

# توضيح

يتضمن هذا الملخص  
النقاط والفقرات التي وردت في نماذج الاختبارات السابقة ..  
تم اعداده ليكون كمراجعته مختصره وسريعه  
**ولا ننصح** بالاعتماد عليه فقط ..

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق والنجاح  
أعضاء ورشة إدارة الأعمال الصغيرة  
" الدفعه الماسيه "

# الماضرة الأولى

## \*. الريادة.\*

الريادة كلمة متعددة الأبعاد قد تتعلق بـ :

الفرد أو الشركة أو الإقليم أو الصناعة أو حتى بشعب معين

وتعني في اللغة الإنجليزية : Entrepreneurship

وتعرف بأنها : \* ذلك المشروع الصغير والكبير

\* القوة والملكية في آن واحد (أي مالك المشروع هو من يملك ويدير)

وهي مزيج من :

الابداع والابتكار ، التميز ، النمو والربح ، الاختراع ، الاكتشاف ، الشيء غير المألوف ، الشيء المليء بالقوة والنشاط ، العمل الخلاق ، تحمل المخاطرة .

متطلبات إقامة المشروعات الريادية :

- ❖ السياسات والبرامج الحكومية : التي تسهم في دعم الأعمال الريادية من خلال: توفير البيئة الاقتصادية المشجعة والمحفزة، إيجاد البنية التحتية الضرورية للمشروعات.
- ❖ الخلفية الثقافية والاجتماعية والمهنية للشخص.
- ❖ 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.
- ❖ دور الأشخاص الرياديين الذين حققوا نجاحاً متميزاً في أعمالهم في جذب الأشخاص الآخرين وتشجيعهم على البدء بممارسة الأنشطة الريادية

يعود مفهوم الريادي في العمل تاريخياً إلى:

في القرن ١٨ تم التمييز بين الشخص الذي يزود الآخرين برأس المال باعتباره مستثمراً وبين الشخص الذي يحتاج رأس المال باعتباره ريادياً ليستخدم رأس المال.

وفي القرن ١٩ عرف الريادي بأنه الشخص الذي ينظم المشروع ويديره للحصول على مكتسبات فردية مستخدماً مهاراته وخبراته على أمل ان يحقق مكاسب من خلال تشغيل هذه المصادر، وتعرضه للمخاطر.

وفي القرن ٢٠ عرف الريادي بالمبتكر المبدع الذي يعيد تنظيم شكل الإنتاج باستخدام اختراع معين أو وسيلة تكنولوجية جديدة، أو انتاج سلعة قديمة بطريقة جديدة ....

## الريادة التنظيمية تعرف بأنها :

مجموعة الإجراءات التي تقوم بها شخص او مجموعة من الأشخاص من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات. تصنف العلاقة بين أنشطة الريادة وزيادة نمو اقتصاديات الدول بأنها **علاقة طردية** ، إذ أن كلما زادت الأنشطة الريادية زاد النمو الاقتصادي

تعتبر الريادة مهمة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل في:

- إحداث 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.
- إحداث 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.
- التنوع الكبير في الجودة والتنوعية، إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة وإبداعاً اقتصادياً.

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 مسعى قانوني.
- \* تقديم ابتكار إلى السوق : يعتبر الابتكار جزء مهماً من أنشطة الريادة وعنصراً أساسياً لإيجاد الثروة، خاصة وان تقديم الابتكار هو المهمة الأساسية للريادي. (منتج جديد، تطوير منتج، أسلوب جديد يقلل التكلفة أو أكثر ملائمة)
- \* 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.

## المشروعات الصغيرة :

تحدد المشروعات الريادية الصغيرة أسواقها حسب نظامها، أي تتحرك حسب السوق او الزبون بغض النظر عن حجمها أو قطاع الصناعة التي تعمل فيه، بينما تقوم المشروعات الكبيرة على أساس متغير العرض. تعتبر المشروعات الصغيرة أكثر ميلاً إلى الأخذ بالمخاطرة لأنه ليس لديه الكثير لتخسره.

## تصنيف الرياديين كما أشار لا ندو landau :

قد يكون الشخص : \* مغامر : إذا كانت درجة المخاطرة عالية ودرجة الإبداع منخفضة.  
\* توافقي : درجة مخاطرة منخفضة ودرجة إبداع منخفضة. معتمدا على هامش التحسينات أو الإبداع من المؤسسات القائمة.

\* ريادي : يقبل على العمل بدرجة عالية من الإبداع والمخاطرة.

\* حالم : يقدم على العمل عندما تكون درجة المخاطرة منخفضة ودرجة الإبداع عالية .

الجامعة الأردنية

## الماضرة الثانية

### \*. مدخل دراسة الريادة \*

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 كفاءة.
- قبول المخاطرة.
- تعظيم عوائد المستثمرين .
- المعلومات عن السوق .

### العوامل المؤثرة في تكوين الريادة :

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

١. العوامل الشخصية
٢. العوامل التي تتعلق بالمنظمة
٣. العوامل الخارجية

### ١/ العوامل الشخصية :

أ- نوع الشخصية : ( انطوائي ، سلبي ، إيجابي ، متحفظ عفوي )

ب- سمات الشخصية : ( الابتكار ، القدرة على السيطرة ، الاستقلالية ، الرغبة في القيادة ...)

### ج- التطور الاجتماعي:

- الريادي يتطور ولا يولد
- لا يتم الحكم على الشخص بأنه ريادي من خلال عمل يقوم به ، ولكن من خلال أشخاصا رياديين .
- التعليم .
- العمر ، أثبتت الدراسات أن أنشطة الريادة تبدأ من عمر ٢٢ حتى ٤٥ سنة .
- تاريخ العمل .
- الأصدقاء .
- المخاطرة وحب المغامرة .

## ٢/ العوامل المنظمة :

- يعتبر الهيكل التنظيمي عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح المشروع الريادي .
- أصبح التنظيم المرن مورداً مهماً من موارد المنظمة .
- يقل الاعتماد على الأطر التنظيمية الهرمية وتبنت المنظمات المتميزة في مفهوم السيولة التنظيمية والذي يعتمد فيه على شبكة واسعة من الاتصالات غير الرسمية والمفتوحة .

## ٣/ العوامل الخارجية :

- \* السمات العامة للمجتمع وهي : الثقافة السائدة في المجتمع
- \* توفر أجواء الحرية في المجتمع .
- \* السياسات والقوانين والأنظمة .

## تعتبر الريادة ظاهرة فردية بشكل أساسي وهي تعتمد على :

- ملاحظة الفرد ودقته في ترتيبها .
- والبحث في إمكانية تطبيق المعارف .
- اتجاهات الفرد نحو تحمل المخاطرة .

**يعتبر التقدم المتسارع** من أكثر العوامل التي تساعد على تغيير ثقافة هذه المشروعات الريادية ، ومن العوامل المساعدة :

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

## أسباب ممارسة النشاط الريادي :

١. الرغبة في تحقيق الذات .
٢. الفشل والإحباط من العمل السابق .
٤. تكوين الثروة .يدفع الرياديين للعمل في بيئة عدم التأكد والمخاطرة .
٥. إيجاد وتطوير منتج أو طريقة عمل جديدة.

## المهارات الريادية

### ١/ مهارات إدارة الأعمال

تتعلق ببدء العمل وتطويره وإدارته

### ٢/ مهارات إدارية.

كالتخطيط ووضع الأهداف ، القدرة على التحكم بنفسه وسلوكه ، ادارة النمو وتحمل المخاطرة ، القدرة على إدارة التغيير

### ٣/ المهارات الفنية.

- مثل مهارات الكتابة - والاتصال الشفوية

## الماضرة الثالثة

\* استراتيجيات الريادة \*

مرتکزات العمل الريادي في المنظمات :

- يبدأ العمل الريادي باكتشاف الفرصة وتحليلها واستغلالها
- العملية الريادية عملية إدراكية تبدأ : بالمشاهدة او التساؤل التحليل والتفحص ثم تحديد كيف تلي هذه الفرصة متطلبات الزبائن.
- يجب ان يكون العمل الريادي بسيطاً ليتم التغلب على الصعوبات

ويضاف إلى المرتکزات السابقة :

- الانتماء
- الارتباط بالمنظمة
- الحس الاقتصادي والاجتماعي
- اتباع الاسلوب العلمي في حل المشكلات
- تخصيص جزء من وقت المدير للمشاركة في الانشطة لرياديه

استراتيجيات الريادة :

لا يعتبر الربح فقط السبب الوحيد الضامن لبقاء المنظمة وديمومتها، وإنما القيم والاهداف طويلة الاجل هي التي تسهم في استمرارها في الاجل .

ويشير بورتر ان جاذبيه الصناعة تحددها قوى خمسه هي :

(( قوة الموردين - المشترين - المنافسين الجدد - البدائل المتاحة - المنافسين الحاليين ))

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

✍ الاستراتيجيات الريادية .

✍ الهيكل التنظيمي: الذي يجب أن يتصف بالمرونة والتكامل بين الانشطة، والتوجه الكلي للمنظمة.

✍ البيئة التنظيمية .

✍ استراتيجية المغامرة.

✍ استراتيجيات المفاجأة : وأخذ الاخرين على غرة. يحقق الريادي فيها ما يريده الزبون قبل أن يفهم هذه الحاجة

المنافسين.

✍ استراتيجية التمکن: يراقب الريادي السوق ويخطط ليصل الى الاحتكار في منطقة صغيرة فيتجنب بذلك المنافسة.

✍ استراتيجية الخصائص.

## الاهداف الاستراتيجية للمشروع الريادي:

- أهداف النمو زيادة حجم المبيعات سنويا
- تطوير السوق من خلال تشكيل السوق ، بإعادة تشكيه بالإعلانات والدعاية
- الحصة السوقية يستهدف المشروع الريادي الاستحواذ على نسبة معينة من السوق

## مصادر الفرص الريادية

- المصادر الفجائية: حدث خارجي غير متوقع
- المصادر التعارضية : الفرق بين الواقع وما يفترض أن يكون عليه.
- مصدر الحاجة إلى طريقة أو أسلوب عمل جديد.
- مصدر التغير في هيكل الصناعة وبنيتها.
- مصدر العوامل الديموغرافية ( تغيرات في العمر والعمالة ومستوى التعليم والدخل ..).
- مصدر تبدل الادراك والرؤيا.
- مصدر المعرفة الجديدة ( الفنية والعلمية والاجتماعيه ).

## بناء ثقافة الريادة داخل المنظمات

- \* التأكد من التزام الادارة.
- \* بناء الثقافة الريادية المنظمية
- \* تطوير طرق ووسائل لتبقى المنظمة قريبة من الزبون .
- \* بناء هياكل تنظيمية مرنة تشجع السلوك الريادي وتحدد مدى الحاجة إلى إدخال التكنولوجيا.

## البدء بإنشاء المشروع الريادي

على الريادي أن يراعي العوامل التالية عند البدء بدراسة المشروع:

- (١) الموقع
- (٢) عمليات التصنيع
- (٣) المواد الخام
- (٤) القوى البشرية
- (٥) المبني
- (٦) المعدات المساندة الاخرى

## الفرق بين المشروع الريادي وبين المشروع الصغير

- (١) **الابداع** : فالمشروع الريادي يقوم على أساس من الابتكار والابداع المميزين.
- (٢) **القدرة على النمو**: من المؤكد أن حجم المشروع لا يمكن اعتباره مؤشراً كافياً ما إذا كان المشروع ريادياً ام لا ولكن يتوقف الامر على إمكانية النمو داخل المشروع .
- (٣) **الاهداف الاستراتيجية**: يمتاز المشروع الريادي بالأهداف طويلة الاجل، وعلى العكس المشروع الصغير غالبا ما تكون أهدافه قصيرة الأمد .



## الماضرة الرابعة

\*. الاشكال القانونية للمشروعات الصغيرة \*

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.

تقييم الشكل القانوني للمشروع :

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

الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة :

١/ المشروع الفردي :

- تعتبر المشروعات الفردية أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال، وهي الأكثر شيوعاً في العالم
- يفضل هذا الشكل الكثيرين لعدة اسباب (كلفة أنشائها أقل، وأسهل، يتمتع المالك بحرية واسعة، وتحسب الضريبة على الدخل الشخصي للمالك لا على المشروع نفسه).

٢/ شركة التضامن :

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

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

### ٣/ 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 المتضامين \*\***

### ٤/ 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.
- حقوق الشركاء تتحدد من خلال العقود الموقعة بينهما والتي تحدد الحقوق والالتزامات لكل منهما.

### ٥/ شركة ذات المسؤولية المحدودة:

- يتم 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 مسئولاً إلا في حدود حصته في رأس المال.
- كما يجوز أن يتنازل الشريك لزوجته أو أحد أقاربه حتى الدرجة الثالثة أو الوقف.

### ٦/ الشركة المساهمة الخاصة :

- ◆ تتألف من شخصين أو أكثر ويجوز تسجيل شركة مساهمة خاصة مؤلفة من شخص واحد،
- ◆ 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 مسئولاً إلا في حدود مساهمته.
- ◆ يجوز للشركة أن تصدر أسهم من عدة فئات تختلف فيما بينها من حيث القيمة الإسمية والقوة التصويتية.
- ◆ يجوز لمساهمي الشركة المساهمة الخاصة أن يقدموا مقابل أسهمهم في الشركة أصول عينية يتم تقييمها بالنقد مثال حقوق الامتياز والاختراع والمعرفة الفنية والرخص.

### ٧/ شركة التوصية بالأسهم :

لم يكن لها أسئلة في جميع نماذج الاختبارات .

## إيجابيات وسلبيات المشروعات الصغيرة

### الإيجابيات

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

### السلبيات

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

الجامعة الأردنية

## الماضرة الخامسة:

\* دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة \*

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

إنشاء المشروع أم لا؟ إمكانية تنفيذ الأفكار وما يريده صاحب المشروع أم لا؟

إذ أن: يجب أن تتم دراسة جدوى المشروع قبل أي خطوة من خطوات البدء فيه. حتى يكون انطلاقه من أرض صلبة.

الفكرة الرئيسية من وراء إعداد دراسة الجدوى للمشروع الصغير هي:

وضع صاحب المشروع أمام حقائق توضح مدى إمكانية تنفيذ فكرته، وجعلها حقيقة واقعة) من حيث:

١/ التكلفة المحتملة.

٢/ المردود المتوقع.

٣/ إمكانية بناء مشروع يلقي الترحاب من لدن الأطراف المتعددة.

مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية تسلسلياً:

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

### الدراسة المبدئية

\* المطابقة المبدئية لفكرة المشروع مع اللوائح والقوانين في البلد المزمع إقامة المشروع فيها ، ومع 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 بناء على التنبؤ بحجم الطلب والمبيعات لنتاج المشروع .

◆ السعر المتوقع لمنتجات المشروع.

- ◆ المواصفات المفضلة في السلعة التي سينتجها المشروع.
- ◆ تقرير ما إذا كانت دراسة الجدوى تستكمل أو تتوقف.

### دراسة الجدوى الفنية

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

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

### تكاليف جارية:

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

### مصادر التمويل الاستثماري:

يتم تمويل المشروعات من مصادر متعددة تغطي واحدة منها أو أكثر الالتزامات المالية الضرورية لإنشاء المشروع **وتشغيل** :  
\* رأس المال المملوك لصاحب المشروع.  
\* القروض من البنوك أو مؤسسات التمويل المختلفة .

### مقاييس الجدوى المالية منها:

- صافي القيمة الحالية.
- معدل العائد الداخلي.

### دراسة الجدوى الاجتماعية :

- تهتم بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المختلفة بالمجتمع
- من الممكن عملها في دراسة الجدوى الاقتصادية

### دراسة الجدوى البيئية :

إن تقييم الأثار البيئية للمشروع يساعد في تقديم التوصيات بخطوات منع أو تقليل الأضرار البيئية الناتجة عن أي مشروع وزيادة المنافع البيئية الإيجابية.  
ويتضمن التقييم البيئي تقييم أثار المشروع على الصحة العامة والمحافظة على البيئة ورفاهية السكان في منطقة المشروع.

و بدون دراسة الجدوى البيئية في دراسة الجدوى الاقتصادية >> يتعرض المشروع إلى مشاكل في تكيفه مع المجتمع الذي يعمل فيه .

### دراسة الجدوى الاقتصادية :

- يتشابه التقييم الاقتصادي مع التقييم المالي للمشروع في استخدام نفس المقاييس .
- عند إجراء التقييم الاقتصادي للمشروع يتم تعديل الأسعار المالية (أسعار السوق) إلى قيم اقتصادية قبل حساب مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع

### تنتهي دراسة الجدوى إلى توصيات تحتوي علي:

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

## الماضرة السادسة

### \* إدارة التمويل للمشروعات الصغيرة \*

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

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

- تقدير النفقات خلال سنة قادمة لإنتاج المنتج .
  - ومتى سيتم استرداد كلفة الانتاج والعوائد بعد بيع المنتج .
- (( تساعد مالك المشروع على التنبؤ بحاجته للتمويل في الفترات المختلفة ))

### مصادر وأشكال تمويل المشروعات الصغيرة :

- . البنوك التجارية .
- . المؤسسات المالية .
- . الأشخاص .

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

- ◆ إمكانية وقدرة المشروع ( مادية ومعنوية )
- ◆ رأس المال المتاح للاستثمار
- ◆ الضمانات الإضافية .
- ◆ الظروف البيئية المحيطة
- ◆ الحيلة والحذر .

### أشكال الديون :

**سندات الدين** : تأخذ شكل كمبيالات أو قروض وهذا المصدر شائع في المشروعات الكبيرة عنه من المشروعات الصغيرة .  
**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 .

### الأدوات المالية:

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

✍ **الموازنة السنوية** : وهي تعكس الحالة المالية للمشروع ( الموجودات والمطلوبات ) في تاريخ معين .

• وتقوم على المعادلة التالية: الموجودات = المطلوبات + رأس المال

✍ **كشف الدخل** : ويوضع فيه إيرادات المشروع ومصروفاته .

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

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

نسبة السيولة = التداول سريعة الأصول / مجموع المتداولة الخصوم مجموع

**نسبة التداول** : وهي قدرة المشروع على تسديد التزاماته المالية الجارية = مجموع الأصول المتداولة / مجموع الخصوم المتداولة

**نسبة الربحية** : وهي النسبة التي تقيس قدرة المشروع على تحقيق الربحية = صافي الربح / صافي المبيعات

### الأصول المتداولة :

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

### - الخصوم المتداولة :

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

### 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 .

### نسبة النشاط :

وهي النسبة التي تقيس معدل دوران المخزون السلعي :

نسبة النشاط = صافي المبيعات / رصيد بضاعة آخر المدة

### نسبة المديونية :

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

نسبة المديونية = مجموع القروض والمديونية / مجموع حق الملكية والاحتياطيات والأرباح المحتجزة

### التمويل بالدين :

يعني 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 للأسباب التالية :

تكلفة الفائدة المدفوعة على القرض تكون أقل من كلفة استخدام الثروة الشخصية ( ويتم خصم دفعات الفائدة من

الضريبة )

\*\* القروض تمنح الريادي قدرات مالية كبيرة وربما تكون أكثر بكثير من ثروته الخاصة \*\*

\*\* تعتبر دفعات تسديد الدين تكاليف ثابتة وبالتالي أي أرباح نعود على المالك فقط \*\*



# الماضرة السابعه

\* التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الصغيره \*

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

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

✓ التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة يخطط المشروع فيه لنفسه لثلاث سنوات فأكثر، ويقوم بهذا التخطيط مالك المشروع بالتعاون مع إدارته العليا .

عناصر الادارة الاستراتيجية بشكل عام : ( التحليل - الاختيار - التنفيذ - الرقابة )

◆ التحليل الاستراتيجي : تحليل البيئة للمنظمة لمعرفة الفرص والتحديات، وتحليل المنشأة لمعرفة قدرات وإمكانات

المنظمة وتحليل أصحاب المصلحة من المشروع الصغير

◆ الاختيار الاستراتيجي : يقوم على تحديد البدائل، ثم تقييمها، ثم اختيار البديل الانسب من بينها

◆ التنفيذ الاستراتيجي : يقوم على أخذ البديل المناسب النظر في إعادة هيكلة المشروع الصغير

◆ الرقابة الاستراتيجية : وهي تتم من خلال تحديد نظم الرقابة نظم الحوافز في المنشأة لضبط الاداء فيها

أنواع التخطيط :

- التخطيط الاستراتيجي : هي عملية إقرار رسالة المنظمة واهدافها العامة واستراتيجياتها والتوزيع الاساسي للموارد.

- التخطيط التكتيكي : هي عملية صناعات قرارات تفصيلية قصيرة الاجل تتعلق بنوع العمل والشخص المنفذ وكيفية

التنفيذ

- التخطيط التشغيلي : وهي جداول وبرامج تشغيلية

مزايا التخطيط:

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

الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجي الفعال :

- ◆ الدفع نحو التفكير الريادي.
- ◆ إدارة المخاطر وعدم التأكد. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخفيض حدة المخاطرة وعدم التأكد، ويساعد كذلك على تطوير فهم وإدراك حدة المخاطرة وعدم التأكد اللذين يلازمان صناعة القرار.
- ◆ تحديد الافتراضات.

## المهام الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي:

المهمة الاولى: صياغة الرسالة والرؤية في ضوء السؤالين الآتيين :

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

المهمة الثانية: تشخيص التهديدات والفرص .

المهمة الثالثة: تقييم جوانب القوة والضعف.

المهمة الرابعة: توليد استراتيجيات بديلة.

المهمة الخامسة: بناء خطة استراتيجية. ويجب ان تعكس هذه الخطة الانشطة والفعاليات الواجب اعتمادها

لسهل 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.

## المخاطرة الثامنة

\* إدارة المخاطر والتأمين في المشروعات الصغيرة \*

### المخاطر في المشروعات الصغيرة :

هناك نوعين أساسيين للمخاطر في المشروعات الصغيرة:

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

- مخاطر تكلفة الأجهزة والمعدات والأثاث،
- مخاطر أجور ورواتب موظفي المشروع.

٢/ مخاطر يصعب التوقع بها:

- مخاطر التطورات التكنولوجية .
- المخاطر السياسية والقانونية المفاجئة.

### التخطيط لإدارة المخاطر:

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

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

- ١) كتابة خطة المشروع، دراسة كل أمر يمكن أن يشكل مخاطر.
  - ٢) الاتصال بشركات التأمين لتفاهم والقيام بالترتيبات اللازمة للتأمين المطلوب قبل بدء المشروع.
  - ٣) وضع خطة للطوارئ لكل المخاطر غير المغطاة بالتأمين وتدريب العاملين عليها.
- ((التعدادات الثلاثة المتبقية للقضايا ... لم ترد في الاختبارات))

### الكشف عن الخسائر:

✚ أولاً: خسائر الملكية :

ويندرج تحت هذا النوع :

- 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.

## ✚ ثالثاً: خسائر المسؤولية:

هناك مسؤولية اتجاه المستخدمين، وهناك مسؤولية عامة: المسؤولية العامة فنعي 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: (( لم يرد لها أسئلة في النماذج ))

### إدارة المخاطر:

أولاً: تجنب الخطر.

ثانياً: احتواء الخطر.

ثالثاً: تحويل الخطر: وهو ما يتم فعله من خلال تحويل الخطر بشراء التأمين

رابعاً: استراتيجيات الخطر الإبداعية

### محترف التأمين:

**وكيل التأمين:** هو شخص محترف مدرب على تحليل المخاطر، ويمتلك خبرة واسعة في مجال تغطية التأمين، و هو مالك مشروع صغير ويتقاضى نسبة على بيع خدمة التأمين ومن المحتمل أن يكون وكيل لأكثر من شركة.

المعلومات المطلوبة لوكيل التأمين من الشركات لبدء عمله:

١- ماهي المخاطر؟

٢- ما هي القيمة المالية للمخاطر؟

٣- كم قيمة الحماية المطلوبة؟

### تنظيم برنامج التأمين لإدارة المخاطر

حتى تكون إدارة برنامج التأمين ناجحة تتبع الخطوات التالية:

أولاً: حدد المخاطر.

ثانياً: أدرس تكاليف التأمين.

ثالثاً: ضع خطة لإدارة المخاطر.

رابعاً: أحصل على النصيحة من وكيل تأمين محترف.

## تغطية التأمين

هناك ثلاث أنواع رئيسية لتغطية التأمين:

١/ التغطية الأساسية: وتشمل:

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

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

\* تأمين ضد الجريمة.

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

\* دخل التقاعد. أي التأمين على الرواتب التقاعدية للموظف.

(( باقي التعدادات لم ترد في الاختبارات ))

## الماضرة التاسعة:

\*. إدارة الشراء في المشروعات الصغيرة.\*

مفهوم وظيفة الشراء :

هي 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

تقاس جودة وظيفة الشراء بـ:

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

إجراءات الشراء :

تشمل إجراءات الشراء جميع الأعمال والأنشطة التي يجب أن تنجز لتوفير المستلزمات كي يعمل المشروع بكفاية. وعادة تكون هذه الإجراءات واحدة سواء في المشروعات الصغيرة أو الكبيرة ويعتبر الالتزام بها في المشروع الصغير أكثر أهمية منه في المشروع الكبير.

إن فشل عملية الشراء يمكن ان يؤدي الى فشل المشروع الصغير على المدى القصير، وذلك بسبب شح موارده المالية، مما يتطلب من صاحب المشروع الصغير الاهتمام أكثر بأهم النقاط التي ينبغي التركيز عليها في عملية الشراء وهي :

- تحديد الحاجة الى المخزون
- اختيار الموردين ومواقعهم

ان عملية الشراء ترتبط بعملية التخزين مباشرة في :

- مجال التجارة: كمية البضاعة التي يجب شراؤها تساوي تقديرات الحاجة المطلوبة بعد طرح الكمية المتوافرة.
- مجال التصنيع: تقديرات المبيعات أو خطة الانتاج لكل مادة من المواد.

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

أنواع الموردون :

المنتجون: وهم المصنعين واصحاب المناجم والمزارعين ومنتجي المنتجات الطبيعية.  
الوسطاء التجاريون: وهم أهم مصادر التوريد بالنسبة لمعظم المشروعات الصغيرة، وخاصة تجار البيع بالتجزئة وشركات الخدمات.

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

- الأول: السماسرة
- الثاني: مكاتب المشتريات الدائمة

### سياسات الشراء:

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

### أنواع من سياسات الشراء:

- ١/ سياسة الشراء او سياسة التصنيع: ويكون امام صاحب المشروع خياران: أن يتبع سياسة الشراء من الموردين ، ان يصنع المواد والمستلزمات في مشروعه.
- ٢/ سياسة الشراء حسب الحاجة : أي الشراء ضمن الحد الأدنى من الكميات اللازمة لفترة زمنية قصيرة
- ٣/ سياسة الشراء والتخزين: حيث يتم شراء كميات كبيرة من اجل التخزين لتغطي فترة زمنية طويلة نسبيا .

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

وفي هذه الحالة، يكون المشروع مضطرا للتعامل مع مورد وحيد مهما تكمن الظروف

### 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 .

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

- تحديد الحاجة من المخزون
- إدراك الحاجة وتوصيفها
- اختيار الموردين ومواقعهم
- تحقيق أفضل شروط للتفاوض وخاصة شرط الحسم النقدي
- الحفاظ على علاقات طيبة مع الموردين
- استلام البضائع وفحصها
- المتابعة بعد الشراء
- الرقابة على اعمال الشراء
- سياسات الشراء

الجامعة الهاشمية



# الماضرة العاشرة

\*. إدارة المخزون وتخطيط الاحتياجات في المشروعات الصغيرة.\*

## أهمية إدارة المخزون :

تهدف إدارة المخزون إلى: ١/ تأمين توفر الموارد المادية الكمية المناسبة ، ٢/ الجودة المناسبة ، ٣/ التوقيت المناسب ، لضمان سير العملية الإنتاجية، وضمان الاستثمار الاقتصادي للأموال في المخزون ومن ثم التأثير على أدائه .

## والفشل في إدارة المخزون يعني:

في حالة كان المخزون كبير جداً قياساً بالطلب فإن تكاليفه ستصبح أعلى مما هو مرغوب فيه أما إذا كان المخزون قليلاً قياساً بالطلب (أي دوران المخزون سريعاً) فإن الأمر سيؤدي إلى زيادة نفقات المشروع الناتجة عن توقف الإنتاج.

## وسائل إدارة المخزون

سجلات المخزون الدائمة. وبموجبها يعرف صاحب المشروع ما لديه من سلع.

## الكميات الاقتصادية لطلبات الشراء :

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

التكاليف الإجمالية تتكون من : تكاليف الحصول ، و تكاليف حيازة المخزون

## أولاً: تكاليف الحصول :

هي الزيادة في التكاليف من أجل إعداد طلبات الشراء ..

وهي = التكلفة القياسية لكتابة طلب شراء واحد × عدد طلبات الشراء خلال فترة زمنية محددة

علماً أن: التكلفة القياسية لأعداد طلب الشراء =

المصروفات التشغيلية الاجمالية لقسم المشتريات خلال فترة زمنية محددة ÷ عدد طلبات الشراء خلال فترة زمنية محددة ويتضح هنا أن تكلفة الحصول على وحدة واحدة تنخفض عندما ترتفع كمية المواد المطلوبة في وقت معين.

## تحديد الكميات الاقتصادية

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

- عامل الحسم على الكمية.
- عامل الأحجام المتنوعة في الإنتاج.

٢/ نقاط البدء بإعادة طلبات الشراء : من الأمور الهامة جداً من الناحية التنظيمية والاقتصادية وهناك عاملان يحددان ذلك:

- (نسبة الاستهلاك) نسبة الطلب
- الوقت الضروري للتوريد .

٣/ 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 .

متطلبات تخطيط الاحتياجات من المواد في المشروعات الصناعية مايلي:

- ١- تحديد الهيكل الفني للمنتج .
- ٢- حساب المهل الزمنية: وهي فترة التوريد وتعرف أيضا بفترة الحصول على المواد
- ٣- تخطيط الاحتياج الإجمالي : ويحسب كالتالي : الاحتياج الإجمالي = الاحتياج × التكرار
- ٤- تخطيط الاحتياج الصافي من المواد .

تخطيط الاحتياجات من المواد :

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

# الماضرة الحاديه عشرة

\*. المشروعات الصغيرة الالكترونية.\*

المكونات الاساسية للاقتصاد الالكتروني :

- (١) البنية التحتية للأعمال الالكترونية
- (٢) العمل الالكتروني: ومن الامثلة عليه :
  - العمليات التي تولد الانتاج ....
  - العمليات التي توجه الى الزبون ....
  - العمليات التي تتم داخل المنظمة ....
- (٣) التجارة الالكترونية

اشكال التجارة الالكترونية:

يعني مفهوم التجارة الالكترونية ذلك النشاط الذي ينطوي على تبادل السلع والقيام بالبيع والشراء لتنفيذ وإدارة أعمال المشروعات الصغيرة .

وتأخذ التجارة الإلكترونية اشكالا عدة كما يلي:

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

اشكال الاعمال الالكترونية :

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

بناء موقع إلكتروني ( نماذج العائد ) :

أولاً: نموذج عائد كتالوج الويب Web catalog Revenue Models

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 المدعم بالاعلان

رابعاً: نماذج العائد الخليط المدعم لاشتراك الاعلان

خامساً: نماذج العائد بالرسم على العملية الجارية :

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

سادساً: نماذج العائد بالرسم على الخدمة

سابعاً : العائد المتغير

الموظف الافتراضي :

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

ملاحظه :

جميع الموضوعات التي تدرج تحت (تشغيل موقع التجارة الالكترونية) ... لم ترد في الاختبارات ، ما عدا نقطة الموظف الافتراضي ..

## الماضرة الثانية عشر

\*. التسعير في المشروعات الصغيرة.\*

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

- الأهداف العامة للمشروع (المالية والتسويقية والتنفيذية)
- الغاية من المنتج او السلعة التي سيقدمها المشروع.
- مرونة الأسعار المتعلقة بالسلع الاستهلاكية.
- 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 اضافة الى السلعة والترويج والمكان علما ان المركز الاستراتيجي للمشروع في السوق يتحدد من خلال السلعة او الخدمة التي يقدمها وقد تبني المعنيون في حقل التسويق .. المكونات الاربعة للمزيج التسويقي منذ عام ١٩٦٠ وهي:

١/ السلعة ٢/ السعر ٣/ المكان ٤/ الترويج

### استراتيجيات التسعير في المشروعات الصغيرة :

يراعى عند بناء استراتيجية التسعير الاتي:

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

### فلسفة عملية التسعير:

أولاً: التسعير المستند الى التكلفة

ثانياً: التسعير المستند الى السعر التنافسي:

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 يسعرها المنافس: بمعنى انه يجب على صاحب المشروع الريادي تسعير سلعته مقارنة بأسعار 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.

### ثالثا : التسعير المستند الى الزبائن:

- ✓ استخدام السعر لدعم صورة المنتج: يتطلع صاحب المشروع أن يكون صورة لدى الزبون من خلال السعر المعلن عنها، ذلك أن البعض منا يعتقد أن سعر السلعة المرتفع يعكس مستوى من الجودة في حين ان البعض الاخر يعتقد ان سعادته تكمن في حصوله على السلعة وبسعر منخفض.
- ✓ تحديد السعر بهدف زيادة المبيعات: تسعى بعض الشركات الى وضع سعر ترويجي بمعنى انها تسعى لإقرار السعر المنخفض بهدف جذب الزبائن الجدد نتيجة تأثرهم بالسعر فيزداد اندفاعهم نحو اقتناء السلع ذات السعر الترويجي.

### نصائح لتسعيرة ناجحة :

- كن مبدعا
- استمع الى زبونك
- قم بواجبك وحافظ
- اهتم بالأساسيات
- كن مرنا

## الماضرة الثالثة عشر:

\* الترويج والاعلان في المشروعات الصغيرة \*

عناصر المزيج الترويجي :

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

أثر عملية الشراء على الترويج :

يؤثر الشراء على الترويج ، ويؤثر الترويج على الشراء (( علاقة متبادلة ))

عوامل تأثير الترويج في عملية الشراء :

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

الاعلان :

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

ويعرف على انه :

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

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 :

أهداف : تعريفه ، وتذكيره ، وتعليمه .

## مراحل الإعلان :

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

## صفات الأهداف الإعلانية:

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



## الماضرة الرابعة عشر

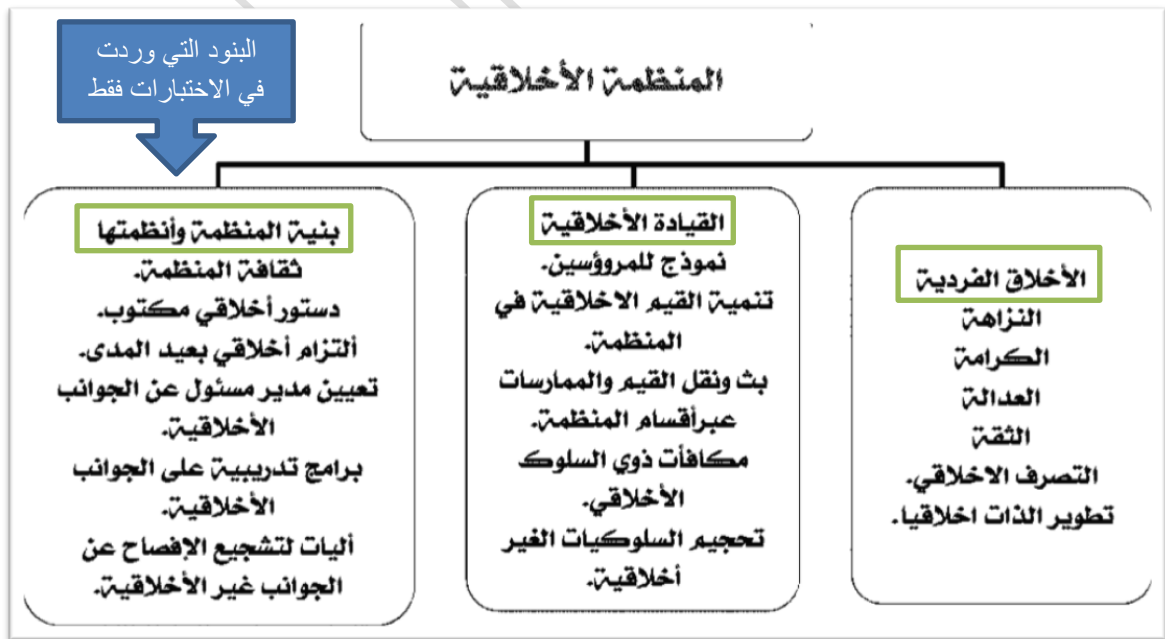
\* المسؤولية الاجتماعية للمشروعات الصغيرة \*

الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل:

- تضارب المصالح بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة (الهدايا والرشاوي)
- ثقة الزبون.
- التمييز
- التجاوز أو التحرش
- موارد المنظمة
- الاتصالات

العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

- الفرد يتأثر سلوك الفرد بتكوينه العائلي والشخصي
- المنظمة من خلال ما يسمى بالثقافة التنظيمية
- البيئة: وتمثل في القوانين الحكومية وتشريعاتها وبالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة



مداخل مختلفة لتفسير الأخلاق:

- ١ - المدخل المنفعي. هو سلوك أخلاقي ينجم عنه أكبر فائدة لأكثر عدد من الناس.
- ٢ - مدخل الفردية. سلوك أخلاقي يستند إلى المنفعة الشخصية الذاتية على المدى الطويل.
- ٣ - مدخل الحقوق. هو سلوك أخلاقي يحترم ويحافظ على الحقوق الأساسية للإنسان.
- ٤ - مدخل العدالة. هو سلوك أخلاقي يستند إلى معاملة الناس بنزاهة وحيادية

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.

تم بحمد الله وتوفيقه

إعداد:

أعضاء ورشة إدارة الأعمال الصغيرة ~

Yasmeen

ريشة  
العلم

Fatima  
999

حمود  
الدعجاني