

# ملزمة الاختبار الفصلي

مشروع التخرج

1438

## المحاضرة الثانية : أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

### 1- تعريف المشروعات الصغيرة

- لا يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على جميع المؤسسات.
- لا يوجد حد فاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وذلك لاختلاف التعريف من جهة الى اخرى وكذلك المعايير.
- هناك عدة معايير في ضوءها يتم تعريف المنشآت الصغيرة مثل (عدد العاملين، راس المال، الملكية،..).
- هناك بعض المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى تعادل حجم منشآت كبيرة في الدول النامية.
- يختلف مفهوم المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقا لاختلاف إمكانيتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها.
- هناك بعض المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى تعادل حجم منشآت كبيرة في الدول النامية.
- يختلف مفهوم المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقا لاختلاف إمكانيتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها.
- ومن أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة .

1- معيار عدد العاملين

2- معيار حجم رأس المال المستثمر

3- معيار الإيرادات

4- معيار القيمة المضافة

5-درجة التخصص في الإدارة

6-مستوى التقدم التكنولوجي

- منظمة العمل الدولية تعرف الصناعات الصغيرة بأنها الصناعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال والصناعات المتوسطة التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عاملاً، وما يزيد عن 99 يعد صناعات كبيرة.
- وفي اليابان المشروع الصغير أو المتوسط يعمل به أقل من 300 عاملاً في مجال التصنيع، وأقل من 100 عاملاً في مجال تجار الجملة، و50 عاملاً في مجال تجارة التجزئة .
- أي ان اليابانيين جمعوا بين عدد العاملين ونوع المجال الذي يعملون فيه.
- أن البنك الدولي يعتمد تعريفاً للمشروعات الصغيرة بأنها التي يعمل بها حتى 50 عاملاً وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 3 مليون دولار، والمشروعات المتناهية الصغر حتى 10 عمال والمبيعات الإجمالية السنوية حتى 100 ألف دولار، وإجمالي الأصول حتى 10 آلاف دولار، بينما المشروعات المتوسطة حتى 300 عاملاً وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 10 مليون دولار، وما زاد عن ذلك فيصنف بالمشروعات الكبيرة.
- في مصر يقصد بالمنشأة الصغيرة كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو تجارياً أو خدمياً ولا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملاً .
- أما المشروع الجزائري فقد عرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصاً ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار

المنصف	عدد الأجراء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوية
مؤسسات مصغرة	1-9	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج

مؤسسات صغيرة	49-10	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
مؤسسات متوسطة	250-50	من 200 مليون دج إلى 2 مليار دج	من 100 مليون دج إلى 500 مليون دج

### مفهوم المشاريع الصغيرة لدى بعض دول العالم

الدولة	الحد الأدنى لعدد العمال	الحد الأعلى لعدد العمال
1- الولايات المتحدة الأمريكية	250	1000
2- إيطاليا وفرنسا	1	500
3- اليابان	20	300
4- السويد	1	200
5- كندا وأستراليا	1	99
6- بلجيكا و الدانمارك	1	50
7- مصر	9	50
8- السودان	9	20
9- العراق	1	9
10- غانا	1	9

- تعرف مؤسسة النقد السعودية مؤسسات ذات ملكية فردية وان عملية اتخاذ القرارات الإدارية بيد المدير المالك وغالباً ما يكون هو المؤسس للمشروع، وأنها تستوعب نسبة بسيطة من حصة السوق ولا يزيد عدد العمال فيها عن عشرين عاملاً، ورأس المال لا يتجاوز عن عشرة ملايين ريال أو ما يعادلها.

### 2- خصائص المشروعات الصغيرة

تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص منها :

- 1- انخفاض التكاليف الرأسمالية نسبياً.
- 2- قلة عدد العاملين في المشروع الصغير.
- 3- تواضع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.
- 4- الانتشار الجغرافي الواسع .
- 5- استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها .
- 6- علاقة الوساطة بين المديرين، والعمال، والعملاء، والموردين.
- 7- التخصص النسبي في الإدارة.
- 8- التكامل التسويقي في الحصول على احتياجاتها.
- 9- قابلية القوى العاملة للتطور والتنمية.

**1- انخفاض التكاليف الرأسمالية نسبياً:** يتميز المشروع الصغير بأن استثماراته محدودة كما أن تكلفت رأس المال المستثمر في أصوله الثابتة والمتغيرة منخفضة نسبياً، مما يجعل تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في الصناعات الكبيرة؛

**2- قلة عدد العاملين في المشروع الصغير:** لا يحتاج المشروع الصغير إلى عدد كبير من العمال ليبدأ نشاطه بقدر ما يحتاج إلى مهارة أولئك العمال، وعلى الرغم من قلة عدد العاملين في المشروع الواحد إلا أن تعدادها الكبير وانتشارها الواسع يجعلها كثيفة العمالة ما يميزها في استقطاب الأيدي العاملة، وبالتالي قدرتها على امتصاص الأيدي العاطلة عن العمل مقارنة بالمشروعات الكبيرة التي يستعاض فيها بالآلة عن الإنسان، وبهذا تتميز المشروعات الصغيرة ف توفير المزيد من فرص العمل؛

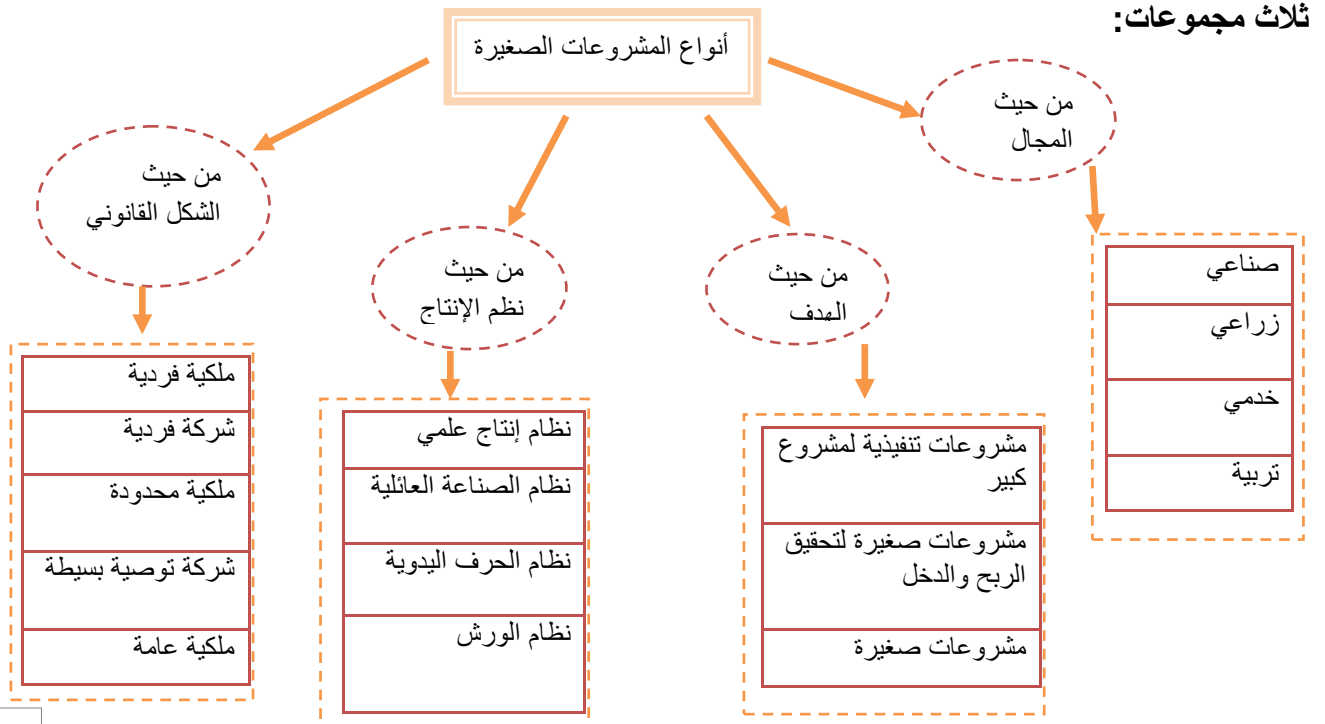
**3- تواضع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة:** تتسم المشروعات الصغيرة بمحدودية متطلبات التكنولوجيا، فغالباً ما يكون المستوى التكنولوجي المستخدم غير متقدم نسبياً ، وتعتمد إلى حد كبير على الإمكانيات المحلية المتاحة فتكون الأدوات والآلات المستخدمة بسيطة والتي بدورها تعتمد على مهارة العمال؛

**4- الانتشار الجغرافي الواسع:** تتميز المشروعات الصغيرة بالانتشار الجغرافي الواسع الذي جعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان، وذلك نظراً لانخفاض تكاليف تأسيسها من جهة ومحدودية إنتاجها من جهة أخرى، حيث غالباً ما يكون مستهلكي هذا الإنتاج في إطار وحدود منطقة إقامة المشروع، الأمر الذي سُدعي تلبية احتياجات المجتمع المحلي بتأسيس المزيد من هذه المشروعات، الأمر الذي يساعد على تقليل التفاوتات الإقليمية وتحقيق التنمية المتوازنة؛

**5- استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها:** لعل أبرز ما يلاحظ في المنشآت الصغيرة عن غيرها من المنشآت الدور البارز للمرأة فيها، حيث تستقطب نسبة ملفتة من النساء للعمل بها سواء كانت صاحبة المشروع أم عاملة في المشروع، ذلك وإن تفاوتت نسبة مشاركتها من قطاع إلى قطاع أو من إقليم إلى إقليم، إلا أنه يتضح أن " طبيعة المشروعات الصغيرة توائم بشكل أكبر متطلبات عمل المرأة سيما في المناطق الأكثر احتياجاً.

### 3- أنواع المشروعات الصغيرة

- ويمكن تصنيف أنواع المشروعات الصغيرة ضمن عدة تصنيفات فأحدها يقسم المشروعات الصغيرة إلى ثلاث مجموعات:



## أنواع المشروعات الصغيرة:

ويمكن تصنيف أنواع المشروعات الصغيرة ضمن عدة تصنيفات فأحدها يقسم المشروعات الصغيرة إلى ثلاثة مجموعات:

- 1- **الأعمال الأولية:** وتشمل مختلف الأعمال الزراعية والإنتاج الحيواني؛
- 2- **الصناعات التحويلية:** وتشمل المشاريع التي تستخدم المواد الأولية لتحويلها إلى سلع ومنتجات نهائية أو وسيطة بالاعتماد على الآلات والمعدات التي لديها؛
- 3- **مشروعات الخدمات:** والتي تشمل القيام بتقديم خدمات وأعمال الأشخاص غير الراغبين أو القادرين على القيام بها بأنفسهم كخدمات الصحة والترفيه والتدريب والتعليم وغيرها.

وهناك تصنيف آخر قسم المشروعات الصغيرة من حيث النشاط إلى ثلاثة أقسام وهي:-

- 1- **المشروعات الإنتاجية:** أساسها التحويل أي تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي أو وسيط أي تلك المشاريع التي تخلق قيمة مضافة، وبدورها تنقسم إلى نوعان:
  - □ المشروعات التي تنتج سلعا استهلاكية مثل الصناعات الصغيرة واليدوية وورش الإنتاج التي تستخدم الموارد المحلية؛
  - □ المشاريع التي تنتج سلعا إنتاجية لأجزاء تساهم في إنتاج سلعة أخرى كالصناعات الوسيطة لصناعات السيارات

2- **المشروعات الخدمية:** وهي المشروعات التي تقدم خدمة ما لصالح الآخرين مقابل أجر، حيث تقوم نيابة عنهم بتقديم خدمة كانوا سيقومون بها بأنفسهم أو لا يستطيعون القيام بها، مثل خدمات المواصلات والسياحة والإصلاح والتنظيف.

3- **المشروعات التجارية:** أساسها شراء وبيع وتوزيع سلعة ما أو عدة سلع مختلفة، من أجل تحقيق ربح، أي هي كل مشروع يقوم بشراء سلعة ثم يقوم بإعادة بيعها أو تعبئتها أو تغليفها ومن ثم بيعها بقصد الحصول على ربح مثل تجارة الجملة والتجزئة

وهناك تصنيف آخر صنف المشروعات الصغيرة ف مجال الصناعة

تحت مسمى الصناعات الصغيرة إلى:-

- 1- **الصناعات التقليدية الحرفية:** التي تستخدم طرق التصنيع التقليدية وتنتج منتجات يدوية وتقليدية تلبى احتياجات المجتمع المحلي البسيط؛
- 2- **الصناعات التي تستخدم طرق الإنتاج مابين الحديثة والتقليدية:** وتتميز بإنتاج منتجات كون الطلب عليها أكبر مثل المنتجات الجلدية والأثاث... الخ؛
- 3- **الصناعات التي تنتج منتجات متطورة:** وبمختلف المجالات ( الهندسية، الكيماوية، الطبية، ... إلخ)

## 4- أهمية المشروعات الصغيرة

- ١- تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية والخدمية والسلعية الفكرية.
- ٢- تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي.
- ٣- تساهم في إعداد العمالة الماهرة.
- ٤- تشارك في مشكلة البطالة.
- ٥- تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج والاقتصاد في بلاد العالم.
- ٦- استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.
- ٧- تساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع ودفع هذه المشروعات إلى مواقف تنافسية جيدة.
- ٨- إن المشاريع الصغيرة تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع لعملية التنمية الاقتصادية (صناعية، تجارة، خدمات، مقاولات) وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة،

- 9- زيادة حجم الاستثمارات في هذه الأقاليم، وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في إقليم معين.
- 9- تم استعراض كافة الأثرية والمشاهير في العالم نجد أنهم قد بدءوا بمشاريع صغيرة ثم أصبحوا من الشركات العملاقة.
- 10- باتت المشروعات الصغيرة كأداة من إحدى أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأحد أهم عناصر الاستراتيجية في عمليات التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم الصناعية والدول النامية على حد سواء. وأن هذه الشركات لديها قدرة على الاستجابة لمتغيرات السوق والتطور السريع لحركة العرض والطلب وبتت فرصها بالفهم والبقاء أكبر من الشركات الكبيرة ذات المرونة الأقل.
- 11- إعداد الرواد من الشباب وزيادة نسبتهم من خلال تطوير الخطط والمناهج التعليمية وبرامج التدريب التي تؤهلهم ليصبحوا من رجال الأعمال، والاتجاه نحو العمل الحر الخاص وتعظيم فرص النجاح.

### المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- التمويل : تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية بسبب حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حداتها (نقص السجل الائتماني).
- الإجراءات الحكومية : وهذه مشكلة متعاضمة في الدول النامية خصوصاً في جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الضرائب : وتظهر هذه المشكلة من جانبين سواء لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث ارتفاع الضرائب عليها ومن الجانب الآخر مشكلة للجهاز الضريبي، نظراً لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المنشآت مما يضيق عمل جهاز الضرائب.
- المنافسة : المنافسة والتسويق من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأهم مصادر المنافسة هي الواردات والمشروعات الكبيرة.

## المحاضرة الثالثة عصر الاستثمار الحر

### المقدمة

لاشك أننا حالياً في عصر الاستثمار الحر (**Entrepreneurship Era**) وفي اللغة الإنجليزية فإن كلمة (**Entrepreneurship**) تعطي مصطلحاً ذا دلالة خاصة يعبر عن شخص بعينه له سمات خاصة ويعيش في بيئة ذات مواصفات خاصة ويسلك في عملة وقراراته سلوكاً له مواصفات محددة.

ورغم ثراء اللغة العربية فإن كافة الترجمات التي أعطيت لهذه الكلمة اتسمت في القصور في التعبير عن المدلول المراد باللغة الإنجليزية ففي قاموس المورد نجد أنها تعني المقاول أو الملتزم وفي الأدبيات الإدارية ترجمت إلى: المنظم، المروج، المبدع الإنتاجي.

ويعترف أصحاب هذه الترجمات بأنها لا تعبر بدقة عن المفهوم و المدلول الموجود في اللغة الانجليزية ولأغراض هذا المؤلف الذي يهتم اهتماماً خاصاً بإعداد شباب المستثمرين فإننا سوف نستخدم كلمة "المستثمر" كتعبير عربي لهذا المصطلح.

وبهذا المفهوم فهو يختلف عن رجل الأعمال الذي قد يكون مستثمراً أو مجرد مالك لمشروع وفضلاً عن ذلك فهو يعبر عن كثير من الخصائص التي يحتويها المصطلح **Entrepreneur** في اللغة الانجليزية.

### بيئة الأعمال...بيئة

يعد التغيير - في بيئة الأعمال - احد الثوابت الرئيسية في العصر الحالي الذي شهد عددا من التغييرات الإستراتيجية ذات الخصائص الخاصة والصناعات الرئيسية والقوى الدافعة .  
وفي ظل النظام الاقتصادي المعاصر نجد ان منظمات الأعمال الصغيرة نجحت في تحقيق مساهمات إبداعية بأكثر مما حققته المنظمات الكبيرة ويرجع ذلك الى العديد من الأسباب منها :  
**أولاً:** أنها أكثر مرونة وقدرة على التكيف بشكل جذري وبتكلفة أقل مع التغييرات التكنولوجية في النظام الاقتصادي المعاصر .  
**ثانياً:** أنها أكثر جاذبية للمبدعين وللعمل كحضانات للإبداع مقارنة بالمنظمات الكبيرة .  
**ثالثاً:** أنها أكثر جاذبية للمستثمرين الحريصين على ربط أفكارهم الإبداعية بالفرص التسويقية التي تتاح لهم.

### تقلص الميل نحو المنظمات العملاقة:

كانت النظرة - لسنوات عديدة - في السياسات القومية الاقتصادية بوجه عام وفيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية للمجتمع بوجه عام وفيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية للمجتمع بوجه خاص تركز على منظمات الأعمال الضخمة فقط.  
وتعود هذه النظرة التقليدية الى ان هذه المنظمات العملاقة تستطيع من خلال نظم الإنتاج الكبير ان تحقق مزايا اقتصادية تنافسية  
إلا ان النظام الاقتصادي المعاصر المعتمد على المعرفة قد أثبت بما لا يدع مجالاً للشك انه يمكن تحقيق هذه المزايا حتى من خلال منظمات الأعمال الصغيرة .  
وبناء على ذلك فقد بدأت المنظمات الكبرى بمراجعة هياكلها التنظيمية في عملية تحول خطيرة الى خفض حجمها على الأقل من حيث عدد الموظفين وهو أحد سمات ما سمي بعملية التحول الى الحجم الأصغر .  
small is Beautiful .

### ضرورة التحالف الاستراتيجي

يتسم النظام الاقتصادي المعاصر بالتغير التكنولوجي السريع وإقبال المنتج على تحقيق رضاء المستهلك والعمل على إشباع رغباته من خلال تشكيلة المنتجات وجودتها ولقد أجبر هذا التغيير العديد من الشركات العملاقة كي تتجه لتخفيض الحجم والدخول في اتحادات استراتيجية مع منظمات صغيرة .

### نمو قطاع الخدمات والمقاولات بمعدل أكبر من القطاع

هناك اتجاه واضح وملحوظ نحو نمو قطاع الخدمات والمقاولات بمعدلات كبيرة على حساب القطاع الصناعي وهو ما يعني ببساطة التأثير الايجابي على نمو المنظمات الصغيرة ونمو فكر المستثمر الشاب .  
وهناك ثلاثة أسباب رئيسية تجعل من فكرة المستثمر الشاب الأنسب في ضوء هذا الاتجاه لنمو قطاع الخدمات وتمثل هذه الأسباب في :  
**أ-** أن هذا الاتجاه يعني صغر رأس المال المطلوب وكذا محدودية المخزون والأصول الثابتة كما تنجم عنه أيضاً فرص للعمل والنمو والربحية للمشروع والمستثمر الشاب.  
**ب-** فضلاً عن ذلك فإن اتجاهات الاعتماد على التكنولوجيا أو كثافة العمالة حسب الظروف تسمح للمستثمر الشاب بالتعامل مع الفرص المتاحة .

ج- التقدم الحادث في تكنولوجيا المعلومات كشبكة الإنترنت مثلا يتيح للمستثمر الشاب الآن فرصا للحصول على المعلومات عن الأسواق والمنافسة والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية بوجه عام.

### حرية التجارة والمنافسة في ظل منظمة التجارة

أدت اتفاقية الجات بعد دورة أوجواي ثم التحول الى منظمة التجارة العالمية الى إلزام الدول الموقعة على الاتفاقية ثم عضوية المنظمة بازالة المعوقات والقيود (المباشرة وغير مباشرة ) امام حرية انتقال السلع والأفراد والخدمات والأموال .. الخ بما يعني فتح باب المنافسة على مصراعيه .

### الاتجاه نحو مفهوم السوق المحدودة

أصبح مفهوم السوق المحدودة Niche Market قضية جوهرية بالنسبة لمنظمات الأعمال الصغيرة على ضوء اتجاهات العولمة والمنافسة المتزايدة وباعتبار ذلك مؤشر حرج للأعمال الناجحة فالفجوات الاستثمارية والفرص السوقية المحدودة والاستجابات السريعة لفرص الاستثمار كلها أشياء يمكن تحقيقها من خلال المشروعات الصغيرة .  
وبعبارة موجزة فإن المنافسة القاتلة التي أشرنا إليها ستكون ربما ذات آثار سلبية على المنشآت الضخمة لكنها لن تمثل خطراً كبيراً كما يزعم البعض بالنسبة للمشروع الصغير.

### الميل نحو التكامل الجماعي:

ان ميل منظمات الاعمال الصغيرة الى التجمع والتكامل الجماعي يتيح لها الحصول على قوة تفاوضية نظرا لما تتميز به من ضخامة الموارد المطلوبة مما يتيح لها الشراء بأسعار مخفضة فضلا عن حجم ضخم بشكل لا يقل عما يتحقق للمنظمات العملاقة

### تقلص نزعة البيروقراطية في منظمات

أدت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات الى وجود قوى دافعة للخروج بالمنظمات من الشكل التقليدي الى الشكل العلمي حيث لا أهمية لوجود المكاتب والمديرين والموظفين والتدرج الهرمي (كما هو الحال في المنظمة البيروقراطية) ومن ثم فان المستثمر الحر يعمل من خلال مكتبة الخاص الصغير في ظل تحالفات إستراتيجية مع غيره من المستثمرين وباستخدام الاتصالات بالحاسب الآلي لاستغلال الفرص السوقية السانحة.

### مفهوم المستثمر الصغير

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه عالميا لتحديد من هو المستثمر الصغير ومع ذلك فهناك العديد من المعايير المتفق عليها في الكتابات المتخصصة التي يتم بناء عليها تحديد ما هي المستثمر الصغير وتشمل هذه المعايير حجم المنظمة - عدد العاملين - معدل العمال نوعية العملاء - الأصول والمتطلبات الرأسمالية  
وكانت أول محاولة لتعريف منظمة الأعمال الصغيرة قد تمت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1984 واشترطت ثلاثة شروط رئيسية لكون المنظمة منظمة صغيرة .



## المحاضرة الرابعة

### دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية

#### ✓ مزايا المشروعات الصغيرة :

-تقوم المشروعات بدور مؤثر دعم ورفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات الكبيرة :

١. أعداد العاملة الماهر .
- غالباً ما يعمل بالمشروعات الصغيرة عمالة غير ماهرة ، والتي تترك المصانع الكبيرة التي تحتذبها بالأجور المرتفعة والمزايا الأفضل .
٢. انشاء نظام التعاقد من الباطن .
- في العديد من الدول لتخفيض تكاليف وزيادة القيمة المضافة ، تصبح الصناعات الصغيرة مكملية ومغذية ومعتمدة على الصناعات الكبيرة .
٣. قدرة المشروعات الصغيرة على خفض تكاليف الانتاج .
- نتيجة لتمييزها بانخفاض تكلفة العمل ، واستخدام الآلات ومعدات ذات التكلفة الانتاج منخفضة .
٤. مع نمو المشروعات الصغيرة تزداد درجة تخصصها. والتي يصاحبها مهارة عالية تمكنها من الانتاج المنتجات بفعالية وتكلفة أقل.
٥. تقوم هذه المشروعات بتخزين المواد الخام والاجزاء الصغيرة والسلعة نصف المصنعة ومن ثم تحقيق وفورات .

#### ٦. تحصل المشروعات الكبيرة على جزء من القيمة المضافة .

### دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية

- تسيطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة على نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي الصناعي في أغلب بلدان العالم .
- شكلت المنشآت الصناعية التي يعمل ها أقل من 10 أفراد نسبة تتراوح ما بين 70-80% من اجمالي عدد المنشآت الصناعية في العالم .
- مع التقدم الاقتصادي وتطوره تزداد فعالية المشروعات الصغيرة في التنمية .

١. تساهم بشكل مباشر في مواجهة وحل مشكلة البطالة.
- عن طريق خلق فرص عمل كثيرة وتشغل اعداد ضخمة من الأفراد .
٢. زيادة الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة.
- وذلك بتوفير فرص عمل منتجة لقطاع عريض من المجتمع بمختلف فئاته .
٣. تؤدي إلى الاستقرار الاجتماعي .
- وذلك بزيادة دخول الأفراد التي تعمل فيه ، وتحويلهم من فئات محتاجة إلى فئات منتجة .
٤. تساهم في ظاهرة التحضر .
- حيث تقوم بالتوطن في نفس الموقع الذي توجد به خدمات.
٥. تعطي فرصة كبيرة لأصحابها لتطلع لنمو الدافع الشخصي .
- الامتلاك يؤدي الى الحصول على دخل افضل ، يؤدي لتحسين مستوى المعيشة .
٦. حل كثيرة من المشاكل شديدة الارتباط بالمواطن ، الأمن الغذائي والكسائي .
٧. إعداد العمالة الفنية المدربة .

- تسمح بتكوين قاعدة عريضة من العمال المهرة المدربين .
٨. الاستجابة والتكيف لمنتطلبات المستهلكين .
- بصورة سريعة لتناسب ذوق ورغبة المستهلكين بدرجة عالية .
٩. خلق روح التكامل الصناعي ع الصناعات الكبيرة .
- وذلك من خلال التكامل الجزئي .
١٠. خلق اسواق كبيرة لمنتجات محلية .
- مما يساعد على تشجيع الاستثمار والتصدير .
١١. انخفاض تكلفة الاستثمارية .
- يساعد على مشاركة اعداد كبيرة من الافراد ذوى الاموال المحدودة في مختلف الانشطة .
١٢. تجميع المدخرات المحلية وتحويلها الى استثمار .
- حيث يفضل الكثير استثمار اموالهم تحت اشرافهم مباشرة او على مستوى الاسرة او مجموعة من الاصدقاء
١٣. ايجاد مصدر التكنولوجي والتقني .
- من خلال تقديم افكار حديثة ، مبتكرة ، أو تطوير افكار قائمة .
١٤. خلق نواة لتكوين المشروعات الكبيرة .
- عن طريق النمو والتطور الذاتي او عن طريق الاندماج مع مشروعات اخرى .
١٥. التمشي مع اتجاهات النمو الاقتصادي في المستقبل .
- خاصة بعد التوجه عالميا نحو التخصص ، مما يشهد تطوراً واضحاً لمشروعات الصغيرة والمتوسطة كاساس للنمو الاقتصادي .

### هناك بعض السلبيات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في :

#### تلوث البيئة:

- نتيجة انتشار الصناعات المعدنية ، والنجارة ، المدابع والصناعات الجلدية له اثار على مرافق والبنية الاساسية ، وينتج عنها خسارة مادية ضخمة .

نسبة أعداد العاملين في المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة إلى إجمالي العاملين في الصناعة في الدول العربية 1995

الدولة	%
المغرب	74.3
البحرين	72.5
تونس	71.1
لبنان	66.9
اليمن	63.9
الكويت	62.0
سوريا	61.3
قطر	60.6
الأردن	60.2
عمان	58.1
فلسطين	56.4
مصر	54.4
العراق	52.4
ليبيا	40.3
السعودية	38.4
الإمارات	23.8

المصدر : المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، 1998 .

نسبة صادرات المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة إلى صادرات الصناعة التحويلية في الدول العربية 1995

الدولة	%
تونس	77.3
سوريا	75.8
المغرب	74.1
الأردن	68.1
مصر	54.7
قطر	39.8
ليبيا	35.0
موريتانيا	31.6
عمان	21.9
الكويت	12.2
البحرين	9.2
السعودية	5.2

المصدر : المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، 1998 .

نسبة أعداد المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة إلى إجمالي  
الصناعة في الدول العربية 1995

الدولة	%
قطر	88.8
البحرين	81.2
المغرب	80.6
الكويت	80.5
لبنان	78.5
الأردن	77.8
تونس	76.6
سوريا	76.4
مصر	71.6
اليمن	70.6
العراق	67.0
السعودية	66.0
الإمارات	55.9
الجزائر	55.6
فلسطين	48.5
عمان	44.6
ليبيا	29.3

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين 1998.

### ✓ عوامل زيادة فرص العمل الحر :

١. استمرار معدلات التغير في العالم ، خلق فرصا جديدة امام رواد الأعمال .
٢. النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد .
٣. ادت العولمة الي زيادة فرص التجارة الدولية .
٤. سهلت التجارة الالكترونية عملية انشاء مشروعات ، والقيام بالتصدير بتكاليف زهيدة مقارنة بالتجارة التقليدية.
٥. عوامل شخصية تزيد من دافعية الاشخاص .

### \* دوافع انشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة :-

- أ - توليد الإنتاج، والدخل، وفرص العمل.
- ب - زيادة التراكم الرأسمالي، وتعبئة المدخرات القومية .
- ت - خلق وصقل المهارات الفنية والإدارية اللازمة لدفع عجلة التصنيع .
- ث - نشر النمو الاقتصادي على أكبر قدر من المساحة الجغرافية ، وتحقيق زيادة التوازن الإقليمي للتنمية.
- ج - خلق ودعم مجالات للتصدير غير المجالات التقليدية.
- ح - تلبية جزء من السوق المحلي خاصة من السلع التي يمكن إنتاجها بشكل اقتصادي .
- خ - إعادة توزيع الدخل والثروة بشكل أفضل .
- د - المساهمة كصناعات فرعية ومغذية للمشروعات الكبيرة.
- ذ - توفير رافد هام من روافد الابتكار والإبتعاد والتميز التكنولوجي .

### الدوافع السلبية والإيجابية المحفزة على إنشاء مشروع صغير:

دوافع سلبية	دوافع إيجابية
سوء الظروف المرتبطة بالعمل في المجال الوظيفي	توافر رأس المال
المعاناة من البطالة	وجود فكرة مشروع
عدم الرغبة في العمل في وظيفة حكومية أو خاصة	الرغبة في الاستقلال
التغلب على الظروف المحيطة	الرغبة في تحقيق عائد مادي مرتفع
	حب المغامرة
	تشجيع الأهل

## التشجيع من جانب أجهزة الدولة تحقيق الذات

### \* الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة :

- حتى يتم توفير البيئة الصالحة والمتطلبات اللازمة لعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة لابد من توافر الجهات التالية لتقديم المساعدات اللازمة :
- جهة تتولى مسؤولية التخطيط المركزي لهذه الصناعات . ( وقد تكون قسماً متخصصاً في وزارة الصناعة . فيساعد تلك المشروعات في التمويل والتسويق لمنتجاتها .
  - جهة تتولى مسؤولية تقديم المساعدات للعاملين واصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات .
  - جهة تساعد في عملية خلق وتطوير رواد الأعمال . ( ويمكن أن تكون الجامعات والمعاهد ) .
  - جهة تتولى تنمية وتطوير المشروعات ادارياً و فنياً من حيث توفير الاستشارات والتدريب .
  - جهة تتولى مسؤولية توفير المعلومات المتعلقة اللازمة للمشروعات .
  - جهة تمويلية تخصص في التعامل مع حجم تلك المشروعات .
  - جهة تتولى مسؤولية ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات .
  - جهة متخصصة في تقديم المساعدات التسويقية .
- ✓ تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عام 2013م نحو 93% من إجمالي الشركات ، وتتنوع نحو 27 % من العمالة .
- ✓ هذه المساهمة تعتبر ضعيفة بالنسبة لحجم نمو الاقتصادي السعودي وتركيز المملكة على التنوع الاقتصادي ومقارنة بالدول المتقدمة التي تسهم فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما لا يقل عن 50% من الناتج المحلي الإجمالي .

### \* الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

١. البنك السعودي للتسليف والادخار ، يقدم تمويل ، إرشاد ، تدريب <http://www.scb.gov.sa>
٢. صندوق المؤيعة ، يقدم التمويل ، الإرشاد ، تسهيل الإجراءات ، التدريب ، الخدمات البنكية ، التسويق ، تسهيلات شراء اللوازم <http://www.tcf.org.sa>
٣. برنامج باب رزق جميل ، يقدم تمويل،تدريب ، متابعة. <http://www.babrzqjameel.com>
٤. برنامج كفالة ( نك التنمية الصناعي ) . يقدم التمويل عن طريق الكفالة لدى البنوك ، التدريب . <http://www.sidf.gov.sa>
٥. معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال ، يقدم تمويل ، دورات ، ورش عمل ، متابعة . <http://www.en-center.org>
٦. معهد ريادة الأعمال الوطني، يقدم تدريب ، تأهيل ، توجيه ، إرشاد. <http://www.riyadah.com.sa>
٧. الهيئة العامة للسياحة والآثار ، تقدم دعم مشاريع سياحية ، ورش عمل . <http://www.scta.gov.sa>
٨. الصندوق الخيري الوطني ، يقدم قروض صغيرة للأفراد ضمن برنامج إقراض المشاريع الصغيرة . <http://www.ncf.org.sa>

**7- الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:**

الرقم	المنشأة	خدمات تمويلية	خدمات غير تمويلية	تمويل مشاريع صغيرة ومتوسطة	تمويل أسر منتجة	التوزيع الجغرافي	أرقام الاتصال	الخدمات
1-	البنك السعودي للتسليف والادخار	X	X	X		جميع المناطق	ت/ 4452375	تمويل، إرشاد، تدريب بالتعاون
2-	صندوق المنوية	X	X	X		جميع المناطق	2253100 9200201 00	التمويل، الإرشاد، الإجراءات الحكومية، التدريب، الخدمات البنكية، خدمات تسويقية، تسهيلات شراء اللوازم
3-	برنامج باب رزق جميل (عبداللطيف جميل)	X	X	X		جميع المناطق	2679461 2679461 2679465	تمويل، تدريب، متابعة
4-	الهيئة العليا للسياحة		X	X		المدن الرئيسية	سكرتير الادارة أهفواز 8808122 8808855	دعم مشاريع سياحية ورش عمل توفير خدمات سياحية، دورات وورش عمل بالتعاون

1-	برنامج كفالة (بنك التنمية الصناعي)	X	X			جميع المناطق	مدير برنامج كفالة 4774002 تحويله 566	التمويل عن طريق الكفالة لدى البنوك التدريب بالتعاون
5-	البنك الزراعي السعودي	X				؟؟	يفضل التوجيه للوزارة	تمويل مشاريع زراعية (سيارات نقل قلابات دواجن)
6-	برامج البنك الأهلي لخدمة المجتمع		X	X	X	المدن الرئيسية	8002443333 022299333 022299308	دعم تطويري دورات وورش عمل
7-	مركز خدمات سيدات الأعمال وزارة التجارة والصناعة		X	X		المدن الرئيسية	مدير خدمات السجل التجاري عبدالله العقيل 4775490	توفير تراخيص والاجراءات الحكومية وتهيئتها

1-	المؤسسة السعودية للتعليم والتدريب	X	X		منسق المبادرة عبدالله سرور 4792071	تدريب الطلاب والطالبات على تأسيس المشاريع الحرّة
1-	مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة مجلس الغرف التجارية الصناعية	X	X		مدير المركز 2182370	التوعية التنسيق تسهيل التمويل إعداد الدراسات والبيانات بالتعاون تعزيز المنافسة
1-	مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة (الغرفة التجارية الصناعية)	X	X	X	رئيس قسم الاجراءات هلال آل هلال 4040044170	استشارات مجانية دورات وورش عمل

#### عدد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس عام 2012

الصناعات الكبيرة		الصناعات المتوسطة		الصناعات الصغيرة		الفئات الصناعية
%	عدد المنشآت	%	عدد المنشآت	%	عدد المنشآت	الدولة
8.5	67	9.7	77	81.8	647	البحرين
25.0	175	23.0	161	52.1	365	الكويت
11.2	168	12.8	192	75.9	1.136	عمان
21.7	154	20.1	143	58.2	413	قطر
25.8	1.535	24.4	1.453	49.8	2.967	السعودية
6.9	382	7.6	418	85.5	4.712	الامارات
16.4	2.481	16.1	2.444	67.5	10.240	المجموع

\* **المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة:**

**التمويل:** تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية بسبب حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حداثة (نقص السجل الائتماني).

**الاجراءات الحكومية:** وهذه مشكلة متعاضمة في الدول النامية خصوصا في جانب الانظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الضرائب:** وتظهر هذه المشكلة من جانبين سواء لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث ارتفاع الضرائب عليها ومن الجانب الاخر مشكلة للجهاز الضريبي، نظرا لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المنشآت مما يضيق عمل جهاز الضرائب.

**المنافسة:** المنافسة والتسويق من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، واهم مصادر المنافسة هي الواردات والمشروعات الكبيرة.

\* **المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة:**

➤ تعاني المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية بصفة عامة من مجموعة من المعوقات التي تحتاج الى الدراسة والحل العاجل .

➤ لأنها تتسبب في مواجهة هذه المشروعات لعدد من المشكلات .

➤ ويمكن تصنيف تلك المعوقات والمشاكل الى مجموعتين رئيسيتين:

أ. مجموعة معوقات البيئة الخارجية .(المستوى الكلي )

ب. مجموعة المعوقات البيئة الداخلية .(المستوى الجزئي )

أ-مجموعة معوقات البيئة الخارجية .(المستوى الكلي ) :

• عدم وجود قانون موحد للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفها لها وينظم عملها ويوفر لها تسهيلات في مجالات التمويل والتراخيص ، وعدم استقرار التشريعات التي تنظم الاستثمار ، وتعدد الجهات المشرفة على الاستثمار وتضارب اختصاصها ،وتعقد الاجراءات المتعلقة بالتراخيص والضرائب والتأمينات ...الخ

• عدم ارتباط المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها جعلها تعمل بشكل فردي ، مما قلل من فرصتها التنافسية في السوق ،كما ادى الى ارتفاع اسعار مستلزمات الانتاج مقارنة بالمشروعات الكبيرة .

• نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية الاساسية . التي تؤثر على نقل الخدمات والمنتجات النهائية ،

بالاضافة الى نقص خدمات المياه والكهرباء والتخزين والتخلص من النفايات .

• عدم وجود توازن في التوزيع الإقليمي للمشروعات الصغيرة، إذ تستأثر أماكن دون أخرى بهذه المشروعات، مما يؤكد عدم وجود عدالة في توزيع الاستثمارات الخاصة بهذه المشروعات بين أقاليم الدولة الواحدة.

• اقتصار دعم المصارف على الدعم المالي دون الدعم الفني الذي يدعم أعمال المنشآت الصغيرة ككل، والتركيز مع المشروعات الكبيرة .

• عدم ملاءمة أساليب الاقتراض لظروف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة مشكلة عدم توافر الضمانات الكافية للاقتراض، بالإضافة إلى عدم توافر الوعي المصرفي لدى أصحاب هذه المشروعات مما يجعلهم يفضلون الاقتراض من سوق الائتمان غير الرسمي والذي ترتفع فيه أسعار الفوائد، مما يمثل عقبة أمام حصولهم على التمويل بشروط ملائمة.

• على الرغم من أن المعلومات تعتبر مدخلاً حيوياً للإدارة، إلا أن هناك معاناة من قصور البيانات والمعلومات المنشورة عن المشروعات الصغيرة، والتي غالباً ما تكون متقدمة أو متباينة في حالة توافرها، وذلك بسبب تعدد الأجهزة المعنية بها، وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لها وعدم وجود نظم للمعلومات خاصة بهذا القطاع.

• ضعف تواجد الشركات المساعدة المتخصصة في مجالات دعم هذه المشروعات مثل :

– شركات لتسويق منتجات هذه المشروعات،

– شركات تنظيم وإقامة المعارض المحلية والدولية،

– شركات التأجير التمويلي،

– شركات الخدمات الصناعية،

– شركات ضمان مخاطر الائتمان.

– الشركات المتخصصة في إنشاء المجمعات الصناعية الصغيرة

ب -مجموعة معوقات البيئة الداخلية( المستوى الجزئي.)

• عدم إلمام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالخامات والآلات والجودة، مما يؤدي إلى استخدامهم معدات إما متقدمة مما يؤدي إلى معدلات إنتاج منخفضة

ومستوى جودة أيضا منخفض، أو إلى استخدام معدات متقدمة ذات استثمار كبير نسبيا وتكلفة تشغيل عالية.

- ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية والتسويقية لدى أصحاب هذه المشروعات، وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة، ونقص التدريب وعدم الحصول على الخدمات الاستشارية والخدمات المساعدة لها، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، وضعف إمكانيات التسويق المحلي والخارجي خاصة مع عدم توافر المعلومات الخاصة باحتياجات الأسواق وتفضيلات المستهلكين ومواصفات المنتجات.
- انخفاض إنتاجية المشروعات الصغيرة، وافتقار العديد منها لمفهوم تخطيط الإنتاج، وعدم اختيار مستوى التكنولوجيا المناسب، وافتقار الكثير منها للمفاهيم الأساسية للجودة نتيجة عدم الإلمام بنظم الرقابة على الجودة ونظم المعايير والمواصفات المحلية والدولية، مما يؤدي إلى إنتاج سلع غير مطابقة لا تستطيع المشروعات الصغيرة تصريفها، أو تسويقها محليا أو دوليا.
- غياب الوعي المحاسبي لدى أصحاب المشروعات الصغيرة، إما لعدم معرفتهم بالقواعد والأصول المحاسبية، أو لعدم خبرتهم في هذا المجال مما يؤدي إلى لجوء معظمهم إلى مكاتب محاسبية خارجية، لإعداد الحسابات الختامية وهو ما يكبد المشروع نفقات كثيرة هذا بالإضافة إلى تعدد وتنوع المشاكل الضريبية.

### المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي

- صعوبة التمويل واجتذاب النقص في الخدمات المالية ومحدودية مؤسسات التمويل.
- البنية التحتية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في مجالات الانتاج والتسويق والتصدير.
- عدم توفر مؤسسات لتقديم المساعدات الفنية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة خاصة في مجالات اكتساب مهارات العمل وإدارة المشاريع فضلا إلى عدم تأهيل تلك المنشآت لإنتاج مخرجات مطابقة للمواصفات العالمية خاصة بعد انضمام الكثير من الدول إلى منظمة التجارة العالمية وتوقيع بعض الدول اتفاقيات شراكة دولية.
- المشكلات المتعلقة بتوفير المواد الخام التي يتم استيرادها نظرا لضآلة الكميات التي تتطلبها تلك المشاريع الأمر SME's الذي يؤدي إلى ارتفاع أسعار الانتاج.
- عدم وجود بنية تشريعية حديثة خاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ضعف وصعوبة الاتصال والتعاون مع المشاريع الكبيرة.
- عدم استكمال الأطر التشريعية والهيكلية للـ SME's في غالبية دول المجلس.
- ضعف ربط السياسات والإجراءات الخاصة بـ SME's بمعوقات نجاحها مثل سياسات التعليم والتدريب والتأهيل.
- عدم توفر قاعدة بيانات إحصائية لـ SME's ومؤشرات قياس فعالة وبيانات إحصائية تتبع نمو SME's ووضع السياسات الخاصة لها.

### العوامل التي تؤدي الى نجاح وفشل المشروعات الصغيرة

ولقد تطرقت العديد من الدراسات الى تلك العوامل لأهميتها، وتلخص الجداول الثلاثة الآتية تلك الدراسات :

#### • أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة :

أسباب خارجية :	أسباب داخلية :
ارتفاع معدلات الفائدة، التضخم والبطالة،	ضعف القدرة الإدارية، عدم صلاحية وكفاءة



الضرائب، المنافسة، القواعد الحكومية.	الإدارة، عدم توازن الخبرة، عدم توافر الخبرة في مجال العمل، الإهمال، النصب، الكوارث.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- من الأسباب الرئيسية لعدم استمرار المشروع : الإفلاس، الاندماج، تقاعد المالك.</li> <li>- يمكن تقليل معدلات الفشل للمشروعات الصغيرة من خلال :زيادة مستوى تعليم الإدارة كخطوة أولى وذلك عن طريق إعداد برنامج خاص بذلك</li> <li>- تحسين المناخ الاقتصادي العام</li> <li>- تخفيض معدلات الفائدة.</li> </ul>	

### • أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروع الصغير :

عوامل مرتبطة بالأنشطة الإدارية والوظيفية :	عوامل مرتبطة بمالك/مدير المشروع :
<p>الاهتمام بالتخطيط المسبق.</p> <p><b>-بالنسبة لخصائص التشغيل يجب توافر :</b></p> <p>القدرة على ابتكار تكنولوجيا إنتاج جديدة .</p> <p>توافر المواد اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة.</p> <p>القدرة على توفير العمالة المناسبة عند مستوى أجور تنافسي.</p> <p><b>-بالنسبة لاستراتيجية المنافسة :</b></p> <p>لا بد من توافر ميزة تنافسية خاصة :</p> <p>التخصص في المنتجات، التخصص في العملاء، كلاهما (المنتجات والعملاء).</p>	<p>خلال أول ثلاث سنوات من عمر المشروع</p> <p><b>-لا بد من توافر :</b></p> <p>الثقة بالنفس، التفرع الكامل للعمل، العمل بجد لفترة طويلة خلال اليوم، مع القدرة على التوقف عن العمل في الوقت المناسب، المعرفة السابقة بطبيعة المنتجات/الخدمات التي سيتم التعامل فيها.</p> <p><b>-خصائص رائد الأعمال الناجح :</b></p> <p>الصحة، الحس الجيد بالزمن، الثقة، الابتكار، الاستقلال، الأخلاق، التكيف، الحكم الجيد، التخيل.</p> <p>العمر : يتراوح بين 31-50 سنة.</p> <p>التعليم : متوسط فترة التعليم 14 سنة.</p> <p>الخبرة : متوسط فترة الخبرة في مجال العمل 13 سنة.</p> <p>توافر خبرة إدارية وإعطاء الجزء الأكبر من وقت العمل للمهام الإدارية الاستراتيجية وتفويض المهام الروتينية.</p> <p><b>-العوامل التي تؤثر على الأداء الجيد للمدير/المالك :</b></p> <p>الوقت المنقضي مع العميل، الوقت المنقضي في التخطيط، الوقت المنقضي في العمل.</p>

### سمات وقدرات شخصية المدير الناجح في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- المبادرة - الطاقة والمجهود - القدرة على الاتصال - الحكم الصائب . - مهارات القيادة
- المظهر - المهارة الفنية - القيادة الإدارية -الصبر والهدوء - الخبرات السابقة - التنظيم.

### المحاضرة الخامسة

### المستثمر الحر، خصائصه وعوامل نجاحه

#### مقدمة :

تشير الإحصاءات إلى أن الآلاف من المستثمرين يبدئون عملهم سنويا في المشروعات والصناعات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية , وفي غيرها من دول العالم . وتشير الإحصاءات أيضا أنه على مستوى العالم

هناك 80% من المشروعات الصغيرة الجديدة تفشل وتخرج خارج السوق خلال السنوات الخمس الأولى من حياتها.

ومن هنا يثور التساؤل عن خصائص أولئك المستثمرين الناجحين، وبمعنى آخر هل هناك خصائص سلوكية يمكن قياسها لتمييز المستثمر الناجح عن غيره من المستثمرين؟

ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسات التي حاولت الإجابة على هذا التساؤل في المجموعات الثلاث التالية

#### أ - المبادرة :

يتسم المستثمرون الناجحون بالمبادرة ويتوقعون المشكلات قبل حدوثها ويتخذون بشأنها الاجراءات الوقائية.

#### ب - التوجه بالإنجاز :

يحرص المستثمر الناجح على التأكد من أن عمله على أعلى مستوى من الجودة ويحرصون على استخدام المعلومات المستقاة باستمرار من أجل تحسين جودة عملهم دائما وهم ينتهزون الفرصة حينما وأينما وجدت.

#### ت - الالتزام نحو الآخرين :

يهتم المستثمر الناجح **تماما** بحاجات ورغبات العملاء, وهو يبذل قصارى جهده في بناء علاقة وطيدة مع كافة الاطراف التي يتعامل معها

### القدرة والمهارات الإدارية للمستثمر الصغير

تعد القدرة والمهارة الإدارية هي الركيزة الثانية في بناء المستثمر الناجح. وتشير الدراسات إلى أن نقص أو غياب هذه المهارات يؤدي حتما إلى فشل المستثمر الصغير.

وتشمل هذه المهارات والقدرات ما يلي:

#### 1- إدارة التدفق النقدي :

تعد إدارة النقدية أحد العوامل الحرجة بالنسبة لنجاح المستثمر الحر. وفي الحقيقة فإن الربحية لا تضمن موقفا صحيا للتدفق النقدي وخاصة بالنسبة للمنظمة التي تنمو بشكل سريع بدون تخطيط مالي مسبق.

#### 2- مراقبة المخزون:

تعتبر مراقبة المخزون من أهم المهارات الواجب توافرها وبالذات بالنسبة للمشروع الاستثماري الجديد .  
فمستوى المخزون يؤثر على : العمليات، والجدولة، وتكلفة التصنيع، وربحية المنشأة.

#### 3- شبكة الأعمال:

تستغرق عملية بناء شبكة الأعمال عدة سنوات قبل أن يتمكن المستثمر من جنى ثمارها. والمقصود بالشبكة  
هو عملية بناء وتنمية الاتصالات من خلال نمطين رئيسيين هما :

أ-الاتصالات الرسمية                      ب - الاتصالات غير الرسمية

#### 4- التخطيط الاستراتيجي:

يساهم مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف المنظمة الجديدة، والرؤية الخاصة بها.  
وكذلك التعرف على قدراتها الداخلية، وبيئتها الخارجية. بالإضافة إلى إدراك جوانب القوة والضعف والفرص  
والتهديدات، المحيطة بها.

#### 5- شريحة السوق:

يجب على المستثمر أن يقوم بتصميم السلعة / الخدمة التي سيتعامل بها لإشباع وتلبية حاجات عميل محدد.  
وهذا يتطلب مصداقية عالية ومهارات متفردة في الأنشطة والعمليات والمنتجات والتسويق.

## 6- مهارات المحاسبية :

يتمثل أحد أسباب فشل المشروعات الصغيرة في نقص النظام المناسب لإمساك الدفاتر. حيث يضمن وجود هذا النظام المحاسبي المناسب تزويد المنظمة بكافة المعلومات التي تحتاجها عن الماضي والحاضر. وتتمثل هذه المعلومات في : حجم المبيعات، دوران المخزون، حسابات القبض، الديون المدومة، الربحية الخ.

## 7- المهارات التسويقية :

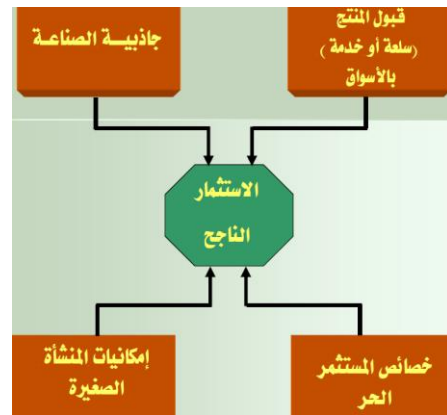
إن تدفق المنتجات (السلع والخدمات) بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات العملاء يعد عاملاً هاماً بالنسبة لنجاح الأعمال والاستثمارات. وتشمل المهارة التسويقية : القدرة على وضع المنتج في موقعه التنافسي بالسوق، والتسعير الكفء لوحدة المنتج، وصياغة الاستراتيجية الترويجية، كما تشمل أيضاً التخطيط التسويقي وبحوث السوق.

## 8- تفويض السلطة :

يتوقف جزء كبير من نجاح المستثمر على قدرته على التخلص من الأعمال الروتينية اليومية والتركيز على النمط الاستراتيجي للقرار.

### نموذج الاستثمار الناجح في الصناعات الصغيرة

- هناك أربعة جوانب رئيسية في نموذج الاستثمار الناجح وهي:
- أ- قبول المنتج (سلعة/خدمة) في السوق . ب- جاذبية الصناعة.
  - ج- خصائص المستثمر الحر . د- امكانيات الاستثمار الجديد.



- ويتبين لنا من هذا الشكل ما يلي:
- أنه لكي يكون المستثمر ناجحاً، فإن الأمر لا يتوقف على مجرد تمتعه بمجموعة من السمات والمواصفات، بل هو محصلة للجوانب الأربعة المشار إليها.
  - يشير الجانب الأول الخاص بقبول المنتج بالأسواق إلى أهمية وجود فجوة حقيقة بين الطلب والعرض، بما يعنى وجود حاجة للمنافع المتحققة عن المنتج مما يسمح له بالاستمرار والنمو.
  - أما الجانب الثاني وهو جاذبية الصناعة فالمقصود بذلك وجود فرص متاحة للتكامل مع العناصر القائمة فعلا في الصناعة بما يحفز على عملية الاستثمار فيها.
  - ويشير الجانب الثالث وهو امكانيات الاستثمار الجديد إلى مجموعة من العناصر المساعدة مثل:
    - أ - توافر البنية الأساسية للاستثمار.
    - ب - توافر إمكانيات الدخول والنمو بوجود حوافز . الخ.

٤. أما الجانب الرابع والأخير فيقصد به تلك الشخصية ذات المواصفات السابق الإشارة إليها والتي تلتقط هذه الإشارات من سوق الاستثمار وتوافق بينها وتقبل المخاطرة المحسوبة فيها.

## المحاضرة السادسة الميل نحو فكر المستثمر الحر

### ✓ تعريف المستثمر الحر

- تعد عملية تعريف المستثمر الحر عملية صعبة سواء على مستوى الأطروحات العلمية أو العملية.
- فالمستثمر الحر هو « الفرد الذي يرى الفرص التي لا يراها الآخرون ويوجه موارده لاستغلال هذه الفرص »
- وبناء على ذلك فإن المستثمر هو الشخص الذي يقدم منتجات جديدة، أو أنماطاً جديدة من المنشآت.
- وبالإضافة إلى هذا فهو يدبر رأس المال المطلوب ويخلق استثماراً جديداً، ويتحمل مخاطر العمليات.

### ✓ أدوار المستثمر الحر

- ١- المستثمر المبدع والمتحمل للمخاطر : إن المستثمر هو الذي يخلق أفضل الصور، فهو يفهم أغراضها، ويعلم أن الإبداع وتحمل المخاطر هما أهم الصفات التي تميز المستثمرين عن المديرين.
- ٢- المستثمر المدير أو المنسق : يحتاج توجيه الموارد والرقابة عليها، اللازم لبقاء المشروع الاستثماري إلى أن يقوم المستثمر بصياغة استراتيجية المنظمة واختيار هيكلها المناسب وتحديد العملية الإدارية لاستثمار الفرصة المتاحة.

\* إن السؤال الحرج هنا هو لماذا يرى المستثمرون الفرصة بينما لا يراها الآخرون؟ للإجابة على هذا السؤال نستعرض بعض مدارس الاتجاهات الأكاديمية..

### ✓ إعداد أو تأهيل المستثمر الصغير

هناك أربع مدارس رئيسية لأهم المداخل التي تتعرض للعوامل المؤثرة في إعداد أو تأهيل المقاول الصغير وهي

أ- مدخل السمات

ب- المدخل البيئي

ج- المدخل السلوكي

د- المدخل المعاصر

### ١ - مدخل السمات

● مدخل السمات ... من هو المستثمر الصغير؟

● يفترض النموذج السمات أن المستثمر الصغير توجد لديه سمات شخصية معينة تقوده لاختيار مستقبله الاستثماري.

### وَأهم سمات المستثمر الحر:

- ١ - الحاجة الشديدة للإنجاز.
- ٢ - الحدس.
- ٣ - شخصية تتحمل المخاطر.
- ٤ - الحاجة المرتفعة للاستقلال.
- ٥ - قابلية تحمل الغموض الذي يحيط المشروع في بداية حياته.
- ٦ - ضبط النفس.
- ٧ - الإبداع.
- ٨ - الحاجة المنخفضة للامتثال.

## ٢ - المدخل البيئي.

بموجب هذا المدخل فان النزعة الاستثمارية للمستثمر الصغير ترجع لمجموعة من العوامل الخارجية والتي يمكن ايضاحها فيما يلي:

١ - **دور الثقافة** : إن أسباب وجود خصائص الاستثمار لدى البعض، دون البعض الآخر، يرجع الى ان المستثمر ابن بيئته الثقافية.

٢ - **نظرية الجذب والدفع** : إن الفرد ينجذب الى المجال الاستثماري بسبب ايجابية في البيئة ( الافكار والفرص الجديدة ).

أو يدفع بعيد عنها بواسطة عناصر سالبة مثل عدم الرضا الوظيفي.

٣ - **منهج الهامشية الاجتماعية الاجتماعي** : يتجه الأفراد الذين يعيشون على هامش المجتمع : المرأة ( في بعض المجتمعات ) بحكم الضرورة وليس الاختيار الى أعمال خاصة بهم.

٤ - **التعليم والخبرة** : تشير الإحصاءات الى أن نسبة ومستوى التعليم بين المستثمرين أعلى منها بين الموظفين. كما تشير أن الخبرة السابقة تزيد من فرص نجاح الاستثمار.

٥ - **الخلفية الأسرية** : موقع ميلاد الفرد في أسرته يحدد إمكانية أن يكون مستثمراً حراً.

فالطفل الأول يحظى بالرعاية التي تكسبه ثقة ذاتية واستقلالية ذاتية

وتشير الدراسات أن ثلثي أصحاب الأعمال الخاصة قد انحدروا من عائلة كان الأب أو الأم فيها أصحاب الأعمال الخاصة.

## ٣ - المدخل السلوكي.

\* أن المستثمر الصغير يعتبر مستثمراً حراً

\* ويعد جزءاً من عملية خلق الاستثمار.

\* ومن هنا كان تحول السؤال من : من هو المستثمر الصغير ؟ الى : ما الذي يفعله المستثمر ؟

\* ومن ثم يتم النظر لعملية الاستثمار باعتبارها مدخلاً إدارياً وليس مجرد سمات يتمتع بها شخص معين.

\* وبهذا تكون عملية الاستثمار مرتبطة بأداء الوظائف الإدارية الرئيسية في : **الاستراتيجية الإدارية،**

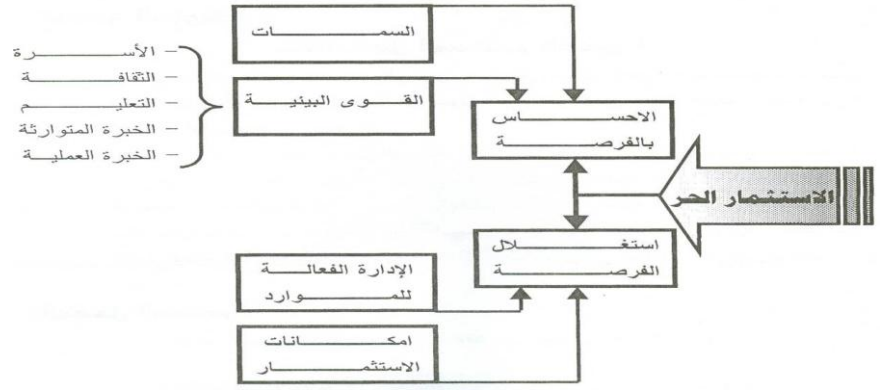
**الهيكل التنظيمي، عملية الإدارة.**

\* وعلى ذلك يمكن **تعريف المستثمر الصغير** بأنه : الشخص الذي يوجه بكفاءة الموارد ويضع

الاستراتيجية الملائمة ونظم الرقابة والمكافأة، بما يمكن من استغلال الفرص المتاحة.

## ٤ - المدخل المعاصر

ويمكن تصور المدخل المعاصر بالنظر إلى الشكل التالي:



شكل رقم ( ٣ - ٢ )  
المدخل المعاصر للاستثمار الحر

ويوضح هذا الشكل أن نجاح المستثمر يعنى محورين رئيسيين هم  
 أ - الإحساس بالفرصة : وهذا يتطلب تفاعلا بين السمات الشخصية للمستثمر والقوى البيئية المؤثرة.  
 ب - اغتنام الفرصة : وهذا يتطلب إدارة وقدرة في استثمار الموارد وتعظيم منافعها في اطار التفاعل مع  
 الامكانيات الاستثمارية المتاحة.  
 أي أن المدخل المعاصر لا ينظر لنجاح الاستثمار من منظور واحد بل يرى ان نجاح الاستثمار هو محصلة  
 هذه الجوانب جميعا.

المدخل المعاصر	المدخل السلوكي	المدخل البيئي					المدخل السمات
		التعليم والخبرة	الخلفية الاسرية	منهج الحراك الاجتماعي	نظرية الجذب والدفع	دور الثقافة	
- سمات بيئية - مهارات إدارية	- اختلاف أداء المستثمر في المنظمة	- مستوى التعليم . - الخبرة السابقة	- الميلاد - النموذج المثالي - العلاقة مع الوالدين	- الشرعية - الحراك الاجتماعي - الهامش الاجتماعي - التكامل الاجتماعي	- تجذبه بيئة ايجابية وتدفعه بيئة سلبية	- نتاج ثقافة معينة	- الحاجة للإجازة - الحاجة للاستقلال - الضبط الذاتي - القدرة على تحمل الغموض

شكل رقم ( ٣ - ١ )

أهم المدخل التي تتعرض للعوامل المؤثرة في إعداد وتأهيل المستثمر الصغير

### ✓ سمات المستثمر الصغير:

هل هناك سمات مشتركة بين أولئك المشاهير في صناعة المقاولات في مصر مثلا : حسن علام، عثمان أحمد عثمان، حسن درة، ومختار إبراهيم وغيرهم، أو أولئك المستثمرين المميزين أمثال : هيوليت باكارد وبيبل جيتس وغيرهما في الخارج ؟

### شخصيات ناجحة بدأت من أعمال صغيرة

Bill Gates Microsoft - Sergey Brin - Larry Page Google

المهندس محمد عبد اللطيف جميل - سلطان بن محمد بن سعود الكبير

رياض حمد الزامل - الشيخ سليمان الراجحي

فيما يلي قائمة بأهم السمات المشتركة بينهم، وهي تصلح في النهاية للقياس المرجعي كي نتعرف على تلك الفرص الكامنة للنجاح:

- 1- الحاجة للإنجاز
- 2- الحاجة للاستقلال
- 3- الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة
- 4- الميل للضبط الداخلي
- 5- القدرة على تحمل الغموض
- 6- الإبداع
- 7- المبادرة

#### ١ - الحاجة للإنجاز

- أهم الدوافع الشخصية لاختيار الاستثمار الحر كمهنة .
- فالمستثمر الحر يرغب في تحمل مسؤولية تصرفاته.
- وتتميز الحاجة للإنجاز بثلاث خصائص رئيسية يشترك فيها كل المستثمرين :
- ١ - الرغبة في حل المشكلات.
- ٢ - القدرة على تحمل مخاطرة معقولة بعد دراسة كل البدائل.
- ٣ - الحاجة لإرجاع الأثر كقياس لما حققه من نجاح.

#### ٢ - الحاجة للاستقلال

- هناك العديد من الأفراد تركوا وظائفهم التنفيذية وهم في قمة النجاح، وذلك لرغبتهم الشديدة ان يكون لهم عملهم الخاص.
- وأن يكونوا هم رؤساء أنفسهم.
- ٣ - الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة
- ما يبدو للأخريين مرتفع المخاطر من الناحية الاستثمارية، قد يكون أقل البدائل المتاحة في درجة المخاطرة من وجهة نظر المستثمرين.

#### ٤ - الميل للضبط الداخلي

- ١ - من أكثر العوامل ارتباطا من الناحية الايجابية بشخصية المستثمر.
- ٢ - يميز بين المستثمر والمدير التنفيذي للشركة، وبين المستثمر الناجح والاقبل نجاحا.
- ٣ - وبناء عليه لا يلقي عبئ نجاحه او فشله ظروف البيئة الخارجية.
- ٥ - القدرة على تحمل الغموض
- القدرة على ادراك موقف غامض بطريقة إيجابية.
- والغموض هنا يقصد به نقص المعلومات.
- أحد أصول الاستثمار.

#### 6- الإبداع

- يعتبر جوهره جودة عملية الاستثمار .
- الآلية التي يستطيع المستثمر خلق وزيادة الثروة.
- ومصدر للإبداع هو البحث الخلاق عن الفرص في المواقف التي توجد داخل وخارج الشركة.

#### 7- المبادرة

- وثيقة الصلة بصفة الضبط الداخلي.
- احدى الصفات المشتركة بين المستثمرين.
- تعنى ان المستثمر يسيطر على الأحداث، ويعتمد على حدسه وبديهته في حل المشكلات.
- خصائص اخرى في المستثمر الحر :
- بالإضافة الى ما سبق ، يتميز المستثمر الحر ايضا بالخصائص الآتية:

#### ١ - البديهة:

- \* تلعب البديهة دورا بالغ الأهمية بالنسبة لعملية صناعة القرارات في المنظمات الصغيرة.

- \* ففي كثير من هذه المنظمات لا يتم اتخاذ القرارات بناء على الحقائق أو المعلومات الكاملة فقط.
- \* بل تتخذ بناء على خبرة المستثمر، وحسه العملي، ومشاعرة اللحظية.

## ٢- الرؤية:

- \* تمثل الرؤية نقطة البداية بالنسبة للمشروع الاستثماري الجديد.
- \* وهى بمثابة الحلم الذى يطمح المستثمر الى تحقيقه في المدى الطويل.
- \* ويعد الفشل في الأجل القصير بمثابة عقبة يتعين تخطيها للوصول الى هذا الحلم.
- \* والرؤية هى بمثابة القوة الدافعة وراء نجاح المستثمر.

## المحاضرة السابعة ، الثامنة التخطيط في المشروعات الصغيرة

### التخطيط للمشروع الصغير...

- يعد أول ما يشغل فكر المدير
- يشير إلى التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل
- يساعد في بيان كيفية الاستفادة من الموارد والإمكانات والفرص المتاحة

قد يكون طويل الأجل أو متوسط أو قصير الأجل  
يتم في مختلف المستويات الإدارية

### وسيتناول هذا الفصل من خلال الموضوعات التالية:

- مفهوم التخطيط وأهميته
- تحديد رسالة المشروع الصغير وصياغة أهدافه
- أبعاد التخطيط وعناصره
- الإدارة الإستراتيجية

### مفاهيم أساسية:

#### رسالة المنظمة:

السبب الجوهري لوجود المنظمة ، والمحدد الرئيسي لقيمها وفلسفتها وعقيدتها تجاه عملائها وأسواقها  
والعاملين بها والتكنولوجيا والجودة... وغيرها من التوجهات المؤثرة في حياة المنظمة.

#### الغاية / الهدف:

نتيجة مستقبلية تنشأ المنظمة الوصول إليها وتحقيقها في تاريخ معين.

#### الخطة:

الصياغة المكتوبة بصورة محددة وواضحة للتعامل مع أحداث المستقبل من خلال توزيع وتخصيص الموارد ،  
وجدولة الأعمال والأنشطة ، وبيان كيفية ممارسة كافة الأعمال الضرورية الأخرى من أجل تحقيق أهداف  
المشروع الصغير

#### التخطيط:

الجهود المبذولة للتعرف على ماذا سيكون عليه الحال في المستقبل ، والاستعداد لمواجهة هذا المستقبل بغية  
تحقيق الأهداف



## مفهوم التخطيط وأهميته:

تُعد كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع الذي يرتبط بالفكر الحالي والنشاط المستقبلي ، فالتخطيط عملية ذهنية تعتمد على قدرة المدير على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعه ، كما يعتمد التخطيط أيضا على خبرة المدير أو المستثمر وممارساته السابقة بما يمكنه في النهاية من التعامل مع الأشياء غير الملموسة ووضع أفكاره الخلاقة في صورة خطط محددة.

### إن التخطيط يمكن من الإجابة عن التساؤلات التالية:

ماذا يجب أن نعمل ؟	What is to be done ?
كيف سيتم عملة ؟	How is to be done done?
متى سيتم عملة ؟	When is to be done done?
اين سيتم عملة ؟	Where is to be done done?
من الذي سيقوم بعملة ؟	Who is to be done done?

### أهمية التخطيط:

#### تبدو الأهمية البالغة للتخطيط من خلال استعراضنا للنقاط التالية.

يسهم التخطيط في بناء الغايات والأهداف ويعمل على تركيز الانتباه عليها ، حيث يوجه التخطيط الجهود نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة ويعمل على تكامل الجهود وتفاعلها في اتجاه واحد.

- مواجهة الطبيعة الديناميكية للأنشطة
- الحفاظ على الجهد والوقت المبذول
- التغلب على حالات عدم التأكد.
- التخطيط هو الذى يشكل الأساس الذى تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية.
- التعرف على الفرص المتاحة.
- محاولة توقع المشكلات المستقبلية التي ينتظر أن تواجه المنظمة والسعي لاكتشاف الحلول المتعددة للتصدي لها ومعالجتها.
- يعمل التخطيط على تقليل النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية والأعمال غير المرتبطة مباشرة بموضوع التخطيط وذلك من خلال كتابة الخطط بوضوح وتحديد سبل العمل وتقدير الوقت والاحتياجات المادية...
- يساعد التخطيط على تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن وبما لا يؤثر على التنفيذ الجيد وتحقيق الأهداف ، ويتم ذلك من خلال استبعاد الأنشطة العشوائية وغير الضرورية وذات التكاليف المرتفعة والمحاولة المستمرة لإحداث التناسق فيما بين الأنشطة والأعمال المختلفة ومواجهة الاختلافات بين الإدارة والأقسام.
- تحقيق الوفورات الاقتصادية عند التشغيل بسبب الاهتمام الدائم بتحقيق الكفاءة والاهتمام بعناصر المدخلات والمخرجات وحساب النسبة بينهما والسعي لتحقيق معدلات كفاءة أعلى باستمرار.
- تيسير إجراء العمليات الرقابية والمتابعة المستمرة ، فالتخطيط بما يضعه من أهداف يمكن من خلالها تحديد المقاييس والمعايير التي تستخدم في تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد التعرف على الانحرافات.

#### تحديد رسالة المشروع الصغير وصياغة أهدافه

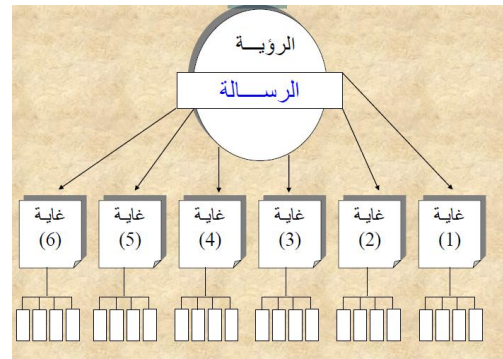
## مفهوم الرسالة:

يبني الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينات فصاعداً ، أسهم بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Peter Drucker الذي يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة The father of Modern Management نظراً لدراساته الرائدة والتميزة وخاصة لشركة جينيرال موتورز وإنتاجه المتميز في مجال الإدارة والذي يزيد على عشرين كتاباً بالإضافة إلى مئات البحوث والمقالات والذي أطلقت عليه مجلة ( Harvard Business BusinessReview ) نابغة الفكر الإداري في وقتنا الحاضر أهمية الرسالة:

- أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي يقوم بها المشروع الصغير ، فهي تعد المبرر لوجوده
- تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
- أن التعبير عن الرسالة يتم بشكل عام وليس تفصيلي.
- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

ويوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين الرسالة وأغراض المشروع الصغير

الشكل رقم (1) العلاقة بين الرسالة وأغراض المشروع الصغير



### خصائص الرسالة الفعالة:

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالي:

١. القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات
٢. الواقعية والموضوعية
٣. التكيف مع البيئة
٤. التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء
٥. الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج
٦. تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة
٧. الوضوح ودقة التعبير
٨. الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة
٩. الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية
١٠. مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً

### الأهداف:

توجد حكمة إغريقية قديمة تقول لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يرس به ، فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية ولذلك فإن أغراض وأهداف المنظمة التي تمثل الموجه الأساسي الذي يقودها إلى بر الأمان

### أولاً : مفاهيم أساسية في ماهية الأهداف:

تعتبر الأهداف أولى الخطوات اللازم تحديدها عند القيام بالعملية الإدارية ، وفي هذا الصدد يمكننا التعرض لبعض المفاهيم ، وذلك على النحو التالي:

- الغايات Goals
- الرسالة Missions
- الأهداف Objectives

تشير الأهداف إلي النتائج النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها The Specific results that an Organization seeks ومع أن البعض لا يفرق بين مفهوم Objectives و Goals نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن

**الغايات "Goals" :** تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ، ولهذا يشار إليها Long run - open - ended – مثل هدف تعظيم الربحية Profit Maximization ولهذا توضع هذه الغايات "Goals" آخذة صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل : تحقيق أعظم وأفضل ربحية To achieve greater or better Profitability أو البقاء والنمو والحصص التسويقية.

**الأهداف "Objectives" :** وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة رسالة المنظمة إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها ، بحيث تمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ، وهي تشمل بالتسلسل:

- الحالة أو الظروف المرغوبة.
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
- هدف يمكن تحقيقه (موضوعي ، وقابل للتحقيق).
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الهدف

وخلاصة القول أن الأهداف تبنى على أساس الرسالة والغايات ، ويمكن القول أن الغايات Goals تمثل ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد، وهي بطبيعتها أهدافا عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف النمو السريع أو هدف الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ، ولهذا فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية ، إذ يجب أن تحدها الإدارة العليا بالمنظمة ، هذا في حين أن الأهداف الفرعية Objectives تمثل أهدافا على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة بتحديد لها لبيان أكثر تفصيلا وإيضاح للأهداف العامة ، وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل ، مثل تحقيق 10% معدل نمو في مبيعات منتج ما خلال مدة الستة شهور من يناير وحتى يونيو 2017 .

### ثانياً : أهمية وضع الأهداف:

هناك عدة نواحي تبرز لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها:

- تعتبر الأهداف من أهم عناصر التخطيط
- تعتبر الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات:

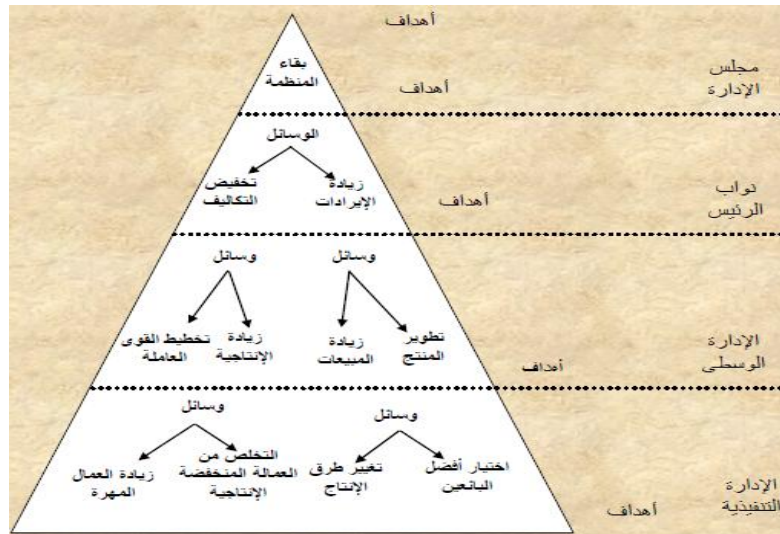
- تساعد الأهداف في المستويات العليا "Goals" على وضع الأهداف في المستويات التالية Objectives
- يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية
- تساهم الأهداف في تفويض السلطة:
- تساهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة
- تساهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة
- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد

### ثالثاً: الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف ( SMART ) :

يمكننا بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف على النحو التالي:

- القابلية للقياس الكمي
- الوضوح والبساطة.
- الواقعية.
- الارتباط بعنصر الزمن القبول
- وعلى ذلك نجد أن البعض قد ربط بين فعالية المنظمة وبين تحقيق أهدافها.

### الشكل رقم ( 4 ) سلسلة الأهداف والوسائل



### أبعاد التخطيط وعناصره:

التخطيط هو المدخل الرشيد لتحقيق الأهداف:

كما يتضح من الخطوات المنهجية للعملية التخطيطية نجد أن التخطيط هو المدخل العملي والرشيد لتحقيق الأهداف

### تقسيم الخطط تبعاً للمدى الزمني:

تختلف المدة الزمنية التي توضع الخطة لتغطيتها تبعاً لاختلاف ظروف المنظمة والعوامل البيئية التي يتم دراستها داخلياً خارجياً هذا إلى جانب الأهداف المراد تحقيقها ، ومدى القدرة على التنبؤ الدقيق بالظروف المستقبلية، ومع ذلك يمكن بصورة عامة تقسيم الخطط وفقاً للبعد الزمني إلى عدة أنواع كما يلي:

- الخطط طويلة الأجل

• الخطة متوسطة المدى

• الخطة قصيرة المدى

• تقسيم الخطط وفقاً لمدى تكرارها

تنقسم الخطط لمدى تكرارها إلى نوعين أساسيين كما يلي :

- خطة مستمرة.

- خطة مؤقتة

## عناصر التخطيط:

### 1-السياسات Policies :

هي خطوط عامة إرشادية، ويمكن تقسيم السياسات وفقاً لأسس مختلفة نتناول منها:

#### تقسيم السياسات حسب المستويات التنظيمية

• السياسات الأساسية.

• السياسات العليا

• السياسات التشغيلية

• تقسيم السياسات بحسب المجالات الوظيفية

• سياسات التسويق

• سياسة الإنتاج

• السياسات المالية

• سياسات الموارد البشرية

- وحتى تؤدي السياسات وظيفتها على نحو صحيح يجب أن تتسم ببعض الخصائص وأن يتوافر فيها عدة شروط

، لهذا يمكن القول أن أهم خصائص السياسات:

• أن تعكس الأهداف والخطط وظيفتها التي حددتها المنظمة لتحقيقها في المستقبل.

• التوازن بين الثبات والمرونة بحيث تتسم بالاستقرار وتستوعب التغييرات البيئية التي قد تحدث.

• الواقعية وإمكانية التطبيق العملي ، فليس من المعقول أن تصاغ سياسات تتسم بالطموح والآمال والتفاؤل

العالي دون إمكانية تطبيقها.

• سهولة الفهم لمن يهمهم أمرها ولذا يجب تقديمها وتفسيرها لمن يطبقها ويستفيد منها حتى يمكن استخدامها في

صورة صحيحة. • الشمول والاكتمال ، يجب أن تتسم السياسة بالشمول لموضوعها والسيطرة على أبعاده بحيث

تكتمل الصورة عند القيام بجميع أركان النشاط أو العمل.

• إمكانية الرقابة على السياسات ومراحل تنفيذها ومدى نجاحها في تحقيق الغرض منها ، وتأثرها بالمتغيرات

الحديثة وإمكانية تحديثها وتطويرها

2-الإجراءات Procedures : الإجراءات هي الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء عمل معين وهي ما يطلق

عليه الروتين

3-القواعد Rules : وهي تأخذ عادة صورة جامدة وغير مرنة في شكل إفعال ولا تفعل أو مسموح وغير

مسموح

وقد تعتبر القواعد بمثابة قيود إذ تمنع من القيام بعمل شيء ما قد يكون فيه خطر مثال ذلك:

- قواعد منع التدخين في الأماكن المغلقة ولمناطق الضيقة.
- قواعد تحديد السرعة.
- قواعد وضوابط الأمان التي تتطلب من العمال ارتداء الخوز في المناطق الخطرة.
- إن مثل هذه القواعد تترك مساحة قليلة من حرية التصرف أو الاختيار. فأنت إما أن تتوقف عندما تكون إشارة المرور حمراء أو لا تتوقف ولكنك لا تستطيع أن تتوقف لفترة قصيرة فقط.

#### 4- البرامج : Programs :

البرنامج خطة وحيدة الاستخدام يشتمل على أنشطة متعددة يتم تنظيمها لتحقيق هدف واحد. فعلى سبيل المثال تدريب العاملين بإدارة التسويق والمبيعات يحتاج إلى برنامج زمني قدره أسبوعين ومخصصات مالية قدرها 50000 جنيه ، وتجري الجهود على أن يتم الانتهاء من أنشطة البرنامج بعد أسبوعين من بدايته ويشتمل جدول الأعمال على الأنشطة والمحاضرات التدريبية اليومية والأجهزة المطلوبة وإعداد الأماكن اللازمة ، واستقبال المديرين والمشاركين وتسكينهم بأحد الفنادق

#### والبرامج لها سمات خاصة عديدة من بينها :

- أن البرامج تعد خليطاً من السياسات والإجراءات والقواعد.
  - أن البرامج لها بدايات واضحة ونهايات محددة.
  - يجب أن تكتب البرامج وتقدم للمسؤولين عنها ليلتزموا بها.
  - قد يستلزم البرنامج الرئيسي إعداد العديد من البرامج المشتقة.
- رغم أننا قد ذكرنا أن البرنامج عبارة عن خطة وحيدة الاستخدام إلا أن بعض الأنواع من البرامج يتم تصميمها لتتكرر باستمرار ، فعلى سبيل المثال تضع الجامعات برامج أكاديمية للطلاب ويتم تكرارها للآلاف منهم بعد ذلك ، فكل طالب يدرس مجموعة من المناهج وينتهي إلى الحصول على الدرجة العلمية الأكاديمية بمعنى أن كل طالب يكمل برنامج دراسي مرة واحدة وفي هذه الحالة فإن البرنامج يكون خطة وحيدة الاستخدام ، وعندما يتم تكرار هذا البرنامج على العديد من الطلبة بعد ذلك يصبح خطة متكررة الاستخدام

#### المحاضرة 9 ، 10 : القيادة في المشروع الصغير

#### رسالة الحسن البصري إلى عمر بن عبد العزيز

أعلم يا أمير المؤمنين أن الله جعل الإمام العادل قوام كل مائل، وقصد كل جائر، وصلاح كل فاسد، وقوة كل ضعيف ، ونصيف كل مظلوم، ومفزع كل ملهوف . . والإمام العادل كالراعي الشفيق على إبله ، الرفيق بها ، الذي يرتاد لها أطيب المراعي ، ويذودها عن مراتع الهلكة، ويحميها من السباع ، ويكنها من أذى الحر والقر، وهو كالأب الحاني على ولده ، يسعى لهم صغاراً، ويعلمهم كباراً، يكتسب لهم في حياته ، ويدخر لهم بعد مماته .

إن الإمام العادل هو وصي اليتامى ، وخازن المساكين ، يربي صغيرهم ، ويوقر كبيرهم . . والإمام العادل يا أمير المؤمنين كالقلب بين الجوارح ، تصلح الجوارح بصلاحه ، وتفسد بفساده، وهو القائم بين الله وبين عباده ، يسمع كلام الله ويسمعهم، وينظر إلى الله ويربهم ، وينقاد إلى الله ويقودهم . . ولا تحكم يا أمير المؤمنين في عباد الله بحكم الجاهلين، ولا تسلك بهم سبيل الظالمين، ولا تسلط المستكبرين على المستضعفين، فإنهم لا يرقبون في مؤمن إلا ولا ذمة ، فتبوء بأوزارك وأوزار مع أوزارك ، وتحمل أثقالك وأثقالاً مع أثقالك.

#### خصائص القيادة في الإسلام

1- أنها قيادة وسطية في الأسلوب : ترعى الحقوق والواجبات للفرد وللجماعة المسلمة بالعدل والمساواة

ولا تميل إلى الشدة ولا إلى اللين ولا إلى التسلط أو الانفراط كما قال عمر " إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوة في غير عنف"

**2- أنها قيادة إنسانية** تحفظ للإنسان كرامته وتشركه في كل ما يهمه وتحسن معاملته عملاً بالآية الكريمة "واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين" والآية " وشاورهم في الأمر. "

**3- إنها قيادة تنتمي إلى الجماعة** ولا تتميز عنهم في أي شيء سوى عظم المسؤولية الملقاة على القائد . كما قال عمر لعامله أبي موسى الأشعري . . . . " : وبأمرهم بنفسك فأنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقل حملاً. "

**4- أنها قيادة تؤمن وتلتزم بالهدف** وتتقنع التابعين عن طريق القدوة الحسنة للقائد والإصرار والصبر والعزم والتضحية من جانبه في سبيل تحقيق الهدف.

**5- وأنها قيادة ذات مهارة إدارية وإنسانية وافية**

### القيادة Leadership

• المدير هو الشخص الطبيعي Person الذي يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المسئول Responsible ، وهذا يعني أنه ملتزم ذاتياً وليس ملزوماً خارجياً بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التي تيسر تحقيق الأهداف Objectives ، هذا بجانب تولى هذا المدير مسؤولية مزج مجموعة الموارد Resources Mix المزيج المناسب لكل عمل أو نشاط لما يحتاجه من أموال ومواد ، وأفراد ، وتحفيز ... الخ.

**تعريف القيادة وأهميتها:**

**القائد Leader** هو الشخص الذي يوجه ويرشد ويحفز الآخرين ، ويشير ذلك إلى وجود علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه وترتكز القيادة على عملية التأثير في الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.

• وأياً كانت تعريفات القيادة Leadership فإن هناك اتفاقاً بين الكتاب والباحثين على أنها تشمل الأبعاد التالية:

- وجود قائد يعنى وجود تابعين له يسمعون له ويطيعونه.
- تستند القيادة على مفهوم التأثير في الآخرين ، والاعتماد على أكثر . من نوع من أنواع القوة Power (الشرعية / الثواب / العقاب / المعلومات / المرجعية) ...
- تسعى القيادة إلى تحقيق مجموعة أهداف تتعلق بالجماعة والتنظيم.

**وتبرز أهمية القيادة من خلال:**

- إن القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة ويعلمها ويفسرها.
- إن القائد هو الذي يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيها بينها.
- إن القائد هو الذي ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة.
- إن القائد هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات.

**عناصر القيادة:**

**أولاً : القدرة على التأثير:**

أ - الإثابة. ب - الإكراه. ج - القوة المرجعية. د - قوة الخبرة. هـ - قوة الشرعية والرشد

ثانياً : المقدرة على توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم

ثالثاً : المقدرة على تحقيق الهدف.

رابعاً : المقدرة على تحقيق الاتصال الفعال



## القائد كما يراه المرؤوسون

القائد كما يراه المرؤوسين يجب أن يتوافر به بعض المواصفات أهمها:

- الاهتمام بالمرؤوسين في المعاملة والعدالة والمساعدة.
- الاهتمام بالعمل والأداء في الإدارة التي يرأسها.
- تبادل المعلومات والاتصال بالمرؤوسين.
- الحزم والموضوعية والمبادأة.

## نظريات القيادة: Leadership Theories

أولاً : نظرية الأنماط القيادية

• تعد من أكثر النظريات شيوعاً في الفكر الإداري وتصنف القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية وفقاً للدراسة التي أعدها كل Lippitt and White هي:

### ( 1 ) القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership :

- اعتماد القادة على السلطة الرسمية واتخاذها كأداة للتحكم والسيطرة.
- تركيز كل السلطات في يد القائد والانفراد بإصدار الأوامر والتعليمات.
- انخفاض ثقة القائد في مرؤوسيه.
- ضعف وضالة الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- استخدام التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات.

### ( 2 ) القيادة الديمقراطية: Democratic Leadership :

- الاعتماد على العلاقات الإنسانية كأساس للتعامل.
- إشراك المرؤوسين في بعض مهام القيادة.
- الثقة في المرؤوسين وتأييدهم وإشعارهم بحرية المناقشة والاقتراح.
- تزايد الاعتماد على الاتصالات بكافة أنواعها.
- الميل إلى استخدام التحفيز الإيجابي والتشجيع المستمر .

### ( 3 ) القيادة غير الموجهة ( الفوضوية) : Leadership Laissez – Fair :

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين.
- الاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق.
- تزايد الاعتماد على سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

ثانياً : نظرية السمات: Traits Theory

- 1- الخصائص الجسمية
- 2- الخلفية الاجتماعية والاقتصادية
- 3- الذكاء
- 4- الشخصية.
- 5- الخصائص المرتبطة بالعمل
- 6- الخصائص الاجتماعية

ثالثاً : النظريات السلوكية : Behavior Theories

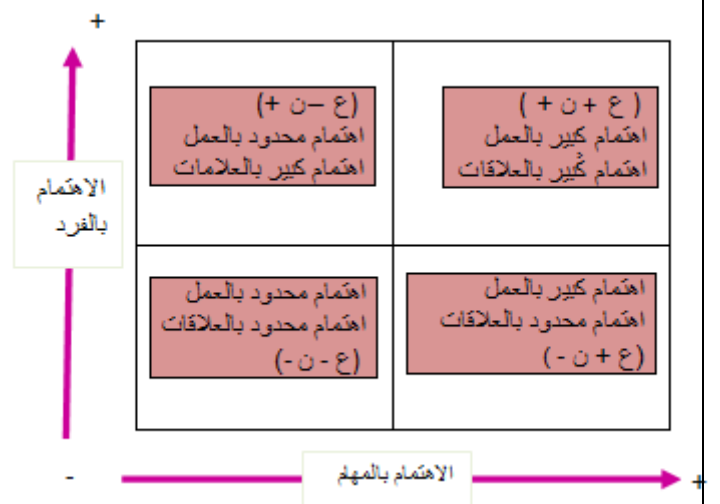
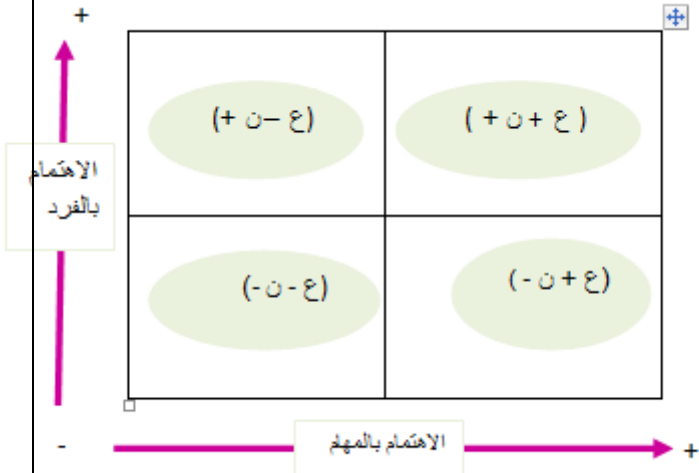
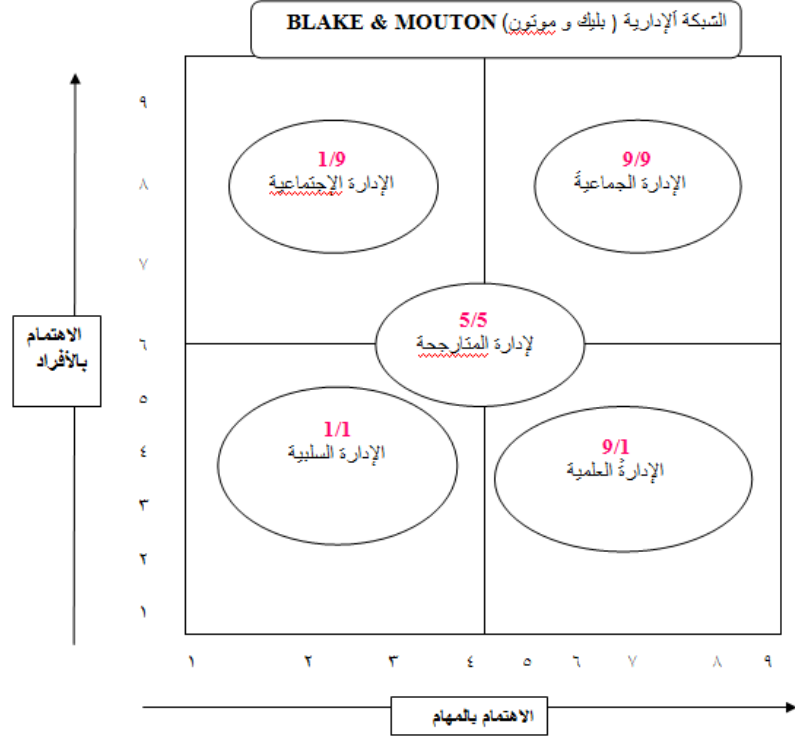
من النماذج المعروفة في مجال الأنماط القيادية نموذج الشبكة الإدارية **Managerial Grid** الذي قام بتنميته وتقديمه بليك وموتن **Blake & Mouton** ، وتعمل الشبكة الإدارية على تصنيف القادة إلى:

- النمط ( 1،1 ) ويمثل اهتمام قليل بكل من الإنتاج والعاملين.



- النمط ( 1،9 ) ويمثل أهتمام كبير بالإنتاج وقليل بالعاملين.
- النمط ( 5،5 ) ويمثل أهتمام متوازن بكل من الإنتاج والعاملين.
- النمط ( 9،1 ) ويمثل أهتمام كبير بالعاملين وقليل بالإنتاج.
- النمط ( 9،9 ) ويمثل أهتمام كبير بكل من الإنتاج والعاملين

### الشبكة الإدارية



- ومن النظريات الموقفية في القيادة أيضاً نموذج ريدن الذي سعى للتوفيق بين الشبكة الإدارية ( لبليك و موتون ) وبين نموذج فيدلر.
- يستخدم نموذج ريدن الشبكة الإدارية لبليبليك و موتون كأساس رئيس لتوضيح الأنماط القيادية ، حيث يمثل البعد

الأول الذي يهتم به في الاهتمام بالعمل والمهام ، في حين يهتم البعد الثاني بالمرؤوسين العلاقات الشخصية معهم ، وأضاف لهما بعداً ثالثاً هو بعد الفعالية فأصبحت ثلاثة أبعاد هي : الاهتمام بالعمل – الاهتمام بالعاملين – الفعالية.

### نموذج القيادة من وجهة نظر ريدين

الاهتمام بالعلاقات	(ع - ن +)	(ع + ن +)
	اهتمام كبير بالعمل اهتمام كبير بالعلامات	اهتمام محدود بالعمل اهتمام كبير بالعلاقات
	(ع - ن -)	(ع + ن -)
	اهتمام كبير بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات	اهتمام محدود بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات
	الاهتمام بالعمل	

### الاهتمام بالعمل (ع)

ويشير إلى تركيز القائد على الاهتمام بالعمل والمهام المراد إنجازها والهدف المراد تحقيقها ، ويبدو ذلك جلياً من اهتمام القائد بالتخطيط للعمل وتنظيم وتحديد الأدوار ، وبيان الموارد المتاحة وتخصيص وتوزيع الأعمال ووضع مقاييس ومعايير متفق عليها للأداء وتحديد القواعد والنظم والإجراءات الموحدة . وإتباع الأساليب والطرق والقنوات المحددة للاتصال مع المرؤوسين.

### الاهتمام بالعلاقات (ن)

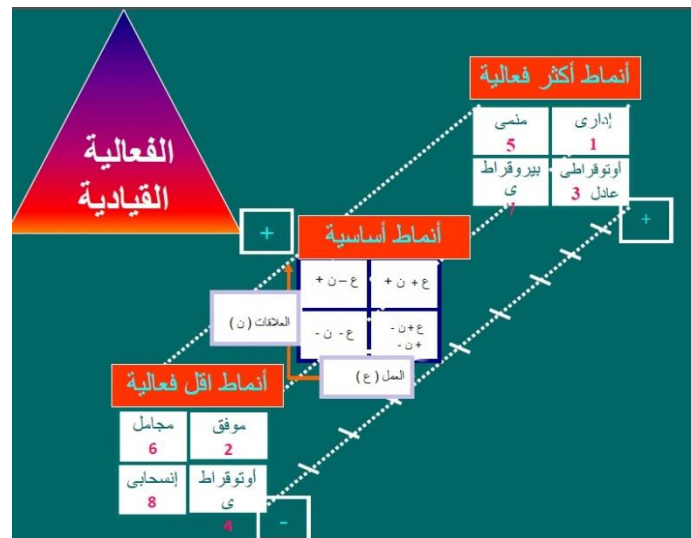
ويشير إلى تركيز القائد على الاهتمام ببناء علاقات وطيدة مع المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم ، والقيم الشخصية والاجتماعية وتدعيم وتشجيع وتحفيز المرؤوسين وترك الفرصة لهم للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وفتح قنوات الاتصال بينه وبينهم . وبإضافة بعد الفعالية يتضح أن هناك أربعة أنماط أخرى أكثر فعالية وأربعة أنماط أقل فعالية.

إن المدير المهتم بالعلاقات هو مدير اجتماعي ، والمهتم بالإنتاج هو مدير عملي ، والمهتم بكل من الإنتاج والعلاقات مدير متكامل ، وذلك المهتم بدرجة منخفضة يعد مديراً سلبياً . وبإضافة البعد الثالث وهو الفعالية من الممكن أن تظهر الأنماط الفرعية في صورة أكثر أو أقل فعالية بحسب ما يمليه الموقف

### صفات القيادة الخاصة بكل نمط من الانماط الاساسية

النمط المتكامل		النمط الاجتماعي
أ- يشارك		أ- يثق

ب- يتفاعل		ب- يصغي
ج- يحفز		ج- يتقبل
د- يتكامل		د- ينصح
هـ- يبدع		ويناور
		هـ- يشجع
النمط العملي		النمط السلبي
أ- ينظم		أ- يختبر
ب- يبادر		ب- يفتش
ج- يوجه		ج- يدير
د- ينجز		د- يراقب
هـ- يقوم		هـ- يصون



#### رابعاً : النظرية الموقفية: Contingency Theories

• توصل الباحثون إلى قصور النظريات السابقة في مجال القيادة وبدعوا استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة تركز على النظريات الموقفية التي زاد الاهتمام بدراستها في الإدارة خلال الخمسينات والستينات ودار الاهتمام حول الأبعاد التالية: (1) خصائص القائد (2) خصائص المرؤوسين (3) هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها (4). العوامل التنظيمية المحيطة.

• لقد سعى فيدلر Fiedler في الستينات إلى دراسة الأنماط القيادية من خلال تركيزه على الأبعاد التالية: -القائد. - العاملين. - قوى وظروف الموقف.

• ولقد توصل فيدلر من خلال دراساته إلى نموذج القيادة الموقفية Fiedler Contingency Model الذي يصنف القادة إلى الأنماط التالية: 1- النمط التقليدي الذي يركز على العمل 2 - النمط الإنساني الذي يركز على العاملين. ويتوقف تفضيل أي منهما على ظروف الموقف Contingency .

#### Consideration

• ومن النظريات الموقفية الأخرى في القيادة نظرية المسار – الهدف Path Goal Theory التي قدمها روبرت هاوس ( House, 1971) ثم طورها وبلورها بالاشتراك مع ( Mitchell, 1974) ، و قسم "هاوس" أنماط القيادة إلى أربعة أنماط جوهرية هي:

- \* القائد الموجه
- \* القائد المعضد لمساعديه
- \* القائد المشارك

\* القائد الواثق في قدرة مرؤوسيه على الإنجاز

• ومن النظريات الموقفية نموذج ريدن Reddin Model الذي سعى للتوفيق بين الشبكة الإدارية (لبليك وموتن) وبين نموذج فيدلر

• القيادة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات:

• يعمل القائد على اتخاذ القرارات التي تيسر إنجاز الأنشطة والأعمال بفعالية، ولكي تكتسب القرارات قوة تعزيز عند تنفيذها يفضل أن يكون للمرؤوسين قدر من المشاركة في صياغة هذه القرارات. وتختلف درجة المشاركة التي يراها القائد حسب القرار الذي سيتخذ وخبرة المرؤوسين ونتائج القرار وغيرها من العوامل.

### القيادة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات

سلطة المدير		مشاركة المرؤوسين	
استخدام السلطة بواسطة المدير		نطاق حرية المرؤوسين	

(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
يتخذ المدير القرار ويمنحه للمرؤوسين	ويجعل على المدير القرار ويعمل على توجيهه ويعمل على توجيهه للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكن لا يبيح القرار للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكنه يبيح القرار للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكنه يبيح القرار للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكنه يبيح القرار للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكنه يبيح القرار للمرؤوسين
المرؤوسين في صنع القرار داخل نطاق محدد يقيدون تنظيمية	المرؤوسين في صنع القرار في حدودها	المرؤوسين في صنع القرار	المرؤوسين في صنع القرار	المرؤوسين في صنع القرار	المرؤوسين في صنع القرار	المرؤوسين في صنع القرار

**القائد الذكي:** من بين التغيرات التي حدثت في مجال الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية والسلوك التنظيمي الانتقال من البحث في الذكاء التقليدي إلى نمط آخر من الذكاء. وهو الذكاء العاطفي، والتحول بالتالي إلى اتجاه جديد لدراسة الأنماط والخصائص القيادية

**والذكاء العاطفي** هو إعادة صياغة لمفهوم الذكاء الاجتماعي الذي يشير إلى: "القدرة على فهم وإدارة الآخرين وتحفيزهم للتصرف بحكمة أثناء عمليات التفاعل الاجتماعي وأداء الأدوار المختلفة"

ويعتبر نموذج الذكاء العاطفي في الدراسات التنظيمية من أفضل النماذج النظرية التي تناولت الخصائص الشخصية للقائد، وأكثر هذا وضوحاً في دراسات القيادة التي أجريت بعد النصف الثاني من

تسعينات القرن الماضي، والقائم علي مجموعة من القدرات العقلية في تفاعلها مع المهارات العاطفية.

ومن ثم أصبح ينظر إلي الذكاء العاطفي علي أنه إعادة تحديد للخصائص والقدرات القيادية في مجال ألبحث العلمي.

ويطلق العديد من العلماء والباحثين علي القائد الذي تتوافر فيه خصائص الذكاء العاطفي بأنه القائد الذكي، ومن ثم نشأ مفهوم القيادة الذكية

**والقائد الذكي** هو الشخص الذي ينظر إليه الآخرون للتأكيد والتوضيح عندما يكون هناك غموض في المهام والمسئوليات، وعندما تزداد القيود والتحديات وظروف عدم التأكيد، وعندما تقع الأزمات ويتم فقدان الثقة. هنا يصبح القائد الذكي مطالب بالتأثير والإلهام، والمبادرة، والاتصال والإنجاز والتدعيم من أجل التأثير الإيجابي على كل من الأفراد والجماعات والمهام والبيئة

الادراك

الآخرين	<b>إدراك الآخرين:</b> ١ - فهم الآخرين ٢ - الإدراك التنظيمي. ٣ - التوجه بالعمل.	<b>إدراك الذات:</b> ١ - إدراك العواطف الذاتية ٢ - التقييم الذاتي الدقيق. ٣ - الثقة الذاتية.	الذات
	<b>إدارة الآخرين:</b> ١ - التأثير ٢ - إدارة التغيير. ٣ - إدارة الصراع. ٤ - إدارة فرق العمل. ٥ - المبادرة.	<b>إدارة الذات:</b> ١ - الرقابة الذاتية ٢ - الشفافية. ٣ - التكيف. ٤ - التوجه بالإنجاز ٥ - التفاؤل.	

الأدارة

### الواجب الاول

السؤال الأول:

كل مايلي من خصائص المشروعات الصغيرة فيما عدا

**ارتفاع التكاليف الرأسمالية نسبيا**

استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها

التخصص في الإدارة

تواضع المستوى التكنولوجي

السؤال الثاني:

يعتبر كل مايلي من معوقات البيئة الخارجية للمشروعات الصغيرة ماعدا

عدم ألام صغار المستثمرين بالمهارات الإدارية

ضعف مساهمة الجهات المتخصصة في دعم المشروعات الصغيرة .

عدم ارتباط المشروعات الصغيرة بإتحادات ترى مصالحها

عدم وجود قانون موحد للمشروعات الصغيرة.

السؤال الثالث:

من بين المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة والكبيرة مايلي

عدد العاملين

رأس المال المستثمر

المستوى التكنولوجي

كل ماسبق

السؤال الرابع:

عدد العاملين الذين يجب ان يعملو في المشروع الصغير في أي دولة هو

أقل من عشرة

من عشرة إلى أقل من عشرين عاملا

عشرون إلى أقل من خمسين

لايوجد عدد محدد يطبق في جميع الدول

السؤال الخامس:

الصناعات التحويلية هي احدى أنواع المشروعات الصغيرة

صح

خطأ

السؤال السادس:

هناك بعض المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى تعادل حجم منشآت الكبيرة في الدول النامية

صح

خطأ

الواجب الثاني

السؤال 1

يعتبر المشروع الصغير ذو أهمية كبيرة حيث انه:

يساهم في إعداد العمالة الماهرة.

يساهم في حل مشكلة البطالة.

يغطي جزء من الاحتياجات المحلية.

جميع ما سبق.

## السؤال 2

تتميز المشروعات الصغيرة بكل الخصائص الآتية ما عدا:-  
استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها.  
التخصص النسبي في الإدارة.  
الانتشار الجغرافي الواسع  
ارتفاع المستوى التكنولوجي.

## السؤال 3

تعرف المشروعات الصغيرة طبقاً لمؤسسة النقد السعودي اعتماداً على كل المعايير الآتية ما عدا:-  
معيار العمالة.  
معيار الملكية.  
معيار التكنولوجيا.  
معيار رأس المال.

## السؤال 4

قيام أحد المستثمرين بإنشاء مطعم لتقديم الوجبات الغذائية يندرج ضمن:-  
المشروعات الخدمية.  
المشروعات الصناعية.  
الأعمال الأولية.  
الصناعات التحويلية

## السؤال 5

كل مشروع يقوم بشراء سلعة ثم تعبئتها أو تغليفها ومن ثم إعادة بيعها بقصد الحصول على ربح يعتبر من  
المشروعات التجارية.  
المشروعات الخدمية.  
المشروعات الإنتاجية.  
المشروعات الافتراضية

## السؤال 6

يساهم المشروع الكبير في كل مايلي ما عدا:  
حل مشكلة البطالة.  
تلبية احتياجات السوق المحلي.  
نقل التكنولوجيا.  
اعداد العمالة الماهرة.

اعداد :

بنت ابوها & shuaa al-otaibi