

## المحاضرة الاولى

الريادة كلمة متعددة الأبعاد قد تتعلق **بالفرد أو الشركة أو الإقليم أو الصناعة أو حتى بشعب معين** . لا يتفق الكتاب والباحثين على معنى واحد للريادة، لذلك تم توليد العديد من المفاهيم المتعلقة بمصطلح الريادة واستخدامها لتعني الإبداع والابتكار ، والاختراع والاكتشاف الجديد ، الشيء غير المألوف ، الشيء المليء بالقوة والنشاط ، أو العمل الخلاق ، أو تحمل المخاطرة

كلمه ريادة متعددة الأبعاد وهي متعلقة :

- (1) بالفرد
- (2) الشركة
- (3) بشعب معين
- (4) **بجميع ما ذكر**

الريادة في اللغة الإنجليزية تعني:

- (1) **Entrepreneurship**
- (2) . Invention
- (3) . Creation
- (4) . Risk

لكي نتمكن من إقامة المشروعات الريادية ينبغي التأكد من:

- (1) الاطمئنان من الخلفيات الموروثة والكاملة في الشخص
- (2) الاطمئنان من الخلفية الثقافية والاجتماعية للشخص فقط
- (3) الاطمئنان من الخلفية المهنية للشخص فقط
- (4) **الاطمئنان من الخلفية الثقافية والاجتماعية والمهنية للشخص**

**مصطلح الريادة** الإجراءات **الإبداعية** جميعها التي يقدمها الفرد داخل المنظمة من أجل إيجاد المشروع الريادي. الناطقون بالإنجليزية يعرفون الريادة بأنها **المشروع الصغير والجديد**، والناطقون بالألمانية يعرفونها **بالقوة والملكية أي الشخص الذي يملك مشروع ويديره بنفسه في أن واحد.**

تعرف الريادة بأنها

- (1) ذلك المشروع الصغير والكبير
- (2) القوة والملكية في أن واحد (أي مالك المشروع هو من يملك ويدير)
- (3) الإبداع والابتكار
- (4) **جميع العبارات صحيحة**

وفي القرن 18 تم التمييز بين الشخص الذي يزود الآخرين برأس المال باعتباره مستثمراً وبين الشخص الذي **يحتاج رأس المال باعتباره ريادياً ليستخدم رأس المال.** وفي القرن 19 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. وفي القرن 20 عرف الريادي بالمبتكر المبدع الذي يعيد تنظيم شكل الإنتاج باستخدام اختراع معين أو وسيلة تكنولوجية جديدة، أو انتاج سلعة قديمة بطريقة جديدة

في القرن الثامن عشر كان ينظر للريادي بأنه الشخص الذي :

- (1) يزود الآخرين برأس المال للقيام بمشروعات جديدة (المستثمر)
- (2) **يستخدم رأس المال في إقامة مشروعات جديدة**
- (3) يدير المشروعات الحكومية
- (4) يبرم العقود المشروطة مع الحكومة (القرن السابع عشر)

تعرف الريادة التنظيمية بأنها :

- (1) **مجموعه الإجراءات التي تساهم في إيجاد مشروع ريادي جديد ومميز**
- (2) مجموعه الممارسات التي ينتج عنها منتج او خدمة مميزة
- (3) مجموعه الافكار التي تتحول الى مشروع جديد
- (4) ليست مما سبق

تعرف الريادة التنظيمية بأنها :

- (1) مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص من أجل تقديم مشروع مميز
- (2) بذلك التنظيم الذي يقسم العمل على اساس النشاطات المبتكرة
- (3) تحليل وتوصيف وظائف المشروع المبتكر
- (4) الدقيق في كافة الاعمال التنظيمية

#### مفهوم الريادة

الريادي يشير إلى الشخص الذي يمتلك القدرة على  
- اكتشاف الفرصة وإدراكها  
- تحمل المخاطرة  
- العزم على البدء بالمشروع  
وتأمين المصادر والإمكانيات وتشغيلها من أجل إضافة قيمة  
إلى المنتج وبحيث تكون النتيجة إما التعرض للفوائد المادية  
والمعنوية، أو التعرض للخسارة المادية والمعنوية.

الريادة عبارة عن مزيج يتكون من :

- (1) الابداع والتميز
- (2) النمو والربح
- (3) الرؤية والتخطيط
- (4) أ + ب

تصنف العلاقة بين أنشطة الريادة وزيادة نمو اقتصاديات الدول:

- (1) علاقة غير محددة
- (2) كلما زادت الأنشطة الريادية قل النمو الاقتصادي
- (3) لا توجد علاقة
- (4) كلما زادت الأنشطة الريادية زاد النمو الاقتصادي

العلاقة بين أنشطة الريادة وزيادة نمو اقتصاديات الدول، علاقة :

- (1) عكسية .
- (2) طردية .
- (3) تبادلية .
- (4) لا علاقة بينهما على الإطلاق .

للريادة آثار إيجابية في أحداث التغيير والتحول في اقتصاد الدولة وذلك:

- (1) لاحتمالية إدخال ابتكار جذري
- (2) لأن الإبداع من أهم خصائص الريادة
- (3) للتنوع الكبير في الجودة والتنوع
- (4) أ (و) ب (و) ج

تعتبر الريادة مهمة لما تحدثه من اثار ايجابية. اختر الإجابة الصحيحة التي تمثل أهم خصائص الريادة

تعتبر الريادة مهمة لما تحدثه من اثار ايجابية تتمثل في:  
- أحداث التغيير والتحول. إذ أن الإبداع أهم الخصائص المميزة للريادة.  
- إيجاد العديد من المشروعات التي تعتبر مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.  
- إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.  
- زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس الناتج عن الدخول المتتالي للمنافسين.  
- أحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.  
- احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد نتيجة البدء بإنشاء شركات جديدة.

- (1) توظيف أكبر عدد ممكن من الشباب
- (2) أحداث التغيير في هيكل السوق والعمل
- (3) تهيئة الاقتصاد الوطني للمستقبل
- (4) ليست مما ذكر (الإبداع)

الريادي دور مختلف عن دور المدير في:

- (1) طريقة إدارة المنشأة
- (2) طريقة الإدارة المالية للمنشأة
- (3) طريقة ملكية المنشأة
- (4) طريقة إدارة الموارد البشرية في المنشأة

يختلف دور الريادي عن دور المدير في:

- ملكية المنظمة. حيث يمارس الريادي دور المدير ودور مالك المنظمة.
- إيجاد منظمة جديدة. فالريادي يعمل على إيجاد المنظمة وتشغيل جميع العناصر المختلفة المكونة للمنظمة وإعطائها مسمى قانوني.
- 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 ملائمة)
- تحديد الفرصة السوقية. القدرة على تمييز الفرص من العناصر المهمة لنجاح الريادي، إضافة إلى قدرته على استغلالها بطريقة مناسبة.
- القدرة على اكتساب التطبيقات والأساليب والخبرات الجديدة.
- القدرة على القيادة.

يكون دور الريادي في ملكية المنظمة

- (1) دور المالك فقط
- (2) دور المطور
- (3) دور المدير والمالك
- (4) جميع مما سبق

يتفق الريادي والمدير في الأدوار التالية :

- (1) تقديم ابتكار إلى السوق
- (2) القدرة على القيادة
- (3) تحديد الفرص السوقية
- (4) ليست مما ذكر (في إدارة المنظمة)

يختلف دور الريادي عن المدير في كون المدير:

- (1) يملك المنظمة
- (2) لا يملك المنظمة ويقوم بإدارتها
- (3) يقوم بإيجاد منظمات جديدة
- (4) ليس مما سبق

يتم اختيار المشروعات الكبيرة على أساس متغير العرض بينما تتحدد 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:

- تدار المشروعات الصغيرة من قبل مدير المشروع (الريادي) الذي يتمتع بروح المبادرة وبمهارات الريادة من حيث دراسة البيئة واكتشاف الفرص.
- 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.
- تتسم المشروعات الصغيرة بصغر الحجم وقابلية التغيير والانتقال إلى الجديدة بنسب خطورة أقل مما هو الأمر عليه في المشروعات الكبيرة.
- المشروعات الصغيرة أقرب إلى السوق لارتباطها بالمتغيرات السريعة والمستهلك.

- الريادي في المشروعات الصغيرة مستعداً للمحاولة وجاهزاً لاغتنام الفرص، بينما في المشروعات الكبيرة لابد من إجراء الكثير من الدراسات والالتزام بالقواعد التي تضعها الشركات كشرط لقبول الفكرة أو المشروع.

(1) وفقاً للسوق والعملاء

- (2) وفقاً للذكاء الإنساني
- (3) وفقاً لرغبة الريادي
- (4) وفقاً للوثائق الإلكترونية الرقمية

تحدد المشروعات الريادية الصغيرة أسواقها حسب :

- (1) السوق أو الزبون
- (2) متغير العرض
- (3) توجهات الحكومة
- (4) ليست مما ذكر

تحدد المشروعات الريادية الصغيرة أسواقها حسب:

- (1) رؤيتها .
- (2) عملاتها .
- (3) نظامها .
- (4) منتجاتها وخدماتها .

تصنف نزعة المشروعات الصغيرة نحو المخاطرة بأنها أكثر ميلاً إلى:

- (1) تجنب المخاطرة
- (2) المخاطرة
- (3) تحويل المخاطرة
- (4) البعد عن المخاطرة

## متطلبات إقامة المشروعات الريادية

- 1- السياسات والبرامج الحكومية. التي تسهم في دعم الأعمال الريادية من خلال:
  - لاتوفير 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 بالتالي:
  - 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

عند إقامة مشروع ريادي فلا بد من مراعاة التالي :

- 1) السياسات الحكومية وخلفية الريادي الثقافية والمهنية
- 2) المستوي التعليمي للريادي
- 3) أ + ب
- 4) ليست مما ذكر

أحد العوامل التالية لا يقع ضمن متطلبات إقامة المشروعات الريادية :

- 1) خلفية الريادي الثقافية والمهنية والاجتماعية .
- 2) البرامج والسياسات الحكومية .
- 3) التسويق .
- 4) الاستعداد النفسي للريادي

إذا كانت درجة المخاطرة عالية لدي شخص والإبداع منخفض فإن ذلك الشخص يسمى

- 1) ريادي (يقبل على العمل بدرجة عالية من الإبداع والمخاطرة.)
- 2) توافقي (درجة مخاطرة منخفضة ودرجة إبداع منخفضة )
- 3) حالم (يقدم على العمل عندما تكون درجة المخاطرة منخفضة ودرجة الإبداع عالية)
- 4) مغامر

يصنف لاندو landou الرياديين بناء على معيارين هما:

- 1) القدرة على الابتكار وتحمل المخاطرة
- 2) الرغبة في الابتكار وتجنب المخاطرة
- 3) الرغبة في الابتكار وتحمل المخاطرة
- 4) القدرة على الابتكار وتجنب المخاطرة

## المحاضرة الثانية

الريادة تعتبر ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد لأنها تعمل على إيجاد قيمة مضافة تعود بالفائدة على كل من:

الأفراد. المنظمة. المجتمع

وعلى النحو التالي:

- توحيد مجموعة العناصر الاقتصادية (المادة الخام، القوى العاملة المادية والعقلية، رأس المال، ويضيف لها بعض الاقتصاديين الريادة كعنصر من عناصر الإنتاج).
- جعل الأسواق كقوة من خلال توزيع المصادر بطريقة مثالية تمكن الأفراد من تعظيم المكتسبات.
- قبول المخاطرة. ويعتقد بعض الاقتصاديين أن الدور الأساسي للريادي هو ان يقبل المخاطرة نيابة عن الآخرين.
- تعظيم عوائد المستثمرين.
- المعلومات عن السوق. يبقى الريادي على اتصال دائم مع المعلومات عن الأسواق ليستطيع استغلال الفرصة السانحة والإفادة عن ميزة توافر هذه المعلومات.

لا شك ان ريادة الاعمال ذات أهمية كبيرة تعود بالنفع على :

- 1) المنظمة
- 2) المشروع الصغير ذاته
- 3) الفرد صاحب فكرة المشروع الريادي
- 4) الأفراد (صاحب المشروع) والمنظمة والمجتمع

تعود الريادة بالنفع على :

- 1) المشروع الصغير ذاته
- 2) صاحب المشروع والمجتمع
- 3) 2 & 4
- 4) المنظمة

هناك بعض الاقتصاديين الذين يعتبرون الريادة عنصر من عناصر :

- 1) التسويق .
- 2) الإنتاج .
- 3) التمويل .
- 4) الاستثمار .

تعود المشروعات الريادية بالنفع على كلاً من:

- (1) المستثمرين والعملاء
- (2) الأفراد والمنظمة والمجتمع
- (3) توجهات الحكومة
- (4) جميع ما ذكر

العوامل المؤثرة في تكوين الريادة  
هناك ثلاث عوامل رئيسية تسهم في دفع الشخص نحو العمل  
الريادي هي:

- العوامل الشخصية
- العوامل التي تتعلق بالمنظمة
- العوامل الخارجية

من العوامل التي تدفع الشخص نحو العمل الريادي

- (1) عوامل أسرية
- (2) عوامل نفسية
- (3) عوامل تتعلق بالشخص والمنظمة والمجتمع
- (4) جميع ما ذكر

أحد العوامل التالية لا يؤثر في تكوين العمل الريادي :

- (1) العوامل الخارجية .
- (2) العوامل الشخصية .
- (3) العوامل الاقتصادية .
- (4) العوامل المتعلقة بالمنظمة .

من العوامل المؤثرة في تكوين الريادة والتي لها علاقة بالعوامل الشخصية ما يلي :

- (1) التنظيم المرن
- (2) البحث والتطوير
- (3) الأصدقاء وحب المغامرة
- (4) أ+ ج

العوامل الشخصية في الريادي :-

- (1) السمات العامة للمجتمع
- (2) المخاطرة وحب المغامرة
- (3) أ+ ب
- (4) البحث والتطوير

التطور الاجتماعي للريادي يقع  
ضمن العوامل ..... التي تدفعه نحو  
العمل الريادي :

- (1) المنظمة .
- (2) الاجتماعية .
- (3) الخارجية .
- (4) الشخصية .

حتى تتمكن المنظمات الريادية من الوقوف على قدميها ينبغي أن تعتمد على:

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

- (1) الهيكل الهرمي كأسلوب مثالي لإدارتها
- (2) مفهوم السيولة التنظيمية
- (3) هيكل المصفوفة المعالج للعديد من المشكلات الإدارية
- (4) التنظيمات غير الرسمية

## أحد العوامل الخارجية المؤثرة في تكوين الريادة

- (1) السياسات والقوانين واللائحة
- (2) نوع الشخصية (عوامل شخصية)
- (3) العمر (عوامل شخصية)
- (4) التنظيم المرن (عوامل المنظمة)

## من العوامل الخارجية التي تؤثر في تكوين الريادة :

- (1) توفر أجواء الحرية في المجتمع
- (2) فرض السياسات والقوانين واللائحة
- (3) ثقافته المجتمع الساندة
- (4) كل ما سبق

## الشركات الريادية من العناصر الهامة في الاقتصاد المعاصر لذلك ينبغي توفير:

- (1) بيئة الحرية في الاقتصاد
- (2) تهيئة التكنولوجيا اللازمة
- (3) تهيئة الأفراد والتكنولوجيا معاً
- (4) الحماية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

## تعتبر الريادة ظاهرة :

- (1) فردية
- (2) جماعية
- (3) فردية جماعية
- (4) ليست مما ذكر

## تساهم التكنولوجيا في تغيير ثقافته المشروعات الريادية وذلك في الآتي :

- (1) اتخاذ ردة فعل سريعة عند وقوع أي حدث
- (2) سرعه انتشار المنتج
- (3) الإجابة أ وب
- (4) اغتنام جميع الفرص الموجودة في السوق

## من أسباب ممارسة النشاط الريادي :

- (1) وجود الشخصية القيادية للريادي
- (2) التعثر والإحباط في العمل السابق
- (3) وجود الدعم الحكومي
- (4) جميع ما ذكر

## من أسباب ممارسة النشاط الريادي :

- (1) توفر الشخصية القيادية للشخص
- (2) توفر مهارة الاتصال لدى الشخص
- (3) الفشل والإحباط في العمل السابق
- (4) توفر إنكار الذات لدى الشخص

## العوامل الخارجية

- السمات العامة للمجتمع. وهي الثقافة الساندة في المجتمع (مثل احترام السن والأقدمية، أو تأكيد الذات والتنافس...)
- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع. وهي تتعلق بحالة البنية التحتية في المجتمع.
- توافر أجواء الحرية في المجتمع.
- السياسات والقوانين واللائحة.

## تعتبر الريادة ظاهرة فردية بشكل أساسي وتعتمد على:

- ❖ ملاحظة الفرد ودقته في ترتيبها.
- ❖ والبحث في إمكانية تطبيق المعارف،
- ❖ اتجاهات الفرد 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: 1- السرعة الكبيرة والوقت القصير بين وقوع الحدث وردة الفعل على هذا الحدث. 2- سرعة انتشار المنتج. 3- تقاسم المعلومات والمعرفة.

## أسباب ممارسة النشاط الريادي

- (1) الرغبة في تحقيق الذات.
- (2) الانتقال من المهنة الحالية إلى المهنة الجديدة والذي قد يكون فيه درجة مخاطرة عالية.
- (3) الفشل والإحباط من العمل السابق.
- (4) تكوين الثروة يدفع الرياديين للعمل في بيئة عدم التأكد والمخاطرة.
- (5) إيجاد وتطوير منتج أو طريقة عمل جديدة.



من أسباب ممارسة النشاط الريادي :

- (1) وجود الشخصية القيادية للريادي
- (2) الرغبة في تحقيق الذات وتكوين ثروة
- (3) وجود الدعم الحكومي
- (4) جميع ماذكر

أحد الأسباب التالية لا يقع ضمن أسباب ممارسة النشاط الريادي :

- (1) تكوين الثروة .
- (2) الدعم الحكومي .
- (3) تطوير منتج أو خدمة جديدة .
- (4) الفشل والإحباط .

أي من المهارات التالية يجب أن تتوفر في الريادي

- (1) القدرة على ضبط النفس ومحاسبتها
- (2) القدرة على إدارة التغيير والنمو
- (3) مقاومة الإحباط والفشل
- (4) الإجابة أ وب

هناك ثلاث مهارات لا بد أن يتحلى بها الريادي إذا أراد النجاح هي

- (1) مهارات إدارية، فنية وأخرى تتعلق بإدارة العمل من جميع جوانبه
- (2) مهارات فردية، إبداعية وابتكارية
- (3) مهارات ذهنية، تفاعلية وإدراكية
- (4) ليست مما ذكر

المهارات الفنية التالية في الريادة عدا واحدة هي:

- (1) مهارة إدارة التفاوض بما فيه مصلحة المشروع
- (2) مهارة التحكم بالبيئة المحيطة
- (3) مهارة التواصل الشفوي الفعال
- (4) مهارة التواصل الكتابي الفعال

من ضمن المهارات الفنية التي لا بد أن يتحلى بها الريادي ما يلي :

- (1) التخطيط التنظيم والتوجيه (مهارة ادارية )
- (2) التسويق والتفاوض (مهارة ادارة أعمال )
- (3) أ + ب
- (4) مهارات الكتابة والاتصال الشفوي

#### المهارات الريادية

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

#### عناصر الريادة

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

## المحاضرة الثالثة

### مرتكزات العمل الريادي في المنظمات

- يبدأ العمل الريادي باكتشاف الفرصة وتحليلها واستغلالها.
  - العملية الريادية عملية إدراكية تبدأ: بالمشاهدة أو التساؤل التحليل والتفحص ثم تحديد كيف تلبي هذه الفرصة متطلبات الزبائن.
  - **يجب ان يكون العمل الريادي بسيطاً** ليتم التغلب على الصعوبات.
  - العمل الريادي يبدأ صغيراً حيث يتطلب إمكانات وأموال قليلة وعدد أفراد قليل.
  - يحاول العمل الريادي منذ البداية احتلال موقع القيادة.
- ويضاف إلى المرتكزات السابقة:
- الانتماء.
  - الارتباط بالمنظمة.
  - الحس الاقتصادي والاجتماعي.
  - اتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
  - تخصيص جزء من وقت المدير للمشاركة في الأنشطة الريادية

تصنف العملية الريادية على أنها عملية إدراكية:

- (1) **تبدأ من المشاهدة أو التساؤل**
- (2) تبدأ من التحليل والتفحص
- (3) تبدأ من التفكير في آليات تطبيق الفكرة
- (4) تبدأ من الإدارة الوسطى

### من أهم مرتكزات العمل الريادي

- (1) اكتشاف الفرص واستغلالها
- (2) بساطة العمل الريادي
- (3) **الإجابة أ وب**
- (4) ليست مما ذكر

أحد المرتكزات التالية لا يدخل ضمن مرتكزات العمل الريادي في المنظمات :

- (1) الانتماء .
- (2) الحس الاقتصادي والاجتماعي .
- (3) **التمويل الكبير .**
- (4) الارتباط بالمنظمة .

من الأسباب التي تضمن بقاء المنظمة وديمومتها:

- (1) تحقيق الربح
- (2) القيم والاهداف طويلة الأجل
- (3) سرعه استغلال الفرص وتحمل المخاطرة
- (4) **أ + ب**

ان من استراتيجيات الريادة

- (1) **ألا يكون الربح السبب الوحيد لبقاء المنظمة**
- (2) البقاء على مسافات متساوية مع المنافسين
- (3) العقلانية والبعد عن المخاطرة
- (4) اكتشاف الجديد

أي من الاستراتيجيات التالية يعد صحيحا في الاعمال الريادية :

- (1) تحقيق الربح فقط
- (2) وجود القيم والاهداف طويلة الاجل التي تضمن بقاء المنظمة
- (3) سرعه استغلال الفرص وتحمل المخاطر
- (4) **ب + ج**

يسعى الريادي من خلال مشروعه أن

- (1) **يقود السوق**
- (2) يتحالف مع كبرى الشركات
- (3) يبدأ بسيطاً ثم ينطلق
- (4) يظل مشارك في السوق لا صانعا له

### 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 والتميز في المنتج، بينما يربطها البعض بالابتكار وتحمل المخاطرة وسرعة استغلال الفرص.
- ويشير بورتر أن جاذبية الصناعة تحددها قوى خمسة هي: قوة الموردين والمشتريين والمنافسين الجدد والبدائل المتاحة والمنافسين الحاليين



من سمات المنظمات الريادية التي تنشُد الإبداع الفعال والذي يجب أن يتصف بالمرونة والتكامل في الأنشطة والتوجه الكلي للمنظمة يسمى بـ :

العناصر الواجب توفرها لتحقيق الإبداع الفعال الذي يعد سمة أساسية للمنظمات الريادية  
 - الاستراتيجيات الريادية. والتي تتصف بـ (تحمل المخاطرة، التركيز على الفعل الاستباقي بدلاً من رد الفعل).  
 - الهيكل التنظيمي الذي يجب أن يتصف بالمرونة والتكامل بين الأنشطة، والتوجه الكلي للمنظمة.  
 - البيئة التنظيمية التي يجب أن تتصف بالانفتاح وإيجاد نظام حوافز فعال بالإضافة إلى المساواة وتقاسم السلطة.  
 - استراتيجية المغامرة والأخذ بزمام المبادرة. ويهدف الريادي من وراءها الوصول للسيطرة وقيادة السوق (أكثر الاستراتيجيات مخاطرة)  
 - استراتيجيات المفاجأة وأخذ الآخرين على غرة. يحقق الريادي فيها ما يريده الزبون قبل أن يفهم هذه الحاجة المنافسين.  
 - استراتيجية التمكن. يراقب الريادي السوق ويخطط ليصل الى الاحتكار في منطقة صغيرة فيتجنب بذلك المنافسة.  
 - استراتيجية الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للسلعة. وهي تقوم على تقديم سلعة معروفة من خلال تحويل استخداماتها ومنافعها وخصائصها الاقتصادية.

- (1) البيئة التنظيمية
- (2) استراتيجية التمكن
- (3) استراتيجية المفاجأة
- (4) الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يتصف

- (1) بالمرونة والتكامل بين الأنشطة والتوجه الكلي للمنظمة
- (2) تتصف بالانفتاح وإيجاد نظام حوافز فعال
- (3) بعدم المرونة
- (4) الارتباط بالمنظمة

فهم ما يريده العملاء قبل المنافسين هي:

- (1) أكثر استراتيجيات الريادة مخاطرة
- (2) أقل استراتيجيات الريادة مخاطرة
- (3) استراتيجيات المفاجأة وأخذ الآخرين على غرة
- (4) محاولة للسيطرة على السوق وقيادته

يستخدم الريادي استراتيجية التمكن:

- (1) للتطبيق داخل المنظمة فقط
- (2) للتطبيق خارج المنظمة فقط
- (3) لاحتواء المنافسين والتغلب عليهم
- (4) للهرب من المنافسين في المناطق الصغيرة

استراتيجية التمكن.

- (1) أكثر استراتيجيات الريادة مخاطرة (استراتيجية المغامرة )
- (2) أقل استراتيجيات الريادة مخاطرة
- (3) يراقب السوق ويخطط ليصل الى الاحتكار في منطقة صغيرة
- (4) محاولة للسيطرة على السوق وقيادته (استراتيجية المغامرة )

للمشروع الريادي أهداف استراتيجية منها:

- (1) إعادة هيكلة تركيبة الموارد البشرية
- (2) الفحص والتدقيق في توزيع الموارد
- (3) اختيار الهيكل التنظيمي الداعم للريادة
- (4) البناء المتجدد للسوق من خلال الدعاية والإعلان

من الأهداف الاستراتيجية للمشروع الريادي - أهداف النمو ويقصد :

- (1) إعادة هيكلة تركيبة الموارد البشرية
- (2) الفحص والتدقيق في توزيع الموارد
- (3) اختيار الهيكل التنظيمي الداعم للريادة
- (4) زيادة حجم المبيعات سنه بعد سنه

الأهداف الاستراتيجية للمشروع الريادي:  
 - أهداف النمو. زيادة حجم المبيعات سنويا.  
 - تطوير السوق من خلال تشكيل السوق.  
 - إعادة تشكيله بالإعلانات والدعاية.  
 - الحصة السوقية. يستهدف المشروع الريادي الاستحواذ على نسبة معينة من السوق.  
 - المكانة السوقية. تحقيق المكانة أمر ضروري لتحقيق الحصة السوقية.

يستهدف المشروع الريادي الاستحواذ على نسبة معينة من السوق كواحد من الأهداف الاستراتيجية للمشروع الريادي وهذا يسمى بـ:

**1) الحصص السوقية .**

- 2) السيطرة السوقية .
- 3) المكانة السوقية .
- 4) تطوير السوق .

ان من ضمن مصادر الفرص الريادية

**1) المصادر التكنولوجية**

- 2) **مصدر المعرفة الجديدة والعوامل الديمغرافية**
- 3) الاجابة أ و ب
- 4) ليست مما ذكر

يقصد بالمصادر ..... الفرق بين الواقع وما يفترض أن يكون عليه :

**1) الديموغرافية**

- 2) **التعارضية**
- 3) الفجائية
- 4) المعرفة

**لبناء ثقافة الريادة بالمنظمة علينا:**

- 1) اعتماد هياكل تنظيمية هرمية تستوعب المنظمة كاملة
- 2) **اعتماد هياكل تنظيمية مرنة**
- 3) اعتماد هياكل تنظيمية غير مرنة
- 4) اعتماد هياكل تنظيمية كبيرة ومتعددة المستويات

**عندما يبدأ الريادي في مشروعه لابد له من مراعاة التالي :**

- 1) الموقع، المبنى والقوة البشرية
- 2) عمليات التصنيع ، المواد الخام والمعدات المساندة
- 3) **أ+ ب**
- 4) هناك نقص فيما ذكر

من العوامل الهامة التي يجب مراعاتها عند البدء في انشاء مشروع الريادي ما يلي :

- 1) **الموقع، عمليات التصنيع والموارد البشرية**
- 2) دراسة الجدوى والمخططات الهندسية
- 3) أ+ ب
- 4) هناك نقص فيما ذكر

عند إنشاء مشروع ريادي فلست بحاجة إلى :

- 1) قوى بشرية
- 2) **تكنولوجيا متقدمة جداً**
- 3) مواد خام
- 4) موقع للمشروع

من الفروق الجوهرية بين المشروع الصغير والمشروع الريادي واحدة من الآتي:

- (1) البيئة الإبداعية
- (2) بيئة الانضباط
- (3) التفاعل مع البيئة الخارجية
- (4) التفاعل مع البيئة الداخلية للمنظمة

يمكن الفرق بين المشروع الريادي والمشروع الصغير في الآتي

- (1) مستوى الإبداع والقدرة على النمو
- (2) وجود استراتيجية طويلة المدى
- (3) النمو داخل المشروع
- (4) جميع ما ذكر

ينفرد المشروع الريادي عن المشروع الصغير بـ :

- (1) الإبداع.
- (2) تحقيق الأرباح .
- (3) خدمة المجتمع .
- (4) نمو المشروع وتطوره

الفرق بين المشروع الريادي وبين المشروع الصغير

- (1) الإبداع والابتكار والأهداف طويلة الأجل
- (2) بيئة الانضباط
- (3) التفاعل مع البيئة الخارجية
- (4) التفاعل مع البيئة الداخلية للمنظمة

يمكن الفرق بين المشروع الريادي والمشروع الصغير في الحالات التالية، هو أن المشروع الصغير يقوم على:

المنظمات الريادية ( دي الفقرة ماجا عليها اسئلة حطيتها علشان ماترجعو للمحتوى )  
تتصف المنظمات الريادية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وهي:  
- تكون المنظمات الريادية أكثر اهتماماً 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 والابتكارية وتشجع المبادرة الشخصية وقبول المخاطرة.  
- تحرص المنظمات الريادية على صون القيم المؤسسية وبخاصة رؤيا المنظمة التي تؤثر في جودة المنتجات.  
- تلتزم المنظمات الريادية بالتوجه الأساسي الذي خططته لنفسها.  
- يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمات الريادية بالبساطة ومحدودية عدد العاملين الإداريين.  
- تمنح المنظمات الريادية الأقسام والوحدات الفرعية داخلها الاستقلالية والحرية كي تستطيع تبني الأفكار الريادية بيسر وسهولة.

- (1) الإبداع .
- (2) الأهداف طويلة الأجل .
- (3) الأهداف قصيرة الأجل .
- (4) النمو المستمر .

## المحاضرة الرابعة

أهم العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني للمشروع الجديد هو:

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.

- (1) المشاريع المتماثلة
- (2) حجم العمل وطبيعته
- (3) المشاريع المتكاملة
- (4) المشاريع المتكاملة والمتماثلة

الشكل القانوني للمشروع عند التأسيس:

- (1) يعتبر اختياراً نهائياً
- (2) يعتبر اختياراً مؤقتاً
- (3) يعتبر اختياراً يمكن تغييره فيما بعد
- (4) يعتبر اختياراً لا يمكن تغييره فيما بعد

الهيكل التنظيمي للمشروع الجديد يؤثر في اختيار:

- (1) نوع المشروع .
- (2) حجم المشروع .
- (3) مستقبل المشروع .
- (4) الشكل القانوني للمشروع

من أهم الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة:

- (1) المشروع الفردي
- (2) شركة التضامن
- (3) شركة ذات المسؤولية المحدودة
- (4) كل ما سبق

يعتبر من أحد الأشكال القانونية التالية من أقدم أشكال منظمات الأعمال وأكثرها شيوعاً:

- (1) شركة التضامن
- (2) الشركة ذات المسؤولية المحدودة
- (3) المشروع الفردي
- (4) الشركة المساهمة

من أكثر الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة سهولة في الإنشاء والتأسيس ما يعرف ب:

- (1) شركة المحاصة
- (2) شركة ذات المسؤولية المحدودة
- (3) شركة الت وصية بالأسهم
- (4) المشروع الفردي

المشروع الفردي.

- تعتبر المشروعات الفردية أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال، وهي الأكثر شيوعاً في العالم (72% 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 أسباب (كلفة أنشائها أقل، وأسهل، يتمتع المالك بحرية واسعة، وتحسب الضريبة على الدخل الشخصي للمالك لا على المشروع نفسه).
- ومن مساوئ هذا الشكل: (اعتبار المشروع وصاحبه شخصية واحدة لا ينفصلان، وينتهي المشروع بموت صاحبه وينبغي اتخاذ عدة إجراءات لإعادة العمل به)

## القانون لا يفرق في شركة التضامن:

شركة التضامن  
- شركة التضامن هي شراكة طوعية بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائداً مالياً عليهم ويحقق ربحاً لهم.  
- القانون لا يفرق بين شخصية العمل وشخصية المالكين، بمعنى أنهم مسئولون مسئولية شخصية كاملة غير محدودة تجاه التزامات الشركة.  
- ينبغي أن يتفق الشركاء على اتفاق قانوني يحدد فيه (حصة 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)

- (1) بين شخصية العمل (الاعتبارية) وشخصية المالكين
- (2) يعتمد على شخصية العمل (الاعتبارية) فقط
- (3) يعتمد على شخصية المالكين فقط
- (4) لا شيء مما سبق

الشراكة الطوعية التي تقوم بين شخصين أو أكثر تسمى بـ:

- (1) شركة التضامن فقط
- (2) شركة التوصية البسيطة
- (3) شركة التضامن وشركة المحاصة
- (4) ليست مما ذكر

شركة ..... هي شركة طوعية بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائداً مالياً عليهم ويحقق أرباحاً لهم :

- (1) التضامن
- (2) ذات المسؤولية المحدودة
- (3) التوصية البسيطة
- (4) التوصية بالأسهم

الشركاء مسئولون مسئولية شخصية كاملة غير محدودة تجاه التزامات الشركة في شركة:

- (1) التضامن
- (2) شركة ذات المسؤولية المحدودة
- (3) التوصية البسيطة
- (4) التوصية بالأسهم

من مزايا شركة التضامن:

- (1) حياتها محدودة
- (2) مسئولية الشركاء غير محدودة
- (3) سهولة التأسيس
- (4) حياتها محدودة ومسئولية الشركاء غير محدودة

أي من العبارات التالية يعتبر من مزايا شركة التضامن

- (1) تقسيم العمل والإدارة
- (2) إمكانية زيادة رأس المال
- (3) أ+ب
- (4) مسئولية غير محدودة والشريك مسئول عن تصرفات الشركاء

عندما يكون الشريك مسئول عن تصرفات باقي الشركاء فإن ذلك يعد أحد مساوئ :

- (1) المؤسسة الفردية
- (2) شركة التضامن
- (3) شركة المحاصة
- (4) شركة التوصية البسيطة

المساوئ	الميزات
حياتها محدودة	سهولة التأسيس
مسئولية غير محدودة	<u>تقسيم العمل والإدارة</u>
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	<u>إمكانية زيادة رأس المال</u>
عدم ضمان تصرفات الشركاء الآخرين	موارد مالية من أكثر من شخص

## شركة التوصية البسيطة

لها نوعين هما:

- **الشركاء المتضامنون**. وهم الذين يتولون إدارة الشركة وممارسة أعمالها، ويكونون مسؤولون بالتضامن والتكامل عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها في أموالهم الخاصة.

- **الشركاء الموصون**. يشاركون في رأس المال دون أن يحق لهم إدارتها أو ممارسة أعمالها، ويكون كل منهم مسئولاً 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 (شركاه) وإذا أضاف اسم أي شريك موصي للعنوان يصبح شريك متضامن.

- لا يملك أن يشترك في إدارة الشركة، ولا يملك سلطة الزامها، يجوز الاطلاع على دفاتها وحساباتها وسجلاتها.

## للشريك الموصي في شركة التوصية البسيطة:

- (1) الحق في الإدارة وممارسة الأعمال داخل الشركة
- (2) عدم الحق في الإدارة وممارسة الأعمال داخل الشركة
- (3) الحق في ممارسة أعمال الشركة فقط
- (4) الحق في ممارسة الإدارة فقط

لا يجوز أن يشتمل عنوان شركة التوصية البسيطة إلا على أسماء:

- (1) الشركاء الموصون
- (2) الشركاء المتضامنون
- (3) الشركاء المساهمون
- (4) جميع ما ذكر

يشتمل عنوان شركة التوصية البسيطة على أسماء .....

- (1) الشركاء الموصون
- (2) الشركاء الموصون والمتضامنون
- (3) الشركاء المتضامنون
- (4) الشركاء المتضامنون وبعض الشركاء الموصون

في شركة التوصية البسيطة يستطيع الشركاء الموصون المشاركة في رأس المال ويحق لهم

- (1) إدارة وممارسة أعمال الشركة
- (2) المسؤولية التامة عن ديون الشركة
- (3) الالتزام بمقدار حصة كل منهم
- (4) ليست مما ذكر

الشركاء نوعين في شركة التوصية البسيطة

- (1) شركاء موصون ومتحالفون
- (2) شركاء اعتباريون ومتضامنون
- (3) شركاء متضامنون وموصون
- (4) ليست مما ذكر

لا تتمتع شركة المحاصة ب

- (1) الشخصية الاعتبارية فقط
- (2) بإجراءات التسجيل والترخيص فقط
- (3) الشخصية الاعتبارية وكما لا تخضع لأحكام التسجيل والترخيص
- (4) الإجابة أ و ب

أي العبارات التالية لا تنطبق على شركة المحاصة

- (1) لا تتمتع شركة المحاصة بالشخصية الاعتبارية
- (2) تخضع لأحكام وإجراءات التسجيل والترخيص
- (3) شركة تجارية تنعقد بين شخصين وأكثر
- (4) تتحدد حقوق الشركاء من خلال العقود الموقعة بينهم

## شركة المحاصة:

- هي شركة تجارية تنعقد بين شخصين أو أكثر، ويدير أعمالها شريك ظاهر يتعامل مع الغير، ولا يعتبر الشريك غير الظاهر تاجراً إلا إذا مارس العمل التجاري بنفسه.

- الشركة لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية ولا تخضع لأحكام وإجراءات التسجيل والترخيص.

- وفي حالة المخاصمة ليس للغير حق الرجوع إلا على الشريك الذي تعامل معه، إلا إذا أعترف الآخرون بأنهم شركاء فيصبحوا مسئولين بالتضامن بهذا الاعتراف.

- حقوق الشركاء تتحدد من خلال العقود الموقعة بينهما والتي تحدد الحقوق والالتزامات لكل منهما.



لا تخضع شركة ..... لأحكام وإجراءات التسجيل والترخيص :

- (1) التوصية بالأسهم
- (2) التوصية البسيطة
- (3) التضامن
- (4) المحاصة

أي من العبارات التالية تنطبق على شركة المحاصة:

- (1) لا تتمتع الشركة بالشخصية الاعتبارية ولا تخضع لأحكام وإجراءات التسجيل والترخيص
- (2) يكون الشريك مسؤولاً مسؤولة كاملة عن ديون الشركة
- (3) يجوز للشريك أن ينتزل عن حصته لأقاربه حتى الدرجة الثانية أو الوقف
- (4) لا يجوز أن يتنازل عن حصته لأحد أقاربه أو الوقف

شركة ذات المسؤولية 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 تؤول الملكية لورثته.
- كما يجوز أن يتنازل الشريك لزوجته أو أحد أقاربه حتى الدرجة الثالثة أو الوقف.

من مواصفات الشركة ذات المسؤولية المحدودة

- (1) أنها تتألف من شخصين أو أكثر
- (2) يكون الشريك مسؤولاً في حدوده فقط
- (3) يحق للشريك أن يتنازل عن حصته لأقاربه حتى الدرجة الثالثة
- (4) جميع ما سبق

أي العبارات التالية تنطبق على الشركة ذات المسؤولية المحدودة

- (1) في حالة وفاة الشريك لا تؤول الملكية لورثته
- (2) يكون الشريك مسؤولاً مسؤولة كاملة عن ديون الشركة
- (3) يجوز للشريك أن يتنازل عن حصته لأقاربه حتى الدرجة الثالثة أو الوقف
- (4) لا يجوز أن يتنازل عن حصته لأحد أقاربه أو الوقف

تكون الشركة مسؤولة عن الديون ولا يكون الشريك مسؤولاً إلا في حدود حصته في رأس المال:

- (1) المشروع الفردي
- (2) شركة التضامن
- (3) شركة ذات المسؤولية المحدودة
- (4) شركة الأسهم

يجوز للشركة في الشركة المساهمة الخاصة:

- (1) أن تصدر أسهم من عدة فئات تختلف قيمتها الاسمية فقط
- (2) أن تصدر أسهم من عدة فئات تختلف في قوتها التصويتية فقط
- (3) أن لا تصدر أسهم من عدة فئات تختلف قيمتها الاسمية
- (4) أن تصدر أسهم من عدة فئات تختلف قيمتها الاسمية وقوتها التصويتية

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 أسهم 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.

أي من العوامل التالية لا تعتبر من إيجابيات المشروعات الصغيرة

**(1) اكتمال دراسات الجدوى**

(2) سهولة التأسيس

(3) وضوح الإجراءات الرسمية

(4) المالك هو متخذ القرار

إيجابيات وسلبيات المشروعات الصغيرة

الإيجابيات

1- سهولة التأسيس 2 - ووضوح الإجراءات الرسمية

3 - المالك هو متخذ القرارات فيما يتعلق بالعمل وتوجهاته

السلبيات

1- صعوبة الحصول على تمويل اللازم لإقامة هذا النوع من المشروعات لذلك يلجأ المالك إلى ثروته الشخصية أو الاقتراض من المؤسسات المالية قرضاً شخصياً،

2- والمسئولية الكاملة غير المحدودة لبعض الأشكال تجاه الخسائر والالتزامات المالية

من إيجابيات المشروعات الصغيرة

(1) سهولة التأسيس

(2) وضوح الإجراءات الرسمية

(3) المالك هو متخذ القرار

(4) جميع ما ذكر

من سلبيات المشروعات الصغيرة:

(1) مشكلة الحصول على التمويل اللازم لبدء المشروع

(2) صاحب المشروع هو متخذ القرارات في إدارة الشركة وتحديد توجهاتها

(3) المسئولية غير المحدودة لبعض الأشكال القانونية تجاه الخسائر والالتزامات المالية

(4) أ(و)ج

أشكال أخرى من الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة

1- **المشروعات المشتركة**: شركتين أو أكثر يشتركان في تنفيذ مشروع معين من أجل تحقيق ربح معين.

2- **المشروعات غير الربحية**: يتم تأسيسها لخدمة المجتمع ولا تهدف إلى ربح وتعفى من الضريبة مسؤوليتها الشخصية محدودة.

3- **التعاونيات**: وهي عبارة عن تجمع لمنتجي سلعة أو خدمة معينة، أو تجارة جملة أو تجار تجزئة ويعملون بشكل جماعي لخدمة أنفسهم. والأرباح تصرف على التعاونية لخدمة أعضائها

شركة التوصية بالأسهم

- تتألف شركة التوصية بالأسهم من فئتين من الشركاء هما:

1- **الشركاء المتضامنون**: ويجب أن لا يقل عددهم اثنين، ويكونون مسؤولين 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 والتزاماتها.

- يقسم رأس مال شركة التوصية بالأسهم إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول وتختلف قيمة رأس مال باختلاف الدول.

- يتولى إدارة الشركة شريك متضامن أو أكثر.

- تصفى شركة التوصية بالأسهم وتصفى بالطريقة التي يقرها نظام الشركة، وإلا فتطبق عليها الأحكام الخاصة بتصفية الشركة المساهمة الخاصة.

## المحاضرة الخامسة

تساعد دراسة الجدوى صاحب المشروع الصغير في اتخاذ قرار يتعلق:

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

☒ هل توصي دراسة الجدوى بإنشاء المشروع أم لا؟

☒ هل تنفذ 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.

- تعد دراسة الجدوى من العمليات الأساسية والمهمة من أجل ضمان توفير متطلبات النجاح والتقدم في المشروع.

(1) **بإنشاء المشروع من عدمه**

(2) زيادة المبيعات للمنتج

(3) زيادة الحصة السوقية للمنتج

(4) بمواجهة المنافسين

التوقيت الزمني الصحيح لعمل دراسة جدوى المشروع هو:

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:

- 1- التكلفة المحتملة.
  - 2- المردود المتوقع.
  - 3- 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.

(1) قبل أي خطوة من خطوات المشروع

- (2) مع أول خطوة من خطوات المشروع
- (3) عند حاجة الشركة لإعادة توازنها
- (4) مع مرحلة الإنتاج والإطمئنان لنتائج المشروع

إعداد دراسة الجدوى للمشروع الصغير تهدف إلى وضع صاحب المشروع:

- (1) أمام حقائق الإجراءات القانونية
- (2) أمام حقائق توضح مدى إمكانية تنفيذ فكرته
- (3) أمام حقائق الشروط الواجب عليه الوفاء بها
- (4) أمام حقائق توضح مدى جديته في العمل

تتضمن دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصغيرة

- (1) التكلفة المحتملة
- (2) المردود المتوقع
- (3) الإجابة أ و ب
- (4) ليست مما سبق

أولى مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية:

- (1) الدراسة المبدئية
- (2) دراسة الجدوى
- (3) دراسة الجدوى الاجتماعية
- (4) دراسة الجدوى المالية

في دراسة الجدوى الاقتصادية يجب :

- (1) البدء بدراسة الجدوى المالية
- (2) البدء بدراسة الجدوى التسويقية
- (3) البدء بالدراسة المبدئية
- (4) ليس من الضروري البدء بالدراسة المبدئية

في دراسة الجدوى الاقتصادية يجب :

- (1) البدء بالدراسة المبدئية
- (2) البدء بدراسة الجدوى التسويقية ، الفنية ، المالية
- (3) ب + د
- (4) دراسة الجدوى البيئية ، الاجتماعية و الاقتصادية

من مكونات دراسة الجدوى – الدراسة المبدئية وفيها يتم:

- (1) وضع خطة تسويقية تفصيلية لمنتجات المشروع
- (2) وضع خطة فنية تفصيلية لمنتجات المشروع
- (3) وضع خطة تسويقية وفنية وبشرية تفصيلية لمنتجات المشروع
- (4) وضع تصور مبدئي للمشروع لاتخاذ قرار السير في المشروع من عدمه

مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية

- (1) الدراسة المبدئية
- (2) دراسة الجدوى التسويقية
- (3) دراسة الجدوى الفنية
- (4) دراسة الجدوى المالية
- (5) دراسة الجدوى الاقتصادية
- (6) دراسة الجدوى الاجتماعية
- (7) دراسة الجدوى البيئية
- (8) تحليل الحساسية للمشروع

الدراسة المبدئية.

دراسة ثلاث أمور:

- المطابقة المبدئية لفكرة المشروع مع اللوائح والقوانين في البلد المزمع إقامة المشروع فيها.
- المطابقة المبدئية لفكرة المشروع مع العادات والتقاليد وقيم المجتمع.
- مدى الارتياح والانطباع على ان 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 بناءً على التنبؤ بحجم الطلب والمبيعات لنتائج المشروع
  - ✓ السعر المتوقع لمنتجات المشروع.
  - ✓ المواصفات المفضلة في السلعة التي سينتجها المشروع.
  - ✓ تقرير ما إذا كانت دراسة الجدوى تستكمل أو تتوقف .

## تفيد دراسة الجدوى التسويقية في معرفة

- (1) السعر المتوقع للمنتجات والمواصفات المفضلة
- (2) السوق العلمية
- (3) المتطلبات الحكومية
- (4) جميع ما سبق

## تفيد دراسة الجدوى التسويقية في:

- (1) اتخاذ قرار استكمال دراسة الجدوى من عدمه
- (2) اتخاذ قرار بالقيام بالدراسة المبدئية
- (3) اتخاذ قرار بإقامة علاقات طيبة مع العملاء
- (4) ليس مما سبق

عند دراسة الطلب على السلعة المراد تسويقها والتنبؤ بالمبيعات فإن ذلك يقع ضمن مهام:

أ- دراسة الجدوى المالية .

ب- دراسة الجدوى التسويقية .

ج- دراسة الجدوى الفنية .

د- دراسة الجدوى الاقتصادية .

تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبة في دراسة الجدوى الاقتصادية تقع ضمن:

- (1) دراسة الجدوى الفنية
- (2) دراسة الجدوى المبدئية
- (3) دراسة الجدوى البيئية
- (4) دراسة الجدوى التسويقية

## دراسة الجدوى الفنية

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

- (1) تحديد حجم المشروع
- (2) تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجية الملازمة
- (3) تحديد الآلات والمعدات الفنية
- (4) التخطيط الداخلي للمشروع
- (5) تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبة
- (6) تحديد العمالة المطلوبة وأفراد الإدارة
- (7) تحديد مسائل النقل
- (8) تحديد الفاقد في الإنتاج
- (9) تحديد موقع المشروع

يتم تحديد التخطيط الداخلي للمشروع في:

- (1) دراسة الجدوى الاقتصادية
- (2) دراسة الجدوى المالية
- (3) دراسة الجدوى الفنية
- (4) دراسة الجدوى البيئية

تشمل دراسة الجدوى الفنية للمشروع العنصر التالي:

- (1) مصادر التمويل المقترحة
- (2) توصيف السوق
- (3) تحديد موقع المشروع
- (4) المسؤولية الاجتماعية للمشروع

أن التكاليف التي تشمل التكاليف قصيرة الأجل يطلق عليها عن دراسة الجدوى المالية:

- (1) تكاليف ثابتة
- (2) تكاليف جارية
- (3) تكاليف تشغيلية
- (4) تكاليف استثمارية

تكاليف التشغيل لدورة واحدة تسمى:

- (1) تكاليف ثابتة
- (2) تكاليف جارية
- (3) تكاليف ثابتة وجارية
- (4) ليس مما سبق

في دراسة الجدوى المالية تسمى التكاليف التي تعنى بمستلزمات التشغيل لدورة واحدة وتكاليف الأجور والمركبات والوقود والطاقة ب :

- (1) التكاليف الثابتة
- (2) التكاليف الاستثمارية
- (3) التكاليف الجارية
- (4) التكاليف الكلية

من مصادر التمويل الاستثماري ما يلي

(1) القروض من البنك ورأس مال المملوك لصاحب المشروع

- (2) القروض طويلة الأجل
- (3) القروض المالية من الأصدقاء
- (4) الاجابة أ وب

مصادر تمويل المشروعات الصغيرة :

- (1) مدخرات مالك المشروع
- (2) الاقتراض
- (3) مدخرات مالك المشروع والاقتراض من المؤسسات المالية والبنوك والاشخاص
- (4) البنوك التجارية

من مقاييس الجدوى المالية في دراسة الجدوى المالية

- (1) الموازنات التقديرية
- (2) معدل العائد الداخلي
- (3) صافي القيمة الحالية
- (4) الاجابة ب و ج

تقاس الجدوى المالية من خلال :

- (1) النسب التقديرية للموازنات .
- (2) الأرباح والخسائر .
- (3) التدفقات النقدية .
- (4) صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي .

### يتم تحديد ربح المشروع في:

- (1) دراسة الجدوى الاقتصادية
- (2) دراسة الجدوى المالية
- (3) دراسة الجدوى الفنية
- (4) دراسة الجدوى التسويقية

### تعتبر دراسة الجدوى الاجتماعية:

- (1) ركن من دراسة الجدوى الاقتصادية
- (2) من الممكن عملها في دراسة الجدوى الاقتصادية
- (3) من الممكن تجاهلها في دراسة الجدوى الاقتصادية
- (4) تؤخذ في الاعتبار فقط

### بدون دراسة الجدوى البيئية في دراسة الجدوى الاقتصادية:

- (1) يتعرض المشروع لمشكلات في نسب الأرباح المحققة
- (2) يتعرض المشروع إلى مشاكل في تكيفه مع المجتمع الذي يعمل فيه
- (3) يتعرض المشروع لمشكلات في ضبط إجراءاته الداخلية
- (4) يتعرض المشروع لمشكلات في الأجل القصير فقط

#### 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 القيم 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

#### دراسة الجدوى البيئية

- لكل مشروع آثار بيئية موجبة أو سالبة - 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.



## المحاضرة السادسة

تعد الميزانيات النقدية أحد الأدوات التي يستخدمها المدير لتخطيط احتياجاته المالية حيث يتم من خلالها

تقدير الاحتياجات المالية وأدوات تخطيطها للمشروعات الصغيرة  
لا تستطيع المشروعات أن تقدر وبدقة احتياجاتها المالية وخاصة في ظل حالة عدم التيقن التي تعيشها المشروعات جميعاً.

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

- 1- تقدير النفقات خلال سنة قادمة لإنتاج المنتج.
- 2- ومتى سيتم أستراد كلفة الإنتاج والعوائد بعد بيع المنتج.
- 3- وتساعد مالك المشروع على التنبؤ بحاجته للتمويل في الفترات المختلفة

- 1) تقدير النفقات خلال سنة قادمة لإنتاج المنتج
- 2) معرفة العوائد المتوقعة بعد بعيد المنتج
- 3) التنبؤ لحاجة مالك المشروع للتمويل
- 4) **جميع ما سبق**

الميزانيات النقدية يتم من خلالها

- 1) تقدير النفقات خلال سنة قادمة لإنتاج المنتج
- 2) تحقيق نجاحات سريعة وأرباح طائلة
- 3) التنبؤ بحاجات المشروع التمويلية في فترات مختلفة
- 4) **الإجابة أ و ج**

لا تستطيع المشروعات أن تقدر وبدقة احتياجاتها المالية في ظل:

- 1) **عدم التيقن .**
- 2) المخاطر السياسية
- 3) كبر حجم المشروع
- 4) كبر حجم الأسواق

أحد الأدوات التي يستخدمها المديرين لتخطيط احتياجاتهم المالية وتأمين رأس المال المطلوب:

- 1) القروض قصيرة الاجل
- 2) القروض طويلة الاجل
- 3) **الميزانيات النقدية**
- 4) جميع ما ذكر

مصادر وأشكال تمويل المشروعات الصغيرة

- 1) مدخرات مالك المشروع النقدية.
- 2) الاقتراض من:
  - البنوك التجارية
  - المؤسسات المالية
  - الأشخاص.

يتم تمويل المشروعات الصغيرة من خلال

- 1) المدخرات النقدية لمالك المشروع
- 2) القروض البنكية
- 3) الاقتراض من الأشخاص
- 4) **جميع ما ذكر**

يقترض مالك المشروع الصغير في بداية المشروع ، لذلك ينبغي أن يراعي:

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

- 1) إمكانية وقدرة المشروع (مادية ومعنوية).
- 2) رأس المال المتاح للاستثمار.
- 3) الضمانات الإضافية.
- 4) الظروف البيئية المحيطة.
- 5) الحيطة والحذر

- 1) إمكانية وقدرة المشروع
- 2) رأس المال المتاح للاستثمار
- 3) الحيطة والحذر
- 4) **جميع ما سبق**

في بداية إنشاء المشروع الصغير، غالباً ما يلجأ مالك المشروع إلى

- 1) أمواله الشخصية
- 2) الأصدقاء والأصدقاء
- 3) **الإقتراض**
- 4) ليست مما ذكر

عندما يعتمد مالك المشروع الصغير في بداياته على الاقتراض فعليه مراعاة :

- (1) عدم الاقتراض من البنوك التجارية
- (2) السداد المبكر للقرض
- (3) رأس المال المتاح وقدرة المشروع المادية والمعنوية والظروف المحيطة
- (4) عدم استخدام المال المقترض إطلاقاً

#### أشكال الديون

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

□ 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 بدلا من القيام بشرائها.

من أشكال الديون ما يعرف بسندات الدين والتي تأخذ شكل :

- (1) الأسهم
- (2) أسهم وسندات
- (3) الكمبيالات والقروض
- (4) جميع ما سبق

أن الديون التي تأخذ شكل الكمبيالات والقروض يطلق عليها:

- (1) الأسهم
- (2) الديون التجارية
- (3) سندات الدين
- (4) ليست مما ذكر

أحد الأشكال التالية لا يقع ضمن أشكال الديون التي تعتمد عليها المشاريع الصغيرة :

- (1) سندات الدين
- (2) الديون التجارية
- (3) التأجير التمويلي
- (4) الكمبيالات

الديون التجارية أحد أشكال الدين في المشروعات الصغيرة وهو يعني

- (1) كمبيالات مقبولة الدفع
- (2) شيكات مقبولة الدفع
- (3) شراء مخزون أو معدات على حساب مفتوح
- (4) إصدار سندات ذات قيمة

شراء مخزون أو معدات أو توريد على حساب مفتوح وفق شروط معينة والتسديد على دفعات عند بيع المنتجات يسمى:

- (1) التأجير التمويلي
- (2) الديون التجارية
- (3) سندات الدين
- (4) الايجار المنتهي بالتمليك

من أهم الكشوفات المالية التي تساعد على بيان مركز المشروع المالي:

- (1) التدفق النقدي
- (2) الميزانية السنوية
- (3) أ+ ب
- (4) جميع ما ذكر مضافا الية كشف يوضح إيرادات ومصروفات المشروع

الأدوات المالية  
أهم الكشوف المالية التي تساعد على بيان مركز المشروع المالي:  
- الموازنة السنوية: وهي تعكس الحالة المالية للمشروع (الموجودات والمطلوبات) في تاريخ معين . وهي تقوم على المعادلة التالية:  
الموجودات = المطلوبات + رأس المال  
- كشف الدخل ويوضع فيه إيرادات المشروع ومصروفاته.  
- كشف التدفق النقدي ويظهر فيه التغيرات والتطورات الحاصلة في رأس المال العامل (الأصول الجارية - الخصوم الجارية) في المشروع الصغير منذ بداية العمل وحتى نهاية المدة المحدد

تعكس الحالة المالية للمشروع في لحظة معينة:

- (1) كشف الدخل
- (2) الموازنة السنوية
- (3) كشف التدفقات النقدية
- (4) الربحية

تعتبر ..... من أهم الكشوفات المالية التي تساعد على بيان المركز المالي للمشروع :

- (1) الموازنة السنوية
- (2) حساب الأرباح والخسائر
- (3) التكاليف الكلية
- (4) التكاليف الجارية

ما يوضح فيه إيرادات المشروع ومصروفاته يسمى:

- (1) كشف الدخل
- (2) الموازنة السنوية
- (3) كشف التدفقات النقدية
- (4) الربحية

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

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

تقيس نسبة السيولة قدرة المشروع على

- (1) تحقيق أرباح
- (2) الوفاء بالتزاماته المالية حال استحقاقها
- (3) تحقيق أكبر مبيعات ممكنة
- (4) إثبات الوجود في السوق

تقيس قدرة المشروع على تسديد التزاماته النقدية حال استحقاقها:

- (1) نسب النشاط
- (2) نسب المديونية
- (3) نسب الربحية
- (4) ليس مما سبق (نسبة السيولة)

يتم احتساب نسبة التداول من خلال قسمة:

نسبة التداول: وهي قدرة المشروع على تسديد التزاماته المالية الجارية:

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

- (1) مجموع الأصول الثابتة على الاحتياطات والأرباح المحتجزة
- (2) مجموع الأصول المتداولة على رأس المال
- (3) مجموع الأصول الثابتة على مجموع الخصوم المتداولة
- (4) مجموع الأصول المتداولة على مجموع الخصوم المتداولة

نسبة الربحية: وهي النسبة التي تقيس قدرة المشروع على تحقيق الربحية:

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

يمكن احتساب - نسبة الربحية - للمشروع من خلال:

- (1) قسمة إجمالي الربح على إجمالي المبيعات
- (2) قسمة صافي الربح على صافي المبيعات
- (3) قسمة إجمالي الربح على صافي المبيعات
- (4) قسمة صافي الربح على إجمالي المبيعات

ان نسبة الربحية هي التي تقيس قدرة المشروع على تحقيق الربحية، ويتم احتسابها من خلال:

- (1) قسمة إجمالي الربح على إجمالي المبيعات
- (2) قسمة صافي الربح على إجمالي المبيعات
- (3) قسمة إجمالي الربح على صافي المبيعات
- (4) قسمة صافي الربح على صافي المبيعات

الأصول التي يمكن تحويلها بسهولة الى نقد تسمى:

- (1) الاصول ثابتة
- (2) الاصول متداولة
- (3) دورة تشغيلية واحدة
- (4) الوفاء بالالتزامات تجاه الغير في الوقت المناسب

- الأصول المتداولة هي الاصول التي يسهل تحويلها إلى نقدية ويمكن استخدامها للوفاء بالالتزامات المتداولة اي المستحقة على الفور أو خلال الدورة التشغيلية.  
- الخصوم المتداولة هي التزامات قصيرة الأجل وواجب على الشركة القيام بالوفاء بها خلال سنة مثل الأجر المستحقة ، دائنو التوزيعات ...الخ.

الأجر المستحقة هي التزامات قصيرة الأجل وتسمى :

- (1) خصوم متداولة
- (2) اصول متداولة
- (3) خصوم ثابتة
- (4) اصول ثابتة

معدل دوران المخزون نسبة تشير الى عدد مرات تصريف المخزون ، وكلما زادت النسبة كانت:

- (1) في غير صالح الشركة
- (2) في صالح الشركة
- (3) لا تؤثر على الشركة
- (4) غير مهم بالنسبة للشركات

معدل دوران المخزون:  
معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات ÷ متوسط المخزون  
وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى الشركة وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح الشركة.

يحسب معدل دوران المخزون من خلال قسمة:

- (1) تكلفة المبيعات على متوسط المخزون
- (2) تكلفة المخزون على تكلفة المبيعات
- (3) تكلفة المبيعات على رصيد آخر المدة من المنتجات النهائية
- (4) تكلفة المبيعات على رصيد أول المدة من المنتجات النهائية

عندما نقسم صافي المبيعات على رصيد بضاعة آخر المدة فإننا نستطيع أن نحدد نسبة :

نسبة النشاط: وهي النسبة التي تقيس معدل دوران المخزون السلي:

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

- (1) المديونية .
- (2) النشاط .
- (3) الربحي .
- (4) التداول .

التمويل بالدين يعنى للمشروع الصغير (وجوب تسديد دفعات + فوائدها) وهذا فيه مخاطرة لمالك المشروع خاصة إذا كانت ثروته الشخصية هي الضمان الذي قدمه وقت الاقتراض وبالرغم من ذلك يتم اللجوء للاقتراض لأسباب عديدة منها:  
1- كلفة الفائدة المدفوعة على القرض تكون أقل من كلفة استخدام الثروة الشخصية (ويتم خصم دفعات الفائدة من الضريبة)  
2- القروض تمنح الريادي قدرات مالية كبيرة وربما تكون أكثر بكثير من ثروته الشخصية.  
3- تعتبر دفعات تسديد الدين تكاليف ثابتة وبالتالي أي ارباح تعود على المالك فقط

نسبة المديونية: وهي النسبة التي تفحص قدرة موجودات المشروع على الإيفاء بالديون المترتبة عليها:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع القروض والمديونية}}{\text{مجموع حق الملكية والاحتياطيات والارباح المحتجزة}}$$

## المحاضرة السابعة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة أمر:

- (1) غير هام
- (2) هام ويمكن عدم الأخذ به
- (3) هام وينبغي الأخذ به
- (4) غير هام وينبغي الحرص عليه

يساعد التخطيط الاستراتيجي المشاريع الصغيرة على :

- (1) تجنب كافة المخاطر
- (2) الاستفادة القصوى من العاملين
- (3) بلوغ غايتها النهائية
- (4) تحقق الأرباح

المدة الزمنية ليكون التخطيط استراتيجي في المشروعات الصغيرة:

- (1) يبدأ من ستة شهور فأكثر
- (2) يبدأ من سنة فأكثر
- (3) يبدأ من سنتين فأكثر
- (4) يبدأ من ثلاث سنوات فأكثر

تحليل البيئة والذي يتم ضمن التحليل الاستراتيجي يسعى إلى:

- (1) اكتشاف نقاط القوة والضعف فيه
- (2) اكتشاف قدرات المشروع
- (3) اكتشاف المزايا التنافسية
- (4) اكتشاف الفرص والتهديدات

من عناصر الإدارة الاستراتيجية -التحليل الاستراتيجي -فهو يقوم على تحليل المنظمة لاكتشاف

- (1) تحديد أفضل البدائل ثم تقييمها
- (2) الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة
- (3) المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع الصغير
- (4) إمكانات المنظمة ومن ثم تحليل أصحاب المصلحة من المشروع الصغير

تحليل بيئة المنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات تكون ضمن مسؤوليات

- (1) الرقابة الاستراتيجية
- (2) التخطيط الاستراتيجي
- (3) الاختيار الاستراتيجي
- (4) التحليل الاستراتيجي

عندما نقوم بعملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة فإننا سنتعرف على

- (1) المزايا التنافسية
- (2) قدرات وإمكانات المنظمة
- (3) الفرص والتهديدات
- (4) الاجابة ب و ج

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتضمن الكيفية التي من خلالها تتمكن المشروعات من بلوغ غاياتها النهائية خلال مدة الخطة.
- تعكس الخطة 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 الاستراتيجية.

عناصر الإدارة الاستراتيجية بشكل عام (التحليل-

الاختيار-التنفيذ-الرقابة)

❖ التحليل الاستراتيجي:

تحليل البيئة للمنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات، وتحليل المنشأة لمعرفة قدرات وإمكانات المنظمة وتحليل أصحاب المصلحة من المشروع الصغير.

❖ الاختيار الاستراتيجي:

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

❖ التنفيذ الاستراتيجي:

ويقوم على أخذ البديل المناسب النظر في إعادة هيكلة المشروع الصغير إعادة توزيع موارد إدارة التغيير حسب المستجدات الجديدة.

❖ الرقابة الاستراتيجية:

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

من خلال تحليل البيئة الخارجية يتم :

- (1) **تحديد الفرص والتهديدات**
- (2) تحديد نقاط القوة والضعف
- (3) تحديد الفرص ونقاط القوة
- (4) تحديد الفرص ونقاط الضعف

في الاختيار الاستراتيجي يتم :

- (1) تحليل بيئة المنظمة
- (2) **تحديد البدائل**
- (3) تحديد نظم الحوافز
- (4) تحديد نظم الرقابة

نستطيع ضبط أداء المنشأة عند تطبيق ما يعرف بالرقابة الاستراتيجية التي نحدد من خلالها

- (1) **نظام الرقابة والحوافز**
- (2) نظم المعلومات
- (3) الاجابة أ و ب
- (4) ليست مما ذكر

نستطيع ضبط أداة المنشأة من خلال تحديد نظم الرقابة ونظم الحوافز فيها وهذا يطلق عليه بـ:

- (1) **الرقابة الاستراتيجية**
- (2) التحليل الاستراتيجي
- (3) أ+ب
- (4) التنفيذ الاستراتيجي

إن إقرار رسالة المنظمة ووضع أهداف تكون من مسؤولية

- (1) **التخطيط الاستراتيجي**
- (2) التخطيط التكتيكي
- (3) التخطيط التشغيلي
- (4) ليست مما ذكر

يساعد التخطيط التكتيكي على

- (1) عملية صناعة القرارات التفصيلية طويلة الأجل
- (2) البرامج التشغيلية
- (3) **عملية صناعة القرارات التفصيلية قصيرة الأجل**
- (4) جميع ما ذكر

يتم صنع قرارات تتعلق بنوع العمل والشخص المنفذ وكيفية التنفيذ في :

- (1) التخطيط الاستراتيجي
- (2) **التخطيط التكتيكي**
- (3) التخطيط التشغيلي
- (4) التخطيط طويل الأجل

تصميم البرامج التشغيلية يقع ضمن عمليات التخطيط:

- (1) **التشغيلي**
- (2) الاستراتيجي
- (3) التكتيكي
- (4) التنفيذي

#### أنواع التخطيط

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



مزايا التخطيط

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

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة منها:

- (1) التوصل إلى نقاط القوة والضعف بالمنظمة
- (2) يتيح للشركة اقتناص الفرص وتجنب التهديدات
- (3) يتيح للشركة مواجهة المتغيرات الجارية في البيئة
- (4) كل ما سبق

من مزايا التخطيط ما يلي:

- (1) أخذ الحيطة والحذر والكشف عن الفرص المستقبلية ووضع الخطط اللازمة لمواجهة المتغيرات
- (2) يساعد على القضاء على جميع المشاكل
- (3) يخفف حدة المخاطرة وعدم التأكد (دي خاصية مميزة للتخطيط الفعال)
- (4) جميع ما ذكر

الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجي الفعال

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

من مميزات التخطيط الاستراتيجي الفعال أنه

- (1) يدفع نحو التفكير الريادي
- (2) يساعد على القضاء على جميع المشاكل
- (3) يخفف حدة المخاطرة وعدم التأكد
- (4) الإجابة أ و ج

أحد الخصائص التالية ليس له علاقة بخصائصالتخطيط الاستراتيجي الفعال:

- (1) الدفع نحو التفكير الريادي
- (2) مواجهة المنافسين
- (3) تحديد الافتراضات
- (4) إدارة المخاطر وعدم التأكد

تشخيص التهديدات والفرص في البيئة التي يعمل فيها المشروع الصغير تعتبر المهمة

- (1) الأولى من المهمات الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي
- (2) الثانية من المهمات الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي
- (3) الثالثة من المهمات الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي
- (4) السابعة من المهمات الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي

عند بناء الخطة الاستراتيجية ينبغي أن تقودنا إلى

- (1) بناء هيكل تنظيمي مرن
- (2) الهدف المنشود للمنظمة
- (3) نظام يحترمه الجميع
- (4) توجيه الموارد وتدقيق أعمال المشروع الصغير

من المهمات الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- (1) تشخيص التهديدات والفرص وجوانب القوة والضعف
- (2) صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها
- (3) أ + ب
- (4) ليست مما ذكر

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.

عند بناء الخطة التكتيكية ينبغي أن نقودنا إلى:

- (1) **تسهيل مهمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية .**
- (2) الهدف المنشود للمنظمة .
- (3) توزيع الأعمال .
- (4) بناء هيكل تنظيمي مرن .

أولى المهام الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي:

- (1) **صياغة الرسالة والرؤية**
- (2) بناء الخطط التكتيكية
- (3) توليد استراتيجيات بديلة
- (4) بناء خطة استراتيجية

خطوات بناء خطة المشروع الصغير

تحديد مستوى الأرباح المرغوب فيه المشروع، والاستثمار المطلوب، وتحديد الوقت المسموح به.	مسح واختبار السوق المستهدف.
أعداد كشف بالموجودات التي يستعين بها المشروع.	إعداد ميزانية تقديرية أولية.
تحديد مصادر الموجودات المطلوبة.	إعداد الموقع والمكان المناسبين.
إجراء الترتيب الداخلي للموجودات وأسلوب استخدام المساحات المتاحة.	تحديد الشكل القانوني للمشروع.
مراجعة جميع جوانب خطة البضاعة.	تحليل ودراسة المصاريف المتوقعة في ضوء طبيعتها الثابتة والمتغيرة.
تحديد نقطة التعادل للمشروع.	مراجعة إيجابيات وسلبيات البيع الآجل إذا ما تقرر ذلك.
مراجعة قائمة حدود المخاطرة المرغوب فيها وكيف تتعامل مع الحالات والظروف الناشئة.	بناء سياسة التعامل مع الموارد البشرية.
بناء نظام محاسبي ملائم لتوثيق الأعمال مالياً.	توقع التغييرات والتطورات الأساسية.

## المحاضرة الثامنة

تصنف المخاطر في المشروعات الصغيرة بأنه:

- (1) يمكن التنبؤ بها
- (2) لا يمكن التنبؤ بها
- (3) **بعضها يمكن التنبؤ به والبعض الآخر لا يمكن التنبؤ به**
- (4) من المحتمل أن تسبب مشكلات للشركة

هناك نوعين من المخاطر في المشروعات الصغيرة :

- (1) **مخاطر يمكن توقعها وأخرى يصعب توقعها**
- (2) مخاطر مالية وأخرى فنية
- (3) مخاطر تقنية وأخرى محاسبية
- (4) ليست مما ذكر

من ضمن مخاطر المشروعات الصغيرة والتي يمكن توقعها ما يلي:

- (1) **مخاطر تكلفة الأجهزة والمعدات والأثاث الخاصة بالمشروع**
- (2) مخاطر التطورات التكنولوجية
- (3) مخاطر سياسية وأخرى قانونية
- (4) جميع ما ذكر

المخاطر في المشروعات الصغيرة  
هناك نوعين أساسيين للمخاطر في المشروعات الصغيرة:

- 1- مخاطر يمكن توقعها وهي المخاطر التي يمكن التخطيط لها والتنبؤ بها مسبقاً مثل:
- مخاطر تكلفة المشروع وتكلفة الإشهار والتسجيل.
- **مخاطر تكلفة الأجهزة والمعدات والأثاث،**
- مخاطر أجور ورواتب موظفي المشروع.
- مخاطر الرسوم والضرائب المتوقعة،
- مخاطر تكاليف المواد الأولية.
- مخاطر أي تكاليف تتعلق بأعمال الترويج والإعلان.
- 2- **مخاطر يصعب التوقع بها:**
- 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

المخاطر السياسية والقانونية تعتبر من المخاطر التي :

- (1) يمكن توقعها .
- (2) يمن السيطرة عليها .
- (3) لا يمكن السيطرة عليها .
- (4) **يصعب توقعها .**

مخاطر التطورات التكنولوجية هي :

- (1) مخاطر يمكن التنبؤ بها
- (2) **مخاطر لا يمكن التنبؤ بها**
- (3) مخاطر غير مهمة
- (4) مخاطر غير مؤثرة على المشروع

تعاني المشروعات الصغيرة من المخاطر والتي تعكس في شكل:

- (1) خسائر المادية
- (2) خسائر المعنوية
- (3) خسائر النقدية
- (4) **كل ما سبق**

أي العبارات التالية لا يساهم في إدارة المخاطر في المشروعات الصغيرة

- (1) كتابة خطة المشروع
- (2) وضع خطة للطوارئ
- (3) الاتصال بشركات التأمين
- (4) **مخاطبة البنوك لحل الازمة**

لا بد من مراعاة التالي في إدارة المخاطر في المشروعات الصغيرة:

- (1) كتابة خطة المشروع
- (2) التنبؤ بالمستقبل
- (3) الاتصال بشركات التأمين
- (4) **أ + ج**

لا يدخل ضمن خسائر ملكية المشروع

- (1) **خسائر توقف العمل**
- (2) خسائر حق الملكية
- (3) خسائر أعمال السرقة والتخريب
- (4) الضرر المادي بالملكية

الإصابات والخسائر التي يتعرض لها عامة الناس ممن هم خارج المشروع تقع ضمن نطاق

- (1) **خسائر المسؤولية العامة**
- (2) خسائر تجاه المستخدمين
- (3) خسائر الملكية العامة
- (4) خسائر الأشخاص المهمين

أي من الخسائر التالية لا يغطيها التأمين :

- (1) **الدخل الذي يفقد نتيجة توقف العمل**
- (2) الحريق المفاجئ
- (3) السرقات الليلية
- (4) جميع ما ذكر

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.  
ولا بد 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.

هناك عدد من الخسائر التي لا ينظرها التأمين وهي خسائر:

- (1) الملكية
- (2) **توقف العمل**
- (3) المسؤولية
- (4) جميع ما ذكر

خسائر أعمال السرقة والتخريب تدخل ضمن خسائر:

- (1) **الملكية**
- (2) توقف العمل
- (3) المسؤولية
- (4) شخص مهم وأساسي

خسائر المسؤولية تكون مسؤولياتها تجاه :

- (1) المستخدمين فقط
- (2) **العامة والمستخدمين**
- (3) إدارة الشركة
- (4) العامة فقط

الكشف عن الخسائر

✚ **أولاً: خسائر الملكية**

ويندرج تحت هذا النوع اضرار ثلاثة هي:

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

- **الدخل الذي يفقد نتيجة توقف العمل.**
- وهناك نوع خاص من التأمين يغطي الضرر او الخسارة الناتجة عن توقف العمل
- 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 إذا تعرض أحد العاملين، أو اشخاص آخرين نتيجة العمل لأي اصابة، أو إذا 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 أفراداه المهمين ممن له وجوده الفاعل والهام والمؤثر في العمل مثل : صاحب المشروع، أو الشريك، أو أحد العاملين المهمين.

تكون الشركة قد حولت الخطر إذا:

(1) تم شراء التأمين

(2) تم تفادي ممارسة الأنشطة الخطرة

(3) تم امتصاص الخطر

(4) تم ابتكار سياسات إبداعية

تدار المخاطر التي تتعرض لها المشاريع الصغيرة من خلال :

(1) تحويلها إلى استراتيجيات إبداعية

(2) تجنبها واحتوائها لامتنصاص الخسائر

(3) الإجابة أ و ب

(4) التكيف معها وبناء الخطط حسب ظروف المخاطر

التأمين على المصنع ووفق إدارة المخاطر فانه يعني استخدام استراتيجية:

(1) تجنب الخطر

(2) احتواء الخطر

(3) تحويل الخطر

(4) استراتيجيات الخطر الإبداعية

يسمى الشخص الذي يمتلك خبره واسعة في مجال تغطية التأمين والاستراتيجيات المالية المتاحة مع

التعليمات التي تحكم كل حاله بـ:

(1) محترف التأمين

(2) مستشار التأمين

(3) وكيل التأمين

(4) ليست مما ذكر

اهم المعلومات المطلوبة لوكيل التأمين تكمن في :

(1) معرفة نوعية المخاطر وقيمتها المالية

(2) ماهية المخاطر المحتملة

(3) الظروف المحيطة بالمشروع

(4) حجم المخاطر المحتملة

أي من المعلومات التالية ضروري بأن تقدمه الشركات لوكيل التأمين :

(1) نوعية المخاطر ؟

(2) القيمة المالية للمخاطر

(3) قيمة الحماية المطلوبة

(4) جميع ما ذكر

أي من المعلومات التالية ضروري بأن تقدمه الشركات لوكيل التأمين :

(1) القيمة المالية للمخاطر ونوعيتها وقيمتها الحماية

(2) حجم الضرر المتوقع

(3) أ + ب

(4) ليست مما ذكر

تنظيم برنامج التأمين لإدارة المخاطر حتى تكون إدارة برنامج التأمين ناجحة تتبع الخطوات التالية:

- أولاً: حدد المخاطر. وما هي تحدياتها.  
ثانياً: أدرس تكاليف التأمين. وهنا ينبغي معرفة:
- ❖ المخاطر التي تؤمن ضدها، وما هي الخسارة التي تنجم عن كل منها.
  - ❖ تغطية التعرض للخسارة الأكبر أولاً.
  - ❖ استخدام مستوى عالي من الاستنتاجات.
  - ❖ تجنب تكرار أو مضاعفة التأمين.
  - ❖ شراء حزمة تأمين واحدة كبيرة قدر المستطاع.
  - ❖ مراجعة برنامج التأمين بشكل دوري.
- ثالثاً: ضع خطة لإدارة المخاطر.  
رابعاً: أحصل على النصيحة من وكيل تأمين محترف.

### الخطوة الأخيرة من إدارة برنامج التأمين:

- (1) تحديد المخاطر
- (2) دراسة تكاليف التأمين
- (3) وضع خطة لإدارة المخاطر
- (4) الحصول على النصيحة من وكيل تأمين محترف

لا يتم حسابه ضمن تغطية التأمين الأساسية نوع واحد من الآتي:

- (1) التأمين ضد الزجاج
- (2) التأمين ضد الحريق
- (3) تأمين المركبات
- (4) تعويض العمال

يعد من التأمين ضد الجريمة خيار واحد من الآتي:

- (1) التغطية الأساسية للتأمين
- (2) التغطية المرغوبة للتأمين
- (3) تغطية منافع الاستخدام
- (4) لا شيء مما سبق

تعويض العمال هو تأمين:

- (1) التغطية الأساسية
- (2) التغطية المرغوبة
- (3) تغطية منافع الاستخدام
- (4) ليس مما سبق

التأمين ضد الجريمة هو تأمين ضمن:

- (1) التغطية الأساسية
- (2) التغطية المرغوبة
- (3) التغطية الضرورية
- (4) تغطية منافع الاستخدام

من الأنواع التالية لا يدخل ضمن أنواع تغطية التأمين:

- (1) التغطية المرغوبة .
- (2) التغطية الأساسية .
- (3) التغطية القانونية .
- (4) تغطية منافع المستخدم .

### تغطية التأمين

هناك ثلاث أنواع رئيسية لتغطية التأمين:

التغطية الأساسية. وتشمل:

- 1- التأمين ضد الحريق.
- 2- تأمين المسؤولية وتشتمل تأمين المسؤولية القانونية وما ينتج عنها من تبعات وأضرار مترتبة عليها.
- 3- تأمين المركبات.
- 4- تعويض العمال.

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

- 1- تأمين توقف العمل نتيجة لضرر حصل للعمل.
- 2- تأمين ضد الجريمة.
- 3- التأمين ضد الزجاج.

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

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

## المحاضرة التاسعة

تصنف وظيفة الشراء على أنها وظيفة فنية وهذا يعني:

- (1) أن يقوم بها شخص من الشئون الإدارية
- (2) أن يقوم بها شخص من الشئون المالية
- (3) أن يقوم بها شخص متخصص في الشراء
- (4) أن يقوم بها شخص لديه دراية بعملية الشراء

تقوم وظيفة الشراء بتوفير المواد والتجهيزات التي يحتاجها المشروع، من هنا فهي وظيفة:

- (1) أساسيه
- (2) فنيه
- (3) ماليه
- (4) جميع ما ذكر

تعمل وظيفة عملية الشراء على:

- (1) تحقيق زيادة كفاءة إدارة الإنتاج
- (2) تحقيق زيادة كفاءة الموارد البشرية
- (3) تحقيق زيادة ربحية المشروع
- (4) تحقيق زيادة التفاعل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا

تهدف وظيفة الشراء إلى :

- (1) زيادة ربحية المشروع
- (2) تخفيض تكاليف الشراء
- (3) تحقيق الكفاية الاقتصادية في أعمال الشراء
- (4) جميع ما سبق

تهدف وظيفة الشراء إلى :

- (1) زيادة ربحية المشروع
- (2) البحث عن مصادر متنوعة للشراء
- (3) زيادة كمية البضائع
- (4) تقليل الخسائر

تعمل وظيفة الشراء في المشروعات الصغيرة على تحقيق:

- (1) أقل تكاليف الشراء
- (2) الحصول على اللوازم المطلوبة بالكمية المطلوبة
- (3) الحصول على المطلوب في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة
- (4) كل ما سبق

وظيفة الشراء وظيفة فنية تهدف إلى زيادة ربحية المشروع وهذا يستلزم :

- (1) شراء المواد عالية الجودة بأي ثمن
- (2) ضبط الإمدادات
- (3) تدفق السلع
- (4) تخفيض تكاليف الشراء وتوفير المواد بالسعر المناسب

تشكل اللوازم التي يستخدمها المشروع أحد أهم الموارد المادية اللازمة للمشروع واستمراره. يهدف المشروع إلى:

- 1- شراء أفضل الموارد.
- 2- بأقل التكاليف.
- 3- 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:

- 1- ضمان استمرار العمل في المشروع وعدم توقفه.
- 2- ضمان جودة المواد. وبالتالي جودة المنتج وزيادة القدرة التنافسية.
- 3- تحقيق الكفاية الاقتصادية في أعمال الشراء



تهدف وظيفة الشراء إلى زيادة ربحية لمشروع من خلال:

- (1) تخفيض تكاليف الشراء
- (2) ضمان المخزون مع مراعاة عاملي الوقت والكمية
- (3) تقليل الخسائر
- (4) **أ + ب**

تقاس جودة وظيفة الشراء من قدرتها :

- (1) **على تحقيق الكفاية الاقتصادية في الشراء**
- (2) على تحقيق الكفاية الإنتاجية في عملية الشراء
- (3) على تحقيق الكفاية المالية في عملية الشراء
- (4) على تحقيق الكفاية الإدارية في عملية الشراء

الإجراءات التي يتم اتباعها للشراء في المشروعات الصغيرة:

- (1) تختلف تماماً عنها في المشروعات الكبيرة
- (2) **هي نفسها في المشروعات الكبيرة غير أنها أكثر أهمية فيها**
- (3) هي نفسها في المشروعات الكبيرة غير أنها أقل أهمية فيها
- (4) تتفق في بعضها مع المشروعات الكبيرة وتختلف في البعض الآخر

تلعب عملية الشراء دوراً بارزاً في نجاح المشروعات الصغيرة ففشلها يؤدي:

- (1) فشل المشروعات المماثلة
- (2) فشل المشروع الصغير على المدى الطويل
- (3) **فشل المشروع الصغير على المدى القصير بسبب شح الموارد المالية**
- (4) الإجابة ب و ج

فشل المشروع الصغير على المدى القصير سببه يرجع إلى فشل:

- (1) **عملية الشراء**
- (2) عملية التسويق
- (3) عملية الإنتاج
- (4) عملية التمويل

أن فشل عملية الشراء في المشاريع الصغيرة يؤدي إلى:

- (1) ضعف المخزون
- (2) **فشل المشروع على المدى القصير**
- (3) **أ + ب**
- (4) إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمشروع

يجب أن ترتبط عملية الشراء في مجال التجارة بعملية التخزين مباشرة من هنا لزم أن تكون كمية البضاعة المرغوب شراؤها:

- (1) **تساوي تقديرات الحاجة المطلوبة بعد طرح الكمية المتوافرة**
- (2) تساوي تقديرات الحاجة المطلوبة بعد إضافة الكمية المتوافرة
- (3) تساوي تقديرات الحاجة فقط
- (4) ليست مما ذكر

#### إجراءات الشراء

- تشمل إجراءات الشراء جميع الأعمال والأنشطة التي يجب أن تنجز لتوفير المستلزمات كي يعمل المشروع بكفاءة.  
- وعادة تكون هذه الإجراءات واحدة سواء في المشروعات الصغيرة أو الكبيرة ويعتبر الالتزام بها في المشروع الصغير أكثر أهمية منه في المشروع الكبير.  
- فشل عملية الشراء يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع الصغير على المدى القصير، وذلك بسبب شح موارد المالية، مما يتطلب من صاحب المشروع الصغير الاهتمام أكثر بالإجراءات التالية :-  
اولاً: تحديد الحاجة إلى المخزون:  
ثانياً: اختيار الموردين ومواقعهم:

اولاً: تحديد الحاجة إلى المخزون:

تتم هذه العملية في المشروعات الصغيرة بأشكال عدة: بالنسبة للتاجر، تقوم على الحدس والتقديرات الخاصة 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 التجارة:** كمية البضاعة التي يجب شراؤها تساوي تقديرات الحاجة المطلوبة بعد طرح الكمية المتوافرة.

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

وتهدف عملية الشراء في المصنع الصغير إلى 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.

ترتبط عملية الشراء بعملية التخزين مباشرة في مجال :

- (1) التجارة
- (2) التصنيع
- (3) الخدمات
- (4) أ + ب

اختيار الموردين ومواقعهم من أهم النقاط التي ينبغي التركيز عليها في :

- (1) عملية الشراء
- (2) عملية البيع
- (3) عملية الإنتاج
- (4) كل ما سبق

عدم اختيار الموردين المناسبين لأعمال المشروع ومواقعهم يعتبر أحد أهم أسباب فشل:

- (1) عملية الشراء
- (2) عملية التخزين
- (3) عملية الإنتاج
- (4) عملية التسويق

من أنواع الموردين :

- (1) المنتجون
- (2) الوسطاء التجاريون
- (3) الوسطاء أو الوكلاء الوظيفيون
- (4) كل ما سبق

وهنا نميز بين ثلاث مجموعات من الموردين وهم:  
**المنتجون:** وهم المصنعين وأصحاب 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، كمثلي الصناعات، ومكاتب المشتريات الدائمة والمستقلة. وتنقسم هذه المكاتب الموجودة في مراكز التصنيع القيادية إلى قسمين رئيسيين هما:  
**الأول: السماسرة،** ويقوم هؤلاء بإجراء الاتصالات بين البائع والمشتري، ولا يتقاضون أجورا مقابل ذلك، ولكن البائع يدفع عمولة لهم ترتكز على نسبة مئوية من المبيعات.  
**الثاني: مكاتب المشتريات الدائمة،** وهي تمثل تجار التجزئة وتجار البيع بالجملة.

المصنعين وأصحاب المناجم والمزارعين ومنتجي المنتجات الطبيعية يصنفون ضمن مجموعة الموردين ضمن مجموعة:

- (1) الوسطاء التجاريون
- (2) المنتجون
- (3) السماسرة
- (4) الوكلاء الوظيفيون

يضطر ملاك المشاريع الصغيرة التي تعمل بنظام الامتياز التجاري (الفرنشايز) أو هؤلاء الذين يمثلون وكالات تجارية أن:

- (1) يحصلون على كافة احتياجاتهم المادية من المؤسسة المناحة للامتياز المحكرة للوكالة
- (2) يحصلون على بعض الدعم اللوجستي من المؤسسة المناحة للامتياز المحكرة للوكالة
- (3) لا يحصلون على أي نوع من الدعم المادي
- (4) ليست مما سبق

تقوم عملية تحديد الحاجة الي المخزون على ما يلي:

- إدراك الحاجة وتوصيفها: ويتم إدراك الحاجة من قبل ادارة التخزين أو الجهة صاحبة الحاجة.
- 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 المناحة للامتياز، أو المؤسسة المحكرة. وفي هذه الحالة، يكون المشروع مضطرا للتعامل مع مورد وحيد مهما تكمن الظروف، وفي حالة كان هناك مجال أمام المشروع الصغير لاختيار الموردين، فإن الأفضلية سوف تكون للموردين الذين يمكنهم:
- 1- توفير السلع بالشروط المطلوبة من حيث الجودة والنوع
- 2- توفير السلع بالأسعار والشروط المرغوب فيها والكميات المطلوبة
- 3- توفير المصداقية، أي أن السلع متوافرة لديهم باستمرار

عند التفاوض في عملية الشراء لابد من التعرف على:

- (1) المشتري صاحب الخبرة الكافية والمشتري العادي
- (2) المشتري صاحب الخبرة الكافية فقط
- (3) جميع الموردون
- (4) جميع ما ذكر

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.

غالباً عملية التفاوض في الشراء تكن حول:

- (1) الخصم النقدي
- (2) الجودة
- (3) التصميم
- (4) التواصل

أي من العوامل التالية ليس له علاقة بنجاح عملية الشراء:

- (1) استلام البضائع وفحصها
- (2) المتابعة بعد الشراء
- (3) الرقابة على أعمال الشراء
- (4) سياسة الشراء حسب الحاجة

أحد العوامل التالية لا يساهم في نجاح عملية الشراء:

- (1) استلام البضائع وفحصها .
- (2) المتابعة بعد الشراء .
- (3) العلاقة الطيبة مع المنافسين .
- (4) الرقابة على أعمال الشراء

عوامل نجاح عملية الشراء:

- المحافظة على العلاقات الطيبة مع الموردين.
  - استلام البضائع وفحصها: يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التكميلية الخاصة بإدارة الموارد المادية في المشروع الصغير،
  - 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، وشكاوى الزبائن، والمرتجات.
  - الرقابة 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 فحصها، باعتبار أ، الفحص هو الإجراء الوحيد الذي يمكن من خلاله التأكد من مدى التزام المورد بمواصفات الطلبية فيتم فتح سجل الشراء لرصد

- (1) سجل الشراء وهو سجل يرصد حركة شراء مختلف المواد التي يقوم المشروع بشرائها
- (2) سجل الموردين ويعني بمورد كل صنف، أو مجموعة من الأصناف اللازمة
- (3) سجل الرسومات والمواصفات وسجل العقود

الشراء ضمن الحد الأدنى من الكميات اللازمة ولفتره زمنية قصيره تسمى:

- (1) سياسة الشراء الدقيقة
- (2) سياسة الشراء حسب الطلب
- (3) سياسة الشراء حسب حجم التخزين
- (4) سياسة الشراء حسب الحاجة

الشراء ضمن الحد الأدنى من الكميات اللازمة ولفترة زمنية قصيرة تندرج تحت

(1) سياسة الشراء أو التصنيع

(2) سياسة الشراء حسب الحاجة

(3) سياسة الشراء و التخزين

(4) ليس مما سبق

سياسات الشراء:  
تعد سياسات الشراء من أهم القضايا التي تواجه أصحاب المشروعات الصغيرة ، وذلك نظرا لأهمية اختيار السياسة الملائمة للشراء. وهناك ثلاثة أنواع من سياسات الشراء هي:  
**سياسة الشراء أو سياسة التصنيع:** ويكون امام

صاحب المشروع خياران:

1- أن يتبع سياسة الشراء من الموردين،

2- ان يصنع المواد والمستلزمات في مشروعه.

**سياسة الشراء حسب الحاجة:** أي الشراء ضمن

**الحد الأدنى من الكميات اللازمة لفترة زمنية**

**قصيرة** وبخاصة عندما تكون السيولة النقدية

لدى المشروع كافية للاستثمار في المخزون،

وتسيير اعمال المشروع الاخرى.

**سياسة الشراء والتخزين:** حيث يتم شراء

كميات كبيرة من اجل التخزين لتغطي فترة

زمنية طويلة نسبيا. وعادة تتبع هذه السياسة

في حالات: ندرة الموارد في الأسواق، تأخير

عمليات التوريد من الموردين بسبب النقل

والشحن، الحصول على خصم الكمية

تخفيض نفقات النقل والشحن والتأمين، توقع

ارتفاع الأسعار مستقبلا.

لكي يحقق المشروع النجاح في عملية الشراء ينبغي التركيز على:

1. تحديد الحاجة من المخزون

2. إدراك الحاجة وتوصيفها

3. اختيار الموردين ومواقعهم

4. تحقيق أفضل شروط للتفاوض وخاصة شرط الحسم النقدي

5. الحفاظ على علاقات طيبة مع الموردين

6. استلام البضائع وفحصها

7. المتابعة بعد الشراء

8. الرقابة على اعمال الشراء

9. سياسات الشراء

## المحاضرة العاشرة

عندما يكون المخزون كبير جدا قياسا بالطلب فإن تكاليفه ستصبح :

(1) معقولة

(2) أقل مما هو مرغوب به

(3) لا تتأثر

(4) أعلى مما هو مرغوب فيه

عندما يكون المخزون كبير جدا قياسا بالطلب فإن تكاليفه ستصبح :

(1) أقل مما هو مرغوب به

(2) أعلى مما هو مرغوب به

(3) مرتفعة نوعا ما

(4) ليست مما ذكر

من أجل ضمان سير العملية الإنتاجية ومن ثم التأثير على أداء المشروع ككل فلا بد لإدارة المخزون توفير الموارد المادية ب

(1) التأمين المناسب

(2) التغليف المناسب

(3) الجودة المناسبة، الكمية المناسبة والوقت المناسب

(4) جميع ما سبق

أهمية إدارة المخزون

تهدف إدارة المخزون إلى:

تأمين توفر الموارد المادية الكمية المناسبة، الجودة المناسبة، التوقيت المناسب، لضمان سير العملية الإنتاجية، وضمان الاستثمار الاقتصادي للأموال في المخزون ومن ثم التأثير على أداء

والفشل في إدارة المخزون يعني:

في حالة كان المخزون كبير جداً قياساً بالطلب فإن تكاليفه ستصبح أعلى مما هو مرغوب فيه وقد تصل هذه التكاليف إلى 25% أو أكثر من الاستثمار الخاص بالمخزون وتتمثل هذه التكاليف في التالي:

فوائد الاستثمار في المخزون، وتكاليف التعيئة والشحن والاستهلاك، التأمين، تكاليف التخزين

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

يستطيع صاحب المشروع معرفة ما لديه من سلع بموجب:

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	
وصف	وحدة الإصدار
الوقت المطلوب للإعطاء	قيمة الوحدة
الكمية المطلوبة	نقطة إعادة الطلب
الحد الأقصى من المخزون	الحد الأدنى من المخزون
التاريخ	الكميات بوحدة الإصدار
ملاحظات	تحت الطلب
الرصيد الموجود	التسليم
	الاستلام

- (1) **سجلات المخزون الدائمة**
- (2) السجلات الاقتصادية
- (3) سجلات الكميات المطلوبة
- (4) جداول المخزون المنتهية الصلاحية

الكمية الاقتصادية لطلب الشراء هي:

- (1) الكمية الكبيرة من الوحدات
- (2) أقل كمية من الوحدات
- (3) **الكمية التي تصل فيها التكلفة الإجمالية للحصول على الوحدة أقل ما يمكن**
- (4) الكمية التي تغطي الحاجات الأساسية

**الكمية التي تصل فيها التكلفة الإجمالية للحصول على الوحدة أقل ما يمكن**

الكمية التي تغطي الحاجات الأساسية

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:

1. تكاليف الحصول

2. تكاليف حيازة المخزون

الكمية الاقتصادية لطلبات الشراء هي الكمية التي تصل

فيها التكلفة ..... للحصول على وحدة من المواد إلى حدودها الدنيا :

- (1) العادلة
- (2) الثابتة
- (3) المتغيرة
- (4) **الإجمالية**

**تكلفة الحصول على الوحدة واحدة من المخزون تنخفض عندما**

- (1) تزداد كمية المبيعات
- (2) تنخفض كمية الموارد المطلوبة وقت معين
- (3) **ترتفع كمية المواد المطلوبة وقت معين**
- (4) تنخفض كمية المبيعات

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 =  $\frac{\text{المصروفات التشغيلية الإجمالية لقسم المشتريات خلال فترة زمنية محددة}}{\text{عدد طلبات الشراء خلال فترة زمنية محددة}}$

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

ثانياً: تكاليف حيازة المخزون. وهي عبارة عن:

تكاليف حيازة المخزون والضرائب والاستهلاك وبطلان 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

الكميات الاقتصادية للطلب:

- (1) يتحكم فيها عامل التكلفة فقط
- (2) **يتحكم فيها عامل التكلفة وعوامل أخرى**
- (3) يتحكم فيها عامل الحسم فقط
- (4) يتحكم فيها عامل الأحجام المتنوعة في الإنتاج

## 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:

1-نسبة الاستهلاك (نسبة الطلب).

2-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.

هناك عوامل أخرى بجانب عامل التكلفة تحدد الكميات الاقتصادية للشراء منها :

- (1) عامل الحسم على الكمية
- (2) كمية الشراء
- (3) عامل الأحجام المتنوعة في الإنتاج
- (4) الإجابة أ و ج

تسمى النقطة التي تطلب فيها إدارة المشتريات كميات جديدة من المخزون ب :

- (1) حد العرض
- (2) حد الطلب
- (3) الحد الأدنى للمخزون
- (4) الحد الأعلى للمخزون

من متطلبات تخطيط الاحتياجات من المواد حساب المهل الزمنية وهي:

- (1) تعني فترة السداد
- (2) تعني فترة النقل
- (3) تعني فترة الإعداد
- (4) تعني فترة التوريد

من متطلبات نظام تحديد الاحتياجات من المواد :

- (1) الكمية الاقتصادية للشراء
- (2) المنتجات المماثلة
- (3) المنتجات المنافسة
- (4) تحديد الهيكل الفني للمنتج

معادلة الاحتياج الإجمالي:

(1) تساوي الاحتياج في التكرار

- (2) تساوي الاحتياج + الرصيد السابق في التكرار
- (3) تساوي الاحتياج - الرصيد السابق في التكرار
- (4) تساوي الاحتياج + رصيد آخر المدة في التكرار

طرق تقدير الكمية الاقتصادية للطلب.

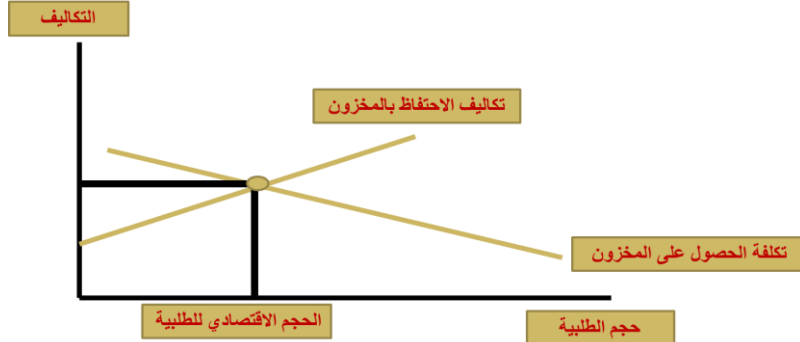
الطريقة الجدولية. وهي تقوم على:

1- اختيار عدة أحجام متباينة للطلب.

2- حساب التكاليف الكلية للمخزون لكل حجم.

3- اختيار الحجم الذي تكون تكاليفه الكلية أقل ما يمكن.

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 جدولة الإنتاج الرئيسية.



## المحاضرة الحادية عشر

يقوم الاقتصاد الإلكتروني على :

(1) بنية تحتية قوية في شبكات الاتصالات والحاسب الآلي وعناصر بشرية مدربة

(2) بنية تحتية قوية في الاتصالات

(3) بنية تحتية قوية في الحاسب الآلي والصناعات الثقيلة

(4) ب & ج

يقوم الاقتصاد الإلكتروني على ضرورة وجود :

(1) بنية تحتية قوية في شبكة المعلومات

(2) بنية تحتية قوية في الاتصالات والحاسب الآلي

(3) بنية تحتية قوية في الصناعات التحويلية

(4) بنية تحتية قوية في الصرف الصحي

يقوم الاقتصاد الإلكتروني على ضرورة وجود :

(1) بنية تحتية قوية في شبكات المعلومات

(2) بنية تحتية قوية في الصرف الصحي

(3) بنية تحتية قوية في الصناعات التحويلية

(4) ليست مما ذكر

أحد العوامل التالية لا يدخل ضمن المكونات

الأساسية للاقتصاد الإلكتروني :

(1) التسويق الإلكتروني

(2) البنية التحتية للأعمال الإلكترونية

(3) العمل الإلكتروني

(4) التجارة الإلكترونية

العمل الإلكتروني هو أحد المكونات الأساسية للاقتصاد الإلكتروني ومن أمثله

(1) التجارة الإلكترونية او ماتسمى التجارة عبر الانترنت

(2) العمليات التي تتم داخل المنظمة وتولد الإنتاج ومن ثم توجه إلى الزبون

(3) الاجابة أ و ب

(4) ليست مما ذكر

من الأمثلة على عمليات الاعمال الإلكترونية:

(1) التجارة الإلكترونية

(2) العمليات الإلكترونية التي توجه للزبون

(3) البنية التحتية للتجارة الإلكترونية

(4) الأجهزة والبرمجيات

أي من الأشكال التالية لا يأخذ شكل التجارة الإلكترونية :

(1) من البائع إلى المستهلك

(2) من حكومة بلد إلى حكومة بلد آخر

(3) مشروع صغير إلى آخر

(4) من الحكومة إلى المشروعات

نشاط يتعلق بعمليات البيع والشراء يدعي :

(1) التجارة الإلكترونية

(2) الإدارة الإلكترونية

المكونات الأساسية للاقتصاد الإلكتروني  
البنية التحتية للأعمال الإلكترونية: وتشمل التالي: المعدات،  
الأجهزة المادية، البرمجية، شبكات الاتصال  
البرمجيات، خدمات الاسناد، رأس المال البشري المسخر  
للأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.  
العمل الإلكتروني: ويمثل أي عملية تقود تنظيم العمل من خلال  
شبكات. ومن الأمثلة على عمليات الأعمال الإلكترونية  
- العمليات التي تولد الإنتاج، مثل اقتناء المواد وأتمته المخزين  
وعمليات الدفع والتسديد وإصدار الايصالات الإلكترونية.  
- العمليات التي توجه إلى الزبون، وتتضمن عمليات التسويق  
والبيع الإلكتروني ومعالجة طلبات الزبائن وطرق تسديد قيم  
السلع.  
- العمليات التي تتم داخل المنظمة وتتضمن خدمات الموظفين  
الآلية وعمليات التدريب وتدفق المعلومات  
التجارة الإلكترونية: وتدعى احيانا بالتجارة عبر الانترنت،  
والتي تمثل أي عملية تستكمل على شبكة الحواسيب وتتضمن  
نقل الملكية والحقوق الخاصة بالأموال المنقولة وغير المنقولة.

اشكال التجارة الإلكترونية:

يعني مفهوم التجارة الإلكترونية 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 الإلكترونية اشكالا عدة كما يلي:

- من البائع إلى المستهلك B2C
- من مشروع صغير إلى مشروع اخر B2B
- من الحكومة إلى المستهلك G2C
- من الحكومة إلى المشروعات G2B

اشكال الأعمال الإلكترونية:

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

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



دي الفقرة قبل المكونات الأساسية للاقتصاد الإلكتروني

وما جا عليها اسئلة

مكونات الاقتصاد الإلكتروني

- أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات ونموه إلى أحداث تغييرات أساسية في مجتمعاتنا واقتصاداتنا بشكل عام.

- 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)

- يستخدم جمهور المستهلكين شبكات الحاسوب لاختيار الباعة، وما يقدمونه من سلع وخدمات، كما تعلموا مقارنة الأسعار المعلنة ومن ثم اختيار ما يرغبون فيه.

3) التوسع الإلكتروني

4) الحكومة الإلكترونية

**تساهم الأعمال الإلكترونية في :**

1) تطوير الشبكة العنكبوتية

2) إيصال الخدمة أو المنتج إلى الزبائن

3) تسويق الخدمات وتطويرها

4) **الإجابة ب و ج**

**تساهم الأعمال الإلكترونية في :**

1) تسويق المنتجات

2) تهيئة متطلبات إيصال الخدمة أو المنتج إلى الزبائن

3) تسويق الخدمات وتطويرها

4) **جميع ما ذكر**

**نموذج عائد المحتوى الرقمي من وسائل الترويج على الانترنت وهو:**

1) **يعني المتاجرة في الملكية الفكرية**

2) يعني الترويج من الإعلانات

3) يعني الترويج من السمسرة على الانترنت

4) يعني الترويج من الرسوم على الخدمات

**نموذج عائد الرسم على العمليات التجارية من وسائل الترويج على الانترنت وهو:**

1) يعني المتاجرة في الملكية الفكرية

2) يعني الترويج من الإعلانات

3) **يعني الترويج من السمسرة على الانترنت**

4) يعني الترويج من الرسوم على الخدمات

**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:

**أولاً: نموذج عائد كتالوج الويب Web catalog Revenue Models**

بدأ نموذج عائد الكتالوج كفكرة قبل الويب بـ 100 عام، وكانت بدايته على يد آرون مونتجومي 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 المبنى على الكتالوج تتم كالتالي:

يتم تكوين علامة تجارية ممتازة في السوق.

ثم يستخدم هذه العلامة وقوتها من خلال الكتالوجات المطبوعة التي ترسل بالبريد إلى المشتريين المتوقعين.

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 المدعوم 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 المدعوم 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 بالرسم على العملية الجارية Fee-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 بالرسم على الخدمة Free-for-Service Revenue Models**

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

**سابعاً: العائد المتغير**

- موضوعات استراتيجية العائد .... (قنوات التوزيع، التحالفات الاستراتيجية، التجارة الجواله)

**الموظف الافتراضي هو ذلك الشخص الذي :**

- 1) يعمل في المنزل أو السيارة
- 2) ينجز مهام الوظيفة دون تواجد مادي أو فعلي
- 3) يتواجد جزئياً في مكان العمل
- 4) **جميع ما ذكر**

**الموظف الافتراضي هو ذلك الشخص الذي ينجز عمله :**

- 1) **دون أن نراه**
- 2) بشكل أساسي
- 3) أ + ب
- 4) ليست مما ذكر

**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:**

1. تحديث وتجديد الموقع ومحتوياته حتى يكون مثيراً وجذاباً.
2. إضافة قيمة جديدة للموقع من خلال تقديم خدمات أو معلومات جديدة.
3. توفير تطبيقات ووصلات توافق اهتمام العملاء مثل البورصة والأخبار المالية.
4. سهولة حصول العملاء على الخدمة بسرعة وسهولة وإضفاء المتعة والإثارة بالصور والرسوم المتحركة.
5. أن تمثل الوصلات المرجعية قيمة للعملاء.
6. التأكد الدوري على الوصلات المرجعية وفعاليتها.
7. الرد على تساؤلات العملاء.
8. ضمان سرية معلومات العملاء.

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

ومدير الموقع ينبغي أن يؤدي الأمور التالية:

- 1) ينسق جميع أعمال وأنشطة الموقع.
- 2) التأكد من أن المعلومات تستهدف السوق.
- 3) يهتم بالتفاصيل ولديه قدرة على متابعة العملية الإدارية والتعاون مع فريق العمل.
- 4) متابعة زوار الموقع ومراقبة الوصلات المرجعية الداخلية والخارجية.
- 5) 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 المعطن عنه.

وأكثر الإعلانات شيوعاً على الإنترنت إعلانات الشعارات **Banners** وهي إعلانات 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 أو 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 للبيت أو المجتمع.

## المحاضرة الثانية عشر

تتأثر عملية تسعير السلع والخدمات بـ:

- (1) الأهداف العامة للمشروع
- (2) الغاية من المنتج أو السلعة التي سيقدمها المشروع
- (3) مرونة الأسعار ووفرة الموارد الداخلة في عملية انتاج السلع والخدمات
- (4) **جميع ما سبق**

التسعير هو أحد عناصر المزيج:

- (1) المالي
- (2) الترويجي
- (3) الإنتاجي
- (4) **التسويقي**

السلعة هي إحدى عناصر المزيج

- (1) السلعي
- (2) **التسويقي**
- (3) الترويجي
- (4) الإنتاجي

- 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 والبيع.  
- 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، والاتفاق على الهامش الربحي) **والخارجية** (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وعوامل السوق وحدة المنافسة) تلعب دورا في نجاح المشروع الصغير

اهداف التسعير

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

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

- (1) **الأهداف العامة للمشروع** (المالية والتسويقية والتنفيذية)
- (2) **الغاية من المنتج أو السلعة التي سيقدمها المشروع.**
- (3) **مرونة الأسعار المتعلقة بالسلع الاستهلاكية.**
- (4) **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 أو الخدمة التي يقدمها وقد تبني المعنيون في حقل التسويق هذه المكونات الاربعة للمزيج التسويقي منذ عام 1960 وهي:

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

عند بناء استراتيجية التسعير في الأعمال الصغيرة لابد من مراعاة الآتي:

- (1) وضع أعلى سعر للسلعة أو الخدمة ومراعاة الوضع التنافسي
- (2) أن يتحلى السعر بالمرونة اللازمة في حالة الزيادة والنقصان
- (3) **الاجابة أ و ب**
- (4) وضع السعر الذي تراه المؤسسة الصغيرة دون النظر إلى أسعار المنافسين

عند بناء استراتيجية التسعير في المشروعات الصغيرة لابد من مراعاة التالي:

- (1) مرونة السعر
- (2) الحد الأعلى في السعر
- (3) دراسة الوضع التنافسي بشكل عام
- (4) **جميع ما ذكر**

### استراتيجيات التسعير في المشروعات الصغيرة

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

- 1- **التحليل النفسي:** عند اختيار استراتيجية تنافسية لا بد وان يتم **النظر الى الوضع التنافسي** بصورة عامة وليس الاقتصار على استراتيجية السعر التي يتبعها المنافس للمشروع الصغير.
  - 2- **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 ما يمكن أن يفرض من قبل منتج السلعة أو الخدمة في سوق معين.
  - 3- **مرونة السعر:** وتعني **حدود الزيادة والنقص في سعر السلعة** أو الخدمة التي يعرضها المشروع الريادي.
- المتغيرات ذات العلاقة بالتسعير ليست هناك وصفة دائمة لكيفية تحديد سعر السلعة أو الخدمة، وإنما هناك مؤشرات ومعايير بالإمكان اعتمادها لتحديد السعر المناسب منها:
- 1- **استراتيجيات التسويق:** عندما يختار صاحب المشروع استراتيجية تسويق معينة فإنه لا بد له وان يعمل على تحليل السوق والوضع التنافسي العام ومعرفة أي الأسعار يمكن إعلانها على الزبائن في ضوء القدرة الشرائية وموقف المنافسين له.
  - 2- **المزيج التسويقي:** وينطوي على معرفة العلاقة بين متغيرات هذا المزيج وعدم نسيان عملية التوزيع وأعبائها.
  - 3- **تخمين الطلب:** بمعنى الوقوف على رغبة الزبائن في شراء السلعة وتكرار شرائها وموعد ذلك وكمية الطلب فهذه العناصر كلها تلعب دوراً في اختيار السعر المناسب للسلعة أو الخدمة المطلوب عرضها في السوق.
  - 4- **كلفة السلعة أو الخدمة:** وهي القاعدة التي ينطلق من خلالها صاحب المشروع الريادي عن تحديد السعر باعتبار انه يرغب في استرداد ما تم انفاقه حتى تمكن من طرح سلعته في السوق.
  - 5- **عوامل بيئية:** لا بد 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، الحكومة، والاضلاع الاجتماعية، العامة)
  - 6- **اهداف عملية التسعير:** يضع صاحب المشروع الريادي الصغير جملة من الأهداف في الاعتبار عند الشروع بتسعير أي سلعة أو خدمة ومن هذه الاهداف: (زيادة دخله، السعي لبلوغ مستوى مستقر من السعر، الرغبة في بناء علاقة مع الزبائن)

عندما تسعر السلعة كما يسعها المنافسون فإن هذه الفلسفة تسمى:

- 1) **التسعير المستند إلى السعر التنافسي**
- 2) التسعير المستند إلى الزبائن
- 3) التسعير المستند إلى التكلفة
- 4) أ + ج

من الفلسفات التالية لا يقع ضمن فلسفة عملية التسعير :

- 1) التسعير المستند إلى التكلفة .
- 2) التسعير المستند إلى السعر التنافسي .
- 3) **التسعير المستند إلى الربح فقط .**
- 4) التسعير المستند إلى الزبائن .

## فلسفة عملية التسعير

**أولاً: التسعير المستند إلى التكلفة:** تعتمد عملية التسعير هنا على تكلفة السلعة أو الخدمة المرغوب في تقديمها الى السوق، ووفق الاساليب التالية:

- اضافة 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
- اضافة نسبة مئوية غير محدد الى تكلفة السلعة ويسمى هذا الاسلوب بالتكلفة زائد التسعير
- 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 انطلاقا من الوضع التنافسي السائد في السوق بين المشروعات المماثلة أو التي تقدم سلعة مماثلة بديلة.

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

**تسعير السلعة كما يسعها المنافس:** بمعنى انه يجب على صاحب المشروع الريادي تسعير سلعته مقارنة باسعار المنافسين له.

تحديد السعر لتوسيع قاعدة الزبائن: أو كما تدعى أحيانا تسعيرة اختراق السوق والغاية من هذا الاسلوب اختيار السعر المناسب الذي يجذب الزبون ويغريه ويمنعه من السعي وراء سلع المنافسين.

البحث عن حصة سوقية أوسع: 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 يشبع احتياجاتهم من السلع والخدمات المعروضة في السوق يراه 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 المعطى 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 تآثرهم بالسعر فيزداد اندفاعهم نحو اقتناء السلع ذات السعر الترويجي.

**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.

**للوصول إلى تسعيرة ناجحة للمشروع ينبغي:**

- (1) أن تقارن الأسعار مع المنافسين الآخرين
- (2) أن يتمسك المشروع باستراتيجية دقيقة جدا في التسعير
- (3) **أن يكون المشروع مرنا في التسعير**
- (4) أن تتولى المالية هذه المسؤولية

**أن فهم الإطار الجغرافي والديمقراطي للسوق يندرج تحت إطار**

- (1) تحليل سوات SWOT
- (2) **تقسيم السوق**
- (3) المزيج التسويقي
- (4) تحليل اثنان من القوى التنافسية الخمس

**نصائح لتسعيرة ناجحة**

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

## المحاضرة الثالثة عشر

يعتبر الإعلان أحد أهم عناصر :

- (1) المزيج الترويجي
- (2) المزيج التسويقي
- (3) المزيج الإعلاني
- (4) الاتصال بالعملاء

العلاقة بين عملية الشراء وعملية الترويج علاقة :

- (1) طردية
- (2) عكسية
- (3) متبادلة
- (4) ذات اتجاه واحد

عناصر المزيج الترويجي

1-الإعلان 2-البيع الشخصي 3-تنشيط المبيعات 4-العلاقات العامة

إثر عملية الشراء على الترويج

يؤثر الشراء على الترويج ويؤثر الترويج على الشراء: علاقة متبادلة

يؤثر الترويج على الشراء

- (1) الوصول للمقررين
- (2) لفت الانتباه
- (3) الاهتمام بالمنتج
- (4) الافئاع وتقليل مخاطر عملية الشراء
- (5) دفع المشتري للشراء
- (6) تشجيع عملية تكرار الشراء

يؤثر الشراء على الترويج:

- (1) طبيعة المنتج.
- (2) خبرة المشتري
- (3) تعداد البدائل والمنافسة

المزيج الترويجي والصورة الذهنية للمنظمة.

وينبغي هنا عدم النظر إلى المزيج الترويجي بنظرة 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 أثر في ذلك

الإعلان

- يعتبر الإعلان أهم عناصر المزيج الترويجي غير المباشرة والتي يستخدمها رجال التسويق للاتصال بالسوق والترويج لمنتجاته. ويعرف على أنه:
- عملية اتصال غير شخصي بين المعلن وجمهوره المستهدف عن طريق وسائل الاتصال العامة لتوصيل رسالة معينة بغرض التأثير فيهم نظير دفع أجر معين مع الإفصاح عن شخصية المعلن.

الرسالة الإعلانية هي ترجمه لأفكار نود نقلها إلى الجمهور في شكل عبارات قد تعتمد على :

- (1) صور رمزيه
- (2) حقائق
- (3) حقائق أو صور رمزيه أو كلاهما
- (4) ليست مما ذكر



## مراحل الاعلان

1 - تحديد الاهداف الاعلانية.	2 - اختيار الاستراتيجية الاعلانية.	3 - صياغة الرسالة الاعلانية.
4 - تصميم الخطة الاعلانية.	5 - اختيار الوسيلة / الوسائل الاعلانية.	6 - تنفيذ الخطة الاعلانية.
7 - تقييم الاعلان.		

## أولاً: أهداف الإعلان

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

## صفات الأهداف الاعلانية:

- 1- أن تكون الأهداف محددة كمياً.
- 2- تحديد الجماهير المستهدفة للحملة.
- 3- تحديد المستوى الذي عليه العوامل المطلوب تطويرها قبل الحملة

## ثانياً: استراتيجيات الإعلان

- 1- المحافظة على السوق (الحقائق). تعتمد في رسالتها على صفات ومميزات السلعة لخلق صورة ذهنية عن العلامة
- 2- المحافظة على السوق (الرمز). التأثير في مشاعر الجماهير ودفعهم للتمسك بالعلامة.
- 3- تغيير السوق (الحقائق).
- 4- 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:

1 - أهداف تعريفية.	2 - أهداف تعليمية.	3 - أهداف تذكيرية
--------------------	--------------------	-------------------

## رابعاً: اختيار الوسيلة

## المراحل التي تمر بها الرسالة:

- 1- جذب الانتباه
- 2- إثارة الاهتمام
- 3- خلق الرغبة

## عناصر الرسالة الاعلانية:

- 1- تصميم الهيكل
- 2- تحرير الرسالة
- 3- الإخراج

## اختيار وسائل النشر:

1. تحديد فئة الوسيلة (التلفزيون مثلاً)
  2. تحديد نوع الوسيلة (أي قناة تلفزيونية).
  3. موقع الرسالة في الوسيلة (متى سيعرض وما هو مكانه)
- الوسائل التي تؤثر في اختيار وسائل النشر
- 1- التوزيع
  - 2- الجمهور
  - 3- التكلفة
  - 4- تأثير الوسيلة

## خامساً: أهم أساليب تحديد الموازنة الاعلانية:

1. نسبة من المبيعات السابقة، الحالية، المتوقعة.
2. وفقاً للمنافسين.
3. التقدير الشخصي.
4. الطرق الكمية.
5. تكلفة تحقيق الاهداف

## سادساً: تقييم الإعلان

- تقييم نتائج الاعلان (قبلي وبعدي).
  - تقييم جودة الاعلان: يضاف على تقييم نتائج الاعلان أن يتم تقييم تحقق التالي
- |                             |            |
|-----------------------------|------------|
| للمجتمع المستهدف من الاعلان | ✓ الانتباه |
|                             | ✓ الاهتمام |
|                             | ✓ الرغبة   |
|                             | ✓ السلوك   |



## المحاضرة الرابعة عشر

من الإشكاليات التي تتنافى وأخلاقيات العمل هو ما يعرف بتضارب المصالح والذي يعني:

- 1) تضارب مصلحة المنظمة مع المصلحة العامة
- 2) تضارب مصلحة الفرد مع مصلحة المنظمة
- 3) الإجابة أ وب
- 4) تضارب مصلحة صاحب المشروع مع مصلحة الوظيفة

الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل:

- تضارب المصالح. **بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة** (الهدايا والرشاوي)
- ثقة الزبون. تسريب معلومات عملاء المنظمة 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 شخصية وأهدارها.
- الاتصالات. حدوث خلل عند نقل المعلومات بين مختلف الأطراف إما بالكذب أو المبالغة أو ببث الإشاعات.

من العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي للفرد ما يلي :

- 1) تكوينه عائلي
- 2) تكوينه الشخصي
- 3) الإجابة أ وب
- 4) ليست مما ذكر

أن ما يؤثر في السلوك الأخلاقي للمشروع الصغير هو:

- 1) الثقافة التنظيمية
- 2) الوصف الوظيفي
- 3) الهيكل التنظيمي
- 4) لاشئ مما سبق

العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

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

للوصول إلى منظمة أخلاقية يجب أن يتوفر فيها:

- 1) التزام أخلاقي بعيد المدى
- 2) دستور أخلاقي مكتوب
- 3) آليات لتشجيع الإفصاح عن الجوانب الغير أخلاقية
- 4) جميع ما ذكر



**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 ثلاثة مجالات رئيسية:

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

**مداخل مختلفة لتفسير الأخلاق:**

- 1- المدخل المنفعي. هو سلوك أخلاقي ينجم عنه أكبر فائدة لأكثر عدد من الناس. (تسريح 30% من العمال للحفاظ على 70%)
- 2- مدخل الفردية. سلوك أخلاقي يستند إلى المنفعة الشخصية الذاتية على المدى الطويل.
- 3- مدخل الحقوق. هو سلوك أخلاقي يحترم ويحافظ على الحقوق الأساسية للإنسان.
- 4- مدخل العدالة. هو سلوك أخلاقي يستند إلى معاملة الناس بنزاهة وحيادية

**تبرير السلوك اللاأخلاقي كالرشوة على سبيل المثال:**

- ◆ أقتاع 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، ويؤيده 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 التنبؤ. وتقوم على تجنب الاتفاق 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) المؤسسية والمواطنة الصالحة.**

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

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

تم بحمد الله جمع اسئلة الاعمال الصغيرة لست نماذج مع اضافة المحتوى كامل وذلك بفضل الله ثم

مساعدة الأخت الوردية الخجولة وأم حنان وأم ود جزاهم الله عني خير الجزاء وتم اضافة اختبار الترم

الاول 37 من قبل اخونا N0000N جزاه الله خيرا راجية من المولى التوفيق والسداد للجميع

Omjehaad ☺