على وحدة واحده من المخزون تنخفض عندما :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تزداد كمية المبيعات - تنخفض كمية الموارد المطلوبه في وقت معين - ترتفع كمية المواد المطلوبه في وقت معين - تنخفض كمية المبيعات 	(٤)
<p>أي من الأشكال التاليه لا يأخذ شكل التجاره الإلكترونيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - من البائع إلى المستهلك - من حكومة بلد إلى حكومة بلد آخر - من مشروع صغير إلى آخر - من الحكومه إلى المشروعات 	(٥)
<p>تتأثر عملية تسعير السلع والخدمات بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأهداف العامه للمشروع - الغايه من المنتج أو السلعه التي سيقدمها المشروع - مرونة الأسعار ووفرة الموارد الداخله في عملية إنتاج السلع والخدمات - جميع ما ذكر 	(٦)
<p>يقوم الإقتصاد الإلكتروني على :</p> <ul style="list-style-type: none"> - بنية تحتيه قويه في الإتصالات والحاسب الآلي وعناصر يشريه مدربه - بنية تحتيه قويه في الإتصالات - بنية تحتيه قويه في الحاسب الآلي والصناعات الثقيله - ب & ج 	(٧)
<p>التسعير هو أحد عناصر المزيج :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التسويقي - الإنتاجي - الترويجي - المالي 	(٨)

<p>للوصول إلى تسعيرة ناجحة للمشروع ينبغي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أن تقارن الأسعار مع المنافسين الآخرين - أن يتمسك المشروع باستراتيجية دقيقة جدا في التسعير - أن يكون المشروع مرناً في التسعير - أن تتولى الإدارة الماليه هذه المسؤوليه 	(٩)
<p>للوصول إلى منظمه أخلاقيه يجب أن يتوفر فيها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التزام أخلاقي بعيد المدى - دستور أخلاقي مكتوب - آليات لتشجيع الإفصاح عن الجوانب الغير أخلاقيه - كل ما سبق 	(١٠)
<p>تعتبر الرياده مهمه لما تحدثه من آثار إيجابيه ، اختر العبارة الصحيحه التي تمثل أهم خصائص الرياده :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أحداث التغيير في هيكل السوق والعمل - توظيف أكبر عدد ممكن من الشباب - تهيئة الإقتصاد الوطني للمستقبل - ليست مما ذكر 	(١١)
<p>يكون دور الريادي في ملكية المنظمه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - دور المالك فقط - دور المطور - دور المدير والمالك - جميع ما ذكر صحيح 	(١٢)
<p>تعرف الرياده التنظيميه على أنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مجموعة الإجراءات التي تساهم في إيجاد مشروع ريادي جديد ومميز - مجموعة الممارسات التي ينتج عنها منتج وخدمه مميزه - مجموعة الأفكار التي تتحول إلى مشروع جديد - ليست مما ذكر 	(١٣)

<p>إذا كانت درجة المخاطره عاليه لدى الشخص والإبداع منخفض فإن ذلك الشخص يمكن أن يسمى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ريادي - توافقي - حالم - مغامر 	(١٤)
<p>تعود الرياده بالنفع على :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المشروع الصغير ذاته - صاحب المشروع والمجتمع - ب & د - المنظمه 	(١٥)
<p>أحد العوامل الخارجيه المؤثره في تكوين الرياده ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - السياسات والقوانين والأنظمه - نوع الشخصيه - العمر - التنظيم المرن 	(١٦)
<p>تعتبر الرياده ظاهرة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - جماعيه - فرديه - فرديه وجماعيه - ليست مما ذكر 	(١٧)
<p>أحد أسباب ممارسة النشاط الريادي ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود الشخصيه القياديه للريادي - التعثر والإحباط في العمل السابق - وجود الدعم الحكومي - جميع ما ذكر 	(١٨)
<p>يجب أن يتمتع الريادي بالعديد من المهارات أهمها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدره على ضبط النفس ومحاسبتها - القدره على إدارة التغيير والنمو - مقاومة الإحباط والفشل - أ & ب 	(١٩)

<p>يسعى الريادي من خلال مشروعه أن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يقود السوق - يتحالف مع كبرى الشركات - يبدأ بسيطاً ثم ينطلق - يظل مشاركاً في السوق لا صانعاً له 	(٢٠)
<p>من أهم مرتكزات العمل الريادي ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - اكتشاف الفرص وتحليلها واستغلالها - بساطة العمل الريادي - أ & ب - ليست مما ذكر 	(٢١)
<p>أن من استراتيجيات الرياده :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أن لا يكون الربح السبب الوحيد لبقاء المنظمه - البقاء على مسافات متساويه مع المنافسين - العقلانيه والبعد عن المخاطره - اكتشاف الجديد 	(٢٢)
<p>أن من ضمن مصادر الفرص الرياديه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المصادر التكنولوجيه - مصدر المعرفه الجديده والعوامل الديموغرافيه - أ & ب - ليست مما ذكر 	(٢٣)
<p>يكمن الفرق بين المشروع الريادي والمشروع الصغير في الآتي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مستوى الإبداع والقدرة على النمو - وجود أهداف استراتيجية طويلة المدى - النمو داخل المشروع - جميع ما ذكر 	(٢٤)
<p>لا يجوز أن يشتمل عنوان شركة التوصيه البسيطه إلا على أسماء :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشركاء الموصون - الشركاء المتضامنون - الشركاء المساهمون - جميع ما ذكر 	(٢٥)

<p>في شركة التوصية البسيطة يستطيع الشركاء الموصون المشاركة في رأس المال ويحق لهم :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إدارة وممارسة أعمال الشركة - المسؤولية التامة عن ديون الشركة - الإلتزام بمقدار حصة كل منهم - ليست مما ذكر 	(٢٦)
<p>لا تتمتع شركة المحاصة ب :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشخصية الاعتبارية فقط - بإجراءات التسجيل والترخيص فقط - الشخصية الاعتبارية كما لا تخضع لأحكام وإجراءات التسجيل والترخيص - أ & ب 	(٢٧)
<p>من مواصفات الشركة ذات المسؤولية المحدوده :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أنها تتألف من شخصين أو أكثر - يكون الشريك مسؤولاً في حدوده فقط - يحق للشريك أن يتنازل عن حصته لأقاربه حتى الدرجة الثالثة - جميع ما ذكر 	(٢٨)
<p>أي من العوامل التالية لا يعتبر من إيجابيات المشروعات الصغيره :</p> <ul style="list-style-type: none"> - اكتمال دراسات الجدوى - سهولة التأسيس - وضوح الإجراءات الرسمية - المالك هو متخذ القرار 	(٢٩)
<p>تتضمن دراسة الجدوى الإقتصادي للمشروع الصغير :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التكلفة المحتمله - المردود المتوقع - أ & ب - ليست مما ذكر 	(٣٠)
<p>تفيد دراسة الجدوى التسويقيه في معرفة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - السعر المتوقع للمنتجات والمواصفات المفضله - السوق العالميه - المتطلبات الحكوميه - جميع ما ذكر 	(٣١)

<p>من مصادر التمويل الإستثماري ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القروض من البنوك ورأس مال المملوك لصاحب المشروع - القروض طويلة الأجل - القروض الماليه من الأصدقاء - أ & ب 	(٣٢)
<p>من مقاييس الجدوى الماليه في دراسة الجدوى الماليه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الموازنات التقديرية - ج & د - معدل العائد الداخلي - صافي القيمة الحاليه 	(٣٣)
<p>تعد الميزانيات النقدية أحد الأدوات التي يستخدمها المدير لتخطيط احتياجاته الماليه حيث يتم من خلالها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقدير النفقات خلال سنه قادمه لإنتاج المنتج - معرفة العوائد المتوقعه بعد بيع المنتج - التنبؤ بحاجه مالك المشروع للتمويل - جميع ما ذكر 	(٣٤)
<p>تقيس نسبة السيوله قدرة المشروع على :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحقيق أرباح - الوفاء بالتزاماته الماليه حال استحقاقها - تحقيق أكبر مبيعات ممكنه - إثبات الوجود في السوق 	(٣٥)
<p>من أشكال الديون ، سندات الدين والتي تأخذ شكل :</p> <ul style="list-style-type: none"> - كمبيالات أو قروض - أسهم وسندات - توريد معدات - قبولات مصرفيه 	(٣٦)
<p>في بداية إنشاء المشروع الصغير غالباً ما يلجأ المالك إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أمواله الشخصيه - الأصحاب والأصدقاء - الإقراض - ليست مما ذكر 	(٣٧)

<p>يمكن احتساب نسبة الربحية للمشروع من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قسمة إجمالي الربح على إجمالي المبيعات - قسمة صافي الربح على صافي المبيعات - قسمة صافي الربح على إجمالي المبيعات - قسمة إجمالي الربح على صافي المبيعات 	(٣٨)
<p>من عناصر الإدارة الإستراتيجية (التحليل الإستراتيجي) فهو يقوم على تحليل المنظمة لإكتشاف :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد أفضل البدائل ثم تقييمها - الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة - المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع الصغير - إمكانات المنظمة ومن ثم تحليل أصحاب المصلحة من المشروع الصغير 	(٣٩)
<p>أن إقرار رسالة المنظمة ووضع أهدافها تكون من مسؤولية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخطيط الإستراتيجي - التخطيط التكتيكي - التخطيط التشغيلي - ليست ممن ذكر 	(٤٠)
<p>يساعد التخطيط التكتيكي على :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عملية صناعة القرارات التفصيلية طويلة الأجل - البرامج التشغيلية - عملية صناعة القرارات التفصيلية قصيرة الأجل - جميع ما ذكر 	(٤١)
<p>تشخيص التهديدات والفرص في البيئة التي يعمل فيها المشروع الصغير تعتبر المهمة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأولى من المهام الجوهرية للتخطيط الإستراتيجي - الثانية من المهام الجوهرية للتخطيط الإستراتيجي - الثالثة من المهام الجوهرية للتخطيط الإستراتيجي - السابعة من المهام الجوهرية للتخطيط الإستراتيجي 	(٤٢)

<p>لا يدخل ضمن خسائر ملكية المشروع :</p> <ul style="list-style-type: none"> - خسائر توقف العمل - خسائر حق الملكية - خسائر أعمال السرقة والتخريب - الضرر المادي بالملكية 	(٤٣)
<p>الإصابات والخسائر التي يتعرض لها عامة الناس ممن هم خارج المشروع تقع ضمن نطاق :</p> <ul style="list-style-type: none"> - خسائر المسؤولية العامة - خسائر تجاه المستخدمين - خسائر الملكية العامة - خسائر الأشخاص المهمين 	(٤٤)
<p>تدار المخاطر التي تتعرض لها المشاريع الصغيره من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحويلها إلى استراتيجيات إبداعية - تجنبها واحتوائها لإمتصاص الخسائر - أ & ب - التكيف معها وبناء الخطط حسب ظروف المخاطر 	(٤٥)
<p>أهم المعلومات المطلوبه لوكيل التأمين تكمن في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - معرفة نوعية المخاطر وقيمها الماليه - ماهية المخاطر المحتمله - الظروف المحيطة بالمشروع - حجم المخاطر المحتمله 	(٤٦)
<p>تهدف وظيفة الشراء إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة ربحية المشروع - تخفيض تكاليف الشراء - تحقيق الكفايه الإقتصاديه في أعمال الشراء - جميع ما ذكر 	(٤٧)
<p>يجب أن ترتبط عملية الشراء في مجال التجاره بعملية التخزين مباشره ، من هنا لزم أن تكون كمية البضاعه المرغوب شراؤها :</p>	

<ul style="list-style-type: none"> - تساوي تقديرات الحاجة المطلوبه بعد طرح الكميّه المتوافره - تساوي تقديرات الحاجة المطلوبه بعد إضافة الكميّه المتوافره - تساوي تقديرات الحاجة المطلوبه فقط - ليست مما ذكر 	(٤٨)
<p>أي من العوامل التاليه ليس له علاقه بنجاح عملية الشراء :</p> <ul style="list-style-type: none"> - استلام البضائع وفحصها - المتابعه بعد الشراء - الرقابه على أعمال الشراء - سياسة الشراء حسب الحاجة 	(٤٩)

أسئلة الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٤ / ١٤٣٥ هـ

<p>عندما يبدأ الريادي في مشروعه لابد له من مراعاة التالي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الموقع ، المبنى والقوى البشريه - عمليات التصنيع ، المواد الخام والمعدات المسانده - أ + ب - هناك نقص فيما ذكر 	(١)
<p>الشركاء نوعين في شركة التوصيه البسيظه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - شركاء موصون ومتحالفون 	(٢)

<ul style="list-style-type: none"> - شركاء اعتباريون ومتضامنون - شركاء متضامنون وموصون - ليست مما ذكر 	
<p>أي العبارات التاليه لا تنطبق على شركة المحاصه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا تتمتع شركة المحاصه بالشخصيه الإعتباريه - تخضع لأحكام واجراءات التسجيل والترخيص - شركة تجاريه تنعقد بين شخصين وأكثر - تتحدد حقوق الشركاء من خلال العقود الموقعه بينهم 	(٣)
<p>أي العبارات التاليه تنطبق على الشركة ذات المسؤوليه المحدوده :</p> <ul style="list-style-type: none"> - في حالة وفاة الشريك لا تؤول الملكيه لورثته - يكون الشريك مسؤولا مسؤوليه كامله عن ديون الشركه - يجوز للشريك أن يتنازل عن حصته لأقاربه حتى الدرجه الثالثه أو الوقف - لا يجوز أن يتنازل عن حصته لأحد أقاربه أو الوقف 	(٤)
<p>في دراسة الجدوى الإقتصادييه يجب :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البدء بدراسة الجدوى الماليه - البدء بدراسة الجدوى التسويقيه - البدء بالدراسه المبدئيه - ليس من الضروري البدء بالدراسه المبدئيه 	(٥)
<p>من إيجابيات المشروعات الصغيره :</p> <ul style="list-style-type: none"> - وضوح الإجراءات الرسميه - سهولة التأسيس - المالك هو متخذ القرار - جميع ما ذكر 	(٦)
<p>أن التكاليف التي تشمل التكاليف قصيره الأجل يطلق عليها عن دراسة الجدوى الماليه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكاليف ثابتة - تكاليف جاريه - تكاليف تشغيليه - تكاليف استثماريه 	(٧)
<p>الديون التجاريه أحد أشكال الدين في المشروعات الصغيره وهو يعني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - كمبيالات مقبولة الدفع - شيكات مقبولة الدفع 	(٨)

<ul style="list-style-type: none"> - شراء مخزون أو معدات على حساب مفتوح - إصدار سندات ذات قيمة 	
<p style="text-align: center;">الميزانيات النقدية يتم من خلالها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقدير النفقات خلال سنة قادمة لإنتاج المنتج - تحقيق نجاحات سريعة وأرباح طائلة - التنبؤ بحاجات المشروع التمويلية في فترات مختلفه - أ + ج 	(٩)
<p style="text-align: center;">يتم تمويل المشروعات الصغيره من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المدخرات النقدية لمالك المشروع - القروض البنكيه - الإقتراض من الأشخاص - جميع ما ذكر 	(١٠)
<p style="text-align: center;">من أشكال الديون ما يعرف بسندات الدين والتي تأخذ شكل :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأسهم - شراء مخزون معدات - الكمبيالات أو القروض - جميع ما ذكر 	(١١)
<p style="text-align: center;">نحن نعرف بأن نسبة الربحيه هي التي تقيس قدرة المشروع على تحقيق الربحيه وهنا يتم احتسابها من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قسمة إجمالي الربح على إجمالي المبيعات - قسمة صافي الربح على صافي المبيعات - قسمة إجمالي الربح على صافي المبيعات - قسمة صافي الربح على إجمالي المبيعات 	(١٢)
<p style="text-align: center;">عندما نقوم بعملية التحليل الإستراتيجي للمنظمه فأننا سنتعرف على :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المزايا التنافسيه - قدرات وإمكانات المنظمه - الفرص والتهديدات - ب + ج 	(١٣)

<p>نستطيع ضبط أداء المنشأه عند تطبيق ما يعرف بالرقابه الإستراتيجيه التي نحدد من خلالها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - نظم الرقابه والحوافز - نظم المعلومات - أ + ب - ليست مما ذكر 	(١٤)
<p>من مميزات التخطيط الإستراتيجي الفعال أنه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يدفع نحو التفكير الريادي - يساعد على القضاء على جميع المشاكل - يخفض حدة المخاطره وعدم التأكد - أ + ج 	(١٥)
<p>عند بناء الخطه الإستراتيجيه ينبغي أن تقودنا إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - بناء هيكل تنظيمي مرن - الهدف المنشود للمنظمه - نظام يحترمه الجميع - توجيه الموارد وتدقيق أعمال المشروع الصغير 	(١٦)
<p>هناك نوعين من المخاطر في المشروعات الصغيره :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مخاطر يمكن توقعها وأخرى يصعب توقعها - مخاطر ماليه وأخرى فنيه - مخاطر تقنيه وأخرى محاسبية - ليست مما ذكر 	(١٧)
<p>أي من العبارات التاليه لا يساهم في إدارة المخاطر في المشروعات الصغيره :</p> <ul style="list-style-type: none"> - كتابة خطة المشروع - وضع خطة للطوارئ - الإتصال بشركات التأمين - مخاطبة البنوك لحل الأزمه 	(١٨)
<p>أي من المعلومات التاليه ضروري بأن تقدمه الشركات لوكيل التأمين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - نوعية المخاطر ؟ - القيمه الماليه للمخاطر - قيمة الحماية المطلوبه - جميع ما ذكر 	(١٩)

<p>أي من الخسائر التالية لا يغطيها التأمين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الدخل الذي يفقد نتيجة توقف العمل - الحريق المفاجئ - السرقات الليلية - جميع ما ذكر 	(٢٠)
<p>تلعب عملية الشراء دورا بارزا في نجاح المشروعات الصغيرة ففشلها يؤدي إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - فشل المشروعات المماثلة - فشل المشروع الصغير على المدى الطويل - فشل المشروع الصغير على المدى القصير بسبب شح الموارد الماليه - ب + ج 	(٢١)
<p>تهدف وظيفة الشراء إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة ربحية المشروع - البحث عن مصادر متنوعه للشراء - زيادة كمية البضائع - تقليل الخسائر 	(٢٢)
<p>ترتبط عملية الشراء بعملية التخزين مباشرة في مجال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التجاره - التصنيع - أ + ب - الخدمات 	(٢٣)
<p>الشراء ضمن الحد الأدنى من الكميات اللازمه ولفترة زمنيه قصيره تسمى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - سياسة الشراء الدقيقه - سياسة الشراء حسب الطلب - سياسة الشراء حسب حجم التخزين - سياسة الشراء حسب الحاجه 	(٢٤)
<p>اختيار الموردين ومواقعهم من أهم النقاط التي ينبغي التركيز عليها في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عملية البيع - عملية الشراء - عملية الإنتاج - عملية التسويق 	(٢٥)

<p>من أجل ضمان سير العملية الإنتاجية ومن ثم التأثير على أداء المشروع ككل فلا بد لإدارة المخزون توفير الموارد المادية بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الجوده المناسبه ، الكميّه المناسبه والوقت المناسب - التأمين المناسب - التغليف المناسب - جميع ما سبق 	(٢٦)
<p>عندما يكون المخزون كبير جدا قياسا بالطلب فإن تكاليفه ستصبح :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أقل مما هو مرغوب فيه - أعلى مما هو مرغوب فيه - مرتفعه نوعا ما - ليست مما ذكر 	(٢٧)
<p>تنخفض تكلفة الوحدة الواحده من المخزون عندما :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ترتفع كمية الموارد المطلوبه في وقت معين - تنخفض كمية الموارد المطلوبه في وقت معين - يرتفع حجم المبيعات - ليست مما ذكر 	(٢٨)
<p>هناك عوامل أخرى بجانب عامل التكلفة ، تحدد الكميات الإقتصادية للشراء منها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عامل الحسم على الكميّه - كمية الشراء - عامل الأحجام المتنوعه في الإنتاج - أ + ج 	(٢٩)
<p>يقوم الإقتصاد الإلكتروني على ضرورة وجود :</p> <ul style="list-style-type: none"> - بنية تحتية قويه في شبكات المعلومات - بنية تحتية قويه في الإتصالات والحاسب الآلي - بنية تحتية قويه في الصناعات التحويليّه - بنية تحتية قويه في الصرف الصحي 	(٣٠)
<p>التسعير هو أحد عناصر المزيج :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الترويجي - الإنتاجي - التسويقي - المالي 	(٣١)

<p>الموظف الافتراضي هو ذلك الشخص الذي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعمل في المنزل أو السيارة - ينجز مهام الوظيفة دون تواجد مادي فعلي - يتواجد جزئيا في مكان العمل - جميع ما ذكر 	(٣٢)
<p>يعتبر الإعلان أحد أهم عناصر :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المزيج الترويجي - المزيج التسويقي - المزيج الإعلاني - الإتصال بالعملاء 	(٣٣)
<p>تساهم الأعمال الإلكترونية في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير الشبكة العنكبوتية - إيصال الخدمة أو المنتج إلى الزبائن - تسويق الخدمات وتطويرها - ب + ج 	(٣٤)
<p>العلاقة بين عملية الشراء وعملية الترويج علاقة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - متبادله - طرديه - عكسيه - ذات اتجاه واحد 	(٣٥)
<p>عند بناء استراتيجية التسعير في الأعمال الصغيره لابد من مراعاة الآتي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - وضع أعلى سعر للسلعه أو الخدمة ومراعاة الوضع التنافسي - أن يتحلى السعر بالمرونة اللازمه في حالة الزيادة والنقصان - أ + ب - وضع السعر الذي تراه المؤسسه الصغيره دون النظر إلى أسعار المنافسين 	(٣٦)
<p>للوصول إلى منظمة أخلاقيه يجب أن يتوفر فيها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التزام أخلاقي بعيد المدى - دستور أخلاقي مكتوب - آليات لتشجيع الإفصاح عن الجوانب غير الأخلاقيه - كل ما سبق 	(٣٧)

<p>من العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي للفرد ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكوينه العائلي - تكوينه الشخصي - أ + ب - ليست مما ذكر 	(٣٨)
<p>من الإشكاليات التي تتنافى وأخلاقيات العمل هو ما يعرف بتضارب المصالح والذي يعني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تضارب مصلحة المنظمة مع المصلحة العامة - أ + ج - تضارب مصلحة الفرد مع مصلحة المنظمة - تضارب مصلحة صاحب المشروع مع مصلحة موظفيه 	(٣٩)
<p>أن ما يؤثر في السلوك الأخلاقي للمشروع الصغير هو :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الثقافة التنظيمية - الوصف الوظيفي - الهيكل التنظيمي - لا شيء مما سبق 	(٤٠)
<p>تعرف الرياده بأنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ذلك المشروع الصغير والجديد - القوه والملكيه في آن واحد (أي مالك المشروع هو من يملك ويدير) - الإبداع والإبتكار - جميع العبارات صحيحه 	(٤١)
<p>تحدد المشروعات الرياديه الصغيره أسواقها حسب :</p> <ul style="list-style-type: none"> - السوق أو الزبون - متغير العرض - توجهات الحكومه - ليست مما ذكر 	(٤٢)
<p>تعرف الرياده التنظيميه بأنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مجموعة الإجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص من أجل تقديم مشروع متميز - ذلك التنظيم الذي يقسم العمل على أساس النشاطات المبتكره - تحليل وتوصيف وظائف المشروع المبتكر - الدقيق في كافة الأعمال التنظيميه 	(٤٣)

<p>لا شك أن ريادة الأعمال ذات أهميه كبيره تعود بالنفع على :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المجتمع - الأفراد والمنظمه والمجتمع - المنظمه - الفرد صاحب فكرة المشروع الريادي 	(٤٤)
<p>من العوامل التي تدفع الشخص نحو العمل الريادي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عوامل تتعلق بالشخص والمنظمه والمجتمع - عوامل سريره - عوامل نفسيه - جميع ما ذكر 	(٤٥)
<p>من أسباب ممارسة النشاط الريادي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - توفر الشخصيه القياديه للشخص - توفر مهارة الإتصال لدى الشخص - الفشل والإحباط في العمل السابق - توفر إنكار الذات لدى الشخص 	(٤٦)
<p>أي من المهارات التاليه يجب أن تتوفر في الريادي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدره على ضبط النفس ومحاسبتها - القدره على ادارة التغيير - القدره على ادارة النمو - كل ما سبق 	(٤٧)
<p>تساهم التكنولوجيا في تغيير ثقافة المشروعات الرياديه وذلك في الآتي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ ردة فعل سريعه عند وقوع أي حدث - سرعة انتشار المنتج وتقاسم المعلومات والمعرفه - أ + ب - اغتنام جميع الفرص الموجوده في السوق 	(٤٨)
<p>هناك ثلاث مهارات لابد أن يتحلى بها الريادي إذا أراد النجاح هي :</p>	

<ul style="list-style-type: none"> - مهارات إداريه ، فنيه وأخرى تتعلق بإدارة العمل من جميع جوانبه - مهارات فرديه ، إبداعيه وابتكاريه - مهارات ذهنيه ، تفاعليه وإدراكيه - ليست مما ذكر 	(٤٩)
<p style="text-align: center;">أي من الإستراتيجيات التاليه يعد صحيحا في الأعمال الرياديه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحقيق الربح فقط - وجود القيم والأهداف طويلة الأجل التي تضمن بقاء المنظمه - سرعة استغلال الفرص وتحمل المخاطره - ب + ج 	(٥٠)

تم بحمد الله وتوفيقه

دعواتي للجميع بالتوفيق حتى يومٍ يبعثون

المحترمه