

SMALL BUSINESS

إدارة الأعمال الصغيرة

○ المحاضرة الأولى .. الريادة

نبذة تاريخية

- الريادة *Entrepreneurship* تحمل في طياتها الكثير من المعاني، في العربية تعني تعهد الشيء أو اراده وطلبه وفي الإنجليزية *Takes Under*.
- لا يتفق الكتاب والباحثين على معنى واحد للريادة، لذلك تم توليد العديد من المفاهيم المتعلقة بمصطلح الريادة واستخدامها لتعني الإبداع والابتكار *Innovation*، والاختراع *Invention*، والاكتشاف *Discovery*، الجديد *New*، الشيء غير المألوف *Novelty*، الشيء المليء بالقوة والنشاط، *Dynamic*، أو العمل الخلاق *Creativity*، أو تحمل المخاطرة *Risk Taking*.

الريادة كلمة متعددة الأبعاد قد تتعلق بالفرد أو الشركة أو الإقليم أو الصناعة أو حتى بشعب معين

ويرجع هذا الاختلاف في معنى الريادة إلى خلفيات الباحثين والكتاب (اقتصادية، اجتماعية، مهنية...) وبشكل عام يعني مصطلح الريادة : الإجراءات الإبداعية جميعها التي يقدمها الفرد داخل المنظمة من أجل إيجاد المشروع الريادي.

وتاريخياً يعود مفهوم الريادي في العمل *Entrepreneur* إلى:

١. العصور الوسطى لتطلق على الشخص الذي يدير مشاريع الإنتاج الكبيرة.
٢. وفي القرن ١٧ تطلقت على الشخص الذي يبرم عقوداً مشروطة مع الحكومة.
٣. وفي القرن ١٨ تم التمييز بين الشخص الذي يزود الآخرين برأس المال باعتباره مستثمراً وبين الشخص الذي يحتاج رأس المال باعتبارها ريادياً ليستخد رأس المال.
٤. وفي القرن ١٩ عرف الريادي بأنه الشخص الذي ينظم المشروع ويديره للحصول على مكاسب فردية مستخدماً مهاراته وخبراته على أمل ان يحقق مكاسب من خلال تشغيل هذه المصادر، وتعرضه للمخاطر.
٥. وفي القرن ٢٠ عرف الريادي بالمبتكر المبدع الذي يعيد تنظيم شكل الإنتاج باستخدام معين أو وسيلة تكنولوجية جديدة، أو انتاج سلعة قديمة بطريقة جديدة... .

الناطقون بالإنجليزية يعرفون الريادة بأنها المشروع الصغير والجديد، والناطقون بالألمانية يعرفونها بالقوة والملكية أي الشخص الذي يملك مشروع ويديره بنفسه في آن واحد.

مفهوم الريادة

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

- الريادة التنظيمية .. تعرف بأنها مجموعة الإجراءات التي تقوم بها شخص او مجموعة من الأشخاص من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات.



المزيج الذي يتداخل في تعريف الريادة ..

أهمية الريادة

- أ- يتصف العالم اليوم بحدوث تغير سريع في مجالات الحياة كافة وبخاصة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية مما يؤكد أهمية وجود أشخاص رياديين قادرين على الاستجابة لهذه التغيرات وبحيث تكون استجابتهم على شكل إيجاد مشاريع جديدة، وفرص عمل جديدة تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي.
- ب- يشير تقرير مراقبة الريادة العالمية إلى وجود علاقة طردية بين أنشطة الريادة وبين زيادة نمو اقتصاديات الدول التي شملها التقرير.
- ت- ولزيادة الاهتمام العالمي بها أصبحت الريادة مسار دراسي في الجامعات المدارس.
- ث- تعتبر الريادة مهمة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل في:

١. أحداث التغيير والتحول. إذ أن الإبداع أهم الخصائص المميزة للريادة.
٢. إيجاد العديد من المشروعات التي تعتبر مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
٣. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.
٤. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس الناتج عن الدخول المتتالي للمنافسين.
٥. إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
٦. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد نتيجة البدء بإنشاء شركات جديدة.
٧. التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة وابداعاً اقتصادياً.

يختلف دور الريادي عن دور المدير في:

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

المشروعات الصغيرة

- تحدد المشروعات الريادية الصغيرة أسواقها حسب نظامها، أي تتحرك حسب السوق أو الزبون بغض النظر عن حجمها أو قطاع الصناعة التي تعمل فيه، بينما تقوم المشروعات الكبيرة على أساس متغير العرض.
- تعتبر المشروعات الصغيرة أكثر ميلاً إلى الأخذ بالمخاطرة لأنه ليس لديه الكثير لتخسره.
- 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 البيئة 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 الاهتمام من النشاط الأساسي.
٣. تتسم المشروعات الصغيرة بصغر الحجم وقابلية التغيير والانتقال إلى الجديدة بنسب خطورة أقل مما هو الأمر عليه في المشروعات الكبيرة.
٤. المشروعات الصغيرة أقرب إلى السوق لارتباطها بالمتغيرات السريعة والمستهلك.
٥. الريادي في المشروعات الصغيرة مستعداً للمحاولة وجاهزاً لاغتنام الفرص، بينما في المشروعات الكبيرة لا بد من إجراء الكثير من الدراسات والالتزام بالقواعد التي تضعها الشركات كشرط لقبول الفكرة أو المشروع.

متطلبات إقامة المشروعات الريادية

1. **السياسات والبرامج الحكومية.** التي تسهم في دعم الأعمال الريادية من خلال
 - توفير البيئة الاقتصادية المشجعة والمحفزة.
 - إيجاد البنية التحتية الضرورية للمشروعات.
2. **الخلفية الثقافية والاجتماعية والمهنية للشخص.**
3. **التسويق.** يلعب التسويق دوراً أساسياً في إيجاد المشروع ويجب امتلاك المعرفة المتعلقة بـ
 - كيفية تقديم المنتج.
 - تحديد السعر المناسب.
 - كيفية التوزيع.
 - كيفية ممارسة نشاط الدعاية والإعلان.
4. **دور الأشخاص الرياديين الذين حققوا نجاحاً متميزاً في أعمالهم في جذب الأشخاص الآخرين وتشجيعهم على البدء بممارسة الأنشطة الريادية .**

تصنيف الرياديين

أشار لاندو landou إلى أنه يمكن تصنيف الرياديين بناء على خصائص الريادي والقدرة على الابتكار وتحمل المخاطرة. فالشخص **يكون**:

1. **مغامر.** إذا كانت درجة المخاطرة عالية ودرجة الإبداع منخفضة.
2. **توافقي.** درجة مخاطرة منخفضة ودرجة إبداع منخفضة. معتمداً على هامش التحسينات أو الإبداع من المؤسسات القائمة.
3. **الريادي*.** يقبل على العمل بدرجة عالية من الإبداع والمخاطرة.
4. **الحالم.** يقدم على العمل عندما تكون درجة المخاطرة منخفضة ودرجة الإبداع عالية.

القدرة على الابتكار

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

تمهيد

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

دور الريادة في الاقتصاد المعاصر

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

العوامل المؤثرة في تكوين الريادة

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

- أ- العوامل الشخصية.
- ب- العوامل التي تتعلق بالمنظمة.
- ت- العوامل الخارجية.

العوامل الشخصية

١. الرجل العظيم. من خلال الصفات التي تجعل منه رجلاً عظيماً.
٢. عدم التطابق بالانسجام الاجتماعي. عدم الانسجام في بيئة الريادي فإن النتيجة ستكون إيجابية، وتعتبر السبب الرئيسي لتحريك الريادي نحو إيجاد مشروعه الخاص.
٣. نوع الشخصية. (انطوائي، سلبي، إيجابي، متحفظ، عفوي)
٤. سمات الشخصية. (الابتكار الاستقلالية، القدرة على السيطرة، الرغبة في القيادة...)
٥. التطور الاجتماعي. الريادي يتطور ولا يولد، ويمكن تطوير هذا السلوك من خلال التفاعل بين الأشخاص وبين البيئة بعضها يعود للريادي نفسه وبعضها يعود للبيئة.
٦. لا يتم الحكم على الشخص بأنه ريادي من خلال عمل يقوم به، ولكن من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها .
٧. بيئة الطفولة والعائلة. تؤثر كيفية تربية الأطفال في توجيههم لأن يكونوا أشخاصاً رياديين.
٨. التعليم.
٩. العمر. أثبتت الدراسات أن أنشطة الريادة تبدأ من عمر ٢٢ حتى ٤٥ سنة.
١٠. تاريخ العمل. إن عدم الرضا في العمل الحالي أو عدم الحصول على الترقيات من العوامل المؤدية إلى بدء العمل الجديد.
١١. الأصدقاء.
١٢. المخاطرة وحب المغامرة.

العوامل المنظمية

- ١) يعتبر الهيكل التنظيمي عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح المشروع الريادي المعتمد على استراتيجيات الإبداع والابتكار والمعرفة التي يمتلكها الأفراد.
- ٢) أصبح التنظيم المرن مورداً مهماً من موارد المنظمة.
- ٣) يقل الاعتماد على الأطر التنظيمية الهرمية وتبنت المنظمات المتميزة في مفهوم السيولة التنظيمية والذي يعتمد فيها على شبكة واسعة من الاتصالات غير الرسمية والمفتوحة.

العوامل الخارجية

- ١) السمات العامة للمجتمع. وهي الثقافة السائدة في المجتمع (مثال احترام السن والأقدمية، أو تأكيد الذات والتنافس...)
 - ٢) القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع. وهي تتعلق بحالة البنية التحتية في المجتمع.
 - ٣) توافر أجواء الحرية في المجتمع.
 - ٤) السياسات والقوانين والأنظمة.
- تعتبر الريادة ظاهرة فردية بشكل أساسي تعتمد على
- ملاحظة الفرد ودقته في ترتيبها.
 - والبحث في إمكانية تطبيق المعارف.
 - وكذلك على اتجاهاته نحو تحمل المخاطرة.

○ يعتبر التقدم المتسارع في مجال التكنولوجيا من أكثر العوامل التي تساعد على تغيير ثقافة هذه

المشروعات الريادية. ومن العوامل المساعدة على ذلك:

١. السرعة الكبيرة والوقت القصير بين وقوع الحدث وردة الفعل على هذا الحدث.
٢. سرعة انتشار المنتج.
٣. تقاسم المعلومات والمعرفة.

عناصر الريادة

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

أسباب ممارسة النشاط الريادي

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

المهارات الريادية

١. **مهارات إدارة الأعمال**.
 - تتعلق ببدء العمل وتطويره وإدارته.
 - إضافة على مهارات التسويق والإدارة والتمويل والمحاسبة والإنتاج والتفاوض.
٢. **مهارات إدارية**.
 - كالتخطيط ووضع الأهداف.
 - والقدرة على التحكم بنفسه وسلوكه.
 - وإدارة النمو وتحمل المخاطرة.
 - الاختراع والموابغة.
 - والرؤية القيادية والقدرة على إدارة التغيير.
٣. **المهارات الفنية**.
 - مثل مهارات الكتابة.
 - والاتصال الشفوية.
 - والسيطرة والتحكم بالبيئة المحيطة.

○ المحاضرة الثالثة .. استراتيجيات الريادة

مرتكزات العمل الريادي في المنظمات

- 1- يبدأ العمل الريادي باكتشاف الفرصة وتحليلها واستغلالها.
- 2- العملية الريادية عملية إدراكية تبدأ بالمشاهدة أو التساؤل ثم التحليل والتفحص ثم تحديد كيف تلبي هذه الفرصة متطلبات الزبائن.
- 3- يجب ان يكون العمل الريادي بسيطاً ليتم التغلب على الصعوبات.
- 4- العمل الريادي يبدأ صغيراً حيث يتطلب إمكانات وأموال قليلة وعدد أفراد قليل.
- 5- يحاول العمل الريادي منذ البداية احتلال موقع القيادة.

ويضاف إلى المرتكزات السابقة:

- الانتماء.
- الارتباط بالمنظمة.
- الحس الاقتصادي والاجتماعي.
- إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
- تخصيص جزء من وقت المدير للمشاركة في الأنشطة الريادية.

استراتيجيات الريادة ..

- **لا يعتبر الربح فقط السبب الوحيد الضامن لبقاء المنظمة وديمومتها، وإنما القيم والأهداف طويلة الأجل هي التي تسهم في استمرارها في الأجل الطويل.** يربط البعض جوهر استراتيجيات الريادة بالقيادة بالتكلفة والتمايز في المنتج، بينما يربطها البعض بالابتكار وتحمل المخاطرة وسرعة استغلال الفرص. ويشير بورتر أن جاذبية الصناعة تحددها قوى **خمسة** هي

قوة الموردین والمشتريين والمنافسين الجدد والبدائل المتاحة والمنافسين الحاليين

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

1. **الاستراتيجيات الريادية .**
والتي تتصف بـ (تحمل المخاطرة، التركيز على الفعل الاستباقي بدلاً من رد الفعل).
2. **الهيكل التنظيمي .**
الذي يجب أن يتصف بالمرونة والتكامل بين الأنشطة، والتوجه الكلي للمنظمة.
3. **البيئة التنظيمية .**
التي يجب أن تتصف بالانفتاح وإيجاد نظام حوافز فعال بالإضافة إلى المساواة وتقاسم السلطة.
4. **استراتيجية المغامرة .**
والأخذ بزمام المبادرة. ويهدف الريادي من وراءها الوصول للسيطرة وقيادة السوق (أكثر الاستراتيجيات مخاطرة)
5. **استراتيجيات المضاجأة .**
وأخذ الآخرين على غرة. يحقق الريادي فيها ما يريده الزبون قبل أن يفهم هذه الحاجة المنافسين.

٦. استراتيجية التمكّن.
- يراقب الريادي السوق ويخطط ليصل الى الاحتكار في منطقة صغيرة فيتجنب بذلك المنافسة.
٧. استراتيجية الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للسلعة.
- وهي تقوم على تقديم سلعة معروفة من خلال تحويل استخداماتها ومنافعها وخصائصها الاقتصادية.

الأهداف الاستراتيجية للمشروع الريادي:

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

مصادر الفرص الريادية .

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

بناء ثقافة الريادة داخل المنظمات .

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

المنظمات الريادية

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

- (١) تكون المنظمات الريادية أكثر اهتماما بالإقدام على إقامة المشروعات الريادية.
- (٢) تتقرب المنظمات الريادية من عملائها من خلال التمييز في جودة المنتج/ الخدمة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون.
- (٣) تتبنى المنظمات الريادية العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية والابتكارية وتشجع المبادرة الشخصية وقبول المخاطرة.
- (٤) تحرص المنظمات الريادية على صون القيم المؤسسية وبخاصة رؤيا المنظمة التي تؤثر في جودة المنتجات.
- (٥) تلتزم المنظمات الريادية بالتوجه الأساسي الذي خطته لنفسها.

- ٦ يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمات الريادية بالبساطة ومحدودية عدد العاملين الإداريين.
- ٧ تمنح المنظمات الريادية الأقسام والوحدات الفرعية داخلها الاستقلالية والحريّة كي تستطيع تبني الأفكار الريادية ببسر وسهولة.

البداية بإنشاء المشروع الريادي.

على الريادي أن يراعي العوامل التالية عند البدء بدراسة المشروع:

١. الموقع.
٢. عمليات التصنيع.
٣. المواد الخام اللازمة للتصنيع.
٤. القوى البشرية.
٥. المبنى
٦. والمعدات المساندة الأخرى.

الفرق بين المشروع الريادي وبين المشروع الصغير .

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

○ المحاضرة الرابعة .. الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة

تمهيد

عند اتخاذ قرار بتأسيس المشروع الصغير، يتوجب على مالك المشروع أن يقوم ببعض الإجراءات لتسجيل المشروع لدى الجهات الرسمية في الدولة.

وبالتالي

يتوجب عليه تحديد الشكل القانوني الذي سيمارس من خلاله العمل.

هناك عوامل تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشروع الجديد:

- حجم العمل وطبيعته.
- الهيكل التنظيمي الخاص للمشروع.
- الضريبة التي ستتحقق على المشروع.
- مستوى الرقابة المزمع ممارسته على العمل.
- توزيع وقت مالك المشروع بين الإدارة وواجباته العائلية.
- مستوى الأرباح والخسائر المتوقعة.
- تلبية الاحتياجات النقدية الشخصية لمالك المشروع خلال فترة التأسيس.
- الموارد المالية الواجب توافرها لتأسيس المشروع وإدامته.

تقييم الشكل القانوني للمشروع

إن اختيار الشكل القانوني للمشروع ليس بالضرورة أن يكون نهائياً. ولكن غالباً ما يغير المشروع شكله

القانوني للاعتبارات التالية:

- ١- ضمن أي شكل قانوني تعمل الشركة الآن.
- ٢- المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تتعرض الشركة لها.
- ٣- هل تشكل المسؤولية غير المحدودة مشكلة خطيرة محتملة
- ٤- الميزات الضريبية ومدى تحققها بناء على الشكل القانوني.
- ٥- الميزات الإدارية ومدى تحققها بناء على الشكل القانوني.
- ٦- هل تستغل الشركة كل ميزات الشكل القانوني الحالي للشركة.

الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة

- أ- المشروع الفردي.
- ب- شركة التضامن.
- ت- شركة التوصية البسيطة.
- ث- شركة التوصية بالأسهم.
- ج- الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- ح- الشركة المساهمة الخاصة.

المشروع الفردي.

- تعتبر المشروعات الفردية أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال، وهي الأكثر شيوعاً في العالم (٧٢٪ من الأعمال في أمريكا تمارس من خلال المشروعات الفردية).

- يمتلك المشروع شخص واحد، ويتحمل المسؤولية الكاملة غير المحدودة عن الالتزامات والديون ويحصل على الأرباح بمفرده.
- يفضل هذا الشكل الكثيرين لعدة اسباب (كلفة أنشائها أقل، وأسهل، يتمتع المالك بحرية واسعة، وتحسب الضريبة على الدخل الشخصي للمالك لا على المشروع نفسه).
- ومن مساوئ هذا الشكل: (اعتبار المشروع وصاحبة شخصية واحدة لا ينفصلان، وينتهي المشروع بموت صاحبة وينبغي اتخاذ عدة إجراءات لإعادة العمل به)

شركة التضامن .

- 1- شركة التضامن هي شراكة طوعية بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائداً مالياً عليهم ويحقق ربحاً لهم.
- 2- القانون لا يفرق بين شخصية العمل وشخصية المالكين، بمعنى أنهم مسئولون مسئولية شخصية كاملة غير محدودة تجاه التزامات الشركة.
- 3- ينبغي أن يتفق الشركاء على اتفاق قانوني يحدد فيه (حصص كل واحد في رأس المال، وكيفية صنع القرارات، واقتسام الأرباح، وحل الخلافات، ودخول شركاء جدد مستقبلاً، وحلول شركاء محل أحدهم، وما هي الإجراءات التي يجب أتباعها لتصفية الشركة).

المساوئ	المميزات
حياتها محدودة	سهولة التأسيس
مسئولية غير محدودة	تقسيم العمل والإدارة
الشريك مسئول عن تصرفات الشركاء	افكار وخطط أكثر من شخص واحد
احتمالية نشوب الخلافات	مهارات من أكثر من شخص واحد
وفاة أي شريك ينهي الشراكة	إمكانية زيادة رأس المال
عدم ضمان تصرفات الشركاء الآخرين	موارد مالية من أكثر من شخص

شركة التوصية البسيطة.

لها نوعين هما:

- 1- الشركاء المتضامنون. وهم الذين يتولون إدارة الشركة وممارسة أعمالها، ويكونون مسؤولون بالتضامن والتكامل عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها في أموالهم الخاصة.
- 2- الشركاء الموصون. يشاركون في رأس المال دون أن يحق لهم إدارتها أو ممارسة أعمالها، ويكون كل منهم مسؤولاً عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس مال الشركة.

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

شركة المحاصة

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

شركة ذات المسئولية المحدودة

- غالبية الشركاء على قرابة بعضهم البعض، ويتم تأسيس هذا النوع من الشركات من أجل تقديم خدمة مهنية احترافية لكل مساهم مرخص (اطباء، محامون، محاسبون..)
- تتألف من شخصين أو أكثر وتعتبر الذمة المالية للشركة مستقلة عن الذمة المالية لكل شريك؛
- وتكون الشركة مسؤولة عن الديون ولا يكون الشريك مسؤولاً إلا في حدود حصته في رأس المال.
- وفي حالة وفاة الشريك توول الملكية لورثته.
- كما يجوز أن يتنازل الشريك لزوجته أو احد أقاربه حتى الدرجة الثالثة او الوقف.

شركة التوصية بالسهم

- تتألف شركة التوصية بالسهم من **فئتين** من الشركاء هما:
 - 1- **الشركاء المتضامنون**. ويجب أن لا يقل عددهم اثنين، ويكونون مسئولين في أموالهم الخاصة عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها.
 - 2- **الشركاء المساهمون**. ويجب أن لا يقل عددهم عن ثلاثة، ويسأل كل شريك منهم بمقدار مساهمته عن ديون الشركة والالتزامات.
 يقسم رأس مال شركة التوصية بالسهم إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول وتختلف قيمة رأس مال باختلاف الدول .
- يتولى إدارة الشركة شريك متضامن أو أكثر.
- تصفى شركة التوصية بالسهم وتصفى بالطريقة التي يقررها نظام الشركة، والا فتطبق عليها الأحكام الخاصة بتصفية الشركة المساهمة الخاصة.

الشركة المساهمة الخاصة .

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

أشكال أخرى

- ١ **المشروعات المشتركة.** شركتين أو أكثر يشتركان في تنفيذ مشروع معين من اجل تحقيق ربح معين.
- ٢ **المشروعات غير الربحية.** يتم تأسيسها لخدمة المجتمع ولا تهدف إلى ربح وتعفى من الضريبة مسؤوليتها الشخصية محدودة.
- ٣ **التعاونيات.** وهي عبارة عن تجمع لمنتجاتي سلعة أو خدمة معينة، أو تجارة جملة أو تجارة تجزئة ويعملون بشكل جماعي لخدمة أنفسهم. والأرباح تصرف على التعاونية لخدمة أعضائها.

إيجابيات وسلبيات المشروعات الصغيرة

الإيجابيات

- ١ **سهولة التأسيس**
- ٢ **ووضوح الإجراءات الرسمية**
- ٣ **المالك هو متخذ القرارات فيما يتعلق بالعمل وتوجهاته**

السلبيات

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

○ المحاضرة الخامسة .. دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة..

تمهيد

○ دراسة الجدوى تساعد صاحب المشروع الصغير على اتخاذ قرار يجيب على ما يلي:

س : هل توصي دراسة الجدوى بإنشاء المشروع أم لا؟

س : ننفذ الأفكار وما يريده صاحب المشروع أم لا؟

- تسعى دراسة الجدوى للإفصاح عن احتياجات المشروع تجاه الفرص المتاحة لاقتناصها واحتمالات نجاحها في ظل المنافسة المتوقعة، وما هو المردود المتوقع من الاستثمار فيه.
- وتعد دراسة الجدوى من العمليات الأساسية والمهمة 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 التالية:

١. ما الهدف من الشراء؟... سكن أو استثمار أو تجارة.
 ٢. أين موقعه؟ ... وهل هناك مواقع بديلة؟
 ٣. ما قيمته؟ وكم المتوفر من قيمته؟ وهل سنحتاج إلى الاقتراض أم لا؟.
 ٤. ما هي مساحته؟ ما هي مواصفاته الداخلية والخارجية؟ وهل هي مناسبة؟
 ٥. ما هي اسعار العقار في نفس المنطقة.
- وعموماً يجب أن تتم دراسة جدوى المشروع قبل أي خطوة من خطوات البدء فيه. حتى تكون انطلاقة المشروع من أرض صلبة.

الفكرة الرئيسية من وراء إعداد دراسة الجدوى للمشروع الصغير هي (وضع صاحب المشروع أمام حقائق

توضح مدى إمكانية تنفيذ فكرته، وجعلها حقيقة واقعة) **من حيث:**

١. التكلفة المحتملة.
 ٢. المردود المتوقع.
 ٣. إمكانية بناء مشروع يلقي الترحاب من لدن الأطراف المتعددة.
- إذا جاءت نتائج الدراسة موضحة إمكانية التطبيق والتنفيذ فعندها يقرر صاحب المشروع التنفيذ. وإن ثبت عكس ذلك أبتعد عن الفكرة ومن ثم عدم التنفيذ.

مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية

١. الدراسة المبدئية.
٢. دراسة الجدوى التسويقية.
٣. دراسة الجدوى الفنية.
٤. دراسة الجدوى المالية.
٥. دراسة الجدوى الاقتصادية.
٦. دراسة الجدوى الاجتماعية.
٧. دراسة الجدوى البيئية.
٨. تحليل الحساسية للمشروع .

الدراسة المبدئية.

دراسة ثلاث أمور:

- ١) المطابقة المبدئية لفكرة المشروع مع اللوائح والقوانين في البلد المزمع إقامة المشروع فيها.
- ٢) المطابقة المبدئية لفكرة المشروع مع العادات والتقاليد وقيم المجتمع.
- ٣) مدى الارتياح والانطباع على ن السير في المشروع سيؤدي إلى نتائج مرضية لصاحب الدراسة.

دراسة الجدوى التسويقية.

تتم دراسة تسويق منتجات المشروع من خلال:

أولاً : توصيف سوق السلعة.

ثانياً : دراسة الطلب على السلعة.

ثالثاً : تسعير السلع.

رابعاً : التنبؤ بالمبيعات.

تفيد دراسة الجدوى التسويقية في:

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

دراسة الجدوى الفنية

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

- ١) تحديد حجم المشروع.
- ٢) تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجية الملائمة
- ٣) تحديد الآلات والمعدات الفنية
- ٤) التخطيط الداخلي للمشروع
- ٥) تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبة
- ٦) تحديد العمالة المطلوبة وأفراد الإدارة
- ٧) تحديد مسائل النقل
- ٨) تحديد الفاقد في الإنتاج
- ٩) تحديد موقع المشروع

دراسة الجدوى المالية.

التكاليف في أي مشروع تنقسم إلى:

تكاليف استثمارية

وهي كافة ما ينفق على المشروع منذ بداية التفكير في عملية الاستثمار حتى دورة التشغيل العادية الأولى . وتمثل هذه التكاليف إنفاق استثماري يستفيد منه المشروع لأكثر من سنة خلال عمر المشروع .

تكاليف جارية

وتشمل جملة التكاليف قصيرة الأجل ، تكاليف مستلزمات التشغيل لدورة واحدة وتكاليف الأجور والمرتببات والوقود والطاقة.

مصادر التمويل الاستثماري:

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

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

مقاييس الجدوى المالية منها:

١. صافي القيمة الحالية.
٢. معدل العائد الداخلي.

دراسة الجدوى الاقتصادية.

- يتشابه التقييم الاقتصادي مع التقييم المالي للمشروع في استخدام نفس المقاييس - والفرق الجوهرى هو أن التقييم الاقتصادي للمشروعات يهتم بقياس العائد الاقتصادي للمجتمع حيث أن عناصر التكاليف والعوائد للمشروعات لا تقدر قيمتها على أساس أسعار السوق بل تقدر قيمتها على أساس أسعار الظل التي تعكس القيمة الحقيقية الاقتصادية والاجتماعية لهذه التدفقات - وقد تتساوى أسعار الظل مع أسعار السوق في حالات معينة ولكنها تختلف عنها في معظم الحالات.
- ولذا عند إجراء التقييم الاقتصادي للمشروع يتم تعديل الأسعار المالية (أسعار السوق) إلى قيم اقتصادية قبل حساب مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع.

مثال المشروع سيأخذ قرض بسعر فائدة مدعم (٧ %) في التقييم المالي تحسب بنفس سعر الفائدة . أما في التقييم الاقتصادي تحسب بسعر الفائدة المعدل الذى سيدفعه في حالة حصوله على القرض من المصادر الأخرى غير المدعمة (١٢ % مثلا)

دراسة الجدوى الاجتماعية .

- تهتم الجدوى الاجتماعية بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المختلفة بالمجتمع .ويمكن حصر الجوانب الاجتماعية التي تهتم القائم بدراسة الجدوى لأى مشروع في :
١. أثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة وكم فرصة عمل يطلبها المشروع وكم نسبة العمالة العادية فيها
 ٢. أثر المشروع على توزيع الدخل في صالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل.
 ٣. إذا كان منتج هذا المشروع لخدمة فئات اجتماعية منخفضة الدخل .

دراسة الجدوى البيئية.

- لكل مشروع آثار بيئية موجبة أو سلبية – ولذا فإن تقييم الآثار البيئية للمشروع يساعد في تقديم التوصيات بخطوات منع أو تقليل الأضرار البيئية الناتجة عن أي مشروع وزيادة المنافع البيئية الإيجابية.
- ويتضمن التقييم البيئي تقييم آثار المشروع على الصحة العامة والمحافظة على البيئة ورفاهية السكان في منطقة المشروع.

تخلص دراسة جدوى المشروعات الصغيرة إلى ،

تنتهي الدراسة إلى توصيات تحتوي علي:

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

○ المحاضرة السادسة.. إدارة التمويل للمشروعات الصغيرة

تمهيد

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

١. كيفية القيام بالتخطيط المالي.
٢. تقدير الاحتياجات الماليه للمشروع الصغير.
٣. أهمية إعداد الخطط الماليه للمشروع.
٤. مصادر تمويل المشروع الصغير.
٥. كيفية إعداد الكشوفات الماليه واستعمالاتها وتحليلها.
٦. كيفية بناء مخطط تحليل نقطة التعادل للمشروع الصغير.

تقدير الاحتياجات الماليه وأدوات تخطيطها للمشروعات الصغيرة

- لا يستطيع المشروعات أن تقدر وبدقة احتياجاتها المالية وخاصة في ظل حالة عدم التيقن التي تعيشها المشروعات جميعا.

- الميزانيات النقدية: أحد الأدوات التي يستخدمها المديرين لتخطيط الاحتياجات الماليه وتأمين رأس المال المطلوب ، حيث يتم من خلالها

١. تقدير النفقات خلال سنة قادمة لإنتاج المنتج.
٢. ومتى سيتم استرداد كلفة الإنتاج والعوائد بعد بيع المنتج.
٣. وتساعد مالك المشروع على التنبؤ بحاجته للتمويل في الفترات المختلفة.

مصادر وأشكال تمويل المشروعات الصغيرة

(١) مدخرات مالك المشروع النقدية.

(٢) الإقتراض من ..

- البنوك التجارية.
- والمؤسسات المالية.
- والأشخاص.

وغالبا لا يلجأ مالك المشروع الصغير في بدايته على أمواله الشخصية وإنما يلجأ إلى الإقتراض ، وعند ذلك يراعي :

١. إمكانية وقدرة المشروع (مادية ومعنوية)
٢. رأس المال المتاح للإستثمار.
٣. الضمانات الإضافية.
٤. الظروف البيئية المحيطة.
٥. المحيطه والحذر.

- التمويل بالدين يعني للمشروع الصغير (وجوب تسديد دفعات + فوائدها) وهذا فيه مخاطره لمالك المشروع خاصة إذا كانت ثروته الشخصية هي الضمان الذي قدمه وقت الإقتراض وبالرغم من ذلك يتم اللجوء للإقتراض لأسباب عديدة منها

١. كلفة الفائدة المدفوعة على القرض تكون أقل من كلفة استخدام الثروة الشخصية (ويتم خصم دفعات الفائدة من الضريبة).
٢. القروض تمنح الريادي قدرات مالهيه كبيره وربما تكون أكثر بكثير من ثروته الشخصية.
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 الكبيرة عنده في المشروعات الصغيرة (تميز السندات من حيث المدة ، سندات قصيرة الأجل أقل من سنة ، المتوسطة من سنة حتى خمس سنوات ، أكثر من ذلك سندات طويل الأجل).

الديون التجارية

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

التأجير التمويلي

أي تأجير المعدات لصاحب المشروع بدلاً من القيام بشراءها.

الأدوات المالية

أهم الكشوف المالية التي تساعد على بيان مركز المشروع المالي :

١. الموازنة السنوية - وهي تعكس الحالة المالية للمشروع (الموجودات والمطلوبات) في تاريخ معين وهي تقوم على المعادلة التالية:

الموجودات = المطلوبات + رأس المال

٢. كشف الدخل - ويوضح فيه إيرادات المشروع ومصروفاته.
٣. كشف التدفق النقدي - ويظهر فيته التغيرات والتطورات الحاصلة في رأس المال العامل (الأصول التجارية - الخصوم التجارية) في المشروع الصغير منذ بداية العمل وحتى نهاية المدة المحددة.

التحليل المالي

١- نسبة السيولة -

وهي تقيس قدرة المشروع على تسديد التزاماته النقدية حال استحقاقها ويعبر عنها :

نسبة السيولة = مجموع الأصول سريعة التداول

مجموع الخصوم المتداولة

٢. نسبة النشاط .

وهي النسبة التي تقيس معدل دورات المخزون السلعي

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

٣. نسبة المديونية .

هي النسبة التي توضح قدرة موجودات المشروع على الإيفاء بالديون المترتبة عليها

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع القروض والمديونية}}{\text{مجموع حق الملكية والأحتياطات والأرباح المحتجزة}}$$

٤. نسبة الربحية .

وهي النسبة 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 المالية الجارية.

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

مصطلحات هامة ..

- الأصول المتداولة . هي الأصول التي يسهل تحويلها إلى نقدية ويمكن استخدامها للوفاء بالالتزامات المتداولة أي المستحقه على الفور أو خلال الدورة التشغيلية.
- الخصوم المتداولة . هي التزامات قصيرة الأجل وواجب على الشركة القيام بالوفاء بها خلال سنة مثل الأجور المستحقه ، دائنو التوزيعات ... الخ
- معدل دوران المخزون .

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

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

○ المحاضرة السابعة .. التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة

تمهيد

يقدم هذا الفصل..

1. تعليم خطوات التخطيط الاستراتيجي الشامل للمشروع الصغير.
2. كيفية تقدير الحاجة إلى دراسة التطورات الحاصلة في رغبات المستهلكين وأسلوب التعامل معها.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتضمن الكيفية التي من خلالها تتمكن المشروعات من بلوغ غاياتها النهائية خلال مدة الخطّة.
- تعكس الخطّة الاستراتيجية الكاملة للمشروع الصورة الكلية لحالة المشروع قبل مباشرته عمليات النشاط وتفعيلها فعلاً.
- التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة يخطط المشروع فيه لنفسه لثلاث سنوات فأكثر، ويقوم بهذا التخطيط مالك المشروع بالتعاون مع إدارته العليا موظفاً كافة قدرات المشروعات لتحقيق رسالته ورؤيته وأهدافه الإستراتيجية.

عناصر الإدارة الاستراتيجية بشكل عام.

(التحليل - الاختيار - التنفيذ - الرقابة)

التحليل الاستراتيجي:

وهي يقوم على تحليل البيئة للمنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات، وتحليل المنشأة لمعرفة قدرات وامكانيات المنظمة، ثم تحليل أصحاب المصلحة من المشروع الصغير.

الاختيار الاستراتيجي:

وهو يقوم على تحديد البدائل ثم تقييمها ثم اختيار البديل الأنسب من بينها.

التنفيذ الاستراتيجي:

ويقوم على أخذ البديل المناسب والنظر في إعادة هيكلة المشروع الصغير ثم إعادة توزيع موارده ثم إدارة التغيير حسب المستجدات الجديدة.

الرقابة الاستراتيجية:

وهي تتم من خلال تحديد نظم الرقابة ونظم الحوافز في المنشأة لضبط الأداء فيها.

خطوات بناء خطة المشروع الصغير.

1. تحديد مستوى الأرباح المرغوب فيه المشروع، والاستثمار المطلوب، وتحديد الوقت المسموح به.
2. مسح واختبار السوق المستهدف.
3. أعداد كشف بالموجودات التي يستعين بها المشروع.
4. إعداد ميزانية تقديرية أولية.
5. تحديد مصادر الموجودات المطلوبة.
6. إعداد الموقع والمكان المناسبين.

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

أنواع التخطيط

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

مزايا التخطيط

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

الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجي الفعال

١. الدفع نحو التفكير الريادي. التخطيط الاستراتيجي الفعال يحث نحو الإبداع وضخ الأفكار الرائدة.
٢. إدارة المخاطر وعدم التأكد. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخفيض حدة المخاطرة وعدم التأكد، ويساعد كذلك على تطوير فهم وإدراك حدة المخاطرة وعدم التأكد اللذين يلازمان صناعة القرار.
٣. تحديد الافتراضات. عندما تفترض شيئاً ما فإنك ستقبل بالافتراض أو ستقبل بشيء آخر كحقيقة واقعة.

المهام الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي

المهمة الأولى: صياغة الرسالة والرؤية. في ضوء السؤالين الآتيين:

- ماذا تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.
- ما هي الأهداف الموصلة للمكانة المرجوة.

المهمة الثانية: تشخيص التهديدات والفرص. من خلال تحليل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتقنية والحكومية.

المهمة الثالثة: تقييم جوانب القوة والضعف. من خلال ثلاث اختبارات

- اختبار سبل وإمكانات بلوغ أسواق جديدة،
- اختبار الكفاءة في مدى استفادة الزبائن من منتجات المنظمة،
- اختبار توفير معلومات عن الصعوبات والمشاكل التي قد يواجهها المنافسون للمنظمة المعنية

المهمة الرابعة: توليد استراتيجيات بديلة. **ومنها** (استراتيجية تطوير السوق، استراتيجية تطوير المنتج)

المهمة الخامسة: بناء خطة استراتيجية. ويجب ان تعكس هذه الخطة الأنشطة والفعاليات الواجب اعتمادها ليسهل بلوغ الهدف المنظمي المنشود.

المهمة السادسة: بناء الخطط التكتيكية. وهدفها هو تسهيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

المهمة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج.

المهمة الثامنة: تكرار عملية التخطيط.

○ المحاضرة الثامنة .. إدارة المخاطر والتأمين في المشروعات الصغيرة

تمهيد

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

وسنعرف هنا:

ما هي أنواع المخاطر المحتملة؟ أسباب إدارة المخاطر؟ أساليب التخفيف من المخاطر قدر الإمكان؟

المخاطر في المشروعات الصغيرة

هناك نوعين أساسيين للمخاطر في المشروعات الصغيرة:

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

1. مخاطر تكلفتة المشروع وتكلفتة الإشهار والتسجيل.
2. مخاطر تكلفتة الأجهزة والمعدات والأثاث، مخاطر أجور ورواتب موظفي المشروع.
3. مخاطر الرسوم والضرائب المتوقعة، مخاطر تكاليف المواد الأولية.
4. مخاطر أي تكاليف تتعلق بأعمال الترويج والإعلان.

مخاطر يصعب التوقع بها: وهي المخاطر التي يصعب توقعها.

1. مخاطر المنافسة وما ينجم عنها.
2. مخاطر التطورات التكنولوجية
3. مخاطر التطور في احتياجات الأفراد.
4. المخاطر السياسية والقانونية المفاجئة..
5. المخاطر المالية والنقدية عموماً

التخطيط لإدارة المخاطر .. عندما نتحدث عن المخاطر فإننا نتحدث عن الخسارة المتوقعة بأشكالها

المختلفة (النقدية ، المالية، المادية، الاعتبارية). إن التخطيط للمخاطر المتوقعة على المشروع موضوعاً **حرجاً** ومن الصعوبة التنبؤ بها أو استقرارها بالشكل الصحيح.

ولابد من مراعاة العديد من القضايا لإدارة المخاطر في المشروعات وهي:

1. كتابة خطة المشروع، دراسة كل أمر يمكن أن يشكل مخاطر.
2. أخذ الوقت الكافي للنقاش مع من لديهم خبرة.
3. تحديد المخاطر التي يمكن التأمين عليها، وتلك التي لا يمكن التأمين عليها
4. الاتصال بشركات التأمين للتفاهم والقيام بالترتيبات اللازمة للتأمين المطلوب قبل بدء المشروع.
5. وضع خطة للطوارئ لكل المخاطر غير المغطاة بالتأمين وتدريب العاملين عليها.
6. مراجعة الخطة سنوياً متضمنة التغذية الراجعة من العاملين.

الكشف عن الخسائر

أولاً: خسائر الملكية،

ويندرج تحت هذا النوع اضرار ثلاثة هي:

- 1- الضرر المادي بالملكية الذي ينجم عن الحريق والأعاصير والبراكين والزلازل والفيضانات .
- 2- خسارة حق الملكية، فعندما يتعرض المشروع الصغير إلى مخاطر معينة، فإن ذلك قد ينتقل إلى كل ما يملكه صاحب المشروع.
- 3- خسائر تترتب على أعمال السرقة والتخريب ، فالمشروعات الصغيرة، كغيرها من المشروعات ، تتعرض لأعمال السرقة والاختلاس والاستخدام الغير مشروع.

ثانياً: خسائر توقف العمل؛

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

1. الدخل الذي يفقد نتيجة توقف العمل .
2. وهناك نوع خاص من التأمين يغطي الضرر او الخسارة الناتجة عن توقف العمل
3. وهناك نوع خاص من التأمين يغطي الضرر أو الخسارة الناتجة عن توقف العمل بل يشمل ايضاً دفع الضرائب، ودفعات القرض المستحق إن وجد ، ورواتب الموظفين .

ثالثاً: خسائر المسؤولية؛

يمكن ان تتعرض المشروعات الصغيرة الى خسائر المسؤولية إذ قد يصبح العمل مسؤولاً قانونياً عن دفع التعويض المالي فيما اذا تعرض أحد العاملين، أو اشخاص اخرين نتيجة العمل لأي اصابة، أو اذا لحق الضرر بملكية الآخرين.

وهناك مسؤولية اتجاه المستخدمين ، وهناك مسؤولية عامة،

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

رابعاً: خسائر شخص مهم وأساسي؛

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

إدارة المخاطر

أولاً: تجنب الخطر. أي تفادي ممارسة الأنشطة الخطرة للحيولة دون وقوع الخسارة والسيطرة عليها.

ثانياً: احتواء الخطر. أي يتم ممارسة الأنشطة المختلفة متوقعين خسائر مع التخطيط لوضع آليات لامتناس الخسائر، مع التأكيد على أن يكون هناك القدرة الكافية على تحقيق هذا الامتناس.

ثالثاً: تحويل الخطر. وهو ما يتم فعله من خلال تحويل الخطر بشراء التأمين فتحويل الخسارة كلها أو جزء منها إلى شركات التأمين وفي السياسة إلى الجهات الضامنة لأي إجراء سياسي.

رابعاً استراتيجيات الخطر الإبداعية. وهي ما يتفرد به الرياديين والمديرين والعباقرة في التعامل مع الخسائر أي كان نوعه.

محترف التأمين

وكيل التأمين هو شخص محترف مدرب على تحليل المخاطر، ويمتلك خبرة واسعة في مجال تغطية التأمين، والاستراتيجيات المالية المتاحة مع التعليمات التي تحكم كل حالة.

وكيل التأمين هو مالك لمشروع صغير ويتقاضى نسبة على بيع خدمة التأمين ومن المحتمل أن يكون وكيل لأكثر من شركة.

المعلومات المطلوبة لوكيل التأمين من الشركات لبدء عملته..

١- ما هي المخاطر؟

٢- ما هي القيمة المالية للمخاطر؟

٣- كم قيمة الحماية المطلوبة؟

تنظيم برنامج التأمين لإدارة المخاطر

حتى تكون إدارة برنامج التأمين ناجحة نتبع الخطوات التالية:

أولاً: حدد المخاطر. وما هي تحدياتها.

ثانياً: أدرس تكاليف التأمين. وهنا ينبغي معرفة:

١- المخاطر التي تؤمن ضدها، وما هي الخسارة التي تنجم عن كل منها.

٢- تغطية التعرض للخسارة الأكبر أولاً.

٣- استخدام مستوى عالي من الاستنتاجات.

٤- تجنب تكرار أو مضاعفة التأمين.

٥- شراء حزمة تأمين واحدة كبيرة قدر المستطاع.

٦- مراجعة برنامج التأمين بشكل دوري.

ثالثاً: ضع خطة لإدارة المخاطر.

رابعاً: أحصل على النصيحة من وكيل تأمين محترف.

تغطية التأمين

هناك **ثلاث** أنواع رئيسية لتغطية التأمين:

○ التغطية الأساسية. وتشمل

١. التأمين ضد الحريق.
٢. تأمين المسؤولية وتشتمل تأمين المسؤولية القانونية وما ينتج عنها من تبعات وأضرار مترتبة عليها.
٣. تأمين المركبات.
٤. تعويض العمال.

○ التغطية المرغوبة. وهو تغطية ما ترغب المنشأة تأمينه ولكنه تأمين غير ضروري مثل:

١. تأمين توقف العمل نتيجة لضرر حصل للعمل.
٢. تأمين ضد الجريمة.
٣. التأمين ضد الزجاج.

○ تغطية منافع المستخدم ويشمل ما يقدم من منافع للعامل أو الموظف ويتضمن:

١. تأمين على المنافع التي يحصل عليها العامل أو الموظف نتيجة لضرر يحدث خلال العمل.
٢. تأمين العجز الذي يحدث للعامل أثناء الوظيفة.
٣. دخل التقاعد. أي التأمين على الرواتب التقاعدية للموظف.
٤. التأمين على الموظفين الرئيسيين. في حالة تعرضهم للخطر.

تمهيد

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

مفهوم وظيفة الشراء وأهميتها.

وظيفة الشراء وظيفة فنية 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 المطلوبة الأمر الذي يؤدي إلى :

١. ضمان استمرار العمل في المشروع وعدم توقفت.
٢. ضمان جودة المواد وبالتالي جودة المنتج وزيادة القدرة التنافسية.
٣. تحقيق الكفاية الاقتصادية في أعمال الشراء.

إجراءات الشراء

١. تشمل إجراءات الشراء جميع الأعمال والأنشطة التي يجب أن تنجز لتوفير المستلزمات كي يعمل المشروع بكفاية.
٢. وعادة تكون هذه الإجراءات واحدة سواء في المشروعات الصغيرة أو الكبيرة ويعتبر الالتزام بها في المشروع الصغير أكثر أهمية منه في المشروع الكبير.
٣. فشل عملية الشراء يمكن ان يؤدي الى فشل المشروع الصغير على المدى القصير، وذلك بسبب شح موارده المالية، مما يتطلب من صاحب المشروع الصغير الاهتمام أكثر بالإجراءات التالية:

أولاً: تحديد الحاجة الى المخزون

تتم هذه العملية في المشروعات الصغيرة بأشكال عدة:

بالنسبة للتاجر: تقوم على الحدس والتقدير الخاصة وبشكل متقطع.

بالنسبة للمصنع الصغير: ومدير شركة الخدمات فإنهما يعملان على اغتنام الفرص المناسبة لنشاطهم كي يحققوا اعلى عائد على استثمارهم.

وعملياً فإن عملية الشراء ترتبط بعملية التخزين مباشرة:

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

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

وتهدف عملية الشراء في المصنع الصغير الى المحافظة على كميات من المخزون تكون متوازنة 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 واصحاب المناجم والمزارعين ومنتجي المنتجات الطبيعية.

الوسطاء التجاريون: وهم أهم مصادر التوريد بالنسبة لمعظم المشروعات الصغيرة، وخاصة تجار البيع بالتجزئة وشركات الخدمات.

الوسطاء أو الوكلاء الوظيفيون: هم الوكلاء أو الوسطاء الوظيفيين، كممثلي الصناعات، ومكاتب المشتريات الدائمة والمستقلة. وتنقسم هذه المكاتب الموجودة في مراكز التصنيع القيادية الى قسمين رئيسيين هما:

الأول: السماسرة، ويقوم هؤلاء بإجراء الاتصالات بين البائع والمشتري، ولا يتقاضون اجورا مقابل ذلك، ولكن البائع يدفع عمولة لهم ترتكز على نسبة مئوية من المبيعات.

الثاني: مكاتب المشتريات الدائمة، وهي تمثل تجار التجزئة وتجار البيع بالجملة.

تقوم عملية تحديد الحاجة الي المخزون على ما يلي:

1. ادراك الحاجه وتوصيفها: ويتم ادراك الحاجة من قبل ادارة التخزين أو الجهة صاحبة الحاجه.
 2. تحديد الكمية من الجهة صاحبة الحاجة، وذلك حتى تستطيع الجهة المسؤولة عن الشراء تحديد كميات الشراء الاقتصادية،
- في حالة المشاريع التي تحصل على امتيازات أو وكالات يضطرون إلى الحصول على كل احتياجاتهم المادية من المؤسسة المانحة للامتياز، أو المؤسسة المحتركة .

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

- 1- توفير السلع بالشروط المطلوبة من حيث الجودة والنوع
- 2- توفير السلع بالأسعار والشروط المرغوب فيها والكميات المطلوبة
- 3- توفير المصدقية، أي أن السلع متوافرة لديهم باستمرار

شروط التفاوض

في عملية التفاوض يجب أن يتم التمييز بين نوعين من المشتريين،

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

وعندما تحدث عملية التفاوض، تتم حول الحسم النقدي الذي يركز المشترون عليه لأنه يؤدي الى وفورات كبيرة في معظم الحالات، وتأجيل مواعيد الدفع، وهو شرط يحدد المدة التي يستحق بعدها الدفع.

عوامل نجاح عملية الشراء:

١. المحافظة على العلاقات الطيبة مع الموردين.
٢. استلام البضائع وفحصها: يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التكميلية الخاصة بإدارة الموارد المادية في المشروع الصغير،
٣. المتابعة بعد الشراء: تركز المتابعة، بعد استلام البضاعة على مجموعة من الأنشطة، التي تتمثل في: جمع المعلومات عن كيفية بيع المواد، ونسبة دورانها، ونسبة الحسم، وشكاوي الزبائن، والمرتجات.
٤. الرقابة على اعمال الشراء: إن تخطيط الشراء، وتحديد سياسته وإجراءاته في المشروع الصغير يزيد من فرص نجاح المشروع بشكل عام، الأمر الذي يتطلب منهم ما يلي:
استلام البضاعة وفحصها، باعتباراً، 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 بشرائها .
ب- سجل الموردين ويعني بمورد كل صنف، أو مجموعة من الأصناف اللازمة .
ت- سجل الرسومات والمواصفات وسجل العقود .

سياسات الشراء:

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

وهناك **ثلاثة** أنواع من سياسات الشراء هي

١. **سياسة الشراء او سياسة التصنيع: ويكون** امام صاحب المشروع خياران، اولهما أن يتبع سياسة الشراء من الموردين، والثاني ان يصنع المواد والمستلزمات في مشروعه.
٢. **سياسة الشراء حسب الحاجة:** أي الشراء ضمن الحد الأدنى من الكميات اللازمة، ولفترة زمنية قصيرة، وبخاصة عندما تكون السيولة النقدية لدى المشروع كافية للاستثمار في المخزون، وتسيير اعمال المشروع الاخرى.
٣. **سياسة الشراء والتخزين:** حيث يتم شراء كميات كبيرة من اجل التخزين لتغطي فترة زمنية طويلة نسبياً. وعادة تتبع هذه السياسة في حالات ندرة الموارد في الأسواق، وتأخير عمليات التوريد من الموردين بسبب النقل والشحن، والحصول على خصم الكمية، وتخفيض نفقات النقل والشحن والتأمين، وتوقع ارتفاع الأسعار مستقبلاً.

لكي يحقق المشروع النجاح في عملية الشراء ينبغي التركيز على:

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

○ المحاضرة العاشرة .. إدارة المخزون وتخطيط الاحتياجات في المشروعات الصغيرة.

تمهيد

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

وسنتعرف في هذا الفصل على:

1. أهمية إدارة المخزون.
2. طرق تحديد كمية المخزون الاقتصادية.
3. تخطيط الاحتياجات من المواد.
4. أساسيات مراقبة المخزون.

أهمية إدارة المخزون

تهدف إدارة المخزون إلى:

تأمين توفر الموارد المادية، بالكمية المناسبة، والجودة المناسبة، والتوقيت المناسب، لضمان سير العملية الإنتاجية، وضمان الاستثمار الاقتصادي للأموال في المخزون ومن ثم التأثير على أداء المشروع ككل.

والفشل في إدارة المخزون يعني:

في حالة كان المخزون كبير جداً قياساً بالطلب فإن تكاليفه ستصبح أعلى مما هو مرغوب فيه والمتمثلة في (فوائد الاستثمار في المخزون، وتكاليف التعبئة والشحن والاستهلاك، والتأمين وتكاليف التخزين) وقد تصل هذه التكاليف إلى 25% أو أكثر من الاستثمار الخاص بالمخزون؟

أما إذا كان المخزون قليلاً قياساً بالطلب (أي دوران المخزون سريعاً) فإن الأمر سيؤدي إلى زيادة نفقات المشروع الناتجة عن توقف الإنتاج.

وسائل إدارة المخزون

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

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

الكميات الاقتصادية لطلبات الشراء

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

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

تتكون من نوعين:

١. تكاليف الحصول.

٢. 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 المطلوبة سنوياً. 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 وحدة واحدة تنخفض عندما ترتفع كمية المواد المطلوبة في وقت معين.

مثال: بلغت الحاجة للشراء لشركة صناعية ١٠٠٠٠ وحدة، وبلغت التكلفة القياسية لإعداد طلب الشراء هي ١٥ ريال وحجم الطلب ١٠٠ وحدة. المطلوب حساب تكلفة الحصول للوحدة الواحدة وعدد الطلبات وتكاليف الحصول السنوية.

الحل ،

$$\text{التكلفة القياسية لإعداد الطلب} = \frac{١٥}{١٠٠} = \text{التكلفة الحصول للوحدة} = \frac{١٥}{١٠٠} = ٠,١٥ \text{ ريال}$$

$$\text{تكلفة الحصول السنوية} = ١٥٠٠ = ١٠٠ \times ١٥ \text{ ريال}$$

ثانياً: تكاليف حيازة المخزون. وهي عبارة عن:

(تكاليف حيازة المخزون والضرائب والاستهلاك ويطلان الاستعمال والانكماش والتأمين والفوائد على الاستثمار في المخزون.)

علماً أن تكاليف الاحتفاظ للوحدة الواحدة من المخزون ترتفع بارتفاع كمية الموارد المطلوبة في وقت معين. بعكس تكاليف الحصول للوحدة الواحدة من المواد. عندما يزيد حجم أوامر الشراء ويقل حجم المشتريات فإن دوران المخزون يتضاءل ويرتفع متوسط المخزون.

تحديد الكميات الاقتصادية .

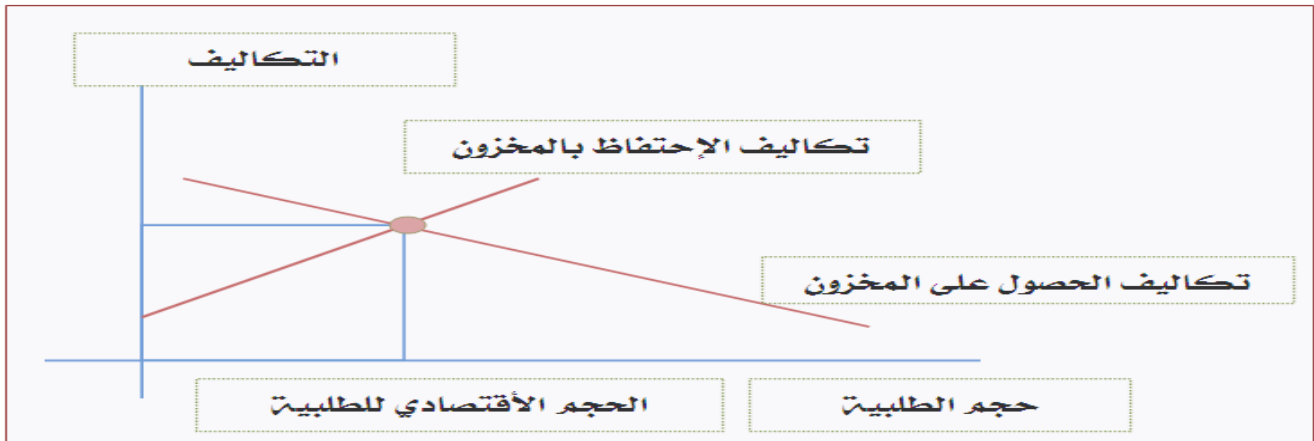
- بالإضافة إلى عامل التكلفة هناك عوامل أخرى تحدد الكميات الاقتصادية للشراء مثل (عامل الحسم على الكمية، عامل الأحجام المتنوعة في الإنتاج).
- نقاط البدء بإعادة طلبات الشراء. من الأمور الهامة جداً من الناحية التنظيمية والاقتصادية وهناك عاملان يحددان ذلك:
- ١. نسبة الاستهلاك (نسبة الطلب).
- ٢. الوقت الضروري للتوريد.
- حد الطلب. وهو النقطة التي تطلب فيها إدارة المشتريات كميات جديدة من المخزون، وهي التي تكون عندها تكلفة وحدة التوريد وصيانة المخزون في حدودها الدنيا.

طرق تقدير الكمية الاقتصادية للطلب.

١- الطريقة الجدولية. وهي تقوم على:

١. اختيار عدة أحجام متباينة للطلب.
٢. حساب التكاليف الكلية للمخزون لكل حجم.
٣. اختيار الحجم الذي تكون تكاليفه الكلية أقل ما يمكن.

٢- الطريقة البيانية:



تخطيط الاحتياجات من المواد

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

متطلبات تخطيط الاحتياجات من المواد في المشروعات الصناعية ما يلي:

1. **تحديد الهيكل الفني للمنتج.** أي عمل هيكل هندسي يحتوي على كافة الأجزاء والتجميع الفرعية والمواد الأولية الداخلة في تكوين المنتج النهائي.
2. **حساب المهل الزمنية.** وهي فترة التوريد وتعرف أيضاً بفترة الحصول على المواد. وهي عبارة عن (وقت الانتظار في صف الانتظار لبدء العمل + وقت تهيئة وإعداد الآلات + وقت الإنجاز الفعلي للأمر + وقت الانتظار المؤقت للانتقال إلى مركز إنتاج آخر + وقت الحركة الفعلية للنقل)

3. تخطيط الاحتياج الإجمالي.

ويحسب كالتالي:

الاحتياج الإجمالي = الاحتياج X التكرار.

4. تخطيط الاحتياج الصافي من المواد. ويحسب كالتالي:

الاحتياج الصافي = (إجمالي الاحتياجات + المخصصات المحددة لإنتاج أوامر محددة في المستقبل) - (المخزون الفعلي + الكميات المخطط استلامها)

○ المحاضرة الحادية عشر.. المشروعات الصغيرة الإلكترونية

تمهيد

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

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

مكونات الاقتصاد الإلكتروني

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

المكونات الأساسية للاقتصاد الإلكتروني.

- 1- البنية التحتية للأعمال الإلكترونية: وتشمل المعدات والأجهزة المادية والبرمجية، وشبكات الاتصال، والبرمجيات، وخدمات الاسناد ، ورأس المال البشري المسخر للأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.
- 2- العمل الإلكتروني: ويمثل أي عملية تقود تنظيم العمل من خلال شبكات. ومن الأمثلة على عمليات الأعمال الإلكترونية:
 - العمليات التي تولد الإنتاج، مثل اقتناء المواد وامتة المخزين وعمليات الدفع والتسديد وصدار الايصالات الإلكترونية.
 - العمليات التي توجه الى الزبون ، وتتضمن عمليات التسويق والبيع الإلكتروني ومعالجة طلبات الزبائن وطرق تسديد قيم السلع.
 - العمليات التي تتم داخل المنظمة ، وتتضمن خدمات الموظفين الآلية وعمليات التدريب وتدقيق المعلومات.
- 3- التجارة الإلكترونية: وتدعى أحيانا بالتجارة عبر الانترنت ، والتي تمثل أي عملية تستكمل على شبكة الحواسيب وتتضمن نقل الملكية والحقوق الخاصة بالاموال المنقولة وغير المنقولة.

اشكال التجارة الالكترونية

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

وتأخذ التجارة الالكترونية اشكالا عدة كما يلي:

١. من البائع الى المستهلك B2C
٢. من مشروع صغير الى مشروع اخر B2B
٣. من الحكومة الى المستهلك G2C
٤. من الحكومة الى المشروعات G2B

اشكال الأعمال الالكترونية

- يعتبر البعض ان الاعمال الالكترونية هي التجارة الالكترونية نفسها وان احدهما تعوض عن الاخرى. الا ان مثل هذا الإدراك ليس صحيحا لان مصطلح الاعمال الالكترونية هو المصطلح الاوسع والأعم وهو يضم بين طياته نشاط التجارة الالكترونية الى جانب أنشطة اخرى تجري عبر شبكة الانترنت.
- كما تساهم الأعمال الالكترونية في تسويق الخدمات والمنتجات وتطويرها، بدءا من حياة المشروع وحتى اخر لحظة منها. فضلا عن تهيئة متطلبات إيصال الخدمة أو المنتج الى الزبائن.

بناء موقع إلكتروني (نماذج العائد)

- لا بد أن نعرف أنه ليس كل مبادرات التجارة الإلكترونية تهدف لإنتاج عائد، فبعضها يؤدي إلى تقليل التكاليف أو تحسين خدمة العميل.
- وهناك العديد من نماذج العائد:

١. كتالوج الويب.
٢. عائد المحتوى الرقمي.
٣. العائد المدعم بالإعلان.
٤. العائد الخليط المدعم بالإعلان.
٥. العائد بالرسم على العملية الجارية.
٦. العائد بالرسم على الخدمة.
٧. العائد المتغير.

- موضوعات إستراتيجية العائد....(قنوات التوزيع، التحالفات الإستراتيجية، التجارة الجوالمة)

أولا/ نموذج عائد كتالوج الويب

Web catalog Revenue Models

- بدأ نموذج عائد الكتالوج كفكرة قبل الويب بـ ١٠٠ عام، وكانت بدايته على يد آرون مونجومي حيث كان يبيع السلع الجافة في أمريكا للمزارعين من خلال كتالوج أوامر بريدية حيث يرسل لهم قائمة من صفحة واحدة.
- وفي نموذج العائد التقليدي لتاجر التجزئة المبني على الكتالوج تتم كالتالي:
 ١. يتم تكوين علامة تجارية ممتازة في السوق.

٢. ثم يستخدم هذه العلامة وقوتها من خلال الكتالوجات المطبوعة التي ترسل بالبريد إلى المشتريين المتوقعين.
٣. يرسل المشتريين أوامرهم بالبريد أو عبر هاتف مجاني للبائع.
- أثبت هذا النموذج نجاحاً على مستوى السلع الاستهلاكية كالملابس والحاسبات والإلكترونيات والهدايا والسلع المنزلية.
- وتسمى أحياناً بالأوامر البريدية *mail order* أو نماذج الكتالوج *catalog Model*
- ويعتبر نموذج الكتالوج على الويب *web catalog* تطويراً لهذه الطرق.

ثانياً/ نماذج عائد المحتوى الرقمي

Digital Content Revenue Models

تتاجر في هذا النوع من المحتوى الشركات التي تمتلك ملكية فكرية (معلومات حكومية، قانونية، وأخبار، ومكتبات أكاديمية).

ثالثاً/ نماذج العائد المدعومة بالإعلان

Advertising Supported Revenue Models

- تشبه القنوات التلفزيونية التي تقدم برامج مجانية بجانب رسائل الإعلان، ويكفي العائد من الإعلان لدعم عمليات الشبكة.

- وعلى الويب تعمل المواقع على جذب العديد من الزائرين بشكل عام وبعض الفئات بشكل خاص وذلك لاستهدافهم فيما بعد في رسائل إعلانية.

رابعاً/ نماذج العائد الخليط لاشتراك الإعلان

Advertising-Subscription Mixed Revenue models

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

خامساً/ نماذج العائد للرسم على العملية الجارية.

Free – for – transaction Revenue Models

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

سادساً/ نماذج العائد للرسم على الخدمة

Free – for – Service Revenue Models

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

تشغيل موقع التجارة الإلكترونية

أولاً: تحديد مكان استضافة الموقع الذي يعتمد على طبيعة نشاط الشركة (مزود الخدمة ISP) والذي يوفر أجهزة خدمة محصنة ضد الاختراق.

- مع التأكيد على توفر الموارد المالية والبشرية لتشغيل الموقع.
- والتفكير في إمكانية الاستفادة بالحلول الجاهزة بتكليف متعهد بتسليم نظام جاهز.

ثانياً: اعتبارات ينبغي مراعاتها بعد إنشاء الموقع

١. تحديث وتجديد الموقع ومحتوياته حتى يكون مثيراً وجذاباً.
٢. إضافة قيمة جديدة للموقع من خلال تقديم خدمات أو معلومات جديدة.
٣. توفير تطبيقات ووصلات توافق اهتمام العملاء مثل البورصة والأخبار المالية.

٤. سهولة حصول العملاء على الخدمة بسرعة وسهولة وإضفاء المتعة والإثارة بالصور والرسوم المتحركة.
٥. أن تمثل الوصلات المرجعية قيمة للعملاء.
٦. التأكد الدوري على الوصلات المرجعية وفعاليتها.
٧. الرد على تساؤلات العملاء.
٨. ضمان سرية معلومات العملاء.

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

ومدير الموقع ينبغي أن يؤدي الأمور التالية:

١. ينسق جميع أعمال وأنشطة الموقع.
٢. التأكد من أن المعلومات تستهدف السوق.
٣. يهتم بالتفاصيل ولديه قدرة على متابعة العملية الإدارية والتعاون مع فريق العمل.
٤. متابعة زوار الموقع ومراقبة الوصلات المرجعية الداخلية والخارجية.
٥. عقد اجتماعات دورية مع الإدارات المختلفة لتطوير وتحديث الموقع.

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

وأكثر الإعلانات شيوعاً على الإنترنت إعلانات الشعارات Banners وهي اعلانات توضع في أعلى أو أسفل الصفحات ويب على شكل شريط ويتم تصميمها بالرسوم المتحركة لتكون أكثر جاذبية، ويتم الانتقال إليها بنقرة واحدة عليها، ويعيب هذه الإعلانات أنها صغيرة فلا بد أن تكون الرسالة مركزة.

خامساً: الموظف الافتراضي. هو موظف ينجز مهام الوظيفة دون تواجد مادي فعلي أو يتواجد جزئياً في مكان العمل. فهو ينجز عمله دون أن نراه وليس له مكان ثابت وقد يعمل في المنزل أو السيارة. وللموظفين الافتراضيين العديد من المزايا سواء للفرد أو البيت أو المجتمع.

○ المحاضرة الثانية عشر .. التسعير في المشروعات الصغيرة.

تمهيد

- تسعير السلع أو الخدمات عملية ذات مغزى ولها ابعاد عدة. ويجب القيام بهذه المهمة قبل الشروع بعملية تسويق كل من السلع أو الخدمات.
- ويعني التسعير ابتداء حساب تكاليف أي من السلع أو الخدمات وإضافة هامش الربح، ليظهر عندنا سعرها الذي من خلاله ستتم عملية التسويق و البيع.
- ولابد من الإشارة هنا الى ان تحديد سعر السلعة أو الخدمة بشكل صحيح له تأثير واضح في مستقبل المشروع الصغير، خاصة وأن:
 - العديد من العوامل الداخلية (عناصر تكلفة مخرجات المشروع، والانفاق على الهامش الربحي)
 - والخارجية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وعوامل السوق وحدة المنافسة) تلعب دورا في نجاح المشروع الصغير.

أهداف التسعير

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

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

- ١) الأهداف العامة للمشروع (المالية والتسويقية والتنفيذية)
- ٢) الغاية من المنتج او السلعة التي سيقدمها المشروع.
- ٣) مرونة الأسعار المتعلقة بالسلع الاستهلاكية.
- ٤) وفرة الموارد الداخلة في عملية انتاج 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 الى السلعة والترويج والمكان علما ان المركز الاستراتيجي للمشروع في السوق يتحدد من خلال السلعة او الخدمة التي يقدمها وقد تبنى المعنيون في حقل التسويق هذه المكونات الاربعة للمزيج التسويقي منذ عام ١٩٦٠ وهي:

- ١- **السلعة:** وهو ما سيقدمه المشروع وي طرحه في السوق (سلعة او خدمة) لصالح الزبائن المحتملين.
- ٢- **السعر:** وهو المكون الثاني من مكونات المزيج التسويقي الذي يعبر عن القيمة المالية التي يدفعها الزبون مقابل حصوله على السلعة.
- ٣- **المكان:** هو السوق أو المكان الذي يلتقي به كل من البائع و المشتري والذي تعرض فيه ومن خلاله السلع أو الخدمات على الجمهور.
- ٤- **الترويج:** والترويج بمعناه الواسع يشمل كل الفعاليات والانشطة التي يزاورها صاحب المشروع بقصد الاعلان والاعلام والتعريف بالسلع أو الخدمات التي سيقدمها الى الجمهور عامة وللزبون المستهدف خاصة.

إستراتيجيات التسعير في المشروعات الصغيرة

تعتمد استراتيجيات التسعير ابتداءً على مبدأ السعر الأقل وجوده السلع في ظل الوضع التنافسي السائد في السوق وتوجهات المنافسين. **ويراعى عند بناء الاستراتيجية الآتي:**

١. التحليل النفسي:

عند اختيار استراتيجيته تنافسية لابد وان يتم النظر الى الوضع التنافسي بصورة عامة وليس الاقتصار على استراتيجية السعر التي يتبعها المنافس للمشروع الصغير.

٢. الحد الأعلى للسعر:

وهو اعلى حد لسعر السلعة أو الخدمة الذي يمكن أن يعرض على الراغبين في الحصول عليها. وقد لا يكون الحد الأعلى لسعر هو السعر العالي بل اعلى مايمكن أن يفرض من قبل منتج السلعة أو الخدمة في سوق معين.

٣. مرونة السعر:

وتعني حدود الزيادة والنقص في سعر السلعة أو الخدمة التي يعرضها المشروع الريادي.

المتغيرات ذات العلاقة بالتسعير

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

استراتيجيات التسويق:

عندما يختار صاحب المشروع استراتيجية تسويق معينة فانه لابد له وان يعمل على تحليل السوق والوضع التنافسي العام ومعرفة أي الأسعار يمكن اعلانها على الزبائن في ضوء القدرة الشرائية وموقف المنافسين له.

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.

كلفة السلعة أو الخدمة:

وهي القاعدة التي ينطلق من خلالها صاحب المشروع الريادي عن تحديد السعر باعتبار انه يرغب في استرداد ماتم انفاقه حتى تمكن من طرح سلعته في السوق.

عوامل بيئية:

لابد وان يضع صاحب المشروع الريادي في اعتباره مجموعة من العوامل البيئية عند تحديد السعر المناسب للسلعة التي يرغب في تسويقها لدى الزبائن الذين يطلبونها. **ومن هذه العوامل:**

(المنافسين، والحكومة، والأوضاع الاجتماعية العامة) .

أهداف عملية التسعير:

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

تعتمد عملية التسعير هنا على تكلفة السلعة/الخدمة المرغوب في تقديمها الى السوق، ووفق الاساليب التالية:

١- إضافة نسبة مئوية من الربح عند تسعير السلعة وهو الاسلوب المفضل لدى العديد من المنتجين بسبب سهولة الوصول الى السعر المرغوب فيه وذلك من خلال حساب اربح كنسبة مئوية الى مجموع التكاليف المتعلقة بالوحدة المنتجة.

٢- اضافة نسبة مئوية غير محددة الى تكلفة السلعة ويسمى هذا الاسلوب بالتكلفة زائد التسعير.

٣- السعر مزيج من الربح الكلي وكلفة المنتج، ويدعى هذا الاسلوب بطريقة الربح المخطط عند التسعير اذ يضمن هذا الاسلوب تحقيق الربح مسبقا على عكس الاسلوبين السابقين لانهما يركزان على حساب السعر لكل وحدة إنتاج مع الأخذ بالاعتبار تقدير كمية الانتاج الكلي.

ثانياً: التسعير المستند الى السعر التنافسي

- يقوم هذا الاسلوب 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 بديلة.
- اساليب التسعير التي يمكن ان يختار من بينها المشروع الريادي الصغير ما يساعده على تسعير سلعته أو خدمته استناداً الى الوضع التنافسي هي:

تسعير السلعة كما يسعرها المنافس

بمعنى انه يجب على صاحب المشروع الريادي تسعير سلعته مقارنةً بأسعار المنافسين له.

تحديد السعر لتوسيع قاعدة الزبائن

أو كما تدعى أحياناً تسعيرة اختراق السوق والغاية من هذا الاسلوب اختيار السعر المناسب الذي يجذب الزبون ويغريه ويمنعه من السعي وراء سلع المنافسين.

البحث عن حصة سوقية اوسع

ويدعى هذا الاسلوب اسلوب تسعير حصة السوق. والغرض من هذا الاسلوب توزيع السلعة في مناطق جغرافية اخرى وبذلك يصبح سوق السلعة واسعا.

ثالثاً: التسعير المستند الى الزبائن

يرغب اصحاب المشروعات في تحديد سعر مقبول يراه الزبائن انه السعر الذي يتقارب مع قدراتهم الشرائية، ويشبع احتياجاتهم من السلع و الخدمات المعروضه في السوق، ويراه اصحاب المشروعات في الوقت نفسه انه السعر الذي يحقق لهم تطلعاتهم نحو البقاء والاستمرارية في العطاء والتنافس مع الغير.

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

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

رابعاً: طرق أخرى

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

نصائح لتسعيرة ناجحة .. ،

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

عناصر المزيج الترويجي

- ١- الاعلان ٢- البيع الشخصي ٣- تنشيط المبيعات ٤- العلاقات العامة

أثر عملية الشراء على الترويج

علاقة متبادلة

○ يؤثر الترويج على الشراء:

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

○ يؤثر الشراء على الترويج:

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

المزيج الترويجي والصورة الذهنية للمنظمة.

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

- فكل عملية إنتاج
- وتنوع
- وتطوير المنتجات
- وتمييز وتعبئة
- وتسعير
- وتوزيع
- وما يفعله الأفراد وغيرها له اثر في ذلك).

الإعلان

يعتبر الإعلان أهم عناصر المزيج الترويجي غير المباشرة والتي يستخدمها رجال التسويق للإتصال بالسوق

والترويج لمنتجاته. ويعرف على أنه

- ✓ عملية اتصال غير شخصي بين المعلن وجمهوره المستهدف عن طريق وسائل الإتصال العامة لتوصيل رسالة معينة بغرض التأثير فيهم نظير دفع أجر معين مع الإفصاح عن شخصية المعلن.

مراحل الاعلان

- ١- تحديد الاهداف الاعلانية. ٢- اختيار الاستراتيجية الاعلانية. ٣- صياغة الرسالة الاعلانية.
- ٤- تصميم الخطة الاعلانية. ٥- اختيار الوسيطة / الوسائل الاعلانية. ٦- تنفيذ الخطة الاعلانية.
- ٧- تقييم الاعلان.

أولاً: أهداف الإعلان

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

صفات الأهداف الإعلانية:

- ١- أن تكون الأهداف محددة كمياً.
- ٢- تحديد الجماهير المستهدفة للحملة.
- ٣- تحديد المستوى الذي عليه العوامل المطلوب تطويرها قبل الحملة.

ثانياً: استراتيجيات الاعلان

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

ثالثاً: صياغة الرسالة الاعلانية

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

أهداف الرسالة :

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

رابعاً: اختيار الوسيطة

المراحل التي تمر بها الرسالة:

١. جذب الانتباه.
٢. إثارة الاهتمام.
٣. خلق الرغبة.
٤. الإقناع.
٥. تغيير السلوك.

عناصر الرسالة:

١. تصميم الهيكل.
٢. تحرير الرسالة
٣. الإخراج.

أختيار وسائل النشر

١. تحديد فئة الوسيلة (التلفزيون مثلاً).
٢. تحديد نوع الوسيلة (أي قناة تلفزيونية).
٣. موقع الرسالة في الوسيلة (متى سيعرض وما هو مكانة)

الوسائل التي تؤثر في اختيار وسائل النشر

- ١- التوزيع ٢- الجمهور ٣- التكلفة. ٤- تأثير الوسيلة

خامساً: أهم أساليب تحديد الموازنة الاعلانية

- ١- نسبة من المبيعات السابقة ، الحالية ، المتوقعة .
- ٢- وفقاً للمنافسين .
- ٣- التقدير الشخصي .
- ٤- الطرق الكمية .
- ٥- تكلفة تحقيق الاهداف

سادساً: تقييم الاعلان

- ١- تقييم نتائج الاعلان (قبلي وبعدي) .
- ٢- تقييم جودة الاعلان : يضاف على تقييم نتائج الاعلان أن يتم تقييم تحقق التالي

- للجمهور المستهدف من الاعلان
- الانتباة
 - الاهتمام
 - الرغبة
 - السلوك

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 سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بما هو صحيح وما هو خطأ.

الأخلاقيات الإدارية. هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المدراء في العمل. وهنا **ثلاث** مجالات رئيسية

- كيف تعامل المنظمة العاملين فيها.
- كيف يعامل العاملون المنظمة.
- كيف تتعامل والمنظمة مع الأطراف الأخرى.

مداخل مختلفة لتفسير الأخلاق.

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

الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل.

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

العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي

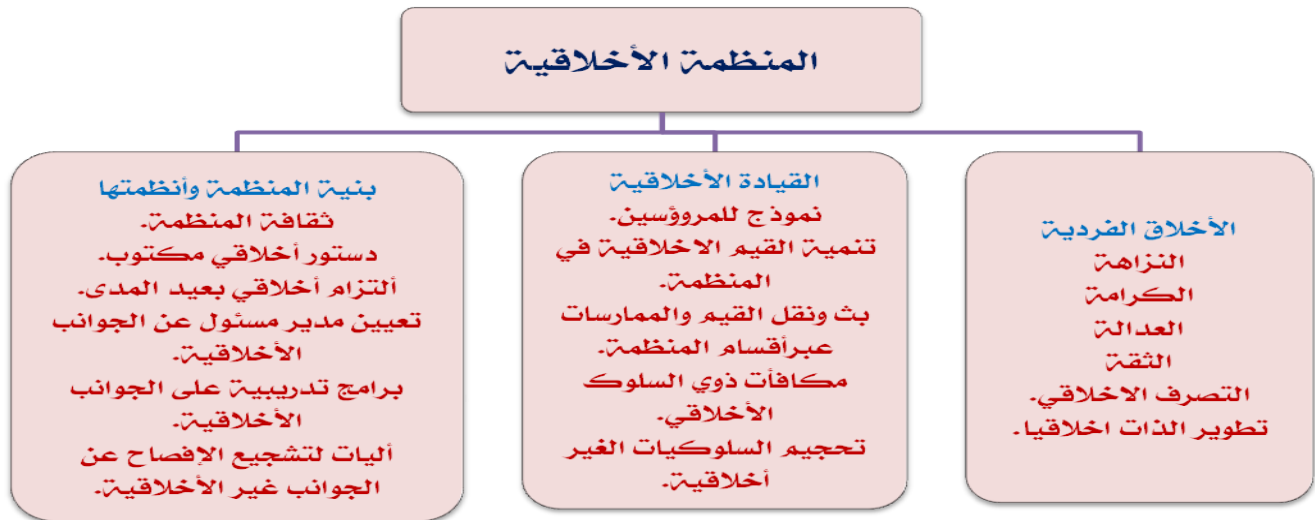
١. **الفرد.** يتأثر سلوك الفرد بتكوينه العائلي والشخصي من خلال قيمه الدينية ومعايير الشخصية (وبني المدير تصرفاته من خلال هذا التكوين)
٢. **المنظمة.** من خلال ما يسمى بالثقافة التنظيمية (وهي مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة وكذلك مع الأطراف الخارجية)
٣. **البيئة.** وتتمثل في القوانين الحكومية وتشريعاتها، وبالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة.

تبرير السلوك اللاأخلاقي كالرشوة على سبيل المثال:

- أقناع النفس بأن هذا السلوك لا يدخل حقيقة في إطار اللامشروعية.
- محاولة إقناع الذات بأن جميع الأفراد بالمنظمة يتصرفون وفق مصالحهم الشخصية.
- 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.



ثانياً: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

- المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة من الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة.
- يعارض هذا التوجه بعض العلماء ومن أبرزهم **ملتون فريدمان**، ويؤيدة البعض الآخر وأبرزهم **باول سامولسون**.
- مجالات المسؤولية الاجتماعية تكمن في:
 - أصحاب المصالح.
 - البيئة الطبيعية.
 - رفاهية المجتمع بشكل عام.

استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

- استراتيجية الممانعة أو عدم التبني. وتقوم على تجنب الاتساق على الأنشطة الاجتماعية والتركيز على الأولويات الاقتصادية.
- الاستراتيجية الدفاعية. وفيها المنظمة تقوم بالحد الأدنى القانوني المفروض من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة.
- استراتيجية التكيف. وفيها يتم قبول دور اجتماعي ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية وأخلاقية.
- استراتيجية المبادرة الطوعية. وفيها تتبنى المنظمة دور اجتماعي واسع جداً بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.

الحاكمية (الحوكمة) المؤسساتية والمواطنة الصالحة

الحاكمية المؤسساتية: هي نظام للرقابة والفضح يحكم عمل منظمات الأعمال على أعلى المستويات. وفيه تحاول المنظمات إيجاد علاقات متوازنة لمصالح كافة الأطراف وخاصة المستثمرين والإدارة والعاملين.

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

تم بحمد الله وتوفيقه .. أسأل الله التوفيق للجميع .. نورة القحطاني

