

# إدارة الأعمال الصغيره

د/ محمد بن دليم القحطاني

المحتوى وجميع الاسئله السابقة مع التحديد



الفصل الدراسي الثاني - سنة ١٤٣٧هـ

ملخص  
عبدالله الحمدان

# المحتويات

الصفحة	المحاضرة
٢	١ الريادة
٩	٢ مدخل دراسة الريادة
١٥	٣ استراتيجيات الريادة
٢٢	٤ الاشكال القانونية للمشروعات الصغيرة
٣٠	٥ دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة
٣٦	٦ إدارة التمويل للمشروعات الصغيرة
٤٢	٧ التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة
٤٧	٨ إدارة المخاطر والتأمی في المشروعات الصغيرة
٥٤	٩ إدارة الشراء في المشروعات الصغيرة
٦١	١٠ إدارة المخزون وتخطيط الاحتياجات في المشروعات الصغيرة
٦٦	١١ المشروعات الصغيرة الإلكترونية
٧١	١٢ التسعير في المشروعات الصغيرة
٧٦	١٣ الترويج والاعلان في المشروعات الصغيرة
٨٠	١٤ المسؤولية الاجتماعية للمشروعات الصغيرة

## الاسئلة المبوبة

١. الواجبات

٢. اختبار سنة ١٤٣٤ هـ الجيزاوي

٣. اختبار سنة ١٤٣٥ هـ الترم الأول

٤. اختبار سنة ١٤٣٥ هـ الترم الثاني

٥. اختبار سنة ١٤٣٦ هـ الترم الاول

٦. اختبار سنة ١٤٣٦ هـ الترم الثاني

٧. اختبار سنة ١٤٣٧ هـ الترم الأول

# الريادة

## نبذة تاريخية:

س ١

الريادة Entrepreneurship تحمل في طياتها الكثير من المعاني:

- في (العربية) تعني تعهد الشيء أو اراده وطلبه.
- في (الإنجليزية) Takes Under.

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

- ١- الإبداع والابتكار Innovation.
- ٢- الاختراع Invention.
- ٣- الاكتشاف Discovery.
- ٤- الجديد New.
- ٥- الشيء غير المألوف Novelty.
- ٦- الشيء المليء بالقوة والنشاط، Dynamic.
- ٧- العمل الخلاق Creativity.
- ٨- تحمل المخاطرة Risk Taking.

،،،

س / ٢-٣-٤

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

- ✓ يرجع الاختلاف في معنى الريادة إلى خلفيات الباحثين والكتاب (اقتصادية، اجتماعية، مهنية...).
- ✓ بشكل عام يعني مصطلح الريادة/ الإجراءات الإبداعية جميعها التي يقدمها الفرد داخل المنظمة من أجل إيجاد المشروع الريادي.
- ✓ الناطقون (بالإنجليزية) يعرفون الريادة بأنها/ المشروع الصغير والجديد.
- ✓ الناطقون (بالألمانية) يعرفونها/ بالقوة والملكية أي الشخص الذي يملك مشروع ويديره بنفسه في آن واحد.

تاريخياً يعود مفهوم الريادي في العمل Entrepreneur إلى:

رقم	في العصور الوسطى	تطلقه على الشخص الذي يدير مشاريع الإنتاج الكبيرة.
١	في القرن ١٧	تطلقه على الشخص الذي يبرم عقوداً مشروطة مع الحكومة.
٢	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.
٣	في 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.
٤	في القرن ٢٠	عرف الريادي بالمبتكر المبدع الذي يعيد تنظيم شكل الإنتاج باستخدام اختراع معين أو وسيلة تكنولوجية جديدة، أو إنتاج سلعة قديمة بطريقة جديدة.

س / ٥-٦

## مفهوم الريادة:

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

الريادة التنظيمية/ تعرف بأنها مجموعة الإجراءات التي تقوم بها شخص أو 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.

س/ ٧

### المزيج الذي يتداخل في تعريف الريادة:



س/ ٨-٩

### ❖ أهمية الريادة:

- ١- يتصف العالم اليوم بحدوث تغير سريع في مجالات الحياة كافة وبخاصة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية مما يؤكد أهمية وجود أشخاص رياديين قادرين على الاستجابة لهذه التغيرات وبحيث تكون استجابتهم على شكل إيجاد مشاريع جديدة، وفرص عمل جديدة تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي.
- ٢- يشير تقرير مراقبة الريادة العالمية إلى وجود (علاقة طردية) بين أنشطة الريادة وبين زيادة نمو اقتصاديات الدول التي شملها التقرير.
- ٣- ولزيادة الاهتمام العالمي بها أصبحت الريادة: مسار دراسي في الجامعات والمدارس.

س/ ١٠-١١

### ❖ تعتبر الريادة مهمة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل في:

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

س/ ١٢-١٣-١٤-١٥

### ❖ يختلف دور الريادي عن دور المدير في:

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

## المشروعات الصغيرة:

- A. 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.
- B. تعتبر المشروعات الصغيرة أكثر ميلاً إلى الأخذ بالمخاطرة لأنه ليس لديه الكثير لتخسره.
- C. هناك أسباب رئيسية تجعل المشروعات الصغيرة تتجه نحو الابتكار والأعمال الريادية أكثر مما تقوم به المشروعات الكبيرة تتمثل في:
- ١ - تدار المشروعات الصغيرة من قبل مدير المشروع (الريادي) الذي يتمتع بروح المبادرة ومهارات الريادة من حيث دراسة البيئة واكتشاف الفرص.
- ٢ - تكون المشروعات الصغيرة عادة بسيطة في تنظيمها وبالتالي توجه نشاطها نحو الهدف الأساسي الذي أنشئت من أجله، بينما المشروعات الكبيرة لديها وظائف كثيرة تتقاسم الاهتمام من النشاط الأساسي.
- ٣ - تتسم المشروعات الصغيرة بصغر الحجم وقابلية التغيير والانتقال إلى الجديدة بنسب خطورة أقل مما هو الأمر عليه في المشروعات الكبيرة.
- ٤ - المشروعات الصغيرة اقرب إلى السوق لارتباطها بالمتغيرات السريعة والمستهلك.
- ٥ - 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.

## متطلبات إقامة المشروعات الريادية:

١. السياسات والبرامج الحكومية. التي تسهم في دعم الأعمال الريادية من خلال توفير البيئة الاقتصادية المشجعة والمحفزة، وإيجاد البنية التحتية الضرورية للمشروعات.
٢. الخلفية الثقافية والاجتماعية والمهنية للشخص.
٣. التسويق. يلعب التسويق دوراً أساسياً في إيجاد المشروع ويجب امتلاك المعرفة المتعلقة بكيفية تقديم المنتج وتحديد السعر المناسب وكيفية التوزيع، وكيفية ممارسة نشاط الدعاية والإعلان.
٤. دور الأشخاص الرياديين الذين حققوا نجاحاً متميزاً في أعمالهم في جذب الأشخاص الآخرين وتشجيعهم على البدء بممارسة الأنشطة الريادية.

## تصنيف الرياديين:

أشار لاندو Landou إلى أنه يمكن تصنيف الرياديين بناء على خصائص الريادي والقدرة على الابتكار وتحمل المخاطرة.

الشخص يكون:	
مغامر	إذا كانت درجة المخاطرة عالية ودرجة الإبداع منخفضة.
توافقي	درجة مخاطرة منخفضة ودرجة إبداع منخفضة. معتمداً على هامش التحسينات أو الإبداع من المؤسسات القائمة.
الريادي	يقبل على العمل بدرجة عالية من الإبداع والمخاطرة.
الحالم	يقدم على العمل عندما تكون درجة المخاطرة منخفضة ودرجة الإبداع عالية.

للرياديين Landou تصنيف:

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

## الاسئلة...

1- الريادة في اللغة الانجليزية تعني:

محاضرة 1 Entrepreneurship -

Invention ب -

Creation ج -

Risk د -

2- كلمة ريادة متعددة الأبعاد وهي متعلقة:

أ) بالفرد

ب) الشركة

ج) بشعب معين

د) بجميع ما ذكر

3- تعرف الريادة بأنها:

أ) ذلك المشروع الصغير والكبير

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

ج) الابداع والابتكار

د) جميع العبارات صحيحة

4- في القرن الثامن عشر كان ينظر للريادي بأنه الشخص الذي:

أ) يزود الآخرين برأس المال للقيام بمشروعات جديدة (المستثمر)

ب) يستخدم رأس المال في إقامة مشروعات جديدة

ج) يدير المشروعات الحكومية

د) يبرم العقود المشروطة مع الحكومة (القرن السابع عشر)

5- تعرف الريادة التنظيمية بأنها:

أ) مجموعة الإجراءات التي تساهم في إيجاد مشروع ريادي جديد ومميز

ب) مجموعة الممارسات التي ينتج عنها منتج او خدمة مميزة

ج) مجموعة الافكار التي تتحول الى مشروع جديد

د) ليست مما سبق

6- تعرف الريادة التنظيمية بأنها:

أ) مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص من أجل تقديم مشروع مميز

ب) بذلك التنظيم الذي يقسم العمل على اساس النشاطات المبتكرة

ج) تحليل وتوصيف وظائف المشروع المبتكر

د) الدقيق في كافة الاعمال التنظيمية

7- الريادة عبارة عن مزيج يتكون من:

أ) الابداع والتميز

ب) النمو والربح

ج) الرؤية والتخطيط

د) أ + ب

8- تصنف العلاقة بين أنشطة الريادة وزيادة نمو اقتصاديات الدول.

أ) علاقة غير محددة

ب) كلما زادت الأنشطة الريادية قل النمو الاقتصادي

ج) لا توجد علاقة

د) كلما زادت الأنشطة الريادية زاد النمو الاقتصادي

9- العلاقة بين أنشطة الريادة وزيادة نمو اقتصاديات الدولة علاقة :

أ عكسية . -

ب طردية . محاضرة - ١

ج تبادلية . -

د لا علاقة بينها على الإطلاق . -

١٠- للريادة آثار إيجابية في أحداث التغيير والتحول في اقتصاد الدولة وذلك

أ) لاحتمالية إدخال ابتكار جذري

ب) لأن الإبداع من أهم خصائص الريادة

ج) للتنوع الكبير في الجودة والتنوع

د) أ ( و ) ب ( و ) ج

١١- تعتبر الريادة مهمة لما تحدثه من آثار إيجابية. اختر الإجابة الصحيحة التي تمثل أهم خصائص الريادة

أ) توظيف أكبر عدد ممكن من الشباب

ب) أحداث التغيير في هيكل السوق والعمل

ج) تهيئة الاقتصاد الوطني للمستقبل

د) ليست مما ذكر (الابداع)

١٢- الريادي دور مختلف عن دور المدير في

أ) طريقة إدارة المنشأة

ب) طريقة الإدارة المالية للمنشأة

ج) طريقة ملكية المنشأة

د) طريقة إدارة الموارد البشرية في المنشأة

١٣- يكون دور الريادي في ملكية المنظمة

أ) دور المالك فقط

ب) دور المطور

ج) دور المدير والمالك

د) جميع مما سبق

١٤- يتفق الريادي والمدير في الأدوار التالية:

أ) تقديم ابتكار إلى السوق

ب) القدرة على القيادة

ج) تحديد الفرص السوقية

د) ليست مما ذكر (في إدارة المنظمة)

١٥- يختلف دور الريادي عن المدير في كون المدير:

أ) يملك المنظمة

ب) لا يملك المنظمة ويقوم بإدارتها

ج) يقوم بإيجاد منظمات جديدة

د) ليس مما سبق

١٦- يتم اختيار المشروعات الكبيرة على أساس متغير العرض بينما تتحدد المشروعات الصغيرة

أ) وفق أ للسوق والعملاء

ب) وفق أ للذكاء الإنساني

ج) وفق أ لرغبة الريادي

د) وفق أ للوثائق الإلكترونية الرقمية

١٧- تحدد المشروعات الريادية الصغيرة أسواقها حسب:

- أ) السوق أو الزبون
- ب) متغير العرض
- ج) توجهات الحكومة
- د) ليست مما ذكر

١٨- تصنف نزعة المشروعات الصغيرة نحو المخاطرة بأنها أكثر ميلا إلى

- أ) تجنب المخاطرة
- ب) المخاطرة
- ج) تحويل المخاطرة
- د) البعد عن المخاطرة

19 - تحدد المشروعات الريادية الصغيرة أسواقها حسب:

- أ رؤيتها . -
- ب عملائها . -
- ج نظامها . محاضرة - ١
- د منتجاتها وخدماتها . -

١٩- عند إقامه مشروع ريادي فلا بد من مراعاة التالي:

- أ) السياسات الحكومية وخلفية الريادي الثقافية والمهنية
- ب) المستوي التعليمي للريادي
- ج) أ + ب
- د) ليست مما ذكر

٢٠- لكي تتمكن من إقامة المشروعات الريادية ينبغي التأكد من:

- أ) الاطمئنان من الخلفيات الموروثة والكاملة في الشخص
- ب) الاطمئنان من الخلفية الثقافية والاجتماعية للشخص فقط
- ج) الاطمئنان من الخلفية المهنية للشخص فقط
- د) الاطمئنان من الخلفية الثقافية والاجتماعية والمهنية للشخص

21- أحد العوامل التالية لا يقع ضمن متطلبات إقامة المشروعات الريادية :

- أ خلفية الريادي الثقافية والمهنية والاجتماعية . -
- ب البرامج والسياسات الحكومية . -
- ج التسويق . -
- د الاستعداد النفسي للريادي . محاضرة - ١

٢٢- اذا كانت درجة المخاطرة عالية لدي شخص والابداع منخفض فان ذلك الشخص يسمى

- أ) ريادي ( يقبل على العمل بدرجة عالية من الإبداع والمخاطرة).
- ب) توافقي ( درجة مخاطرة منخفضة ودرجة إبداع منخفضة)
- ج) حالم ( يقدم على العمل عندما تكون درجة المخاطرة منخفضة ودرجة الإبداع عالية)
- د) مغامر

- ٢٣- يصنف لاندو Landou الرياديين بناء على معيارين هما:
- أ) القدرة على الابتكار وتحمل المخاطرة
  - ب) الرغبة في الابتكار وتجنب المخاطرة
  - ج) الرغبة في الابتكار وتحمل المخاطرة
  - د) القدرة على الابتكار وتجنب المخاطرة

- ٢٤- عندما تكون درجة المخاطرة عالية لدى الريادي، ودرجة الإبداع منخفضة فإن الشخص يعتبر:
- أ) مغامر.
  - ب) توافقي.
  - ج) حالم.
  - د) ريادي.



تمهيد ...

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

““

٥-٤-٣-٢-١



دور الريادة في الاقتصاد المعاصر :

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

““

٦



العوامل المؤثرة في تكوين الريادة :

- هناك ثلاث عوامل رئيسية تسهم في دفع الشخص نحو العمل الريادي هي:
  - A. العوامل الشخصية.
  - B. العوامل التي تتعلق بالمنظمة.
  - C. العوامل الخارجية.

**A. العوامل الشخصية:**

١. الرجل العظيم.

من خلال الصفات التي تجعل منه رجلاً عظيماً.

٢. عدم التطابق بالانسجام الاجتماعي.

عدم الانسجام في بيئة الريادي فإن النتيجة ستكون إيجابية، وتعتبر السبب الرئيسي لتحريك الريادي نحو إيجاد مشروعه الخاص.

٣. نوع الشخصية.

( انطوائي، سلمي، إيجابي، متحفظ، عفوي )

٤. سمات الشخصية.

( الابتكار الاستقلالية، القدرة على السيطرة، الرغبة في القيادة... )

٥. التطور الاجتماعي.

الريادي يتطور ولا يولد، ويمكن تطوير هذا السلوك من خلال التفاعل بين الأشخاص وبين البيئة بعضها يعود للريادي نفسه وبعضها يعود للبيئة. لا يتم الحكم على الشخص بأنه ريادي من خلال عمل يقوم به، ولكن من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها.

٦. بيئة الطفولة والعائلة.

تؤثر كيفية تربية الأطفال في توجيههم لأن يكونوا أشخاصاً رياديين.

٧. التعليم.

٨. العمر.

أثبتت الدراسات أن أنشطة الريادة تبدأ من عمر ٢٢ حتى ٤٥ سنة.

٩. تاريخ العمل.

إن عدم الرضا في العمل الحالي أو عد الحصول على الترقية من العوامل المؤدية إلى بدء العمل الجديد.

١٠. الأصدقاء.

١١. المخاطرة وحب المغامرة.

**B. العوامل التنظيمية:**

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

٢. أصبح التنظيم المرن مورداً مهماً من موارد المنظمة.

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

**C. العوامل الخارجية :**

١. السمات العامة للمجتمع/ وهي الثقافة السائدة في المجتمع ( مثال احترام السن والأقدمية، أو تأكيد الذات والتنافس... )

٢. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع/ وهي تتعلق بحالة البنية التحتية في المجتمع.

٣. توافر أجواء الحرية في المجتمع.

٤. السياسات والقوانين والأنظمة.

تعتبر الريادة ظاهرة فردية بشكل أساسي تعتمد على ملاحظة الفرد ودقته في ترتيبها. والبحث في إمكانية تطبيق المعارف، وكذلك على اتجاهاته نحو تحمل المخاطرة.

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

- السرعة الكبيرة والوقت القصير بين وقوع الحدث وردة الفعل على هذا الحدث.
- سرعة أنتشار المنتج.
- تقاسم المعلومات والمعرفة.

““

#### ❖ عناصر الريادة :

##### ١. الريادي:

هو الشخص الذي يقع في مركز إجراءات الريادة ويدير الإجراءات والأنشطة جميعها.

##### ٢. الفرصة:

وهي الفجوة بين الواقع وبين ما هو محتمل في السوق وتمثل احتمالية تقديم خدمة الزبائن بطريقة أفضل من الطريقة الحالية.

##### ٣. المنظمة:

هي الإطار والوعاء الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كل من الأنشطة والموارد والأشخاص.

##### ٤. المواد:

وتشمل الموارد والإمكانات المتاحة التي يمكن للريادي أن يستثمرها في المشروع.

““

#### ❖ أسباب ممارسة النشاط الريادي :

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

““

#### ❖ المهارات الريادية :

##### ١. مهارات إدارة الأعمال.

وتتعلق ببدء العمل وتطويره وإدارته. إضافة على مهارات التسويق والإدارة والتمويل والمحاسبة والإنتاج والتفاوض.

##### ٢. مهارات إدارية.

كالتخطيط ووضع الأهداف والقدرة على التحكم بنفسه وسلوكه وإدارة النمو وتحمل المخاطرة والاختراع والمواظبة والرؤية القيادية والقدرة على إدارة التغيير.

##### ٣. المهارات الفنية.

مثل مهارات الكتابة والاتصال الشفوية والسيطرة والتحكم بالبيئة المحيطة.

...تمت““

## الاستئلة...

1- لا شك ان ريادة الاعمال ذات اهمية كبيرة تعود بالنفع على :  
(ا) المنظمة  
(ب) المشروع الصغير ذاته  
(ج) الفرد صاحب فكرة المشروع الريادي  
(د) الأفراد (صاحب المشروع) والمجتمع والمنظمة

2- تعود الريادة بالنفع على :  
(ا) المشروع الصغير ذاته  
(ب) صاحب المشروع والمجتمع  
(ج) ب و ج  
(د) المنظمة

3- تعود المشروعات الريادية بالنفع على كلا من:  
1- المستثمرين والعملاء  
(ب) الأفراد والمنظمة والمجتمع  
(ج) توجهات الحكومة  
(د) جميع ما ذكر

4- من العوامل التي تدفع الشخص نحو العمل الريادي:  
(ا) عوامل أسرية  
(ب) عوامل نفسية  
(ج) عوامل تتعلق بالشخص والمنظمة والمجتمع  
(د) جميع ما ذكر

5- هناك بعض الاقتصاديين الذين يعتبرون الريادة عنصر من عناصر :  
أ- التسويق .  
ب- الإنتاج .  
ج- التمويل .  
د- الاستثمار .

6- أحد العوامل التالية لا يؤثر في تكوين العمل الريادي :  
أ- العوامل الخارجية .  
ب- العوامل الشخصية .  
ج- العوامل الاقتصادية .  
د- العوامل المتعلقة بالمنظمة .

7- من العوامل المؤثرة في تكوين الريادة والتي لها علاقة بالعوامل الشخصية ما يلي :  
أ- التنظيم المرن  
ب- البحث والتطوير  
ج- الأصدقاء وحب المغامرة  
د- أ + ج

8- العوامل الشخصية في الريادي :-  
أ- السمات العامة للمجتمع  
ب- المخاطرة وحب المغامرة  
ج- أ + ب  
د- البحث والتطوير

- ٩- التطور الاجتماعي للريادي يقع ضمن العوامل ..... التي تدفعه نحو العمل الريادي :  
أ المنظمة .  
ب الاجتماعية .  
ج الخارجية .  
د الشخصية .

- 10- حتى تتمكن المنظمات الريادية من الوقوف على قدميها ينبغي أن تعتمد على :  
أ- الهيكل الهرمي كأسلوب مثالي لإدارتها  
ب- مفهوم السيولة التنظيمية  
ج- هيكل المصفوفة المعالج للعديد من المشكلات الإدارية  
د- التنظيمات غير الرسمية

- 11- أحد العوامل الخارجية المؤثرة في تكوين الريادة  
أ- السياسات والقوانين والانظمة  
ب- نوع الشخصية  
ج- العمر  
د- التنظيم المرن

- 12- من العوامل الخارجية التي تؤثر في تكوين الريادة :  
أ- توفر أجواء الحرية في المجتمع  
ب- فرض السياسات والقوانين والانظمة  
ج- ثقافته المجتمع السائدة  
د- كل ما سبق

- 13- الشركات الريادية من العناصر الهامة في الاقتصاد المعاصر لذلك ينبغي توفير  
أ- بيئة الحرية في الاقتصاد  
ب- تهيئة التكنولوجيا اللازمة  
ج- تهيئة الأفراد والتكنولوجيا مع ا  
د- الحماية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

- 14- تعتبر الريادة ظاهرة  
أ- فردية  
ب- جماعية  
ج- فردية جماعية  
د- ليست مما ذكر

- ١٥- تعتبر الريادة ظاهرة :  
أ فردية .  
ب اجتماعية .  
ج اقتصادية .  
د مؤسساتية .

- 16- تساهم التكنولوجيا في تغيير ثقافته المشروعات الريادية وذلك في الآتي :  
أ- اتخاذ ردة فعل سريعة عند وقوع أي حدث  
ب- سرعه انتشار المنتج  
ج- الاجابة أ و ب  
د- اغتنام جميع الفرص الموجودة في السوق

17- من أسباب ممارسة النشاط الريادي:  
ا- وجود الشخصية القيادية للريادي  
ب- التعثر والإحباط في العمل السابق  
ج- وجود الدعم الحكومي  
د- جميع ما ذكر

18- من أسباب ممارسة النشاط الريادي:  
ا- توفر الشخصية القيادية للشخص  
ب- توفر مهارة الاتصال لدى الشخص  
ج- الفشل والإحباط في العمل السابق  
د- توفر إنكار الذات لدى الشخص

19- من أسباب ممارسة النشاط الريادي:  
ا- وجود الشخصية القيادية للريادي  
ب- الرغبة في تحقيق الذات وتكوين ثروة  
ج- وجود الدعم الحكومي  
د- جميع ما ذكر

20 أحد الأسباب التالية لا يقع ضمن أسباب ممارسة النشاط الريادي :  
أ تكوين الثروة .  
ب الدعم الحكومي .  
ج تطوير منتج أو خدمة جديدة .  
د الفشل والإحباط .

21- أي من المهارات التالية يجب أن تتوفر في الريادي:  
ا- القدرة على ضبط النفس ومحاسبتها  
ب- القدرة على إدارة التغيير والنمو  
ج- مقاومة الإحباط والفشل  
د- الإجابة أ و ب

22- هناك ثلاث مهارات لا بد أن يتحلى بها الريادي إذا أراد النجاح هي:  
ا- مهارات إدارية، فنية وأخرى تتعلق بإدارة العمل من جميع جوانبه  
ب- مهارات فردية، إبداعية وابتكارية  
ج- مهارات ذهنية، تفاعلية وإدراكية  
د- ليست مما ذكر

23-: المهارات الفنية التالية في الريادة عدا واحدة هي:  
ا- مهارة إدارة التفاوض بما فيه مصلحة المشروع  
ب- مهارة التحكم بالبيئة المحيطة  
ج- مهارة التواصل الشفوي الفعال  
د- مهارة التواصل الكتابي الفعال

24- من ضمن المهارات الفنية التي لا بد أن يتحلى بها الريادي ما يلي :  
ا- التخطيط التنظيم والتوجيه  
ب- التسويق والتفاوض  
ج- أ + ب  
د- مهارات الكتابة والاتصال الشفوي

25- يجب أن يتمتع الريادي بالعديد من المهارات: (واجب)  
ا- القدرة على ضبط النفس ومحاسبتها  
ب- القدرة على إدارة التغيير  
ج- القدرة على إدارة النمو  
د- جميع ما سبق.

## استراتيجيات الريادة

❖ **مركزات العمل الريادي في المنظمات:**

- ١- يبدأ العمل الريادي < باكتشاف الفرصة وتحليلها واستغلالها.
- ٢- العملية الريادية < عملية إدراكية < تبدأ بالمشاهدة أو التساؤل < ثم التحليل والتفحص < ثم تحديد كيف تلي هذه الفرصة متطلبات الزبائن.
- ٣- يجب ان يكون العمل الريادي < بسيطاً ليتم التغلب على الصعوبات.
- ٤- العمل الريادي يبدأ < صغيراً. حيث يتطلب إمكانات وأموال قليلة وعدد أفراد قليل.
- ٥- يحاول العمل الريادي منذ البداية < احتلال موقع القيادة.
٤. الانتماء.
٥. الارتباط بالمنظمة.
٦. الحس الاقتصادي والاجتماعي.
٧. إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
٨. تخصيص جزء من وقت المدير < للمشاركة في الأنشطة الريادية.

٤-٣-٢-١

,,,

٨-٧-٦-٥

❖ **استراتيجيات الريادة:**

(١)

لا يعتبر الربح فقط السبب الوحيد الضامن لبقاء المنظمة وديمومتها وإنما القيم والأهداف طويلة الأجل هي التي تسهم في استمرارها في الأجل الطويل.

(٢)

يربط البعض جوهر استراتيجيات الريادة بالقيادة بالتكلفة والتمايز في المنتج بينما يربطها البعض بالابتكار وتحمل المخاطرة وسرعة استغلال الفرص.

(٣)

ويشير بورتر أن جاذبية الصناعة تحددتها قوى خمسة هي:  
( قوة الموردين والمشتريين والمنافسين الجدد والبدائل المتاحة والمنافسين الحاليين).

,,,

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

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

١٤-١٣-١٢-١١-١٠-٩

## ( أهداف النمو )

زيادة حجم المبيعات سنة بعد سنة.

( تطوير السوق من خلال تشكيل السوق )  
 إعادة تشكيله من خلال الإعلانات والدعاية.

## ( الحصص السوقية )

يستهدف المشروع الريادي الاستحواذ على نسبة معينة من السوق.

## ( المكانة السوقية )

تحقيق المكانة أمر ضروري لتحقيق الحصص السوقية.

“

## ❖ مصادر الفرص الريادية:

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

“

## ❖ بناء ثقافة الريادة داخل المنظمات :

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

“

## ❖ 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.

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

“

### الفرق بين المشروع الريادي وبين المشروع الصغير

(١)

- الإبداع:

فالمشروع الريادي يقوم على أساس من الابتكار والإبداع المميزين

(٢)

- القدرة على النمو:

من المؤكد أن حجم المشروع لا يمكن اعتباره مؤشراً كافياً ما إذا كان المشروع ريادياً أم لا ولكن يتوقف الأمر على إمكانية النمو داخل المشروع

(٣)

- الأهداف الاستراتيجية:

يمتاز المشروع الريادي بالأهداف طويلة الأجل، وعلى العكس المشروع الصغير غالباً ما تكون أهدافه قصيرة الأمد

...تمت”

## الاسئلة...

1- تصنف العملية الريادية على أنها عملية إدراكية  
(أ) تبدأ من المشاهدة أو التساؤل  
(ب) تبدأ من التحليل والتفحص  
(ج) تبدأ من التفكير في آليات تطبيق الفكرة  
(د) تبدأ من الإدارة الوسطى

٢ - من أهم مرتكزات العمل الريادي  
(أ) اكتشاف الفرص واستغلالها  
(ب) بساطة العمل الريادي  
(ج) الاجابة أ وب  
(د) ليست مما ذكر

٣ ( أحد المرتكزات التالية لا يدخل من مرتكزات العمل الريادي في المنظمات :  
أ الائتماء . -  
ب الحس الاقتصادي والاجتماعي . -  
ج التمويل الكبير .  
د الارتباط بالمنظمة . -

٤- يحاول الريادي منذ البداية أن: (واجب)  
(أ) يمشي في ظل الشركات الكبيرة.  
(ب) يحتل موقع القيادة.  
(ج) لا يفكر في قيادة السوق  
(د) يظل يفكر في السوق لا صانعاً له.

٥- من الأسباب التي تضمن بقاء المنظمة وديمومتها:  
(أ) تحقيق الربح  
(ب) القيم والاهداف طويلة الأجل  
(ج) سرعه استغلال الفرص وتحمل المخاطرة  
(د) أ+ ب

٦- ان من استراتيجيات الريادة  
(أ) ألا يكون الربح السبب الوحيد لبقاء المنظمة  
(ب) البقاء على مسافات متساوية مع المنافسين  
(ج) العقلانية والبعد عن المخاطرة  
(د) اكتشاف الجديد

٧- أي من الاستراتيجيات التالية يعد صحيحاً في الاعمال الريادية :  
(أ) تحقيق الربح فقط  
(ب) وجود القيم والاهداف طويلة الاجل التي تضمن بقاء المنظمة  
(ج) سرعة استغلال الفرص وتحمل المخاطر  
(د) ب+ ج

٨- بحسب بورتر تحدد جاذبية الصناعة من خلال: (واجب)  
(أ) خمس قوى.  
(ب) اربع قوى رئيسية  
(ج) ثلاث قوى  
(د) قوتين فقط لا غير.

9- يسعى الريادي من خلال مشروعه أن

أ ( يقود السوق

ب ( يتحالف مع كبرى الشركات

ج ( يبدأ بسيطاً ثم ينطلق

د ( يظل مشارك في السوق لا صانعاً له

10- الهيكل التنظيمي يتصف

أ ( بالمرونة والتكامل بين الأنشطة والتوجه الكلي للمنظمة

ب ( تتصف بالانفتاح وإيجاد نظام حوافز فعال

ج ( بعدم المرونة

د ( الارتباط بالمنظمة

11- فهم ما يريده العملاء قبل المنافسين هي

أ ( أكثر استراتيجيات الريادة مخاطرة

ب ( أقل استراتيجيات الريادة مخاطرة

ج ( استراتيجيات المفاجأة وأخذ الآخرين على غرة

د ( محاولة للسيطرة على السوق وقيادته

12- يستخدم الريادي استراتيجية التمکن

أ ( للتطبيق داخل المنظمة فقط

ب ( للتطبيق خارج المنظمة فقط

ج ( لاحتواء المنافسين والتغلب عليهم

د ( للهروب من المنافسين في المناطق الصغيرة

13- استراتيجية التمکن.

أ ( أكثر استراتيجيات الريادة مخاطرة (المغامرة)

ب ( أقل استراتيجيات الريادة مخاطرة

ج ( يراقب السوق ويخطط ليصل إلى الاحتكار في منطقة صغيرة

د ( محاولة للسيطرة على السوق وقيادته (المغامرة)

١٤) من سمات المنظمات الريادية التي تنشُد الابداع الفعال والذي يجب أن يتصف بالمرونة والتكامل في الأنشطة والتوجه الكلي للمنظمة يسمى

ب:

أ البيئة التنظيمية .

ب استراتيجية التمکن .

ج استراتيجية المفاجأة .

د الهيكل التنظيمي .

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

أ الحصة السوقية .

ب السيطرة السوقية .

ج المكانة السوقية .

د تطوير السوق .

16- للمشروع الريادي أهداف استراتيجية منها

أ ( إعادة هيكلة تركيبة الموارد البشرية

ب ( الفحص والتدقيق في توزيع الموارد

ج ( اختيار الهيكل التنظيمي الداعم للريادة

د ( البناء المتجدد للسوق من خلال الدعاية والإعلان

17 من الأهداف الاستراتيجية للمشروع الريادي أهداف النمو ويقصد :

- أ ( إعادة هيكلة تركيبة الموارد البشرية
- ب ( الفحص والتدقيق في توزيع الموارد
- ج ( اختيار الهيكل التنظيمي الداعم للريادة
- د ( زيادة حجم المبيعات سنه بعد سنه

18- ان من ضمن مصادر الفرص الريادية

- أ ( المصادر التكنولوجية
- ب ( مصدر المعرفة الجديدة والعوامل الديمغرافية
- ج ( الاجابة أ و ب
- د ( ليست مما ذكر

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

- أ الديموغرافية . -
- ب التعارضية . -
- ج الفجائية . -
- د المعرفية . -

20- لبناء ثقافة الريادة بالمنظمة علينا

- أ ( اعتماد هياكل تنظيمية هرمية تستوعب المنظمة كاملة
- ب ( اعتماد هياكل تنظيمية مرنة
- ج ( اعتماد هياكل تنظيمية غير مرنة
- د ( اعتماد هياكل تنظيمية كبيرة ومتعددة المستويات

٢١ - عندما يبدأ الريادي في مشروعه لابد له من مراعاة التالي :

- أ ( الموقع، المبنى والقوة البشرية
- ب ( عمليات التصنيع ، المواد الخام والمعدات المساندة
- ج ( أ+ ب
- د ( هناك نقص فيما ذكر

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

- أ ( الموقع، عمليات التصنيع والموارد البشرية
- ب ( دراسة الجدوى والمخططات الهندسية
- ج ( أ+ ب
- د ( هناك نقص فيما ذكر

٢٣ ( عند إنشاء مشروع ريادي فلست بحاجة إلى :

- أ قوى بشرية . -
- ب تكنولوجيا متقدمة جداً . -
- ج مواد خام . -
- د موقع للمشروع . -

24- من الفروق الجوهرية بين المشروع الصغير والمشروع الريادي واحدة من الآتي

- أ ( البيئة الإبداعية
- ب ( بيئة الانضباط
- ج ( التفاعل مع البيئة الخارجية
- د ( التفاعل مع البيئة الداخلية للمنظمة

25- يمكن الفرق بين المشروع الريادي والمشروع الصغير في الآتي  
أ ( مستوى الإبداع والقدرة على النمو  
ب ( وجود استراتيجية طويلة المدى  
ج ( النمو داخل المشروع  
د ( جميع ما ذكر

26- الفرق بين المشروع الريادي وبين المشروع الصغير  
أ ( الإبداع والابتكار والأهداف طويلة الأجل  
ب ( بيئة الانضباط  
ج ( التفاعل مع البيئة الخارجية  
د ( التفاعل مع البيئة الداخلية للمنظمة

27 ( يكمن الفرق بين المشروع الريادي والمشروع الصغير في الحالات التالية، هو أن المشروع الصغير يقوم على:  
أ الإبداع .  
ب الأهداف طويلة الأجل .  
ج الأهداف قصيرة الأجل .  
د النمو المستمر .

28- ينفرد المشروع الريادي عن المشروع الصغير ب:  
أ الإبداع . محاضرة - 3  
ب تحقيق الأرباح .  
ج خدمة المجتمع .  
د نمو المشروع وتطوره .

## الاشكال القانونية للمشروعات الصغيرة

تمهيد...

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

“

١

### 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.

“

٣ - ٢

### تقييم الشكل القانوني للمشروع :

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

“

٤

### الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة :

- ١- المشروع الفردي.
  - ٢- شركة التضامن.
  - ٣- شركة التوصية البسيطة.
  - ٤- شركة المحاصة.
  - ٥- الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
  - ٦- شركة التوصية بالأسهم.
  - ٧- الشركة المساهمة الخاصة.
- اشكال اخرى:
- ✓ المشروعات المشتركة.
  - ✓ المشروعات غير الربحية.
  - ✓ التعاونيات.

## ❖ الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة :

### ١- المشروع الفردي:

- تعتبر المشروعات الفردية اقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال.
- وهي الأكثر شيوعاً في العالم ( ٧٢% من الأعمال في أمريكا تمارس من خلال المشروعات الفردية).
- يمتلك المشروع شخص واحد، ويتحمل المسؤولية الكاملة غير المحدودة عن الالتزامات والديون ويحصل على الأرباح بمفرده.
- يفضل هذا الشكل الكثيرين لعدة اسباب:
- كلفة أنشائها أقل، وأسهل، يتمتع المالك بحرية واسعة، وتحسب الضريبة على الدخل الشخصي للمالك لا على المشروع نفسه.
- ومن مساوئ هذا الشكل:
- اعتبار المشروع وصاحبة شخصية واحدة لا ينفصلان، وينتهي المشروع بموت صاحبة وينبغي اتخاذ عدة إجراءات لإعادة العمل به.

٧-٨-٩-١٠-١١-١٢-١٣

### ٢- شركة التضامن:

- هي شركة طوعية بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائداً ماليا 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)

مقارنة بين ميزات ومساوئ شركة التضامن	
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 الشركة	إمكانية زيادة رأس المال
عدم ضمان تصرفات الشركاء الآخرين	موارد مالية من أكثر من شخص

١٤-١٥-١٦-١٧-١٨

### ٣- شركة التوصية البسيطة:

لها نوعين هما:

- ١- الشركاء المتضامنون: وهم الذين يتولون إدارة الشركة وممارسة اعمالها، ويكونون مسئولون بالتضامن والتكامل عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها في أموالهم الخاصة.
  - ٢- الشركاء الموصون: يشاركون في رأس المال دون أن يحق لهم إدارتها أو ممارسة اعمالها، 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 ، فإذا كان فيها شريك واحد متضامن واحد يكتب اسمه ويضاف إليه كلمة ( وشركاه)، وإذا أضاف أسم أي شريك موصي للعنوان يصبح شريك متضامن.
- لا يملك الشريك الموصي أن يشترك في إدارة الشركة، ولا يملك سلطة الزامها ، ويجوز الاطلاع على دفاترها وحساباتها وسجلاتها.

## ٤- شركة المحاصة :

- 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 المحاصة ليس للغير حق الرجوع إلا على الشريك الذي تعامل معه، إلا إذا أعتزف الآخرون بانهم شركاء فيصبحوا مسئولين بالتضامن بهذا الاعتراف.
- حقوق الشركاء تتحدد من خلال العقود الموقعة بينها والتي تحدد الحقوق والالتزامات لكل منها.

## ٥- شركة ذات المسئولية المحدودة :

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

## ٦- شركة التوصية بالأسهم :

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

## ٧- الشركة المساهمة الخاصة :

- تتألف من شخصين أو أكثر 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 الزمة المالية للشركة المساهمة الخاصة مستقلة عن الزمة 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 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.

## أشكال أخرى:

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

““

٢٧-٢٨-٢٩

## ❖ إيجابيات وسلبيات المشروعات الصغيرة:

□ الإيجابيات:

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

□ السلبيات:

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

...تمت““

## الاسئلة....

- ١- أهم العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني للمشروع الجديد هو:
- ( المشاريع المتنافسة.
  - ( حجم العمل وطبيعته.
  - ( المشاريع المتكاملة.
  - ( المشاريع المتكاملة والمتنافسة.

2: الشكل القانوني للمشروع عند التأسيس

- ( يعتبر اختيار نهائي ا.
- ( يعتبر اختيار مؤقت ا.
- ( يعتبر اختيار يمكن تغييره فيما بعد.
- ( يعتبر اختيار الا يمكن تغييره فيما بعد.

3- الهيكل التنظيمي للمشروع الجديد يؤثر في اختيار ..... :

- أ نوع المشروع .
- ب حجم المشروع .
- ج مستقبل المشروع .
- د الشكل القانوني للمشروع . محاضرة - ٤

٤- من أهم الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة:

- ( المشروع الفردي.
- ( شركة التضامن.
- ( شركة ذات المسؤولية المحدودة.
- ( كل ما سبق.

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

- ( شركة التضامن.
- ( الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- ( المشروع الفردي.
- ( الشركة المساهمة.

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

- ( شركة المحاصة.
- ( شركة ذات المسؤولية المحدودة.
- ( شركة الت وصية بالأسهم.
- ( المشروع الفردي.

٧- شركة.....هي شركة طوعية بين شخصين او أكثر للقيام بمشروع يدر عائداً مالياً عليهم ويحقق ارباحاً لهم:

- أ التضامن . محاضرة - ٤
- ب ذات المسؤولية المحدودة .
- ج التوصية البسيطة .
- د التوصية بالأسهم .

8 :-القانون لا يفرق في شركة التضامن

- ( بين شخصية العمل (الاعتبارية) وشخصية المالكين.
- ( يعتمد على شخصية العمل (الاعتبارية) فقط.
- ( يعتمد على شخصية المالكين فقط.
- ( لا شيء مما سبق

٩- الشراكة الطوعية التي تقوم بين شخصين أو أكثر تسمى ب:

( شركة التضامن فقط.

( شركة التوصية البسيطة.

( شركة التضامن وشركة المحاصة.

( ليست مما ذكر.

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

( التضامن.

( شركة ذات المسئولية المحدودة.

( التوصية السيطه.

( التوصية بالأسهم.

11 أي من العبارات التالية يعتبر من مزايا شركة التضامن

( تقسيم العمل والإدارة.

( إمكانية زيادة رأس المال.

( أ+ب.

( مسئولية غير محدودة والشريك مسئول عن تصرفات الشركاء.

12 من مزايا شركة التضامن:

( حياتها محدودة.

( مسئولية الشركاء غير محدودة.

( سهولة التأسيس.

( حياتها محدودة ومسئولية الشركاء غير محدودة.

١٣ عندما يكون الشريك مسئول عن تصرفات باقي الشركاء فإن ذلك يعد احد مساوئ.....:

أ المؤسسة الفردية .

ب شركة التضامن .

ج شركة المحاصة .

د شركة التوصية البسيطة .

14: للشريك الموصي في شركة التوصية البسيطة

( الحق في الإدارة وممارسة الأعمال داخل الشركة.

( عدم الحق في الإدارة وممارسة الأعمال داخل الشركة.

( الحق في ممارسة أعمال الشركة فقط.

( الحق في ممارسة الإدارة فقط.

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

( الشركاء الموصون.

( الشركاء المتضامنون.

( الشركاء المساهمون.

( جميع ما ذكر.

16 يشمل عنوان شركة التوصية البسيطة على أسماء.....:

أ الشركاء الموصون .

ب الشركاء الموصون والمتضامنون .

ج الشركاء المتضامنون . محاضرة - ٤

د الشركاء المتضامنون وبعض الشركاء الموصون .

١٧ في شركة التوصية البسيطة يستطيع الشركاء الموصون المشاركة في رأس المال ويحق لهم  
( إدارة وممارسة أعمال الشركة.  
( المسؤولية التامة عن ديون الشركة.  
( الالتزام بمقدار حصة كل منهم.  
( ليست مما ذكر

١٨ الشركاء نوعين في شركة التوصية البسيطة  
( شركاء موصون ومتحالفون.  
( شركاء اعتباريون ومتضامنون.  
( شركاء متضامنون وموصون.  
( ليست مما ذكر.

١٩ لا تخضع شركة ..... لأحكام وإجراءات التسجيل والترخيص:  
أ التوصية بالأسهم .  
ب التوصية البسيطة .  
ج التضامن .  
د المحاصة . محاضرة -

20 لا تتمتع شركة المحاصة ب  
( الشخصية الاعتبارية فقط.  
( إجراءات التسجيل والترخيص فقط.  
( الشخصية الاعتبارية وكما لا تخضع لأحكام التسجيل والترخيص.  
( الاجابة أ و ب.

21 أي العبارات التالية لا تنطبق على شركة المحاصة  
( لا تتمتع شركة المحاصة بالشخصية الاعتبارية.  
( تخضع لأحكام وإجراءات التسجيل والترخيص.  
( شركة تجارية تتعقد بين شخصين وأكثر.  
( تتحدد حقوق الشركاء من خلال العقود الموقعة بينهم.

22 أي من العبارات التالية تنطبق على شركة المحاصة:  
( لا تتمتع الشركة بالشخصية الاعتبارية ولا تخضع لأحكام وإجراءات التسجيل والترخيص.  
( يكون الشريك مسؤولاً مسؤولاً كاملة عن ديون الشركة.  
( يجوز للشريك أن يتنزل عن حصته لأقاربه حتى الدرجة الثانية أو الوقف.  
( لا يجوز أن يتنازل عن حصته لأحد أقاربه أو الوقف.

23 من مواصفات الشركة ذات المسؤولية المحدودة  
( أنها تتألف من شخصين أو أكثر.  
( يكون الشريك مسؤولاً في حدوده فقط.  
( يحق للشريك أن يتنازل عن حصته لأقاربه حتى الدرجة الثالثة.  
( جميع ما سبق.

24 أي العبارات التالية تنطبق على الشركة ذات المسؤولية المحدودة  
( في حالة وفاة الشريك لا تؤول الملكية لورثته.  
( يكون الشريك مسؤولاً مسؤولاً كاملة عن ديون الشركة.  
( يجوز للشريك أن يتنازل عن حصته لأقاربه حتى الدرجة الثالثة أو الوقف.  
( لا يجوز أن يتنازل عن حصته لأحد أقاربه أو الوقف.

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

( المشروع الفردي.

( شركة التضامن.

( شركة ذات المسؤولية المحدودة.

(. شركة الأسهم

26: يجوز للشركة في الشركة المساهمة الخاصة

( أن تصدر أسهم من عدة فئات تختلف قيمتها الاسمية فقط.

( أن تصدر أسهم من عدة فئات تختلف في قوتها التصويتية فقط.

( أن لا تصدر اسهم من عدة فئات تختلف قيمتها الاسمية.

( أن تصدر أسهم من عدة فئات تختلف قيمتها الاسمية وقوتها التصويتية.

27 أي من العوامل التالية لا تعتبر من إيجابيات المشروعات الصغيرة

( اكتمال دراسات الجدوى.

( سهولة التأسيس.

( وضوح الإجراءات الرسمية.

( المالك هو متخذ القرار.

28 من إيجابيات المشروعات الصغيرة

( سهولة التأسيس.

( وضوح الإجراءات الرسمية.

( المالك هو متخذ القرار.

( جميع ما ذكر.

29: من سلبيات المشروعات الصغيرة

( مشكلة الحصول على التمويل اللازم لبدء المشروع.

( صاحب المشروع هو متخذ القرارات في إدارة الشركة وتحديد توجهاتها.

( المسؤولية غير المحدودة لبعض الأشكال القانونية تجاه الحسائر والالتزامات المالية.

(أ) و (ج)

## دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة

١

❖ تمهيد...

- دراسة الجدوى تساعد صاحب المشروع الصغير على اتخاذ قرار يجب على ما يلي:
- هل توصي دراسة الجدوى بإنشاء المشروع أم لا؟
  - هل نفذ 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 الجدوي من العمليات الأساسية والمهمة من أجل ضمان توفير متطلبات النجاح والتقدم في المشروع.

،،،

٤ - ٣ - ٢

❖ دراسة الجدوى وإدراك المفهوم والمحتوى :

- عندما يقدم الشخص على مشروع أو تنفيذ عمل معين (مثل شراء منزل) يسأل نفسه الأسئلة التالية:
- ما الهدف من الشراء؟ ... سكن أو استثمار أو تجارة
  - أين موقعه؟ ... وهل هناك مواقع بديلة؟
  - ما قيمته؟ وكـ المتوفر من قيمته؟ وهل سنحتاج إلى الاقتراض أم لا؟.
  - ما هي مساحته؟ ما هي مواصفاته الداخلية والخارجية؟ وهل هي مناسبة؟
  - ما هي اسعار العقار في نفس المنطقة.
- وعموماً يجب أن تتم دراسة جدوى المشروع قبل أي خطوة من خطوات البدء فيه. حتى تكون انطلاقة المشروع من أرض صلبة.

- الفكرة الرئيسية من وراء إعداد دراسة الجدوى للمشروع الصغير هي ( وضع صاحب المشروع أمام حقائق توضح مدى إمكانية تنفيذ فكرته، وجعلها حقيقة واقعة) من حيث:
- التكلفة المحتملة.
  - المردود المتوقع.
  - 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.

،،،

٨ - ٧ - ٦ - ٥

❖ مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية :

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

دراسة ثلاث أمور:

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

## ٢- 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.
- تنفيذ 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 .

## ٣- 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

## ٤- دراسة الجدوى المالية:

□ التكاليف في أي مشروع تنقسم إلى :

✓ تكاليف استثمارية :

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

✓ تكاليف جارية :

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

□ مصادر التمويل الاستثماري :

يتم تمويل المشروعات من مصادر متعددة تغطي واحدة منها أو أكثر الالتزامات المالية الضرورية لإنشاء المشروع و تشغيل: رأس المال المملوك لصاحب المشروع.

✓ القروض من البنوك أو مؤسسات التمويل المختلفة وقد تكون قروض طويلة الأجل أكثر من خمس سنوات وقروض قصيرة الأجل أقل من سنة.

□ مقاييس الجدوى المالية منها:

١- صافي القيمة الحالية.

٢- معدل العائد الداخلي.

## ٥- 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 .
- ✓ مثال المشروع سيأخذ قرض بسعر فائدة مدعم ( 7 % ) في التقييم المالي تحسب بنفس سعر الفائدة . أما في التقييم الاقتصادي تحسب بسعر الفائدة المعدل الذى سيدفعه في حالة حصوله على القرض من المصادر الأخرى غير المدعمة مثلاً ( ١٢ % ) .

٢٤

## ٦- دراسة الجدوى الاجتماعية :

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

٢٥

## ٧- 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.

## ❖ تلخص دراسة الجدوى المشروعات الصغيرة إلى:

### تنتهي الدراسة إلى توصيات تحتوي على:

- 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) .

...تمت...

## الاسئلة....

1 تساعد دراسة الجدوى صاحب المشروع الصغير في اتخاذ قرار يتعلق:  
( بإنشاء المشروع من عدمه.  
( بزيادة المبيعات للمنتج.  
( بزيادة الحصة السوقية للمنتج.  
( بمواجهة المنافسين

2: التوقيت الزمني الصحيح لعمل دراسة جدوى المشروع هو  
( قبل أي خطوة من خطوات المشروع.  
( مع أول خطوة من خطوات المشروع.  
( عند حاجة الشركة لإعادة توازنها.  
( مع مرحلة الإنتاج والإطمئنان لنتائج المشروع.

3: إعداد دراسة الجدوى للمشروع الصغير تهدف إلى وضع صاحب المشروع  
( أمام حقائق الإجراءات القانونية.  
( أمام حقائق توضح مدى إمكانية تنفيذ فكرته.  
( أمام حقائق الشروط الواجب عليه الوفاء بها.  
( أمام حقائق توضح مدى جديته في العمل.

4 تتضمن دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصغيرة  
( التكلفة المحتملة.  
( المردود المتوقع.  
( الاجابة أ و ب.  
( ليست مما سبق.

5 اولى مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية:  
( الدراسة المبدئية.  
( دراسة الجدوى.  
( دراسة الجدوى الاجتماعية.  
( دراسة الجدوى المالية.

6 اولى مكونات دراسة الجدول الاقتصادية :  
أ الدراسة المبدئية . محاضرة - ٥  
ب الدراسة الفنية .  
ج الدراسة الميدانية .  
د الدراسة الاقتصادية .

7 في دراسة الجدوى الاقتصادية يجب :  
( البدء بدراسة الجدوى المالية.  
( البدء بدراسة الجدوى التسويقية.  
( البدء بالدراسة المبدئية.  
( ليس من الضروري البدء بالدراسة المبدئية.

8 في دراسة الجدوى الاقتصادية يجب :  
( البدء بالدراسة المبدئية.  
( البدء بدراسة الجدوى التسويقية ، الفنية ، المالية.  
( ب + د.  
(. دراسة الجدوى البيئية ، الاجتماعية و الاقتصادية

9: من مكونات دراسة الجدوى – الدراسة المبدئية وفيها يتم  
( وضع خطة تسويقية تفصيلية لمنتجات المشروع.  
( وضع خطة فنية تفصيلية لمنتجات المشروع.  
( وضع خطة تسويقية وفنية وبشرية تفصيلية لمنتجات المشروع.  
( وضع تصور مبدئي للمشروع لاتخاذ قرار السير في المشروع من عدمه.

10 تنفيذ دراسة الجدوى التسويقية في معرفة  
( السعر المتوقع للمنتجات والمواصفات المفضلة.  
( السوق العلمية.  
( المتطلبات الحكومية.  
( جميع ما سبق.

11 عند دراسة الطلب على السلعة المراد تسويقها و التنبؤ بالمبيعات فإن ذلك يقع ضمن مهام:  
أ دراسة الجدوى المالية . -  
ب دراسة الجدوى التسويقية . -  
ج دراسة الجدوى الفنية . -  
د دراسة الجدوى الاقتصادية . -

١٢ تنفيذ دراسة الجدوى التسويقية في:  
( اتخاذ قرار استكمال دراسة الجدوى من عدمه.  
( اتخاذ قرار بالقيام بالدراسة المبدئية.  
( اتخاذ قرار بإقامة علاقات طيبة مع العملاء.  
( ليس مما سبق.

13 تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبة في دراسة الجدوى الاقتصادية تقع ضمن:  
( دراسة الجدوى الفنية.  
( دراسة الجدوى المبدئية.  
( دراسة الجدوى البيئية.  
( دراسة الجدوى التسويقية.

١٤ يتم تحديد التخطيط الداخلي للمشروع في:  
( دراسة الجدوى الاقتصادية.  
( دراسة الجدوى المالية.  
( دراسة الجدوى الفنية.  
( دراسة الجدوى البيئية.

15 تشمل دراسة الجدوى الفنية للمشروع العنصر التالي:  
( مصادر التمويل المقترحة.  
( توصيف السوق.  
( تحديد موقع المشروع.  
( المسؤولية الاجتماعية للمشروع.

١٦ أن التكاليف التي تشمل التكاليف قصيرة الأجل يطلق عليها عند دراسة الجدوى المالية:  
( تكاليف ثابتة.  
( تكاليف جارية.  
( تكاليف تشغيلية.  
( تكاليف استثمارية

١٧ تكاليف التشغيل لدورة واحدة تسمى:

( تكاليف ثابتة.

( تكاليف جارية.

( تكاليف ثابتة وجارية.

( ليس مما سبق

18 في دراسة الجدوى المالية تسمى التكاليف التي تعني بمستلزمات التشغيل لدورة واحدة وتكاليف الاجور والمركبات والوقود والطاقة ب:

أ التكاليف الثابتة .

ب التكاليف الاستثمارية .

ج التكاليف الجارية . محاضرة - ٥

د التكاليف الكلية .

19 تقاس الجدوى المالية من خلال:

أ النسب التقديرية للموازنات .

ب الأرباح والخسائر .

ج التدفقات النقدية .

د صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي . محاضرة - ٥

20 من مصادر التمويل الاستثماري ما يلي

( القروض من البنك ورأس مال المملوك لصاحب المشروع.

( القروض طويلة الأجل.

( القروض المالية من الأصدقاء.

( الاجابة أ وب.

21 مصادر تمويل المشروعات الصغيرة :

( مدخرات مالك المشروع.

( الاقتراض.

( مدخرات مالك المشروع والاقتراض من المؤسسات المالية والبنوك والاشخاص.

( البنوك التجارية.

٢٢ من مقاييس الجدوى المالية في دراسة الجدوى المالية

( الموازنات التقديرية.

( معدل العائد الداخلي.

( صافي القيمة الحالية.

( الاجابة ب و ج.

23 يتم تحديد ربح المشروع في:

( دراسة الجدوى الاقتصادية.

( دراسة الجدوى المالية.

( دراسة الجدوى الفنية.

( دراسة الجدوى التسويقية.

24: تعتبر دراسة الجدوى الاجتماعية

( ركن من دراسة الجدوى الاقتصادية.

( من الممكن عملها في دراسة الجدوى الاقتصادية.

( من الممكن تجاهلها في دراسة الجدوى الاقتصادية.

( تؤخذ في الاعتبار فقط.

25 بدون دراسة الجدوى البيئية في دراسة الجدوى الاقتصادية

( يتعرض المشروع لمشكلات في نسب الأرباح المحققة.

( يتعرض المشروع إلى مشاكل في تكيفه مع المجتمع الذي يعمل فيه.

( يتعرض المشروع لمشكلات في ضبط إجراءاته الداخلية.

( يتعرض المشروع لمشكلات في الأجل القصير فقط

## إدارة التمويل للمشروعات الصغيرة



رأس المال ليس ضرورياً فقط ولكن أيضاً من أجل استمراره وبقائه وديمومته.  
سنعرف هنا:

- كيفية القيام بالتخطيط المالي؟
- تقدير الاحتياجات المالية للمشروع الصغير.
- اهمية إعداد الخطط المالية للمشروع.
- مصادر تمويل المشروع الصغير.
- كيفية إعداد الكشوفات المالية واستعمالها وتحليلها.
- كيفية بناء مخطط تحليل نقطة التعادل للمشروع الصغير.

““

٥-٤-٣-٢-١

## تقدير الاحتياجات المالية وأدوات تخطيطها للمشروعات الصغيرة:

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

““

١٤-١٣-١٢-١١-١٠-٩-٨-٧-٦

## ➤ مصادر وأشكال تمويل المشروعات الصغيرة:

١. مدخرات مالك المشروع النقدية.
  ٢. الاقتراض من البنوك التجارية والمؤسسات المالية والأشخاص.
- وغالباً 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.
- 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 لأسباب عديدة منها:
- ١- كلفة الفائدة المدفوعة على القرض تكون أقل من كلفة استخدام الثروة الشخصية (ويتم خصم دفعات الفائدة من الضريبة).
  - ٢- القروض تمنح الريادي قدرات مالية كبيرة وربما تكون أكثر بكثير من ثروته الشخصية.
  - ٣- تعتبر دفعات تسديد الدين تكاليف ثابتة وبالتالي أي ارباح تعود على المالك فقط.
- 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 بدلاً من القيام بشراءها.

أهم الكشوف المالية التي تساعد على بيان مركز المشروع المالي:

- ١ - الموازنة السنوية: وهي تعكس الحالة المالية للمشروع ( الموجودات والمطلوبات ) في تاريخ معين. وهي تقوم على المعادلة التالية:  
الموجودات = المطلوبات + رأس المال
- ٢ - كشف الدخل: ويوضع فيه إيرادات المشروع ومصروفاته.
- ٣ - 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.

“

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

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

نسبة النشاط. وهي النسبة التي تقيس معدل دورات المخزون السليبي. صافي المبيعات = نسبة النشاط = رصيد بضاعة آخر المدة

نسبة المديونية. هي النسبة التي تفحص قدرة موجودات المشروع على الإيفاء بالديون المترتبة عليها. مجموع القروض والمديونية = نسبة المديونية = مجموع حق الملكية والاحتياطات والأرباح المحتجزة

نسبة الربحية. وهي النسبة التي تقيس قدرة المشروع على تحقيق الربحية. صافي الربح = نسبة الربحية = صافي المبيعات

نسبة التداول. وهي قدرة المشروع على تسديد التزاماته المالية الجارية. مجموع الأصول المتداولة = نسبة التداول = مجموع الخصوم المتداولة

“

**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 الأجور المستحقة، دائنو التوزيعات ..الخ.

**متوسط 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.

...تمت”

## الاسئلة...

1 تعد الميزانيات النقدية أحد الأدوات التي يستخدمها المدير لتخطيط احتياجاته المالية حيث يتم من خلالها  
( تقدير النفقات خلال سنة قادمة لإنتاج المنتج.  
( معرفة العوائد المتوقعة بعد بعيد المنتج.  
( التنبؤ لحاجة مالك المشروع للتمويل.  
( جميع ما سبق.

2 الميزانيات النقدية يتم من خلالها  
( تقدير النفقات خلال سنة قادمة لإنتاج المنتج.  
( تحقيق نجاحات سريعة وأرباح طائلة.  
( التنبؤ بحاجات المشروع التمويلية في فترات مختلفة.  
( الإجابة أ و ج.

3 أحد الأدوات التي يستخدمها المديرين لتخطيط احتياجاتهم المالية وتأمين رأس المال المطلوب:  
( القروض قصيرة الاجل.  
( القروض طويلة الاجل.  
( الميزانيات النقدية.  
( جميع ما ذكر.

4 لا تستطيع المشروعات أن تقدر وبدقة احتياجاتها المالية في ظل:  
أ عدم التيقن . محاضرة - ٦  
ب المخاطر السياسية .  
ج كبر حجم المشروع .  
د كبر حجم الأسواق .

5 تعتبر..... أحد الأدوات التي يستخدمها المديرين لتخطيط الاحتياجات المالية ورأس المال المطلوب:  
أ الحسابات الجارية .  
ب الميزانيات النقدية . محاضرة - ٦  
ج الديون التجارية .  
د الميزانيات الآجلة .

6 في بداية إنشاء المشروع الصغير ، غالبا ما يلجأ مالك المشروع إلى  
( أمواله الشخصية.  
( الأصدقاء والأصدقاء.  
( الاقتراض.  
( ليست مما ذكر.

7: من أشكال الديون ما يعرف بسندات الدين والتي تأخذ شكل  
( الأسهم.  
( أسهم وسندات.  
( الكمبيالات والقروض.  
( جميع ما سبق.

8 الديون التجارية أحد أشكال الدين في المشروعات الصغيرة وهو يعني  
( كمبيالات مقبولة الدفع.  
( شيكات مقبولة الدفع.  
( شراء مخزون أو معدات على حساب مفتوح.  
( إصدار سندات ذات قيمة.

9 أن الدين التي تأخذ شكل الكمبيالات والقروض يطلق عليها:  
( الأسهم .  
( الدين التجارية .  
( سندات الدين .  
( ليست مما ذكر .

10 شراء مخزون أو معدات أو توريد على حساب مفتوح وفق شروط معينة والتسديد على دفعات عند بيع المنتجات يسمى:  
( التأجير التمويلي .  
( الدين التجارية .  
( سندات الدين .  
( الايجار المنتهي بالتقليك .

11 احد الاشكال التالية لا يقع ضمن اشكال الدين التي تعتمد عليها المشاريع:  
أ سندات الدين .  
ب الدين التجارية .  
ج التأجير التمويلي .  
د الكمبيالات .

12 يتم تمويل المشروعات الصغيرة من خلال  
( المدخرات النقدية لمالك المشروع .  
( القروض البنكية .  
( الاقتراض من الأشخاص .  
( جميع ما ذكر .

13 يقترض مالك المشروع الصغير في بداية المشروع ، لذلك ينبغي أن يراعي  
( إمكانية وقدرة المشروع .  
( رأس المال المتاح للاستثمار .  
( الحيطة والحذر .  
( جميع ما سبق .

14 عندما يعتمد مالك المشروع الصغير في بدايته على الاقتراض فعليه مراعاة:  
أ عدم الاقتراض من البنوك التجارية .  
ب السداد المبكر للقرض .  
ج رأس المال المتاح وقدرة المشروع المادية والمعنوية والظروف المحيطة .  
د عدم استخدام المال المقترض إطلاقاً .

15 من أهم الكشوفات المالية التي تساعد على بيان مركز المشروع المالي:  
( التدقيق النقدي .  
( الميزانية السنوية .  
( أ + ب .  
( جميع ما ذكر + مضافا اليه (كشف الدخل) يوضح فيه إيرادات المشروع ومصروفاته .

16 تعكس الحالة المالية للمشروع في لحظة معينة:  
( كشف الدخل .  
( الموازنة السنوية .  
( كشف التدفقات النقدية .  
( الربحية .

- 17 ما يوضح فيه إيرادات المشروع ومصروفاته يسمى:  
( كشف الدخل.  
( الموازنة السنوية.  
( كشف التدفقات النقدية.  
( الربحية.

- 18 تعتبر ..... من أهم المكشوفات المالية التي تساعد على بيا المركز المالي للمشروع:  
أ الموازنة السنوية . محاضرة - ٦  
ب حساب الأرباح والخسائر .  
ج التكاليف الكلية .  
د التكاليف الجارية .

- 19 تقيس نسبة السيولة قدرة المشروع على  
( تحقيق أرباح.  
( الوفاء بالتزاماته المالية حال استحقاقها.  
( تحقيق أكبر مبيعات ممكنة.  
( إثبات الوجود في السوق.

- 20 تقيس قدرة المشروع على تسديد التزاماته النقدية حال استحقاقها:  
( نسب النشاط.  
( نسب المديونية.  
( نسب الربحية.  
( ليس مما سبق. (نسبة السيولة)

- 21 يتم احتساب نسبة التداول من خلال قسمة  
( مجموع الأصول الثابتة على الاحتياطات والأرباح المحتجزة.  
( مجموع الأصول المتداولة على رأس المال.  
( مجموع الأصول الثابتة على مجموع الخصوم المتداولة.  
( مجموع الأصول المتداولة على مجموع الخصوم المتداولة.

- ٢٢ يمكن حساب نسبة الربحية للمشروع من خلال:  
( قسمة إجمالي الربح على إجمالي المبيعات.  
( قسمة صافي الربح على صافي المبيعات.  
( قسمة إجمالي الربح على صافي المبيعات.  
( قسمة صافي الربح على إجمالي المبيعات.

- ٢٣ عندما تقسم صافي المبيعات على رصيد بضاعة آخر المدة فإننا نستطيع أن نحدد نسبة:  
أ المديونية .  
ب النشاط . محاضرة - ٦  
ج الربحي .  
د التداول .

- 24 ان نسبة الربحية هي التي تقيس قدرة المشروع على تحقيق الربحية، ويتم احتسابها من خلال:  
( قسمة إجمالي الربح على إجمالي المبيعات.  
( قسمة صافي الربح على إجمالي المبيعات.  
( قسمة إجمالي الربح على صافي المبيعات.  
( قسمة صافي الربح على صافي المبيعات.

25 الأصول التي يمكن تحويلها بسهولة الى نقد تسمى:

( الاصول ثابتة.

( الاصول متداولة.

( دورة تشغيلية واحدة.

( الوفاء بالالتزامات تجاه الغير في الوقت المناسب.

26 الاجور المستحقة هي التزامات قصيرة الاجل وتسمى :

( خصوم متداولة.

( اصول متداولة.

( خصوم ثابتة.

( اصول ثابتة.

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

( في غير صالح الشركة.

( في صالح الشركة.

( لا تؤثر على الشركة.

( غير مهم بالنسبة للشركات.

28 :يحسب معدل دوران المخزون من خلال قسمة

( تكلفة المبيعات على متوسط المخزون.

( تكلفة المخزون على تكلفة المبيعات.

( تكلفة المبيعات على رصيد آخر المدة من المنتجات النهائية.

( تكلفة المبيعات على رصيد أول المدة من المنتجات النهائية.

## التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة

### تمهيد:

يقدم هذا الفصل

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

٣-٢-١

### 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 الإستراتيجية.

١٢-١١-١٠-٩-٨-٧-٦-٥-٤

### عناصر الإدارة الاستراتيجية بشكل عام:

( التحليل - الاختيار - التنفيذ - الرقابة )

- التحليل الاستراتيجي: وهي تقوم على تحليل البيئة للمنظمة لمعرفة الفرص والتحديات ، وتحليل المنشأة لمعرفة قدرات وإمكانات المنظمة، ثم تحليل أصحاب المصلحة من المشروع الصغير.
- الاختيار الاستراتيجي: وهو يقوم على تحديد البدائل ثم تقييمها ثم اختيار البديل الأنسب من بينها.
- التنفيذ الاستراتيجي: ويقوم على أخذ البديل المناسب والنظر في إعادة هيكلة المشروع الصغير ثم إعادة توزيع موارده ثم إدارة التغيير حسب المستجدات الجديدة.
- الرقابة الاستراتيجية: وهي تتم من خلال تحديد نظم الرقابة ونظم الحوافز في المنشأة لضبط الأداء فيها .

### خطوات بناء خطة المشروع الصغير :

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

## ❖ أنواع التخطيط :

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

## ❖ مزايا التخطيط :

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

## ❖ الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجي الفعال :

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

## ❖ المهام الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي :

- ١- المهمة الأولى: صياغة الرسالة والرؤية. في ضوء السؤالين الآتيين:
  - ✓ ماذا تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.
  - ✓ ما هي الأهداف الموصلة للمكانة المرجوة.
- ٢- المهمة الثانية: تشخيص التهديدات والفرص. من خلال تحليل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتقنية والحكومية.
- ٣- 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
- ٤- المهمة الرابعة: توليد استراتيجيات بديلة. ومنها (استراتيجية تطوير السوق، استراتيجية تطوير المنتج)
- ٥- المهمة الخامسة: بناء خطة استراتيجية. ويجب ان تعكس هذه الخطة الأنشطة والفعاليات الواجب اعتمادها ليسهل بلوغ الهدف المنظمي المنشود.
- ٦- المهمة السادسة: بناء الخطط التكتيكية. وهدفها هو تسهيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- ٧- المهمة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج.
- ٨- المهمة الثامنة: تكرار عملية التخطيط.

... ثمّ

## الاسئلة...

- 1 يساعد التخطيط الاستراتيجي المشاريع الصغيرة على:
- أ تجنب كافة المخاطر . -
  - ب الاستفادة القصوى من العاملين . -
  - ج بلوغ غايتها النهائية . محاضرة - ٧
  - د تحقق الأرباح . -

- 2: يعتبر التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة أمر
- ( غير هام .
  - ( هام ويمكن عدم الأخذ به .
  - ( هام وينبغي الأخذ به .
  - ( غير هام وينبغي الحرص عليه .

- 3: المدة الزمنية ليكون التخطيط استراتيجي في المشروعات الصغيرة
- ( يبدأ من ستة شهور فأكثر .
  - ( يبدأ من سنة فأكثر .
  - ( يبدأ من سنتين فأكثر .
  - ( يبدأ من ثلاث سنوات فأكثر .

- 4 إن إقرار رسالة المنظمة ووضع أهداف تكون من مسؤولية
- ( التخطيط الاستراتيجي .
  - ( التخطيط التكتيكي .
  - ( التخطيط التشغيلي .
  - ( ليست مما ذكر .

- 5 تحليل بيئة المنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات تكون ضمن مسؤوليات:
- أ الرقابة الاستراتيجية . -
  - ب التخطيط الاستراتيجي . -
  - ج الاختيار الاستراتيجي . -
  - د التحليل الاستراتيجي . محاضرة - ٧

- 6: تحليل البيئة والذي يتم ضمن التحليل الاستراتيجي يسعى إلى
- ( اكتشاف نقاط القوة والضعف فيه .
  - ( اكتشاف قدرات المشروع .
  - ( اكتشاف المزايا التنافسية .
  - ( اكتشاف الفرص والتهديدات .

- 7 من عناصر الادارة الاستراتيجية -التحليل الاستراتيجي فهو يقوم على تحليل المنظمة لاكتشاف
- ( تحديد أفضل البدائل ثم تقييمها .
  - ( الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة .
  - ( المزايا التنافسية التي تتمتع بها المشروع الصغير .
  - ( إمكانيات المنظمة ومن ثم تحليل أصحاب المصلحة من المشروع الصغير .

- 8 عندما تقوم بعملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة فإننا سنتعرف على
- ( المزايا التنافسية .
  - ( قدرات وإمكانات المنظمة .
  - ( الفرص والتهديدات .
  - ( الاجابة ب و ج .

9 من خلال تحليل البيئة الخارجية يتم :

( تحديد الفرص والتهديدات.

( تحديد نقاط القوة والضعف.

( تحديد الفرص ونقاط القوة.

( تحديد الفرص ونقاط الضعف.

10 في الاختيار الاستراتيجي يتم :

( تحليل بيئة المنظمة.

( تحديد البدائل.

( تحديد نظم الحوافز.

( تحديد نظم الرقابة.

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

( نظام الرقابة والحوافز.

( نظم المعلومات.

( الاجابة أ و ب.

( ليست مما ذكر.

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

( الرقابة الاستراتيجية.

( التحليل الاستراتيجي.

( أ+ب.

( التنفيذ الاستراتيجي.

13 يساعد التخطيط التكتيكي على

( عملية صناعة القرارات التفصيلية طويلة الأجل.

( البرامج التشغيلية.

( عملية صناعة القرارات التفصيلية قصيرة الأجل.

( جميع ما ذكر.

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

( التخطيط الاستراتيجي.

( التخطيط التكتيكي.

( التخطيط التشغيلي.

( التخطيط طويل الأجل.

15 تصميم البرامج التشغيلية يقع ضمن عمليات التخطيط:

أ التشغيلي . محاضرة - ٧

ب الاستراتيجي . -

ج التكتيكي . -

د التنفيذي . -

16 للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة منها

( التوصل إلى نقاط القوة والضعف بالمنظمة.

( يتيح للشركة اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

( يتيح للشركة مواجهة المتغيرات الجارية في البيئة.

( كل ما سبق.

17 من مزايا التخطيط ما يلي:  
(أ) أخذ الحيلة والحذر والكشف عن الفرص المستقبلية ووضع الخطط اللازمة لمواجهة المتغيرات.  
(ب) يساعد على القضاء على جميع المشاكل.  
(ج) يخفف حدة المخاطرة وعدم التأكد.  
(د) جميع ما ذكر.

18 من مميزات التخطيط الاستراتيجي الفعال أنه  
(أ) يدفع نحو التفكير الريادي.  
(ب) يساعد على القضاء على جميع المشاكل.  
(ج) يخفف حدة المخاطرة وعدم التأكد.  
(د) الإجابة أ و ج.

19 أحد الخصائص التالية ليس له علاقة بخصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال:  
أ الدفع نحو التفكير الريادي .  
ب مواجهة المنافسين . محاضرة - ٧  
ج تحديد الافتراضات .  
د إدارة المخاطر وعدم التأكد .

20 أولى المهام الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي:  
(أ) صياغة الرسالة والرؤية.  
(ب) بناء الخطط التكتيكية.  
(ج) توليد استراتيجيات بديلة.  
(د) بناء خطة استراتيجية

21 تشخيص التهديدات والفرص في البيئة التي يعمل فيها المشروع الصغير تعتبر المهمة  
(أ) الأولى من المهام الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي.  
(ب) الثانية من المهام الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي.  
(ج) الثالثة من المهام الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي.  
(د) السابعة من المهام الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي.

22 عند بناء الخطة الاستراتيجية ينبغي أن تقودنا إلى  
(أ) بناء هيكل تنظيمي مرن.  
(ب) الهدف المنشود للمنظمة.  
(ج) نظام يحترمه الجميع.  
(د) توجيه الموارد وتدقيق أعمال المشروع الصغير

23 من المهام الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي ما يلي:  
(أ) تشخيص التهديدات والفرص وجوانب القوة والضعف.  
(ب) صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها.  
(أ + ب)  
(د) ليست مما ذكر.

24 عند بناء الخطة التكتيكية ينبغي أن تقودنا إلى:  
أ الهدف المنشود للمنظمة .  
ب توزيع الأعمال .  
ج تسهيل مهمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية . محاضرة - ٧  
د بناء هيكل تنظيمي مرن .

## إدارة المخاطر والتأمين في المشروعات الصغيرة

## ❖ تمهيد:

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

□ وسنعرف هنا:

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

،،،

٥-٤-٣-٢-١

## ❖ المخاطر في المشروعات الصغيرة:

هناك نوعين أساسيين للمخاطر في المشروعات الصغيرة:

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

- ✓ 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.

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

- ✓ مخاطر المنافسة وما ينجم عنها.
- ✓ مخاطر التطورات التكنولوجية.
- ✓ مخاطر التطور في احتياجات الأفراد.
- ✓ المخاطر السياسية والقانونية المفاجئة.
- ✓ المخاطر المالية والنقدية عموماً.

،،،

٨-٧-٦

## ❖ 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:

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

❖ **الكشف عن الخسائر:**

**أولاً: خسائر الملكية، ويندرج تحت هذا النوع ثلاثة اضرار هي:**

- ١- **الضرر المادي بالملكية** الذي ينجم عن الحريق والأعاصير والبراكين والزلازل والفيضانات .
- ٢- **خسارة حق الملكية**، فعندما يتعرض المشروع الصغير إلى مخاطر معينة، فإن ذلك قد ينتقل إلى كل ما يملكه صاحب المشروع.
- ٣- **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 ايضا دفع الضرائب، ودفعات القرض المستحق إن وجد، ورواتب الموظفين

**ثالثاً: خسائر المسؤولية:**

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

- فيما 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 افراده المهمين ممن له وجوده الفاعل والهام والمؤثر في العمل مثل : صاحب المشروع، أو الشريك، أو أحد العاملين المهمين.

❖ **إدارة المخاطر:**

- أولاً: تجنب الخطر.** أي تفادي ممارسة الأنشطة الخطرة للحيولة دون وقوع الخسارة والسيطرة عليها
- ثانياً: احتواء الخطر.** أي يتم ممارسة الأنشطة المختلفة متوقعين خسائر مع التخطيط لوضع آليات لامتنصاص الخسائر، مع التأكيد على أن يكون هناك القدرة الكافية على تحقيق هذا الامتنصاص.
- ثالثاً: تحويل الخطر.** وهو ما يتم فعله من خلال تحويل الخطر بشراء التأمين فتحول الخسارة كلها أو جزء منها إلى شركات التأمين وفي السياسة إلى الجهات الضامنة لأي إجراء سياسي
- رابعاً استراتيجيات الخطر الإبداعية.** وهي ما يتفرد به الرياديين والمديرين والعباقرة في التعامل مع الخسائر أي كان نوعه

❖ **محترف التأمين:**

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

وكيل التأمين هو مالك لمشروع صغير ويتقاضى نسبة على بيع خدمة التأمين ومن المحتمل أن يكون وكيل لأكثر من شركة. المعلومات المطلوبة لوكيل التأمين من الشركات لبدء عمله:

١- ما هي المخاطر؟

٢- ما هي القيمة المالية للمخاطر.

٣- كم قيمة الحماية المطلوبة؟

### ❖ 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.

““

### ❖ تغطية التأمين:

هناك ثلاث أنواع رئيسية لتغطية التأمين:

١- التغطية الأساسية. وتشمل:

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

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

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

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

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

...تمت““

## الاسئلة...

- 1- تصنف المخاطر في المشروعات الصغيرة بأنه  
( يمكن التنبؤ بها.  
( لا يمكن التنبؤ بها.  
( بعضها يمكن التنبؤ به والبعض الآخر لا يمكن التنبؤ به.  
( من المحتمل أن تسبب مشكلات للشركة.
- 2- هناك نوعين من المخاطر في المشروعات الصغيرة :  
( مخاطر يمكن توقعها وأخرى يصعب توقعها.  
( مخاطر مالية وأخرى فنية.  
( مخاطر تقنية وأخرى محاسبية.  
( ليست مما ذكر.
- 3- من ضمن مخاطر المشروعات الصغيرة والتي يمكن توقعها ما يلي:  
( مخاطر تكلفة الأجهزة والمعدات والأثاث الخاصة بالمشروع.  
( مخاطر التطورات التكنولوجية.  
( مخاطر سياسية وأخرى قانونية.  
( جميع ما ذكر.
- 4- مخاطر التطورات التكنولوجية هي :  
( مخاطر يمكن التنبؤ بها.  
( مخاطر لا يمكن التنبؤ بها.  
( مخاطر غير مهمة.  
( مخاطر غير مؤثرة على المشروع.
- 5- المخاطر السياسية والقانونية تعتبر من المخاطر التي:  
أ يمكن توقعها .  
ب من السيطرة عليها .  
ج لا يمكن السيطرة عليها .  
د يصعب توقعها . محاضرة ٨
- 6- تعاني المشروعات الصغيرة من المخاطر والتي تعكس في شكل  
( خسائر المادية.  
( خسائر المعنوية.  
( خسائر النقدية.  
( كل ما سبق.
- 7- أي العبارات التالية لا يساهم في إدارة المخاطر في المشروعات الصغيرة :  
( كتابة خطة المشروع.  
( وضع خطة للطوارئ.  
( الاتصال بشركات التأمين.  
( مخاطبة البنوك لحل الازمة.
- 8- لا بد من مراعاة التالي في إدارة المخاطر في المشروعات الصغيرة:  
( كتابة خطة المشروع.  
( التنبؤ بالمستقبل.  
( الاتصال بشركات التأمين.  
( أ + ج.

9- لا يدخل ضمن خسائر ملكية المشروع  
( خسائر توقف العمل.  
( خسائر حق الملكية.  
( خسائر أعمال السرقة والتخريب.  
( الضرر المادي بالملكية.

10- الإصابات والخسائر التي يتعرض لها عامة الناس ممن هم خارج المشروع تقع ضمن نطاق  
( خسائر المسؤولية العامة.  
( خسائر تجاه المستخدمين.  
( خسائر الملكية العامة.  
( خسائر الأشخاص المهمين.

11- أي من الخسائر التالية لا يغطيها التأمين :  
( المدخل الذي يفقد نتيجة توقف العمل.  
( الحريق المفاجئ.  
( السرقات الليلية.  
( جميع ما ذكر.

12- هناك عدد من الخسائر التي لا ينظرها التأمين وهي خسائر:  
( الملكية.  
( توقف العمل.  
( المسؤولية.  
( جميع ما ذكر.

13) خسائر أعمال السرقة والتخريب تدخل من خسائر:  
أ الملكية . محاضرة - ٨  
ب توقف العمل . -  
ج المسؤولية . -  
د شخص مهم وأساسي . -

14) خسائر المسؤولية تكون مسؤولياتها تجاه :  
أ المستخدمين فقط . -  
ب العامة والمستخدمين . محاضرة - ٨  
ج إدارة الشركة . -  
د العامة فقط . -

١٥- من الانواع التالية لا يدخل ضمن أنواع تغطية التأمين :  
أ التغطية المرغوبة . -  
ب التغطية الأساسية . -  
ج التغطية القانونية . محاضرة - ٨  
د تغطية منافع المستخدم . -

16- تكون الشركة قد حولت الخطر إذا  
( تم شراء التأمين.  
( تم تفادي ممارسة الأنشطة الخطرة.  
( تم امتصاص الخطر.  
( تم ابتكار سياسات إبداعية.

17- تدار المخاطر التي تتعرض لها المشاريع الصغيرة من خلال :

( تحويلها إلى استراتيجيات إبداعية.

( تجنبها واحتوائها لامتناع الحسائر.

( الإجابة أ و ب.

( التكيف معها وبناء الخطط حسب ظروف المخاطر.

18 التأمين على المصنع ووفق إدارة المخاطر فإنه يعني استخدام استراتيجية:

( تجنب الخطر.

( احتواء الخطر.

( تحويل الخطر.

( استراتيجيات الخطر الإبداعية.

19- يسمى الشخص الذي يمتلك خبره واسعة في مجال تغطية التأمين والاستراتيجيات المالية المتاحة مع التعليمات التي تحكم كل حاله ب:

( محترف التأمين.

( مستشار التأمين.

( وكيل التأمين.

( ليست مما ذكر.

20- اهم المعلومات المطلوبة لوكيل التأمين تكمن في :

( معرفة نوعية المخاطر وقيمتها المالية.

( ماهية المخاطر المحتملة.

( الظروف المحيطة بالمشروع.

( حجم المخاطر المحتملة.

21- أي من المعلومات التالية ضروري بأن تقدمه الشركات لوكيل التأمين :

( نوعية المخاطر ؟.

( القيمة المالية للمخاطر.

( قيمة الحماية المطلوبة.

( جميع ما ذكر.

22- أي من المعلومات التالية ضروري بأن تقدمه الشركات لوكيل التأمين:

( القيمة المالية للمخاطر ونوعيتها وقيمة الحماية.

( حجم الضرر المتوقع.

( أ + ب.

(. ليست مما ذكر.

٢٣- الخطوة الأخيرة من إدارة برنامج التأمين:

( تحديد المخاطر.

( دراسة تكاليف التأمين.

( وضع خطة لإدارة المخاطر.

( الحصول على النصيحة من وكيل تأمين محترف.

24- للحصول على برنامج تأمين ناجح ينبغي: ((واجب))

( التأني والترث في القرارات.

( بناء خطة لإدارة المخاطر بالمنظمة.

( الحصول على النصيحة من وكيل تأمين محترف.

( ب+ج

25- لا يتم حسابه ضمن تغطية التأمين الأساسية نوع واحد من الآتي

( التأمين ضد الزجاج.

( التأمين ضد الحريق.

( تأمين المركبات.

( تعويض العمال.

26- يعد من التأمين ضد الجريمة خيار واحد من الآتي  
( التغطية الأساسية للتأمين.  
( التغطية المرغوبة للتأمين.  
( تغطية منافع الاستخدام.  
( لا شيء مما سبق.

27- تعويض العمال هو تأمين:  
( التغطية الأساسية.  
( التغطية المرغوبة.  
( تغطية منافع الاستخدام.  
( ليس مما سبق.

28- التأمين ضد الجريمة هو تأمين ضمن:  
( التغطية الأساسية.  
( التغطية المرغوبة.  
( التغطية الضرورية.  
( تغطية منافع الاستخدام.

## إدارة الشراء في المشروعات الصغيرة

## ❖ تمهيد:

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

،،،

٩-٨-٧-٦-٥-٤-٣-٢-١

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

،،،

٢١-٢٠-١٩-١٨-١٧-١٦-١٥-١٤-١٣-١٢-١١-١٠

## ❖ 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.
- فشل عملية الشراء يمكن أن يؤدي الى فشل المشروع الصغير على المدى القصير، وذلك بسبب شح موارده المالية، مما يتطلب من صاحب المشروع الصغير الاهتمام أكثر بالإجراءات التالية:

## أولاً: تحديد الحاجة الى المخزون:

- ✓ تتم هذه العملية في المشروعات الصغيرة بأشكال عدة:
  - بالنسبة للتاجر تقوم على؛ الحدس والتقدير الخاصة وبشكل متقطع.
  - بالنسبة للمصنع الصغير، ومدير شركة الخدمات فإنها يعملان على اعتراف؛ 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 المتوفرة.
  - في مجال التصنيع: تقديرات المبيعات أو خطة الإنتاج لكل مادة من المواد.
- ✓ وتهدف عملية الشراء في المصنع الصغير الى المحافظة على كميات من المخزون تكون متوازنة من حيث المتطلبات.

## ثانياً: اختيار الموردين ومواقعهم:

- أي تحديد الموردين المناسبين لأعمال المشروع ومواقعهم. ويتطلب ذلك دراسة الموردين المتوافرين، ومزاياهم وحدود كل منهم.
- ١. المنتجون: وهم المصنعين واصحاب المناجم والمزارعين ومنتجي المنتجات الطبيعية.
- ٢. الوسطاء التجاريون: وهم أهم مصادر التوريد بالنسبة لمعظم المشروعات الصغيرة، وخاصة تجار البيع بالتجزئة وشركات الخدمات
- ٣. الوسطاء أو الوكلاء الوظيفيون: هم الوكلاء أو الوسطاء الوظيفيين، كمثلي الصناعات، ومكاتب المشتريات الدائمة والمستقلة، وتنقسم هذه المكاتب الموجودة في مراكز التصنيع القيادية الى قسمين رئيسيين هما:
  - الأول: السامسة: ويقوم هؤلاء بإجراء الاتصالات بين البائع والمشتري، ولا يتقاضون اجوراً مقابل ذلك، ولكن البائع يدفع عمولة لهم ترتكز على نسبة مئوية من المبيعات.
  - الثاني: مكاتب المشتريات الدائمة: وهي تمثل تجار التجزئة وتجار البيع بالجملة.

### ❖ تقوم عملية تحديد الحاجة الي المخزون على ما يلي:

- ❑ ادراك الحاجة وتوصيفها: ويتم ادراك 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 المانحة للامتياز، أو المؤسسة المحكرة. في هذه الحالة يكون المشروع مضطرا للتعامل مع مورد وحيد مهما تكن الظروف،
- ✓ وفي حالة كان هناك مجال أمام المشروع الصغير لاختيار الموردين، فإن الأفضلية سوف تكون للموردين الذين يمكنهم:
  - توفير السلع بالشروط المطلوبة من حيث الجودة والنوع .
  - توفير السلع بالأسعار والشروط المرغوب فيها والكميات المطلوبة.
  - توفير المصدقية، أي أن السلع متوافرة لديهم باستمرار.

### ❖ شروط التفاوض:

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

١. المشتري صاحب الخبرة الكافية في مجال السلع التي يريد شرائها وهذا المشتري لا يحتاج الى النصائح.
٢. المشتري العادي الذي يمكن ان يجهل اصول الشراء وخصائص السلع، ويمكن ان يكون ضحية لعمليات الغش ، وارتفاع الأسعار ، وتدني مستوى الجودة.
- ✓ وعندما تحدث عملية التفاوض، تتم حول الحسم النقدي الذي يركز المشترون عليه لأنه يؤدي الى وفورات كبيرة في معظم الحالات، وتأجيل مواعيد الدفع، وهو شرط يحدد المدة التي يستحق بعدها الدفع.

### ❖ عوامل نجاح عملية الشراء:

١. المحافظة على العلاقات الطيبة مع الموردين.
٢. استلام البضائع وفحصها: يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التكميلية الخاصة بإدارة الموارد المادية في المشروع الصغير،
٣. المتابعة بعد الشراء: تركز المتابعة، بعد استلام البضاعة على مجموعة من الأنشطة، التي تتمثل في: جمع المعلومات عن كيفية بيع المواد، ونسبة دورانها ، ونسبة الحسم، وشكاوي الزبائن، والمرتجعات.
٤. الرقابة على اعمال الشراء: إن تخطيط الشراء، وتحديد سياسته وإجراءاته في المشروع الصغير يزيد من فرص نجاح المشروع بشكل عام، الأمر الذي يتطلب منهم ما يلي:
  - استلام البضاعة وفحصها، باعتبار أن، الفحص هو الإجراء الوحيد الذي يمكن من خلاله التأكد من مدى التزام المورد بمواصفات الطلبية فيتم فتح سجل الشراء لرصد:
    - أ- سجل الشراء وهو سجل يرصد حركة شراء مختلف المواد التي يقوم المشروع بشرائها .
    - ب- سجل الموردين ويعني بمورد كل صنف، أو مجموعة من الأصناف اللازمة .
    - ج- سجل الرسومات والمواصفات وسجل العقود .

### ❖ 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:
١. سياسة الشراء او سياسة التصنيع: ويكون امام صاحب المشروع خياران، اولهما أن يتبع سياسة الشراء من الموردين، والثاني ان يصنع المواد والمستلزمات في مشروعه.
  ٢. سياسة الشراء حسب الحاجة: أي الشراء ضمن الحد الأدنى من الكميات اللازمة، ولفترة زمنية قصيرة، وبخاصة عندما تكون السيولة النقدية لدى المشروع كافية للاستثمار في المخزون، وتسبير اعمال المشروع الاخرى.
  ٣. 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، وتأخير عمليات التوريد من الموردين بسبب النقل والشحن، والحصول على خصم الكمية، وتخفيض نفقات النقل والشحن والتأمين، وتوقع ارتفاع الأسعار مستقبلا.

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

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

...نتمنى،،،

## الاسئلة...

1- تصنف وظيفة الشراء على أنها وظيفة فنية وهذا يعني  
( أن يقوم بها شخص من الشئون الإدارية.  
( أن يقوم بها شخص من الشئون المالية.  
( أن يقوم بها شخص متخصص في الشراء.  
( أن يقوم بها شخص لديه دراية بعملية الشراء

2- تقوم وظيفة الشراء بتوفير المواد والتجهيزات التي يحتاجها المشروع، من هنا فهي وظيفة:  
( اساسيه.  
( فنيه.  
( ماليه.  
( جميع ما ذكر.

3- تعمل وظيفة عملية الشراء على  
( تحقيق زيادة كفاءة إدارة الإنتاج.  
( تحقيق زيادة كفاءة الموارد البشرية.  
( تحقيق زيادة ربحية المشروع.  
( تحقيق زيادة التفاعل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

4- تهدف وظيفة الشراء إلى :  
( زيادة ربحية المشروع.  
( تخفيض تكاليف الشراء.  
( تحقيق الكفاية الاقتصادية في أعمال الشراء.  
( جميع ما سبق.

5- تهدف وظيفة الشراء إلى :  
( زيادة ربحية المشروع.  
( البحث عن مصادر متنوعة للشراء.  
( زيادة كمية البضائع.  
( تقليل الخسائر.

6- تعمل وظيفة الشراء في المشروعات الصغيرة على تحقيق  
( أقل تكاليف الشراء.  
( الحصول على اللوازم المطلوبة بالكمية المطلوبة.  
( الحصول على المطلوب في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة.  
( كل ما سبق.

7- تهدف وظيفة الشراء إلى زيادة ربحية لمشروع من خلال:  
( تخفيض تكاليف الشراء.  
( ضمان المخزون مع مراعاة عاملي الوقت والكمية.  
( تقليل الخسائر.  
( أ + ب.

8- تقاس جودة وظيفة الشراء من قدرتها :  
( على تحقيق الكفاية الاقتصادية في الشراء.  
( على تحقيق الكفاية الإنتاجية في عملية الشراء.  
( على تحقيق الكفاية المالية في عملية الشراء.  
( على تحقيق الكفاية الإدارية في عملية الشراء

- ٩- وظيفة الشراء وظيفه فنيه تهدف إلى زيادة ربحية المشروع وهذا يستلزم:  
 أ شراء المواد عالية الجودة بأي ثمن . -  
 ب ضبط الإمدادات . -  
 ج تدفق السلع . -  
 د تخفيض تكاليف الشراء وتوفير المواد بالسعر المناسب . محاضرة - ٩

- 10- فشل المشروع الصغير على المدى القصير سببه يرجع إلى فشل:  
 أ عملية الشراء . محاضرة - ٩  
 ب عملية التسويق . -  
 ج عملية الإنتاج . -  
 د عملية التمويل . -

- ١١ -المصنعين واصحاب المناجم والمزارعين ومنتجي المنتجات الطبيعية يصنفون ضمن مجموعة الموردين ضمن مجموعة:  
 أ الوسطاء التجاريون . -  
 ب المنتجون . محاضرة - ٩  
 ج الساسة . -  
 د الوكلاء الوظيفيون . -

- 12- الإجراءات التي يتم اتباعها للشراء في المشروعات الصغيرة  
 ( تختلف تمام ا عنها في المشروعات الكبيرة.  
 ( هي نفسها في المشروعات الكبيرة غير أنها أكثر أهمية فيها.  
 ( هي نفسها في المشروعات الكبيرة غير أنها أقل أهمية فيها.  
 ( تتفق في بعضها مع المشروعات الكبيرة وتختلف في البعض الآخر.

- 13- تلعب عملية الشراء دورا بارزا في نجاح المشروعات الصغيرة ففشلها يؤدي:  
 ( فشل المشروعات الماثلة.  
 ( فشل المشروع الصغير على المدى الطويل.  
 ( فشل المشروع الصغير على المدى القصير بسبب شح الموارد المالية.  
 ( الاجابة ب و ج.

- 14- أن فشل عملية الشراء في المشاريع الصغيرة يؤدي إلى:  
 ( ضعف المخزون.  
 ( فشل المشروع على المدى القصير.  
 ( أ + ب.  
 ( إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمشروع.

- 15- يجب أن ترتبط عملية الشراء في مجال التجارة بعملية التخزين مباشرة من هنا لزم أن تكون كمية البضاعة المرغوب شراؤها:  
 ( تساوي تقديرات الحاجة المطلوبة بعد طرح الكمية المتوافرة.  
 ( تساوي تقديرات الحاجة المطلوبة بعد إضافة الكمية المتوافرة.  
 ( تساوي تقديرات الحاجة فقط.  
 ( ليست مما ذكر.

- 16- ترتبط عملية الشراء بعملية التخزين مباشرة في مجال :  
 ( التجارة.  
 ( التصنيع.  
 ( الخدمات.  
 ( أ + ب.

- 17- اختيار الموردين ومواقعهم من أهم النقاط التي ينبغي التركيز عليها في :  
 ( عملية الشراء.  
 ( عملية البيع.  
 ( عملية الإنتاج.  
 ( كل ما سبق.

18- عدم اختيار الموردين المناسبين لأعمال المشروع ومواقعهم يعتبر أحد أهم أسباب فشل:  
( عملية الشراء.  
( عملية التخزين.  
( عملية الإنتاج.  
( عملية التسويق

19- من أنواع الموردين :  
( المنتجون.  
( الوسطاء التجاريون.  
( الوسطاء أو الوكلاء الوظيفيون.  
( كل ما سبق.

٢٠- فشل عملية الشراء يمكن أن : ((واجب))  
يؤدي إلى تأثير محدود على مستقبل الشركة في المدى القصير.  
لا يؤدي إلى فشل المشروع الصغير في المدى القصير  
يؤدي إلى فشل المشروع الصغير على المدى القصير  
يؤدي إلى عدم وضوح رؤية المشروع في المستقبل

٢١- في مجال التجارة كمية البضاعة التي يجب شراؤها: ((واجب))  
تساوي تقديرات الحاجة المطلوبة  
تساوي تقديرات الحاجة المطلوبة بعد إضافة الكمية المتوفرة  
تساوي تقديرات الحاجة المطلوبة بعد طرح الكمية المتوفرة  
تساوي تقديرات الجزافية التي يراها المدراء التنفيذيين

22- يضطر ملاك المشاريع الصغيرة التي تعمل بنظام الامتياز التجاري (الفرنشايز) أو هؤلاء الذين يمثلون وكالات تجارية أن:  
( يحصلون على كافة احتياجاتهم المادية من المؤسسة المناحة للامتياز المحتكرة للوكالة.  
( يحصلون على بعض الدعم اللوجستي من المؤسسة المناحة للامتياز المحتكرة للوكالة.  
( لا يحصلون على أي نوع من الدعم المادي.  
( ليست مما سبق.

23- عند التفاوض في عملية الشراء لابد من التعرف على:  
( المشتري صاحب الخبرة الكافية والمشتري العادي.  
( المشتري صاحب الخبرة الكافية فقط.  
( جميع الموردين.  
( جميع ما ذكر.

24- غالبا عملية التفاوض في الشراء تكن حول:  
( الخصم النقدي.  
( الجودة.  
( التصميم.  
( التواصل

25- أي من العوامل التالية ليس له علاقة بنجاح عملية الشراء:  
( استلام البضائع وخصها.  
( المتابعة بعد الشراء.  
( الرقابة على أعمال الشراء.  
( سياسة الشراء حسب الحاجة.

26- أحد العوامل التالية لا يسهم في نجاح عملية الشراء:

أ استلام البضائع وفحصها . -

ب المتابعة بعد الشراء . -

ج العلاقة الطيبة مع المنافسين . محاضرة - ٩

د الرقابة على أعمال الشراء . -

27- الشراء ضمن الحد الأدنى من الكميات اللازمة ولفترة زمنية قصيره تسمى:

( سياسة الشراء الدقيقة.

( سياسة الشراء حسب الطلب.

( سياسة الشراء حسب حجم التخزين.

( سياسة الشراء حسب الحاجة.

28- الشراء ضمن الحد الأدنى من الكميات اللازمة ولفترة زمنية قصير تندرج تحت :

( سياسة الشراء او التصنيع.

( سياسة الشراء حسب الحاجة.

( سياسة الشراء و التخزين.

( ليس مما سبق.

## إدارة المخزون وتخطيط الاحتياجات في المشروعات الصغيرة

## ❖ تمهيد:

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

٣-٢-١

## ❖ أهمية إدارة المخزون:

## تهدف إدارة المخزون إلى:

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

## والفشل في إدارة المخزون يعني:

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

،،،

٤

## ❖ وسائل إدارة المخزون:

□ سجلات المخزون الدائمة. وموجبها يعرف صاحب المشروع ما لديه من سلع. وفيما يلي شكل يبين سجل متجر التجزئة أو الجملة يمكن استخدامه في مراقبة المخزون من السلع الجاهزة في المؤسسات الصناعية.

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

## ❖ الكميات الاقتصادية لطلبات الشراء :

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

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

١. تكاليف الحصول.
٢. تكاليف حيازة المخزون.

وفيما يلي نبين هذه التكاليف بالتفصيل :

أولاً: تكاليف الحصول. هي الزيادة في التكاليف من أجل إعداد طلبات الشراء وهي = التكلفة القياسية لكتابة طلب شراء واحد X عدد طلبات الشراء المطلوبة سنوياً. علماً أن:

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

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

مثال: بلغت الحاجة للشراء لشركة صناعية ١٠,٠٠٠ وحدة، وبلغت التكلفة القياسية لإعداد طلب الشراء هي ١٥ ريال، وحجم الطلب ١٠٠ وحدة. المطلوب حساب تكلفة الحصول للوحدة الواحدة وعدد الطلبات وتكاليف الحصول السنوية.

الحل:

$$\begin{aligned} \text{تكلفة الحصول للوحدة} &= \frac{\text{التكلفة القياسية لإعداد الطلب}}{\text{حجم الطلب}} \\ &= \frac{15}{100} = 0,15 \text{ ريال} \\ \text{تكلفة الحصول السنوية} &= 100 \times 0,15 = 15 \text{ ريال} \end{aligned}$$

ثانياً: تكاليف حيازة المخزون. وهي عبارة عن:

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

علماً أن تكاليف الاحتفاظ للوحدة الواحدة من المخزون ترتفع بارتفاع كمية الموارد المطلوبة في وقت معين.

بعكس تكاليف الحصول للوحدة الواحدة من المواد. عندما يزيد حجم أوامر الشراء ويقل حجم المشتريات فإن دوران المخزون يتضاءل ويرتفع متوسط المخزون

،،،

## ❖ تحديد الكميات الاقتصادية :

بالإضافة إلى عامل التكلفة هناك عوامل أخرى تحدد الكميات الاقتصادية للشراء: مثل / ( عامل الحسم على الكمية، عامل الأحجام المتنوعة في الإنتاج).

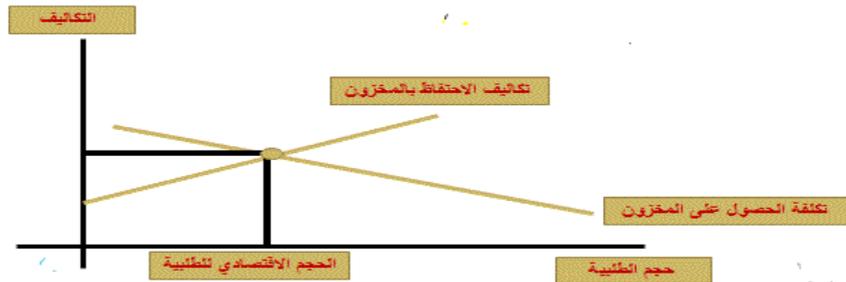
نقاط البدء بإعادة طلبات الشراء: من الأمور الهامة جداً من الناحية التنظيمية والاقتصادية وهناك عاملان يحددان ذلك:

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

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

## ❖ طرق تقدير الكمية الاقتصادية للطلب.

- 1- الطريقة الجدولية. وهي تقوم على:
  - ✓ إختيار عدة أحجام متباينة للطلب.
  - ✓ حساب التكاليف الكلية للمخزون لكل حجم.
  - ✓ إختيار الحجم الذي تكون تكاليفه الكلية أقل ما يمكن.
- 2- الطريقة البيانية:



١٣-١٢-١١

## ❖ تخطيط الاحتياجات من المواد:

- هو أسلوب لتوقيت وتحديد الاحتياجات من المواد الصناعية بهدف تقليل مستوى الاستثمار في المخزون الصناعي إلى الحد الذي يمكن إدارة المنظمة الصناعية من تلبية متطلبات جدولة الإنتاج الرئيسية.
- متطلبات تخطيط الاحتياجات من المواد في المشروعات الصناعية ما يلي:
    - 1- تحديد الهيكل الفني للمنتج.  
أي عمل هيكل هندسي يحتوي على كافة الأجزاء والتجميع الفرعية والمواد الأولية الداخلة في تكوين المنتج النهائي.
    - 2- حساب المهل الزمنية.  
وهي فترة التوريد وتعرف أيضاً بفترة الحصول على المواد. وهي عبارة عن ( وقت الانتظار في صف الانتظار لبدء العمل + وقت تهيئة وإعداد الآلات + وقت الإنجاز الفعلي للأمر + وقت الانتظار المؤقت للانتقال إلى مركز إنتاج آخر + وقت الحركة الفعلية للنقل )
    - 3- تخطيط الاحتياج الإجمالي. ويحسب كالتالي:  
$$\text{الاحتياج الإجمالي} = \text{الاحتياج} \times \text{التكرار}$$
    - 4- تخطيط الاحتياج الصافي من المواد. ويحسب كالتالي:  
$$\text{الاحتياج الصافي} = (\text{إجمالي الاحتياجات} + \text{المخصصات المحددة لإنتاج أوامر محددة في المستقبل}) - (\text{المخزون الفعلي} + \text{الكميات المخطط استلامها})$$

...تمت

## الاسئلة...

- 1- عندما يكون المخزون كبير جدا قياسا بالطلب فإن تكاليفه ستصبح :  
( معقولة.  
( أقل مما هو مرغوب به.  
( لا تتأثر.  
( أعلى مما هو مرغوب فيه.
- 2- عندما يكون المخزون كبير جدا قياسا بالطلب فإن تكاليفه ستصبح :  
( أقل مما هو مرغوب به.  
( أعلى مما هو مرغوب به.  
( مرتفعة نوعا ما.  
( ليست مما ذكر.
- 3- من أجل ضمان سير العملية الإنتاجية ومن ثم التأثير على أداء المشروع ككل فلا بد لإدارة المخزون توفير الموارد المادية ب  
( التأمين المناسب.  
( التغليف المناسب.  
( الجودة المناسبة، الكمية المناسبة والوقت المناسب.  
( جميع ما سبق.
- 4- يستطيع صاحب المشروع معرفة ما لديه من سلع بموجب:  
( سجلات المخزون الدائمة.  
( السجلات الاقتصادية.  
( سجلات الكميات المطلوبة.  
( جداول المخزون المنتهية الصلاحية.
- 5- الكمية الاقتصادية لطلبات الشراء هي الكمية التي تصل فيها التكلفة ..... للحصول على وحدة المواد الى حدودها الدنيا:  
أ العادلة .  
ب الثابتة .  
ج المتغيرة .  
د الإجمالية . محاضرة -
- 6- الكمية الاقتصادية لطلب الشراء هي:  
( الكمية الكبيرة من الوحدات.  
( أقل كمية من الوحدات.  
( الكمية التي تصل فيها التكلفة الاجمالية للحصول على الوحدة أقل ما يمكن.  
( الكمية التي تغطي الحاجات الأساسية
- 7- تكلفة الحصول على الوحدة واحدة من المخزون تنخفض عندما  
( تزداد كمية المبيعات.  
( تنخفض كمية الموارد المطلوبة وقت معين.  
( ترتفع كمية المواد المطلوبة وقت معين.  
( تنخفض كمية المبيعات.
- 8- الكميات الاقتصادية للطلب  
( يتحكم فيها عامل التكلفة فقط.  
( يتحكم فيها عامل التكلفة وعوامل أخرى.  
( يتحكم فيها عامل الحسم فقط.  
( يتحكم فيها عامل الأحمال المتنوعة في الإنتاج.

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

( عامل الحسم على الكمية.

( كمية الشراء.

( عامل الأحمال المتنوعة في الإنتاج.

( الإجابة أ و ج.

10- تسمى النقطة التي تطلب فيها إدارة المشتريات كميات جديدة من المخزن ب :

( حد العرض.

( حد الطلب.

( الحد الأدنى للمخزون.

( الحد الأعلى للمخزون.

11 - من متطلبات تخطيط الاحتياجات من المواد حساب المهل الزمنية وهي

( تعني فترة السداد.

( تعني فترة النقل.

( تعني فترة الإعداد.

( تعني فترة التوريد.

12- من متطلبات نظام تحديد الاحتياجات من المواد :

( الكمية الاقتصادية للشراء.

( المنتجات الماثلة.

( المنتجات المنافسة.

( تحديد الهيكل الفني للمنتج.

13 - معادلة الاحتياج الإجمالي

( تساوي الاحتياج في التكرار.

الرصيد السابق في التكرار + تساوي الاحتياج .

الرصيد السابق في التكرار - تساوي الاحتياج .

( تساوي الاحتياج +رصيد آخر المدة في التكرار

## المشروعات الصغيرة الإلكترونية



تمهيد...

- ترتبط تكنولوجيا المعلومات ارتباطا وثيقا بالمشروعات عموما بغض النظر عن حجمها ، من خلال ما تقدمه من تسهيلات مهمة ومفيدة لتطوير هذه المشروعات، ورفع كفاءتها من خلال:
- ١- الوقت . إذ تجب تهيئة المعلومات وتجهيزها، وجعلها بمتناول اليد حال الحاجة إليها.
  - ٢- المحتوى . يجب ان يتناسب محتوى المعلومات ومضمونها، من حيث السلامة والدقة، مع متطلبات المستخدم .
  - ٣- الشكل. يجب ان تأخذ البيانات والمعلومات الشكل أو الهيئة التي تمكن المستخدم من فهمها، وبشكل يسهل عليه التعامل معها بمستوى جيد من الأداء.

## ❖ مكونات الاقتصاد الإلكتروني :

- أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات ونموه إلى أحداث تغييرات أساسية في مجتمعاتنا واقتصادياتنا 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.

““

٧-٦-٥-٤-٣-٢-١

## ❖ المكونات الأساسية للاقتصاد الإلكتروني :

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

““

٩-٨

## ❖ أشكال 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:

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

## ❖ اشكال الأعمال 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 الى جانب أنشطة اخرى تجري عبر شبكة الانترنت.
- كما تساهم الأعمال الإلكترونية في تسويق الخدمات والمنتجات وتطويرها، بدءا من حياة المشروع وحتى اخر لحظة منها. فضلا عن تهيئة متطلبات إيصال الخدمة أو المنتج الى الزبائن.

## ❖ 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:
  - كالتالوج الويب.
  - عائد المحتوى الرقمي.
  - العائد المدعم بالإعلان.
  - العائد الخليط المدعم بالإعلان.
  - العائد بالرسم على العملية الجارية.
  - العائد بالرسم على الخدمة.
  - العائد المتغير.
- موضوعات إستراتيجية العائد....( قنوات التوزيع، التحالفات الإستراتيجية، التجارة الجواله)

## نموذج عائد كالتالوج الويب

### Web catalog Revenue Models

- بدأ نموذج عائد الكالتالوج كفكرة قبل الويب بـ ١٠٠ عام، وكانت بدايته على يد آرون مونتجومري حيث كان يبيع السلع الجافة في أمريكا للمزارعين من خلال كالتالوج أوامر بريدية حيث يرسل لهم قائمة من صفحة واحدة .
- وفي نموذج العائد التقليدي لتاجر التجزئة المبني على الكالتالوج تتم كالتالي:
  - يتم تكوين علامة تجارية ممتازة في السوق.
  - ثم يستخدم هذه العلامة وقوتها من خلال الكالتالوجات 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 الكالتالوج catalog Model
- ويعتبر نموذج الكالتالوج على الويب web catalog تطويراً لهذه الطرق.

## 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)

## نماذج العائد المدعمة 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 أعلانية.

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

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

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

١٦-١٥

### ❖ 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 التأكد 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:

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

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

### • ومدير الموقع ينبغي أن يؤدي الأمور التالية:

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

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

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

خامساً: الموظف الافتراضي. هو موظف ينجز مهام الوظيفة دون تواجد مادي فعلي أو يتواجد جزئياً في مكان العمل. فهو ينجز عمله

دون أن نراه وليس له مكان ثابت وقد يعمل في المنزل أو السيارة.

- وللموظفين الافتراضيين العديد من المزايا سواء للفرد أو للمجتمع.

## الاسئلة...

1- يقوم الاقتصاد الإلكتروني على :  
( بنيه تحتية قوية في شبكات الاتصالات والحاسب الآلي وعناصر بشرية مدرية.  
( بنيه تحتية قوية في الاتصالات.  
( بنيه تحتية قوية في الحاسب الآلي والصناعات الثقيلة.  
( ب & ج.

2- يقوم الاقتصاد الإلكتروني على ضرورة وجود :  
( بنية تحتية قوية في شبكة المعلومات.  
( بنية تحتية قوية في الاتصالات والحاسب الآلي.  
( بنية تحتية قوية في الصناعات التحويلية.  
( بنية تحتية قوية في الصرف الصحي.

3- يقوم الاقتصاد الإلكتروني على ضرورة وجود :  
( بنيه تحتية قوية في شبكات المعلومات.  
( بنيه تحتية قوية في الصرف الصحي.  
( بنيه تحتية قوية في الصناعات التحويلية.  
( ليست مما ذكر.

4- العمل الإلكتروني هو أحد المكونات الأساسية للاقتصاد الإلكتروني ومن أمثلته:  
( التجارة الإلكترونية او ما تسمى التجارة عبر الانترنت.  
( العمليات التي تتم داخل المنظمة وتولد الإنتاج ومن ثم توجه إلى الزبون.  
( الاجابة أ و ب.  
( ليست مما ذكر.

5- من الأمثلة على عمليات الاعمال الإلكترونية:  
( التجارة الإلكترونية.  
( العمليات الإلكترونية التي توجه للزبون.  
( البنية التحتية للتجارة الإلكترونية.  
( الأجهزة والبرمجيات.

6- أحد العوامل التالية لا يدخل من المكونات الأساسية للاقتصاد الإلكتروني :  
أ. التسويق الإلكتروني . محاضرة - .  
ب البنية التحتية للأعمال الإلكترونية . -  
ج العمل الإلكتروني . -  
د التجارة الإلكترونية . -

7- يقوم الاقتصاد الإلكتروني على: ((واجب))  
بنية تحتية قوية في الاتصالات والحاسب الآلي  
بنية تحتية قوية في الاتصالات والموارد البشرية  
بنية تحتية قوية في الحاسب والصناعات الفنية  
بنية تحتية قوية في الموارد البشرية والصناعات التقنية

8- أي من الأشكال التالية لا يأخذ شكل التجارة الإلكترونية :  
( من البائع إلى المستهلك.  
( من حكومة بلد إلى حكومة بلد آخر .  
( من مشروع صغير إلى آخر .  
( من الحكومة إلى المشروعات.

9- نشاط يتعلق بعمليات البيع والشراء يدعى :

( التجارة الإلكترونية.

( الإدارة الإلكترونية.

( التوسع الإلكتروني.

( الحكومة الإلكترونية.

10- تساهم الأعمال الإلكترونية في :

( تطوير الشبكة العنكبوتية.

( إيصال الخدمة أو المنتج إلى الزبائن.

( تسويق الخدمات وتطويرها.

( الاجابة ب و ج.

11- تساهم الأعمال الإلكترونية في :

( تسويق المنتجات.

( تهيئة متطلبات إيصال الخدمة أو المنتج إلى الزبائن.

( تسويق الخدمات وتطويرها.

( جميع ما ذكر.

12- في المشروع الإلكتروني: ((واجب))

لا يمكن الاعتماد على نموذج عائد واحد

يمكن الاعتماد على أكثر من نموذج للعائد

يمكن الاعتماد على نموذج عائد واحد

ب+ج

13- نموذج عائد المحتوى الرقمي من وسائل الترخ على الانترنت وهو

( يعني المتاجرة في الملكية الفكرية.

( يعني الترخ من الإعلانات.

( يعني الترخ من السمسة على الانترنت.

( يعني الترخ من الرسوم على الخدمات.

14- نموذج عائد الرسم على العمليات التجارية من وسائل الترخ على الانترنت وهو

( يعني المتاجرة في الملكية الفكرية.

( يعني الترخ من الإعلانات.

( يعني الترخ من السمسة على الانترنت.

( يعني الترخ من الرسوم على الخدمات.

15- الموظف الافتراضي هو ذلك الشخص الذي :

( يعمل في المنزل أو السيارة.

( ينجز مهام الوظيفة دون تواجد مادي أو فعلي.

( يتواجد جزئياً في مكان العمل.

( جميع ما ذكر.

16- الموظف الافتراضي هو ذلك الشخص الذي ينجز عمله :

( دون أن نراه.

( بشكل أساسي.

( أ + ب.

( ليست مما ذكر.

#- المشروع الإلكتروني يتم بناؤه من خلال : ((واجب))

موقع إلكتروني متميز

تطوير أجهزة الحاسب في المشروع

استخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءته

الاعتماد على الموارد البشرية المتميزة

## التسعير في المشروعات الصغيرة

### ❖ تمهيد ...

- تسعير السلع أو الخدمات عملية ذات مغزى ولها ابعاد عدة. ويجب القيام بهذه المهمة قبل الشروع بعملية تسويق كل من السلع أو الخدمات.
  - ويعني التسعير ابتداء حساب تكاليف أي من السلع أو الخدمات وإضافة هامش الربح، ليظهر عندنا سعرها الذي من خلاله ستتم عملية التسويق و البيع.
  - ولا بد 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 مخراجات المشروع، والاتفاق على الهامش الربحي)
    - ✓ والخارجية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وعوامل السوق وحدة المنافسة)
- تلعب دورا في نجاح المشروع الصغير.

٢-١

### ❖ اهداف التسعير :

- تعد عملية تسعير السلع أو الخدمات من المهام الرئيسية في المشروعات بشكل عام والصغيرة منها على نحو خاص اذ تنعكس ابعاد عملية التسعير وغاياتها على الوضع التنافسي للمشروع في السوق.
- وتتأثر عملية التسعير بعدد من الاعتبارات التي يجب أن يدركها القائم على العملية ومنها:
  - ١) الأهداف العامة للمشروع (المالية والتسويقية والتنفيذية)
  - ٢) الغاية من المنتج او السلعة التي سيقدمها المشروع.
  - ٣) مرونة الأسعار المتعلقة بالسلع الاستهلاكية.
  - ٤) وفرة الموارد الداخلة في عملية انتاج السلع أو تقديم الخدمات ومدى تنوع مصادرها.

٤-٣

### ❖ 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 المعينون في حقل التسويق هذه المكونات الاربعة للمزيج التسويقي منذ عام ١٩٦٠ وهي:
١. **السلعة:** وهو ما سيقدمه المشروع وي طرحه في السوق (سلعة او خدمة) لصالح الزبائن المحتملين.
  ٢. **السعر:** وهو المكون الثاني من مكونات المزيج التسويقي الذي يعبر عن القيمة المالية التي يدفعها الزبون مقابل حصوله على السلعة.
  ٣. **المكان:** هو السوق أو المكان الذي يلتقي به كل من البائع و المشتري والذي تعرض فيه ومن خلاله السلع أو الخدمات على الجمهور.
  ٤. **الترويج:** والترويج بمعناه الواسع يشمل كل الفعاليات والانشطة التي يزاؤها صاحب المشروع بقصد الاعلان والاعلام والتعريف بالسلع أو الخدمات التي سيقدمها الى الجمهور عامة وللزبون المستهدف خاصة.

““

## ❖ استراتيجيات التسعير في المشروعات الصغيرة:

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

- 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.
- 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.
- 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 او الخدمة، وانما هناك مؤشرات ومعايير بالامكان اعتمادها لتحديد السعر المناسب منها:

١. استراتيجيات التسويق: عندما يختار صاحب المشروع استراتيجية تسويق معينة فانه لا بد له وان يعمل على تحليل السوق والوضع التنافسي العام ومعرفة أي الأسعار يمكن اعلانها على الزبائن في ضوء القدرة الشرائية وموقف المنافسين له.
٢. المزيج التسويقي: وينطوي على معرفة العلاقة بين متغيرات هذا المزيج وعدم نسيان عملية التوزيع وأعبائها.
٣. تخمين الطلب: بمعنى الوقوف على رغبة الزبائن في شراء السلعة وتكرار شرائها وموعد ذلك وكمية الطلب فهذه العناصر كلها تلعب دورا في اختيار السعر المناسب للسلعة أو الخدمة المطلوب عرضها في السوق
٤. 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.
٥. 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، والحكومة، والأوضاع الاجتماعية العامة).
٦. 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، أو السعي لبلوغ مستوى مستقر من السعر، أو الرغبة في بناء علاقة مع الزبائن)

## ❖ فلسفة عملية التسعير:

اولا: التسعير المستند الى التكلفة:

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

- ١- 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
- ٢- اضافة نسبة مئوية غير محددة الى تكلفة السلعة ويسمى هذا الاسلوب بالتكلفة زائد التسعير
- ٣- السعر مزيج من الربح الكلي وكلفة المنتج، ويدعى هذا الاسلوب بطريقة الربح المخطط عند التسعير اذ يضمن هذا الاسلوب تحقيق الربح مسبقا على عكس الاسلوبين السابقين لانهما يركزان على حساب السعر لكل وحدة إنتاج مع الأخذ بالاعتبار تقدير كمية الانتاج الكلي.

## ثانياً: التسعير المستند الى السعر التنافسي:

- يقوم هذا الاسلوب على تسعير السلعة أو الخدمة، التي يرغب المشروع الريادي في تقديمها انطلاقاً من الوضع التنافسي السائد في السوق بين المشروعات المماثلة أو التي تقدم سلعة مماثلة بديلة.
- اساليب التسعير التي يمكن ان يختار من بينها المشروع الريادي الصغير ما يساعده على تسعير سلعته أو خدمته استناداً الى الوضع التنافسي هي:

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

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

✓ **البحث عن حصة سوقية اوسع:** ويدعى هذا الاسلوب اسلوب تسعير حصة السوق. والغرض من هذا الاسلوب توزيع السلعة في مناطق جغرافية اخرى وبذلك يصبح سوق السلعة واسعاً.

## ثالثاً: التسعير المستند الى الزبائن:

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

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

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

## رابعاً: طرق أخرى.

□ **تحديد مدى سعري يجذب شرائح عدة من الزبائن:** تقولها 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 قياساً بشراء قطعة واحده.

□ **التسعير بقصد حفظ المخزون ولتحفيز الزبائن:** يسعى بعض بائعي السلع الى رزم المواد مع بعضها البعض تنويعاً لحفض حجم المخزون منها وتخفيض التكاليف التي يتوقع ان يتحملها البائع.

““

## ❖ نصائح لتسعيرة ناجحة:

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

## الاسئلة...

1- تعد عملية التسعير في المشروعات الصغيرة: ((واجب)):  
من المهام الفرعية  
من المهام الرئيسية  
من المهام الغير ضرورية  
لا شيء مما سبق

2- تتأثر عملية تسعير السلع والخدمات ب:  
( الأهداف العامة للمشروع.  
( الغاية من المنتج أو السلعة التي سيقدمها المشروع.  
( مرونة الأسعار ووفرة الموارد الداخلة في عملية انتاج السلع والخدمات.  
( جميع ما سبق.

3- التسعير هو أحد عناصر المزيج:  
( المالي.  
( الترويجي.  
( الإنتاجي.  
( التسويقي.

4 ( السلعة هي احدى عناصر المزيج :  
أ السلي . -  
ب. التسويقي . محاضرة - .  
ج الترويجي . -  
د الإنتاجي . -

5- عند بناء استراتيجية التسعير في الأعمال الصغيرة لابد من مراعاة الآتي:  
( وضع أعلى سعر للسلعة أو الخدمة ومراعاة الوضع التنافسي.  
( أن يتحلى السعر بالمرونة اللازمة في حالة الزيادة والنقصان.  
( الاجابة أ و ب.  
( وضع السعر الذي تراه المؤسسة الصغيرة دون النظر إلى أسعار المنافسين.

6- عند بناء استراتيجية التسعير في المشروعات الصغيرة لابد من مراعاة التالي:  
( مرونة السعر.  
( الحد الأعلى في السعر.  
( دراسة الوضع التنافسي بشكل عام.  
( جميع ما ذكر.

7- عندما تسعر السلعة كما يسعها المنافسون فإن هذه الفلسفة تسمى:  
( التسعير المستند إلى السعر التنافسي.  
( التسعير المستند إلى الزبائن.  
( التسعير المستند إلى التكلفة.  
( أ + ج.

8- من الفلسفات التالية لا يقع ضمن فلسفة عملية التسعير:

- أ التسعير المستند إلى التكلفة . -
- ب التسعير المستند إلى السعر التنافسي . -
- ج التسعير المستند إلى الربح فقط . محاضرة - .
- د التسعير المستند إلى الزبائن .

٩- للوصول إلى تسعيرة ناجحة للمشروع ينبغي:

- ( أن تقارن الأسعار مع المنافسين الآخرين .
- ( أن يتمسك المشروع باستراتيجية دقيقة جدا في التسعير .
- ( أن يكون المشروع مرنا في التسعير .
- ( أن تتولى المالية هذه المسؤولية .

# أن فهم الإطار الجغرافي والديمقراطي للسوق يندرج تحت إطار .

( تحليل سوات . SWOT

( تقسيم السوق .

( المزيج التسويقي .

( تحليل اثنان من القوى التنافسية الخمس

❖ عناصر المزيج الترويجي:

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

٣-٢-١

❖ إثر عملية الشراء على الترويج:

هي علاقه متبادله.

يؤثر الشراء على الترويج:

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

ويؤثر الترويج على الشراء:

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

❖ المزيج الترويجي والصورة الذهنية للمنظمة:

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

- فكل عملية انتاج
- وتنوع
- وتطوير المنتجات
- وتمييز وتعبئة
- وتسعير
- وتوزيع
- وما يفعله الأفراد وغيرها له إثر في ذلك

❖ 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.

## ❖ مراحل الإعلان:

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 الإعلانية:

- 1 - أن تكون الأهداف محددة كميًا.
- 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)

٤

## 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:

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

#### عناصر الرسالة الاعلانية:

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

#### اختيار وسائل النشر:

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

#### الوسائل التي تؤثر في اختيار وسائل النشر

- ١ - التوزيع
- ٢ - الجمهور
- ٣ - التكلفة
- ٤ - تأثر الوسيلة

#### خامساً: أهم أساليب تحديد الموازنة الاعلانية:

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

#### سادساً: تقييم الإعلان:

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

- ✓ الانتباه
- ✓ الاهتمام
- ✓ الرغبة
- ✓ السلوك

للجمهور المستهدف من الاعلان....

...تمت

## الاستئالة...

- 1- يعتبر الإعلان أحد أهم عناصر :  
( المزيج الترويجي .  
( المزيج التسويقي .  
( المزيج الإعلاني .  
( الاتصال بالعملاء .

- 2- العلاقة بين عملية الشراء وعملية الترويج علاقة :  
( طردية .  
( عكسية .  
( متبادلة .  
( ذات اتجاه واحد .

- 3- العلاقة بين عملية الشراء وعملية الترويج علاقة:  
أ طردية . -  
ب ذات تأثير محدود . -  
ج لا علاقة بينهما . -  
د متبادلة . محاضرة - ..

- 4- الرسالة الإعلانية هي ترجمه لأفكار نود نقلها إلى الجمهور في شكل عبارات قد تعتمد على :  
( صور رمزيه .  
( حقائق .  
( حقائق أو صور رمزيه أو كلاهما .  
( ليست مما ذكر .

## المسئولية الاجتماعية للمشروعات الصغيرة

### ❖ 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:

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

الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل:

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

١

٣-٢

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. وتمثل في القوانين الحكومية وتشريعاتها وبالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة.

تبرير السلوك اللاأخلاقي كالرشوة:

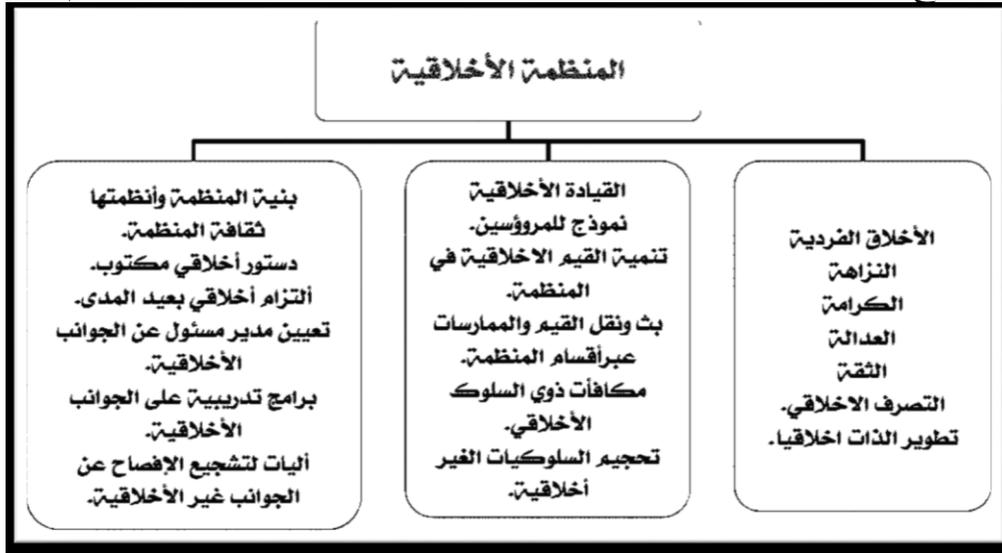
على سبيل المثال:

- إقناع 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.

٤



### ❖ 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 بول سامولسون.
- مجالات المسؤولية الاجتماعية تكمن في:
  - أصحاب المصالح.
  - البيئة الطبيعية.
  - رفاهية المجتمع بشكل عام.

### □ استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

- استراتيجية الممانعة أو عدم التبنى. 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.

### □ الحاكمة (الحوكة) المؤسساتية والمواطنة الصالحة:

- الحاكمة المؤسساتية: هي نظام للرقابة والفحص يحكم عمل منظمات الأعمال على أعلى المستويات. وفيه تحاول المنظمات إيجاد علاقات متوازنة لمصالح كافة الأطراف وخاصة المستثمرين والإدارة والعمالين.
- المواطنة الصالحة: هي تصرفات مسؤولة من قبل منظمات الأعمال تجاه مختلف الأطراف وبما يراعي الواجبات بصورة شمولية وكأنها مواطن اعتيادي صالح.

...تمت

## الاستئلة...

1- من الاشكاليات التي تتنافى وأخلاقيات العمل هو ما يعرف بتضارب المصالح والذي يعني:  
( تضارب مصلحة المنظمة مع المصلحة العامة.  
( تضارب مصلحة الفرد مع مصلحة المنظمة.  
( الاجابة أ وب.  
( تضارب مصلحة صاحب المشروع مع مصلحة الوظيفة.

2- من العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي للفرد ما يلي :  
( تكوينه عائلي.  
( تكوينه الشخصي.  
( الاجابة أ وب.  
( ليست مما ذكر

3- أن ما يؤثر في السلوك الأخلاقي للمشروع الصغير هو:  
( الثقافة التنظيمية.  
( الوصف الوظيفي.  
( الهيكل التنظيمي.  
( لاشئ مما سبق.

4- للوصول إلى منظمة أخلاقية يجب أن يتوفر فيها:  
( التزام أخلاقي بعيد المدى.  
( دستور أخلاقي مكتوب.  
( آليات لتشجيع الإفصاح عن الجوانب الغير أخلاقية.  
( جميع ما ذكر