

جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل
<https://vb.ckfu.org/f439>

ملزمة الاختبار النهائي

مشروع التخرج

17

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 التعاريف 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 خديماً 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

الصنف	عدد الأجراء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوي
مؤسسات مصغرة	1-9	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
مؤسسات صغيرة	10-49	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
مؤسسات متوسطة	50-250	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؛

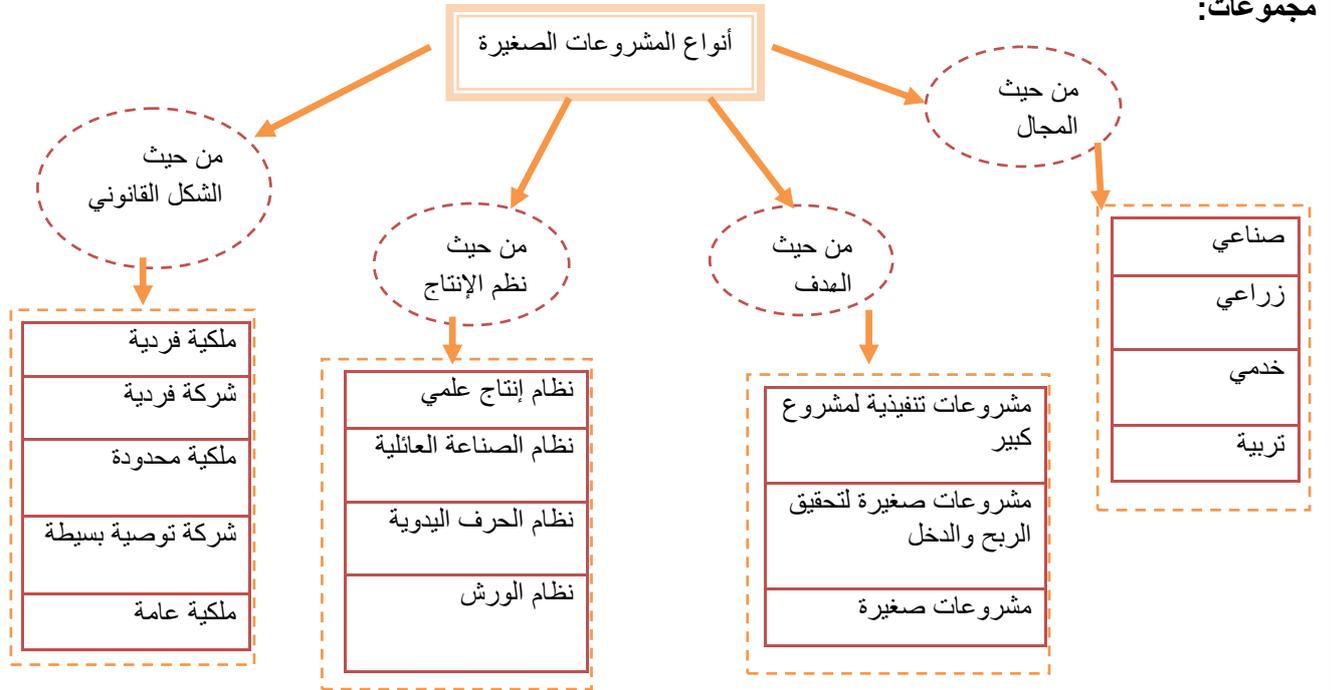
3-تواضع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة: تنتمي المشروعات الصغيرة بمحدودية متطلباتها التكنولوجية، فغالبا ما يكون المستوى التكنولوجي المستخدم غير متقدم نسبياً ، وتعتمد إلى حد كبير على الإمكانيات المحلية المتاحة فتكون الأدوات والآلات المستخدمة بسيطة والتي بدورها تعتمد على مهارة العمال؛

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 يستدعي 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

- 1- تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية والخدمية والسلعية
- 2- تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي. الفكرية.
- 3- تساهم في إعداد العمالة الماهرة.
- 4- تشارك في مشكلة البطالة.
- 5- تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج والاقتصاد في بلاد العالم.
- 6- استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.
- 7- تساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع ودفع هذه المشروعات إلى مواقف تنافسية جيدة.
- 8- 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، وزيادة حجم الاستثمارات في هذه الأقاليم، وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في إقليم معين.
- 9- تم استعراض كافة الأثرىء والمشاهير في العالم نجد أنهم قد بدعوا 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 وباتت فرصها بالنمو والبقاء أكبر من الشركات الكبيرة ذات المرونة الأقل.
- 11- إعداء 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 حداثتها (نقص السجل الائتماني).
- الإجراءات الحكومية : وهذه مشكلة متعاظمة 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 الإستثمار 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 المقاتل 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 الإنجليزية ولأغراض هذا المؤلف الذي يهتم إهتماماً 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 الإنجليزية.

بيئة الأعمال... بيئة

يعد التغيير- في بيئة الأعمال - أحد الثوابت الرئيسية في العصر الحالي الذي شهد عدداً من التغيرات 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 حققتها 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 كحاضانات 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 رضا 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 الإيجابي 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 وتتمثل هذه الأسباب في :

- أ-** أن هذا الاتجاه يعني صغر رأس المال المطلوب وكذا محدودية المخزون والأصول الثابتة كما تنجم عنه أيضا فرص للعمل والنمو والربحية للمشروع والمستثمر الشاب.
- ب-** فضلا 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 أوروغواي ثم التحول الى منظمة التجارة العالمية الى إلزام الدول الموقعة على الاتفاقية ثم عضوية المنظمة بإزالة 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 هيه 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 :

1. أعداد العاملة الماهر .
غالبا مايعمل بالمشروعات الصغيرة عمالة غير ماهرة ، والتي تترك المصابع الكبيرة التي تحتذبها بالأجور المرتفعة والمزايا الافضل .
2. انشاء نظام التعاقد من الباطن .
في العديد من الدول لتخفيض تكاليف وزيادة القيمة المضافة ، تصبح الصناعات الصغيرة مكتملة ومغذية ومعتمدة على الصناعات الكبيرة .
3. قدرة المشروعات الصغيرة على خفض تكاليف الانتاج .
نتيجة لتميزها بانخفاض تكلفة العمل ، واستخدام الآلات ومعدات ذات التكلفة الانتاج منخفضة .
4. مع نمو المشروعات الصغيرة تزداد درجة تخصصها. والتي يصاحبها مهارة عالية تمكنها من الانتاج المنتجات بفعالية وتكلفة أقل.
5. تقوم هذه المشروعات بتخزين المواد الخام والاجزاء الصغيرة والسلعة نصف المصنعة ومن ثم تحقيق وفورات .
6. 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 .

1. تساهم بشكل مباشر في مواجهة وحل مشكلة البطالة.
عن طريق خلق فرص عمل كثيرة وتشغل اعداد ضخمة من الأفراد .
2. زيادة الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة.
وذلك بتوفير فرص عمل منتجة لقطاع عريض من المجتمع بمختلف فئاته .
3. تؤدي إلى الاستقرار الاجتماعي .
وذلك بزيادة دخول الأفراد التي تعمل فيه ، وتحويلهم من فئات محتاجة إلى فئات منتجة .
4. تساهم في ظاهرة التحضر .
حيث تقوم بالتوطن في نفس الموقع الذي توجد به خدمات.
5. تعطي فرصة كبيرة لاصحابها لتطلع لنمو الدافع الشخصي .
الامتلاك يؤدي الى الحصول على دخل افضل ، يؤدي لتحسين مستوى المعيشة .
6. حل كثيرة من المشاكل شديدة الارتباط بالمواطن ، الأمن الغذائي والكسائي .
7. إعداد العمالة الفنية المدربة .
تسمح بتكوين قاعدة عريضة من العمال المهرة المدربين .
8. الاستجابة والتكيف لمتطلبات المستهلكين .
بصورة سريعة لتناسب ذوق ورغبة المستهلكين بدرجة عالية .
9. خلق روح التكامل الصناعي ع الصناعات الكبيرة.
وذلك من خلال التكامل الجزئي .

10. خلق اسواق كبيرة لمنتجات محلية .
 مما يساعد على تشجيع الاستثمار والتصدير .
 11. انخفاض تكلفة الاستثمارية .
 يساعد على مشاركة اعداد كبيرة من الافراد ذوى الاموال المحدودة في مختلف الانشطة .
 12. تجميع المدخرات المحلية وتحويلها الى استثمار .
 حيث يفضل الكثير استثمار اموالهم تحت اشرافهم مباشرة او على مستوى الاسرة او مجموعة من الاصدقاء
 13. ايجاد مصدر التكنولوجي والتقني .
 من خلال تقديم افكار حديثة ، مبتكرة ، أو تطوير افكار قائمة .
 14. خلق نواة لتكوين المشروعات الكبيرة .
 عن طريق النمو والتطور الذاتي او عن طريق الاندماج مع مشروعات اخرى .
 15. التمشي مع اتجاهات النمو الاقتصادي في المستقبل .
 خاصة بعد التوجه عالمياً 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 اعداد العاملين في المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة
 الى اجمالي 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 اعداد المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة إلى اجمالي
 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 :

1. استمرار معدلات التغيير في العالم ، خلق فرصا جديدة امام رواد الأعمال .
2. النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد .
3. ادت العولمة الي زيادة فرص التجارة الدولية .
4. سهلت التجارة الالكترونية عملية انشاء مشروعات ، والقيام بالتصدير بتكاليف زهيدة مقارنة بالتجارة التقليدية.
5. 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 وفنياً 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 ، وتستوعب 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:

1. البنك السعودي للتسليف والادخار ، يقدم تمويل ، إرشاد ، تدريب
<http://www.scb.gov.sa>
2. صندوق المئوية ، يقدم التمويل ، الإرشاد ، تسهيل الإجراءات ، التدريب ، الخدمات البنكية ، التسويق، تسهيلات شراء اللوازم
<http://www.tcf.org.sa>
3. برنامج باب رزق جميل ، يقدم تمويل،تدريب ، متابعة.
<http://www.babrzqjameel.com>
4. برنامج كفالة (نك التنمية الصناعي). يقدم التمويل عن طريق الكفالة لدى البنوك ، التدريب .
<http://www.sidf.gov.sa>
5. معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال ، يقدم تمويل ، دورات ، ورش عمل ، متابعة .
<http://www.en-center.org>
6. معهد ريادة الأعمال الوطني، يقدم تدريب ، تأهيل ، توجيه ، إرشاد.
<http://www.riyadah.com.sa>
7. الهيئة العامة للسياحة والآثار ، تقدم دعم مشاريع سياحية ، ورش عمل .
<http://www.scta.gov.sa>
8. 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 المئوية	X	X	X		جميع المناطق	2253100 920020100	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 الإدارة أ.فواز 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 تحويله566	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 وتبهيها

1-	المؤسسة السعودية للتعليم والتدريب	X	X				منسق المبادرة عبدالله سرور 4792071	تدريب الطلاب والطالبات على تأسيس المشاريع الحرة
1-	مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة مجلس الغرف التجارية الصناعية	X	X			المدن الرئيسية	مدير المركز 2182370	التوعية التنسيق تسهيل التمويل إعداد الدراسات والبيانات بالتعاون تعزيز المنافسة
1-	مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة (الغرفة التجارية الصناعية)	X	X	X		المدن الرئيسية	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 حداثةها (نقص السجل الائتماني).

الإجراءات الحكومية: وهذه مشكلة متعاظمة في الدول النامية خصوصا في جانب الانظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

الضرائب: وتظهر هذه المشكلة من جانبيين 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 لعديد 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 , بالإضافة 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 ملائمة 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 غالبا 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 الإنتاج 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 لضعف الكميات التي تتطلبها تلك المشاريع الأمر SME's الامر الذي يؤدي إلى ارتفاع أسعار الإنتاج.
- عدم وجود بنية تشريعية حديثة خاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ضعف وصعوبة الاتصال والتعاون مع المشاريع الكبيرة.
- عدم استكمال الأطر التشريعية والهيكلية لـ 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، الضرائب، المنافسة، القواعد الحكومية.	ضعف القدرة الإدارية، عدم صلاحية وكفاءة الإدارة، عدم توازن الخبرة، عدم توافر الخبرة في مجال العمل، الإهمال، النصب، الكوارث.
- من الأسباب الرئيسية لعدم استمرار المشروع : الإفلاس، الاندماج، تقاعد المالك.	
- يمكن تقليل معدلات الفشل للمشروعات الصغيرة من خلال :زيادة مستوى تعليم الإدارة كخطوة أولى وذلك عن طريق إعداد برنامج خاص بذلك	
- تحسين المناخ الاقتصادي العام	
- تخفيض معدلات الفائدة.	

• أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروع الصغير :

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

7- المهارات التسويقية:

إن تدفق المنتجات (السلع والخدمات) بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات العملاء يعد عاملا هاما بالنسبة لنجاح الأعمال والاستثمارات.

وتشمل المهارة التسويقية: القدرة على وضع المنتج في موقعه التنافسي بالسوق، والتسعير الكفء لوحدة المنتج، وصياغة الاستراتيجية الترويجية، كما تشمل أيضا التخطيط التسويقي وبحوث السوق.

8- تفويض السلطة:

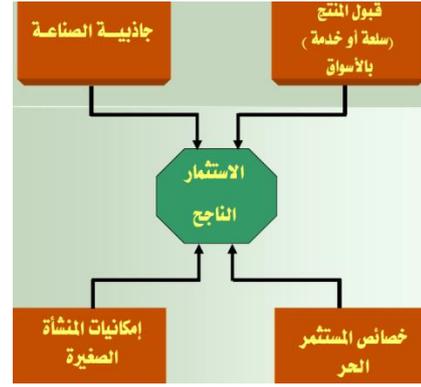
يتوقف جزء كبير من نجاح المستثمر على قدرته على التخلص من الأعمال الروتينية اليومية والتركيز على النمط الاستراتيجي للقرار.

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.

1. 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.
2. أما الجانب الثاني وهو جاذبية الصناعة فالمقصود بذلك وجود فرص متاحة للتكامل مع العناصر القائمة فعلا في الصناعة بما يحفز على عملية الاستثمار فيها.
3. ويشير الجانب الثالث وهو امكانيات الاستثمار الجديد إلى مجموعة من العناصر المساعدة مثل:
 - أ - توافر البنية الأساسية للاستثمار.
 - ب - توافر إمكانيات الدخل والنمو بوجود حوافز . الخ.
4. 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 يدير رأس المال المطلوب ويخلق استثماراً جديداً، ويتحمل مخاطر العمليات.

✓ أدوار المستثمر الحر

- 1- **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.
- 2- **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

1- مدخل السمات

- مدخل السمات ... من هو المستثمر الصغير ؟
- يفترض النموذج السمات أن المستثمر الصغير توجد لديه سمات شخصية معينة تقوده لاختيار مستقبله الاستثماري.

وأهم سمات المستثمر الحر:

- 1- الحاجة الشديدة للإنجاز.
- 2- الحدس.
- 3- شخصية تتحمل المخاطر.
- 4- الحاجة المرتفعة للاستقلال.
- 5- قابلية تحمل الغموض الذي يحيط المشروع في بداية حياته.
- 6- ضبط النفس.
- 7- الابداع.
- 8- الحاجة المنخفضة للامتثال.

2- المدخل البيئي.

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

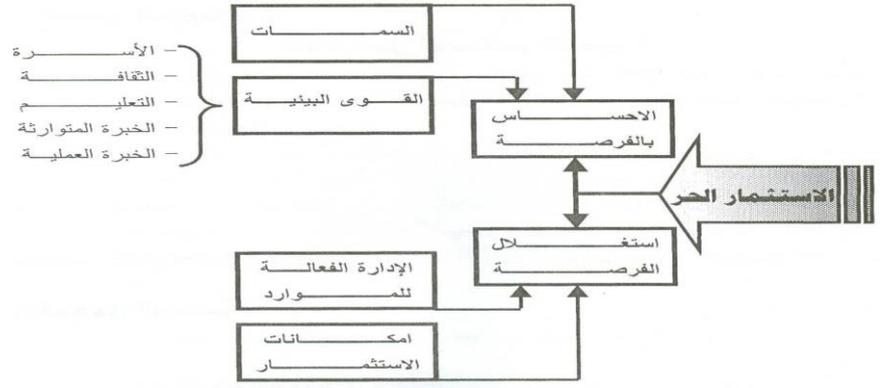
- 1- **دور الثقافة:** إن أسباب وجود خصائص الاستثمار لدى البعض، دون البعض الآخر، يرجع الى ان المستثمر ابن بيئته الثقافية.
- 2- **نظرية الجذب والدفع:** إن الفرد ينجذب الى المجال الاستثماري بسبب ايجابية في البيئة (الافكار والفرص الجديدة .) أو يدفع بعيد عنها بواسطة عناصر سالبة مثل عدم الرضا الوظيفي.
- 3- **منهج الهامشية الاجتماعية الاجتماعي:** يتجه الأفراد الذين يعيشون على هامش المجتمع : المرأة(في بعض المجتمعات)بحكم الضرورة وليس الاختيار الى أعمال خاصة بهم.
- 4- **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.
- 5- **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.

3- 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 مدخلا إداريا 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.

4- 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					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 - السهام - الاجتماعي - التكميل الاجتماعي	- تجذبه بيئة إيجابية وتدفعه بيئة سلبية	- نجاح ثقافة معينة	- الحاجة للإنجاز - الحاجة للاستقلال - الضبط الذاتي - القدرة على تحمل الغوض

شكل رقم (٣ - ١)

أهم المداخل 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

1- الحاجة للإنجاز

- أهم الدوافع الشخصية لاختيار الاستثمار الحر كمهنة .
- فالمستثمر الحر يرغب في تحمل مسئولية تصرفاته.
- وتتميز الحاجة للإنجاز بثلاث خصائص رئيسية يشترك فيها كل المستثمرين :
- 1- الرغبة في حل المشكلات.
- 2- القدرة على تحمل مخاطرة معقولة .بعد دراسة كل البدائل.
- 3- الحاجة لإرجاع الأثر كمقياس لما حققوه من نجاح.

2- 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.

3- 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.

4- الميل للضبط الداخلي

- 1- من أكثر العوامل ارتباطا من الناحية الايجابية بشخصية المستثمر.
- 2- يميز بين المستثمر والمدير التنفيذي للشركة، وبين المستثمر الناجح والاقبل نجاحا.
- 3- وبناء عليه لا يلقي عبئ نجاحه او فشله ظروف البيئة الخارجية.

5- 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 وبديهيته في حل المشكلات.
- خصائص اخرى في المستثمر الحر :
- بالإضافة الى ما سبق ، يتميز المستثمر الحر ايضا بالخصائص الآتية:

1- 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 اللحظة.

2- 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 لقيمتها وفلسفتها وعقيدها تجاه عملائها وأسواقها والعاملين بها والتكنولوجيا والجودة... وغيرها من التوجهات المؤثرة في حياة المنظمة.

الغاية / الهدف:

نتيجة مستقبلية تنشده 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 الموضوعية ، 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 الذي يشكل الأساس الذي 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:

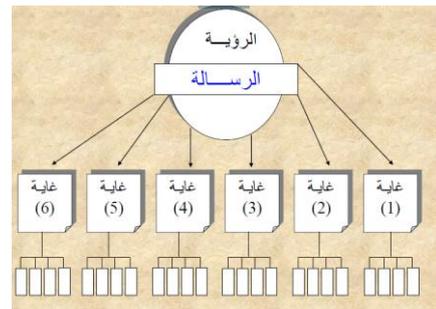
يبني الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينات فصاعداً ، أسهم بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Peter Drucker الذي يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة The father of Modern Management نظراً لدراساته الرائدة والتميزة وخاصة لشركة جينيرال موتورز ولإنتاجه المتميز في مجال الإدارة والذي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

1. القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات
2. الواقعية والموضوعية
3. التكيف مع البيئة
4. التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء
5. الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج
6. تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة
7. الوضوح ودقة التعبير
8. الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة
9. الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية
10. مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلا

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

أولا : 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 مفهومي 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 Maximiz a tion ولهذا توضع هذه الغايات "Goals" أخذة 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 تحدد الإدارة العليا بالمنظمة ، هذا في حين أن الأهداف الفرعية Objectives تمثل أهدافا على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة

بتحديد لها لبيان أكثر تفصيلاً وإيضاحاً للأهداف العامة ، وكم مرشد 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:

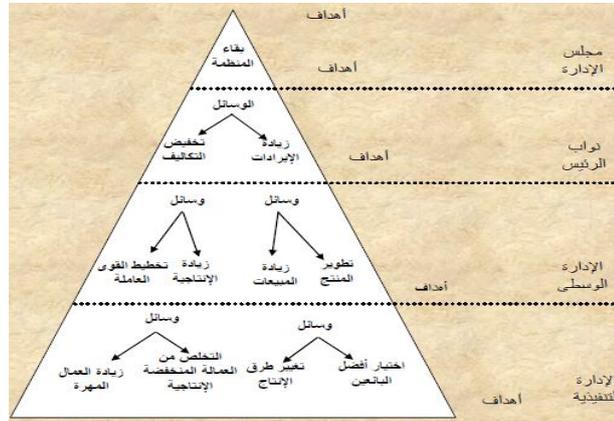
- تعتبر الأهداف من أهم عناصر التخطيط
- تعتبر الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات:
- تساعد الأهداف في المستويات العليا " Goals " على وضع الأهداف في المستويات التالية Objectives
- يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية
- تساهم الأهداف في تفويض السلطة:
- تساهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة
- 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 :

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 ، وتجرى 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 وأثقالا 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 يهمله 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 شئ سوى عظم المسؤولية الملقاة على القائد . كما قال عمر لعامله أبي موسى الأشعري " : وبأشر أمورهم بنفسك فأنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقل حملاً. "
- 4- أنها قيادة تؤمن وتلتزم بالهدف** وتقع التابعين عن طريق القدوة الحسنة للقائد والإصرار والصبر والعزم والتضحية من جانبه في سبيل تحقيق الهدف.

5- وأنها قيادة ذات مهارة إدارية وإنسانية وفنية

القيادة Leadership

- المدير هو الشخص الطبيعي Person الذي يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو

المسئول Responsible ، وهذا يعنى أنه ملتزم ذاتيا وليس ملزما خارجيا بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التي تيسر تحقيق الأهداف Objectives ، هذا بجانب تولى هذا المدير مسئولية 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 و يرشد ويحفز الآخرين ، ويشير ذلك إلى وجود علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه وترتكز القيادة على عملية التأثير في الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.

- وأيا 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 ويعلنها ويفسرهما.
- إن القائد هو الذي يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما 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 والافراد 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 ألباب المفتوح في الاتصالات.

ثانيا : نظرية السمات : Traits Theory

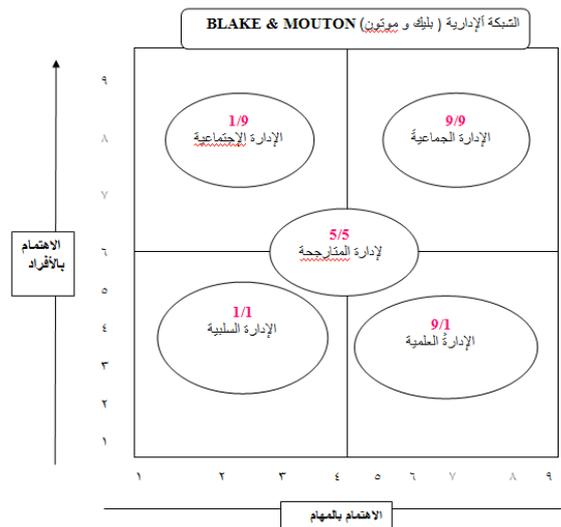
- 1- الخصائص الجسمية
- 2- الخلفية الاجتماعية والاقتصادية
- 3- الذكاء
- 4- الشخصية.
- 5- الخصائص المرتبطة بالعمل
- 6- الخصائص الاجتماعية

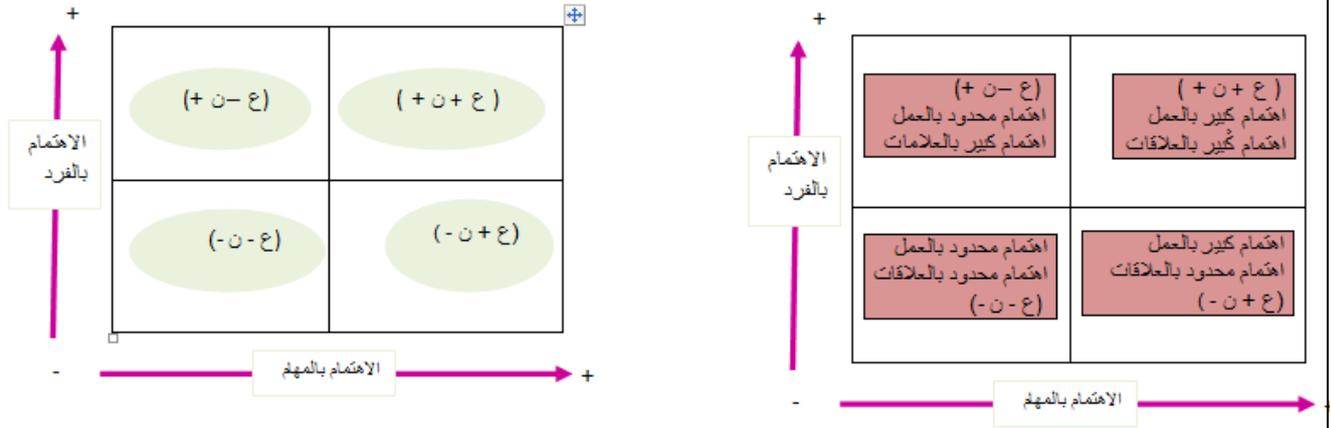
ثالثا : النظريات السلوكية : Behavior Theories

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 أهتمام 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

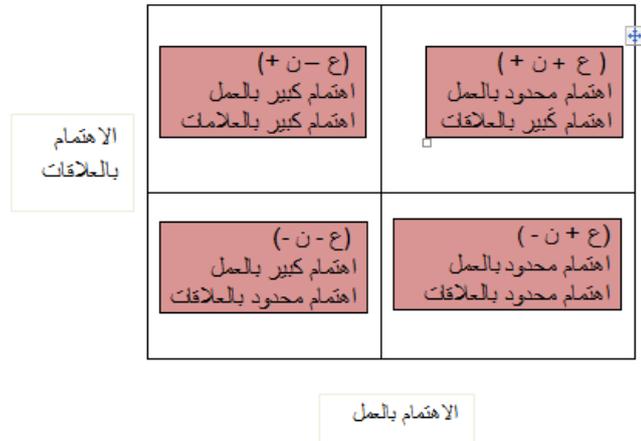




• ومن النظريات الموقفية في القيادة أيضاً نموذج ريدن الذي سعى للتوفيق بين الشبكة الإدارية (لبليك وموتن) وبين نموذج فيدلر.

• يستخدم نموذج ريدن الشبكة الإدارية لبليك وموتن 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 ريدن



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.

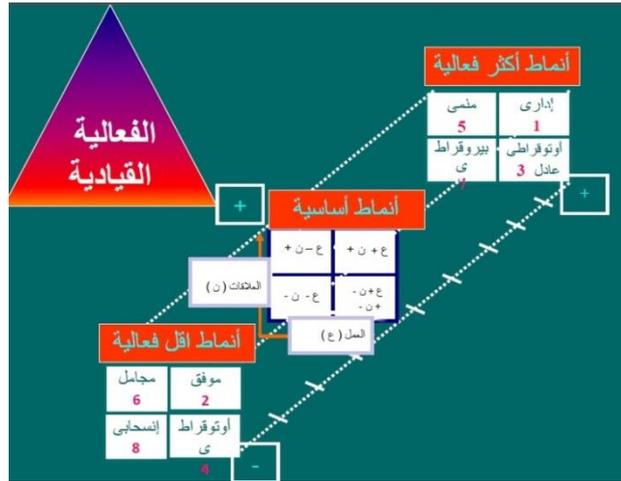
الاهتمام بالعلاقات (ن)

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 ويناور
هـ- يبدع		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 بدراساتها 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 ريدين 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		إشراك المرؤوسين	
استخدام السلطة بواسطة المدير		نطاق حرية المرؤوسين	

(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
يتخذ المدير القرار ويعلمه وتمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ويعمل على ترويجه ويبيعه لتمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكنه يتيح الفرصة للاستفسار وعليه الاستجابة لتمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكنه يكون عرضة للتغيير بعد مناقشته مع المرؤوسين	يعرض المدير المشكك ويحصل على آراء المرؤوسين ثم يتخذ القرار	يضع المدير الحدود التي يمكن لتمرؤوسين صنع القرار في نطاق محدد بقيود تنظيمية	يشارك المدير المرؤوسين في صنع القرار داخل نطاق محدد بقيود تنظيمية

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 علي 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 وضوحا 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

ويطلق العديد من العلماء والباحثين على 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 التأكد، وعندما تقع الأزمات ويتم فقدان الثقة. هنا يصيح القائد الذكي مطالب بالتأثير والإلهام، والمبادرة، والاتصال والإنجاز والتدعيم من أجل التأثير الإيجابي على كل من الأفراد والجماعات والمهام والبيئة

الادراك

إدراك الآخرين:	إدراك الذات:	الذات
1- فهم الآخرين	1- إدراك العواطف الذاتية	
2- الإدراك التنظيمي.	2- التقييم الذاتي الدقيق.	
3- التوجه بالعمل.	3- الثقة الذاتية.	
إدارة الآخرين:	إدارة الذات:	
1- التأثير	1- الرقابة الذاتية	
2- إدارة التغيير.	2- الشفافية.	
3- إدارة الصراع.	3- التكيف.	
4- إدارة فرق العمل.	4- التوجه بالإنجاز	
5- المبادرة.	5- التفاؤل.	

الآخرين

الأدارة

المحاضرة الحادية عشر والثانية عشر إدارة الجودة الشاملة في المشروع الصغير

تعريف إدارة الجودة الشاملة: التأكيد على تنفيذ الأعمال بالجودة المتكاملة ، وذلك لضمان الجودة في مختلف المجالات بما يسهم في مواجهة المنافسة ، مما يتطلب تغييرات جوهرية في أعمال وأنشطة المنظمة تبني تلك التغييرات أساساً على تنمية ثقافة إيجابية نحو الجودة في كل مكان وزمان.

* وتتكون إدارة الجودة الشاملة من ثلاث كلمات على النحو التالي :

إدارة: مجموعة الجهود العلمية والفنية التي تتناول أنشطة: التخطيط والتنظيم والتوجيه - والرقابة.

الجودة: درجة القبول والتفوق التي يتميز بها المنتج.

الشاملة: الشمول والتكامل لمختلف النواحي والمجالات.

* من ذلك يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل الجهود الإدارية الشاملة المرتبطة بتحقيق قبول وتفوق المنتجات.

* إن القاعدة الذهبية في هذا الصدد بسيطة جداً ولكنها الطريقة الفعالة لكسب العملاء وهي : **"افعل للآخرين ما تحب أن يفعلونه بالنسبة لك"**.

* وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة باعتبارها أساساً مرشدة ومنهجاً للتطبيق المستمر تتبعه المنظمة لتحسين منتجاتها.

الجودة الشاملة أن تقوم بالعمل صحيحاً من أول مرة وفي كل مرة:

□ أنها تطبيق للأساليب الكمية وكذلك الاستخدام الأفضل للموارد البشرية لتحسين كل عملياتها All the processes وتحقيق رضا العملاء من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم حالياً ومستقبلاً.

□ إن إدارة الجودة الشاملة تمثل الأساليب الإدارية والمبادئ المتكاملة ، وجهود التحسين والتطوير المستمر ، والأدوات الفنية والتكنولوجية التي يحتاجها النظام للتطبيق

المتطلبات الستة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :

- 1- التزام الإدارة من قمة رأسها إلى أخصم قدميها (في جميع المستويات) لتدعيم عملية التحسين والتطوير المستمر.
- 2- التركيز الدائم على العميل سواء الداخلي أو الخارجي.
- 3- الاستفادة المثلى والاستخدام الفعال لقوة العمل المتاحة.
- 4- التطوير المستمر لأعمال ومراحل العملية الإنتاجية.
- 5- التعامل مع الموردين كشركاء.
- 6- تحديد معايير ومقاييس الأداء لمختلف العمليات

الاختلافات الجوهرية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم السابقة للجودة

عناصر الجودة	المفاهيم السابقة للجودة	إدارة الجودة الشاملة
التوجه الرئيسي الأولويات	الاعتماد على جودة المنتج	الاعتماد على العميل
القرارات الأخطاء	التركيز على الخدمة والتكاليف	التركيز على الجودة من خلال الاهتمام بتحليل محتوى الخدمة والتكاليف
المسئولية	على مستوى الأجل القصير	على مستوى الأجل الطويل
المشكلات	أخطاء عمليات	منع الأخطاء والوقاية منها (أخطاء نظام)
الأثار المترتبة	إدارة رقابة الجودة	كل الأفراد مسئولين عن الجودة
أدوار المديرين	تعالج عن طريق المديرين السعر	عن طريق فرق العمل
	التخطيط	دورة حياة التكاليف، العلاقات المتداخلة للمشاركة بين الأطراف
	التصميم، الرقابة، التدعيم	التفويض، التدريب، التسهيلات، الرقابة

قياس الجودة:

عندما يطرح مصطلح الجودة للاستخدام فإننا نفكر عادة في درجة تفوق وامتياز المنتجات للوفاء بتوقعات العملاء ، وتبنى هذه التوقعات على استخدامات المنتج وسعر الشراء .

يتوقع العميل من المنتج عدة أشياء وعناصر من خلال ما يحصل عليه من منافع واستخدامات يحولها العميل من وجهة نظره إلى عناصر جودة .

وعلى ذلك يمكن قياس الجودة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{الجودة} = \frac{\text{الأداء}}{\text{التوقعات}}$$

$$Q = \frac{P}{E}$$

$$\text{Quality} = \text{Performance} \div \text{Expectations}$$

- وإذا كانت Q أعلى من 1 يمكننا القول أن العميل سيشعر شعوراً طيباً تجاه المنتج ، وبطبيعة الحال فإن تحديد درجات الأداء (P) ودرجات التوقع (E) تبنى على أساس إدراك المنظمة لما يحدده العملاء من أبعاد لقياس الجودة.
- ويمكن القول أن أبعاد الجودة تتمثل في تسعة نقاط أساسية على النحو المبين بالجدول التالي :

الأبعاد التسعة للجودة:

الأبعاد	المعنى
1-الأداء	خصائص المنتج الأساسية (مثل وضوح الصورة في التلفزيون).
2-المميزات	خصائص المنتج الثانوية (مثل توفر ريموت كنترول)
3-التطابق والتماثل	مقابلة معايير الصناعة (علاقات العمل بالصناعة).

4-الثبات	ثبات الأداء في كل الأوقات
5- المتانة	الاستخدام الجيد طوال حياة المنتج
6-الخدمة	حل المشكلات التي قد تحدث عند الاستخدام.
7-الاستجابة	مدى تقبل الأفراد لمعاملات الآخرين.
8-الجمال (الشكل)	خصائص المنتج المتعلقة بالتناسق والجماليات والإبداع والتشطيب النهائي.
9-السمعة	الأداء السابق والخواص السابقة التعرف عليها للمنتج

عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- 1- ضعف تأييد الإدارة العليا.
- 2- عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية.
- 3- التخطيط الرديء.
- 4- ضعف عمليات التدريب والتعليم المستمر.
- 5- الخلل والتضارب بالهيكل التنظيمي وتباعد الإدارات والأفراد.
- 6- أساليب القياس غير الفعالة وضعف وصول البيانات والنتائج.
- 7- عدم الاهتمام بمنافع العملاء الداخليين والخارجيين.
- 8- الاستخدام غير المناسب لفرق العمل والاستفادة من قدرتها.

مبادئ الجودة الشاملة ال14(ديمنج):

- 1- تحديد أهداف المنظمة تجاه مختلف الأطراف على المدى البعيد.
- 2- تعلم فلسفة الجودة الشاملة واعتناقها لجميع المسؤولين.
- 3- تجنب عمليات التفتيش والتركيز على تطوير العمليات.
- 4- التوقف عن ممارسة عمليات اختيار الموردين بناء على السعر.
- 5- التحسين المستمر لكل العمليات والأنظمة.
- 6- الاهتمام بالتدريب بما يتوافق مع الاتجاهات المعاصرة.
- 7- القيادة والإشراف المتكامل وتدعيم الاتصالات المفتوحة.
- 8- إزالة الخوف من المرؤوسين وخلق مناخ الصراحة والثقة والإبداع.
- 9- تعظيم قيمة مجهودات الفريق وتدعيم التعاون بين الإدارات.
- 10- التخلص من التحذير والتهديد والتخويف الموجهة لقوة العمل.
- 11- التخلص من وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.
- 12- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من العجز والاعتزاز بالعمل.
- 13- تشجيع البرامج القوية للتعلم والتنمية الذاتية لجميع الأفراد.
- 14- اتخاذ الاجراءات الفعلية لتحويل المبادئ والقواعد إلى تطبيقات وأعمال فعلية.

المقارنة بين المنشآت التقليدية ومنشآت الجودة الشاملة

منشآت الجودة الشاملة	المنشآت التقليدية
الهيكل التنظيمي مسطح ومرن وأقل تعقيداً.	الهيكل هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسئولية
التركيز على التطوير المستمر في الانظمة والعمليات عملاً بمبدأ الاصلاح قبل أن يحدث الكسر.	التركيز على ابقاء الوضع الكائن وعدم اصلاح ما لم ينكسر.
ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى المدرب أو	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى

الميسر للأمر. ينظر إلى المدير على أنه قائد. تتحول العلاقات بين الرئيس والمرؤوس إلى علاقات مبنية على الاعتماد المتبادل والثقة . التركيز على الجهة الجماعية حيث تسود روح الفريق.	الحاكم بأمره أو الشرطي الرقيب تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوس بصفات التواكل والحقوق والسيطرة. التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المناسبة بين الأفراد
تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول والتدريب كاستثمار.	تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها عناصر تكلفة.
تطلب المنشأة من عملائها توصيف الجودة .	تحدد ماهية الجودة وما إذا كان تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة.
تبنى القرارات على أسس من الحقائق	تبنى القرارات على المشاعر والأحاسيس

التحديات التي تواجه مدير الجودة الشاملة:

- | | |
|--|---|
| 7- التحدي لتصبح مراقباً جيداً للعمليات. | 1- التحدي لفهم كل ما تشتمل عليه إدارة الجودة الشاملة. |
| 8- التحدي لتصبح ماهراً في التخطيط واتخاذ القرارات. | 2- التحدي لتصبح مورداً جيداً لعملائك. |
| 9- التحدي للتحسين. | 3- التحدي لتصبح عميلاً جيداً. |
| 10- التحدي لتصبح ماهراً في الاتصالات. | 4- التحدي لتصبح مدرباً جيداً. |
| 11- التحدي لتصبح ماهر في الإنصات. | 5- التحدي لتصبح قائد فريق. |
| 12- التحدي للاستمرار في التعلم. | 6- التحدي لتصبح عضواً في فريق |

المهارات التي يجب أن يتقنها مدير الجودة الشاملة:

- 1- تنمية العلاقات المبنية على المصاحرة والثقة.
 - 2- بناء التعاون وروح الفريق.
 - 3- الإدارة بالحقائق.
 - 4- تعزيز الانجازات عن طريق التقدير والمكافآت.
 - 5- بناء منظمة تتصف بالتطور والتحسين المستمر للأداء.
- (1) تنمية العلاقات المبنية على المصاحرة والثقة

ما ينبغي عمله	ما ينبغي تجنبه
1. إتمام الاتصالات بوضوح وصراحة	1- لا تهاجم الغير – بل هاجم المشكلات.
2. تنمية الثقة في الغير	2- لا تقتل حامل الرسالة.
3. التشجيع على المشاركة في المخاطرة	3- لا تقاوم التغيير.
4. الحصول على المعلومات الأنيقة من العاملين	4- تقادى الأوامر والتوجيهات الصارمة.
5. الإنصات والتعلم	5- لا تنتقد بشكل جارح

(2) بناء التعاون وروح الفريق

ما ينبغي عمله	ما ينبغي تجنبه
1. الاعتراف بفعالية عمل الفريق واستخدام هذه القوة	1- لا تفوض السلطة بدون مساندة كاملة من الإدارة.
2. توفير التدريب اللازم لنشاطات الفريق	2- لا تظهر الأداء الفردي على حساب أداء الفريق.
3. تسهيل الجهود التعاونية.	3- استثمر الوقت الكافي لتعزيز عمل الفريق.
4. تقدير ومكافأة أنشطة الفريق.	4- لا تشجع أنظمة الاقتراحات التنافسية.
5. إزالة معوقات عمل الفريق	5- لا تهمل المشاركة في عمل الفريق.

(3) الإدارة بالحقائق

<u>ما ينبغي عمله</u>	<u>ما ينبغي تجنبه</u>
1. استعمال أدوات وعمليات الجودة.	1. لا تدع التقاليد تحدد الاتجاه.
2. اكتشاف الأسباب الجذرية للمشكلات.	2. لا تركز على الخبرة وحدها.
3. أعد مقاييس الرقابة على العمليات.	3. لا تبحث عن حلول متعجلة.
4. ضع أهداف قابلة للقياس وتراعى متطلبات العميل	4. لا تتماهى في تبسيط المشكلات والحلول.
5. توثيق عمليات الأداء.	5. لا تركز على النتائج فقط وتهمل الوسائل.

(4) تعزيز النتائج بواسطة التقدير والمكافآت

<u>ما ينبغي عمله</u>	<u>ما ينبغي تجنبه</u>
1. إدراك الفروق بين التقدير والمكافأة.	1. لا تفترض أن الناس تعمل فقط من أجل المال.
2. توضيح التعليل الأساسي لأنظمة المكافآت.	2. لا تعتبر الجهود الإضافية جزء من الوظيفة.
3. متابعة وتقييم استخدام وتأثير برامج التقدير.	3. لا تشجع الحلول السريعة على حساب التحسينات طويلة الأجل.
4. البحث عن وتحديد فرص التقدير والمكافآت.	4. لا تقدر وتكافئ النتائج فقط.
5. فهم النظام الشامل للأجور والمكافآت في المنشأة	5. لا تؤخر منح التقدير والمكافآت

(5) بناء منظمة تتصف بالتعلم والتحسين المستمر

<u>ما ينبغي عمله</u>	<u>ما ينبغي تجنبه</u>
1- التدريب والتعليم استثمار هام في القوى العاملة.	1. لا تنظر إلى التدريب كعبء يجب تحمله.
2- شجع الأفراد على التعلم من أخطائهم.	2. لا تفصل بين العمل والتعليم.
3- حدد وانشر الموارد المتاحة للتعلم داخل المنشأة.	3. لا تحد من قدرة الأفراد على تحصيل المعلومات.
4- تأكد أن الجميع على دراية بالمهارات الجوهرية.	4. لا تقنع بالوضع الكائن.
5- استخدم عمليه ، خطط - نفذ - راجع - صحح كأداة تعليمية.	5. لا تقيم الأفراد على أساس مهامهم الحالية.

خطتك الذاتية لتنمية فلسفة الجودة الشاملة

هل أنت على استعداد لتنمية ذاتك ومجال عملك بما يساير فلسفة الجودة الشاملة ؟

المحاضرة 13,14,15

الإطار العام لدراسة جدوى المشروعات الاستثمارية

مدخل ومفاهيم أساسية

الأهداف التعليمية:

- التعرف على مفهوم وأنواع وأهداف المشروعات الاستثمارية.
- التعرف على مفهوم وأهمية دراسات الجدوى الاقتصادية، والمراحل الأساسية لإعداد دراسة الجدوى للمشروع الاستثماري.
- تحديد مفهوم القرار الاستثماري الرشيد وخصائصه والتمييز بين أنواع القرارات الاستثمارية المختلفة. الوقوف على مفهوم الفكرة الجديدة وأهم مصادر الأفكار الاستثمارية الجديدة.

مكونات الفصل:

1/1- المشروعات الاستثمارية.

1/1- دراسة الجدوى الاقتصادية.

1/3- القرار الاستثماري الرشيد.

1/4- اختيار فكرة المشروع.

الإطار العام لدراسات جدوى المشروعات الاستثمارية

مدخل ومفاهيم أساسية

1/1- المشروعات الاستثمارية:

1/1/1- مفهوم المشروع الاستثماري:

الاستثمار هو التضحية بالاستهلاك الحالي للموارد المتاحة من خلال إغراق تلك الموارد في استخدامات معينة بهدف تحقيق منافع مستقبلية مرضية تؤدي إلى إشباع أكبر للحاجات نتيجة الحصول على عوائد أعلى.

ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه إذا ما تم إغراق تلك الموارد أصبح من الصعب نسبياً التراجع أو التحول إلى استخدامات بديلة دون حدوث فاقد أو خسارة.

فعلى سبيل المثال لو أن مستثمراً قام باستثمار أمواله في مشروع (مطعم)، وتم شراء الأجهزة والمعدات والتجهيزات اللازمة، وبعد ذلك تبين فشل المشروع وقرر التراجع أو التحول إلى مشروع (مصنع ملابس)، فسوف يقوم ببيع ما تم شراؤه بأسعار زهيدة من أجل إنقاذ ما يمكن إنقاذه وبالتالي سيترتب على ذلك فقدان لجزء أو ربما معظم الموارد المستخدمة في الاستثمار.

ونظراً لأن الموارد الاقتصادية تتصف بالندرة النسبية فإن أي فقدان أو خسارة لتلك الموارد يعني تبديدها وهذا ما يجعل الاستثمار دائماً مقترناً بدرجة من المخاطرة (مخاطر فقدان كل أو جزء من الموارد المستخدمة في الاستثمار)، وترتبط درجة المخاطرة بحالة عدم التأكد.

وكلمة مشروع تعني فكرة مقترحة تخضع للتقييم، قد يتم تنفيذها أو الرجوع عنها أو تنفيذها بعد إدخال التعديلات عليها. ويمكن القول بأن المشروع الاستثماري: "عبارة عن اقتراح لإنشاء كيان جديد مستقل يقوم باستخدام الموارد المتاحة وتحويلها إلى منتج (سلعة أو خدمة) تعمل على إشباع حاجات مستخدميها بهدف تحقيق عوائد مرضية.

2/1/1- أنواع الاستثمار والمشروعات الاستثمارية:

يصنف الاستثمار إلى العديد من الأنواع من أهمها:

1. الاستثمار الحقيقي والاستثمار المالي:

الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار بالأصول الحقيقية مثل الاستثمار في المباني والمشروعات وفي المكائن والأراضي، ويعتبر هذا النوع من الاستثمار هو الأساس في زيادة الدخل القومي. أما الاستثمار المالي فهو يتعلق بالاستثمار في الأوراق المالية مثل الأسهم والسندات.

2. الاستثمار المستقل والاستثمار المحفز:

الاستثمار المستقل هو الاستثمار الذي يعتبر الأساس في زيادة الدخل والنتائج القومي. أما الاستثمار المحفز فهو الاستثمار الذي يأتي نتيجة لزيادة الدخل، حيث أن زيادة الدخل يذهب جزء منها للادخار وبالتالي لزيادة الاستثمار.

3. الاستثمار المادي والاستثمار البشري:

الاستثمار المادي يمثل الشكل التقليدي للاستثمار والذي يتمثل في الاستثمار الحقيقي سابق الذكر. أما الاستثمار البشري فهو الذي يتعلق بالمجالات التي تخص العنصر البشري كالاستثمار في التعليم والصحة والثقافة وفي مجالات التدريب والتأهيل.

- أما المشروعات الاستثمارية فتتعدد أنواعها بتعدد الزوايا التي من خلالها ينظر إلى تلك المشروعات ويمكن تقسيم أنواع المشروعات حسب التصنيفات التالية:

أولاً/ أنواع المشروعات الاستثمارية حسب طبيعة النشاط:

1. المشروعات الصناعية: وتتمثل في المشروعات القائمة على العمليات الصناعية والتحول الصناعي ومن أهم تلك العمليات:

- (أ) **العمليات الاستخراجية:** وهي عمليات استخراج الخامات من مصادرها الطبيعية مثل: استخراج البترول والمعادن وتنقيتها من الشوائب العالقة بها.
- (ب) **العمليات الكيماوية:** وهي العمليات القائمة على أساس التفاعل الكيماوي الناتج عن خلط مادتين أو أكثر معاً تحت ظروف معينة لإنتاج المنتج المطلوب مثل: صناعات الأدوية والصناعات المعدنية.
- (ج) **العمليات التحضيرية:** وهي العمليات القائمة على إخضاع الخامات لظروف طبيعية معينة مثل الحرارة والضغط لتغيير شكل وخصائص المادة الخام، ومن الأمثلة عليها الصناعات الغذائية.
- (د) **العمليات التحويلية:** وهي العمليات التي يتم من خلالها تغيير شكل المادة ومظهرها دون إحداث تغيير في تركيبها الكيماوي مثل الصناعات الخشبية.
- (هـ) **العمليات التجميعية:** حيث يتم تجميع عدد من الأجزاء لتكوين منتج جديد مثل تجميع السيارات أو الأجهزة الكهربائية.

2. **المشروعات التجارية:** وهي المشروعات القائمة على مبادلة السلع وتنقسم إلى:

(أ) **تجارة داخلية:** حيث يتم تبادل السلع داخل حدود الدولة مثل تجارة الجملة أو التجزئة وغالباً ما يكون إنتاج السلع محلياً.

(ب) **تجارة خارجية:** وتتمثل في عمليات الاستيراد والتصدير.

3. **مشروعات التشييد والبناء:** مثل مشروعات المقاولات التي تتولى تنفيذ أعمال البناء والتعمير وشق الطرق وإقامة الكباري والمنشآت... الخ.

4. **المشروعات الزراعية:** وهي المشروعات التي تقوم بإنتاج المحاصيل الزراعية والاستصلاح الزراعي ومشروعات الري... الخ.

5. **المشروعات الخدمية:** وتتمثل في المشروعات التي تقوم بتقديم الخدمات مثل المشروعات الصحية والتعليمية والسياحية والمالية والاستشارية... الخ.

ثانياً أنواع المشروعات حسب نطاق النشاط:

1. **مشروعات محلية:** وهي تعمل داخل حدود الدولة.

2. **مشروعات إقليمية:** وهي المشروعات التي يمتد نشاطها إلى الأقاليم المجاورة.

3. **مشروعات دولية:** وهي المشروعات العالمية وتتمثل في الشركات متعددة الجنسيات أو عابرة القارات.

ثالثاً أنواع المشروعات حسب نشأة وتطوير النشاط:

1. **المشروعات الاستثمارية الجديدة:** وهي المشروعات التي تنفذ من البداية وتمثل استثماراً جديداً بالنسبة للمستثمرين.

2. **مشروعات التوسع الاستثماري:** وهي في حالة المشروعات القائمة التي يرغب المستثمرين فيها بزيادة حجم الاستثمار في تلك المشروعات وتوسيع حجم النشاط من خلال إضافة خط إنتاجي جديد أو فرع جديد... الخ.

3. **مشروعات الإحلال الرأسمالي:** وذلك عندما ينتهي العمر الإنتاجي لألة ما ويتم استبدالها بألة أخرى جديدة لتحل محل الألة القديمة.

4. **مشروعات التطوير وتحسين اقتصاديات التشغيل:** وتتمثل في حالة استخدام طرق وأساليب تشغيل حديثة أكثر تطوراً من الأساليب الحالية مثل إحلال الطرق الآلية محل الطرق اليدوية.

رابعاً أنواع المشروعات حسب عمر المشروع:

1. **مشروعات طويلة الأجل:** وهي المشروعات التي يكون عمرها الإنتاجي طويلاً مثل المصانع والمحلات التجارية والفنادق... الخ.

2. **مشروعات متوسطة الأجل:** وهي المشروعات التي تستمر وتزاول نشاطها عدة سنوات بنفس الأصول والتجهيزات الأساسية مثل مراكز الكمبيوتر التي تتطلب تغيير واستبدال الأجهزة بعد عدة سنوات مثل من (3-5) سنوات بسبب الاستهلاك السريع والتطور المستمر في تلك الأجهزة.

3. **مشروعات قصيرة الأجل:** وهي المشروعات التي يكون عمرها الإنتاجي قصيراً نسبياً مثل بعض المشروعات الزراعية.

خامساً أنواع المشروعات حسب الملكية:

1. **المشروعات الخاصة:** وهي التي تعود ملكيتها للقطاع الخاص من المستثمرين سواء من مواطني الدولة أو الأجانب.

2. المشروعات العامة: وتعود ملكيتها للقطاع العام (الحكومة أو المؤسسات العامة) مثل شركات الطيران أو مصانع الأسلحة وشركات تكرير البترول.

3. مشروعات مختلطة: وهي شركة ما بين القطاع العام والقطاع الخاص.

ويلاحظ أن جميع أنواع المشروعات بتصنيفاتها السابقة تتطلب القيام بإعداد دراسة جدوى اقتصادية لها قبل اتخاذ القرار الخاص بالاستثمار في أي منها من عدمه، ولكن تختلف مكونات الدراسة في تفاصيلها وحجمها وأهمية عناصرها تبعاً لاختلاف نوع المشروع.

3/1/1- أهداف المشروعات الاستثمارية:

تختلف أهداف المشروعات تبعاً لاختلاف ملكيتها وتنقسم الأهداف إلى قسمين هما:

أولاً/ أهداف المشروعات الخاصة:

1. تحقيق أقصى ربح ممكن (تعظيم الربح) وقد تحول هذا الهدف من تعظيم الربح إلى تعظيم الثروة (أي زيادة القيمة السوقية للسهم).
2. تحقيق أقصى قدر من المبيعات لكسب شهرة في الأسواق وتنمية الأرباح والاحتفاظ بدرجة من السيولة النقدية وتحقيق مصالح المديرين المرتبطة برقم الأعمال.
3. تعظيم الصادرات لكسب أسواق خارجية وتقوية المركز التنافسي.
4. البقاء والاستمرار وحماية النشاط الرئيسي له من خطر التوقف من خلال إقامة مشروعات إلى جانب النشاط الرئيسي للمنشأة تعمل على تزويدها بالموارد الأساسية مثل قطع الغيار.
5. تحقيق أهداف اجتماعية من منطلق المسؤولية الاجتماعية مثل تحقيق الرفاهية أو إقامة مركز صحي أو مركز تعليمي.. الخ.

ثانياً/ أهداف المشروعات العامة:

بالرغم من أن القطاع العام يقوم على توفير الخدمات العامة للمواطنين دون توافر هدف تحقيق الربح إلا أنه هناك العديد من المشروعات تتولى إقامتها الدولة أو مؤسسات القطاع العام وهي بطبيعتها مشروعات استثمارية قائمة على أساس الإنتاج وبيع المنتجات سواء سلع أو خدمات للمواطنين ومن أهم أهداف تلك المشروعات:

1. تحقيق المنفعة العامة وتقديم الخدمات الأساسية بغض النظر عن تحقيق الربح ولا سيما إذا كان القطاع الخاص يحجم عن مثل تلك المشروعات إما لضخامة التمويل اللازم لإقامتها أو لاعتبارات اقتصادية أو أمنية مثل شركات الطيران والنقل البحري... الخ، فهي تقوم بدورها كأى شركة استثمارية إلا أن هدفها الأساسي توفير تلك الخدمة للمواطنين ولو أدى الأمر إلى تحقيق خسائر في بعض الأحيان كما حدث لبعض شركات الطيران بعد أحداث 11 سبتمبر في أمريكا.
2. حماية الأمن القومي ومراعاة الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية مثل مشروعات إنتاج الأسلحة أو معامل تكرير البترول، أو إنتاج منتجات شعبية بأسعار زهيدة لتلبية حاجة محدودى الدخل والطبقات الفقيرة من المجتمع.
3. الحصول على موارد مالية لتمويل النفقات العامة من خلال ما قد تحققه تلك المشروعات من أرباح وعوائد.

هذا وتمثل أهداف المشروعات النقطة المحورية للانطلاق في تحليل دراسات الجدوى كما تحدد المعايير ذات الوزن النسبي للتقييم، حيث تعتبر معايير الربحية التجارية ذات الوزن النسبي الأكبر في تقييم المشروعات الخاصة، في حين تغلب الأوزان النسبية لمعايير الربحية الاجتماعية عند تقييم المشروعات العامة.

4/1/1- دورة حياة المشروع:

تمر دورة حياة المشروع الاستثماري بالمراحل التالية:

1. مرحلة المبادرة بالمشروع:

وهي تمثل مرحلة اختيار فكرة المشروع والدراسة المبدئية لجدوى تلك الفكرة حيث يتم البحث عن فرصة استثمارية ثم إيجاد فكرة الاستثمار في إحدى الفرص وتحليل تلك الفكرة بهدف إثبات درجة الصلاحية المبدئية لتلك الفكرة.

2. مرحلة إعداد دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع:

تبنى هذه المرحلة على نتائج القرار المتخذ في المرحلة السابقة، حيث يتم خلالها إثبات الصلاحية التسويقية والفنية والاقتصادية والاجتماعية للمشروع الاستثماري موضع الدراسة، وذلك من خلال إعداد دراسات الجدوى التفصيلية.

3. مرحلة إدارة تنفيذ المشروع:

وتتمثل هذه المرحلة في تحويل المشروع إلى كيان مادي ملموس على أرض الواقع، من خلال أنشطة إدارية وفنية متخصصة مما يتطلب تحقيق الكفاءة العالية في إدارة الأنشطة اللازمة لتنفيذ المشروع.

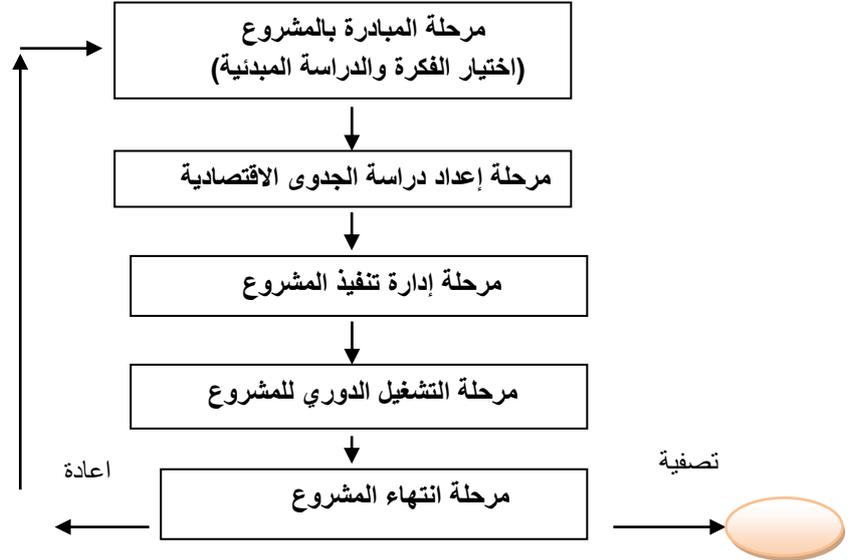
4. مرحلة التشغيل الدوري للمشروع:

تتمثل هذه المرحلة في قيام المشروع بمزاولة نشاطه من خلال فريق من الإداريين والفنيين والقوى العاملة التي يتم تجهيزها للاضطلاع بالأعمال الفنية والإدارية المختلفة.

5. مرحلة انتهاء المشروع:

عندما يصل المشروع إلى الحد الذي لا يصبح عنده قادراً على مزاولة نشاطه تعتبر تلك مرحلة انتهاء المشروع وعندها إما أن تتم تصفيته نهائياً أو إعادة تشغيله من جديد الأمر الذي يعتبر مشروعاً جديداً بحد ذاته يدرج ضمن مشروعات الإحلال الرأسمالي.

الشكل (1/1) يوضح المراحل المختلفة لدورة حياة المشروع الاستثماري



2/1- دراسة الجدوى الاقتصادية:

يعتبر موضوع دراسات الجدوى الاقتصادية فرعاً من فروع اقتصاديات الأعمال أو ما يعرف بالاقتصاد الإداري والذي تتناول موضوعاته قيام المشروعات الاستثمارية على دعائم الصلاحية الاقتصادية والفنية من أجل ترشيد القرارات الاستثمارية وحماية الموارد المتاحة من التبيد والإهدار غير المبرر، ولا سيما في ظل الندرة النسبية التي تتصف بها الموارد الاقتصادية.

1/2/1- مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية:

تعددت التعريفات التي تتناول مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية، ومن أهم تلك التعريفات:

1. دراسة الجدوى الاقتصادية هي "دراسة تتضمن كافة الدراسات بمختلف اتجاهاتها القانونية والتسويقية والاقتصادية... الخ والتي تسمح بتوفير قدر كافي من البيانات والمعلومات يسمح لمتخذ القرار الاستثماري باتخاذ قراره بما يتلاءم مع الأهداف التي يرغب في تحقيقها".
2. "تتمثل دراسات الجدوى في تلك المجموعة من الدراسات التي تسعى إلى تحديد مدى صلاحية مشروع استثماري معين او مجموعة من المشروعات الاستثمارية من عدة جوانب: تسويقية وفنية وتمويلية ومالية واقتصادية واجتماعية، تمهيداً لاختيار تلك المشروعات التي تحقق أعلى منفعة صافية ممكنة".

3. "يقصد بدراسة الجدوى الاقتصادية لمشروع ما بأنها تلك الأساليب العلمية المحددة والمستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها بهدف التوصل إلى نتائج قاطعة عن مدى صلاحية المشروع موضع الدراسة من عدمه". ويمكن من خلال التعريفات السابقة تعريف دراسة الجدوى الاقتصادية بأنها "سلسلة من الأنشطة والمراحل المتتابعة والمكونة من عدد من الدراسات القائمة على أسس علمية محددة تستخدم في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها من أجل التوصل إلى نتائج قاطعة وقناعة كافية عن مدى صلاحية المشروع موضوع الدراسة من عدمه بهدف اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة.

ويلاحظ أن التعريف السابق يركز على المقومات الأساسية التالية:

1. المنهجية العلمية المتبعة في إعداد دراسة الجدوى من أجل اتخاذ القرار أو اختيار البديل الأفضل في ظل ظروف عدم التأكد.
2. تنطلق دراسات الجدوى من منظور الندرة النسبية للموارد مقابل الحاجة إليها.
3. تعتمد على مجموعة من العلوم على رأسها النظرية الاقتصادية والإدارة بفروعها وبحوث العمليات والمحاسبة.
4. تمثل نموذج محاكاة للمشروع المقترح حيث يتم تصوره قبل البدء في تنفيذه.

2/2- أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية:

تكمن أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية في أنها:

1. تسعى لإقامة الدليل العلمي وبأسلوب كمي عن مدى جودة وصلاحية المشروع المقترح مما يؤدي إلى اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد.
2. تؤدي إلى حسن استغلال الموارد المتاحة وحمايتها من التبيد أو سوء الاستخدام.
3. تساهم في إنجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال تنفيذ المشروعات الناجحة التي تؤدي إلى تنمية الموارد.
4. تعتبر متطلب أساسي للحصول على التمويل اللازم لإقامة المشروعات من البنوك والمؤسسات الممولة.
5. تعتبر متطلب أساسي للحصول على موافقة الجهات المختلفة بمنح التراخيص اللازمة لإقامة المشروعات.

3/2- مراحل إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية:

لا يوجد نمط موحد متفق عليه لمراحل إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية، حيث تختلف تلك المراحل من "حيث درجة التفصيل والجهد المبذول في إعدادها وأهميتها تبعاً لاختلاف طبيعة المشروع ذاته وحجمه والمهتمين به والفائمين عليه، ولكن يمكن القول أنه يوجد إطار عام قد تشترك فيه جميع أو معظم دراسات الجدوى وهو يمثل المراحل الأساسية التي لا بد أن تمر بها أي دراسة جدوى اقتصادية لأي مشروع استثماري وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1. اختيار فكرة المشروع.

2- دراسة الجدوى المبدئية للمشروع والتي تشتمل على:

(أ) الدراسة البيئية وتحليل المناخ الاستثماري.

(ب) الدراسة القانونية.

3. دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع والتي تشتمل على:

(أ) الدراسة التسويقية وتقدير حجم الطلب على منتجات المشروع.

(ب) الدراسة الفنية والهندسية للمشروع وإعداد التقديرات المالية.

(ج) الدراسة التمويلية للمشروع وتحديد الهيكل الملائم للتمويل.

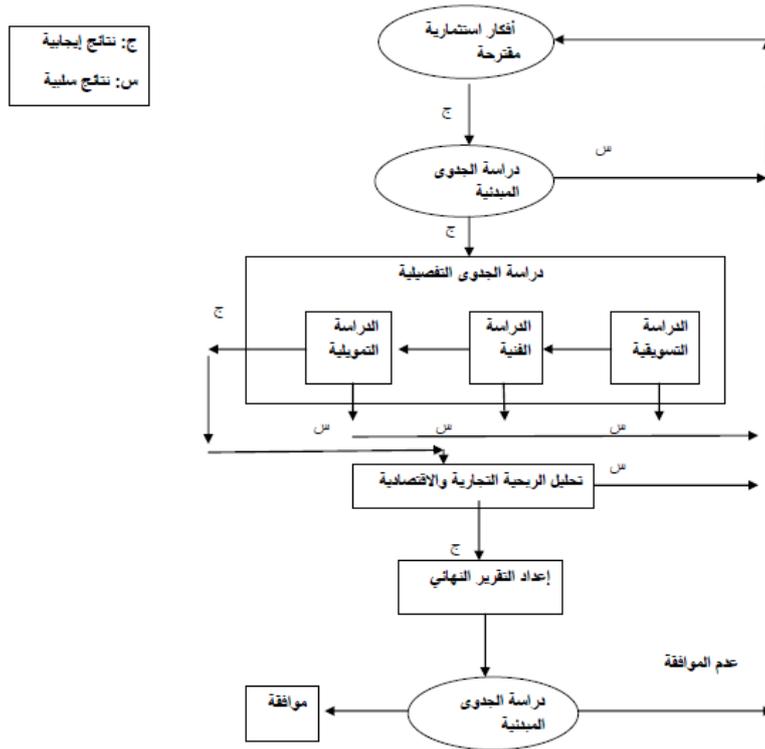
(د) التقييم المالي وتحليل الربحية التجارية للمشروع.

4. إعداد التقرير النهائي واتخاذ قرار الاستثمار.

5. تحليل الربحية الاجتماعية للمشروع والموافقة على التنفيذ.

والشكل (2/1)

يمثل هيكل تخطيطي للإطار العام لمراحل إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية.



عدم الموافقة

4/2/1- خصائص دراسات الجدوى الاقتصادية:

- بعد استعراض التعريفات السابقة لمفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية والوقوف على أهم مقومات التعريفات وأهمية دراسة الجدوى والمراحل الأساسية لأعدادها يمكن استنتاج أهم الخصائص المميزة لدراسات الجدوى الاقتصادية فيما يلي:
1. التعامل مع المستقبل والاعتماد على التقديرات المحتملة التي قد تتطابق مع الواقع أو تتحرف عنه، الأمر الذي يتطلب الدقة في إعداد تلك التقديرات وأتباع أساليب علمية في جمع وتحليل البيانات واستخدامها في التنبؤ وإعداد التقديرات، وكذلك فإنه يترتب مراعاة عدم وجود فجوة زمنية بين الانتهاء من إعداد الدراسة والبدء في تنفيذ المشروع حتى لا تبتعد التقديرات الواردة في الدراسة عن الواقع العملي.
 2. ترابط مراحل الدراسة واعتماد كل مرحلة من مراحلها على النتائج الإيجابية للمرحلة السابقة مع وجود هامش من التداخل بين المراحل يعمل على التغذية الراجعة من مرحلة إلى المرحلة السابقة لها.
 3. اهتمام دراسة الجدوى بتقييم المشروع من عدة جوانب متكاملة حيث تشترك عدة تخصصات في إعداد الدراسة التي يقوم بها خبراء متخصصون في المجالات المختلفة، حيث إنها مستمدة منهجيتها من النظرية الاقتصادية مع توظيف بعض العلوم الأخرى مثل الإدارة بفروعها المختلفة والمحاسبة وبحوث العمليات مما يتطلب تضافر الجهود والعمل من خلال فريق عمل متكامل يضم كافة التخصصات من أجل إعداد الدراسة.
 4. اختلاف الأهمية النسبية لمراحل الدراسة تبعاً لاختلاف طبيعة المشروع وحجمه والقائمين عليه فإذا كانت الدراسة الفنية للمشروعات الصناعية تحظى بأهمية كبيرة فإنها لا تحظى بنفس الأهمية في المشروعات التجارية مثلاً.
 5. تتصف دراسات الجدوى بالعمومية، حيث تعتبر متطلب أساسي قبل اتخاذ القرار الاستثماري لجميع أنواع المشروعات الاستثمارية بشكل عام.

1/3- القرار الاستثماري الرشيد:

في ظل ندرة الموارد المتاحة يتعين على المستثمرين الحفاظ على تلك الموارد وحمايتها من التبيد وسوء الاستخدام بل العمل على تنمية تلك الموارد، لذا يعتبر الهدف الأساسي لإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية هو تمكين المستثمر من اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد الذي يؤدي إلى تنمية الموارد المتاحة بدلاً من تبديدها وإهدارها، وفي السطور التالية سوف يتم تناول مفهوم القرار الاستثماري الرشيد ومقوماته وأنواعه وخصائصه.

1/3/1- مفهوم القرار الاستثماري الرشيد:

القرار الاستثماري الرشيد هو القرار الذي يترتب عليه اختيار البديل الاستثماري الأفضل من بين البدائل المتاحة، والذي يحقق أعلى عوائد ممكنة بحيث يكون هذا القرار بعد دراسة تسبق عملية الاختيار وفقاً لمنهجية علمية تتفق مع أهداف المشروع. وتتم تلك المنهجية بعدة مراحل تبدأ بتحديد الأهداف ثم حصر البدائل التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف، ثم دراسة وتحليل تلك البدائل ومن ثم اختيار أفضل بديل ممكن.

2/3/1- خصائص القرار الاستثمار الرشيد:

يتضح مما سبق أن القرار الاستثماري الرشيد يتصف بعدة خصائص من أهمها:

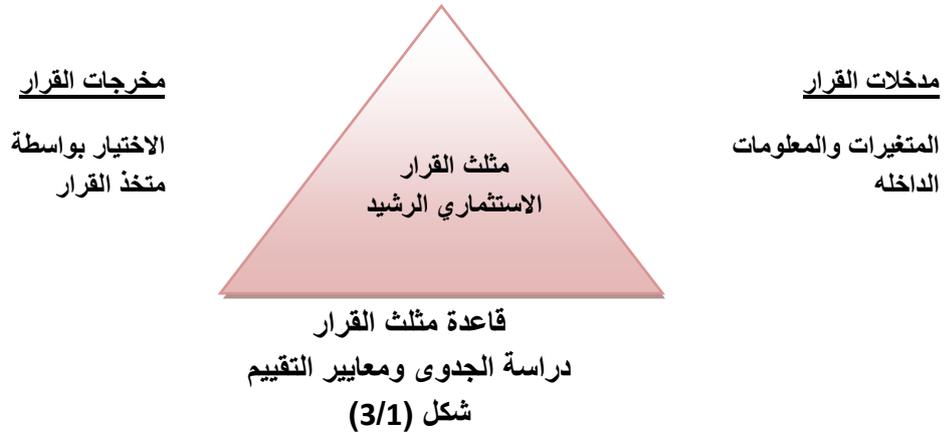
1. إنه يعتبر قرار استراتيجي يرتبط بفترة مستقبلية طويلة الأجل نسبياً مع ما يحيط ذلك من ظروف عدم التأكد والمخاطرة.
2. إنه يعتبر قرار غير متكرر، حيث لا يتم اتخاذ مثل ذلك القرار بشكل دوري متكرر وإنما حسب ما يتاح من إمكانيات وفرص استثمارية أمام المستثمر.
3. إنه يرتبط إذا ما تم تنفيذه بتكاليف غارقة لا يمكن استردادها إذا تم التراجع عن القرار أو اتخاذ قرارا آخر.

3/3/1- مقومات القرار الاستثماري الرشيد:

- يستند القرار الاستثماري الرشيد على ثلاثة مقومات أساسية تكون معاً ما يعرف بمثلث اتخاذ القرار الاستثماري وهي:
1. دراسات الجدوى ومعايير التقييم التي يتم على أساسها اختيار البديل الأفضل وهي تمثل القاعدة الأساسية لمثلث اتخاذ القرار الاستثماري.
 2. المتغيرات والمعلومات الداخلة وتقديراتها وهي تمثل مدخلات القرار.
 3. الاختيار الذي يتم بواسطة متخذ القرار الاستثماري وهو يمثل مخرجات القرار.

والشكل (3/1) يبين مقومات القرار الاستثماري الرشيد

مقومات القرار الاستثماري الرشيد



4/3/1- أنواع القرارات الاستثمارية:

يمكن تقسيم القرارات الاستثمارية إلى ثلاثة أنواع من القرارات كما يلي:

1. قرارات تحديد أولويات الاستثمار:

وتتخذ تلك القرارات في حالة وجود أكثر من مشروع استثماري مقترح يتم المفاضلة بينها وترتيبها وفقاً لمعيار معين على أن يتم البدء بتنفيذ أفضل تلك المشروعات وتأجيل المشروعات الأخرى ليتم تنفيذها لاحقاً حسب الترتيب، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا المشروعات الاستثمارية المقترحة (أ،ب،ج) وكان معيار المفاضلة المناسب هو معدل العائد على الاستثمار وكانت المشروعات تعطي معدلات عائد (20%، 25%، 17%) على الترتيب فإنه وفقاً لذلك المعيار يعتبر المشروع (ب) هو أفضل تلك المشروعات ثم يليه المشروع (أ) وثم المشروع (ج) لذا يتم البدء بتنفيذ المشروع (ب) أولاً ثم (أ) و(ج) لاحقاً حسب الحاجة وتوافر الإمكانيات.

2. قرارات قبول أو رفض المشروعات:

وتتخذ تلك القرارات في حالة وجود مشروع استثماري واحد أو أكثر بحيث يتم تقييم تلك المشروعات وفقاً لمعيار أو أكثر وبناءً عليه يتم قبول المشروعات التي تحقق المعيار المطلوب ورفض المشروعات التي لا تحقق ذلك المعيار فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا أحد المشروعات الاستثمارية وكان معيار القبول هو أن يحقق المشروع معدل عائد أعلى من 20% مثلاً فإنه يتم تقييم ذلك المشروع المقترح باستخدام المعيار المطلوب فإذا كان المشروع يحقق عائد أكثر من 20% يتم قبول المشروع أما إذا كان يحقق عائد أقل من ذلك فإن يتم رفض ذلك المشروع.

3. قرارات الاستثمار المانعة تبادلياً:

تتخذ تلك القرارات في حالة اختيار مشروع واحد فقط من بين مجموعة من المشروعات بحيث أنه إذا تم اختيار ذلك المشروع فإنه لا يتم اختيار أي مشروع آخر غيره أي يُمنع اختيار أي بديل آخر من بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال في النوع الأول من القرارات إذا كان القرار الذي سيتم اتخاذه هو اختيار مشروع واحد فقط فمن المؤكد أنه سيتم اختيار المشروع (ب) لأنه يحقق أعلى عائد في المشروعات الثلاثة المقترحة لذا فإن اختيار المشروع (ب) سيمنع اختيار كل من المشروعين (أ) و(ج).

1/3/5- الأسس والمبادئ العلمية في اتخاذ القرارات الاستثمارية:

1. مبدأ تعدد الخيارات أو الفرص الاستثمارية:

حيث يقوم المستثمر باختيار الفرص الاستثمارية المناسبة التي تتفق مع إستراتيجيته وهدفه من الاستثمار، وذلك من خلال المفاضلة بين تلك الفرص بدلاً من أن يوجه أمواله إلى أول فرصة استثمارية تتاح له، وعادة فإنه كلما توفرت فرص استثمارية أكثر أمام المستثمر، كلما توفرت مرونة أكبر أمام متخذ القرار للوصول إلى قرار استثماري ناجح يضمن تحقيق الأهداف المحددة.

2. مبدأ الخبرة والتأهيل:

من أجل الوصول إلى قرار استثماري سليم، فإن ذلك يتطلب مستوى معين من الخبرة والدراسة والتي قد لا تتوفر لجميع فئات المستثمرين الأمر الذي يتطلب عندئذ الاستعانة ببعض المستشارين المتخصصين في هذا المجال.

3. مبدأ الملائمة:

يتم تطبيق هذا المبدأ من خلال اختيار المستثمر للمجال الاستثماري المناسب من بين عدة بدائل مقترحة وفقاً لمنحنى التفضيل الاستثماري للمستثمر حيث أن لكل مستثمر نمط معين يحدد درجة اهتمامه تجاه العناصر الأساسية في قراره الاستثماري والتي تتمثل في العائد المتوقع، ودرجة المخاطرة، ودرجة الأمان والسيولة.

4. مبدأ التنوع أو توزيع المخاطر الاستثمارية:

وفقاً للمثل الشائع (لا تضع البيض في سلة واحدة) فإنه من أجل التخفيف من درجة المخاطرة المرافقة لعملية الاستثمار فإنه لا بد من تنوع المحفظة الاستثمارية بالنسبة للمستثمر بمعنى عدم استثمار كل ما لديه من أموال في مجال أو نشاط استثماري واحد، بل يفضل في عدة مجالات مختلفة.

1/4- اختيار فكرة المشروع:

إن أول خطوة يخطوها المستثمر هي البحث عن فكرة جديدة لمشروع ما أو مجموعة من المشروعات كي يقوم بعد ذلك بدراستها وتقييم جدواها تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب بشأن الاستثمار فيها من عدمه، وتمثل هذه المرحلة مرحلة البحث أو الاقتراح، حيث يتم أولاً البحث عن فرصة استثمارية ملائمة ثم البحث عن العديد من الأفكار الاستثمارية داخل تلك الفرصة التي يتم تصفيتها تدريجياً وصولاً إلى الفكرة (أو عدد محدود من الأفكار) التي سيتم دراستها والبحث عن مدى صلاحيتها، فعلى سبيل المثال عندما تم الإعلان عن الانسحاب أحادي الجانب من المستوطنات في قطاع غزة، فإن ذلك يمثل فرصة استثمارية كبيرة للبحث عن أفكار استثمارية كثيرة، مثل مشاريع عديدة تتعلق بالبناء والتعمير وأخرى بالزراعة وغيرها.

1/4/1- مفهوم الفكرة الجديدة:

يمكن أن ترتبط الفكرة الجديدة بالمنتج المزمع تقديمه إلى السوق أو أن ترتبط بالسوق الذي سيقدم إليه المنتج، لذا تنشأ أمام المستثمر الاحتمالات الأربعة التالية:

1. تقديم منتج جديد إلى سوق جديدة.

2. تقديم منتج قديم إلى سوق جديدة.

3. تقديم منتج جديد إلى سوق قديمة.

4. تقديم منتج قديم إلى سوق قديمة.

ويلاحظ أنه كلما اتجهنا في هذه الاحتمالات من أعلى إلى أسفل فإنه تزداد فرصة النجاح وتنخفض درجة المخاطرة. وبالعودة إلى مفهوم الفكرة الجديدة فإنه يمكن القول بأنه ليس مفهوماً مطلقاً بل هو مفهوم نسبي، حيث أنه لا يعني فقط تقديم منتج جديد إلى السوق لأول مرة بل يمتد ليشمل التعديلات التي يتم إدخالها على منتجات قديمة ومعروفة للمستهلك سواء كانت هذه التعديلات شكلية أو جوهرية حيث تنحصر مجالات التجديد فيما يلي:

1. تقديم منتج جديد لأول مرة في شكل ابتكار أو اختراع رئيسي، تماماً كما هو الحال عند اختراع جهاز التلفاز لأول مرة.

2. إدخال تعديلات جوهرية على منتج قديم في شكل إضافة أو ابتكار محدود مثل إدخال تقنية التحكم عن بعد في أجهزة التلفاز أو إنتاج التلفاز الملون بدلاً من الأبيض والأسود.

3. إدخال تعديلات شكلية على منتج قديم في شكل تعديلات في الشكل أو التصميم مثل إنتاج أجهزة التلفاز بأشكال وأحجام مختلفة.

2/4/1- مصادر الأفكار الجديدة:

يمكن التفرقة بين نوعين من مصادر الأفكار الجديدة وذلك على النحو التالي:

أولاً/ مصادر الأفكار الجديدة للمستثمرين الحاليين:

1. أقسام البحث والتطوير: وذلك من خلال الأبحاث المخططة والتجارب والتفكير الخلاق الذي تقوم به تلك الأقسام والقائمون عليها في الشركات التي توجد لديها مثل تلك الأقسام.

2. الأقسام الهندسية وأقسام الصيانة وذلك من خلال تقديم مقترحات تهدف إلى تطوير العمليات الإنتاجية والقضاء على المشاكل الفنية.

3. رجال الإدارة العليا بالشركة والعاملون فيها، وذلك من خلال خبراتهم الطويلة في السوق ومجالات الاستثمار، التي قد تدفعهم إلى تقديم العديد من الأفكار والمقترحات الاستثمارية.

4. رغبات وحاجات المستهلكين، وذلك من خلال تبليغ رجال البيع بالشركة عن تلك الرغبات، أو من خلال بحوث التسويق المستمرة التي تقوم بها إدارة المبيعات في الشركة، وقد تكون حاجة المستثمر لتسويق منتجاته مصدراً للإيحاء بالعديد من الأفكار.

5. المصادفات والحوادث العابرة داخل الشركة، والتي قد يترتب عليها اكتشاف بعض الظواهر التي تبني عليها العديد من الصناعات

ثانياً/ مصادر الأفكار الجديدة لجميع المستثمرين (الحاليين والجدد):

1. تحليل قطاعات الاقتصاد القومي داخل الدولة والذي يساعد في اختيار نوع الأفكار الاستثمارية التي يمكن دراستها.

2. دراسة قوائم الواردات التي قد توحى بفكرة إقامة مشروع لإنتاج بعض المنتجات محلياً بدلاً من استيرادها من الخارج.

3. دراسة قوائم الموارد الطبيعية والبشرية، والتي قد توحى بفكرة إقامة مشروعات قائمة على تصنيع واستخدام الموارد الطبيعية أو استغلال مهارات الموارد البشرية المتاحة.

4. دراسة جداول المدخلات والمخرجات، والتي قد توحى بفكرة إقامة مشروعات تمد صناعات قائمة بمدخلات في حاجة لها، أو إقامة مشروعات تستخدم مخرجات صناعة قائمة.

5. مطالعة التطورات التكنولوجية المستمرة، والتي قد تبين أنه أصبح من الممكن إقامة بعض المشروعات التي كان من غير الممكن إقامتها في السابق وذلك بسبب التطور التكنولوجي.

6. دراسة خطة التنمية القومية التي قد توحى بأفكار لإقامة مشروعات تلبي حاجات تلك الخطة.

7. استطلاع آراء الخبراء والاستعانة ببيوت الخبرة التي تقدم مثل ذلك النوع من الاستشارات الاستثمارية.

3/4/1- الأساليب البديلة لخلق فرص الاستثمار:

هناك العديد من الأساليب المختلفة والمتشابهة لخلق الفرص الاستثمارية ويمكن حصرها في المدخلين التاليين:

1. **مدخل البحث عن الحاجة:** حيث يتجه هذا المدخل نحو التركيز على حاجة المستهلك قبل التركيز على السلعة أو الخدمة، بمعنى البحث عن الحاجة أولاً وتحديدتها ثم تحديد السلعة أو الخدمة اللازمة لإشباع تلك الحاجة.
2. **مدخل التوصل إلى فكرة المنتج الجديد ثم تحديد الحاجة إليه:** حيث يتجه هذا المدخل نحو التركيز على إمكانية منافسة السلع والخدمات المتواجدة حالياً من خلال التصميم الأفضل للمنتج أو السعر الأقل أو كليهما.

وبعد التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بدراسة جدوى المشروعات الاستثمارية سوف يتم تناول كل مرحلة من مراحل إعداد الدراسة بشيء من التفصيل للتعرف على طبيعة تلك المراحل وأهم متطلباتها وكيفية إعدادها وعرضها في تقرير دراسة الجدوى.

المحاضرة 16,17,18

تعريف دراسة الجدوى

هي عبارة عن تلك الدراسة التي تهدف إلى تحديد متطلبات تنفيذ وتشغيل المشروع الخاضع للدراسة وتحديد التكاليف والإيرادات والمنافع المتوقعة منه.

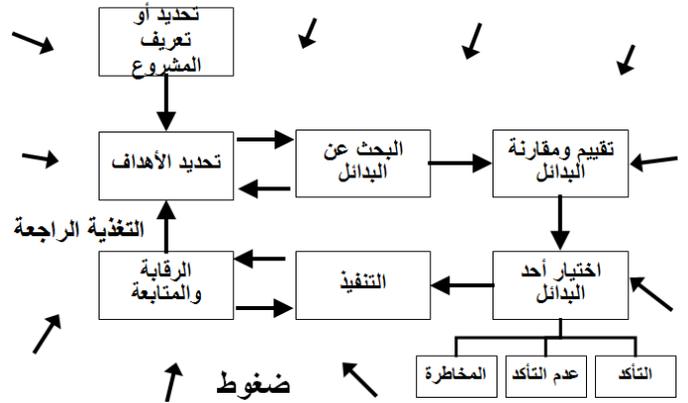
مهمة دراسة الجدوى

القيام برسم مستقبل المشروع الخاضع للدراسة لفترة طويلة قادمة من خلال عملية توقع وتقدير يشترك فيها الفنيون والماليون والاقتصاديون.

مكونات دراسة الجدوى

✓ التحليل الاجتماعي للمشروع	✓ دراسة السوق
✓ البنية التنظيمية والمؤسسية	✓ الدراسة الفنية والهندسية
✓ التحليل البيئي للمشروع	✓ دراسة الجدوى المالية
✓ الجوانب القانونية	✓ دراسة الجدوى الاقتصادية

المشروعات واتخاذ القرار



دراسة السوق

■ تحليل العرض الحالي والمستقبلي	■ تحديد طبيعة المشروع
■ تحليل الفجوة التسويقية	■ تحديد منتجات أو خدمات المشروع
■ قنوات التوزيع	■ تحديد توجه المشروع
■ تحديد أسعار السلع والخدمات	■ تحديد الفئة المستهدفة
■ الترويج	■ تحديد حجم السوق والحصة السوقية
■ تحليل المنافسين	■ تحليل الطلب الحالي والمستقبلي

* تعريف السوق:

يقصد بالسوق نقطة التقاء البائعين أو الموردين أو المنتجين للسلع أو الخدمات بمشترئها أو مستهلكيها أو المستفيدين منها على أساس جودة معروفة ووحدة زمنية معلومة.

* عناصر السوق:

يتألف السوق من العناصر التالية:

- الطلب (المشترين).
- العرض (البائعين).
- المنتجات (سلع وخدمات).
- منافذ أو قنوات التوزيع.
- إطار تنظيمي ومحيط خارجي.

* نطاق السوق:

يقصد بنطاق السوق قابلية السلعة لاستقطاب المشترين، ومدى اتساع قدرتها على الانتشار المكاني في التبادل.

* العوامل التي تحد من نطاق السوق:

– طبيعة السلعة (القابلية للتلف).

– تكاليف النقل.

– القيود على الاستيراد والتصدير.

* العوامل التي تساعد على اتساع نطاق السوق:

تطور وسائل الاتصال والنقل.

تقدم وسائل التبريد والتخزين.

تقدم تكنولوجيا الحفظ والتعبئة والتغليف.

تسهيل عمليات التمويل التجاري.

* استراتيجية توسيع نطاق السوق :

o خلق الطلب

o توسيع الطلب على حساب المنافسين

o تشكيل الطلب لصالح منتجات المشروع

* أنواع الأسواق :

❖ من حيث أطراف التبادل:

سوق البيع و سوق الشراء :

❖ من حيث النطاق:

سوق محلية

سوق وطنية

سوق إقليمية

سوق عالمية

❖ من حيث النطاق:

سوق الجملة

سوق التجزئة

❖ أشكال السوق:

المنافسة

الإحتكار.

احتكار القلة.

❖ مفهوم الطلب :

يقصد بالطلب الكميات التي تطلب من سلعة ما أو خدمة عند مختلف الأسعار خلال فترة زمنية محددة.

*العوامل المؤثرة على الطلب:

سعر السلعة.

- دخل المستهلك.
- أسعار السلع البديلة والمكملة.
- السياسات الحكومية.
- أذواق وميول المستهلكين.

*محتويات تحليل الطلب:

- حجم وتكوين الطلب الحالي في السوق والرقعة الجغرافية التي يشملها
- قطاعات السوق وتحدد بالعوامل التالية:
 - الاستخدام النهائي.
 - مجموعات المستهلكين.
 - التقسيم الجغرافي.
- الطلب المتوقع للسوق خلال فترة زمنية معينة
- نسبة اختراق السوق في سياق المنافسة واستجابة المستهلك
- الخطوط العريضة لهيكل الأسعار الذي تقوم توقعات النمو وإختراق السوق على أساسه
- ❖ **حجم وتكوين الطلب الفعلي (الحالي) :**
 - ✓ يمثل الطلب الفعلي الكمية المشتراة من منتج معين بسعر معين في سوق معينة خلال فترة معينة.
 - ✓ لصعوبة الحصول على الاستهلاك الفعلي يستعان عنه بالاستهلاك الظاهري
- الإستهلاك = الإنتاج + (الواردات - الصادرات) + (مخزون أول المدة - مخزون آخر المدة)**
- ❖ **البيانات اللازمة لتقدير الطلب الحالي:**
 - المؤشرات الاقتصادية العامة ذات العلاقة بسوق المنتج
 - السياسات والتشريعات الحكومية المرتبطة بالمنتج
 - المستوى الحالي للإنتاج المحلي كماً وقيمة (مدي زمني)
 - حجم الاستيراد من المنتج نفسه كماً وقيمة (مدي زمني)
 - الإنتاج الحالي للبدائل وحجم الاستيراد منها
 - حجم الصادرات إن وجدت
 - أهداف الإنتاج المحددة في خطط التنمية
- ❖ **تابع - مراحل تحليل الطلب:**
 - تحليل الطلب المتوقع من حيث:**
 - ✓ كيف تتم تغطية حاجة السوق المحلي من السلعة
 - ✓ ما هي حصة الإنتاج المحلي من حاجة السوق المحلي.
 - ✓ خصائص ومزايا واستعمالات السلعة المحلية والمستوردة.
 - ✓ الكميات التي يتم تصديرها من الإنتاج المحلي إن وجدت .
 - ✓ دراسة أوضاع المنافسة والمنافسين وسلعهم في الأسواق المحلية والمجاورة.
 - ✓ الحملات الترويجية التي ستقوم بها الشركة مقارنة بجهود المنافسين.
 - ✓ أسعار منتجات الشركة مقارنة مع منتجات المنافسين.
- ❖ **تحديد حصة الشركة المتوقعة**
 - بعد دراسة السوق المحلي والأسواق المجاورة، فإنه يمكن تحديد الآتي:**
 - ✓ المناطق التي يمكن تسويق السلعة فيها
 - ✓ حصة الشركة من إجمالي حاجة السوق من السلعة
- ❖ **تقدير الطلب المستقبلي:**

معدل التغير هو درجة الزيادة (معدل نمو) أو النقص (معدل تدهور) في الطلب (المبيعات) الناتجة عن مقارنة فترتين زمنيتين.

$$\text{معدل التغير} = \frac{\text{مبيعات العام الحالي}}{\text{مبيعات العام السابق}}$$

$$\text{المعدل المتوسط للتغير} = \frac{\text{مجموع المعدلات خلال فترة زمنية معينة}}{\text{عدد المعدلات}}$$

رقم المشاهدة N	السنوات X _i	مقدار المبيعات لأحد المنتجات (ملايين الريالات السعودية) Y _i
1	2000	40
2	2001	50
3	2002	70
4	2003	80
5	2004	100
6	2005	110
7	2006	120
n	X _n	Y _n

$$\text{معدل التغير} = \frac{\text{مبيعات العام الحالي}}{\text{مبيعات العام السابق}}$$

$$\text{معدل تغيير مبيعات 2006 م} = \frac{120}{110} = 1.09$$

$$\text{حجم المبيعات لعام 2007 م} = 1.09 \times 120 = 130.8$$

$$\text{المعدل المتوسط للتغير} = \frac{\text{مجموع المعدلات خلال فترة زمنية معينة}}{\text{عدد المعدلات}}$$

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون معدلات التغير خلال السنوات الماضية متقلبة. وفي المثال السابق يمكن حساب معدل التغير المتوسط كما يلي:-

$$\begin{array}{ccccccc} 2006 & 2005 & 2004 & 2003 & 2002 & 2001 & 2000 \\ \text{---} & \text{---} & \text{---} & \text{---} & \text{---} & \text{---} & \\ 1.09 & 1.1 & 1.25 & 1.14 & 1.4 & 1.25 & \end{array}$$

$$\frac{(1.09) + (1.1) + (1.25) + (1.14) + (1.4) + (1.25)}{6} = \text{المعدل المتوسط للتغير}$$

$$= 1.2$$

$$\text{حجم المبيعات 2007 م} = 1.2 \times 120 = 144 \text{ مليون}$$

رقم المشاهدة ni	X _i	Y _i	(X _i) ²	(Y _i) ²	X _i Y _i
--------------------	----------------	----------------	--------------------------------	--------------------------------	-------------------------------

40	1600	1	40	(1)2000	1
100	2500	4	50	(2)2001	2
210	4900	9	70	(3)2002	3
320	6400	16	80	(4)2003	4
500	10.000	25	100	(5)2004	5
660	12.100	36	110	(6)2005	6
840	14.400	49	120	(7)2006	7
$=\sum X_i Y_i$ 2.670	$51.900 = \sum Y_{i2}$	$=\sum X_{i2}$ 140	$=\sum Y_i$ 570	$=\sum X_i$ 28	$7 = n$

$$\begin{aligned}
 \frac{n \text{ مـج س ص} - (\text{مـج س}) (\text{مـج ص})}{n \text{ مـج س}^2 - (\text{مـج س})^2} &= b \\
 \frac{(28) \cdot 570 - (2.670) \cdot 28}{(28)^2 - (28)^2} &= \\
 \frac{16156 - 74760}{28} &= \\
 \frac{-58604}{28} &= \\
 -2093 &= b \\
 \frac{n \text{ مـج ص} - (\text{مـج ص}) (\text{مـج س})}{n \text{ مـج س}^2 - (\text{مـج س})^2} &= a \\
 \frac{(28) \cdot 140 - 570 \cdot 28}{(28)^2 - (28)^2} &= \\
 \frac{3920 - 15960}{28} &= \\
 \frac{-12040}{28} &= \\
 -430 &= a \\
 \text{ص}^{\wedge} &= 13.93 + 2093 = (8) \\
 \text{ص}^{\wedge} &= 111.44 + 2093 = \\
 \text{ص}^{\wedge} &= 137.14 =
 \end{aligned}$$

مفهوم العرض

يقصد بالعرض الكميات المختلفة من السلعة أو الخدمة التي يرغب ويستطيع البائعون عرضها عند مختلف الأسعار في زمن محدد.

العوامل المؤثرة في العرض

- سعر السلعة.
- التغير في تكاليف عناصر الإنتاج.
- عدد المنتجين.
- التقدم الفني.
- السياسات الحكومية.

*منافذ التوزيع:

يقصد بمنفذ التوزيع الطريق التي تسلكه السلعة إلى أن تصل إلى المستهلك أو مستخدمها الأخير.

*أنواع منافذ التوزيع

- ❖ منفذ مباشر.
- ❖ منافذ غير مباشرة.
- منفذ ثنائي: المنتج – الوسيط – المستهلك.
- منفذ ثلاثي: المنتج – تاجر الجملة – تاجر التجزئة – المستهلك.
- منفذ رباعي: المنتج – وكيل – تاجر الجملة – تاجر التجزئة – المستهلك.

* العوامل التي تحكم اختيار منفذ التوزيع

- نوع السلعة.
- مواقع العملاء.
- المقدرة المالية للمنتج.
- قابلية السلعة للتلف.
- سعر الوحدة .
- * العوامل المؤثرة في اختيار المستوى المناسب لسعر المنتج
- تكاليف الإنتاج والتوزيع.
- استراتيجية التسويق.
- الأسعار السائدة للمنتج لدى المنافسين.
- طبيعة السوق.
- قدرة السوق الاستيعابية ومرونة الطلب السعرية.
- الظروف السائدة لتنظيم أسعار المنتج من قبل السلطات.

* الدراسة الفنية والهندسية

- دراسة الموقع
- وصف عام لمخطط وإطار المشروع
- التصميم الفني و الهندسي للمشروع
- تحديد نوع التقنية المستخدمة
- تحديد الطاقة التصميمية للمشروع
- تحديد العمر الافتراضي للمشروع
- وصف مراحل الإنتاج
- تحديد المدخلات
- تحديد المخرجات

*العوامل المؤثرة على قرار إختيار الموقع

- الخصائص الفنية والطبيعية للمناطق البديلة
- تكلفة الحصول على الأراضى فى المناطق المحتملة
- توفر الوقود والقوى المحركة والمياه
- القرب من مدخلات الإنتاج والقوى العاملة
- القرب من الأسواق وتوفر وسائل النقل والمواصلات
- القرب من الطرق الرئيسية
- قوانين الإستثمار السائدة والمتوقعة

***موقع المشروع ومدخلات الإنتاج :**

- كبر حجم ونقل وزن مدخلات الإنتاج
- سرعة تلف مدخلات الإنتاج
- ارتفاع تكلفة نقل المدخلات مقارنة بالمنتج النهائي
- الإحتياج إلى كميات ضخمة من المواد الخام

***دراسة أسواق العمل من حيث :**

- توفر العمالة المطلوبة
- نوعية العمالة المطلوبة
- ملائمة الأجور

***موقع المشروع والقرب من الأسواق :**

- ارتفاع تكلفة نقل المنتجات مقارنة بالمدخلات
- صعوبة نقل المنتجات لكبر حجمها و انخفاض قيمتها وتعرضها للكسر والتلف
- خدمات ما بعد البيع

***تخطيط إحتياجات ومدخلات النشاط الإنتاج :**

- تحديد إحتياجات المشروع من المواد والمهمات
- توفير المواد بالموصفات والكميات المطلوبة وقت الحاجة
- الحصول على المواد والإحتفاظ بها بأقل تكلفة ممكنة
- تحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة
- تحديد أنواع الوظائف وعددها
- تحديد إختصاصات الوظائف وعلاقتها ببعضها

***اختيار وتوصيف العمليات الإنتاجية:**

- تحديد تتابع الأنشطة الإنتاجية والإشرافية
- إعداد خرائط العمليات.

***اختيار وتوصيف العدد والآلات:**

- الطاقة الإنتاجية.
- الجودة.
- سهولة الاستخدام والصيانة.
- توفر قطع الغيار.
- القوى العاملة المطلوبة.
- الطاقة المطلوبة.
- العمر الاقتصادي.
- الآثار السلبية.

***تحديد العمليات الصناعية:**

إعداد مخطط سريان العمليات للمنتج يحدد العمليات الواجب إجراؤها للحصول على السلعة المطلوبة.

***التحليل الفني للآلات والمعدات:**

ترتيب الآلات:-

- صناعة استخراجية
- صناعة تشكيلية
- صناعة تحويلية

* التحليل الفني للآلات والمعدات:

تحديد المساحات المطلوبة لتشغيل معدات الإنتاج:-

- تحديد المساحة المطلوبة للمعدات
- تحديد المساحة المطلوبة لوضع الخامات وتدفقها.
- تحديد المساحة المطلوبة لتحركات العامل لمباشرة عمله.
- تحديد المساحة المطلوبة للأدوات المساعدة اللازمة للإنتاج.
- تحديد المساحة المطلوبة لفك المعدات عند الإصلاح.
- تحديد المساحة المطلوبة للممرات.

* اختيار الأساليب الإنتاجية

واختيار العمليات الإنتاجية

- اختيار الأسلوب الملائم.
- تحديد تسلسل العمليات الإنتاجية

* خطوات اختيار أساليب الإنتاج الملائمة

- 1) حصر البدائل المختلفة من اساليب الإنتاج المتاحة والممكنة فنياً.
- 2) التقييم الفني والاقتصادي لفنون الإنتاج المتاحة في ضوء عدد من الاعتبارات.

1) حصر البدائل المختلفة من اساليب الإنتاج المتاحة والممكنة فنياً.

- استبعاد اساليب الإنتاج غير الملائمة فنياً.
- استبعاد الاساليب غير المتطورة والتي لا تتلائم مع التقدم التقني.
- الاستبعاد لأسباب قانونية

* هذه الخطوة تتطلب تحليل فني تفصيلي للآتي:-

- احتياجات كل بديل من العمالة والمهارات النادرة.
- احتياجات كل بديل من رأس المال.
- احتياجات كل بديل من الآلات والمعدات.
- تحديد الآثار الإيجابية والسلبية على البيئة المحيطة.

2) التقييم الفني والاقتصادي لفنون الإنتاج المتاحة في ضوء الاعتبارات التالية:-

- ملائمته لظروف الدول النامية بصفة عامة
- القدرة على تحقيق الجودة المستهدفة
- درجة الأمان في التشغيل
- مقدار الآثار السلبية على البيئة

*دراسة الجدوى المالية

- تحديد الافتراضات التي تبنى عليها الدراسة
- تحديد حجم الاستثمار المبدئي
- تحديد حجم الإيرادات المتوقعة
- تحديد مصروفات التشغيل

- تحديد التدفقات النقدية
- حساب فترة الاسترداد
- حساب صافي القيمة الحالية
- حساب معدل العائد الداخلي للاستثمار

*دراسة الجدوى الاقتصادية

- ✓ تعني بتحويل القيم المالية لقيم اقتصادية باستخدام معامل تصحيح
- ✓ تعني بتحديد جدوى المشروع بالنسبة للاقتصاد القومي
- ✓ تركز على تصحيح القيم المالية للعناصر التالية:

الارض	العمالة	الجمارك	الضرائب	سعر الصرف
-------	---------	---------	---------	-----------

*التحليل الاجتماعي للمشروع

- دراسة تأثير المشروع على البيئة
- دراسة تأثير البيئة على المشروع
- إعادة توزيع الدخل القومي

*الإطار التنظيمي والمؤسسي للمشروع

- الهيكل التنظيمي للمشروع
- القوى العاملة اللازمة للمشروع
- تكلفة القوى العاملة للمشروع
- العلاقات التنظيمية

الاستثمار المبدئي

الأصول الثابتة من السوق المحلي
(الألات، المعدات، الماكينات)

Cost	قيمة شراء الأصل
Transportation	النقل لموقع المشروع
Installation	تكلفة التركيب

الأصول الثابتة المستوردة
(الألات، المعدات، الماكينات)

Cost	قيمة شراء الأصل
Insurance	التأمين أثناء الشحن
Freight	تكاليف الشحن
Customs	الجمارك
Port Dues	رسوم المواني
Transportation	النقل لموقع المشروع
Installation	تكلفة التركيب

الأرض:

- قيمة شراء الأرض
- تكلفة السعي
- تكلفة تجهيز الأرض لأغراض المشروع

مصروفات التأسيس:

- تكلفة إعداد دراسة الجدوى
- أتعاب استشارية (قانونية، إدارية... الخ)
- تكاليف التراخيص
- براءة الاختراع
- التدريب

رأس المال العامل

- هو عبارة عن الأموال اللازمة لتشغيل المشروع إلى أن تبدأ مرحلة التشغيل التجاري.
- يختلف حجم رأس المال العامل باختلاف طبيعة المشروع والبدائل المتاحة لنفس المشروع.

الاستثمار المبدئي:

الإجمالي	سنوات العمر الافتراضي					البيانات
	س٠	س٢	س١	س٠ صفر	
						مصروفات التأسيس: = دراسة الجدوى = براءة الاختراع = التدريب =

الإجمالي	سنوات العمر الافتراضي					البيانات
	س٠	س٢	س١	س٠ صفر	
						الأصول الثابتة: = الأرض = المعدات = الأثاث = المباني = السيارات =

الإجمالي	سنوات العمر الافتراضي					البيانات
	س٠	س٢	س١	س٠ صفر	
						رأس المال العامل: = مواد مباشرة = عمالة مباشرة = مصروفات = رأسية
						إجمالي الاستثمار المبدئي

الإيرادات المتوقعة من المشروع

الإجمالي	سنوات العمر الافتراضي					البيانات
	س٠	س٢	س١	س٠ صفر	
						السلعة أو الخدمة: أ ب ج
						إجمالي الإيرادات
						نسبة الطاقة التصميمية المستغلة

المصروفات المتوقعة من المشروع

الإجمالي	سنوات العمر الافتراضي						البيانات
	س٠			س١			
	ثابتة	متغيرة	إجمالي	ثابتة	متغيرة	إجمالي	
							تكاليف الإنتاج: = مواد مباشرة = عمالة مباشرة = مصروفات رأسية = مصروفات إدارية وعمومية = مصروفات تسويق
							إجمالي المصروفات
							نسبة الطاقة التصميمية المستغلة

صافي التدفقات النقدية المتوقعة

سنوات العمر الافتراضي				البيانات
سن	س ١	سن صفر	
				الإيرادات المتوقعة
				(-) المصروفات المتوقعة
				(=) الأرباح قبل الزكاة
				(-) الزكاة
				(=) الأرباح بعد الزكاة
				(+) القيمة المتبقية
				(+) الاستهلاك
				(-) الإحلالات
				صافي التدفق النقدي السنوي

الإستهلاك / الإحلال / القيم المتوقعة

الأصل	قيمة الأصل	العمر الافتراضي	الاستهلاك	الإحلال	القيمة المتبقية

تم حذف بقية الشرائح لعدم التطرق لها من قبل الدكتور
المحاضرات 20&19

برنامج الإدارة الفعالة للوقت وضغوط العمل

قواعد إرشادية عامة

- الوقت من المنظور الديني والأخلاقي
- الوقت من المنظور الدنيوي
- مشكلة التعامل مع الوقت في حياتنا العامة والوظيفية
- السمات المميزة للوقت
- من يدبر الآخر : الوقت أم الإنسان ؟
- الإتجاهات نحو إستخدام الوقت
- مداخل إدارة الوقت

مفهوم وأهمية

إدارة الوقت في حياتنا الخاصة والوظيفية

- ماذا يعنى الوقت بالنسبة لنا ؟
- السمات المميزة للوقت
 - الوقت مورد محدود
 - الوقت لا يمكن تعويضه
 - الوقت متساوي لدي كل الناس
 - الوقت لا يمكن تخزينه
 - الوقت لا يشتري ولا يستأجر
- الوقت مشكلة طالبة التعليم عن بعد
- المهام الإدارية

- المهام التعليمية
 - المهام الأكاديمية
 - الإلتزامات الشخصية
- "كيف يمكن تحقيق التوازن بين هذه الإلتزامات؟"
كيف ينفق الإنسان العادي وقته؟

النسبة	عدد الساعات	النشاط
33.0%	8	مزاولة العمل الرسمي
4.2%	1	رعاية أمور العائلة
8.4%	2	التنقل
8.4%	2	تناول الوجبات
8.4%	2	تطوير ذاتي وترويجي
29.2%	7	النوم والراحة
8.4%	2	العبادة وأنشطة أخرى
100%	24	المجموع

كم تتكلف المؤسسة بسبب الفاقد في وقت العمل؟

تذكر

- تبلغ نسبة الفاقد في وقت العمل ما يلي :
 - 48% في القطاع الحكومي
 - 30% في قطاع الأعمال العام
 - 15% في القطاع الخاص
- تتفاوت هذه النسبة من مؤسسة لأخرى ، ومن فرد لأخر في نفس المؤسسة
ماذا يعنى إدارة الوقت؟
- تعرف إدارة الوقت بأنها " قدرة الشخص على استخدام وقت الوظيفة لانجاز المهام فى التوقيت المحدد لها".
كما قد تعرف بأنها " العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التى يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة"
- **مزايا الإدارة الجيدة للوقت**
 - ← إنجاز الأهداف والمهام في الأوقات المحددة.
 - ← تحقيق التوازن بين المتطلبات الاجتماعية والمتطلبات الوظيفية.
 - ← إرساء القدوة للآخرين.
 - ← تجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت أو تأجيل الإلتزامات أو ضعف مستوى الأداء.
 - ← رفع المستوى الحضاري لمجتمعك الخاص والعام
- **تنكير**
ليس الهدف من الإدارة الجيدة للوقت هو أن نعمل أكثر، ولكن الهدف هو أن نجعل من حياتنا الوظيفية والخاصة أكثر متعة وإثارة
- **العوامل المؤثرة فى عدم الاستغلال الفعال للوقت**
عادات سلبية فى النظرة الي الوقت

* لا يوجد لدى وقت للتخطيط..!!

* سوف أفرغ تماماً لهذا الموضوع..!!

* بابى مفتوح للجميع..!!

* أحب أن أقوم بكل شئ بنفسى..!!

* دعنى أقم بها..!!

أسباب فقدان السيطرة على الوقت : ماذا تقول نتائج الدراسات ؟

❖ أولاً: الأسباب التنظيمية

❖ ثانياً: الأسباب الاجتماعية

❖ ثالثاً: الأسباب الشخصية

❖ رابعاً: الأسباب البيئية

أولاً: الأسباب التنظيمية

– سوء التخطيط وتحديد الأولويات.	– الخلافات الشخصية فى بيئة العمل.
– عدم التحديد الدقيق للأهداف أو المهام.	– كثرة الانتقالات داخل مكان العمل.
– المركزية وعدم التفويض.	– عدم ملائمة البيئة المادية للعمل.
– قصور الاتصالات التنظيمية.	– ضعف عمليات التنسيق.
– تعدد الاجتماعات واللجان.	– تعدد المشرفين أو الرؤساء.
– تداخل السلطات وعدم تحديد الأولويات.	– تعدد الجهات الرقابية الداخلية.
– كثرة الأعمال الورقية.	– المشكلات والأزمات المفاجئة.
– سوء نظام الحفظ / التوثيق.	– كثرة/ تعدد الأعمال التى يجب القيام بها فى وقت واحد.
– تخلف تكنولوجيا العمل وأنظمة الاتصال.	– الزيارات والمقابلات الخارجية.
– صعوبة الحصول على المعلومات.	– الانخراط فى أعمال روتينية/ تفصيلية.
– ضعف كفاءة وخبرات المرءوسين.	– الزيارات / المكالمات الداخلية غير المخططة

ثانياً: الأسباب الاجتماعية

– العادات والتقاليد.

– الخلافات الأسرية.

– الاتصالات الهاتفية.

– العلاقات الاجتماعية والمهنية.

– الزيارات غير المخططة

ثالثاً: الأسباب الشخصية

– ضعف الدافعية للعمل.

– الحالة المزاجية / النفسية.

– الحالة الصحية.

– اللامبالاة / ضعف الالتزام.

– الافتقار إلى الانضباط الذاتى.

– عدم القدرة على قول كلمة "لا" للآخرين.

– الإحباط / الشعور بالملل.

– الاستعجال/ نفاذ الصبر

رابعاً: الأسباب البيئية

– أجهزة الرقابة.

– جماعات الضغط.

— ازدحام الطرق والمواصلات.

— ضعف كفاءة البنية الأساسية.

— الظروف المناخية.

— المشاركات المؤسسية والمهنية.

— الضغوط السياسية.

استراتيجيات الإدارة الفعالة للوقت

■ معتقدات خاطئة في النظرة للوقت

- التخطيط لاستخدام الوقت يستغرق وقتاً أكثر من الذي يوفره!!
- الأحداث الطارئة لا تتكرر مستقبلاً.. فلماذا إنفاق الوقت في كيفية مواجهتها؟!
- متابعة التفويض للمرءوسين تستغرق وقتاً أكثر من الذي يوفره عند القيام بالتفويض لهم
- من الأفضل استغلال الوقت في إنجاز مهامك الوظيفية بدلاً من تعريف الآخرين كيفية إنجاز هذه المهام بدلاً منك.
- الخبرة وحدها كفيلاً بتعريفك كيفية تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت المتاح لك!!

■ قاعدة Pareto والإدارة الجيدة للوقت

تشير قاعدة Pareto إلى ما يلي :

■ 80% من الإنجاز أو الفاعلية يستند إلى 20% من الأنشطة

■ 20% من الإنجاز أو الفاعلية يستند إلى 80% من الأنشطة

ما هو نمطك في التعامل مع الوقت ؟

■ يوجد أربعة أنماط من المديرين أو المسؤولين استناداً إلى نظرتهم للوقت وإدارتهم له وهم :

- المضيع للوقت Time Waster
- المستخدم للوقت Time User
- المستفيد من الوقت Time Exploiter
- المستثمر للوقت Time Investor

الإدارة الجيدة للوقت تدعم فرص النجاح والاستمتاع الوظيفي

■ مزايا الإدارة الجيدة للوقت :

- القدرة علي تحقيق الأهداف
- زيادة الفعالية الوظيفية
- تدعيم الرضاء الوظيفي
- الحد من ضغوط العمل
- الإستمتاع الوظيفي والإجتماعي

الاستراتيجيات الفعالة للوقت

أولاً : تخطيط وجدولة الأنشطة اليومية وتحديد الأولويات

• ماذا يعنى سجل الوقت ؟ وما هي أهميته ؟

• إعداد سجل الوقت خطوة بخطوة

■ الخطوة الأولى : حدد واجباتك الوظيفية

■ الخطوة الثانية : حدد أولويات عملك

• أشياء يجب القيام بها

• أشياء يجب عملها إذا سمح الوقت

• أشياء من المفضل عدم القيام بها

• أشياء لا ينبغي القيام بها

■ الخطوة الثالثة : إعداد سجل الوقت

أنظمة فرعية لسجلات الوقت

- مفكرة الجيب Pocket Note
- اللوحات الرقابية Control Boards
- قوائم الأولويات To Do

ثانياً : تعلم كيف تفوض ؟

- ماذا يعني التفويض ؟
- خمسة أسئلة رئيسية لضمان التفويض الفعال :
- لماذا التفويض ؟
- ما الذي يجب تفويضه ؟
- لمن يجب التفويض ؟
- كيف يمكن التفويض ؟
- ما هي ضمانات التفويض الفعال ؟

ثالثاً : تعلم كيف تستخدم التليفون بفاعلية

■ بعض الإرشادات العامة للتعامل مع المكالمات الهاتفية :

- اسند عملية الرد على التليفون لمدير مكتبك كلما أمكن ذلك.
- طور أسلوب للتمييز بين نوعيات المكالمات.
- ضع قائمة بالمكالمات الهامة التي يجب عليك القيام بها يومياً.
- حدد الهدف من كل مكالمة والنقاط الرئيسية التي تود التحدث فيها
- أعد نفسك للمكالمات كما تعد نفسك للاجتماعات.
- حاول إجراء المكالمات في الأوقات المرنة من اليوم.
- حاول أن تنفذ اتصالاتك كلها معاً.. استخدم مدير مكتبك في تنفيذ أولويات الاتصال.
- استخدم مكبر صوت الهاتف حتى يمكنك إنجاز بعض الأشياء الأخرى في وقت الاتصال نفسه.
- تعرف على قواعد الاستخدام الفعال للهاتف.
- حاول السيطرة على الحوار من خلال استخدام بعض الجمل مثل:
- " هل هناك شئ ترغب في مناقشته قبل الذهاب للاجتماع؟"
- " توجد مكالمة على الخط الأخرى.. سوف أعود الاتصال بك في وقت لاحق"
- " يمكن مناقشة ذلك بالتفصيل في مكالمة أخرى إن شاء الله"
- " معذرة.. سأحاول الاتصال بك بعد الانتهاء من مقابلة أحد الضيوف ..الخ"
- حاول تسجيل نقاط المتحدث خاصة إذا كان شخصية هامة، حتى يمكنك التركيز في الرد عليها.
- ضع ساعة زمنية أمامك لمتابعة أوقات المكالمات

رابعاً : تعلم كيف تدير الاجتماعات بفاعلية

■ مظاهر الاجتماعات الفعالة

- وجود حاجة إلى الاجتماع من حيث المبدأ
- الإعداد والتحضير المسبق للاجتماع
- وضوح الهدف من الاجتماع
- وجود جدول أعمال وإطار زمني للموضوعات
- بدأ الاجتماع في الوقت المحدد
- عدم الانحراف عن موضوع الاجتماع
- القيادة الفعالة للجلسة
- المشاركة الإيجابية للأعضاء
- التعامل مع الأنماط السلبية من السلوك
- التوصل إلى نتائج محددة
- التقيد بجدول الاجتماع
- إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد

خامساً : تعامل بإيجابية مع الزائرين دون سابق موعد

■ بعض الإرشادات العامة للتعامل مع الزائرين دون سابق موعد

- ضع سياسة مكتوبة للتعامل مع الزيارات العارضة.
- تنمية مهارات مدير المكتب في مجال تصنيف الزائرين وتحديد أولويات مقابلة المسنول.
- حدد أوقات معينة للزيارات للفئات التي يمكنها التردد عليك.
- "استأذنيك في استكمال هذا التقرير وسأكون معك حالاً !!"
- حدد وقتاً معيناً لمرة واحدة في الأسبوع لأولئك الذين يرغبون في مقابلتك دون سابق موعد.. مع تحديد وقت المقابلة لكل فرد أو مجموعة من الأفراد.
- استخدم الإشارات غير اللفظية التي تعكس انشغالك وضيق الوقت

- علم مرعوسيك كيف يحترمون وقتك ووقت أنفسهم.
- أعرض الزيارة على من تتوقع أن يطيل الجلوس عندك حتى تتحكم أنت في وقت الزيارة.
- استخدم بعض العبارات المهذبة التي تشجع الآخرين على اختصار وقت الزيارة.
- " لى محاضرة بعد 5 دقائق؟"
- " سوف أضطر للاستئذان بعد دقائق لمقابلة رئيس الجامعة!"
- المتاح لديك مثل :
- " تجاهل النظر بعينيك كثيراً إلى الشخص الذي يحضر دون سابق موعد حتى تشعره بضيق الوقت المتاح لديك؟"
- " استمر في الوقوف حتى لا يجلس الطرف الآخر أو لا يضطر إلى الاسترخاء في جلسته."
- "ارفع سماعة التليفون وكأنك تخطط لإجراء مكالمة هامة، وفي انتظار انتهاء الزائر لإجراء هذه المكالمة."
- "انظر لساعتك بين الحين والآخر لإظهار مدى حاجتك للوقت أو تأثير الآخرين على وقتك."

سادساً: تخلص من المهام غير الضرورية

■ الإرشادات العامة للتخلص من المهام غير الضرورية

- لا تتردد في قول كلمة "لا" عند الضرورة.
- اقترح أشخاص آخرين للقيام بهذه المهمة.
- اظهر للآخرين أن إنجاز هذه المهام سوف يكون على حساب مهام أخرى أكثر أهمية.
- إذا كانت هذه المهام مسندة بواسطة الرئيس أسأله أى المهام أكثر أهمية من وجهة نظره.
- حدد المهام غير الضرورية وحاول التخلص منها إذا كان ذلك ممكناً.
- قدم الدليل على مدى ارتفاع التكلفة في حالة القيام بها أو مقدار الوفرة في التكلفة في حالة التخلص منها.
- قم بتفويض المهام الأقل أهمية لمرعوسيك أو مدير مكتبك إذا كان ذلك ممكناً.
- إذا كان من الصعب أو من غير المناسب تفويض تلك المهام ، فحاول القيام بها في الأوقات المرنة أو عندما تكون مجهداً.
- استخدم صلاحيات الوظيفة في تحويل المهام غير الضرورية إلى أشخاص آخرين أو وحدات تنظيمية أخرى.
- اعتذر عن عدم ملائمة الوقت لإنجاز هذه المهام عندما يكون ذلك ممكناً

سابعاً: قلص حجم الأعمال الورقية

■ الإرشادات العامة :

- التعامل مع المكاتبات مرة مرة واحدة وبتكريز
- تدوين الملاحظات على المستند الأصلي مع قيام السكرتير بالرد
- استخدام البريد الإلكتروني كلما كان ذلك ممكناً
- تنمية مهارات مدير المكتب في عرض البريد
- الاختصار في الكتابة

إدارة ضغوط العمل

○ هل يتوافر لديك الوقت الكافى لإنجاز كل ما ترغب فى تحقيقه؟

○ معنى الضغط :

• هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن تفاعل الفرد مع القوى الخارجية فى البيئة المحيطة والذي قد يترتب عليه آثارا

مادية أو نفسية أو سلوكية

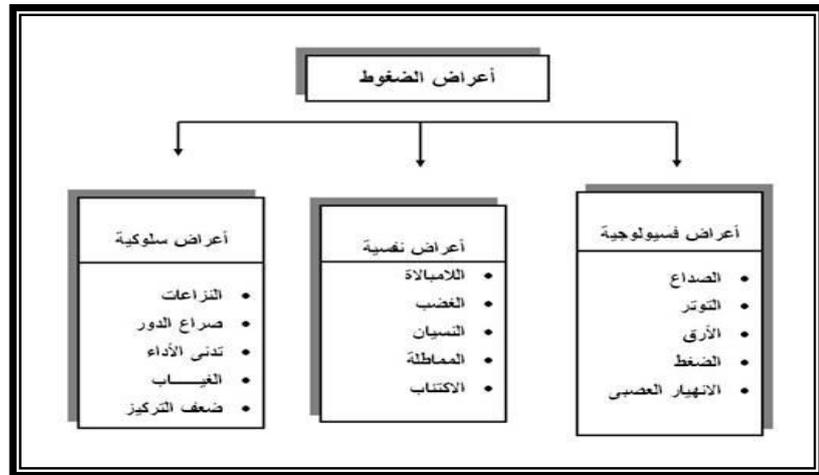
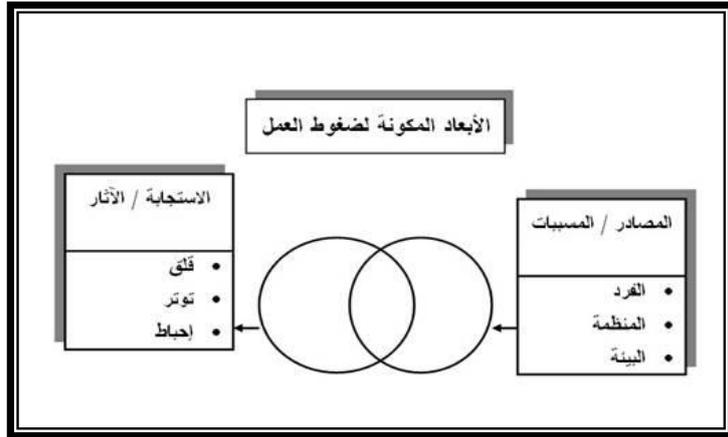
○ متى يعتبر الحدث الخارجى مصدراً للضغوط؟

○ التهديد المحتمل Potential Threat

○ الأهمية Importance

○ عدم التأكد Uncertainty

○ الفترة الزمنية Duration



الآثار الإيجابية للضغوط

- السرعة فى الإنجاز
- تشجيع التفكير الإبتكارى
- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو تفويض السلطة
- خلق التنافس الإيجابى بين العاملين
- خلق الإحساس بأهمية الوقت والعمل على الإدارة الجيدة له
- زيادة الإنتاجية

مراحل تطور ضغوط العمل

- المرحلة الأولى : مرحلة التنبيه بالخطر أو الإنذار

Alarm

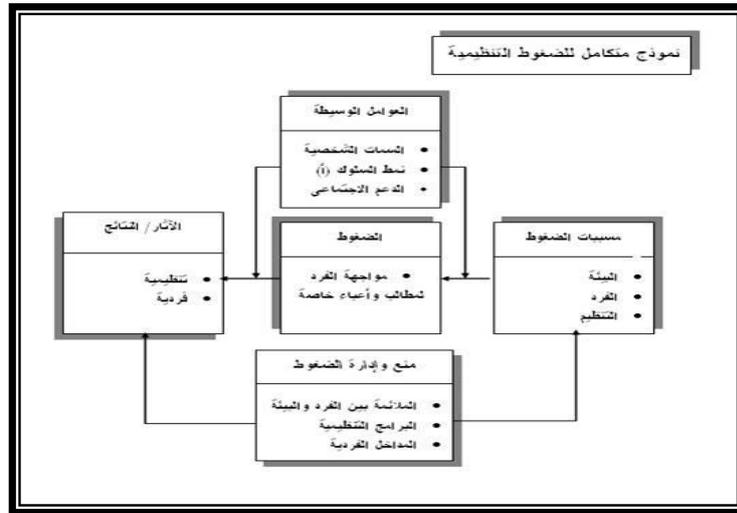
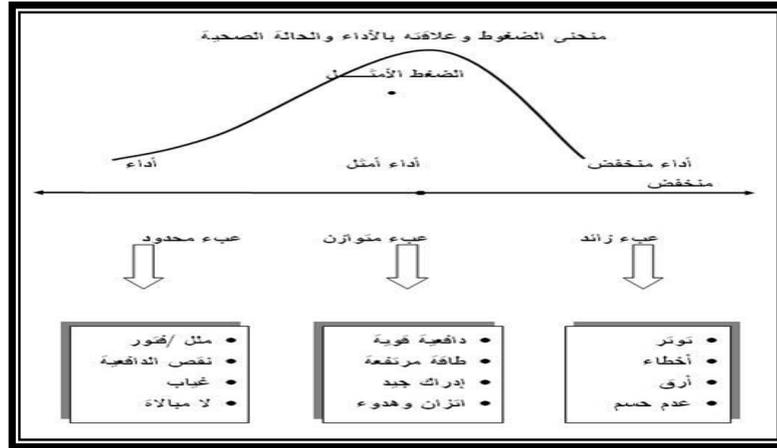
- المرحلة الثانية : مرحلة المقاومة

Resistance

- المرحلة الثالثة : الإجهاد أو الاستنزاف

Exhaustion

العلاقة بين مستوى الضغوط والأداء



أولاً : مصادر الضغوط

- * المصادر البيئية للضغوط
 - * المصادر الفردية للضغوط
 - * المصادر التنظيمية للضغوط
- المصادر البيئية للضغوط**
- الظروف الاقتصادية - الاتجاهات السياسية - المشاركة الاجتماعية
 - التطور التكنولوجي - أجهزة الرقابة الخارجية - تعدد الأدوار خارج العمل
 - التلوث البيئي - الطقس والمناخ - الزحام.. الخ.

المصادر الفردية للضغوط

- ✓ تعدد الحاجات والرغبات
- ✓ الرغبة في الإنجاز
- ✓ الأحداث الاجتماعية (الوفاة- الطلاق- المرض- الخلافات الزوجية)
- ✓ المسؤوليات الاجتماعية (متطلبات الأسرة مقابل متطلبات الوظيفة)
- ✓ المثاليات وفجوة الواقع
- ✓ فقدان السيطرة على الأمور (توجيه الأبناء مثلاً)
- ✓ تهديدات الطموحات
- ✓ الخوف من فقدان الوظيفة
- ✓ الإحالة للتقاعد أو المعاش

المصادر التنظيمية للضغوط

- تقادم المهارات - خطط تقليص الوظائف - الفلسفات الإدارية الجديدة (الجودة الشاملة مثلاً..)
- عدم التفويض - زيادة عبء العمل - ضعف المعايير الرقابية - ضعف أنظمة الاتصالات
- تفشي الصراعات - المغالاة في المركزية - سوء التخطيط - تعدد / تعارض الأهداف
- سوء تحديد الأولويات - تعدد المستويات التنظيمية - محدودية نطاق الإشراف
- صراع الدور - غموض الدور - تعدد المهام العاجلة

ثانياً : النتائج المترتبة علي الضغوط

■ الآثار الفردية الإيجابية :

- زيادة الدافعية للعمل - إرتفاع مستويات الأداء - الاستقرار الوظيفي
- السرعة في إنجاز الأعمال - تطوير العمل

■ الآثار الفردية السلبية :

- ضعف التركيز - القلق - التوتر - الإحباط - اللامبالاه - النزعة الفردية - الإكتئاب

■ الآثار التنظيمية الإيجابية :

- جودة إتخاذ القرارات - التفكير الإبتكاري - تشجيع العمل الجماعي - المناخ التنافسي الصحي
- زيادة الإنتاجية - تخفيض التكلفة

■ الآثار التنظيمية السلبية :

- إرتفاع التكلفة - دوران العمل - ضعف القدرة علي الإبتكار
- إنخفاض الإنتاجية - ضعف الولاء والى الإنتماء - إنخفاض جودة إتخاذ القرار

رابعاً: مداخل إدارة الضغوط

- المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغوط

- المداخل الفردية للتعامل مع الضغوط

- تعظيم التوافق بين الفرد وبيئة العمل

- فعالية برامج التوظيف	- توسيع مهام الوظيفة
- الأمان الوظيفي	- برامج التأقلم الاجتماعي
- المكافآت والعائد المادي	- التدريب والتطوير الوظيفي
- وجود إرشادات واضحة للعمل	- تبسيط مهام الوظيفة
- الإثراء الوظيفي	

برامج منع وإدارة الضغوط

- ✓ برامج الدعم المعنوي (الاتصالات - المساعدة - الدعم .. الخ)

- ✓ المساعدة في حل المشكلات

- ✓ إعادة تعديل المسار المهني

- ✓ برامج اللياقة الصحية

- ✓ برامج المشكلات السلوكية والعاطفية

- ✓ برامج الأمان الوظيفي (كيموايات - أشعة - إصابات .. الخ)

المداخل الفردية للتعامل مع الضغوط

✓ ممارسة الرياضة	✓ العبادة
✓ المشاركة في أنشطة النفع العام	✓ تغيير نوعية العمل
✓ الفحص الطبي المنتظم	✓ تغيير المنظمة
✓ التأمل	✓ بناء شبكة الدعم الاجتماعي (جماعات
✓ الإسترخاء	✓ صداقة)

Shuaa al-otaibi

المحاضرة 21

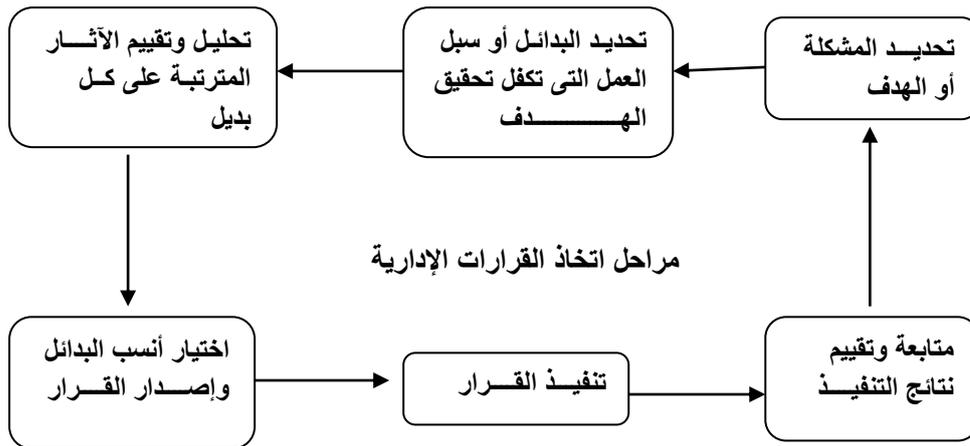
صنع القرارات في المشروعات الصغيرة

مفهوم القرار واتخاذ القرارات

يمثل اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية في أى منظمة ، فالمدير أو رئيس العمل فى أى موقع ما هو إلا صانع للقرارات . هذه القرارات يتم ترجمتها إلى أعمال أو مهام يقوم أفراد المنظمة بتنفيذها كل فى نطاق اختصاصه. والقرار فى حد ذاته لفظ بديل للاختيار (Choice) فالقرارات إذا ما هي إلا اختيارات من بين الحلول البديلة لمشكلة معينة أو من بين سبل العمل المتاحة لتحقيق هدف محدد.

أما عملية صنع القرارات فيقصد بها مجموعة متتالية من الخطوات أو الإجراءات التى تؤدي فى نهايتها إلى اختيار أنسب الحلول البديلة وإصدار القرار الخاص بتنفيذها .

ويوضح الشكل التالي المراحل الأساسية التى يمر بها صنع القرار الإداري .



بيانات أم معلومات ؟

أوضحنا فيما سبق أنه بدون توافر المعلومات الصحيحة لا يمكن أن تكون هناك قرارات سليمة كما لا يمكن التعرف على نتائج تلك القرارات حتى وإن تم اتخاذها عشوائياً . والحقيقة أن الكثيرون مازالوا يستخدمون لفظ البيانات كمرادف للفظ المعلومات رغم أن هناك اختلاف بين اللفظين فالبيانات لفظ مشتق من الفعل اللاتيني (Dare) وينطق (Do) ومعناه يبين أو يعطي ، ويستخدم هذا اللفظ لبيان أو إعطاء مجموعة من الحقائق أو الرموز والأرقام التى ليس لها معنى أو قيمة ولا تصلح بصورتها هذا كأساس لاتخاذ القرارات. أما لفظ المعلومات فمصدره الفعل اللاتيني (Informare) وينطق (Informo) ومعناه الإخبار أو الإبلاغ بشيء له معنى أو قيمة .

تصنيف القرارات:

يمكن تناول الأنماط المختلفة للقرارات حسب عدة معايير تبعاً للمواقف والحالات المختلفة التى يواجهها متخذ القرار . وبناء على ذلك فإننا سنتعرض للتصنيفات المختلفة للقرارات كالتالى:

تصنيف القرارات إلى استراتيجية وتشغيلية وإدارية .

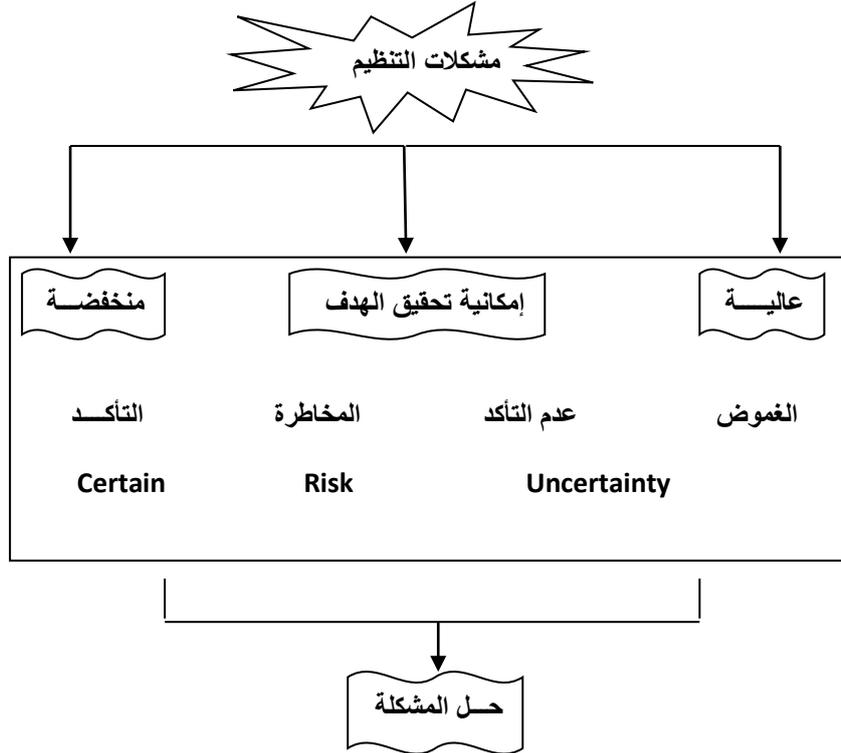
القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

Programmed and Non Programmed Decision

- القرارات المبرمجة .

- القرارات غير المبرمجة .

- القرارات بحسب المناخ السائد Decision Environment



حالة (1) : حالات التأكد Certainty: وتعني هذه الحالة أن جميع البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها صانع القرارات متاحة ويمكن الحصول عليها، فالمديرين لديهم كافة البيانات عن ظروف التشغيل والإنتاج والموارد، والتكاليف، والعقود، والاتفاقات ، وبالتالي فإن متخذ القرار لديه حالة من الاعتقاد التام بأن حالة ما أو موقف معين سوف يحدث على وجه التأكيد وهنا تكون مهمة متخذ القرار اختيار البديل الذي ينتج عنه أكبر منفعة.

حالة (2) حالات المخاطرة Risk : وتشير هذه الحالة أن ما سيجري في المستقبل ليس تحت سيطرة التأكد فالمعلومات والبيانات غير كافية ولذا فمتخذ القرار يحتاج إلى بيانات الماضي إلى جانب حاجته إلى التقدير والتوقع وبالتالي الاعتماد على الاحتمالات المتوقعة لحدوث كل حالة بناء على آراء الخبراء والمختصين .

حالة (3) حالات عدم التأكد Uncertainty : وتمثل تلك الحالة المواقف التي لا يستطيع متخذ القرار أن يحدد احتمالات حدوث كل حالة منها مستقبلاً ، ومن ثم تمثل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار أهم المعايير التي يمكن عليها لاتخاذ القرار كدرجة تفاؤله أو تشاؤمه أو درجة أسفه على عدم تبني قرار ما من عدمه

تصنيف القرارات إلى استراتيجية وإدارية وتشغيلية:

(1) القرار الاستراتيجي (Strategic Decision)

تتميز القرارات الاستراتيجية بالخصائص التالية:

- المركزية في المستويات العليا.
- يعتبر القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً.
- تتميز القرارات الاستراتيجية بعدم التكرار.
- قرارات قليلة نسبياً في عددها.
- قرارات تتعلق بالمدى الطويل.
- قرارات تتعلق بالمنظمة ككل.

قرارات تنظم العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية

(2) القرار الإداري Administrative Decision :

يتميز القرار الإداري بالخصائص التالية:

يتم اتخاذه داخل المنظمة لتسهيل عمليات الإنجاز، وبيان إجراءات تنفيذ الأعمال ، وتحديد كيفية الحصول على الموارد . تعتبر القرارات الإدارية هامة لاستقرار الهيكل التنظيمي، وتحديد مراكز السلطة والمسئولية، ومدي المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها بالمنظمة. تهتم القرارات الإدارية بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة، وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

(3) القرار التشغيلي : Operating Decision

يتميز القرار التشغيلي بالخصائص التالية:

تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص للمواد على العمليات، كذلك العاملين والآلات وفيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات . توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية . تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة ، أو مجموعة الوحدات ، من العمل أو الطاقة . عادة ما تكون القرارات التشغيلية لا مركزية ، حيث يتم اتخاذاها على مستوي الإدارة والأقسام التشغيلية كل حسب ظروفه ومتطلباته .

تتعلق القرارات التشغيلية بالمدي القصير ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية . تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية .

الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات :

مما لا شك فيه أن استراتيجيات الإنتاج في أى مشروع من المشروعات توضع في ضوء مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تمثل في مجموعها بيئة النظام الإنتاجي، وتقاس فعالية مدير الإنتاج والعمليات في اتخاذه للقرارات على أساس ابتكاريته ومهارته في تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي:

التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تحيط به .

التنبؤ بدرجة التغير المتوقعة في البيئة الداخلية أو الخارجية والاستعداد لمواجهةها.

استخدام القوي التي في إمكانه التحكم فيها لمصلحته ولتساعده على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية .

ومع أخذ الاعتبارات السابقة في الحسبان فإنه كثيراً ما يقع المديرون في بعض الأخطاء عند إصدارهم للقرارات . ويمكننا حصر أهم هذه الأخطاء في ثلاث أخطاء رئيسية هي:

1-اتخاذ القرارات المسكنة:

2-اتخاذ القرارات في وقت غير مناسب

3-اتخاذ القرار وعدم متابعة تنفيذه

صنع القرار الأخلاقي :

ولما كانت عملية صنع القرار عملية مركبة تتضمن العديد من المراحل، كل منها لها معاييرها الخاصة ، وأهم ما يمكن أن يؤديه المدير في المنظمة باعتبارها جوهر العمل الإداري ومحور نجاح الإدارة وغالباً ما تكون القرارات ناجحة بقدر ما تكون النتائج إيجابية وهي التي تفرق بين مدير كفاء وآخر غير كفاء ، ويوضع معايير أخلاقية لكل مرحلة من مراحل صنع القرار فإنه يمكن القول بأنها التي تفرق بين مدير أخلاقي ، وآخر غير أخلاقي . أو بين مستثمر أخلاقي وآخر غير أخلاقي

معايير صنع القرار الأخلاقي : (وهي كما يوضحها الشكل الأول)

* مرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة . وتتضمن المعايير الأخلاقية والعلمية التالية :

- التحديد الدقيق للمشكلة من موقع الشخص أو الأشخاص المتأثرين بها .

- مدي القدرة على التفرقة بين المشكلة والظاهرة ، أو بين الاسباب والنتائج .

- مدي القدرة على تحديد المشكلة الرئيسية والمشاكل الفرعية الناتجة عنها.

- مراعاة المعايير الخاصة بالمعلومات من حيث الدقة والموضوعية والشمول والتكلفة وغيرها .

- مشاركة المرؤوسين المتأثرين بالمشكلة بشكل مباشر أو غير مباشر .

- تحديد انعكاسات المشكلة على كافة جوانب المنظمة وعلى الأطراف المتأثرة بها .

- الشعور بالانتماء للمجتمع وللمنظمة عند تحديد المشكلة .

* مرحلة تحديد وتقييم البدائل أخلاقياً . وتتضمن المعايير التالية :

- تحديد أكبر عدد من البدائل المتاحة للقرار .

ثانياً : معايير عدم التأكد :

وفي حالة عدم التأكد قد يعجز الباحث عن تخصيص احتمالات للحالات المتوقعة بل أنه يواجه صعوبة كبيرة في تحديد تلك الحالات وفي حالة صعوبة تحديد الحالات المتوقعة (حجم الطلب) فإن جهداً إضافياً يجب أن يبذل في سبيل الحصول على معلومات كافية عن تلك الحالات قبل محاولة اتخاذ أى قرار بشأن الاستراتيجية المناسبة. ومتى أمكن التوصل إلى تقدير الحالات المتوقعة فإنه يمكن الاستعانة بعدد من المعايير في المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة. ولا يمكن القول بأن معياراً ما من هذه المعايير يفضل المعايير الأخرى إذا أن الاختيار فيما بينهما يتوقف على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار، وقيمه ومعتقداته، درجة تفاؤله وأيضاً درجة تحفظه في اتخاذ القرارات. وفيما يلي نعرض لأهم هذه المعايير باستخدام بيانات المثال السابق .

- (1) معيار التفاؤل التام .
- (2) معيار التفاؤل .
- (3) معيار التشاؤم .
- (4) معيار الأسف .

Shuaa al-otaibi

الواجب الاول**السؤال الأول:**

كل مايلي من خصائص المشروعات الصغيرة فيما عدا

ارتفاع التكاليف الرأسمالية نسبياً

استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها

التخصص في الإدارة

تواضع المستوى التكنولوجي

السؤال الثاني:

يعتبر كل مايلي من معوقات البيئة الخارجية للمشروعات الصغيرة ما عدا

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 ما سبق

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

لا يوجد 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:-

معيير العمالة.

معيير الملكية.

معيير التكنولوجيا.

معيير 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 تعيبتها 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 ماعدا:

حل مشكلة البطالة.

تلبية احتياجات السوق المحلي.

نقل التكنولوجيا.

اعداد العمالة الماهرة.

الواجب الثالث

1- من أهم العناصر التي يتضمنها مفهوم القيادة مايلي:

القدرة على التأثير

القدرة على الاتصال

القدرة على تحقيق الأهداف

جميع ماسبق

2- القائد كما يراه المرؤوسون يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية ما عدا:

العدالي بين المرؤوسين

الاهتمام بالعمل والأداء

الحزم والموضوعية

تحقيق الأهداف الشخصية للقائد

3- اعتماد القائد على السلطة الرسمية كأداة للتحكم والسيطرة تشير إلى القيادة:

الأوتقراطية

الديمقراطية

الفوضوية

لاشيء مما سبق

4- الاعتماد على العلاقات الإنسانية كأساس للعمل يعد من خصائص القيادة:

الأوتقراطية

الديمقراطية

الفوضوية

لاشيء مما سبق

5- القيام بالعمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة يشير إلى:

الإدارة

إدارة الجودة الشاملة

القيادة

لاشيء مما سبق

6- من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

التزام الإدارة العليا

التركيز على العميل

التطوير المستمر

جميع ماسبق

7- يتم قياس الجودة عن طريق:

قسمة الأداء على التوقعات

طرح الأداء على التوقعات

حاصل جمع الأداء على التوقعات

لاشيء مما سبق

8- وفقا لمعادلة قياس الجودة تعتبر جودة السلعة مرتفعة عندما:

يكون الناتج واحد صحيح

يقل الناتج عن واحد صحيح

يزيد الناتج عن واحد صحيح

لاشيء مما سبق

الاختبار الفصلي

السؤال 1: من أهم سمات السياسات الناجحة للمشروع الصغير:

الثبات والجمود

التغيير المستمر

التوازن بين الثبات والمرونة

لا شيء مما سبق

السؤال 2: عادة تأخذ صورة جامدة وغير مرنة في شكل أوامر والخروج عليها يعرض الشخص للعقاب تشير إلى :

القواعد

السياسات

الخطط

الإجراءات

السؤال 3: من أهم السمات الرئيسية لرسالة المشروع الصغير:

الموضوعية

البساطة

التكيف مع البيئة

جميع ما سبق

السؤال 4: تتميز المشروعات الصغيرة بتوفير العديد من فرص العمل لفئات الشباب المتعددة.

صواب

خطأ

السؤال 5: تعتمد المشروعات الصغيرة إلى حد كبير على الإمكانيات المحلية المتاحة.

صواب

خطأ

السؤال 6: السبب الجوهري لإنشاء المشروع الصغير والذي يحدد هويته وتميزه عن المشروعات الأخرى يقصد بها:

الرسالة

الرؤية

الخطة

لا شيء مما سبق

السؤال 7: يعتبر كل ما يلي من ايجابيات المشروعات الصغيرة ما عدا-:

تمثل عبئاً على المرافق والبنية الأساسية للدولة.

تجميع المدخرات المحلية وتحويلها الى استثمار.

النمو و التطور الذاتي للمستثمر.

التمشى مع اتجاهات النمو الاقتصادى فى المستقبل.

السؤال 8: الدوافع الشخصية لاختيار الاستثمار الحر كمهنة لتحقيق النجاح والتميز تشير إلى:

الحاجة للإنجاز.

الحاجة للاستقلال.

الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة .

الميل للضبط الداخلي.

السؤال 9: يعتبر كل ما يلي من المشاكل المعوقة للمشروعات الصغيرة ما عدا -:

الضرائب.

التسويق.

التكنولوجيا .

التمويل.

السؤال 10: تتسم المشروعات الصغيرة بمحدودية متطلبات التكنولوجيا.

صواب

خطأ

السؤال 11: المستثمر الصغير هو الشخص الذي يوجه بكفاءة الموارد بما يساعده على *استغلال الفرص المتاحة طبقاً لوجهة

نظر:

مدخل السمات

المدخل البيئي .

المدخل السلوكي.

المدخل المعاصر

السؤال 12: الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء عمل معين يقصد بها:

*السياسات

الإجراءات

القواعد

لا شيء مما سبق

السؤال 13: الصياغة المكتوبة بصورة محددة وواضحة والتي تتضمن *وتخصيص الموارد وجدولة الأنشطة وبيان كيفية ممارستها

لتحقيق أهداف * المشروع الصغير يقصد بها:

الأهداف

الرسالة

الرؤية

الخطأ

السؤال 14: تعمل المشروعات الصغيرة على زيادة دخول الأفراد الذين يعملون فيها، وتحويلهم من فئات محتاجة الى فئات منتجة.

صواب

خطأ

السؤال 15: تسيطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة على نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي الصناعي في اغلب بلدان العالم فيما

عدا.:

لاشيء مما سبق.

البلاد الغنية بالموارد الطبيعية .

البلاد الفقيرة.

البلاد المتقدمة صناعيا

السؤال 16: مع التقدم الاقتصادي وتطوره تقل فعالية المشروعات الصغيرة في التنمية.

صواب

خطأ

السؤال 17: هناك أربعة جوانب رئيسية في نموذج الاستثمار الناجح وهي كل مايلي ماعدا-:

قبول المنتج (سلعة / خدمة) في السوق .

جاذبية الصناعة

تسعير المنتج في السوق .

خصائص المستثمر الحر.

السؤال 18: تعرف مؤسسة النقد السعودي المشروعات الصغيرة اعتمادا على معيار وحيد.

صواب

خطأ

السؤال 19: كل مشروع يقوم بشراء سلعة ثم *تعبئتها أو تغليفها ومن ثم *إعادة بيعها بقصد الحصول على ربح يعتبر من:

المشروعات الإفتراضية

المشروعات التجارية.

المشروعات الأنتاجية .

المشروعات الخدمية.

السؤال 20: النتيجة المراد تحقيقها مستقبلا في تاريخ معين يقصد بها:

الخطة

الهدف

الرسالة

لا شيء مما سبق

السؤال 21: يعتبر كل ما يلي من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة ماعدا:
عدم ارتباط المشروعات باتحادات ترعى مصالحها .

نقص البنية التحتية.

المنافسة الشديدة.

نقص جهات التمويل

السؤال 22: الأنشطة الذهنية التي تعتمد على قدرة مدير المشروع الصغير على تصور الشكل المقترح للأنشطة اللازمة لتحقيق
الأهداف تشير إلى :

التنظيم

التخطيط

الرقابة

التوجيه

السؤال 23: قدرة المستثمر على التوقع و السيطرة على الأحداث، وتقادي الوقوع في المشكلات يقصد بها:

الحاجة للإنجاز .

الحاجة للاستقلال.

الإبداع .

المبادرة

السؤال 24: إن طبيعة المشروعات الصغيرة لا تتلاءم مع متطلبات عمل المرأة

صواب

خطأ

السؤال 25: تؤثر المشروعات الصغيرة في دعم ورفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات الكبيرة عن طريق كل مايلي ماعدا:-
انشاء نظام التعاقد من الباطن.

اعداد العاملة الماهر.

خفض تكاليف الانتاج.

نقل التكنولوجيا.

السؤال 26: يختلف مفهوم المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقا لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية.

صواب

خطأ

السؤال 27: من أهم الشروط اللازم توافرها في أهداف المشروع الصغير:

البساطة والوضوح

القابلية للقياس

القبول

جميع ما سبق

السؤال 28: لا يوجد اختلاف بين المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى والدول النامية.

صواب

خطأ

السؤال 29: تتميز المشروعات الصغيرة بكل الخصائص الآتية ما عدا:-

ارتفاع المستوى التكنولوجي.

الانتشار الجغرافي الواسع

استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها.

التخصص النسبي في الإدارة.

السؤال 30: لا تساهم المشروعات الصغيرة في تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع.

صواب

خطأ

السؤال 31: إن نجاح المستثمر يعتمد على محورين رئيسيين هما؛ الإحساس بالفرصة و اغتنام الفرصة وفقا لوجهة نظر:

مدخل السمات .

المدخل البيئي.

المدخل السلوكي .

المدخل المعاصر.

السؤال 32: المدخل الذي ينظر لعملية الاستثمار باعتبارها سلوكا إداريا وليس مجرد خصائص يتمتع بها المستثمر:

مدخل السمات

المدخل البيئي.

المدخل السلوكي

المدخل المعاصر.

السؤال 33: على الرغم من قلة عدد العاملين في المشروع الواحد إلا أن تعدادها الكبير وانتشارها الواسع يجعلها تساهم في علاج مشكلة البطالة.

صواب

خطأ

السؤال 34: تعتبر خليطاً من السياسات والإجراءات والقواعد ولها بداية ونهاية محددة يقصد بها

الاهداف

الخطط

البرامج

لا شيء مما سبق

السؤال 35: ورشة ذات ملكية فردية أو تضامن ، يعمل بها أقل من 10 عمال، يستخدمون معدات بسيطة ومستلزمات إنتاج محلية.

مشروع متوسط .

المشروع الصغير المنزلي .

المشروع الصغير الحرفي .

مشروع كبير .

السؤال 36: يساهم المشروع الكبير في كل مايلي ما عدا-:

حل مشكلة البطالة .

تلبية احتياجات السوق المحلي .

نقل التكنولوجيا

اعداد العمالة الماهرة .

السؤال 37: باتت المشروعات الصغيرة واحدة من أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الصناعية والنامية على حد

سواء .

صواب

خطأ

السؤال 38: أدت كل العوامل الآتية على زيادة فرص العمل الحر ما عدا-:

العولمة الى زيادة فرص التجارة الدولية .

التجارة الالكترونية .

الضرائب .

النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد .

السؤال 39: غالباً يكون مستهلكي منتجات المشروعات الصغيرة في حدود منطقة تواجد المشروع.

صواب

خطأ

السؤال 40: يسعى المستثمر الى بناء سمعة طيبة * لمشروعه الصغير:

في مرحلة البداية.

في مرحلة النمو.

في مرحلة النضج

في جميع المراحل

السؤال 41: تتسبب المشروعات الصغيرة والمتوسطة* في كثير من المشاكل شديدة الارتباط بالمواطن، مثل الامن الغذائي* والكسائي.

صواب

خطأ

السؤال 42: لا يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على جميع المؤسسات.

صواب

خطأ

السؤال 43: الخطوط العامة الإرشادية التي تعمل كمرشد لكافة التصرفات والقرارات في المشروع الصغير يقصد بها :

الخطط

السياسات

التوجهات

لا شيء مما سبق

السؤال 44: أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة و المشروعات الكبيرة كل ما يلي ما عدا-:

معيار عدد العاملين .

معيار رأس المال.

معيار المستوى التكنولوجي .

معيار الثقافة التنظيمية.

السؤال 45: تعمل المشروعات الصغيرة على كل مايلي ما عدا-:

التكامل الصناعي مع الصناعات الكبيرة.

زيادة الأعباء على المواطنين.

اعداد العمالة الفنية المدربة.

خلق اسواق كبيرة لمنتجات محلية.

السؤال 46: يتسم المستثمر الحر بكل مايلي ما عدا-:

القدرة على توقع المشكلات .

التوجه بالإنتاج .

القدرة على التحدي .

الميل نحو المقامرة

السؤال47:المدخل الذي يفترض أن النزعة الاستثمارية للمستثمر الصغير ترجع للتعليم والخبرة والخلفية الأسرية هو:

مدخا السمات.

المدخل البيئي.

المدخل السلوكي.

المدخل المعاصر

السؤال48:يتميز المشروع الصغير بأن استثماراته محدودة كما أن تكلفة رأس المال المستثمر في أصوله الثابتة والمتغيرة مرتفعة

نسبياً .

صواب

خطأ

السؤال49:تتميز المشروعات الصغيرة بالانتشار الجغرافي الواسع الذي يجعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان.

صواب

خطأ

السؤال50:وجود خصائص الاستثمار لدى البعض، دون البعض الآخر، يرجع إلى أن المستثمر يتأثر بالثقافة وذلك وفق المدخل

السلوكي

البيئي

السمات

المعاصر

السؤال51:يعد كل مايلي من المعوقات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي ماعدا:

المزايا والتسهيلات المقدمة للحكومات .

ضعف التدريب والتأهيل.

عدم استكمال الأطر التشريعية والهيكلية

عدم توفر قاعدة بيانات إحصائية تتبع نمو المشروعات.

السؤال52:يوجد حد فاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وذلك لعدم اختلاف التعاريف من جهة الى اخرى وكذلك

المعايير .

صواب

خطأ

السؤال53:المدخل الذي يفترض أن المستثمر الصغير توجد لديه خصائص شخصية معينة تقوده لاختيار مستقبله الاستثماري:

مدخل السمات .

المدخل البيئي.

المدخل السلوكي .

المدخل المعاصر

السؤال54:يعد كل مايلي من الاسباب الداخلية لفشل المشروعات الصغيرة ماعدا:

ضعف القدرات الادارية.

عدم توافر الخبرة.

التضخم .-

نقص مهارة العمال

السؤال55:قيام أحد المستثمرين بإنشاء مطعم لتقديم الوجبات الغذائية يندرج ضمن-:

المشروعات الصناعية.

الأعمال الأولية.

المشروعات الخدمية.

الصناعات التحويلية.

السؤال56:يعتبر المشروع الصغير ذو أهمية كبيرة حيث انه:

يساهم في اعداد العمالة الماهرة.

يساهم في حل مشكلة البطالة.

يغطي جزء من الاحتياجات المحلية.

جميع ما سبق .

السؤال57:يتميز العامل في المشروعات الصغيرة بعدم قابليته للتطور والتنمية.

صواب

خطأ

السؤال58. : لا يحتاج المشروع الصغير إلى عدد كبير من العمال ليبدأ نشاطه بقدر ما يحتاج إلى مهارة أولئك العمال.

صواب

خطأ

السؤال59:هو الفرد الذي يرى الفرص التي لا يراها الآخرون ، ويوجه موارده لاستغلال هذه الفرص.

المستثمر الحر

المدير

القائد

المسوق

السؤال60:من بين أسباب فشل المشروعات الصغيرة:

القواعد والقوانين الحكومية .

المنافسة

نقص خبرة المستثمر الشاب

جميع ما سبق

اللهمّ إنّي استودعتك ما علّمتني، وأسألك أن تذكّرني به عند حاجتي إليه، وما توفّيقني إلاّ بالله عليه توكلت وإليه أنيب.

اعداد :

بنت ابوها & shuaa al-otaibi