



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY
عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
إدارة أعمال - المستوى السابع
لعام 1440هـ / 2018م

مشروع التخرج



الدكتور
سيد حسن سيد

إعداد وتنسيق
أسوم ♥

المحاضرة الأولى

"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 المستخدمة في تعريفها
- 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 إمكانياتها 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
- تعرف منظمة العمل الدولية الصناعات الصغيرة بأنها الصناعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال والصناعات المتوسطة التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عامل، وما يزيد عن 99 يعد صناعات كبيرة.
 - وفي اليابان المشروع الصغير أو المتوسط يعمل به أقل من 300 عامل في مجال التصنيع، وأقل من 100 عامل في مجال تجار الجملة، و50 عامل في مجال تجارة التجزئة.
 - أي ان اليابانيين جمعوا بين عدد العاملين ونوع المجال الذي يعملون فيه.
 - يعتمد البنك الدولي تعريفا للمشروعات الصغيرة بأنها التي يعمل بها حتى 50 عامل 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 عامل 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 نشاطا اقتصاديا إنتاجيا أو تجاريا أو خدميا ولا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملا.
 - أما المشروع الجزائري فقد عرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار

الصنف	عدد الأجزاء	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 مليار دج	من 100 مليون دج إلى 500 مليون دج

الدولة	الحد الأدنى	الحد الأعلى
الولايات المتحدة	250	1000
إيطاليا - فرنسا	1	500
اليابان	20	300
السويد	1	200
كندا وأستراليا	1	99
بلجيكا والدنمارك	1	50
البنك الدولي	10	50
منظمة العمل الدولية	10	50
المملكة العربية السعودية	1	20
مصر	9	50
السودان	9	20
العراق	1	9
غانا	1	9

- تعرف مؤسسة النقد السعودية المؤسسات الصغيرة بأنها 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 20 عاملاً ورأس المال لا يتجاوز عن 10 ملايين ريال أو ما يعادلها.

❖ اعتمد تعريف مؤسسة النقد السعودية على عدة معايير لتمييز المشروع الصغير وهي:

1. الملكية
2. اتخاذ القرار
3. حصة السوق
4. رأس المال
5. عدد العمال

(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 البشري 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.
10. توحيد الإدارة والملكية معاً.
11. يتم الحصول على رأس المال من المالك او من مجموعة صغيرة من المالكين
12. لا يوجد تخصص او تقسيم نوعي محدد للأنشطة داخل المنشأة الصغيرة
13. بساطة طرق أو أساليب الانتاج والتوزيع
14. التركيز على الأسواق المحلية
15. المالكون والعاملون محليون
16. صعوبة حصول المنشأة على التمويل من الأسواق المالية المنظمة
17. ليس للمنشأة دور بارز في القطاع الذي تعمل فيه فهي لا تهيمن على حركته او عملياته او مخرجاته

1) انخفاض التكاليف الرأسمالية نسبياً:

- يتميز المشروع الصغير بأن استثماراته محدودة كما أن تكلفة 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 في توفير المزيد من فرص العمل

3) تواضع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة:

- تتسم المشروعات الصغيرة بمحدودية متطلبات التكنولوجيا
- 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:

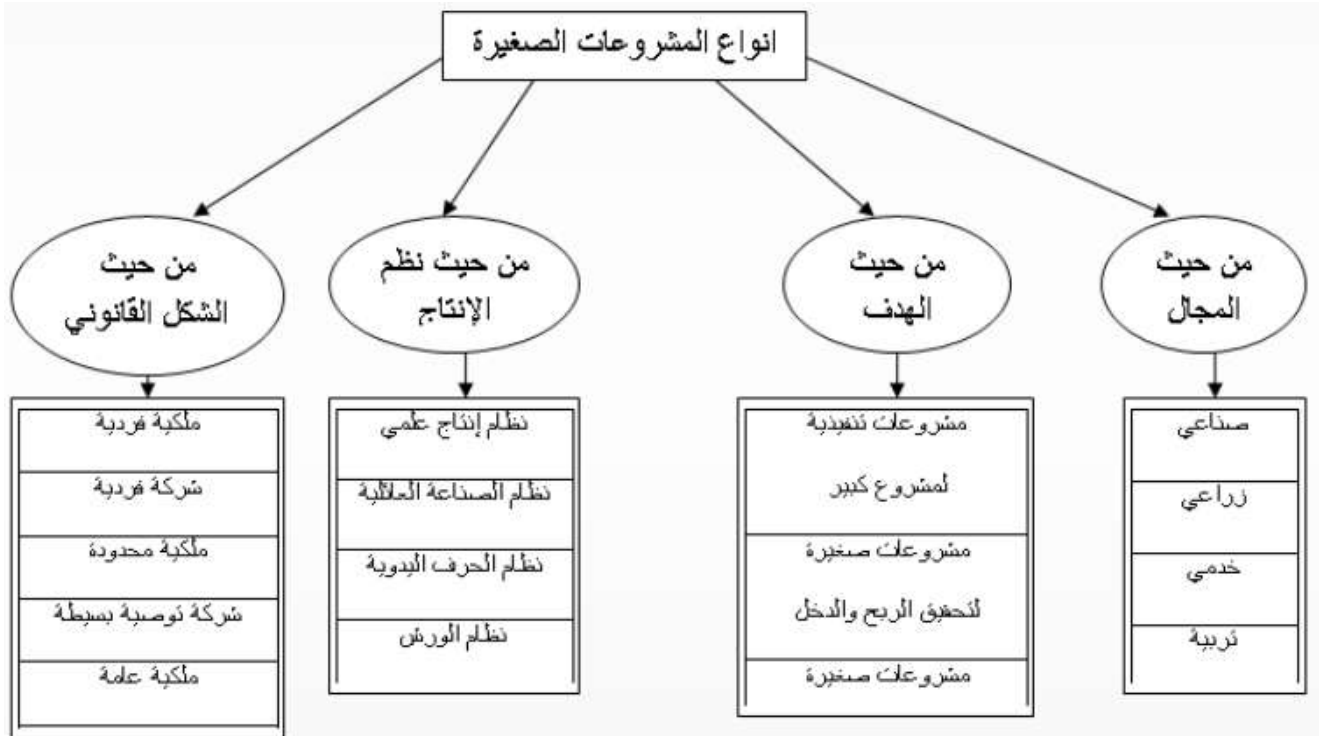
- تتميز المشروعات الصغيرة بالانتشار الجغرافي الواسع الذي جعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان وذلك نظراً لانخفاض تكاليف تأسيسها من جهة ومحدودية إنتاجها من جهة أخرى
- حيث غالباً ما يكون مستهلكي هذا الإنتاج في إطار وحدود منطقة إقامة المشروع، الأمر الذي سئدعي تلبية احتياجات المجتمع المحلي بتأسيس المزيد من هذه المشروعات، الأمر الذي يسأعد 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



❖ **يمكن 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 يصنف المشروعات الصغيرة في مجال الصناعة تحت مسمى الصناعات الصغيرة إلى:**

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

4) **أهمية المشروعات الصغيرة**

- 1) **تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية والخدمية والسلعية الفكرية**
- 2) **تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي**
- 3) **تساهم في إعداد العمالة الماهرة**
- 4) **تشارك في حل 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، تجارية، 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 الأثرياء والمشاهير في العالم نجد أنهم قد بدءوا بمشاريع صغيرة ثم أصبحوا من الشركات العملاقة.**
- 10) **باتت المشروعات الصغيرة كأداة من إحدى أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأحد أهم عناصر الاستراتيجية في عمليات التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم الصناعية والدول النامية على حد سواء. وأن هذه الشركات لديها قدرة على الاستجابة لمتغيرات السوق والتطور السريع لحركة العرض والطلب وبتت فرصها بالنمو والبقاء أكبر من الشركات الكبيرة ذات المرونة الأقل.**
- 11) **إعداد الرواد ((Entrepreneurs)) 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.**

5) المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة

1- صعوبات تسويقية وإدارية

- انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المشروعات الصناعية وهو ما يؤدي الى ضعف الكفاءة التسويقية
- عدم وجود منافذ تسويقية منتظمة لتعريف المستهلك المحلي والمستهلك الخارجي بمنتجات المشاريع
- عدم توافر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية
- عدم اتباع الأساليب الحديثة في الإدارة
- نقص المعلومات والإحصاءات المتاحة لدى هذه المشروعات

2- صعوبات فنية

- استخدام أجهزة ومعدات قد تكون بدائية او اقل تطوراً
- ضعف أساليب الصيانة
- عدم اتباع المعايير الفنية والهندسية المتبعة في الأسواق الدولية
- الاعتماد على خبرة أصحابها

3- صعوبات تمويلية

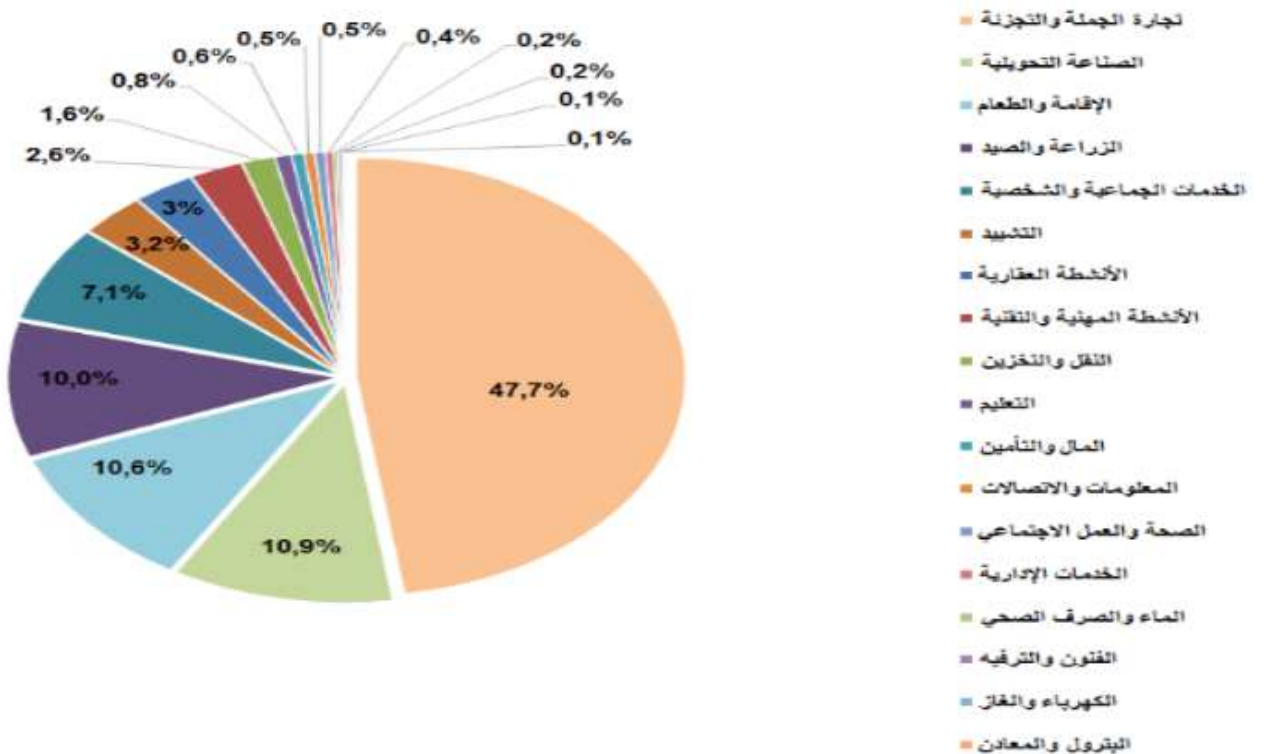
- الاعتماد على التمويل الذاتي
- ضعف زيادة رؤوس أموالها عن طريق طرح أسهم مالية
- تردد الجهات المصرفية في منح المشروعات قروضاً ودعم مادي

4- صعوبات تتعلق بالسوق والمنافسة

- عدم القدرة على التوسع والنمو
- عدم القدرة على الاعتماد على وفورات الإنتاج الكبير

❖ توزيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية عام 2017

توزيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية حسب النشاط الاقتصادي عام 2017



❖ عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية حسب النشاط الاقتصادي بنهاية عام 2017

عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية حسب النشاط الاقتصادي		
النشاط الاقتصادي	العدد	النسبة من الإجمالي
تجارة الجملة والتجزئة	٤٥٢٩٣٢	٤٧,٧ %
الصناعة التحويلية	١٠٣٦٥٢	١٠,٩ %
الإقامة والطعام	١٠٠٢٨٢	١٠,٦ %
الزراعة والصيد	٩٤٦٠١	١٠,٠ %
الخدمات الجماعية والشخصية	٦٧٣٥٨	٧,١ %
التشييد	٣٠٨٦٤	٣,٢ %
الأنشطة العقارية	٢٨٠٧٦	٣,٠ %
الأنشطة المهنية والتقنية	٢٤٦٩٩	٢,٦ %
النقل والتخزين	١٥٤١٩	١,٦ %
التعليم	٧٧٦٢	٠,٨ %
المال والتأمين	٥٣٣٠	٠,٦ %
المعلومات والاتصالات	٤٦١٧	٠,٥ %
الصحة والعمل الاجتماعي	٤٥٥٨	٠,٥ %
الخدمات الإدارية	٤١٨٠	٠,٤ %
الماء والصرف الصحي	٢١٩٥	٠,٢ %
الفنون والترفيه	٢١٥٢	٠,٢ %
الكهرباء والغاز	٦٨٢	٠,١ %
البتترول والمعادن	٥٠٢	٠,١ %
الإجمالي	٩٤٩٨٦٠	١٠٠,٠ %

المحاضرة الثانية

"دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية"

1) الفرق بين المشروعات الصغيرة والأحجام الأخرى من المشروعات

الأحجام المختلفة للمشروعات الصناعية وخصائصها

عوامل مقارنة	الصناعات الصغيرة			الصناعات المتوسطة	الصناعات الكبيرة
	صناعات صغيرة جداً		صناعات صغيرة		
	صناعات منزلية	صناعات بيئية وحرفية	بالمصنع		
المكان	المنزل	الورشة	المصنع	المصنع	المصنع
الملكية	فردية	فردية او تضامن	فردية / شركات أشخاص	شركات اشخاص / أموال	شركات أموال
عدد العمال	أقل من 5	أقل من 10	10 - 50	51 - 100	أكثر من مائة
درجة الآلية	يدوية	يدوية وآلات بسيطة	يدوية ونصف آلية	نصف آلية او آلية	الآلية
السوق	أسرة ومعارف او أسر منتجة	الحي والأسر المنتجة	السوق المحلي اساساً	السوق المحلي والدولي	السوق المحلي والدولي
المواد الخام	محلية ورخصيه	محلية	محلية ومستوردة احياناً	محلية ومستوردة	محلية ومستوردة

❖ ويتضح من الجدول السابق التعاريف الآتية:

- ✓ المشروع الصغير المنزلي: مشروع فردي بالمنزل يعمل به أقل من خمسة عمال يستخدمون معدات يدوية ومستلزمات انتاج محلية وتسوق منتجات للأسرة والمعارف
- ✓ المشروع الصغير الحرفي: ورشة ذات ملكية فردية او تضامن يعمل بها أقل من 10 عمال يستخدمون معدات بسيطة ومستلزمات انتاج محلية وتسوق منتجاته بالمنطقة المحيطة بها
- ✓ المشروع الصغير: "مصنع ملكية او شركة يعمل به من 10 - 50 عاملاً يستخدمون الات نصف الآلية"

2) مزايا المشروعات الصغيرة

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

(1) أعداد العاملة الماهر.

غالبا ما يعمل بالمشروعات الصغيرة عمالة غير ماهرة، والتي تترك المصانع الكبيرة التي تجتذبها بالأجور المرتفعة والمزايا الأفضل.

(2) انشاء نظام التعاقد من الباطن.

في العديد من الدول لتخفيض تكاليف وزيادة القيمة المضافة، تصبح الصناعات الصغيرة مكملة 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 يصابها 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.

3 دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية

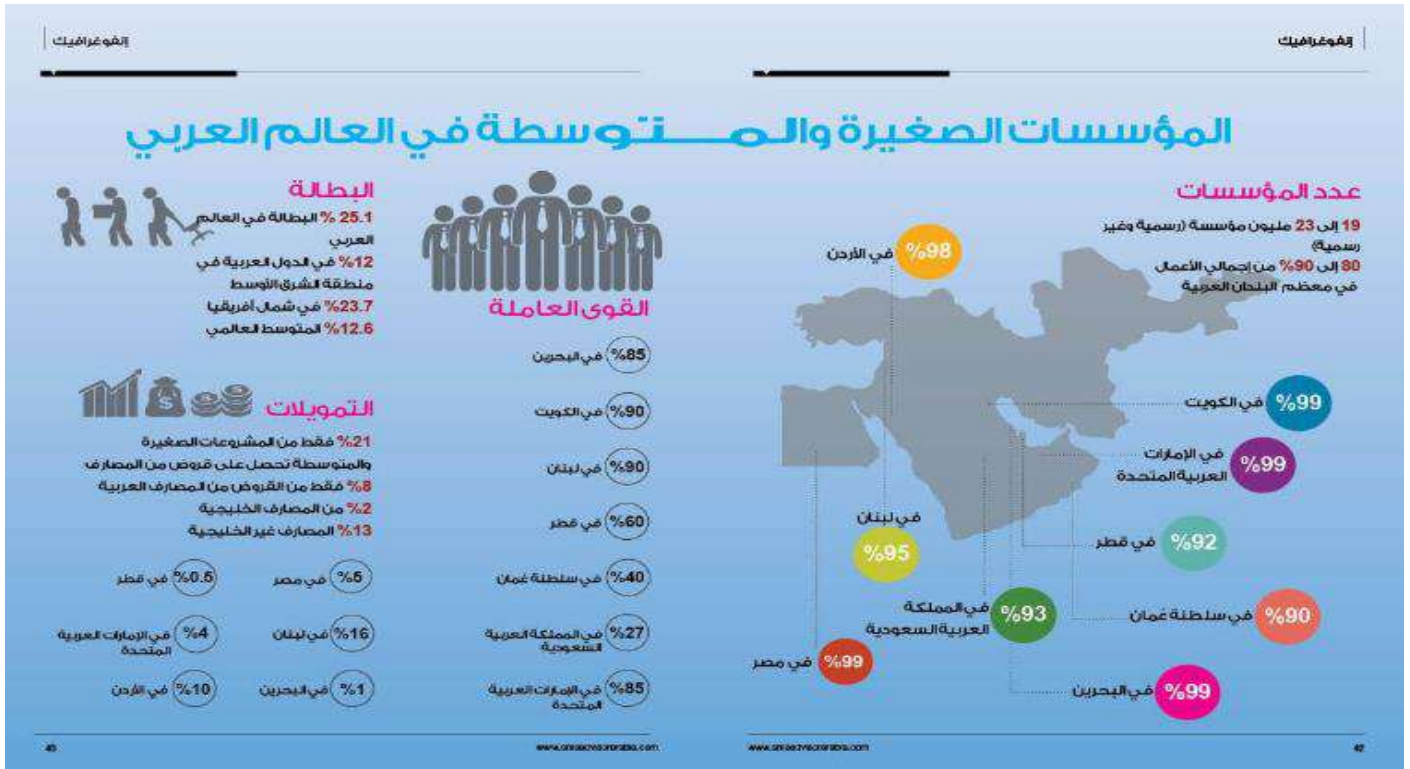
- ✓ تسيطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة على نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي الصناعي في أغلب بلدان العالم.
- ✓ شكلت المنشآت الصناعية التي يعمل ها أقل من 10 أفراد نسبة تتراوح ما بين 70-80% من اجمالي عدد المنشآت الصناعية في العالم.
- ✓ مع التقدم الاقتصادي وتطوره تزداد فعالية المشروعات الصغيرة في التنمية.

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 لأصحابها لتطلع لنمو الدافع الشخصي.
- الامتلاك يؤدي الى الحصول على دخل أفضل، 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 ذوي 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 عالميا نحو التخصص، مما يشهد تطوراً واضحاً لمشروعات الصغيرة والمتوسطة كأساس للنمو الاقتصادي.

❖ هناك بعض السلبيات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في:

تلوث البيئة:

نتيجة انتشار الصناعات المعدنية، والتجارة، المدابغ والصناعات الجلدية له اثار على مرافق والبنية الاساسية، وينتج عنها خسارة مادية ضخمة.



مساهمة قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي

أكبر 15 اقتصاد

ترتيب الناتج المحلي الاجمالي

نسبة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي في أكبر اقتصادات العالم وفي المملكة



إعداد: أسوم ♥

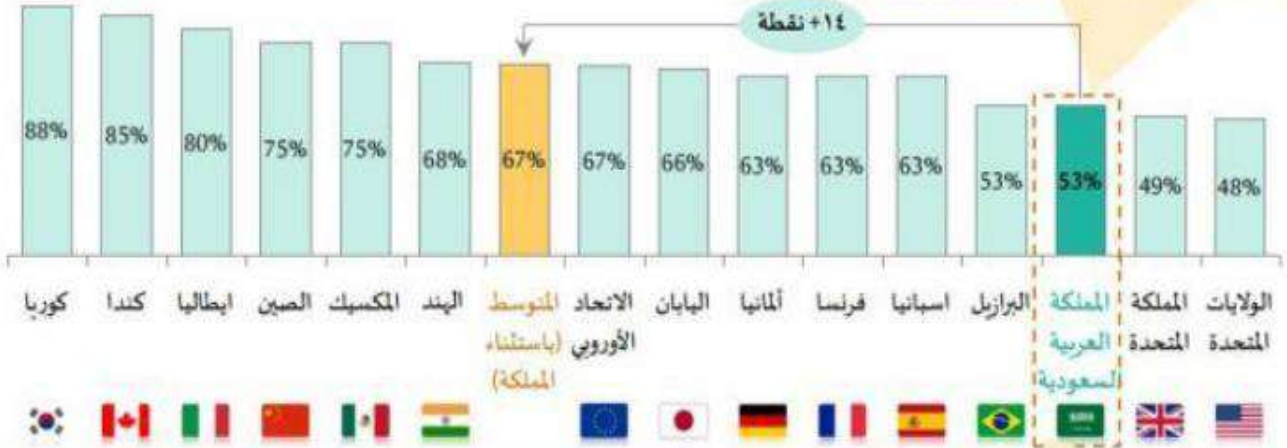
دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في توليد الوظائف

أكبر ١٥ اقتصاد

تعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية للتوظيف

نسبة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التوظيف

تساهم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التوظيف ٢,٥ ضعف أكثر من مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي (مدقوقة بانخفاض في القيمة المضافة، والعمالة ذات التكلفة المنخفضة)



من المرجح أن تصبح المنشآت الناشئة الراقدة الرئيسية للفرص الوظيفية للشباب السعودي في السنوات القادمة

مصدر: موزا من مجلة الإحصاءات أن النسبة (٥٧%)
علماء بان ذلك حسب التعريف القديم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

- عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية في عام 2017 بلغ 950 ألف منشأة
- يعمل بها نحو 4.72 مليون عامل 79% من عمال أجنبي
- يتركز نشاط المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تجارة الجملة والتجزئة بنسبة تتعدى 47% الأنشطة الاقتصادية
- تركز عمل السعوديين في نشاط الجملة والتجزئة بنسبة 32.8% من السعوديين العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

(4) 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 الإلكترونية عملية انشاء مشروعات، والقيام بالتصدير بتكاليف زهيدة مقارنة بالتجارة التقليدية.
5. عوامل شخصية تزيد من دافعية الاشخاص.

(5) دوافع انشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة:-

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

❖ الدوافع السلبية والإيجابية المحفزة على إنشاء مشروع صغير:

دوافع سلبية	دوافع إيجابية
<ul style="list-style-type: none"> - سوء الظروف المرتبطة بالعمل في المجال الوظيفي - المعاناة من البطالة - عدم الرغبة في العمل في وظيفة حكومية او خاصة - التغلب على الظروف المحيطة 	<ul style="list-style-type: none"> - توافر راس المال - وجود فكرة مشروع - الرغبة في الاستقلال - الرغبة في تحقيق عائد مادي مرتفع - حب المغامرة - تشجيع الأهل - التشجيع من جانب أجهزة الدولة - تحقيق الذات

6) المجالات المتاحة امام المشروعات الصغيرة والمتوسطة

❖ أمثلة لبعض المجالات التي يمكن ان تعمل فيها المشروعات الصغيرة

المجال	الأمثلة
الصناعة: انتاج السلع التامة الصنع الصناعات المغذية: (الأجزاء والمكونات)	ملابس / اثاث / منتجات جلدية / سجاد / نجف / قطع غيار كالمسيور والصواميل والمواتير...
التجارة: تجارة الجملة تجارة التجزئة التصدير والاستيراد	وكيل / سمسار / متجر بيع بسعر الجملة... سوبر ماركت / متجر متخصص / الانترنت ... محاصيل زراعية / آلات ومعدات / كمبيوتر ...
الزراعة	استصلاح أراضي / مزارع حيوانية / مناحل
الخدمات	محطة بنزين / إصلاح وصيانة / سينما / مكوجي
مشروعات لا تهدف الى الربح	جمعية خيرية / مستوصف / أسر منتجة

7) 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 واللازمة 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 الاقتصاد السعودي وتركيز المملكة على التنوع الاقتصادي ومقارنة بالدول المتقدمة التي تسهم فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما لا يقل عن 50% من الناتج المحلي الإجمالي
- (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 (بنك 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>

الرقم	المنشأة	خدمات تمويلية	خدمات غير تمويلية	تمويل مشاريع صغيرة ومتوسطة	تمويل أسر منتجة	التوزيع الجغرافي	أرقام الاتصال	الخدمات
١-	البنك السعودي للتسليف والادخار	×	×	×		جميع المناطق	٤٤٥٢٣٧٥/ت	تمويل، إرشاد، تدريب بالتعاون
٢-	صندوق المئوية	×	×	×		جميع المناطق	٢٢٥٣١٠٠ ٩٢٠٠٢٠١٠٠	التمويل، الإرشاد، الإجراءات الحكومية، التدريب، الخدمات البنكية، خدمات تسويقية. تسهيلات شراء اللوازم.
٣-	برنامج باب رزق جميل (عبد اللطيف جميل)	×	×	×		جميع المناطق	٢٦٧٩٤٦١ ٢٦٧٩٤٦٢ ٢٦٧٩٤٦٥	تمويل، تدريب، متابعة.
٤-	الهيئة العليا للسياحة		×	×		المدن الرئيسية	سكرتير الإدارة أ. القواز ٨٨٠٨١٢٢ ٨٨٠٨٨٥٥	دعم مشاريع سياحية، ورش عمل، توفير خدمات سياحية، دورات وورش عمل بالتعاون

١	برنامج كفاءة (بنك التنمية الصناعي)	×	×	×	جميع المناطق	مدير برنامج كفاءة ٤٧٧٤٠٠٢ تحويله ٥٦٦	التمويل عن طريق الكفاءة لدى البنوك، التدريب بالتعاون.
٥-	البنك الزراعي العربي السعودي	×			؟؟	يفضل التوجه للوزارة	تمويل مشاريع زراعية (سيارات نقل، قلابات، دواجن)
٦-	برامج البنك الأهلي لخدمة المجتمع	×	×	×	المدن الرئيسية	٨٠٠٢٤٤٣٣٣ ٣ ٠٢,٢٢٩٩٣٣ ٣ ٠٢,٢٢٩٩٣٠ ٨	دعم تطويري، دورات وورش عمل.
٧-	مركز خدمات سيدات الأعمال وزارة التجارة والصناعة	×	×		المدن الرئيسية	مدير خدمات السجل التجاري عبدالله الحقييل ٤٧٧٥٤٩٠	توفير تراخيص، والاجراءات الحكومية ، وتتهيئتها.

١	المؤسسة السعودية للتعليم والتدريب	×	×			منسق المبادرة عبدالله سرور ٤٧٩٢٠٧١	تدريب الطلاب والطالبات على تأسيس المشاريع والمشاريع الحرّة.
١	مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة- مجلس الغرف التجارية الصناعية	×	×		المدن الرئيسية	مدير المركز ٢١٨٢٣٧٠	التوعية، التنسيق، تسهيل التمويل، إعداد الدراسات والبيانات بالتعاون، تعزيز المنافسة.
١	مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة (الغرفة التجارية الصناعية)	×	×	×	المدن الرئيسية	رئيس قسم الإجراءات هلال آل هلال ٤٠٤٠٠٤٤ (١٧) (٠)	استشارات مجانية، دورات وورش عمل.

8) المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي

- تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة حوالي 93% من اجمالي الشركات وتستوعب نحو 27% من اجمالي العمالة ومع ذلك تمثل مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي 33% فقط وهي مساهمة ضعيفة بالنسبة لحجم نمو الاقتصاد السعودي وتركيز المملكة على التنوع الاقتصادي ومقارنة بالدول المتقدمة التي تسهم فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما لا يقل عن 50% من الناتج المحلي الإجمالي

❖ عدد المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في دول المجلس عام 2012

الصناعات الكبيرة Large Industries		الصناعات المتوسطة Medium Industries		الصناعات الصغيرة Small Industries		الفئات الصناعية
%	عدد المنشآت Total firms	%	عدد المنشآت Total firms	%	عدد المنشآت Total firms	الدولة
8.5	67	9.7	77	81.8	647	البحرين BAHRAIN
25.0	175	23.0	161	52.1	365	الكويت KUWAIT
11.2	168	12.8	192	75.9	1,136	عمان OMAN
21.7	154	20.1	143	58.2	413	قطر QATAR
25.8	1,535	24.4	1,453	49.8	2,967	السعودية SAUDI ARABIA
6.9	382	7.6	418	85.5	4,712	الإمارات U.A.E.
16.4	2,481	16.1	2,444	67.5	10,240	المجموع TOTAL

9) 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 والنيه الأساسية. 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.
- اقتصر 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 غالباً ما تكون متقدمة أو متباينة في حالة توافرها، وذلك بسبب تعدد الأجهزة المعنية بها، وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لها وعدم وجود نظم للمعلومات خاصة بهذا القطاع.
- ضعف تواجد الشركات المساعدة المتخصصة في مجالات دعم هذه المشروعات مثل:

- ✓ شركات لتسويق منتجات هذه المشروعات
- ✓ شركات تنظيم وإقامة المعارض المحلية والدولية
- ✓ شركات التأجير التمويلي
- ✓ شركات الخدمات الصناعية
- ✓ شركات ضمان مخاطر الائتمان
- ✓ الشركات المتخصصة في إنشاء المجمعات الصناعية الصغيرة

(ب) مجموعة معوقات البيئة الداخلة (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 أيضاً منخفض، أو إلى استخدام معدات متقدمة ذات استثمار كبير نسبياً 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 محلياً أو دولياً.
- 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.
- 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 فضلاً 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 نظراً لضآلة الكميات التي تطلبها 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.

10) العوامل التي تؤدي الى نجاح وفشل المشروعات الصغيرة

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

أهم عشر عوامل (مخاطر) تهدد نجاح المشروعات الصغيرة من وجهة نظر بعض الكتاب

م	Sharon Nelton	W. Gibb Dyer	Harold P. Welsch	Janet Harris-Lange (بالنسبة للمالك من الأثاث)
1	عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع.	عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي.	ادعاء أسباب خارجية للفشل.	عدم القدرة على توفير رأس المال.
2	قصور في التعامل مع الغير.	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع.	ضعف التخطيط.	نقص العمالة المدربة.
3	ضعف التمويل وإدارة الأموال.	ضعف علاقات التضامن مع الغير.	عدم توفر المعلومات المناسبة.	عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد.
4	التوسع السريع بدون تحكم.	عدم القدرة على مواجهة الضغوط.	ضعف التوجه بالسوق.	عدم توفر بيانات عن المالك من الأثاث.
5	نقص التخطيط الاستراتيجي.	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال.	الفشل في التوظيف.	عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية.
6	عدم القدرة على الابتكار.	عدم القدرة على تكوين فريق.	تعدد الأنوار التي يقوم بها رواد الأعمال.	صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة.
7	عدم وجود معاونين للمالك/المدير.	قلة التزام وجهود المالك/المدير.	عدم المرونة.	ارتفاع تكلفة تطوير تكنولوجيا خاصة.
8	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية.	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات.	الرغبة في المستوى المعيشي الفاخر.	عدم توفر عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات.
9	الفشل في التعرف على نقاط القوة والضعف.	السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني.	نقص المعلومات المرشدة.	ضعف التدفق النقدي.
10	عدم تقبل النقد أو الاستفادة منه.	ضعف القدرة على التعبير والإنتاج الآخرين.	عدم القدرة على متابعة التطورات.	ارتفاع تكلفة التأمين.

❖ أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة:

أسباب داخلية:	أسباب خارجية:
<ul style="list-style-type: none"> ضعف القدرة الإدارية عدم صلاحية وكفاءة الإدارة عدم توازن الخبرة عدم توافر الخبرة في مجال العمل الإهمال النصب الكوارث. 	<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع معدلات الفائدة التضخم والبطالة الضرائب المنافسة القواعد الحكومية.
<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	

❖ اهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروع الصغير

عوامل مرتبطة بالأنشطة الإدارية والوظيفية:	عوامل مرتبطة بمالك / مدير المشروع:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاهتمام بالتخطيط المسبق. ✓ بالنسبة لخصائص التشغيل يجب توافر: <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على ابتكار تكنولوجيا إنتاج جديدة. توافر المواد اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة. - القدرة على توفير العمالة المناسبة عند مستوى أجور تنافسي. ✓ بالنسبة لاستراتيجية المنافسة: <ul style="list-style-type: none"> - لا بد من توافر ميزة تنافسية خاصة: التخصص في المنتجات، التخصص في العملاء، كلاهما (المنتجات والعملاء). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ خلال أول ثلاث سنوات من عمر المشروع لا بد من توافر: <ul style="list-style-type: none"> - الثقة بالنفس - التفرغ الكامل للعمل - العمل بجد لفترة طويلة خلال اليوم، مع القدرة على التوقف عن العمل في الوقت المناسب - المعرفة السابقة بطبيعة المنتجات/الخدمات التي سيتم التعامل فيها. ✓ خصائص رائد الأعمال الناجح: <ul style="list-style-type: none"> - الصحة، الحس الجيد بالزمن، الثقة، الابتكار، الاستقلال، الأخلاق، التكيف، الحكم الجيد، التخيل. - 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. ✓ العوامل التي تؤثر على الأداء الجيد للمدير/المالك: <ul style="list-style-type: none"> - الوقت المنقضي مع العميل - الوقت المنقضي في التخطيط - الوقت المنقضي في العمل.

سمات وقدرات شخصية المدير الناجح في المشروعات ا



(1) مقدمة

- لا شك 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.

(2) بيئة الاعمال / بيئة متغيرة

- ✓ يعد التغيير في بيئة الأعمال – أحد الثوابت الرئيسية في العصر الحالي
- ✓ شهد عدداً من التغيرات الاستراتيجية ذات الخصائص الخاصة والصناعات الرئيسية والقوى الدافعة.
- ✓ يمكن التمييز بين ثلاث عصور متميزة:

- عصر الموارد الأولية
- عصر الصناعي
- عصر التكنولوجيا او المعرفة

(1) عصر الموارد الأولية:

- يتميز بالقدرة على التشكيل البسيط للخامات
- ووحدات العمل بالضخامة النسبية
- ميل المدير للنمط الاستبدادي ليتناسب مع طبيعة مفهوم الإداري عن العامل ودوافعه

(2) عصر الصناعة:

- تطور في الإنتاج خاصة مع ظهور البترول كطاقة بديلة للفحم
- واتسمت وحدات العمل بالضخامة
- وتطور وسائل الاتصالات والنقل
- النمط الإداري يميل للتمسك بحرفية النظم والتعليمات
- الميل الشديد لإطاعة سلسلة صارمة من الأوامر

❖ ويلاحظ على المرحلتين السابقتين عدم نمو التفكير الإبداعي كظاهرة لأسباب عديدة:

- عدم الميل للمخاطرة
- الأنماط التقليدية في الإدارة
- عدم توافر الية مناسبة لتمويل الفكر الجديد

(3) عصر المعرفة

- يطلق عليه عصر انفجار المعلومات
- ازدادت الحاجة لأساليب تنظيم الاستفادة من المعلومات
- زادت معدلات النمو
- اتسم النمط الإداري بالميل إلى المخاطرة
- الاستعداد لاتخاذ القرارات الخاصة
- تحمل المسؤولية
- المرونة الشديدة في اتخاذ القرارات

البیان / العصور	عصر الموارد الأولية	عصر الصناعة	عصر التكنولوجيا / المعرفة
الصناعات الرئيسية	التعدين - بناء السفن - النسيج - الصلب	السيارات - الات البترول	الحاسبات - تقنية الاتصالات
الحجم	ضخم	ضخم	وحدات عمل صغيرة
دورة العمل	طويلة	متوسطة	قصيرة
الأصول الرئيسية	أصول ثابتة - معادن - سفن	أصول ثابتة - تجهيزات	المعرفة ومهارات التكنولوجيا الحديثة
درجة المرونة	منخفضة	منخفضة	عالية
التكنولوجيا الدافعة	الفحم - السكك الحديدية	البترول - التلغراف - التليفون	الرقائق الإلكترونية - المعرفة
النمط الإداري	منخفض	منخفض	مرتفعة
درجة الإبداع	منخفضة	منخفضة	مرتفعة

❖ وفي ظل النظام الاقتصادي المعاصر نجد ان منظمات الاعمال الصغيرة نجحت في تحقيق مساهمات إبداعية بأكثر مما حققته المنظمات الكبيرة ويرجع ذلك الى العديد من الأسباب منها:

- أولاً: أنها أكثر مرونة وقدرة على التكيف بشكل جذري وبتكلفة أقل مع التغييرات التكنولوجية في النظام الاقتصادي المعاصر
- ثانياً: أنها أكثر جاذبية للمبدعين وللعمل كحضانات للإبداع مقارنة بالمنظمات الكبيرة
- ثالثاً: أنها أكثر جاذبية للمستثمرين الحريصين على ربط أفكارهم الإبداعية التسويقية التي تتاح لهم

✓ تقلص الميل نحو المنظمات العملاقة:

1. كانت النظرة - لسنوات عديدة - في السياسات القومية الاقتصادية بوجه عام
 2. وفيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية للمجتمع بوجه خاص تركز على منظمات الاعمال الضخمة فقط
 3. 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 الاعمال الصغيرة
 - وبناء على ذلك فقد بدأت المنظمات الكبرى بمراجعة هياكلها التنظيمية في عملية تحول خطيرة الى خفض حجمها على الأقل من حيث عدد الموظفين وهو أحد سمات ما سمي بعملية التحول الى الحجم الأصغر (Small Is Beautiful)

✓ ضرورة التحالف الاستراتيجي

- يتسم النظام الاقتصادي المعاصر بالتغير التكنولوجي السريع
- وإقبال المنتج على تحقيق رضاء المستهلك
- والعمل على اشباع 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 الصناعي

- 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 هو الأنسب في ضوء هذا الاتجاه لنمو قطاع الخدمات وتتمثل هذه الأسباب في:

(أ) أن هذا الاتجاه يعني صغر راس المال المطلوب

- وكذا محدودية المخزون والأصول الثابتة

- كما تنجم عنه أيضاً فرص للعمل والنمو والربحية للمشروع والمستثمر الشاب

(ب) فضلاً عن ذلك فإن اتجاهات الاعتماد على التكنولوجيا أو كثافة العمالة - حسب الظروف - تسمح للمستثمر الشاب بالتعامل مع الفرص المتاحة

(ج) التقدم الحادث في تكنولوجيا المعلومات - كشبكة الإنترنت مثلاً - يتيح للمستثمر الشاب - الآن - فرصاً للحصول على المعلومات عن الأسواق والمنافسة والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية بوجه عام

✓ حرية التجارة والمنافسة في ظل منظمة التجارة العالمية

- أدت اتفاقية الجات - بعد دورة أوروغواي - ثم التحول إلى منظمة التجارة العالمية إلى إلزام الدول الموقعة على الاتفاقية ثم عضوية المنظمة بإزالة المعوقات والقيود (المباشرة وغير المباشرة) أمام 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
- فالفرص الاستثمارية والفرص السوقية المحدودة والاستجابات السريعة لفرص الاستثمار كلها أشياء يمكن تحقيقها من خلال المشروعات الصغيرة فقط
- 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 الأعمال الصغيرة إلى التجمع والتكامل الجماعي يتيح لها الحصول على قوة تفاوضية نظراً لما تتميز به من ضخامة الموارد المطلوبة مما يتيح لها الشراء بأسعار منخفضة فضلاً عن حجم ضخم بشكل لا يقل عما يتحقق للمنظمات العملاقة

✓ تقلص نزعة البيروقراطية في منظمات الأعمال

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

✓ مفهوم المستثمر الصغير

- لا يوجد تعريف واحد متفق عليه عالمياً لتحديد من هو المستثمر الصغير ومع ذلك فهناك العديد من المعايير المتفق عليها في الكتابات المتخصصة التي يتم بناء عليها تحديد ماهية المستثمر الصغير وتشمل المعايير:

(1) عدد العاملين

(2) حجم المنظمة

(3) نوعية العملاء

(4) الأصول والمتطلبات الرأسمالية

المحاضرة الرابعة

"المستثمر الحر، خصائصه وعوامل نجاحه"

(1) مقدمة:

- تشير الإحصاءات إلى أن الآلاف من المستثمرين يبدأون 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.
- تواجه المنشآت الصغيرة الكثير من التحديات ونظراً للخصائص الفريدة التي تتميز بها المنشأة الصغيرة
- فهي أقدر من المنشأة الكبيرة على مواجهة هذه التحديات
- ولكن بشرط أن يكون مالكاها او المسئول عن إدارتها شخص يمتلك بعض الخصائص

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

(2) خصائص المستثمر الحر

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

- أ. خصائص المبادر
- ب. التوجه بالإنجاز
- ج. الالتزام نحو الآخرين

(أ) خصائص المبادرة:

- يتسم المستثمرون الناجحون بالمبادرة
- ويتوقعون المشكلات قبل حدوثها
- ويتخذون بشأنها الإجراءات 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 وأيضا وجدت.

(ج) الالتزام نحو الآخرين:

- يهتم المستثمر الناجح – تماما – بحاجات ورغبات العملاء
- وهو يبذل قصارى جهده في بناء علاقة وطيدة مع عملائه

(3) 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
2. مراقبة المخزون
3. التخطيط الاستراتيجي
4. شريحة السوق
5. المهارات المحاسبية
6. المهارات التسويقية
7. تفويض السلطة

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.
- ورغم أهمية التخطيط المالي في كل مراحل العمليات إلا أن أهميته تزداد في مراحل النمو السريع وكذا في مرحلة بداية المشروع
- ففي مرحلة البداية يسعى المستثمر الى بناء سمعه جيدة لمنشأة
- ويناضل المستثمر من اجل تكوين شبكة علاقات جيدة مع الموردين والعملاء
- وفي مرحلة النمو فتركيز المستثمر على إيجاد التوازن المناسب بين المتحصلات ونمو الأعمال
- وفي هذه المرحلة فإن الإدارة الكفاء لحساب المصروفات والايادات تتيح للمنظمة ان تعمل في المراحل الصعبة برأسمال تشغيلي ذاتي
- فيجب ان يكون متوسط فترة الانتمان بالنسبة للمستثمر هو 90 يوم
- ومتوسط فترة التحصيل هو 30 يوما حتى تتمكن من تلبية احتياجاتك التمويلية بشكل ذاتي وتضمن التدفق النقدي باستمرار

2 مراقبة المخزون:

- تعتبر مراقبة المخزون أهم المهارات الواجب توافرها وبالذات بالنسبة للمشروع الاستثماري الجديد.
- فمستوى المخزون يؤثر على: العمليات، والجدولة، وتكلفة التصنيع، وربحية المنشأة.
- ولذلك يجب ان يكون نظرك دائماً على المخزون وتقليل المخزون الى أدنى مستوى ممكن حتى لا تزيد التكلفة

3 شبكة الأعمال:

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

أ. الاتصالات الرسمية

✓ وتنشئ الاتصالات الرسمية مع البنوك والأجهزة والوحدات المحلية والخبراء القانونيين والماليين

ب. الاتصالات غير الرسمية

✓ مثل الاتصالات مع زملاء الدراسة وأعضاء الأسرة والأصدقاء

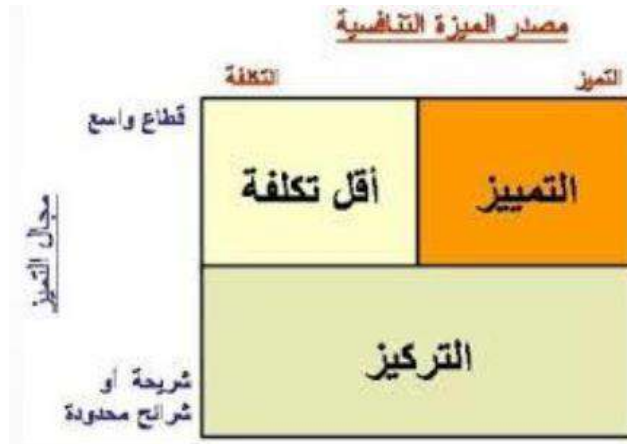
4 التخطيط الاستراتيجي:

- 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.

قاعدة التخطيط	النتائج المرجوة	كيف؟	التطبيق / التنفيذ	المراجعة
تحليل الوضع الراهن	الرؤية والتصور	الاستراتيجيات	اهداف ملموسة	نظام التغذية الراجعة
تحليل الوضع الداخلي	الرسالة	البرامج	برامج ملموسة	
تحليل الوضع الخارجي	الأهداف العامة			
القيم والمبادئ				
قضايا الأولويات				
اين نحن الان؟	اين نريد ان نكون؟	كيف ستصل الى هناك؟	من وماذا يفترض ان يفعل؟	كيف وضعنا؟

5) شريحة السوق:

- يجب على المستثمرين 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) المهارات المحاسبية:

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

7) المهارات التسويقية:

- ان تدفق المنتجات (السلع والخدمات) بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات العملاء يعد عاملاً هاماً بالنسبة لنجاح الأعمال والاستثمارات.

وتشمل المهارة التسويقية:

- ✓ القدرة على وضع المنتج في موقعه التنافسي بالسوق
- ✓ والتسعير الكفء لوحدة المنتج
- ✓ وصياغة الاستراتيجية الترويجية
- ✓ كما تشمل أيضاً التخطيط التسويقي وبحوث السوق.
- ولا يتوقع في ظل النظم الاقتصادية المعاصرة والعولمة ان يكون المستثمر جاهلاً بأصول وظائف التسويق
- حيث أن النظام الاقتصادي يقوم على المنافسة الحادة والتسويق مفتاح الرئيسي للنجاح

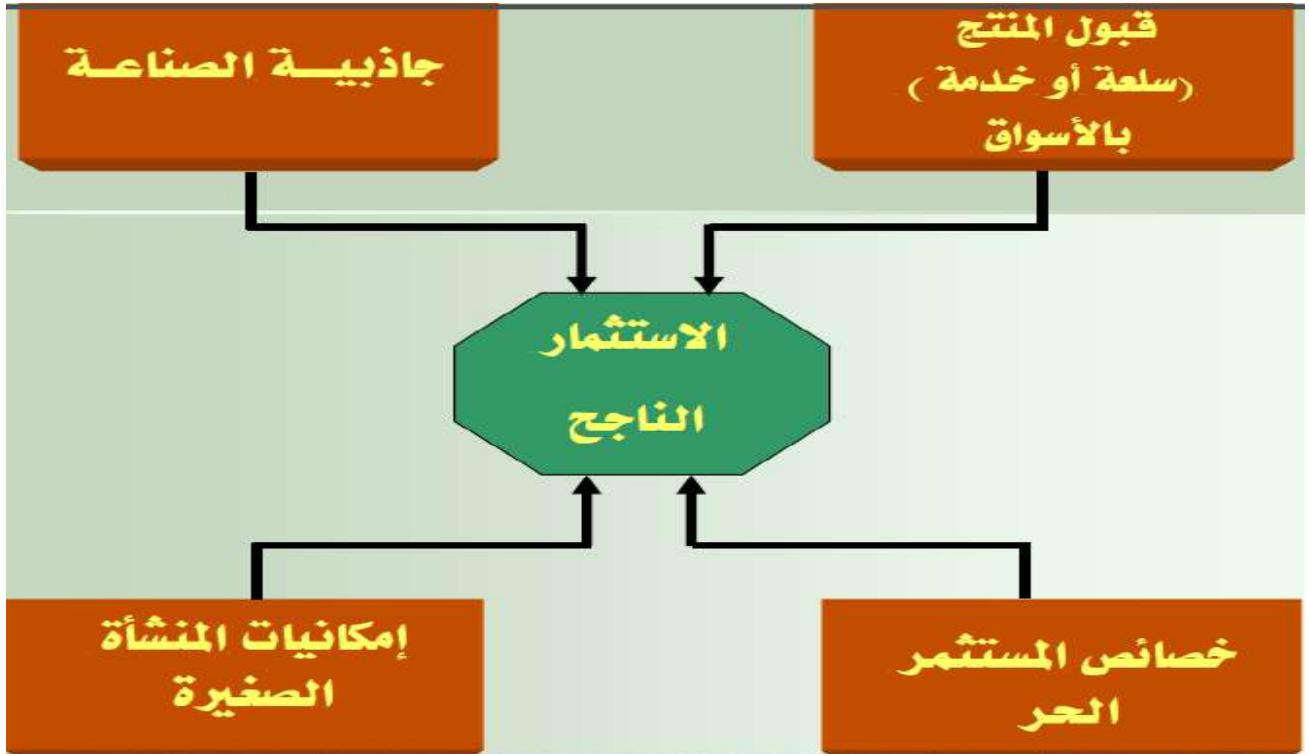
8) تفويض السلطة:

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

4) نموذج الاستثمار الناجح في الصناعات الصغيرة.

❖ هناك أربعة جوانب رئيسية في نموذج الاستثمار الناجح وهي:

1. قبول المنتج (سلعة / خدمة) في السوق.
2. جاذبية الصناعة.
3. إمكانات الاستثمار الجديد.
4. خصائص المستثمر الحر.



❖ ويتبين لنا من هذا الشكل ما يلي:

- (1) أنه لكي يكون المستثمر ناجحاً، فإن الأمر لا يوقف على مجرد تمتعه بمجموعة من السمات والمواصفات، بل هو محصلة للجوانب الأربعة المشار إليها.
- (2) يشير الجانب الأول الخاص بقبول المنتج بالأسواق إلى أهمية وجود فجوة حقيقية بين الطلب والعرض، بما يعني وجود حاجة للمنافع المتحققة عن المنتج مما يسمح له بالاستمرار والنمو.
- (3) أما الجانب الثاني وهو جاذبية الصناعة فالمقصود بذلك وجود فرص متاحة للتكامل مع العناصر القائمة فعلا في الصناعة بما يحفز على عملية الاستثمار فيها.
- (4) ويشير الجانب الثالث وهو إمكانيات الاستثمار الجديد إلى مجموعة من العناصر المساعدة مثل:
 - أ. توافر البنية الأساسية للاستثمار.
 - ب. توافر إمكانيات الدخول والنمو بوجود حوافز الخ.
- (5) أما الجانب الرابع والأخير فيقصد به تلك الشخصية ذات المواصفات السابق الإشارة إليها والتي تلتقط هذه الإشارات من سوق الاستثمار وتوفق بينها وتقبل المخاطرة المحسوبة فيها.

5 نماذج خطة التسويق للمشروعات الصغيرة

نموذج رقم (١)
مجال العمل :
Mission المهمة / الرؤية
التاريخ : / /
أ - قطاع الصناعة :

- ١ - التحديد الدقيق :
- ٢ - الصناعة الأم :
- ٣ - مجال العمل عموما :
- ٤ - القطاعات الأخرى الشبيهة تكنولوجيا :

ب - حاجات العملاء التي يشبعها نشاطي :

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

ج - جوانب القوة في عملي :

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

د - رؤية مشروعى بإيجاز هي :

.....

.....

.....

.....

نموذج رقم (٢)
مجال العمل
INDUSTRY Trends مؤشرات الصناعة
التاريخ : / /

الإستجابة المخططة	الفرصة / الخطر	وصف المؤشرات (الإتجاهات) الرئيسية أ - التحديد الدقيق :
		ب - الصناعة الأم : ج - مجال العمل عموما : د - أخرى : ١ - _____ ٢ - _____ ٣ - _____

نموذج رقم (٣)

العميل :

البحث Research

التاريخ : / /

الحالة	المصادر المحتملة	المعلومات المطلوبة
—	١- —	أ - —
—	٢- —	ب - —
—	٣- —	ج - —
	١- —	—
	٢- —	
	٣- —	
	١- —	
	٢- —	
	٣- —	

نموذج رقم (٤)

العميل

صورة جانبية Profile

التاريخ : / /

معلومات	الصورة الجانبية	السن	الحالة العائلية	الدخل	سن الأبناء	إمتلاك / تأجير	المسكن	العمل	التعليم	أشياء محببة :	الأماكن	القراءة	المشاهدة

نموذج رقم (٥)

العميل

الفرص Opportunities

التاريخ : / /

السلوك ()	الحاجات المتصلة	الحاجات التي تم إشباعها	المجموعة الرئيسية للعملاء

نموذج رقم (٦)

العميل

الحاجيات Needs

التاريخ / /

منتجات / خدمات مخططة	التصنيف	الحاجيات
		أ - مجموعة العملاء :
		ب - مجموعة العملاء :
		ج - مجموعة العملاء :
		د - مجموعة العملاء :

نموذج رقم (٨)

العميل

السوق المستهدف Target Market

التاريخ : / /

الحصة السوقية (%)	البيعات المستهدفة	السوق المحتمل	المجموعة المستهدفة

نموذج رقم (٩)

المتنافسة

المتنافسون Competitors

التاريخ : / /
موقعه

أسعاره

إسم المتنافس

اسم المتنافس	موقعه	التاريخ : / /	أسعاره

نموذج رقم (١٠)

المتنافسة

القوة والضعف Strengths & Weaknesses

التاريخ : / /

القوة والضعف	التاريخ : / /

المحاضرة الخامسة

"التخطيط الاستراتيجي للمشروع الصغير"

(1) مقدمة

- يتسم مناخ الاعمال في العقد الحالي بظاهرتين رئيسيتين هما:
 - عدم التأكد
 - والظواهر المتتابعة
- مثل معدلات الفائدة المرتفعة والمستويات غير المستقرة للتضخم والمنافسة الشديدة
- وهي كلها عوامل تعمل خلالها شركات الاعمال الصغيرة لذلك يتعين على المستثمر الشاب أن يلجأ لاستخدام الأساليب الفعالة وغير المكلفة للتخطيط

(2) التخطيط

- ما هو التخطيط؟
- المقصود بالتخطيط "أنه العملية التي تستطيع من خلالها المنشأة توجيه إمكاناتها الداخلية والخارجية لتنفيذ رسالتها المحددة بنجاح"

نقص التخطيط وفشل المنظمات الصغيرة:

- يعد نقص التخطيط أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشروعات الصغيرة وفي العادة يكون التخطيط في المشروعات الصغيرة متسماً بكل أو بعض النقائص التالية
 - (1) غير رسمي
 - (2) غير هيكلي
 - (3) يتم برد الفعل
 - (4) غير شامل
 - ويلاحظ انا المديرين وأصحاب المشروعات الصغيرة ينشغلون عادة بالتفكير الاستراتيجي دون أن يتحول هذا التفكير إلى سلوك حقيقي
- وتكمن مشكلة نقص التخطيط في المشروعات الصغيرة فيما يلي:

- بداية النشاط
- تخصيص الوقت
- وضع الأهداف

(3) عملية التخطيط الاستراتيجي

هل يجب ان يكون للمشروع الصغير أيضاً استراتيجية؟

- والواقع ان المشروع الصغير أحوج ما يكون إلى وجود استراتيجية واضحة تحكم قراراته حيث انه بموارده المحدودة لا يتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة والتي لا تكون في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة
- تتضمن الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في مشروع صغير ما يلي:

- (1) صياغة الرسالة
- (2) تحديد الأهداف
- (3) اختيار الاستراتيجية
- (4) التعرف على الخريطة الاستراتيجية
- (5) مراجعة الموقف
- (6) التخطيط
- (7) التنبؤ
- (8) المتابعة

أصل كلمة استراتيجية: Strategy

- يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى كلمة "استراتيجيوس" اليونانية والتي تعني فنون الحرب
- تعرف كلمة استراتيجية وفقاً لقاموس ويبستر على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية
- ويشير قاموس المورد إلى الاستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب ووضع الخطط وإدارة العمليات الحربية

القرارات الاستراتيجية

- القرار الاستراتيجي يمثل القرار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة
- وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به
- هي قرارات رئيسية تتعلق بأداء المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية
- وهي قرارات طويلة الأجل وذات تأثير مهم على المنظمة وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم

القرارات الإدارية

- تتخذ لتيسير عمليات الأداء الإداري
- تفيد في استقرار الهيكل التنظيمي
- تهتم بتدقيق البيانات والمعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عمليات الاستفادة منها

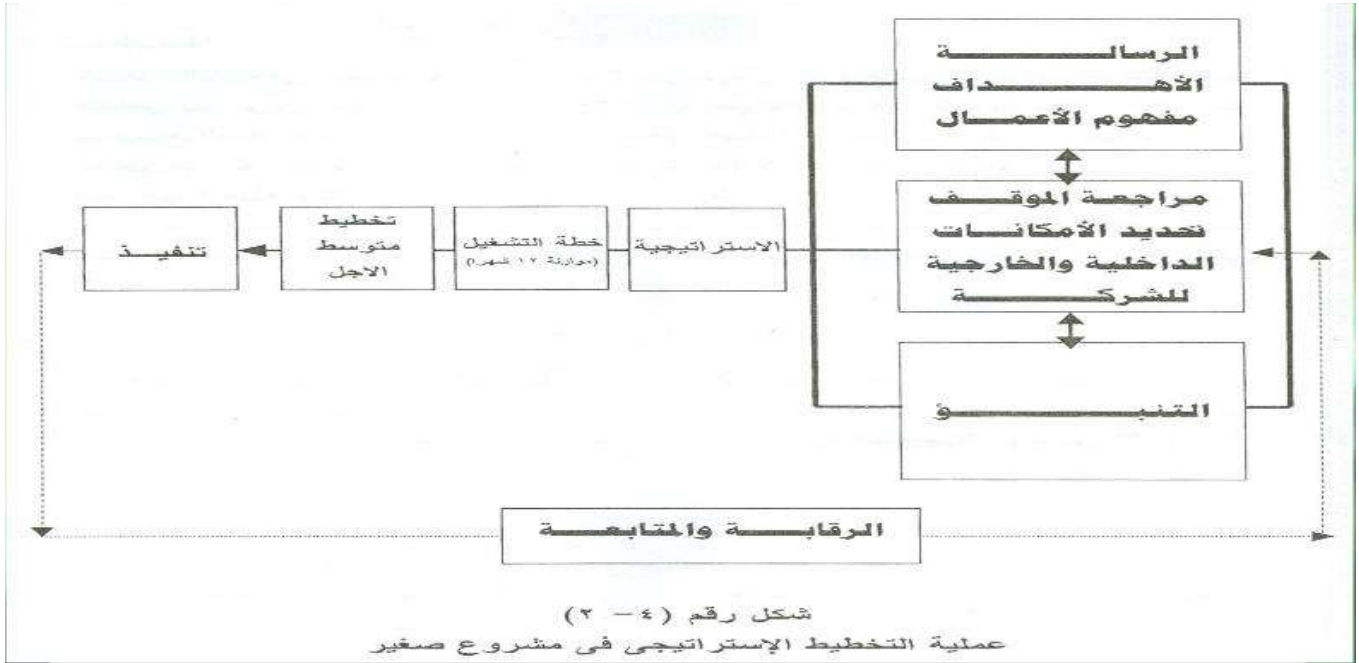
القرارات التشغيلية

- تتعلق بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة
- تحديد مستوى المخرجات
- عادة ما تكون لا مركزية

التخطيط الاستراتيجي

- يركز التخطيط الاستراتيجي على:
 - (1) إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة
 - (2) تحليل البيئة التنافسية
 - (3) النظرة الشاملة
 - (4) تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة
 - (5) تحديد معدلات الأرباح التي تأمل تحقيقها
 - (6) بيان وضع المنظمة بالنسبة للمنظمات البديلة
 - (7) مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملون مع ما تقدمه المنظمة أول بأول
 - (8) مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة
 - (9) أهمية استخدام التكنولوجيا في تقديم صناعات المنظمة

ويوضح الشكل رقم (4-2) عملية التخطيط الاستراتيجي في مشروع صغير



1) صياغة الرسالة:

- أول خطوات التخطيط الاستراتيجي
- تمت التعرف على مجال الاعمال الذي توجد فيه المنظمة
- يساعد صياغة الرسالة على التعرف على مجال الاعمال ومن ثم التركيز على البحث عن الفرص
- ولذلك يتعين علينا السؤال والاجابة على الأسئلة الاتية:
 1. ما هو عملنا؟
 2. من هو عميلنا؟
 3. ماهي مزايانا التنافسية؟
 4. ماذا يجب أن يكون عملنا؟
 5. ماهي توقعاتنا؟
 6. ما هو مجال عملياتنا؟

- فالأمر يتعلق هنا بصناعة معينة وشريحة محدد من السوق ومنطقة جغرافية بعينها

2) تحديد الأهداف

- تحديد الإنجاز الذي نريد تحقيقه
- يتم وضع عدد من الأهداف ما بين 5 - 10 اهداف ثم استبعاد غير الواقعي وترتيبها حسب الأهمية
- وليس من المعتاد في المنظمات الصغيرة أن تحاول تحقيق الأهداف في نفس الوقت مثل الربحية والحصة السوقية

3) اختيار الاستراتيجية

- يكون لها سوق محدد
- استغلال الفرص المتاحة
- صياغة الاستراتيجيات التي يمكن لنا تكييفها بما يتناسب مع ظروف الشركة
- مثل استراتيجية التركيز، استراتيجية تشكيلة السوق، الريادة التكاليف

4) التعرف على الخريطة الاستراتيجية

- تزود المنشأة الصغيرة بادة قوية لتحديد المنافسة في قطاع محدد
- ويتيح للمدير أو المالك اختبار سلوك المستهلكين
- تمكن من متابعة التحركات الاستراتيجية للمنافسين
- احداث الاستراتيجية المطلوبة في التوقيت الملائم

5) مراجعة الموقف

- مراجعة الإمكانيات الداخلية والخارجية
- مراجعة جوانب القوة والضعف الداخلية
- مراجعة الفرص والتهديدات الخارجية
- لذلك يتم دراسة البيئة على المستوى الكلي والجزئي

6) التخطيط

- من المفضل للشركات الصغيرة والمتوسطة التركيز على التخطيط قصير ومتوسط الاجل
- لان سيطرتها على المتغيرات الخارجية يكون محدود

7) التنبؤ

- ضرورة تعظيم الاستفادة من التنبؤ غير المكلف
- لابد من إعادة تجميع وتشغيل المؤشرات الخاصة بالصناعة والمنافسة

8) المتابعة

- ان وضع خطة دون القيام بالمراجعة يعتبر عملاً ناقصاً
- وبالتالي يتم مقارنة ما تم فعله بما كان مخطط ومستهدف لتحديد الانحرافات

أنواع الميزات التنافسية

- هناك أربعة مجالات رئيسية يمكن للمشروع الصغير ان ينافس عليها وهي التكلفة، الجودة، التشكيلية، والسرعة

1) المنافسة على التكلفة " السعر "

- على الرغم من أن المنافسة على السعر هي أسهل أنواع المنافسة
- إلا انه على المشروع الصغير ألا يبني عليها ميزته التنافسية لأنها أيضاً الأسهل للمنافسين الآخرين فمن السهل عليهم تخفيض السعر إلى الحد الذي لا يقدر عليه المشروع الصغير بما يتسبب في سهولة إخراجهم من السوق
- وعموما يسعى المشروع الذي يستهدف المنافسة السعرية الى تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية
- كما قد يسعى الى مكينة العمل إذا كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة
- إلا ان الأسلوب الأفضل دائماً يكون عن طريق زيادة إنتاجية العاملين بتدريبهم لرفع معدلات الإنتاج وتقليل الفواقد

2) المنافسة على الجودة

- يجب على المشروع الصغير أن يبادر الى تحسين جودة منتجه وليس فقط مواجهه مستويات الجودة التي يفرضها الآخرون
- عالية
- إن عليه ان يطور مستويات الجودة بشكل مستمر وأن يسعى لكي يسبق الآخرين في ذلك
- ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج بل يجب النظر اليها على انها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه بما يجعله أكثر ارتباطاً بالسلعة
- ويجب التنبيه الى ان الجودة يجب ان تحدد من جانب المستهلك ولا يفرضها المنتج كما يجب النظر اليها على انها أداة لإنجاح المشروع

3) المنافسة على تشكيلة المنتجات

- يجب على المشروع ان يكون قادرا على التنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء
- كما يجب ان يكون قادرا على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات والأذواق وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكدا وغير مطلوب من العملاء
- إلا ان ظروف الإنتاج والتكلفة قد تقف عائقاً أمام الرغبة في التنوع
- لأن هذا التنوع قد يتطلب تغييرات أساسية في خطوط الإنتاج او العمال والفنيين ولذلك فعلى المشروع الصغير أن يوازن بين التنوع والثبات في المنتج

4) المنافسة على سرعة تقديم الخدمة

- أصبحت سرعة الأداء أحد الميزات التنافسية الهامة وخاصة في المشروعات الخدمية
- وتتطلب المنافسة على سرعة الخدمة ان يكون المشروع ذو قدرة عالية على التكيف والتطوير
- وان يكون على صلة وثيقة ومستمرة بالعملاء وان يضع نصب اعينه أداء المنافسين في هذا المجال
- ومن الأمثلة الشائعة التي يمكن فيها المنافسة على سرعة الأداء المطاعم وخاصة ذات خدمة التوصيل وكذلك الخدمات البريدية والشحن والتفريغ

- ان المشروع الصغير احوج من غيره في ان تكون له استراتيجيته التي تحكم أداءه
- وان عليه أن يحدد نقاط القوة والضعف بمشروعه وكذلك احتياجات عملائه للوصول إلى الجوانب التي يمكن التميز فيها
- كذلك فان تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالمشروع تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتجات والأسواق التي يجب عليه الدخول إليها
- كما تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالخدمات المقدمة
- ويعتبر من اهم الميزات التي تقدمها الاستراتيجية الواضحة للمشروع ان يكون للمشروع ميزة تنافسية واضحة ومطلوبة من العملاء وتلائم احتياجاتهم
- وعن طريق معرفة هذه الميزة التنافسية وتدعيمها يكون المشروع الصغير أكثر قدرة على الاستمرار في السوق والمنافسة والتطور

4) التخطيط لإنشاء مشروع خاص

- ان التخطيط يساعدك في وضع أهداف مشروعك
- ومع نمو المشروع تتعاضد الحاجة للتخطيط وستجد أنك تقضي وقتا أطول في التخطيط ووقتا أقل في أداء الأنشطة الروتينية
- ونتاول فيما يلي اربعة بنود هامة يجب اخذها في الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط وتشمل:

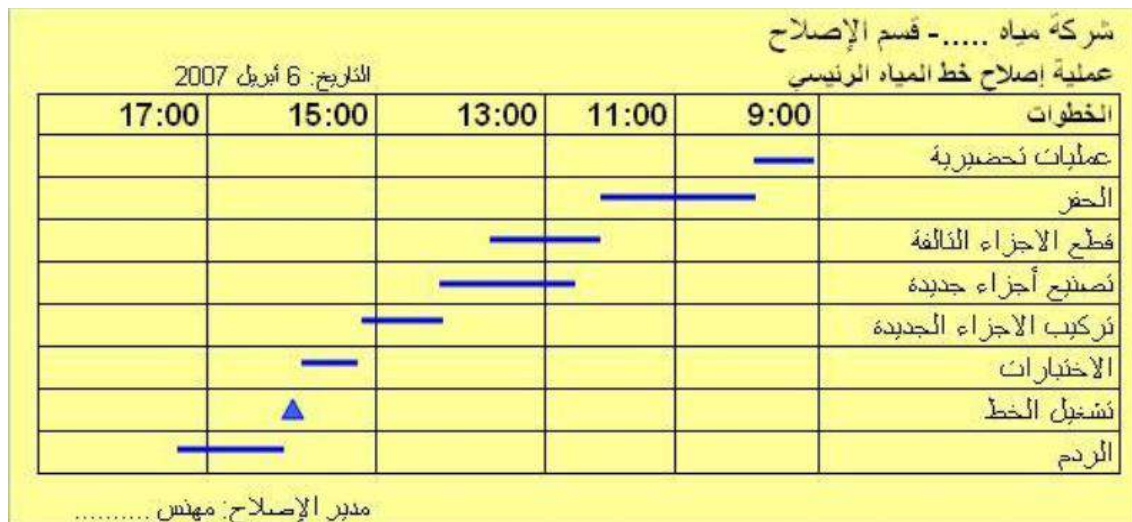
1. التخطيط والرقابة
2. المساءلة
3. التخطيط للنمو
4. تحديد الاولويات

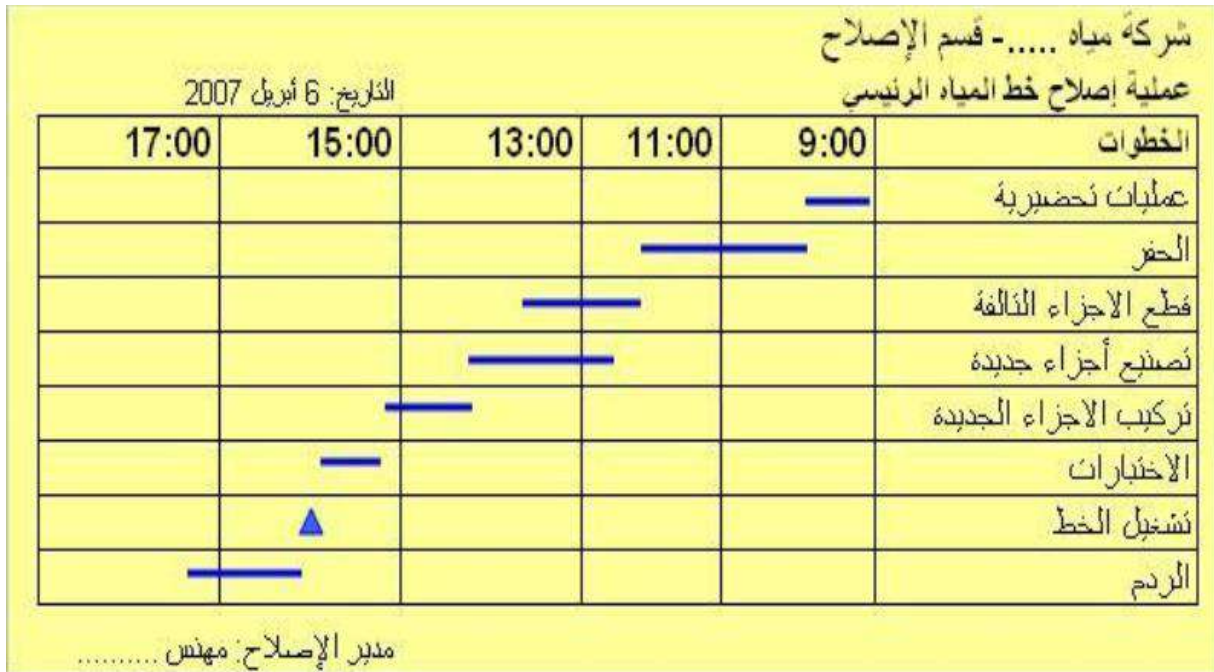
1) التخطيط والرقابة

- من المهم ان نحتفظ بقدر من الرقابة على الأنشطة الاستراتيجية مع تفويض سلطات بشأن الأنشطة الروتينية
- ويستخدم هنا الخرائط الزمنية مثل خريطة جانت

خريطة جانت Gantt Chart

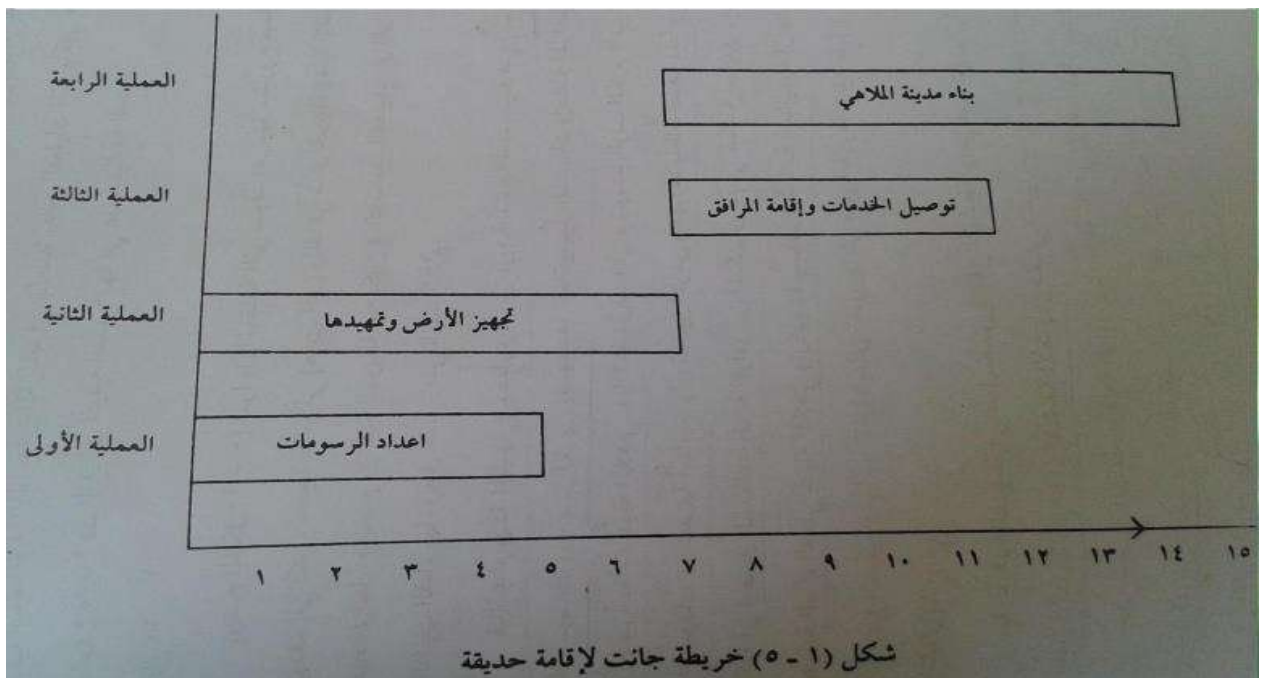
- من أقدم وابسط أساليب الجدولة والتحميل
- قدمها هنري جانت أحد رواد حركة الإدارة العلمية
- هي عبارة عن تصوير بياني يمكن به تخطيط وجدولة انجاز بعض العمليات المتتابعة سواء كان ذلك على مركز انتاجي واحد او عدة مراكز إنتاجية مختلفة





- يمر مشروع حديقة عامه صغير في احدى المدن بعدة أنشطة هي أربع أنشطة رئيسية:
 - (1) اعداد الرسومات
 - (2) تجهيز الأرض وتمهيدها
 - (3) توصيل الخدمات وإقامة المرافق
 - (4) بناء مدينة الملاهي
- فإذا افترضنا ان متوسط الوقت اللازم لأعداد الرسومات هو 50 أسابيع وان تجهيز الأرض وتمهيدها يتطلب 7 أسابيع كما ان توصيل الخدمات وإقامة المرافق من الممكن ان يتم في 5 أسابيع وان عملية البناء الفعلي لمدينة الملاهي وتركيبها يستغرق 8 أسابيع
- ارسم خريطة جانث لأنشاء هذه الحديقة وما هو الوقت اللازم لإتمام الحديقة علما بأن يصعب البدء في توصيل الخدمات وإقامة المرافق وبناء الملاهي الا بعد إتمام عملية تجهيز الأرض

(5) جدولة المشروع



(2) المساءلة

- احدى نتائج التخطيط الجيد تزويدك بعوامل محددة لتقييم الأداء عند إتمام المهام
- فالمطلوب منك دائماً ان تعرف اين تقف الان والى اين تتجه واجعل كل من يعاونك يشعر بالمسئولية
- وتضمن عملية المساءلة ان يقوم كل شخص بأداء أفضل ما لديه طالما انه يعلم ان عملة سوف يقيم

(3) التخطيط للنمو

- ان الخطط والاعمال الماضية توفر لك معلومات مفيدة للتخطيط المستقبلي
- فهم العوامل والاتجاهات الخارجة عن منطقتك على نطاق الصناعة
- أساليب واختراعات جديدة لها تأثير كبير على خططك
- يجب ان تكون لك رؤية مستقبلية تخطيطاً عن نمو منطقتك وتطويرها وامتدادها لمجالات وأسواق جديدة
- التخطيط للنمو ليس عملية روتينية لان النمو يتضمن التغيير ويتطلب اشخاص مبدعين

(4) تحديد الأولويات

- من الأولويات الدائمة خفض التكاليف وزيادة الإيرادات
- ومن الأولويات التي يجب عليك مراعاتها هو الا تنشغل بالأعمال الروتينية بل خصص جزءاً من وقتك للتخطيط للنمو
- ولخفض التكاليف لابد من التعرف على مجالات التكاليف الآتية:

- ✓ التكاليف المباشرة، العمالة والمواد الخام
- ✓ التكاليف غير مباشرة، الامدادات والعمالة غير المباشرة وتكاليف الإضاءة والحرارة
- ✓ التكاليف الإدارية، نفقات مكتبية
- ✓ نفقات المبيعات، نفقات متعلقة بالمبيعات والترويج

جداول المقارنة بين المجالات





المجال الأول :										
خطة العمل										
مهمة الأداء	الأهداف	المنطقة والصناعة	التكلفة التلويح	الفترة الزمنية	مكان التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	النتيجة المستهدفة	الموارد اللازمة		الوقت المتاح والاعتناء
								ساعات عمل	مالية	

جداول المقارنة بين المجالات المتاحة

مجالات النتائج الأساسية										
المجال الثاني :										
خطة العمل										
مسئولية المتابعة والاعتماد	نتائج المتابعة والمراجعات	الوقت ارجاع الأثر	الموارد اللازمة		النتيجة المستهدفة	مسئولية التنفيذ	مكان التنفيذ	الفترة الزمنية	التابع	الأهداف والنتائج
			ساعات عمل	مالية						

المبيدات الحشرية للتمييز

بطيء الاستجابة والفهمك محدود الحركة ، ردود أفعالها مقنعة .		الديناصور
الاتجاه الواحد ، ويطء الاستجابة ودونينية رد الفعل		الكركدن
الاستفادة من المحيط الذي تعيش فيه ، سهل اقتناصها ، تفرد الآخرين دون أن تدري		دودة الأرض
الارتباط والاعتمادية في حياته على الكائنات البحرية الأخرى		الأسفنج

عدم التعلّم ، العناد ، وصلابة الرأى والإلحاح		الذبابية
عدم دراسة معطيات الموقف وسرعة رد الفعل		الفراشة
عدم التعلّم ، كثرة الإنتقال من مهمة لمهمة ، العمل المنتج روتينى .		النحلة
التكيف الثقالى ، المهم البقاء على قيد الحياة .		الخرياء

المحاضرة السادسة

"الميل نحو فكر المستثمر الحر"

(1) 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 أنماطا جديدة من المنشآت.
- وبالإضافة إلى هذا فهو يدبر رأس المال المطلوب ويخلق استثمارا جديدا، ويتحمل مخاطر العمليات.

(2) أدوار المستثمر الحر:

1. المستثمر المبدع يتحمل المخاطر

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 او 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...
- وهم ينتهزون الفرصة حينما وأينما وجدت

(3) اعداد او تأهيل المستثمر الصغير

- هناك أربع مدارس رئيسية لأهم المداخل التي تتعرض للعوامل المؤثرة في اعداد 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. شخصية تحمل المخاطر.
3. القابلية لتحمل الغموض الذي يحيط المشروع في بداية حياته
4. الإبداع
5. الحدس
6. الحاجة المرتفعة للاستقلال
7. ضبط النفس
8. الحاجة المنخفضة للاستقلال

(2) المدخل البيئي

- بموجب هذا المدخل فإن 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 إلى أن المستثمر ابن بيئته الثقافية.

2. نظرية الجذب والدفع

- إن الفرد يجذب إلى المجال الاستثماري بسبب إيجابية في البيئة (الأفكار 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 إلى أعمال خاصة بهم.

4. التعليم والخبرة

- تشير الإحصاءات إلى 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؟ إلى: ما الذي يفعله المستثمر؟

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

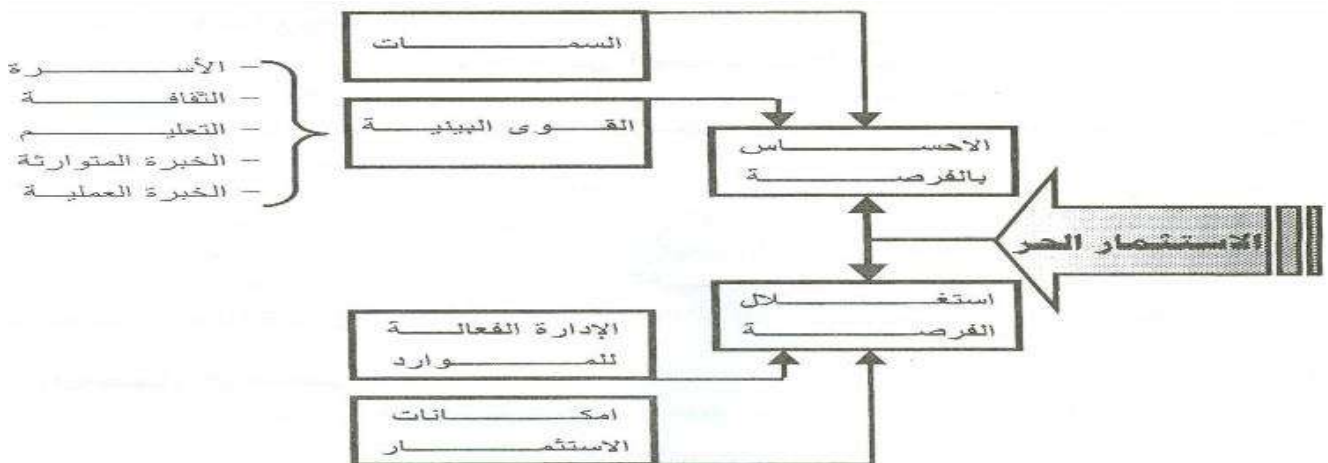
- وبهذا تكون عملية الاستثمار مرتبطة بأداء الوظائف الإدارية الرئيسية في: الاستراتيجية الإدارية، الهيكل التنظيمي، عملية الإدارة.

✓ وعلى ذلك يمكن **تعريف المستثمر الصغير** بأنه: الشخص الذي يوجه بكفاءة الموارد ويضع الاستراتيجية الملائمة ونظم

الرقابة والمكافأة، بما يمكن من استغلال الفرص المتاحة.

(4) المدخل المعاصر

ويمكن تصور المدخل المعاصر بالنظر إلى الشكل التالي:



شكل رقم (٣ - ٢)

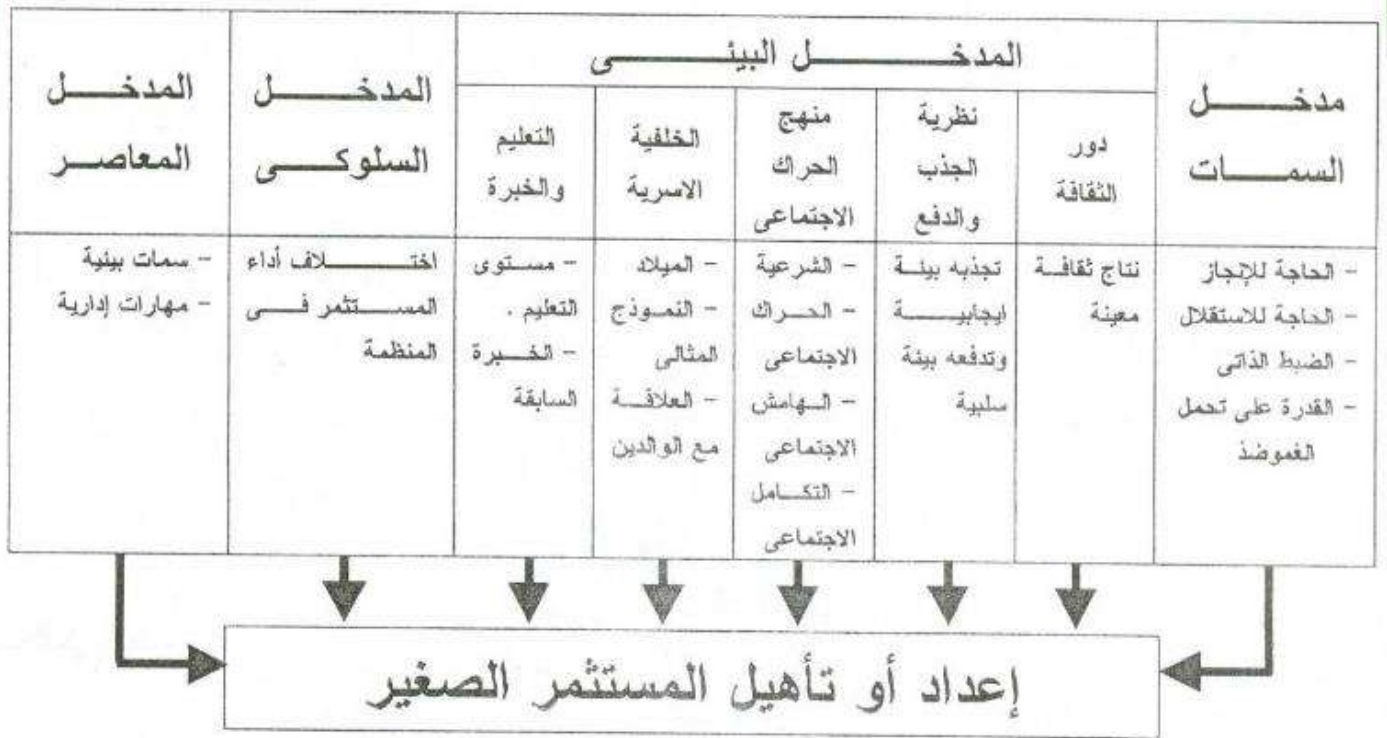
المدخل المعاصر للاستثمار الحر

❖ ويوضح هذا الشكل أن نجاح المستثمر يعني 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 إطار 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.



شكل رقم (٣ - ١)

أهم المداخل التي تتعرض للعوامل المؤثرة في إعداد وتأهيل المستثمر الصغير

4) 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، وبيل جيتس وغيرهما في الخارج؟

شخصيات ناجحة بدأت من أعمال صغيرة

- Sergey Brin - Larry Page Google

- Bill Gates Microsoft

- 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 مسؤولية 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 عيبى نجاحه او فشله ظروف البيئة الخارجية.

(5) القدرة على تحمل الغموض

- القدرة على إدراك موقف غامض بطريقة إيجابية
- والغموض هنا يقصد به نقص المعلومات.
- أحد أصول الاستثمار.

(6) الإبداع

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

(7) المبادرة

- وثيقة الصلة بصفة الضبط الداخلي.
- احدى الصفات المشتركة بين المستثمرين.
- تعنى ان المستثمر يسيطر على الأحداث، ويعتمد على حدسه وبديهته في حل المشكلات.

خصائص اخرى في المستثمر الحر:

- ✓ البديهية
- ✓ الرؤية

بالإضافة الى ما سبق، يتميز المستثمر الحر ايضا بالخصائص الآتية:

(1) البديهية:

- تلعب البديهية دورا بالغ الأهمية بالنسبة لعملية صناعة القرارات في المنظمات الصغيرة.
- ففي كثير من هذه المنظمات لا يتم اتخاذ القرارات بناء على الحقائق أو المعلومات الكاملة فقط.
- بل تتخذ بناء على خبرة المستثمر، وحسه العملي، ومشاعرة اللحظية.

(2) الرؤية:

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

البحث المباشر الاول

"اساسيات ريادة الاعمال"

(1) مقدمة

- ان رائد الاعمال هو الذي يقرر أفضل الأفكار المتاحة وهو الذي يتعين عليه ان يصنع الفكرة الجيدة
- إن تأسيس أي مشروع استثماري يتطلب الاعداد والتجهيز

(2) مكونات انشاء الاعمال

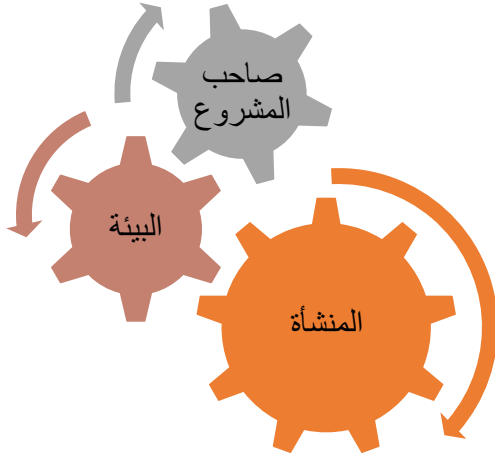
✓ أولاً: صاحب المشروع

- الصفات والقدرات الشخصية
- صاحب المشروع يمثل النواة التي يبنى عليها المشروع

✓ ثانياً: العوامل البيئية

- الظروف الاجتماعية والاقتصادية والمعلوماتية
- ✓ ثالثاً: المنشأة

- الموارد اللازمة للمشروع (مادية - معنوية)
- المهارات والقدرات الإدارية الضرورية



(3) مصادر الأفكار لإنشاء مشروع صغير

1. الخبرة الشخصية

- ✓ من يملك خبرة سابقة يسعى دائماً لتقديم الأفضل

2. التعليم والتدريب

- ✓ حيث ان الابداع مهارة يمكن تنميتها من خلال التدريب والتعليم

3. المصادر الرسمية كالكليات والأدلة التي تصدرها الجهات الرسمية

- ✓ دليل الفرص الاستثمارية: يصدر من خلال غرفة التجارة
- ✓ قائمة الواردات: حيث يمكن اختيار أحد السلع من هذه القائمة ونتاجها وتوزيعها

4. المعرفة بالعلاقات الصناعية داخل الصناعة

5. التقليد والمحاكاة

- ✓ يحمل درجة عالية من المخاطرة

(4) طرق انتاج أفكار

■ من أشهر طرق انتاج أفكار

- العصف الذهني

- المقابلات

- مجموعات التركيز

مثال بيتزا السريعة Fast Pizza

سرفت بيتزا مطعم رأسماله 350 الف ريال ويعمل به خمسة موظفين يملك المطعم شركة قابضه تعود ملكيتها للأخوين أحمد وعبدالعزیز في مدينة الدمام يقدم مطعم البيتزا السريعة بمذاقها الأصلي وانواعها المختلفة لترضي جميع الاذواق وتوفيرها بأحجام مختلفة تناسب جميع افراد العائلة حتى الأطفال وبأسعار معقولة بالإضافة الى المقبلات الصحية والسندوتشات السريعة يعتمد المشروع على خدمة تسليم الطلبات او توصيلها الى المنازل والمدارس والحفلات ما يميز هذا المشروع انتهاجه نظاماً غذائياً سليماً في إعداد الطعام المقدم للزبائن والحرص على النظافة واعتماده على تقليل الدهون واختيار الخضروات الطازجة بعناية على خلاف غيره من مطاعم الوجبات السريعة حيث ينعكس هذا الجهد على مذاق البيتزا وتقديم العناصر المركزة كما يتميز المشروع بتقديم حجم جديد للبيتزا "بيبي بيتزا" موجه للأطفال ظهرت فكرة المشروع لدى الأخوين عبدالعزیز واحمد استجابة للحاجة لإيجاد بديل وطني بمقاييس صحية تضاوي جودة المطاعم غير الوطنية وتتفوق عليها

الخطة The Plan

- ما هو الهدف من عملنا التجاري؟
- ما هو اتجاهنا؟
- اين نقف نحن الان؟
- وكيف نصل؟
- ان من اهم الخطوات التي يجب على رائد الاعمال اتخاذها في المراحل الإعدادية الأولى لإنشاء المنشأة الصغيرة هي إعداد خطة المشروع
- الخطة هي** أداة تنظيم وتحليل وتقييم المعلومات التي تم جمعها بمعرفة صاحب المنشأة
- حيث تصف الخطة جميع الخطوات اللازم للإعداد لبدء المنشأة وتشغيلها

خيارات انشاء المشروع الصغير

- يتعين على رائد الاعمال دراسة عدة خيارات لإنشاء مشروع تجاري
- وعلية الإجابة على السؤال الجوهرى الاتي:
ما هو أفضل مشروع يمكن ان يبدأ به رائد الاعمال
- والمشروع الرائد هو الذي يلبي حاجة السوق ويشبع احتياجات ورغبات المستهلكين
- ونقطة الانطلاق يجب ان تبنى على البحث عن المعلومات

اختيار المشروع التجاري

1. ركز على البحث ثم البحث عن المعلومات حول المشروع
- وذلك ان تحلل السوق وتبحث عن الفرص التسويقية المتاحة
2. ما هو النشاط الذي سوف تقدمه؟ وما هو المنتج الذي سوف تركز عليه؟
- ففي الغالب المشاريع الخدمية تعتبر أقل تكلفة في التأسيس من المشاريع الإنتاجية
3. تعرف وحدد مهاراتك وخبراتك
- حتى تحدد احتياجاتك ونقطة انطلاقك
4. ادرس الخيارات المتاحة والحلول المختلفة
- ان تبدأ مشروعاً جديداً
- ان تشتري مشروعاً قائماً
- ان تحصل على حق الامتياز
- ان تدبر مشروعات من المنزل
- تعرف على مزايا وعيوب كل خيار واستشر الخبراء والمتخصصين
5. حدد الخيار المناسب ثم قم بزيارة ميدانية واستشير أصحاب من يديرون المشروعات المشبه لخيارك
6. التوكل على الله وانطلق في تنفيذ القرار الذي اتخذته
7. راقب وتابع حتى تعالج وتصحح اول بأول

حق الامتياز

المزايا	العيوب
- الاستفادة من خبرة مانح الامتياز	- التقيد بتعليمات وشروط مانح الامتياز
- توفير الدعم والتدريب المستمر	- موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد
- إمكانية الحصول على تمويل بتفسيط كبالغ تكاليف بدء التشغيل	- ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل الربحية
- شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في مؤسستك بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار مخفضة	- محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز
- الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء	- إلزام الممنوح بشراء بعض المواد والمنتجات والخدمات من مانح الامتياز حتى ولو كانت أغلي من السوق
- مساهمة مانح الامتياز بالإعلان والترويج العام للمنتج	- أداء الممنوحين للامتياز في مواقع أخرى يؤثر على سمعة الممنوح

كيف تقلل من مخاطر البدء في المشروع الصغير

- 1) اكتسب الخبرة في الإدارة وفي نوعية المنشأة التي تخطط لها
- 2) قم بالتخطيط مسبقاً حتى تقلل المخاطر وتدير مواردك بفعالية
- 3) شجع دعم الأسرة لك وشاركهم في الأمر
- 4) قوة الاحتمال والإصرار مهمة للغاية
- 5) تجنب القرارات المتسارعة واستخدام الحقائق في بناء قراراتك
- 6) اتبع نقاط قوتك وركز على اهتماماتك
- 7) لا تخجل من التراجع وترك العمل وكن مستعداً ان تتخلى عن المنشأة إذا اثبتت الحقائق امر ما

خطوات في طريق إنجاز المشروع الصغير

الهدف	الخطوات
اختيار المشروع الذي يناسبك	<ul style="list-style-type: none">- استخدم دفتر ملاحظاتك- دون المشروعات التي تناسبك- قارن بين الاختيارات- استخدم أحلام اليقظة- فكر في إثر المشروع على أهدافك الشخصية والاسرية- ابدأ في اجراء البحث- قم بزيارة ميدانية للمشاريع التي تهتمك
اختبر البدائل والحلول	<ul style="list-style-type: none">- تعامل مع أحد مصادر المعلومات- ادرس المنشورات التجارية- ناقش افكارك مع المقربين لك- احصل على منشورات إدارة المشروعات الصغيرة- احضر ورش عمل حول المشروعات الصغيرة وإدارتها
اعمل على تطوير مهاراتك الإدارية	<ul style="list-style-type: none">- تعلم كيف تتعامل مع أجهزة الحاسب الالى- تعلم تطبيقات الحاسب الالى على المشروعات الصغيرة- تواصل على الدوام مع شبكة الانترنت- ابدأ في الاختيارات التمويلية ودراستها

كيف يمكن ان تتجنب الفشل؟

- 1) افهم مشروعك بعمق
- 2) تطوير خطة عمل ملائمة
- 3) إدارة مصادر التمويل
- 4) فهم القوائم المالية
- 5) إدارة الأشخاص بنجاح
- 6) اهتم بنفسك واسرتك

فكر القائد وفكر المدير

شركة ضخمة لديها أكثر من 7000 موظف وفي عام 2008 وخلال الازمة المالية العالمية الغيت وفي يوم واحد 30% من صفقاتها وبالطبع كانت كارثة

الشركة لم تستوعب القدر الكبير من موظفيها وبمرتباتهم العالية وكانوا مجبرين على توفير 10 مليون دولار من المصروفات مجلس الإدارة اجتمع وقرر تسريح جزء من الموظفين ولكن (بوب شابمان - الرئيس التنفيذي للشركة) رفض الفكرة وظل يناقشهم لفترة طويلة حتى وصلوا لبرنامج مرضي يحل الازمة وهو:
ان يقوم كل موظف من ابسط عامل الى رئيس مجلس الإدارة ان يقوم بأخذ إجازة لمدة 4 أسابيع بدون راتب وفي أي وقت يريده وليس شرطاً ان تكون الأسابيع متتالية

القائد والمدير

العبقرية ليست في فكرة الحل وانما كانت العبقرية في الطريقة التي أعلن بها رئيس الشركة البرنامج فخر قال للموظفين

"It's better that we should all suffer a little, than any of us should have to suffer a lot"

✓ بمعنى:

((الأفضل ان نعاني جميعا القليل .. بدلا من ان يعاني بعضنا الكثير))

عندما استشعر الموظفون الأمان والتقدير من شركتهم ووجدوا ان لهم قيمة بدأوا بتطبيق المطلوب وزيادة

فمن كان منهم لديه ما يكفيه من المال اخذ 5 او 6 أسابيع إجازة ومن كان اقل قدرة اخذ أسبوعين وهكذا

وكانت المفاجأة!! ان الشركة وفرت 20 مليون دولار أي ضعف الرقم الذي كانوا بحاجة ولم يفصل إنسان واحد من الشركة

✓ المطلوب:

تحديد من هو القائد؟ ومن هو المدير في الحالة السابقة؟ ولماذا؟

متحف الغفيلي

متحف الأستاذ علي عامر الغفيلي مشروع غير هادف للربح يقع في مدينة الرس الجميلة وفي منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية يعمل في هذا المنشأة شخصان فقط ويبلغ رأسماله 80 الف ريال سعودي عمل صاحب المتحف على إنشائه استجابة لهوايته الشخصية "جمع المقتنيات الأثرية" والتي ورثها عن والده ورغبة منه في ربط الأجيال المتعاقبة ببعضها حيث بدأ بوضع المنشأة في منزلة الخاص ولكن مع ازدياد عدد القطع التي استمر في جمعها من مصادر مختلفة اضطر الى بناء ملحق خاص بالمتحف في فناء منزلة ليخصصه موقعا للمشروع وقد تم تهيئة الموقع بطريقة تسمح بعرض المقتنيات بطريقة متناسقة حيث يشمل المتحف الأقسام التالية:

- الجناح الثقافي ويشمل المطبوعات القديمة كالصحف والمجلات
- الجناح العلي ويشمل الأحافير والبقايا المتحجرة
- جناح المرأة العربية ويشمل مستلزمات المرأة كالحلي والملابس
- جناح القهوة العربية

الجناح الزراعي، وجناح الخشبيات، وجناح العملات، وجناح الأسلحة

وقد كان الأستاذ علي يقضي معظم وقته في المتحف حيث عمل على تهيئة المتحف لاستقبال الوفود الزائرة مثل طلاب المدارس وطلاب الكليات وطلاب الدراسات العليا بالإضافة الى الزيارات النسائية الخاصة كما حرص السيد علي على المشاركة السنوية في مهرجان الجنادرية التراثي السنوي والذي يقام في مدينة الرياض كما انه حريص على بناء العلاقة مع الجهات المهتمة مثل الهيئة العليا للسياحة والتي عملت على زيارة المتحف وتقديم الدعم الفني له ودعوته للمشاركة في العديد من البعثات للتأهيل السياحي

ورغم هذا النجاح الذي حققه المنشأة الا ان السيد علي يعاني من العديد من نقاط الضعف والتي منها عدم توفر جهات رسمية مختصة لدعم المنشأة مادياً كتوفير ارض لبناء مشروع أكبر الاعتماد الكلي على خبرة صاحب المنشأة الشخصية في تشغيل المنشأة وادارته كما ان المنشأة في حاجة الى موارد مالية لكي يتمكن من الصيانة والتطوير المستمر كما يواجه المنشأة صعوبة الحصول على المقتنيات الاثرية وخاصة في الاسعار المتفاوتة

- ماهي العوامل التي ساعدت على نجاح مشروع "متحف الغفيلي"؟
- ماهي المعوقات التي تواجه المنشأة؟
- ماهي الخطة اللازمة لمواجهة المشكلات التي تواجه المنشأة وتساعد على نجاحها؟

اساسيات ريادة الاعمال

- امتلاك الفرد سمات محددة كالمبادرة
- تنمية المهارات لدى المبادر
- اهم مرتكزات النمو الاقتصادي
- اهم أدوات توظيف الموارد بشكل أمثل

المحاضرة السابعة

"المستثمر الشاب قائد فعال"

(1) مقدمة

- يتحدد الأداء الكلي للأعمال وسلوكيات المستثمر كما تتحدد فعالياته كقائد بالنتائج التي يحققها
- والمستثمرون الناجحون يكونون في العادة قادة فعالين سواء كانوا يقودون عددا قليلا من العاملين او حتى مئات منهم وبطبيعة عملهم فإن المستثمرين قادة:
- لأنهم يجب ان يبحثوا عن الفرص والمشروعات المحتملة
- وان يجعلوا الموارد المالية والإنسانية المطلوبة لتحقيق أهداف هذه المشروعات
- ويضعون الأهداف لأنفسهم والآخرين
- وأن يقودوا ويوجهوا الآخرين لتحقيق هذه الأهداف

الفرق بين المدير والقائد

القائد	المدير
(1) رجل مبدع يحدث فرقا في أي مكان او منصب يتواجد فيه	(1) موظف كبير في الدرجة يؤمن بدستور شركته او المكان الذي يعمل فيه بإخلاص تام، يبدأ عمله بالتخطيط لأي مهمة ثم توزيع المهام على موظفيه ثم المتابعة والاشراف على سير العمل
(2) ماهر في وضع الخطة والرؤية	(2) يدير العمل بكفاءة
(3) يستطيع إقناع كل مرؤسيه بأن نجاحه هو نجاحهم هم ايضاً ويعود عليهم جميعاً بالنفع	(3) يدير الناس معتمدا على قوته وسيطرته الوظيفية
(4) قادر على بث الحماسة وعلى تحفيز زملائه وموظفيه	(4) يفنى عمره الوظيفي في متابعة اللوائح والقرارات
(5) يهتم بالجانب الإنساني	(5) لا يهتم كثيرا إذا كان محبوبا من مرؤسيه أم لا
(6) يسعى لنمو كل فرد في مجموعته وتعليمه وتدريبه	
(7) يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه وبقدراته	

(2) تنمية صفات القيادة

- يجب تنمية وتحسين الصفات القيادية حيث أن هذه الصفات تختلف من شخص القائد لآخر
 - ومعرفة الانسان "الشخصية" قدراته القيادية سوف تساعد للقيام بهذه التحسينات
 - وباعتبارك قائدا فإنك تتحمل مسؤولية تنمية مساعديك ويجب عليك أيضا ان تقوم بتقييم خبراتهم لتحديد نجاحاتهم وانشطتهم الإضافية ومسئولياتهم التي يتعين قيامهم بها مستقبلا
 - ويكون القائد - عادة - مستعدا لقبول التحديات التي تحمل في طياتها مخاطر وفرصا عظيمة
 - وعليك دائما أن تتذكر المقولة "عامل الناس كما تحب أن تعامل" وتستخدمها كدليل لك
 - ولكي تكون قائدا ناجحا فإن الأمر يتطلب أن تكون قادرا على الإجابة بنعم على الأسئلة التالية:
- (1) هل انت قائد ولست تابعا؟
 - (2) هل ينظر لك الآخرون طلبا للنصيحة والقيادة؟
 - (3) هل تخلق وتنفذ أفكارا جديدة؟
 - (4) هل لك دور نشط في الحياة الاجتماعية؟
 - (5) هل تحاول تحسين نقاط قوتك وتدنية نقاط ضعفك؟
 - (6) هل تنظم وقتك وانشطتك كي تكون كفناً؟
 - (7) هل لديك برنامج او خطة محددة لتحسين قدراتك القيادية؟
 - (8) هل تسمح للآخرين بمساعدتك لإنجاز أهدافك؟
 - (9) هل تتعلم من أخطائك؟
 - (10) هل أنت مؤمن بالنتائج وتنتهي أي شيء تبدأه؟
 - (11) هل تستخدم قوتك كقائد في مساعدة الآخرين؟

- 12) هل يثق الآخرون في قدراتك؟
 13) هل تستفيد بأراء الآخرين عند اتخاذ قراراتك؟
 14) هل لديك القدرة على التعامل مع الآخرين بكفاءة؟
 15) هل تقوم بتغيير ما تقوم به كي تجعل منطمتك أفضل؟
 16) هل تفوض سلطاتك الى مساعديك؟
 17) هل تشارك نجاحك مع مرؤوسيك؟

3) السلوك القيادي

❖ يوجد نمطان رئيسيان للسلوك القيادي:

- أ) التخطيط، وصياغة الأهداف، وتحقيق الإنجاز (السلوك الموجه بالعمل)
 ب) الدافعية، العلاقات الإنسانية (السلوك الموجه بالبشر)

❖ السلوك الموجه بالعمل

- يميل القائد في هذا النمط الى النماذج السلوكية التالية:
 - يحدد بوضوح الدور الخاص به والادوار الخاصة بمساعديه
 - يضع أهدافا صعبة ولكن قابلة للإنجاز ويجعل الآخرين يعملون ما هو متوقع منهم
 - يضع إجراءات قياس التقدم نحو الهدف وقياس الإنجاز
 - يطبق بكفاءة الدور القيادي في التخطيط، التوجيه، الرقابة، والإرشاد، والأنشطة الموجهة بالأهداف
 - يهتم بزيادة الإنتاجية المحققة
 - والقادة الذين يحققون نتائج منخفضة في هذا التوجه يميلون الى ان يكونوا غير نشيطين في توجيه السلوك الموجه بالأهداف
 - كما يميلون الى العمل بالقرب من مرؤوسيهم ولا يوضحون ادوارهم كقائد للمنظمة

❖ السلوك الموجه بالبشر

- يميل الشخص الذين يحقق نتائج مرتفعة في هذا الجانب من السلوك القيادي الى النماذج السلوكية التالية:
 - يظهر اهتماما بصيانة التجانس في المنظمة ويهون التوترات حين تنشأ
 - يظهر اهتماما بالعاملين كبشر وليسوا كوسائل انتاج
 - يظهر تفهما واحتراما لحاجات العاملين، واهدافهم، ورغباتهم، ومشاعرهم، وافكارهم
 - ينشئ اتصالا جيدا في الاتجاهين بينه وبين مرؤوسيه
 - يطبق مبدأ التعزيز لتحسين أداء مساعديه
 - يفوض السلطة ويشجع المبادرة
 - يخلق مناخ فريق العمل والتعاون في المنظمة

❖ وتتمثل اهم الخصائص العامة الشائعة بين القادة الموجهين بالبشر فيما يلي:

- 1) يفهمون حاجتهم، واهدافهم، وقيمهم، وحدودهم، وامكاناتهم ويعد هذا مطلباً أولياً ضروريا للعلاقات الجيدة مع الآخرين
- 2) لديهم حساسية لحاجات الآخرين وهم يساعدون البشر لإشباع حاجاتهم
- 3) يقدرون ويقبلون القيم وانماط الحياة التي تختلف عن قيمهم وانماط حياتهم
- 4) يفوضون سلطاتهم لمساعديهم ويشركونهم في المسؤولية ويتفهمون احتياجاتهم
- 5) يمارسون مهارات اتصالات جيدة من الاستماع الى الأسئلة الى الحوار

4) قيادة الآخرين

- من اهم مجالات القيادة التي تساعد على تحقيق النتائج من خلال العمل مع الآخرين
- ويجب عليك ان تكون قادرا على رؤية المواقف من خلال عيون الآخرين الذين تقودهم
- فمثلا قد تكتشف كمستثمر شاب ان إنتاجية العمال في الموقع ترتفع بتحقيق أشياء تبدو صغيرة ... كوب الشاي او شربة ماء او كلمة "الله ينور" او " خللي عنه" او ربما غنائهم معا هيللا هيللا ...

5) قيادة ودفع الاخرين

- يعد المستثمرون دافعين ناجحين للعاملين معهم
- وفيما يلي مجموعة من الطرق التي يستطيع بها الأشخاص الموجهين للبشر ان يحفزوا بها مرؤوسيههم (الى أي مدى تستخدم هذه الطرق؟؟)

- 1) بناء التقدير الذاتي للعاملين
- 2) اخبار المرؤوسين
- 3) تفويض السلطة
- 4) الحفاظ على العلاقات
- 5) تحليل المشكلة وليس الشخص
- 6) تطبيق مبدأ التعزيز
- 7) اتخاذ الإجراء التصحيحي
- 8) الانصات الفعال
- 9) وضع اهداف محددة ومراجعتها باستمرار

قاعدة ذهبية:

"لتكون قائدا فعلا يجب ان ترى الأشياء من خلال أعين الأشخاص الذين يعملون تحت قيادتك وقبل ان تتخذ أي قرار يمكن ان يؤثر عليهم احسب جيدا كيف سيؤثر هذا القرار عليهم"

6) قيادة السلوك

- يملك معظم القادة القدرة على التصرف وإنجاز النتائج ولأنك تحقق تقدما بطيئاً فيجب عليك ان تحاول انجاز اهداف محددة كل يوم
- وقد تكون المقترحات التالية ذات نفع في زيادة قدراتك القيادية:
- 1) اتخذ الإجراء التنفيذي بمجرد اتخاذك القرار
- 2) كي تكون قائدا ناجحا اعلم كيف ومتى تستخدم هذه القدرات باستخدام عناصر قدرة بجوارك
- 3) سوف تجني الثقة في قدراتك القيادية إذا ركزت على تنمية جوانب قوتك
- 4) القائد الجيد هو الذي يراجع خطئه ويعرف أخطائه

7) تحسين معنويات مرؤوسيك

- اختر الأشخاص المتوافقين للعمل معك
- وفيما يلي مجموعة من الأسئلة تتعلق بقدرتك على تحسين معنويات المرؤوسين:
- 1) هل مرؤوسوك مقتنعون بظروف عملهم؟
- 2) هل يعلم كل مرؤوس دوره الفردي في المنظمة؟
- 3) هل تقوم بتصحيح الظروف غير الامنة للعمل؟
- 4) كيف تعبر عن اهتمامك بصحة ورفاهية مرؤوسيك؟
- 5) كيف تقيس معنويات العاملين معك؟
- 6) كيف تحاول تحسين معنويات العاملين معك؟
- 7) كيف تلبى برامجك التدريبية احتياجات العاملين معك؟
- 8) كيف تقيّم أداء كل مرؤوس لك؟
- 9) هل يستطيع مرؤوسوك تنفيذ أفكارهم؟
- 10) هل تكافئ مرؤوسيك على مساهمتهم للمنظمة؟
- 11) هل تسمح لمرؤوسيك بحل مشكلاتهم في العمل؟

قاعدة ذهبية

"نجاحك كقائد مرتبط بقدرتك على تفهم احتياجات مرؤوسيك وإبداء الاهتمام المباشر والواضح بهذه الاحتياجات"

المحاضرة الثامنة

"المستثمر الشاب متحمل المخاطر"

مقدمة

- يعد المستثمر الشاب متحملاً للمخاطر المحسوبة.
- ومع تمتعه بالتحدي المثير في العمل إلا أنه لا يدخل في المقامرة
- ويتجنب المستثمر الشاب تلك المواقف التي تتسم بانخفاض المخاطر لأنها - ببساطة - لا تتضمن القدر الكافي من التحدي المثير.
- كما يتجنب المواقف ذات المخاطرة المرتفعة لأنه - وببساطة أيضا - يريد النجاح .. إنه بإيجاز يفضل تلك التحديات القابلة للتحقيق.
- ومع التوسع في حجم الأعمال فإن المشاكل تبدأ في التعاضد والتعقد.
- وهنا يجب أن نتذكر دائما أن نمو وتطور الأعمال يفرض علينا ألا نخاف من اتخاذ القرارات وتحمل بعض المخاطر.
- ورغم أن معظم الناس تخاف من تحمل المخاطر لرغبتهم في الأمان وتجنب الفشل.
- إلا أن كونك تدخل في إطار "المستثمر الحر". فإن هذا يفرض عليك أن تعمل دائما تحت الضغوط وفي ظل ظروف المخاطرة وأن تفهم تماما أن هناك - دائما - إمكانية للفشل.

(1) المقصود بموقف الخطر

- يحدث الخطر - في العادة - حين يتطلب منك الأمر أن تختار من بين عدة بدائل وتكون النتائج المحتملة لكل بديل غير معروفة.
- وهنا - في ظل موقف الخطر - تكمن احتمالات الخسارة. ومع تعاضد إمكانية الخسارة يتعاضد الخطر في الموقف أيضا.
- ومن ثم يتعين عليك - في مواجهة الخطر - أن تتخذ بعض القرارات في ظل ظروف عدم التأكد، مراعيًا التوازن بين احتمالات النجاح واحتمالات الفشل.
- ويتوقف اختيارك لأحد البديلين على مجموعة العوامل والاعتبارات التالية:
 - أ. مدى جاذبية كل البدائل.
 - ب. مدى استعدادك لقبول الخسارة المحتملة.
 - ج. الاحتمالات النسبية لكل من النجاح والفشل.
 - د. مدى مساهمة جهودك في زيادة عوامل النجاح وتدنية عوامل الفشل.
- مثال: إن البرنامج الذي يمكن أن تشارك فيه لتأهيلك كي تكون من شباب المستثمرين يمثل موقفا مفعما بالمخاطرة !!
- كان بإمكانك أن تبحث عن وظيفة ما بمرتب ثابت وهو مضمون بصرف النظر عن ضآلته تقتنع بما يضاف إليه سنويا من علاوة وغيرها.
- وعلى جانب آخر هناك إمكانية كي تبدأ في أنشطة الاستثمار، ربما بمبالغ صغيرة وإمكانات محدودة ولكن، هناك فرص النجاح، يتعاضد معها دخلك وتنمو ثروتك، ويصبح مستقبلك أكثر احتمالا.
- وبالتالي فأمامك بديلين هما:

(1) أن تقتنع بتلك الوظيفة حيث الضمان والأمان وتقلص حجم الخطر.

(2) أو تلتحق بالبرنامج وتتحمّل المخاطرة مع إمكانية الوصول إلى مسار مهني متميز، ومستقبل مالي ممتاز

- ويرفض بعض الناس الدخول في المخاطرة، بصرف النظر عن إمكانيات النجاح. حيث أنهم يفضلون مواقعهم الأمنة.
- أما البعض الآخر فهم يتسمون بالطموح، وليس راضيين عن واقعهم الحالي ويتطلعون إلى عصا الحظ السحرية
- أما أنت كمستثمر صغير متحمل للمخاطر، فإنك لن تكون بين هذين القسمين: المحافظ والمقامر، بالرغم من وجود صفات تشترك معهم فيها.
- واختلافك عنهم يرجع إلى:

(1) تحديد احتمالات النجاح.

(2) مدى تأثير جهودك على هذا الاحتمال.

(3) أنك جاد ومؤهل لتحمل العواقب الناجمة عن قراراتك.

2) السمات المرتبطة بالمخاطرة

ويتمتع المستثمر الحر - عادة - بمجموعة من السمات المتصلة بتحمل المخاطرة منها:

- 1) **الابداع والابتكار:** وهو جزء رئيسي في تحويل الأفكار الجديدة الى واقع وينطوي ذلك على قدر من المخاطرة.
- 2) **الثقة الذاتية:** فكلما زادت ثقتك في قدراتك الذاتية كلما زادت - أيضا - ثقتك في كونك مؤثرا في نتائج القرار، ورغبتك الشديدة في تحمل ما يراه الآخرون مخاطرة كبيرة.
- 3) **الواقعية:** أي أن تكون مدركا - بشكل واقعي - لحقيقة امكانياتك وهذه الواقعية هي التي تجعلك توظف أنشطتك للمواقف التي تستطيع فيها التأثير في النتائج.

3) تحمل المخاطرة الشخصية

- يعد تحمل المخاطرة أمرا ضروريا إذا أردت تحقيق ما تصبو إليه أيها المقاول الشاب.
- ويتعلق تحمل المخاطر في حياتك الشخصية بالاهتمام بأحداث الماضي المرتبطة بالمستقبل، وبالرغبة في أن تعيش في الواقع.
- وإذا لم تكن جادا في تحمل المخاطرة فإنك لن تحقق أيضا طموحاتك في الانجاز الذاتي.
- وإدراك أن نموك الشخصي والمهني انما يأتي من حياتك في الحاضر وتحملك للمخاطر الضرورية من أجل تحقيق أهدافك المستقبلية.
- ❖ **الخلاصة:** إنك مسئول عن كل شيء في حياتك، بما في ذلك نجاحك وفشلك، وعلى أية حال فمن السهل تحقيق النجاح إذا كنت مخلصا وقادرا على تحمل المخاطر الضرورية المحسوبة.

4) وضع الأفكار الإبداعية

- إن الابتكارية وتحمل المخاطرة يعدان خاصيتين ضرورتين من خصائص المستثمر الحر.
- فمن خلال ممارستك الابتكارية - عزيزي المستثمر الشاب - سوف تواجه مجموعة من الأفكار التي تتسم بأنها عالية الإنتاجية.
- وحين تتجه للاختيار من بين هذه الأفكار فإنك سوف تتحمل - وبالضرورة - المخاطرة اللازمة لتنفيذ تلك الأفكار الأكثر إنتاجية.
- ولتدنية مخاطر رفض الأفكار الجديدة فإننا نقترح عليك عزيزي المستثمر الشاب هذه المقترحات المفيدة:
 - 1) حاول ان تشرح أفكارك لأحد أصدقائك أو معارفك فمن الأفضل - غالبا - أن تتحدث عن أفكارك قبل كتابتها.
 - 2) اختر الوقت والمكان المناسبين لتقديم أفكارك الى الآخرين.
 - 3) عند عرض أفكارك على الآخرين اعرضها بشكل تدريجي يضمن لك جذب انتباههم الى التفاصيل أولا بأول.
- ❖ **تذكر:** لا يجب أن تفرض أفكارك على الآخرين، حيث إنك ترفض أن يفرض الآخرون أفكارهم عليك. ولا تنسى انه طالما كانت الفكرة ترتبط بالمستقبل فلا بد وأن تحمل في طياتها قدرا من المخاطرة، مما يجعل الآخرون مترددون بشأنها وتساورهم الشكوك حول نتائجها.

5) أنماط الأشخاص المخاطرين

- يتوقف نمطك في تحمل المخاطر على مجموعة من العوامل من أهمها:
 - 1) مدى استعدادك للتأثر بالآخرين.
 - 2) خبراتك السابقة.
 - 3) موقفك الحالي.
 - 4) توقعاتك المستقبلية.
- أما أنت وباعتبارك الشخص المسئول فإنك تمتلك الفرصة لإعداد وتنفيذ العديد من الأفكار الإبداعية. ومن ثم فإنك - يجب أن - تكون أكثرهم تحملا للمخاطرة لتحويل أفكارك إلى الواقع الملموس.

6) تفويض السلطة

- ان أهم أدوارك - عزيزي المستثمر - هو دور القائد الذي يحرك كل الأنشطة وكل جهود الآخرين من أجل إنجاز الأهداف.
- وهنا عليك أن تدرك أنك لا تعمل وحدك فهناك أشخاص عديدون يعملون معك ويتعين عليك أن تمنحهم السلطة الكافية كي ينجزوا مهامهم.
- ولكي تحصل على أقصى فائدة فعليك أن تمنح الملاحظ - المساعد لك - قدرا من الحرية لتنفيذ واجباته ومسئوليته.
- فعلى سبيل المثال ليس لديك الوقت الكافي لمراقبة وتوجيه سلوك العمال وهذا ما يقوم به الملاحظ.
- وفي جميع الأحوال فإن تفويض السلطة يحمل في طياته دائما قدرا من تحمل المخاطرة.
- والأفضل لك ألا تحتكر سلطة القرار بل اسمح للآخرين أن يشاركوك إياها إذا كنت ترغب في النمو والاستمرار.
- ❖ **وتذكر:** انه بقدر ما تفوض سلطتك بقدر ما يتوفر لك الوقت كي تتعامل مع تلك الأنشطة ذات التأثير الكبير في النجاح المستقبلي لمنظمتك.

7) تنفيذ التغيير

- عليك أن تحدد - دائما - درجة المخاطرة في الموقف والتي تمثل تحديا بالنسبة لك.
- ويتعين عليك حين تشعر بوجود خطأ ما في عملك أن تبادر الى تقييم الموقف بشكل واقعي، وأن تحاول حل المشكلة، واتخاذ الاجراء التصحيحي، الذي سوف يتضمن - غالبا - قدرا من المخاطرة.
- وحين يكون موقف المخاطرة واضحا بالنسبة لك فإن القرار سيكون تنفيذ المخاطرة أم لا.
- وحين تقرر أن تخاطر فإنه يتعين عليك أن تتبع خطة محددة للتنفيذ، كما يجب أن تكون لديك خطة البديلة والتي تمنحك المرونة الكافية للتعامل مع الموقف
- ويمكن تنمية واثراء هذه القدرة على تحمل المخاطرة من خلال:
 - أ. ثقتك في نفسك:
 - ب. رغبتك في استخدام قدراتك في حدها الأقصى للحصول على أقصى منفعة.
 - ج. قدرتك على التحديد الواقعي لموقف المخاطرة وتغيير الاختلافات.
 - د. نظرتك لموقف المخاطرة على ضوء الأهداف الموضوعية.
- ❖ **الخلاصة:** تحمل المخاطرة يعد جزءا أساسيا من كونك مستثمرا، ومن ثم فعليك أن تضع لنفسك أهدافا عالية، ثم تستخدم كل قدراتك ومواهبك لتحقيق هذه الأهداف. وعلى قدر أهل العزم تأتي العزائم.

8) تقييم مخاطرك

- ان البيانات الرقمية هي التي تساعدك على تقييم أي مخاطر كما تساعدك على تحديد أهدافك على النحو الذي يوضح لك - بشكل منتظم - مدى تقدمك.
- وفي هذا الصدد يتعين عليك أن تتأكد من دفاتر البيانات الكمية وما تقدمه من مؤشرات حيث أنها سوف تدعم معرفتك، وخلفيتك وخبرتك في اتخاذ القرارات.
- ويتعين عليك قبل اتخاذك لأي قرار يتضمن مخاطرة أن تقيم ما تحتاجه، من خلال توجيه الأسئلة التالية الى نفسك:
 - 1) هل يساوى الهدف المخاطرة المحتملة؟
 - 2) كيف يمكن تدنية المخاطرة؟
 - 3) ما هي المعلومات المطلوبة قبل تحمل المخاطرة؟
 - 4) ما هي الموارد البشرية وغيرها المطلوبة لتدنية المخاطرة وتحقيق الأهداف؟
 - 5) ما أهمية هذه المخاطرة؟
 - 6) ما هي مخاوفك من تحمل هذه المخاطرة؟
 - 7) هل أنت جاد في بذل جهودك لتحقيق الهدف؟
 - 8) ما هو الانجاز المتوقع من تحملك لهذه المخاطرة؟
 - 9) ما هي الاستعدادات الواجب اتخاذها قبل تحمل المخاطرة؟
 - 10) ما هو معيار معرفتك بأنك انجزت هدفك؟
 - 11) ما هي أهم المعوقات اما انجاز هدف؟

- لا حظ أن الدخول الى مجال المخاطر دون إجابة هذه الاسئلة قد يؤدي بك الى الفشل
- الاجراءات المقترحة لتحليل موقف المخاطرة:

(1) حدد الخطر:

- الخطوة الأولى هي أن تحدد ما إذا كانت هناك مخاطرة أم لا. وهذا يتوقف على ما إذا كانت خسارة متوقعة أم لا.
- فعلى سبيل المثال لو عرضت عليك عملية استثمارية جديدة فهل تقبلها ام لا؟
- ان بدائل اختيارك ستكون:
- 1. البقاء على نفس مستوى العمليات الحالي.
- 2. شراء الات وتجهيزات جديدة لتلبية احتياجات العملية الجديدة.
- 3. استئجار معدات جديدة لتلبية احتياجات العملية الجديدة.
- 4. اللجوء الى التعامل مع مقاولين آخرين من الباطن.

(2) الأهداف:

- عليك أن تأخذ بالاعتبار أهدافك والسياسات التي تحكمك، فقد يكون هدفك واحد من الاختيارات التالية:
- ✓ تحقيق نمو بطيء.
- ✓ النمو المعتدل.
- ✓ عدم النمو.
- ✓ النمو في المجالات الانتاج الاخرى.

(3) تصفية البدائل:

- لو أن قرارك كان هو التوسع في العمليات التي تتناولها. بما يحمله ذلك من مخاطرة متوافقة مع أهداف منظمتك.
- فإن الخطوة الثالثة هي تجميع كافة البدائل وتحديد ما حتى مستوى تفصيل التكاليف بشكل موضوعي.
- وفي هذه الحالة لن تكتفي بالتكلفة المالية فقط بل ستقوم الى جانب ذلك بحصر التكاليف الاجتماعية والمادية.

(4) تجميع المعلومات وترجيح البدائل:

- مهم جدا أن يتم تجميع المعلومات بشكل مختلف مكثف حتى يمكنك تحديد منافع كل بديل بشكل واقعي.
- وعليك بعد ذلك أن تحدد العائد المتوقع من البدائل المطروحة عليك اعتمادا على المعلومات التي توضح حالة الاستثمار، والتنبؤ بالطلب المستقبلي.
- وما هي سلوكيات المستثمرين المنافسين، والتنبؤ أيضا بسلوكيات العناصر الاخرى (كمصادر التمويل، ومنتجي المعدات، وحالة سوق العمل بالنسبة لعمالة نشاطك).

(5) كيفية تدنية المخاطرة:

- ويتم ذلك من خلال ما يلي:
- 1. المعرفة الدقيقة لحقيقة قدراتك كمستثمر مبتدئ، وحقيقة الامكانيات المتاحة لمنظمتك.
- 2. التفكير الابتكاري بما يجعل منافع الموقف في صالح منظمتك.
- 3. القدرة على التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التكتيكي لإحداث التغييرات.
- 4. الطاقة الابداعية لتنفيذ الاستراتيجية.

(6) تخطيط وتنفيذ البدائل:

- يجب وضع خطة تنفيذية للبديل الذي تم اختياره، وهذا يتضمن:
- ✓ تحديد الجدول الزمني للتنفيذ.
- ✓ التحديد الواضح للهدف.
- ✓ وضع خطط طوارئ للنتائج المحتملة.
- ✓ اتباع عملية ارجاع الأثر.

البث المباشر الثاني

"الابتكار وريادة الأعمال"

(1) تمرين (1):

- قيم مهاراتك وخصائصك

الدرجات					المهارات والقدرات	م
5	4	3	2	1		
					انت مبدع	1
					انت صبور	2
					انت مستمع جيد	3
					تتقبل النصائح الجيدة	4
					متخذ قرار جيد	5
					تميل للتعليم المستمر	6
					مستثمر جيد للموارد	7
					تتقبل المساعدة من الآخرين	8
					تتواصل مع الآخرين	9
					يمكن انت تناول العديد من الأعمال في وقت واحد	10

❖ النتيجة:

- الحصول على 5 درجة 5 مؤشر على امتلاكك المهارات اللازمة للتواصل مع الناس
- والقدرة على استخدام الموارد المتاحة
- بالإضافة الى القدرة على استغلال الفرص المتاحة لإنشاء مشروع ناجح
- اما إذا كانت الدرجات تتراوح بين 1-3 فلا بد من بذل مزيد من الجهد لتطوير وتعزيز مهاراتك والتغلب على نقاط الضعف لديك

تمرين (2)

الدرجة	√	×	السؤال
			كم مشروعاً سبق لك ان امتلكت؟
10 درجات			أ. اثنان او أكثر
7 درجات			ب. واحد
صفر			ج. لا شيء
			لماذا تريد ان تنشئ مشروعك الخاص
3 درجات			أ. لتكوين ثروتي الخاصة
10 درجات			ب. لتحقيق الاستقلالية
صفر			ج. لتحقيق الشهرة
			ان البيئة التي ولدت ونشأت فيها تتميز بانها
7 درجات			أ. ضاغطة
درجتان			ب. دافئ وحميم
10 درجات			ج. فيها تحد
			عند اتخاذك لقرار تسعى الى
10 درجات			أ. البحث عن مساعدة
صفر			ب. استغراق وقت طويل لاتخاذ القرار
5 درجات			ج. اتخذ قرار بدون أي مساعدة او استشارة
			انت تستمتع جدا ب
3 درجات			أ. منتج جديد
5 درجات			ب. الأفكار الغريبة
10			ج. كلاهما

❖ إذا كانت درجاتك 35 فأكثر فأنت لديك قدرات طبيعية لإنشاء مشروع استثماري

(2) صفات رائد الاعمال

1. وضوح الهدف
2. البحث عن أسلوب معين في الحياة
3. لا يخافون من الفشل
4. شخصيات حاملة
5. فاعلون
6. لا يستسلمون للعوائق

(3) اهم مدارس ودراسة وتفسير سلوك رائد الاعمال

الخصائص		المدرسة
المثابرة - الاتصال - الاستراتيجية - الضبط الذاتي - تحمل المخاطرة		السمات
ظهور أثر الثقافة على الفرد	دور الثقافة	المدرسة البيئية
تجذب بيئة إيجابية وتدفع بيئة سلبية	نظرية الجذب والدفع	
الشرعية الهامش الاجتماعي الحراك الاجتماعي	منهج الحراك الاجتماعي	
الميلاد - القدوة - العلاقة مع الوالدين	الخلفية الاسرية	
مستوى التعليم - الخبرة السابقة	التعليم والخبرة	
اختلاف أداء المبدع الإنتاجي في المنظمة		المدرسة السلوكية
سمات بيئية - مهارات إدارية		المدرسة المعاصرة

(4) الابتكار وريادة الاعمال

- في ظل بيئة اعمال متغيرة فالابتكار يعتبر مفتاح رئيسي لمواجهة تلك التحديات النابعة عن البيئة المتغيرة
- يساعد الابتكار الشركات على المنافسة والسيطرة على الأسواق والحفاظ على المستهلكين
- الابتكار هو الخروج عن المألوف وتقديم ما هو جديد

(5) الحقائق التي تؤثر على المبادرة

- ينبغي على كل قيادي الاخذ بزمام المبادرة في تطوير وتحسين اعمال منظمته وأهدافها وسياساتها وانظمتها ... الخ
- ولا يجب انتظار وقوع المشاكل حتى يبادر بحلها او بالبحث على استخدام أساليب جديدة وأفكار متجددة
- المبادرات الناجح تقوم على ثلاث أسس رئيسية هي:
- 1. تحمل المسؤولية عما ينتج من اعمال وان لم تكن هذه الاعمال من الواجبات الرئيسية للوظيفة فالمدير أيضا مسنول عن مهام من يشرف عليهم لذا يجب ان يبادر بالتصحيح والتحسين
- 2. البحث عن الفرص المدير الناجح لا يدع من الفرص المناسبة للنمو والتطور والتوسع تذهب سدى وحالما تثبت لديه جدواها يبادر باستغلالها
- 3. البحث عن الأفكار الجديدة لتطوير وتجديد العمل والانفتاح على المعلومات والدراسات والبحوث التي تسهم في إثراء الفكر واستنارة العقل

(6) عوائق الابتكار

1. لا توجد مثابرة كافية ان الابتكار يتطلب صبر ومثابرة مستمرين
2. التغيير يتطلب كسر الروتين فإذا كان التغيير يسبب لك التوتر والخوف من عدم الاستقرارية فيجب عليك معالجة ذلك
3. قد تشعر بأنه لا وقت كافي لديك للتكفير الخلاق حاول تنظيم اعمال واوراقتك
4. نقص الثقة في النفس ان الثقة في النفس وفي قدراتك تساعدك نفسياً على تحقيق الابتكار أما عدم الثقة فهي معول هدام
5. العدوانية والانفعال والتصرف الفوري بدون تخطيط وانتظار حدوث المشاكل ثم العمل على حلها كلها عوامل معاكسة للابتكار وتعمل ضده

7) أمور تساعد على جمع أفكار جديدة

- ✓ اقض بعض الوقت بمفردك وحاول ان تجد لنفسك ساعة على الأقل كل يومين او ثلاث بدون مقاطعة لتنمي لديك القدرة على الاستغراق في التفكير
- ✓ نظم اعمالك ولا تحاول ان تعمل كل شيء وانجاز كل اعمالك سويا خصص لكل عمل وقته
- ✓ استفد من أحلام اليقظة المدروسة والمخطط لها مسبقاً ولفترات قصيرة (ربع ساعة) فهي تساعدك على الابتكار
- ✓ عندما تفكر في أفكار جديدة حاول استخراج أكبر قدر ممكن من الأفكار ولا تكتفي بفكرة او فكرتين
- ✓ كن متيقظاً دوماً حيال الأفكار الجديدة واحتفظ لنفسك بمفكرة حول كل فكرة جديدة ترد الى ذهنك
- ✓ راقب الاحداث من حول جيد فقد تلاحظ أشياء لا يلاحظها الاخرين وبذلك تكون لديك قدرة أفضل على الملاحظة الفروقات والتفكير في الاحداث من عدة جوانب
- ✓ اسأل وبدون حرج كيف تم ذلك العمل؟ ولماذا تفضلون هذا الامر على غيره ومتى تؤدون ذلك النشاط ... الخ ان الأسئلة ومعرفة اجاباتها تساعدك على كشف الحوادث دون المشاكل
- ✓ شارك الاخرين في أفكارهم واسألهم عن رأيهم وانتقاداتهم واقتراحاتهم ان ذلك يساعدك على تزويد افكارك مجاناً
- ✓ لا تدع الحقائق والمنطق عائقاً لورود أفكار جديدة

❖ نشاط

- اذكر 20 استخدام لعلبة البيبسي او كوكاكولا؟

8) خطوات للتفكير الإبداعي الجماعي

وضع مايك فانس سبع خطوات للتفكير الإبداعي الجماعي:

- ✓ الخطوة الأولى: وهي الخطة الرئيسية والتي تتضمن إلقاء نظرة عامة على كل اهداف ومتطلبات ونتائج المشروع الذي أنت بصده
- ✓ الخطوة الثانية: تطوير الفكرة وهي تعني بالتوسع التام في الفكرة التي تكونها الخطة الأساسية ويتم عرض الأفكار الناتجة عن الخطة الرئيسية على لوحة تطوير الفكرة
- ✓ الخطوة الثالثة: الاتصال وذلك يعني الاتصال مع كل من له دور في المشروع ويهدف التأكيد على الخطة وتفصيلها والأفكار وشرحها والاستفسارات والاجابة عليها
- ✓ الخطوة الرابعة: تنظيم الاعمال وتوزيع الأدوار
- ✓ الخطوة الخامسة: التغذية العكسية وذلك لمراجعة النتائج أولاً بأول وتقييم الاعمال ومراجعة الأفكار وتقييمها
- ✓ الخطوة السادسة: لوحة الايضاح والتي تعني ان يستطيع الجميع مشاهدة الأهداف والبرامج والنشاطات والمهام اول بأول والاطلاع على النتائج وجميع المستجدات
- ✓ الخطوة السابعة: مشاركة الأفكار وتعني بتوليد الأفكار وان يدلي كل براءة وفكرته حتى وان لم تكن الأفكار مترابطة ظاهرياً على شكل علاقات هادفة مترابطة بالمشروع وبرامجه

9) مكونات العمل الجماعي

- ✓ الشخص المبدع: بخصائصه المعرفية والتطويرية
- ✓ الإنتاجية الإبداعية: أي ان الإبداع هو ظهور الإنتاج الجديد من خلال التفاعل بين الفرد وما يواجهه من خبرات
- ✓ العملية الإبداعية: ومراحلها ونماط التفكير ومعالجة المعلومات
- ✓ الموقف الإبداعي: يقصد به مجموعة الظروف والمواقف المختلفة التي توفرها البيئة للفرد المتعلم والتي تسهل الأداء الإبداعي لديه

10) خصائص الشخص الإبداعي

ويرى البعض ان الإبداع يتكون من:

- الطلاقة: إصدار أكبر عدد ممكن من الاستجابات الصحيحة في زمن محدد
- المرونة: إصدار أكبر عدد ممكن من الاستنتاجات الصحيحة والمختلفة في زمن
- الأصالة: وهي عدم تكرار المعاني والأفكار
- الحساسية: وهي حساسية الاستقبال او الحساسية للمشكلات وهي ترتبط بإدراك الثغرات وإدراك الاحتياجات

(11) رائد الاعمال والابتكار

- رائد الاعمال هو من يتمكن من استثمار التغيرات الدائمة في البيئة المحيطة بشكل مبدع
- مثل بيل جيتس، وجاك ما
- عرف بيتر دراكر رائد الاعمال "هو الشخص الذي يبحث دائماً عن التغيير ويتجاوب معه ويستغل الفرص"

(12) العلاقة بين الابتكار وحل المشكلات

- ان "العلاقة بين التفكير الابتكاري وحل المشكلات واضحة تماماً فجوهر الابتكار إدراك علاقات جديدة بين مجموعة من المعلومات والبيانات المتاحة واستثمار الخبرات السابقة في عملية إدراك العلاقات وهذا أيضاً هو جوهر أسلوب حل المشكلات"
 - ويرى ترفنجر **Treffinger**: ان "أسلوب الحل الابتكاري للمشكلات يقترب كثيراً من الأسلوب الذي يتبعه الإنسان العادي في حل أي مشكلة تواجهه فالمبتكر يحاول إيجاد حلول متنوعة وغير نمطية للموقف المشكل الذي يواجهه
- ومما سبق يتضح ان أسلوب حل المشكلات الابتكاري يركز على امرين هما:

1. تقديم صور للمشكلات مشابهة لما هو واقع في الحياة وذلك لتعويد الطلاب على مواجهة مشكلات الحياة
2. إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل للحل او المشكلة

المحاضرة التاسعة

"استخدام الوقت بفعالية"

مقدمة

- الوقت: شيء ما لا نستطيع ادخاره، بل نفقده كثيرا بسبب مرور الأيام، فمع نهاية اليوم لن يتبقى منه شيء للاستخدام.
- ويحتاج المستثمر دائما لإدارة الوقت بفعالية، واستخدام الوقت بفعالية يتم دائما من خلال الإدارة.
- ونحن نستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا قمنا بموازنة الوقت.
- الوقت أغلي ما يملك الانسان فهو عمره وحياته كلها
- الوقت محدود والعمر محدود لا يمكن زيادتهم بحال من الأحوال "مورد شديد الندرة"
- مورد غير قابل للتخزين "اللحظة التي لا استغلها تفني"
- هو مورد غير قابل للبدل او التعويض فهو يمضي سريعا

An ounce of gold will not buy an inch of time./ Chinese Proverb

أوقية من الذهب لا تشتري شبر واحد من الزمن. / المثل الصيني

Until we can manage time ,we can manage nothing else./ Peter F.Drucker

لن يمكننا إدارة أي شيء حتى نتمكن من إدارة الوقت. / بيتر دوركر

- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع عن عمره فيما افناه وعن جسده فيما ابلاه وعن عمله ماذا عمل فيه وعن ماله من اين اكتسبه وفيما أنفقه"

حقائق عن الوقت

- الوصول المتأخر لمكان العمل 15 دقيقة الى ارتباك وضياع مالا يقلعن 90 دقيقة (أخرى)
- الشخص المتوتر يحتاج ضعف الوقت لإنجاز نفس المهمة التي يقوم بها الشخص العادي
- أي مشروع يميل الى استغراق الوقت المخصص له فإذا خصصنا لمجموعة من الافراد ساعتين لإنجاز مهمة معينة وخصصنا لمجموعة أخرى من الأفراد 4 ساعات لإنجاز نفس المهمة نجد ان كلا المجموعتان تنتهي في حدود الوقت المحدد لها

تعريف إدارة الوقت

- إدارة الوقت هي تخطيط استخدام الوقت واساليبه بكفاءة وبفاعلية مع توجيه الجهود نحو زيادة الكفاءات والإنتاجية ورفع معدلات الأداء
- فالوقت هو مورد من الموارد المتاحة للمدير وكما يخطط المدير للأساليب التي سيستخدم فيها موارد التنظيم من قوى بشرية ومعدات وسيولة نقدية وموارد رأسمالية فهو يخطط كذلك للوقت بتحديد الزمن الذي ينبغي ان تنجز في النشاطات والبرامج والخطط والاهداف
- إدارة الوقت لا تعني أداء الاعمال بشكل أكثر سرعة بقدر ما تعني أداء الاعمال الصحيحة التي تخدم اهدافنا وبشكل فعال
- كما ان إدارة الوقت لا تقتصر على تخطيط الموظف لاستغلال الوقت في تنظيم مهام العمل بل يتعداه الى نشاطاته والتزاماته العائلية والشخصية والدينية والصحية والتطوير الذاتي

(1) وضع الأهداف

لمعرفة كيفية قياس الوقت فإنه يتعين علينا تقسيمه الى مجموعتين:

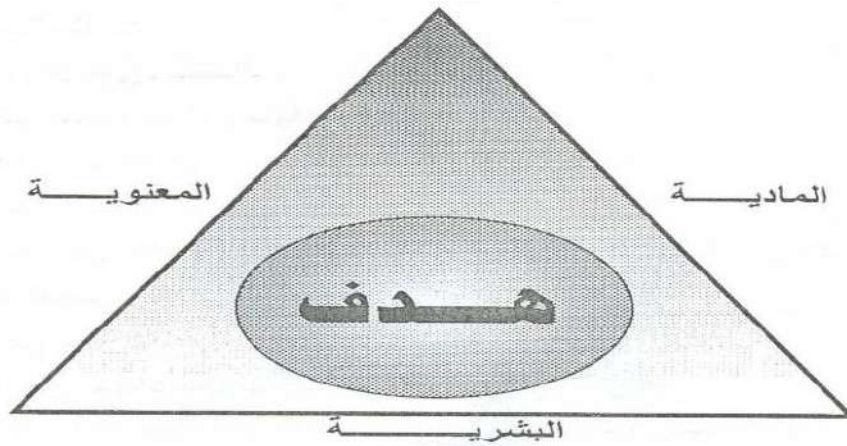
1- تتضمن المجموعة الأولى الوقت الذي تحدده تأثيرات وعوامل خارجية.

2- وتتضمن المجموعة الثانية الوقت الذي تحدده أنت بـرقابتك الشخصية.

- ويعد تحديد أهدافك اليومية هو حجر الزاوية لجدولة وقتك.
- ومن ثم فكلما كانت أهدافك محددة ويمكن إنجازها كلما كنت أنت موجهها بدوافع الإنجاز مع نهاية كل يوم.
- وبقدر ما يتسم هدفك بالعمومية، بقدر ما يصعب تحديد الوقت اللازم لإنجازه.
- ومن وقت لآخر تحتاج الى مراجعة خططك الزمنية وهذا يجعلك أقرب الى تحقيق الإنجاز بنجاح.
- وبتجاهل عنصر الزمن فإنك تتحمل مخاطرة الفشل.
- ليس لديك خيار في توفير الوقت أو إنفاقه، فالوقت هو أحد الأصول التي تمتلكها مثله في ذلك مثل مكتبك وعدة شغلك ولكن مع الفارق، أنه يتعين عليك أن تنفق رصيدك من الوقت أولاً بأول، ولكن نجاحك الحقيقي في أن يكون العائد من هذا الإنفاق أعلى ما يمكن.

(2) مشكلة الوقت

- إن أحد طرق زيادة إنتاجية الوقت هي مباشرة عدة أنشطة ميدنية تحدث بشكل متكرر.
- فمثلاً يمكنك أن تترك لملاحظ العمال القيام بمجموعة أنشطة مرتبطة ببعضها في نفس الوقت الذي تركز فيه - أنت - على مشكلة واحدة ذات أهمية كبيرة.
- ويتعين عليك أن تكون مهتما بإدارة كل أوقات عملك بشكل كفاء ومنتج وليس التركيز على الوقت الخاص بك فقط.
- فالوقت - ببساطة - يعد واحداً من أهم موارد منظمتك. ويوضح الشكل التالي هرم الموارد في المنظمة.



شكل رقم (٨-١)

هرم الموارد في المنظمة

- كما يجب عليك أن تنفق معظم وقتك على تلك الأهداف والمشكلات المتعلقة بالمنظمة ككل.
- على أن يكون ذلك مرتبطاً بإنفاقك الوقت في المجالات التي تدخل في دائرة اهتمامك وليس العكس.
- ومن ثم فإن الأمر يفرض عليك معرفة المشكلات التي تواجه منظمتك ثم مهاجمتها تباعاً.
- مع إعطاء أولوية للمشكلات قصيرة الأجل على تلك الطويلة الأجل.

3) أساليب إدارة الوقت

تشبه إدارة الوقت عادات العمل الجيدة، ويمكن تعظيم الناتج في الوقت المتاح لك بأساليب عديدة منها:

1. تحديد الأهداف اليومية.
2. الواقعية.
3. وضع الحدود الزمنية (التوقيتات النهائية).
4. استخدام التليفون.
5. كتابة الملاحظات.
6. إسناد بعض الأعمال والمهام للآخرين.
7. السؤال قبل بدء العمل.
8. التوجه بالسلوك.
9. التعلم من الخبرات السابقة والحالية عند الإدارة المستقبلية للوقت.
10. التخطيط التفصيلي للغد.
11. التعلم من الخبرات السابقة.
12. السؤال عن استخدامات الوقت.
13. السؤال قبل بدء العمل.

❖ قاعدة باريتو (قانون 80/20)

- 80% من وقتك يصرف على 20% من المهام او الأشياء فما هي اعلى من 20% من نشاطك؟

✓ استخدم مصفوفة ايزنهاور

- بدلا من الاستسلام للمهام والاجتماعات والمشكلات التي لا تنتهي استقطع 10 دقائق من يومك وضع كل مهامك على هذا الجدول في المربع الأكثر تعبيراً عن المهمة:
- ✓ الأمر الـ "هام": هو ذلك الذي له تأثير عميق وطويل المدى على مستقبل المؤسسة او حياتك انت واسرتك ولا بد من القيام بها بنفسك
- ✓ الأمر الـ "غير هام": يقصد به فقط "الأقل أهمية وأضعف تأثيراً" على المدى البعيد ولا مشكلة ان قام به شخص اخر نيابة عنك
- ✓ الأمر الـ "عاجل": هو الذي لا يحتمل التأخير كالرد على الإيميلات، الواجبات الاجتماعية، والطوارئ... الخ
- ✓ الأمر الـ "غير عاجل": هو الذي يحتمل بعض التأجيل بدون مشاكل (يمكن القيام به غداً او بعد غد بدون مشاكل)
- ✓ الأمور الأكثر أهمية نادراً ما تكون عاجلة والأمور العاجلة نادراً ما تكون أكثر أهمية

صندوق ايزنهاور لادارة المهام



7) الاحتياجات الشخصية المستقبلية

1. ما هي الطرق الجديدة لتقييم الأداء الشخصي؟
2. كيف يمكن تحسين أداء الأشخاص الرئيسيين العاملين في المنظمة؟
3. ما هي خطط تنمية المهارات الإدارية للعاملين بالمنظمة؟
4. من هم المسؤولون عن إعداد التغييرات التنظيمية المطلوبة مستقبلاً؟
5. ما هي عناصر برنامج التنمية الشخصي التي تساعد في الإعداد المستقبلي للمنظمة؟

8) الاحتياجات التنظيمية

1. ما هي طرق تحسين التنظيم الحالي؟
2. لماذا تعمل بعض وحدات المنظمة بشكل أكثر عن غيرها من الوحدات؟
3. كيف يتم قياس الكفاءة والفعالية في الوحدات المختلفة بالمنظمة؟
4. كيف يمكن قياس الأداء الكلي للمنظمة؟
5. كيف يمكن تحسين الجانب المعنوي في المنظمة؟
6. كيف يمكن تحسين الاتصالات الداخلية في المنظمة؟
- 7.

9) قائمة الاعمال

التاريخ :

المهمة الرئيسية اليوم :

تحديد			الأعمال	الأولوية
الاسم	العنوان	التليفون		

شكل رقم (٢-٨)
قائمة الاعمال المطلوبة

10) خريطة الوقت

المهمة الرئيسية :

اليوم :

الوقت	الهدف	النشاط	النتائج
١٠:٠٠			
١٠:٣٠			
١١:٠٠			
١١:٣٠			
١٢:٠٠			
١٢:٣٠			
١٣:٠٠			
١٣:٣٠			
١٤:٠٠			
١٤:٣٠			
١٥:٠٠			
١٥:٣٠			
١٦:٠٠			
١٦:٣٠			
١٧:٠٠			
١٧:٣٠			
١٨:٠٠			
١٨:٣٠			

شكل رقم (٣-٨)
شكل لخريطة الوقت

11 استغلال الموارد المتاحة

- يجب على المديرين ان يستغلوا:
 1. خبراتهم ومهاراتهم الشخصية.
 2. قدرات ومهارات ودافعية مرؤوسيههم.
 3. الوقت كمورد مع باقي موارد الشركة

12 مضيعات الوقت

1. الانشغال بأشياء غير مرتبطة بالعمل.
2. اللقاءات غير الضرورية وغير المخططة.
3. السماح بالمقاطعات.
4. عدم التنظيم.
5. عدم تفويض السلطة.
6. عدم الحزم.
7. الغياب أو التأخير.

- فإذا أمكن تخفيض هذه المضيعات باستخدام خريطة الوقت، فإن ذلك يعني زيادة كفاءة استخدامك للوقت.

13 الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت

- الخلط بين ترشيد الوقت وتوفيره
- الاعتقاد بأن أداء القائد لجميع اعماله بنفسه يضمن أدائها بشكل أفضل
- الاعتقاد بأن إدارة الوقت سبباً في ضياعه
- إعطاء كافة الموضوعات نفس الأهمية
- التأخير في اصدار القرارات بحجة تحسينها
- الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج الى تخطيط
- غموض المسئوليات
- الاتصال غير الفعال
- عدم القدرة على الرفض (قول لا)
- عد اكمال المهام (داء الفراشة)
- حياتي سلسلة من الازمات المتتالية كيف أنظم وقتي؟
- لا أحتاج لكتابة اهدافي او التخطيط على الورق فأنا اعرف ماذا على ان اعمل
- الاخرين لا يسمحون لي بتنظيم الوقت

المحاضرة العاشرة

"مهارات اتخاذ القرارات في الاستثمار الحر"

مقدمة

- من أهم ما يميز المستثمر الشاب المتمتع بفكر المستثمر هو ثقته في نفسه وفي قدرته على اتخاذ القرارات السليمة.
- وأنت الوحيد الذي يتعين عليه اتخاذ تلك القرارات ذات التأثير على مستقبل منظمتك.
- استخدم خبراتك السابقة كدليل للوصول إلى القرارات.
- ولكن تذكر أنه لا يوجد موقف اتخاذ قرار مشابه لآخر بشكل تام، وبالرغم من أن المشكلات قد تتشابه فإن المواقف والعوامل الخارجية، المؤثرة فيها تختلف.

1) القدرة على صناعة القرار

- تزداد قدراتك على الإنجاز بزيادة خبراتك.
- والإجابة على الأسئلة التالية ستزيد من قدراتك على اتخاذ القرارات:

1. كيف تحافظ على ثقتك بنفسك عند اتخاذك قرارا هاما؟
2. هل هناك مواقف في السنة أشهر الماضية توضح قدرتك على اتخاذ القرارات الواقعية؟
3. ما هي المخاوف أو جوانب الضعف التي تعتريك عند اتخاذ القرارات؟
4. كيف تستخدم الابتكارية عند اتخاذ القرارات؟
5. ما الذي تعلمته من أخطائك الماضية عند اتخاذ القرارات؟
6. ما هي أساليبك في تأجيل اتخاذ القرارات؟
7. هل تتجنب ما يظهر من مشكلات عند اتخاذ القرارات؟
8. كيف تستجيب للتغيرات من حولك؟
9. هل أنت مضطر عادة لاتخاذ القرارات؟
10. ما هو سلوكك بمجرد توصلك لقرار؟
11. كيف تمارس الروح القيادية لتحقيق النتائج المرغوبة؟
12. كيف تستخدم مواردك البيئية لاتخاذ القرارات؟
13. كيف تسخر اتصالاتك الشخصية والمهنية لجمع المعلومات اللازمة لمساعدتك في اتخاذ القرارات؟

- وبقدر مقدرتك في اتخاذ القرارات خلال فترات زمنية محددة بقدر ما تحصل على مزايا الفرص المتاحة في العمل، لا ومن ثم فقد تتخذ قرارات عاجلة لتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة.
- وتتخذ القرارات بناء على الخبرة السابقة في المؤسسات المستقرة .. التي ربما لها في المهنة عشرات الأعوام.
- إلا أنه في حالة المستثمر الشاب تكون المشكلة أنه يتحتم عليه اتخاذ قرارات في مسائل تمر عليه لأول مرة.
- فإذا كنت تملك ملكات المستثمر المبادر سوف يمكنك اتخاذ هذه القرارات بنجاح وإن أحسنت التفكير قراراتك ستمتع بقدر كبير من الإبداعية.

مراحل عملية اتخاذ القرار



(2) صناعة القرار

- هناك أساليب متعددة لحل الكثير من المشكلات الرئيسية.
- وحين تغيب الحقائق أو تكون غير كافية فإن القرارات تتخذ في ظل درجة عالية من عدم التأكد. حيث لا تكون المخاطرة معروفة بدقة.
- وفيما يلي مجموعة من الأدلة الإرشادية لمساعدتك في صناعة القرار:
 1. حدد الحقائق المتعلقة بالمشكلة دون خلط الآراء بالحقائق
 2. حدد تلك المجالات من المشكلة التي لا تكون معتمدة على الحقائق. فهذه المجالات هي التي تحتاج منك الى استخدام المنطق والبداهة للوصول الى قرار.
 3. تجنب القرارات الرئيسية التي من شأنها إحداث تغيير في الشكل التنظيمي لمنظمتك لأنها تستغرق فترة زمنية طويلة.
 4. تحمل قدرا معقولا من المخاطرة طالما كنت في ظروف عدم التأكد.
 5. نفذ القرارات على أساس المحاولة.
 6. في بعض الظروف قد يفضل الاستمرار على أوضاع قائمة بنجاح في الماضي.
 7. على الرغم من أن القرار لا يكون هو أفضل المتاح إلا أنه قد يؤدي الى نتائج بالغة النجاح.

(3) إجراءات حل المشكلات

- تشير "الطريقة العلمية" في حل المشكلات إلى وجود إجراءات محددة يلزم اتباعها لحل المشكلة واتخاذ القرار.
- وهذه الإجراءات هي:
 - أ) التعرف على المشاكل الرئيسية
 - ب) التعرف على المشاكل المتصلة بها
 - ج) الإلمام بالمشكلة بشكل عام
 - د) تحديد الحقائق الرئيسية المتعلقة بها
 - هـ) البحث عن الأسباب المحتملة للمشكلة
 - و) تجميع الحلول الممكنة للمشكلة
 - ز) اختيار أفضل الحلول
 - ح) تنفيذ الحل
 - ط) التأكد من سلامة الحل
- وتتسم هذه الطريقة بالمنطقية والحساسية لحل معظم مشكلات الأعمال، إلا أنها مع ذلك لا تضمن تنفيذ الحل، الذي يحتاج الى السلطة والقيادة لضمان تنفيذه بنجاح.

(4) كيفية صنع القرارات

الخطوة الأولى تحديد المشكلة

- المشكلة عبارة عن موقف يستلزم اتخاذ قرار.
- هذا الموقف يواجه المدير أو المسئول الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة مجموعة الأفراد العاملين معه.
- ومن صفات هذا الموقف أو المشكلة الغموض أو التعارض بين عدة أمور.
- لذا المطلوب في هذه المرحلة هو تعريف المشكلة بدقة حتى لا تضيف الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة.
- ✓ المعنى المشكلة عند الصينيين هو:

الفرصة! #فرصة لماذا؟

- إيجاد حل جديد و عدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة
- اكتشاف قدرات فكرية وطاقات عملية
- استمرارية البحث عن برامج واليات جديدة وإبداعية
- تحافظ على وحدة المجموعة وتزيد من ثباتها مما يعزز روح الفرق الواحد

✓ الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هو نوع المشكلة؟

- كيف نشأت هذه المشكلة؟ وماهي أسباب او مسببات المشكلة؟
 - ماهي النقاط الأساسية او الجوهرية في المشكلة؟
 - متى يجب أن تحل المشكلة؟
 - لماذا نريد ان نحل المشكلة؟
 - ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها؟
- ✓ إدراك المشكلة والتعرف عليها



✓ الوضع أ: مستوى الأداء لم يصل الى ما كان متوقعا.

✓ الوضع ب: لماذا يعبر الشكل ب عن وجود مشكلة؟

- هناك خطأ في تقدير المستهدف، مما يجعله أدنى مما هو ممكن
- أن الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة قد اصبحت الان أحسن مما كانت عليه وقت وضع الخطة.

✓ كيف تدرك المشكلة؟

- (1) بالمقارنة مع التاريخ السابق
- (2) بالمقارنة مع مجموعات متشابهة
- (3) من خلال النقد الخارجي
- (4) بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها

✓ ما هي أنواع المواقف التي تمثلها المشكلة؟

(1) قصور او نقص في الأداء

(2) وجود فرص لتحسين الاداء

✓ ما هي أنواع المشاكل الادارية التي يواجهها المدير؟

(1) مشاكل غير محددة أو ذات هياكل غير واضحة

■ وتتميز بالغموض وعدم الوضوح، والقصور في البيانات، وتحدث بشكل غير متوقع، وتحتاج الى حلول مبتكرة.

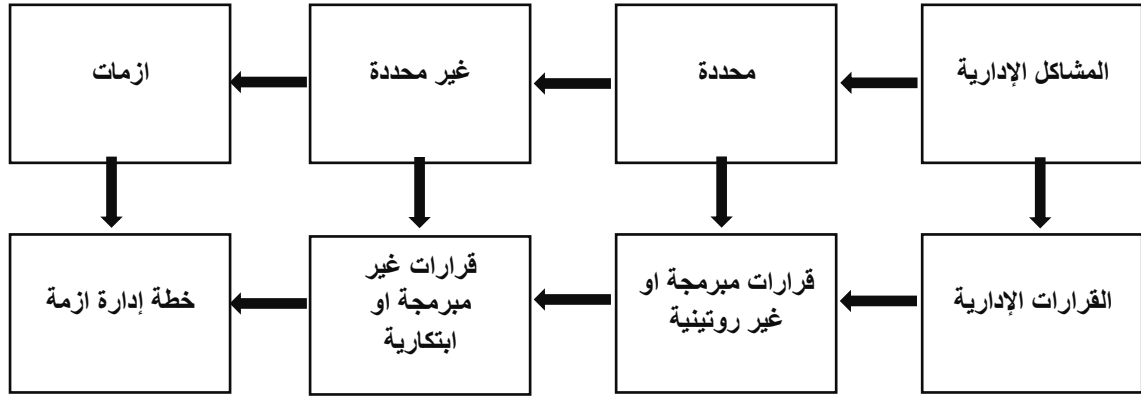
(2) مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة

■ وتتميز تلك المشاكل بانها مألوفة، واضحة، محددة، متكررة، ويمكن توقع حدوثها.

(3) مشاكل تمثل أزمات

■ وهي امر غير متوقع (مفاجئ)، ويمكن ان تتطور الى كارثة إذا لم تحل بسرعة وبصورة مناسبة، ويحتاج المدير الى نظم معلومات التي تمت الانذار المبكر، كما يحتاج الى وجود خطط لإدارة الازمات.

العلاقة بين أنواع المشاكل الإدارية والقرارات الإدارية



✓ ما الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديدتها؟

✓ يجب مراعاة امرين هاميين:

■ أولاً: الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار:

كلما كان الوقت أطول كلما أتيح لصاحب القرار الفرصة لدراسة المشكلة واستكمال المعلومات ومناقشة الجزئيات والتفاصيل بدرجة أعمق، مما يساعد على أن يكون القرار المتخذ أدق وأفضل

■ ثانياً: أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان:

لا بد أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان، لأن التأجيل قد يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ، كما أن التسرع في إصدار القرار قد يأتي على حساب الدقة في القرار نفسه.

✓ أخطاء في تحديد المشكلات:

- 1) الاعتماد على المشاعر دون الحقائق
- 2) القفز مباشرة الى الأسباب والحلول
- 3) الاختلاف حول معيار الأداء القياسي: ومن أسباب ذلك غياب التخطيط او ضعفه
- 4) التركيز على الأسباب الخارجية فقط
- 5) إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل

✓ أساليب تحديد المشكلة:

1) أسلوب كبنر- تريجو

- ماهي المشكلة؟
- أين المشكلة؟
- ماهي السمات المميزة للمشكلة؟
- ماذا ومن تعني المشكلة؟
- متى حدثت/تحدثت المشكلة؟
- ما الذي يبقى ثابتاً؟ وما الذي يختلف؟
- هل المشكلة تكبر أم تصغر؟ ما هو الشيء المميز عند تغير حجمها؟
- ما هو الوضع الطبيعي؟
- أين الوضع الطبيعي؟
- ماهي السمات المميزة للوضع الطبيعي؟
- ماذا ومن لا تعنيه المشكلة؟
- متى لا تحدث؟

2) أسلوب تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة

- حيث يتم تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة، ثم يتم دراسة كل جزء على حدى، وتحديد هل هو سبب المشكلة ام لا. وان كان سبب المشكلة كيف يمكن حلها.

الخطوة الثانية: جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

- بعد أن ينتهي المدير من تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار.
- يبدأ في جمع بيانات ومعلومات عن كل ما يحيط بهذه المشكلة من ظروف وحقائق وملايسات ودراساتها.
- ويتوقف نجاحه في اتخاذ القرارات على دقته في هذه الدراسة.
- وتحديد المصادر التي يمكن استيفائها منها، وإذا اتضح له بعد جمع المعلومات أن هناك غموضاً في نقطة ما أو عدم اكتمال للمعلومات التي تحيط بها، فعليه القيام باستيفاء هذه النقاط.
- يجب عليك التعرف على كافة الحلول الممكنة للمشكلة بمجرد توفر كل المعلومات والبيانات الدقيقة عنها.
- وقد يكون من المفيد عقد جلسات "عصف ذهني" لمناقشة الحلول المتاحة. وهذه الجلسات تؤدي الى مساهمات قيمة من جانب المشاركين فيها طالما كان كل منهم يتناول المشكلة من منظور خاص به، وتذكر أنه "ما خاب من استشار".

ثالثاً: تحديد البدائل أو الحلول الممكنة

- أي مشكلة لها أكثر من حل.
- وكلما أمكن عرض أكبر عدد من البدائل، بل عرض كافة البدائل الممكنة، كلما زادت القدرة على اتخاذ القرار السليم.
- وبقدر أهمية المشكلة بقدر أهمية التنقيب عن عدد أكبر من البدائل.
- ومن الصعب على المدير أو صانع القرار أن يكون عالماً بكل الحلول
- فإن الإداري الناجح يعتمد على معلومات الآخرين وخبراتهم لمعرفة معظم البدائل الممكنة وذلك عن طريق المناقشات وعقد الاجتماعات.

1) العصف الذهني:

- يعد (أليكس أزبورن) الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي.
- حيث جاءت هذه الطريقة كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك.
- ولهذا الأسلوب عدة مرادفات منها العصف الذهني والعصف الذهني والمفكرة وإمطار الدماغ وتوليد الأفكار وتدفق الأفكار.

✓ مبادئ وقواعد العصف الذهني:

1. ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار واستبعاد أي نوع من الحكم أو النقد.
2. إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعيتها أو مستواها.
3. المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها.
4. البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

✓ المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني:

1. طرح وشرح وتعرف المشكلة
2. بلورة المشكلة وإعادة صياغتها
3. الإثارة الحرة للأفكار
4. تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها
5. الاعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ

✓ العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني:

1. أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة.
2. يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.
3. التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني (تجنب النقد، والترحيب بالحكم والنوع).
4. يجب اتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.
5. إيمان المسئول عن الجلسة بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية.
6. أن يفصل المسئول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقويمها.
7. تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين.
8. يجب أن تستمر جلسة العصف الذهني وعملية توليد الأفكار حتى يجف سيل الأفكار.
9. يجب أن يكون عدد المجموعات من 6-12 شخصاً.
10. ضرورة التمهيد لجلسات العصف الذهني وعقد جلسات لإزالة الحواجز بين المشاركين.

2) طريقة الدمج (طريقة العلاقات القسرية):

- تعمد على الدمج بين شئين، أو كلمتين. وغالبا لا يكون هناك علاقة واضحة تربط بينهما، ونتيجة لعملية الدمج هذه تظهر لنا أفكار جديدة.
- مثال على طريقة الدمج ("كتاب" و "مصباح").

الأفكار:

- صنع كتاب يحتوي على مصباح صغير لتسهيل عملية القراءة ليلا.
 - صنع مصابيح للديكور على شكل كتب.
- مثال اخر: القلم الرصاص والزواج

القلم الرصاص	الزواج
الحلقة الذهبية	تذكر العهود.
الحلقة الزرقاء	النقاء، ومعرفة حقيقة المشاعر.
اللون الأصفر	الوقت، ومشاركة ضغوط الأسرة
الجانب المسطح	الانشطة اليومية.
الجوانب 6	الميزانية - الدروس اليومية - تحسين الالتزام - الجد - البداية - التواصل.
الممسحة	العفو، والنسيان.
المال	أنفق كثيرا، تحتاج مزيد من الميزانية، ابحث عن عمل.
الفخر والاعتزاز	نظرة للزوج.
الخشب	الشعور بالقرب والسكينة.
القيادة	تصر على القيادة، الضغط، كسر للزوج.
كتابة	أرسل ملاحظة للزوج.

● مثال اخر: الكرسي، لمبة كهربائية.

- كرسي على شكل لمبة.

- كرسي سمكة ارفع.

- كرسي زجاجي.

3) SCAMPER

- تهدف طريقة سكامبر إلى الوصول إلى الأفكار الإبداعية، وتعتمد هذه الطريقة على تحويل ومعالجة الأفكار المعروفة إلى أفكار جديدة.

- **Substitute** بديل

- ما الذي يمكن استخدامه بديل...؟

- **Combine** ادمج - أضف

- ما الأفكار التي يمكن دمجها؟

- ماذا يمكنني أن أضيف؟

- **كيف - عدل Adapt** غير الوظيفة، او استخدم جزء من عنصر اخر.

- ما الأفكار والأشياء التي يمكن تعديلها؟

- ما الأشياء التي يمكنني تكييفها؟

- **غير- كبر Modify or Magnify**

- ما الشيء الذي يمكنني تغييره؟ ما الشيء الذي يمكن تكبيره وتوسيعه؟

- **الاستخدام في مكان آخر Put to other uses**

- كيف يمكن استخدام هذا الشيء مكان شيء آخر؟

- ما الاستعمالات الأخرى لهذه الفكرة؟

- **احذف - صغر Eliminte or Minify**

- ماذا يحدث إذا صغرت هذا الشيء؟

- ما الأشياء التي يمكن حذفها؟

- **اعكس - قلب - رتب Reverse or Rearrange**

- ماذا يحدث إذا قلبنا هذه الفكرة؟

- كيف يمكنني إعادة ترتيب هذه الأفكار؟

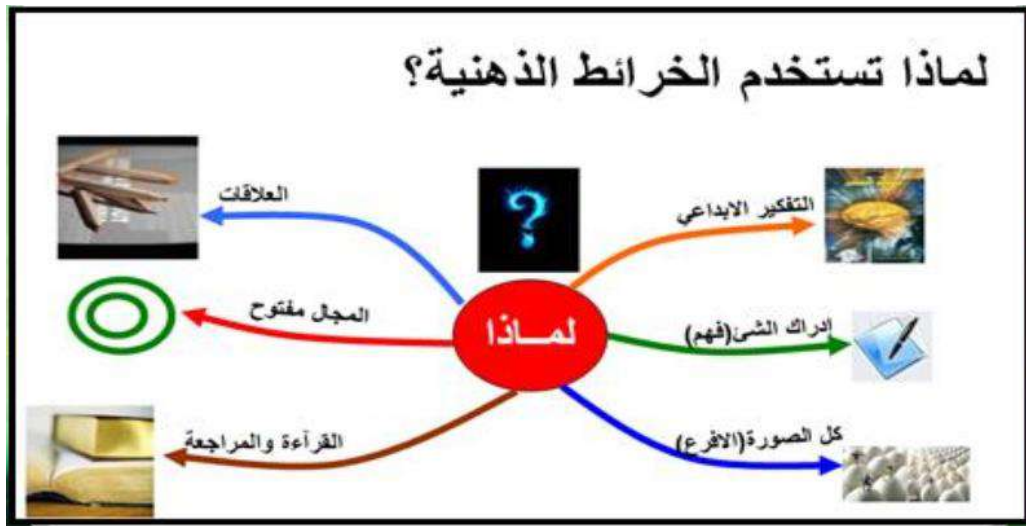
- ما الأشياء التي أستطيع عكسها؟

4) العكس - النقيض:

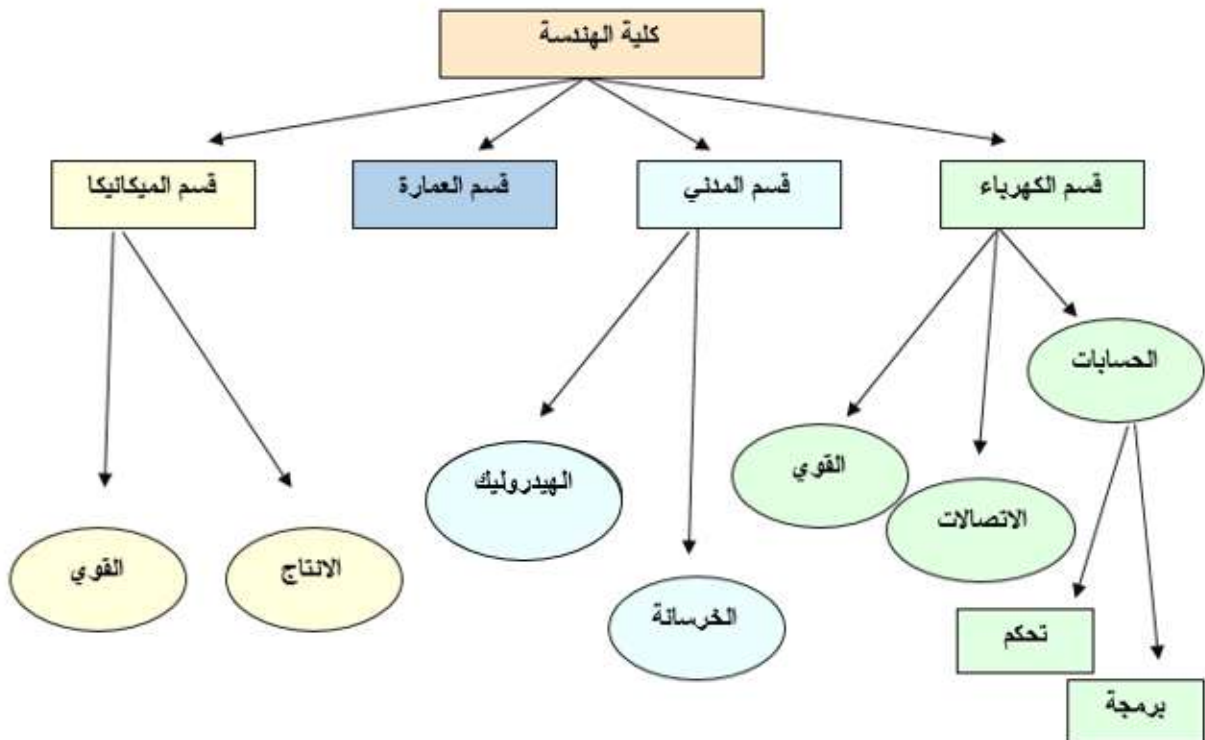
- أداة جيدة لتحسين أداء المنهج عن طريق استخدام مجموعة من نقيض الاسئلة المراد السؤال عنها.
- كيف يمكن ان اقلل من رضاء العملاء؟
- الاجابة على الاسئلة التالية سوف توضح:
 1. عدم الرد على التليفون عند اتصال العميل؟
 2. عدم الرجوع الى المكالمات؟
 3. وجود اشخاص ليس لديهم معلومات او معرفة عن المنتج؟
 4. استخدام موظفين سلط اللسان (وقح)؟
 5. اعطاء النصيحة الخاطئة؟

5) الخرائط الذهنية

- ما هي الخرائط الذهنية؟
آداه تساعد على التفكير والتعلم والتذكر وإيجاد البدائل.



امثلة للخرائط الذهنية:





- وبمجرد اعداد قائمة بالحلول المتاحة، فإن بعض هذه الحلول يتم دمجها في حين يتم تحديد عناصر الحلول الأخرى.
- وإحدى طرق تنظيم الحلول الممكنة هي رسم خريطة لحل المشكلة كالموضحة بالجدول رقم (1-7).
- وبمجرد توفيرها يمكنك تحليل بدائل الحل على ضوء المزايا والعيوب والنتائج المحتملة.

جدول رقم (١-٧)

نموذج خريطة لحل مشكلة

م	بدائل الحل	المزايا المتوقعة	العيوب المتوقعة	النتائج المتوقعة
١				
٢				
٣				
٤				

وهناك طريقة أخرى لتحليل بدائل الحل وذلك على النحو الموضح بالجدول

رقم (٢-٧) التالي :

وصف المشكلة:			
حل المشكلة:			
الترتيب الرقمي	أسباب التأييد	أسباب المعارضة	الترتيب الرقمي

ولكى تستفيد من نموذج تقييم الحل أقصى استفادة، فإننا نقدم لك الإرشادات الآتية:

- اكتب وصفا مختصرا للمشكلة في أعلى النموذج.
- في عمود أسباب التأييد أكتب العوامل الهامة التي تفضل تنفيذ الحل المقترح.
- في عمود أسباب المعارضة أكتب العوامل الهامة التي تفضل عدم التنفيذ.
- رتب هذه العوامل حسب أهميتها من وجهة نظرك.
- اجمع الترتيب الترجيحي في كل عمود حيث يكون هذا المجموع مؤشرا لك عن القرار المناسب.
- استخدم هذا النموذج لتقييم أهم حلين أو ثلاثة حلول وبمقارنة النتيجة ستكون عملية اتخاذ القرار أسهل.
- ✓ لا بد من توضيح البدائل في أقل عدد ممكن.
- ✓ فتهدف البدائل غير ممكنة التطبيق، أو التي لا تتفق مع إمكانيات المنظمة.
- ✓ فالعقل البشري لا يستطيع أن يستوعب أكثر من 6 إلى 7 بدائل.
- ✓ ومهما كان مقدار المعلومات والتحليلات العلمية المستخدمة في عملية صنع القرار، فإن اختيار البديل المناسب يعتمد على الحكم الشخصي للمدير وقدرته.
- ✓ وهذه المرحلة تعتبر أصعب مرحلة بالنسبة لبعض المديرين. غير أنه يجب ملاحظة أن القرار في بعض الأحيان قد يكون رفضا لكل البدائل المطروحة للاختيار.
- ✓ من الأخطاء الشائعة في هذه المرحلة التسرع في اختيار حل معين قبل الانتهاء من حصر وتقييم البدائل.
- ✓ كذلك من الأخطاء الشائعة إهمال النتائج الجانبية (النتائج غير المباشرة) التي تترتب على البديل الذي تم اختياره.

من المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تقييم البدائل المتاحة:

- (1) المزايا أو الفوائد التي تترتب على اختيار البديل. وتشمل كلا الفوائد المباشرة وغير المباشرة، وتلك التي تتحقق في المدى القصير أو المدى البعيد.
- (2) التكاليف المرتبطة بالبديل. وتشمل هذه أيضا التكاليف المباشرة وغير المباشرة في المدى القصير أو البعيد. كما أنها تشمل إلى جانب التكلفة المالية تكلفة الوقت والجهد.
- (3) البعد الزمني المرتبط بالبديل. ويشمل هذا كلا من الوقت المطلوب لبدء تنفيذ البديل، وكذلك وقت الحصول على النتائج المتوقعة منه.
- (4) درجة تقبل البديل ممن سيتأثرون به. ويتعلق هذا برد الفعل المتوقع من الأفراد الذين سيقومون بتطبيقه أو سيتأثرون بنتائجه.
- (5) مدى التعديلات التي يتطلب تطبيق البديل إدخالها على النظم الحالية.

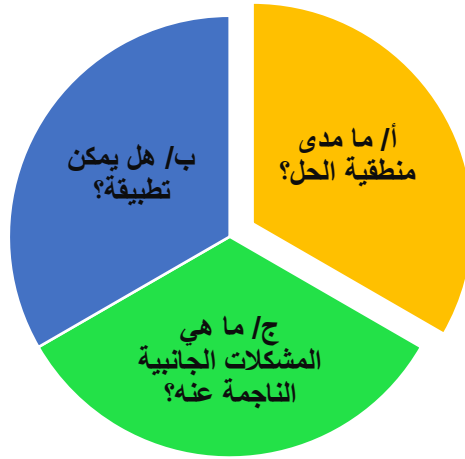
الطرق العلمية لتقييم البدائل:

- (1) قائمة المزايا والعيوب.
- (2) الأوزان المرجحة.
- (3) تحليل التعادل.
- (4) شجرة القرارات.
- (5) البرمجة الخطية.
- (6) التحليل الحدي.
- (7) تحليل الشبكات.
- (8) أسلوب برينو.
- (9) أسلوب تحليل القبعات الستة.
- (10) تحليل المخاطرة Risk Analysis
- (11) تحليل "ماذا إذن؟" So What?
- (12) تحليل درجة المقاومة Force Field
- (13) أسلوب المقارنة المزدوجة.
- (14) Plus, Minus, Interesting.

تصنيف المعايير CARTS

- (1) التكلفة Cost المرتبطة بالخيار المطروح.
- (2) درجة القبول Acceptance والرفض للخيار المطروح
- (3) المصادر Resources المطلوبة لتنفيذ الخيار.
- (4) الوقت Time المطلوب لحل المشكلة وللتنفيذ.
- (5) المكان Space ويمثل جغرافية الخيار المطروح.

- وتفيدك المعايير التالية في اختيار مدى منفعة الحل المقترح



كيفية صنع القرارات - اختيار البديل الأنسب (اتخاذ القرار)

✓ صعوبات الاختيار (حالات):

Tossing a coin!	عندما يصعب الاختيار بين بديلين أو أكثر
اختر أفضل ٢ أو ٣ معا	كل البدائل غير مناسبة
وسع البحث عن اخرى	كل البدائل "مُرّة"!
ترتب البدائل بفئات متجانسة	كل الخيارات مناسبة / محيرة
كثف البحث او عدل الهدف	لايوصلنا اي البدائل للهدف

Voting التصويت (الصوت الواحد) .. للاختيار بين بدائل متعددة

Mult-Voting التصويت لأكثر من مرة (الصوت المتعدد) .. للاختيار بين البدائل المتبقية للصوت الواحد.

- ويجب أن نفرق في عملية الاختيار بين البديل أو الحل الأمثل **Optimum** والبديل أو الحل الأقصى **Maximum**
- حيث يتميز الأول عن الثاني أنه يأخذ في الاعتبار المحددات والظروف الواقية والفعلية للمشكلة، يأخذ أيضا المشكلة من كافة جوانبها لنحصل على حل شمولي للمشكلة ونتجنب الطول الجزئية.
- ان الاختيار لا ينصب على البديل الأمثل بقدر ما ينصب على البديل الأنسب.

كيفية صنع القرارات – تنفيذ القرار والمتابعة

- بمجرد اتخاذ القرار لا يجب أن تتردد في وضعه موضع التنفيذ، فالناس تحترم من يفعلون ما يقولون ويكون لديهم الاستعداد لدعم القرارات التي يتوصلون إليها.
- ومن ثم فيجب عند اختيارك لرجالك (من ملاحظين وعمال) أن تحرص على اختيار من هو على استعداد لتقبل قراراتك ووضعها موضع التنفيذ.
- ومن الأفضل قدر الإمكان عدم إلزام نفسك بحل واحد فقط قبل تجربته على نطاق صغير. ويفضل تطبيق القرار بعدة طرق بديلة لضمان النجاح.
- وهناك قرارات يمكن تغييرها وأخرى لا يمكن، والأمر هنا متوقف على اتخاذ التصرف المناسب في الوقت المناسب وهذا يتيح لك قدراً أكبر من الرقابة على قراراتك.
- ويجب تنفيذ القرارات القابلة للتنفيذ بشكل سريع مع إخطار الأشخاص المؤثرين فيها بأهمية التنفيذ العاجل.
- ويعد التوقيت المناسب على درجة عالية من الأهمية في صناعة القرار خاصة عند التوسع في الأعمال. ففي بعض الأحيان تكون هناك قرارات واجبة اتخاذ بسرعة والتنفيذ في الحال.
- والمتابعة الفعالة لتنفيذ قراراتك سوف تؤدي إلى تلافي نقاط الضعف فيها.
- ✓ المفروض أن القرار يتخذ لينفذ
- ✓ لذلك لا بد أن يصل القرار إلى المسؤولين عن تنفيذه.
- ✓ وأن يهيئ لهم المناخ لحفزهم على تطبيقه وتنفيذه.
- ✓ فنجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته، ولكن يعتمد على فعالية التطبيق.
- ✓ لذلك لا بد من إقناع الآخرين بصحة القرار حتى يتفهموا القرار ويقتنعوا به.
- ✓ لأن تطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل وتفهم الطرف الآخر الذي عليه التنفيذ
- ❖ بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ يجدر بالإدارة أن تتابع تنفيذ القرار.
- وذلك للتعرف على نواحي النقص أو الضعف في القرار.
- فتعمل على تعديلها بما يتلاءم مع الظروف إذا كان التعديل جائزاً.
- أو تؤخذ هذه النواحي في الاعتبار عند اتخاذ قرارات جديدة.

❖ خطوات تنفيذ القرار:

- وضع الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار
- وضع جداول تنفيذية للقرار
- وضع خرائط زمنية للتنفيذ
- وضع ميزانيات للتنفيذ

(5) صنع القرارات (الوقت)

هل توجد فواصل زمنية بين خطوات اتخاذ القرارات؟

- قد لا توجد فواصل زمنية بين كل خطوة والتي تليها.
- بل إنه في كثير من الأحيان، تندمج خطوتان أو أكثر، فلا يحس بها متخذ القرار.
- إلا أنه كلما تم إعطاء العناية الكافية لكل خطوة من هذه الخطوات كلما زادت درجة التأكد من فعالية القرار المتخذ.

المحاضرة الحادية عشر

"دراسة الجدوى للمشروع الصغير"

مقدمة

- تعد دراسة الجدوى لفكرة مشروع استثماري صغير من أهم المراحل التي يتعين أن تمر بها عملية إنشاء المشروع الصغير.
- وقد سبق أن عرضنا بالتفصيل أن تحمل المخاطرة المحسوبة هي إحدى السمات المميزة للمستثمر الصغير فضلا عن قدرته على مواجهة الغموض.
- وهذا الفصل يقدم الخطوات الرئيسية التي تساعد في الإجابة عن تساؤل هام هو: كيف اختار وأسس وأدير مشروع صغير بنجاح.

لماذا دراسة الجدوى

- جمع معلومات عن المشروع المزمع تنفيذه.
- تحليل المعلومات التي تم جمعها.
- معرفة التكاليف الاستثمارية للمشروع.
- الوصول إلى قرار بشأن الاستمرار في المشروع او صرف النظر عنه.

مراحل دراسة المشروع

- 1) مرحلة تحديد أو تشخيص المشروع (الأفكار).
- 2) مرحلة إعداد أو صياغة المشروع (دراسة الجدوى).
- 3) مرحلة تقييم المشروع (تقييم دراسة الجدوى للتوصل إلى قرار).
- 4) مرحلة التنفيذ أو الاستثمار (إقامة المشروع).
- 5) مرحلة التشغيل (حيث تبدأ مهمة إدارة الشركة).

- ✓ **الخطوة الأولى:** التعرف على الأفكار للمشروع واختيار فكرة أو أكثر من بينها. ويتطلب ذلك إجراء فرز أولى سريع للأفكار المتاحة أو إعداد أفكار جديدة أفضل.
- ✓ **الخطوة الثانية:** إعداد دراسات جدوى مبدئية قبل الاستثمار تكفي لمجرد بيان مبررات اختيار المشروع وترتيب المشروعات المقترحة.
- ✓ **الخطوة الثالثة:** معايير انتقاء المشروع:
 - توافر المواد الخام والمهارات الفنية بدرجة كافية.
 - ملائم تكنولوجيا.
 - تنطوي فكرة المشروع على درجة صغيرة من المخاطرة.
 - المشروع له تكاليف اجتماعية وبيئية غير باهظة.

أسباب عدم نجاح أي مشروع

- دراسة جدوى ضعيفة غير دقيقة.
- تقدير تكاليف المشروع أقل من القيمة الفعلية.
- وضع جدول متفائل جدا لتنفيذ المشروع.
- لا يأخذ في الاعتبار احتمال التأخير في تنفيذ المشروع.
- التنبؤ المسرف في ناتج المشروع أو الأسعار.

فكرة المشروع

- تعتبر الفكرة هي اللبنة الأولى للمشروع، وقد يكون لدى كل منا العديد من الأفكار التي يمكن أن تؤدي -في حالة دراستها جيدا- إلى مشروعات ناجحة.
- وتأملوا هذه الأفكار العشر للمساعدة في الحصول على فكرة مناسبة لقدراتك.
- ✓ **أولاً:** عندك هواية؟ حولها إلى مشروع.
- ✓ **ثانياً:** هل تبحث عن منتج أو خدمة ولم تجدها في بلدك؟ حاول توفير ما كنت تحتاجه ولا تجده.
- ✓ **ثالثاً:** ابحث عن المشاكل. وابتحث عن الحلول بطريقتك.
- ✓ **رابعاً:** ابتكر فكرة جديدة.
- ✓ **خامساً:** قدم عملاً مفيداً.
- ✓ **سادساً:** ابدأ من حيث انتهى الآخرون.
- ✓ **سابعاً:** ابحث عن الأسواق الناشئة.
- ✓ **ثامناً:** نفذ فكرة قديمة بأسلوب جديد.
- ✓ **تاسعاً:** ادخل تحسينات على ما يقدمه الآخرون.
- ✓ **عاشرًا:** ابتكر أفكاراً جديدة.

مصادر لجمع الأفكار

- (1) شبكة الانترنت
- (2) الزيارات الشخصية
- (3) تحدث الى العملاء
- (4) إعلانات المنافس
- (5) الخطب والعروض
- (6) معارض البيع والعرض

المصادر المكتوبة:

- (1) الصحف المحلية والمجلات التجارية
- (2) النشرات التسويقية والاعلانية
- (3) النشرات العامة والمتعلقة بالنشاط
- (4) نشرات الاتحادات التجارية والصناعية
- (5) الأبحاث الصناعية والمسح الصناعي
- (6) قواعد البيانات الالية (على الكمبيوتر)
- (7) التقارير السنوية
- (8) دليل التليفون

إعداد دراسة الجدوى

يمكننا تلخيص دراسة الجدوى الاقتصادية بأنها: عملية جمع المعلومات والبيانات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها من النواحي المالية والاقتصادية والفنية إضافة إلى تحليل حساسية ذلك لمعرفة مدى نجاح هذا المشروع في ظل الوضع السائد في السوق. وبالتالي تقرير استمرار أو وقف المشروع. وعليه فإن إعداد دراسة الجدوى تتطلب الأخذ بعين الاعتبار النقاط والخطوات التالية:

1. تحديد أهداف صاحب المشروع وشخصيته
2. دراسة السوق - الدراسة الاقتصادية
3. الدراسة الفنية والتنفيذية للمشروع
4. الدراسة المالية للمشروع
5. القرار النهائي او النتائج والتوصيات الخاصة بالمشروع

- الأهداف

- على صاحب المشروع أن يحدد أهدافه وتصورات الشخصية للقيام بالمشروع.
- فإذا كان يرغب في بناء منزل، فقبل أن يضع حجر الأساس أو حتى قبل أن يشتري الأرض، يجب أولاً أن يكون لديه تصوراً شبه كامل لطراز وتصميم المنزل (كبير أو صغير، طابق أو طابقين، عدد الغرف ..) كذلك الحال عند تأسيس أي مشروع يجب أن يكون لدينا تصور عن الأهداف التي نتمنى تحقيقها من خلال هذا المشروع.
- فعندما تتخيل مشروعك، عليك التفكير بما تتطلع إليه؟ هل لكسب الكثير من المال؟ أم لاستخدام قدراتك الإبداعية؟ أم لتحقيق المزيد من المرونة في حياتك؟ وهل تتخيل نفسك وأنت تعمل بمفردك أم مع مجموعة؟ هل تريد أن تتوسع أم تبقى مشروعك صغيراً كما هو؟

- لذلك تقسم الأهداف الشخصية إلى عدد من الأهداف من أهمها:

- 1) الابتكار:** وسيلة لعمل شيء يحمل بصمتهم، منتج مبتكر، خدمة جديدة، أو ابتكار طريقة جديدة لإدارة المبيعات أو التعامل مع العملاء.
 - 2) التحكم:** الرغبة في المزيد من التحكم في تطبيق الأفكار، التحكم في ساعات العمل، أو في ظروفه، كمية الإنتاج، ونوعه... الخ.
 - 3) التحدي:** مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المشروع دون تردد أو تراجع.
 - 4) المال:** كسب مزيد من المال وتسخيرها لتوسيع المشروع وتطويره.
- ولتحديد الأهداف الشخصية يمكن الاستعانة بورقة العمل(1):**
الأهداف الشخصية: الأهداف الأربعة

الأهداف	مهم بشدة	مهم نوعاً ما	ليس مهماً إلى حد ما	ليس مهماً أبداً
الابتكار:				
تحديد صفات أو شكل المنتجات				
ابتكار منتجات أو خدمات جديدة				
ابتكار إجراءات أو لوائح جديدة				
تحديد فرص إقامة مشاريع جديدة				
خلق أدوات عملية جديدة				
ابتكار طرق جديدة للاستفادة من الأشياء القديمة				
أشياء أخرى				
التحكم في:				
مسؤوليات العمل الخاص				
الوقت الخاص، وساعات العمل، وهكذا				
قرارات وتوجيهات الشركة				
المنتجات / الخدمات				
جو العمل				
الأثر الاجتماعي أو البيئي للمنتجات / الخدمات				
المستقبل الخاص ومستقبل الشركة العام				
أشياء أخرى				
التحدي:				
حل المشاكل على المدى الطويل				
حل المشاكل الخطيرة (حل المشاكل في مهدها)				
التعامل مع عدة قضايا في وقت واحد				
التعامل المستمر مع القضايا الجديدة باستمرار				
تحسين الحلول أو المنتجات أو الخدمات				
تنظيم المشروعات المختلفة والاستمرار على التركيز على الأهداف الجماعية				
أشياء أخرى				
الأهداف المالية:				
الدخل المطلوب حالياً				
الدخل المطلوب تحقيقه خلال سنة				
الدخل المطلوب تحقيقه خلال 5 سنوات				
الدخل المطلوب تحقيقه خلال 10 سنوات				

ثانياً: دراسة السوق

- ليس لديك خيار في توفير الوقت أو إنفاقه. فالوقت هو أحد الأصول التي تمتلكها مثله في ذلك مثل مكتبك وعدة شغلك ولكن مع الفارق، أنه يتعين عليك أن تنفق رصيدك من الوقت أولاً بأول. ولكن نجاحك الحقيقي في أن يكون العائد من هذا الإنفاق أعلى ما يمكن.
- تعد دراسة السوق النقطة الأساسية لتوضيح إمكانية نجاح أي مشروع (تجارياً صناعياً أو خدمياً) في تقديم منتجاته أو خدماته لأكبر عدد من المستهلكين، وقدرة المشروع في الاستمرارية ومواصلة العمل.
- وتشتمل دراسة السوق المقترحة على عدد من العناصر الرئيسية وهي:

- ✓ تحديد السوق المستهدف
- ✓ المنتج واحتياجات السوق
- ✓ الحصة السوقية
- ✓ التسعير
- ✓ الممارسة التجارية
- ✓ الخطة التسويقية

❖ خصائص صناعتك:

- التعرف على الصناعة التي يعتبر المشروع جزء منها. (هل المشروع صناعي أو تجاري أو مهني)، والبحث عن بيانات تعكس الأداء المالي لهذا الصناعة، ومعلومات عن اتجاهات هذه الصناعة.

❖ السوق المستهدف:

- تحديد السوق المستهدف من الأمور المهمة لضمان نجاح المشروع، إذا ما كان هناك عدد كافي من العملاء أم لا، أي تقدير حجم الطلب على المنتج لضمان استمراره ونجاحه.
- ومن المهم عمل احصائيات سكانية للعملاء الذين تخطط للتعامل معهم (السن، الجنس، مستوى الدخل، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية). وأيضاً تحديد العملاء المستهدفين (المستخدم أو العميل النهائي، المشترون، بائعي التجزئة، بائعي الجملة..)، وفي التمكن من تحديد الطاقة الإنتاجية أو تحديد حجم العرض المطلوب لمواجهة الطلب المتوقع.

❖ المنافسين:

- ينبغي معرفة المنافسين الرئيسيين للمشروع، وما الذي يهتم به المنافسين، وما نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وما هي الوسائل التي يستخدمها المنافسين لجذب العملاء، ومواصفات منتجاتهم أو خدماتهم وأسعارهم، ويمكن تقسيم المنافسين إلى نوعين:

- المنافسون المباشرون:** الشركات والمؤسسات الصغيرة التي تشبه مشروعك: من حيث الإنتاج، والعملاء، الطموح، محاولة الوصول إلى نفس السوق المستهدف.
- الشركات الكبرى:** الشركات المتوسطة والكبيرة العاملة في السوق، وتعتبر المنافس الحقيقي، وخاصة إذا تخطت منافستها على أساس السعر.

يمكن الاستعانة بورقة العمل (2) التالية لتحديد نقاط القوى لدى المنافسين المباشرين والمنافسين المستقبليين.

نقاط قوتي	نقاط قوة المنافسين	نوع المنافسين
		المنافسون المباشرون
		المنافسون المستقبليين

❖ الموردین:

- إذا فتحت متجراً لبيع الألعاب، فكيف ستحصل على الألعاب التي ستضعها على أرفف العرض؟ ومن ناحية أخرى، إذا كنت تضع اللعب فكيف ستنتج في وضع اللعب التي تصنعها على أرفف العرض؟
- ففي عالم الأعمال، سواء كنت تباع أو تشتري، تحتاج في الغالب إلى وسيط يتوسط بين البائع والمشتري، فينبغي معرفة نوع المواد والخدمات التي تحتاجها؟ من هم الوكلاء الرئيسيين؟ ما الذي ستضمنه التكاليف؟

يمكن الاستعانة بورقة العمل التالية لعمل موازنة بين الموردين.

اسم المورد	المورد الأول	المورد الثاني	المورد الثالث
مندوب المبيعات ومعلومات الاتصال			
مدى الخدمات والمنتجات المعروضة			
التكاليف المباشرة			
التكاليف الإضافية			
شروط الدفع			
وقت التسليم			
تكاليف الشحن			
خدمات / موارد أخرى			

ثالثاً: دراسة الفنية

- تهدف الدراسة الفنية بالتركيز على تحديد الطاقة الإنتاجية ومن ثم اختيار البديل التكنولوجي المناسب لهذه الطاقة.
- وتعتمد باقي الجوانب الأخرى لدراسة الجدوى (مثل الجوانب المالية والاقتصادية، والتنظيمية والإدارية) على دراسة الجوانب الفنية فهي نقطة البداية لتقديرات التكاليف والأرباح والعمالة والإدارة.
- وتتناول الدراسة الفنية للمشروع جوانب هامة مثل:

- ✓ الوصف الفني للمنتج
- ✓ الموقع والمساحة
- ✓ الآلات والمعدات
- ✓ الأثاث والأجهزة الكهربائية
- ✓ وصف العملية الإنتاجية
- ✓ المباني والتخطيط الداخلي
- ✓ المواد الخام
- ✓ الموارد البشرية

رابعاً: دراسة المالية

تكاليف المشروع الكلية (الدورة إنتاجية كاملة) وهي تشمل:

- 1) مصاريف قبل التشغيل.
- 2) الأصول الثابتة.
- 3) التكاليف التشغيلية (الدورة إنتاجية واحدة) وتتضمن:
 - التكاليف التشغيلية الثابتة.
 - التكاليف الثابتة.
 - التكاليف التشغيلية المتغيرة.

أ) الخطة التشغيلية / خطة العمليات:

- ملخص الإنشاء: اكتب باختصار الخطوط العامة لخطط التصميم والإنشاء، مفصلاً للاستراتيجية لنقل المشروع من الإطار النظري إلى الواقع:
- ما هو موقف الإنشاء الحالي للمنتج / الخدمة / موقع الإنترنت؟
- ما هو التاريخ المتوقع لانتهاء من الإنشاء؟ ما هي العوائق (إن كانت موجودة) والتي لا بد للمنشأة من تخطيها؟ ما هي المهام المحددة التي ينبغي إتمامها؟

ب) التصنيع:

- ما هي طريقة إنتاجك؟ صف العملية الإنتاجية للمنتج / الخدمة؟
- أكتب قائمة بالتكاليف المرتبطة بالعملية الإنتاجية. أضف إليها التكاليف المباشرة والتكاليف العامة، هذه المعلومات ستكون قيمة جداً لخطة العمل الرسمية.
- ما هي احتياجات البحوث والتطوير؟ وما هي تواريخ التنفيذ والتكاليف المرتبطة بها؟
- ما هي احتياجاتك من المعدات والتجهيزات، المصنع، والمستودعات؟ ما هي تقديرات التكاليف المرتبطة بها؟
- هل ستتعاقد مع متعاقدين من الباطن، تجار بائعين ... إلخ؟ ما هي إجراءات ضبط الجودة التي تقترحها؟
- هل سيكون لديك ماركة مسجلة أو حقوق ملكية لأي من منتجاتك / خدماتك؟ إن كانت الإجابة بنعم أكتب التفاصيل.

ج) التأمين:

- تنبع أهمية هذا القسم لارتباطه بتحديد المخاطر والخسائر التي قد يتعرض لها عملك.
- وهذه المخاطر ستشكل أساسا لاحتياجات التأمين لديك.
- وفيما يلي بعض أنواع التأمين المعروفة، ويمكنك إضافة المخاطر الأخرى المتعلقة بطبيعة الصناعة أو العمل الذي أنت بصدده:

1. الرعاية والعهد والرعاية.
2. كسور الزجاج واللوحات الإعلانية.
3. مسؤوليات العمل.
4. تعويضات عمال.
5. الحرائق وعطب المباني.
6. التأمين الوقائي.
7. تغطية الآليات/ السيارات.
8. موقوفات العمل.
9. مسؤوليات المنتج.
10. فقدان لمحتويات المباني أو سرقتها.

د) الخطة المالية:

- إن الإدارة السليمة للموارد المالية هي إحدى الطرق الأساسية لنجاح العمل وضمان ربحيته وقدرته على سداد التزاماته المالية.
- في هذا الجزء يجب التفكير في بعض الموضوعات المالية التي سوف تتضمنها خطة العمل لإدارة مواردك المالية بفعالية.
- يجب عليك وضع ميزانية علمية وواقعية وذلك بتحديد حجم الموارد المالية المطلوبة عند بداية العمل (تكاليف البداية) وتلك المطلوبة لتسيير العمل (التكاليف التشغيلية).

❖ التمويل: ينقسم التمويل إلى قسمين:

1) تمويل الدين:

عادة يكون قرضا أو تمويلا بالأجهزة. ويجب رد المال سواء ازدهرت التجارة أم لا. وفي الغالب تبدأ بتسديد الدين بعد فترة قصيرة من الحصول عليه.

2) تمويل الاستثمار:

الحصول على استثمار في ظل التمويل بالاستثمار، حيث يمنح جزءا من ملكية المشروع ونصيبا من الأرباح المستقبلية، وغالبا تمنحه الحق في اتخاذ القرار، ولكن إذا خسر المشروع فلا يجب عليك رد أية أموال.

المحاضرة الثانية عشر

" التسويق شريان الحياة للمشروع الصغير "

مقدمة

- من المتفق عليه أن للمستقبل أهمية خاصة بالنسبة لمجال الأعمال، ومن ثم نشأ ذلك الاهتمام بعلم المستقبل، وما الذي سيحدث فيه، وما هي آثاره لكل مجالات الحياة.
- والتسويق هو أحد الأنشطة الهامة التي ترتبط بالمجتمع، تؤثر فيه وتتأثر به. ويتسم التسويق بأنه -غالبا- نشاط ديناميكي، يقوم على التحدي ويمثل العديد من المنافع.
- يعد التسويق نشاطا دائريا مستمرا. وهو يتعلق بأنشطة: البحث والتخطيط، والترويج والإعلان، والبيع والخدمة، بالإضافة إلى البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها.
- ويمثل التسويق الجيد القاطرة المحركة التي تقود المشروع نحو تحقيق الربحية. ولكن هذا يحتاج في البداية إلى أن نضع خطتنا التسويقية.

الخطة التسويقية

- لا شك أنك قمت عند بدء مشروعك الخاص بوضع خطة العمل Business Plan التي توضح لك الى اين تريد ان تذهب وكيف يمكنك الوصول الى بغيتك
- وبالمثل فإننا حين نهتم بوضع خطتنا التسويقية Marketing Plan فإننا نركز على تحسين قدرة رجل الاعمال الصغيرة في إدارة مشروعه بكفاءة أعلى فضلا عن استثمار معظم الفرص التي تتاح له ومن ثم فحين يتم الانتهاء من وضع الخطة التسويقية فلا بد ان يعني ذلك بالنسبة للمستثمر ما يلي:
 - القدرة على توصيف مشروعه الاستثماري
 - القدرة على توصيف عملاءه وما الذي يستطيع تلبيةه من احتياجاتهم
 - القدرة على تعريف سوقه على ضوء الاعتبارات الجغرافية والاعتبارات السكانية
 - القدرة على تحليل نقاط القوة والضعف الخاصة به وتلك الخاصة بمنافسيه
 - القدرة على وضع تنبؤات واهداف بيعيه واقعية
 - القدرة على وضع خطة المبيعات
 - القدرة على صياغة استراتيجيته الترويجية والاعلانية

المستهلك

- علينا في البداية ان ندرك انه يستحيل ان يوجد مشروع ما - كبيراً كان او صغيراً - دون ان يكون له المستهلك الخاص به
- بل انه في ظل المنافسة الحادة التي تسود أسواق اليوم فإنه يتعين على جميع مشروعات الاعمال ان تفكر بنفس تفكير المستهلك
- فعلى سبيل المثال، فان إقامة استراحة على الطريق السريع لا تعني انها مجرد مكان يبتاع منه المسافرون الطعام بل انها ستختلف حسب فئة المستهلكين المخصصة لهم

الخدمة

- الخدمة هي كل شيء
- ان أحد أسهل السبل لزيادة المبيعات هو ان توفر خدمة أفضل مما يقدمه المنافسون وقد يتمثل ذلك في السرعة التي يتم بها تلبية طلبات العملاء دون انتظار ممل
- وتشير الكثير من الدراسات الى ان:
 1. 4% فقط من العملاء غير الراضين هم فقط من يقدمون شكاوهم في حين لا يعبر 96% الاخرين عن هذه الشكاوى
 2. ان العميل غير الراضي ينقل - في العادة - تجربته السالبة الى نحو 13 عميل اخر وهذا يعني تكلفة لا حصر لها لإعادة تحسين الصورة الذهنية للمشروع لدى العملاء
 3. ان 5% فقط زيادة في مستوى رضاء العملاء سوف تترجم في النهاية الى زيادة قد تصل الى 80% في أرباح المشروع
 4. ان شكاوى العملاء الشائعة تتمثل في:
 - انهم لا يستمعون
 - ان مستوى الجودة منخفض ولا توجد خدمات إصلاح
 - ان الخدمة بطيئة
 - انه اختيار سيء
 - ان العاملين لا يباليون ولا يقدمون لنا الرعاية الكافية
 - ان تكاليفهم مبالغ فيها
 - لا يتم انجاز العمل في الوقت المحدد ... الخ

اعرف عميلك

- من السهل على المستثمر أن يتخذ قراراته التسويقية إذا استطاع تصنيف حاجات عملائه إلى أساسية أو كمالية. لأنه يتعين تصنيف السلع والخدمات التي يقدمها المشروع تبعاً لهذا التصنيف.
- إن الحاجات الأساسية هو لفظ يطلق في العادة على تلك المتطلبات للحياة اليومية مثل الطعام والكساء والراحة.
- وفيما بين الحاجات الأساسية والحاجات الكمالية توجد حاجات أخرى وسيطة، وهي تنشأ في العادة استجابة لظروف مباشرة مثل "الخصم المغرئ" على منتج ما.
- وبمجرد ان نقوم بتصنيف الحاجات التي يحاول المشروع ان يلبيها فأنا نتجه - عادة - الى تحديد السوق المستهدف الذي نتجه لبيع اليه ويقصد به أولئك الافراد الذين يحتمل ان يحتاجوا او يرغبوا في الحصول على السلعة او الخدمة التي ينتجها المشروع
- ويكم مفتاح النجاح التسويقي في التوجيه المباشر للجهود التسويقية وكذلك منتجات المشروع من لسلع والخدمات الى القسم السوقي المستهدف وبهذه الطريقة فان المشروع لن يفقد نفقاته التسويقية

تجزئة السوق

المقصود بتجزئة السوق

- تجزئته إلى أجزاء صغيرة. وبمعنى آخر فانه يمكن تجميع الأنواع المختلفة للعملاء في مجموعات تبعاً للحاجات والرغبات الشائعة بينهم. وهذا يمكن صاحب المشروع من:
 - اختيار الطريقة الترويجية المناسبة للوصول إلى العملاء المرتقبين.
 - ضمان أن جهودنا التسويقية تعكس رؤية العملاء لأنفسهم في منتجاتنا.
 - تحليل أساليب حفز العملاء للقيام بشراء السلع والخدمات التي يقدمها المشروع.

طرق تجزئة السوق

- هناك العديد من الطرق التي من شأنها تقسيم السوق إلى أقسام مستهدفة. ففي بعض الأعمال قد يكون الأساس الجغرافي هو مفتاح التقسيم. فمشروع التنظيف الجاف مثلاً قد يركز على جيرانه المحليين.
- ويميل بعض أصحاب المشروعات إلى النظر إلى أنماط عملاتهم. وهو يتساءلون هل يتكون السوق الخاص بهم من مجموعة من منظمات الأعمال المستقلة التي يديرها مجموعة من الملاك، أو وكلاء الشراء في المنظمات الكبرى.
- وتعد الجوانب السلوكية ذات أهمية كبيرة في التسويق أيضاً. فمن المهم التعرف على رؤية المستهلكين لأنفسهم، وهل يعتبرون أنفسهم قادة ورواد في السوق، وهل يميلون إلى سلع الموضة، أم أنهم تقليديون.
- ومن الضروري أن ننتبه أن العملاء أو المستخدمين لنفس المنتج أو الخدمة قد يختلفون تماماً من حيث احتياجاتهم.

الأساليب العلمية لتحديد الهدف التسويقي

- من المهم في هذه المرحلة أن يتجه صاحب المشروع - عند دراسة سوقه - إلى الاطلاع المعرفي في مراجع التسويق، كما يمكن أيضاً الاستعانة بالدعم والخبرات التي تتيجها له مكاتب الدعم المحلية، وغرف التجارة، ومراكز المعلومات.
- كما يتعين عليه الاطلاع على المجلات والجراند سواء العامة أو الخاصة للوقوف على ما تتضمنه من بيانات ودراسات.
- يضاف إلى ذلك أنه انتشرت الآن جمعيات رجال الأعمال وجمعيات المستثمرين واتحادات الأعمال وشبكات الأعمال وغيرها.

الأساليب العلمية لتحديد الهدف التسويقي (الدراسات المسحية)

- يعد هذا الأسلوب من أفضل أساليب التعامل مع العملاء في الأسواق المختلفة وذلك بالاعتماد على قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض.
- والغرض منها هو الحصول على أقصى ما يمكن من المعلومات المحددة الدقيقة بأقصى ما يمكن.
- وفي حالة ما إذا كان عملاء المشروع من العملاء النظامين (منظمات أعمال أخرى) فيفضل أن نستخدم أسئلة عن مدى حجم النشاط في مجال المشروع، وحجم العاملين في المجال، ومواقعهم، والحد الأقصى للطلب على الإنتاج.
- فعلى سبيل المثال فانه يجب ألا تتضمن القائمة أسئلة من نوعية: كم عمرك؟ لأن الأمر سينتهي بنا في النهاية إلى عدد لا نهائي من الإجابات.
- ومن المهم أن نلاحظ أن الدراسات المسحية غير العلمية وغير الدقيقة سوف تقود صاحب المشروع إلى كارثة تهدد مشروعه ولذا فلا بد من إعطاء هذا الموضوع أهميته الشديدة والعناية الكافية.

الأساليب العلمية لتحديد الهدف التسويقي (القوة التنافسية)

- يجب على صاحب المشروع الصغير أن يعي أنه عند مستويات جودة معينة فإن المنظمات تباع المنتج لعملائها عند نفس نقطة السعر التي يبيع بها الآخرون.
- لذا فإن الأمر يفرض على صاحب المشروع أن يدرس -جيدا- جوانب القوة والضعف الخاصة بمشروعه، وتلك الخاصة بالمنافسين.
- ان نكون او لا نكون
- في بعض الأحيان تتاح أمام صاحب المشروع فرصة نموذجية للنمو والتوسع في مبيعاته من السلع والخدمات.
- ولذا فإنه من المتعين علينا عند ظهور فرصة للنمو والتوسع أن نسأل أنفسنا الأسئلة الخمسة التالية:
- 1) كيف سيؤثر قرار التوسع على تدفقاتي النقدية؟ ومن أين يمكنني الحصول على المزيد منها؟
- 2) هل يتوفر لدينا الحجم الكافي من العمالة؟ وهل سنحتاج إلى مزيد من العمالة، أو الاستشاريين، أو رجال البيع؟
- 3) وإذا لم نقم بعملية التوسع المتاحة في مبيعاتنا من السلع والخدمات، فهل سيؤدي ذلك إلى فقداننا قاعدتنا الرئيسية من المستهلكين؟
- 4) ما الذي يقوم به منافسونا الآن؟
- 5) إلى أي مدى تتفق خطط التوسع المتاحة مع استراتيجية المشروع على المدى الطويل أو مع نمط الحياة المرغوب؟

المقابل الذي سينقاضه المشروع (السعر):

✓ إن عملية تحديد السعر العادل تتطلب أن يسلك صاحب المشروع سلوكا متوازنا يراعى فيه ما يلي:

- التكلفة التي يتم تحملها من أجل تقديم السلعة أو الخدمة.
- معرفة السعر الذي يبيع به المنافسون.
- معرفة السعر الذي يكون المستهلكون على استعداد لتحمله.
- ويتطلب الوصول إلى "نقطة التعادل" بالنسبة للسلعة أو الخدمة (أي عدم تحقيق ربح أو تحمل خسارة) أن يقوم المشروع ببيع حجم كاف من وحدات المنتج أو الخدمة.

موقع المشروع

- بالنسبة للكثير من المشروعات يلعب الموقع دورا مؤثرا في إنشاء المشروع ونموه أو يؤدي إلى القضاء عليه.
- فالمشروعات الخدمية مثلا تحتاج إلى أن تكون قريبة من عملائها. وقد تستطيع محلات تجارة التجزئة جذب عدد من العملاء المتسوقين في وسط المدينة.
- أما المشروعات الصناعية فيتعين عليها أن تأخذ بالاعتبار مجموعة كبيرة من العوامل قبل اختيار الموقع منها: مصادر المواد الخام، تنظيمات التشغيل، تسهيلات النقل، وفرصة العمالة .. إلخ.

الدخول إلى السوق

- ✓ البيع المباشر
- ✓ الوسيط
- ✓ الصورة الذهنية
- ✓ المبيعات
- ✓ البيع الناجح
- ✓ أدوات البيع
- ✓ ترويج المبيعات

الإعلان

- يعد الإعلان وسيلة اتصال قوية موجهة من المشروع لعملائه الحاليين والمرتبين بقصد زيادة مبيعات المشروع.
- وسائل الإعلان:
- الجرائد
- المجلات
- الراديو
- التلفزيون
- إعلانات الطرق
- الملصقات
- الصفحات الصفراء
- البريد المباشر
- نوافذ العرض
- نقطة الشراء

- ونحن ننصح صاحب المشروع الصغير بالرجوع إلى مراكز التسويق والإعلان المتخصصة لاستشارتها فيما يتعلق بالفرص المتاحة، والتكاليف، وحجم المشاهدين، والمتطلبات الفنية، وحتى حجم وألوان الإعلان.
- ويتم قياس فعالية وسيلة الإعلان من خلال قائمة توضح التكلفة بالنسبة لكل ألف من القارئ، أو المشاهدين، أو المستمعين للإعلان. وتوضح هذه القائمة تصنيفاً للعملاء الذين يصل إليهم الإعلان على أساس الجنس، السن، الدخل، التعليم... إلخ.

موازنة الإعلان

- هناك معدلات أساسية لمساعدة رجل الأعمال لتخطيط موازنته الإعلانية وذلك اعتماداً على مجال العمل الذي يوجد به.
- وبشكل عام فإن المعلنين الصناعيين ينفقون نحو 0.5% إلى 1% من صافي مبيعاتهم على إعلاناتهم، بينما تنفق المشروعات الاستهلاكية نحو 2% إلى 3% من صافي المبيعات.
- ومن الممكن أن ينفق صاحب المشروع الصغير على أن ينفذ إعلاناته بشكل مشترك مع زملائه أو جيرانه في نفس الصناعة. ومن الممكن أيضاً الاعتماد على شراء إعلانات متعددة تحقق له الانتشار في نفس الوقت على مدار عام قادم.

العلاقات العامة

- يجب أن تكون العلاقات العامة جزء من أنشطة المشروع. وهي تهدف إلى تحقيق صورة ذهنية طيبة للمشروع ليس بالنسبة لعملائه المرتقبين فقط ولكن أيضاً مع العاملين بالمشروع، وملاكه، ومورديه، ومنافسيه، ووسائل الإعلام والجمهور بشكل عام.

التنبؤ المالي

- إن السؤال الكبير الذي يتعين على صاحب المشروع الصغير أن يجيب عنه هو: **✓ ما هو حجم المبيعات والأرباح المتوقع أن يحققها مشروعك خلال العام القادم؟**
- والإجابة عن هذا التساؤل تتم عبر الخطوات التالية:

- الخطوة (1): التنبؤ بمبيعات الصناعة
- الخطوة (2): التنبؤ بمبيعاتك
- الخطوة (3): التنبؤ بالعوائد
- الخطوة (4): التنبؤ بتكاليف الخطة التسويقية

دور الانترنت في نجاح المشاريع الصغيرة

- يمكن الاعتماد على الانترنت في عملية التسويق والترويج للمشاريع الصغيرة.
- فلو افترضنا أنك صاحب متجر لبيع الملابس، وتحقق مبيعات جيدة مقارنة بحجم نشاطك ولكنك تريد ان تزيد من مبيعاتك.
- فكل ما عليك هو ان تحضر جهاز لاب توب ومزود خدمة انترنت في متجرك وتبدء التسويق وانت جالس في متجرك.
- وتكون طرق التسويق عن طريق انشاء صفحة على الفيسبوك وعمل اعلانات لها تستهدف بها بلدك والاعمار التي تشتري بكثرة والبدا في تنزيل صور للموديلات الجديدة واسعارها ومميزاتها وستجد الكثير من الزوار يأتون اليك كما يمكن ان يطلبك شخص ما بعيد عنك بأرسال قطعة معينة له عن طريق شركات الشحن.
- يمكن الاعتماد ايضاً على "تويتر" فهو من أكثر المواقع التي تمتلك زوار ويمكن الترويج عليها بسهولة.
- وايضاً يمكن عمل فيديوهات وعرضها على موقع "يوتيوب" وستجد الكثير من المشاهدات.
- كما يمكن الاعتماد على مواقع اخرى مثل "انستقرام" و "جوجل بلس" وغيرها.
- ويوجد اسلوب اخر عن طريق المشاركة في مواقع البيع الالكتروني مثل سوق.كوم وغيرها، وبالتالي ستزيد مبيعاتك وبالطبع ستزيد ارباحك. ويمكنك تطبيق الاستراتيجيات السابقة على انواع المشاريع الصغيرة الاخرى.
- اهتم جيداً بارد على كافة الاسئلة التي توجه اليك من قبل الزوار والمعجبين على صفحاتك الالكترونية.
- لا تقل ل احد "شرفنا في المحل وستنقق على السعر" بل يجب ان يكون السعر واضح ومحدد.
- قم بتصوير الموديلات بكاميرا عالية الجودة، وان استطعت الحصول على صور خاصة بالشركة المنتجة يكون أفضل.
- حاول ان تنشئ جميع صفحاتك باسم متجرك ليكون علامة تجارية مميزة لك كما يجب ان تضع ارقام التواصل والبريد الالكتروني.
- قم بإلغاء ومسح التعليقات الغير لائقة ولا اقصد هنا التعليقات التي تنتقد من عملك.

التسويق والمشروعات الصغيرة في المملكة

- 90% من المشاريع الصغيرة مصيرها الفشل بسبب ضعف التسويق.
- كشف المشاركون في الملتقى والمعرض الوطني الثالث للأسر المنتجة "صنع في السعودية" عن أن 90% من رواد الأعمال وملاك المشروعات الصغيرة يخرجون من السوق بعد أقل من 3 سنوات من بداية مشاريعهم، نتيجة الأخطاء الإدارية وأهمها التسويق.
- مشددين على أهمية تنويع السوق وتعزيز قدراته، منوهين بضرورة تطوير قدرات أكثر من (25) ألف أسرة منتجة سعودية في جميع مدن ومناطق المملكة في ظل توقعات بأن يتجاوز عائد القيمة المضافة لمشاريع الأسر المنتجة ما نسبته 50% من إيراداتها.

الخلاصة

- يجب أن يتأكد صاحب المشروع أن تنبؤاته من الواقعية بمكان، وألا يفرط في التفاؤل، أو توقع العوائد السريعة، وأن يتجنب الأحكام الخاطئة بتوقعات التدفقات النقدية الداخلة أو الخارجة.
- إن عملية التخطيط للتسويق وبداية نشاط المشروع ليست عملية مرحلية، بل هي عملية مستمرة لا تتوقف. ومن ثم فإنه يجب على صاحب المشروع أن يهتم برقابة وتحسين وتقييم تقدمه على ضوء الخطة الموضوعية بشكل شهري وعليه أن يتذكر أن هناك دائما فرصا جديدة للنمو والتوسع.
- قبول رد المنتجات المعيبة وغير المعيبة أو استبداله.
- الضمان وخدمة ما بعد البيع، وقبول الشكاوى ومتابعتها.
- تقديم سلع تكميلية مجانية وعمل مسابقات وجوائز وتقديم الخدمة المتكاملة.
- إن علينا أن نجرب ونرصد النتائج التي من المؤكد أنها ستكون ميزة تنافسية أكبر لمشروعنا.

البث المباشر الثالث

"اسئلة"

- (1) أي العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:
 - تساعد تلك لمشروعات في لتمويل والتسويق لمنتجاتها
 - تقديم المساعدات للعاملين وأصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات
 - تساعد في عملية خلق وتطوير رواد الاعمال
 - تساعد في الحد من المنافسة في السوق
- (2) نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية التحتية مثل:
 - معوقات على المستوى الكلي
 - معوقات على المستوى الجزئي
 - معوقات على مستوى البنية الداخلية
 - معوقات داعمة للمشروعات الصغيرة
- (3) من المخاطر التي تهدد المشروعات الصغيرة طبقاً لـ W.Gibb Dyer :
 - عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي
 - ادعاء أسباب خارجية للفشل
 - عدم القدرة على توفير راس المال
 - عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع
- (4) يمكن تقليل معدلات فشل المشروعات الصغيرة من خلال:
 - تخفيض معدلات الفائدة
 - زيادة معدلات الفائدة
 - زيادة إجراءات منح القروض والمنح للمشروعات الصغيرة
 - زيادة المنافسة بين المشروعات
- (5) أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على نجاح المشروع الصغير:
 - لا بد من توافر ميزة تنافسية لمنتجات المشروع
 - توافر الموارد اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة
 - توافر العمالة المناسبة على مستوى أجور تنافسي
 - توافر مستوى تكنولوجيا مرتفع
- (6) أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بأسباب مساهمة منظمات الاعمال الصغيرة في تحقيق مساهمات إبداعية بأكثر مما حققته المنظمات الكبيرة:
 - لأنه المشروع الصغير أكثر مرونة
 - لأنه المشروع الصغير أكثر جاذبية للمبدعين
 - لأنه المشروع الصغير أكثر جاذبية للمستثمرين
 - لأنه المشروع الصغير أكبر تكلفة إنتاجية
- (7) أي من العبارات الآتية تعتبر صحيحة فيما يتعلق ببيئة المشروعات الصغيرة:
 - كلما زاد حجم المنظمة كلما كان ذلك أفضل
 - المنظمات الصغيرة تستطيع ان تحقق مزايا اقتصادية تنافسية
 - الشركات العملاقة تتجه لتخفيض الحجم عن طريق اتحادات استراتيجية مع منظمات صغيرة
 - نمو القطاع الصناعي بمعدلات كبيرة على حسب قطاع الخدمات والمقاولات
- (8) من الأسباب التي أدت الى نمو قطاع الخدمات والمقاولات بالنسبة للمشروعات الصغيرة بمعدل أكبر من المشروعات في القطاع الصناعي:
 - صغر راس المال المطلوب للمشروع
 - الاعتماد على تكنولوجيا ذات مستوى عالي ومرتفعة التكلفة
 - الحاجة الى ضخامة المخزون والأصول الثابتة
 - ربحية المشروعات في قطاع الصناعة أكبر من القطاع الخدمي

- 9) أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق ببيئة أعمال المشروعات الصغيرة:**
- حرية انتقال السلع والافراد والخدمات والأموال فتح باب المنافسة على مصراعيه بين المشروعات
 - الاستجابات السريعة لفرص الاستثمار يمكن تحقيقها من خلال المشروعات الصغيرة
 - **المنافسة القاتلة ستكون ذات اثار سالبة على المنشآت الصغيرة في السوق**
 - ميل منظمات الاعمال الصغيرة الى التجمع والتكامل الجماعي يتيح لها الحصول على قوة تفاوضية
- 10) أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق ببيئة أعمال المشروعات الصغيرة:**
- التطورات التكنولوجية دفعت المنظمات الى الخروج من الشكل التقليدي الى الشكل العلمي
 - تضالت أهمية وجود المكاتب والديرين والموظفين
 - **زاد استخدام التدرج الهرمي في الشركات**
 - المستثمر الحر يعمل من مكتبة في ظل تحالفات استراتيجية مع غيره
- 11) من خصائص المستثمر الصغير كمبادر:**
- ينتظر حدوث المشكلات ثم يحلها مباشرة
 - **يتخذ الإجراءات الوقائية لمواجهة المشاكل**
 - يحرص المستثمر الناجح على التأكد من ان عملة على اعلى مستوى من الجودة
 - يحرص المستثمر على استخدام المعلومات المستقاة في رفع مستوى الجودة
- 12) من خصائص المستثمر الصغير كمنجز للأعمال:**
- **ينتهاز الفرصة في كل وقت ومكان**
 - يهتم المستثمر الناجح - تماما- بحاجات ورغبات العملاء
 - يبني المستثمر علاقة وطيدة مع عملائه
 - يتوقع المشكلات قبل حدوثها
- 13) أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق قدرة ومهارة المستثمر الصغير:**
- **الربحية تضمن موقفاً صحياً للتدفق النقدي في المشروع الصغير**
 - أهميته التخطيط المالي تزداد في مراحل النمو السريع للمشروع
 - يركز المستثمر على إيجاد التوازن المناسب بين المتحصلات ونمو الاعمال
 - فيجب ان يكون متوسط فترة الانتماء بالنسبة للمستثمر هو 90 يوم
- 14) تعرف عملية بناء وتنمية الاتصالات سواء الاتصالات الرسمية او غير الرسمية في المشروع الصغير:**
- **شبكة الاعمال**
 - مراقبة المخزون
 - إدارة التدفق النقدي
 - التخطيط الاستراتيجي
- 15) يعمل على تحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات المحيطة بالمشروع الصغير:**
- شبكة الاعمال
 - مراقبة المخزون
 - إدارة التدفق النقدي
 - **التخطيط الاستراتيجي**
- 16) يساهم..... في تحديد اهداف المشروع الصغير الجديدة والرؤية الخاصة به:**
- شبكة الاعمال
 - مراقبة المخزون
 - إدارة التدفق النقدي
 - **التخطيط الاستراتيجي**
- 17) أي من العبارات الآتية تمثل مصدر من مصادر تحقيق المشروع الصغير ميزة تنافسية:**
- **التركيز على شريحة محددة**
 - انتاج منتجات مرتفعة التكلفة
 - البحث عن مزيد من الموردين
 - تعدد الشرائح التسويقية المستهدفة

- 18) **يتمثل أحد أسباب فشل المشروعات الصغيرة**
- انتاج منتجات مرتفعة الجودة
 - **نقص النظام المناسب لامساك الدفاتر**
 - بناء علاقة وطيدة مع شريحة من العملاء
 - نقص تكلفة انتاج المنتجات
- 19) **أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالمهارة التسويقية داخل المشروع الصغير:**
- القدرة على وضع المنتج في موقعة التنافسي بالسوق
 - التسعير الكفاء لوحدة المنتج
 - **صياغة الخطة الاستراتيجية للشركة**
 - التخطيط التسويقي وبحوث السوق
- 20) **يتوقف جزء كبير من نجاح المستثمر على قدرته على التخلص من** في المشروع الصغير
- المنتجات المبتكرة
 - الأفكار غير تقليدية
 - **الاعمال الروتينية**
 - التخطيط الاستراتيجي
- 21) **هناك أربعة جوانب رئيسية في نموذج الاستثمار الناجح للمستثمر الصغير من بينهم**
- سعر المنتجات في الأسواق
 - **مدى جاذبية الصناعة**
 - مدى توزيع المنتجات في الأسواق
 - الميل الى الاستقرار والأمان الوظيفي
- 22) **العملية التي يستطيع من خلالها المشروع الصغير او المتوسط توجيه إمكاناته الداخلية والخارجية لتنفيذ رسالته المحددة بنجاح تعبر عن**
- **التخطيط داخل المشروع الصغير**
 - التنوع المنتجات في المشروع الصغيرة
 - مدى توافر معلومات داخل المشروع الصغير
 - ترويج منتجات المشروعات الصغير
- 23) **لا بد من صياغة استراتيجية للمشروع الصغير بسبب:**
- **ان موارده المحدودة تجعله لا يتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة**
 - الحاجة الى السيطرة على الأسواق
 - الاتجاه للمنافسة مع الشركات الكبرى
 - التوسع عن طريق اختراق الأسواق
- 24) **يعد من ضمن الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في المشروع الصغير:**
- التنظيم
 - **مراجعة الموقف**
 - صياغة الأهداف التسويقية
 - جمع البيانات والمعلومات
- 25) **تفيد القرارات** في استقرار الهيكل التنظيمي
- الاستراتيجية
 - **الإدارية**
 - التشغيلية
 - الفنية
- 26) **تحدد القرارات** مستوى المخرجات
- الاستراتيجية
 - الإدارية
 - **التشغيلية**
 - المركزية

- (27) يتم التعرف على مجال الاعمال الذي يتواجد فيه المشروع الصغير من خلال:
- صياغة الرسالة
 - تحديد الأهداف
 - اختيار الاستراتيجية
 - التعرف على الخريطة الاستراتيجية
- (28) تزود المنشأة الصغيرة بأداة قوية لتحديد المنافسة في قطاع محدد من خلال:
- صياغة الرسالة
 - تحديد الأهداف
 - اختيار الاستراتيجية
 - التعرف على الخريطة الاستراتيجية
- (29) أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة:
- يفضل للمشروع الصغيرة والمتوسطة التركيز على التخطيط قصير ومتوسط الاجل
 - وضع خطة للمشروع الصغير او المتوسط دون القيام بالمراجعة يعتبر عملاً ناقصاً
 - يجب صياغة الاستراتيجيات التي يمكن تكييفها بما يتناسب مع ظروف المشروع الصغير او المتوسط
 - من المعتاد في المشروعات الصغيرة ان تحاول تحقيق الأهداف في نفس الوقت مثل الربحية والحصة السوقية
- (30) يسعى المشروع الصغير الذي يستهدف الى تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية
- المنافسة السعرية
 - المنافسة على الجودة
 - المنافسة على تشكيلة المنتجات
 - المنافسة على سرعة تقديم الخدمة
- (31) الجودة داخل المشروع الصغير يجب ان تركز على:
- تقليل عيوب المنتج في المرتبة الأولى
 - تطوير مستويات الجودة بشكل مؤقت
 - انها تحدد من جانب المستهلك
 - مواجهة مستويات الجودة التي يفرضها الآخرون عليه فقط
- (32) المستثمر الذي يخلق أفضل الصور فهو يفهم اغراضها يعتبر:
- المستثمر المبدع والمتحمل للمخاطر
 - المستثمر المدير او المنسق
 - المستثمر التقليدي
 - المستثمر المقامر
- (33) يفترض مدخل ان المستثمر الصغير توجد لديه خصائص معينة تقوده لاختيار مستقبله الاستثماري
- مدخل السمات
 - المدخل البيئي
 - المدخل السلوكي
 - المدخل المعاصر
- (34) ان النزعة الاستثمارية للمستثمر الصغير ترجع لمجموعة من العوامل الخارجية طبقاً لـ
- مدخل السمات
 - المدخل البيئي
 - المدخل السلوكي
 - المدخل المعاصر
- (35) يتم النظر لعملية الاستثمار باعتبارها مدخلاً إدارياً وليس مجرد سمات يتمتع بها شخص معين طبقاً لـ
- مدخل السمات
 - المدخل البيئي
 - المدخل السلوكي
 - المدخل المعاصر

36 أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بمميزات للمستثمر الذي يركز على الإنجاز:

- الرغبة في حل المشكلات
- القدرة على تحمل مخاطرة معقولة
- الحاجة لإرجاع الأثر كقياس لما حققه من نجاح
- الحاجة إلى العمل الروتيني مضمون الدخل والاستقرار

37 من مزايا حق الامتياز:

- الاستفادة من قوة العلامة التجارية
- محدودية التصرف بالملكية
- إلزام الممنوح بشراء بعض المواد والمنتجات
- ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات
- 38 كيف تقلل من مخاطر البدء في المشروع الصغير:

- اتخاذ القرارات المتسارعة
- الخوف من التراجع وترك العمل
- الانفراد بالقرارات دون دعم الأسرة ومشاركتهم
- قوة الاحتمال والإصرار في بداية المشروع

39 يتسم مناخ منظمات الاعمال بظاهرتين رئيسيتين هما مما يجبر المستثمر الصغير على استخدام أساليب تخطيط فعال وغير مكلفة

- التأكد والتتابع
- عم التأكد والتتابع
- المخاطرة، التتابع
- المخاطرة، التأكد
- 40 هو الشخص الذي يقدم منتجات جديدة او أنماط جديدة من المنشآت:

- المستثمر
- البائع
- المسوق
- المشتري
- 41 تعمل المشروعات الصغيرة على كل ما يلي ما عدا:

- اعداد العمالة الفنية المدربة
- خلق روح التكامل الصناعي مع الصناعات الكبيرة
- خلق أسواق كبيرة لمنتجات محلية
- ارتفاع التكلفة الاستثمارية

42 أي من العبارات الآتية تعتبر صحيحة

- يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على جميع المؤسسات
- يوجد فاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وذلك لاختلاف التعاريف من جهة الى أخرى
- هناك بعض المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى تعادل حجم منشآت كبيرة في الدول النامية
- لا يختلف مفهوم المشروعات الصغيرة من دولة لأخرى
- 43 تعرف منظمة العمل الدولية الصناعات الصغيرة اعتماداً على عدة معايير منها:

- الثقافة التنظيمية
- القيمة المضافة
- الابتكار
- عدد العمال

44 يعتمد تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة على عدة معايير منها:

- الثقافة التنظيمية
- القيمة المضافة
- الابتكار
- المبيعات

- (45) "مؤسسات ذات ملكية فردية وتستوعب نسبة بسيطة من حصة السوق ولا يزيد عدد العمال فيها عن 20 عاملاً" تعريف المؤسسات الصغيرة طبقاً:
- البنك الدولي
 - منظمة العمل الدولية
 - **مؤسسة النقد السعودية**
 - جمهورية مصر العربية
- (46) تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص منها:
- ارتفاع عدد العاملين بها
 - ارتفاع التكاليف الرأسمالية
 - الانتشار الجغرافي المحدود
 - **تواضع المستوى التكنولوجي**
- (47) من الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة:
- **التمويل**
 - انخفاض التكلفة الرأسمالية
 - قلة عدد العاملين في المشروع الصغير
 - الانتشار الجغرافي الواسع
- (48) تتسم المشروعات الصغيرة بعدة سمات منها:
- **محدودية متطلبات التكنولوجيا**
 - كثرة عدد العاملين في المشروع الواحد
 - عدم موائمتها للعمل النسائي
 - الانتشار الجغرافي المحدود
- (49) "تعمل على تحويل المواد الخام الى منتج نهائي او وسيط فهي تخلق قيمة مضافة" تعبر عن المشروع الصغير:
- الخدمي
 - **الإنتاجي**
 - التجاري
 - الأولي
- (50) تلعب المشروعات الصغيرة دوراً هاماً في تدعيم الاقتصاد لأنها:
- **تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي**
 - تساهم في اعداد العاملين متوسطي المهارة
 - تعد المكون الثانوي في هيكل الإنتاج والاقتصاد في بلاد العالم
 - تستجيب لمتغيرات السوق ببطء شديد
- (51) عدم القدرة على الاعتماد على وفورات الإنتاج الكبير من المشاكل التي تواجهها المشروعات الصغيرة
- التمويلية
 - التسويقية
 - **التنافسية**
 - الفنية
- (52) تؤثر المشروعات الصغيرة في دعم ورفع كفاءة الإنتاجية للمشروعات الكبيرة عن طريق كل ما يلي ما عدا:
- اعداد العمالة الماهرة
 - انشاء نظام التعاقد من الباطن
 - خفض تكاليف الإنتاج
 - **نقل التكنولوجيا**
- (53) يعد كل ما يلي من الأسباب الرئيسية التي تجعل من فكرة المستثمر الشاب هو الأنسب ما عدا:
- صغر راس المال المطلوب
 - الاعتماد على التكنولوجيا او كثافة العمالة - حسب الظروف
 - التقدم الحادث في تكنولوجيا المعلمات - كشبكة الانترنت
 - **الاتجاه نحو الوظائف الروتينية**

- 54** ازدادت الحاجة لأساليب تنظيم الاستفادة من المعلومات في
- عصر الموارد الألية
 - عصر الصناعي
 - عصر التكنولوجيا او المعرفة
 - عصر الحكمة
- 55** اهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة كل ما يلي ما عدا:
- معيار عدد العاملين
 - معيار رأس المال
 - معيار مستوى التكنولوجيا
 - معيار الثقافة التنظيمية
- 56** يتمتع المستثمر الحر بمجموعة من السمات المتصلة بتحمل المخاطرة وهي كل ما يلي ما عدا:
- الضمان والأمان
 - الابداع والابتكار
 - الثقة الذاتية
 - الواقعية
- 57** يتوقف نمط المستثمر الصغير في تحمل المخاطر كل ما يلي ما عدا:
- الجانب الوراثي
 - مدى استعدادك للتأثر بالآخرين
 - خبراتك السابقة
 - توقعاتك المستقبلية
- 58** تكمن مشكلة نقص التخطيط في المشروعات الصغيرة في كل ما يلي ما عدا:
- إتمام النشاط
 - بداية النشاط
 - تخصيص الوقت
 - وضع الأهداف
- 59** يتوقف نمط في تحمل المخاطر على كل ما يلي ما عدا:
- الجانب العاطفي
 - مدى استعدادك للتأثر بالآخرين
 - خبراتك السابقة
 - توقعاتك المستقبلية
- 60** تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص منها كل ما يلي ما عدا:
- ارتفاع التكاليف الرأسمالية نسبياً
 - استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها
 - التخصص النسبي في الإدارة
 - تواضع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة
- 61** يعتبر كل ما يلي من معوقات البيئة الخارجية للمشروعات الصغيرة ما عدا:
- ضعف تواجد الشركات المساعدة المتخصصة في مجالات دعم المشروعات الصغيرة
 - عدم المام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالمواد والآلات
 - والجودة
 - عدم ارتباط المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها
 - عدم وجود قانون موحد للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفا لها وينظم عملها
- 62** تتميز المشروعات الصغيرة بكل الخصائص الاتية ما عدا:
- الانتشار الجغرافي
 - استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها
 - التخصص النسبي في الإدارة
 - ارتفاع مستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة

- 63** للمشروع الصغير أهمية كبيرة حيث انه
- يساهم في اعداد العمالة الماهرة
 - يساهم في حل مشكلة البطالة
 - يغطي جزء من الاحتياجات المحلية
 - **كل الإجابات تعتبر صحيحة**
- 64** يعتمد تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة على كل من:
- معيار راس المال والتكنولوجيا والايدي العاملة
 - **معيار العمالة والأصول ومبيعات**
 - معيار القيمة المضافة ودرجة التخصص والمستوى التكنولوجي
 - معيار راس المال ودرجة التخصص، التكنولوجي
- 65** كل مما يلي من اهداف مقرر إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ماعدا:
- التعرف على مفهوم واهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة
 - التعرف على خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة
 - تحديد وحل المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة
 - **التعرف على أنواع التكنولوجيا المستخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة**
- 66** اهتمت الدولة بالمشروعات الصغيرة لأنها تساعد في مل ما يلي ماعدا:
- تمتزج بمختلف مظاهر الحياة والعمران
 - توفر فرص عمل جديدة
 - **تخفض من مستوى المعيشة**
 - تقوم بوظائف اقتصادية واجتماعية
- 67** يعد من أنواع المشروعات الصغيرة:
- مشروعات إنتاجية
 - مشروعات خدمية
 - مشروعات تجارية
 - **جميع الإجابات تعتبر صحيحة**
- 68** يعتمد تعريف المؤسسات الكبيرة
- على ان عدد العاملين بها من 20 الى 50 عامل
 - على ان عدد العاملين بها من 1 الى 10 عامل
 - على ان عدد العاملين بها من 11 الى 20 عامل
 - **كل العبارات تعتبر خاطئة**
- 69** المشروعات الصغيرة نشاط اجتماعي له مكانة خاصة
- لدى الحرفيين
 - المواطنين
 - الدولة
 - **جميع الإجابات تعتبر صحيحة**
- 70** يعد كل ما يلي من المعوقات الداخلية التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ماعدا:
- ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية
 - انخفاض إنتاجية
 - **توافر الوعي المحاسبي**
 - الأداء التسويقي المنخفض
- 71** يعد كل ما يلي من الأسباب الداخلية لفشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ماعدا:
- ضعف القدرات الإدارية
 - عدم توازن الخبرة
 - **التضخم**
 - عدم توفر الخبرة في مجال العمل

72) يواجه المشروع الصغير صعوبة في التغيير والتطوير الإداري بسبب:

- الاهتمام بالنظام الداخلي

- الاهتمام باستكمال الإجراءات الرسمية من جانب الشكل

- سرعة الاستجابة للمتغيرات

- تقبل مؤسس المشروع وفريقه للتغيير

73) من سلبيات المشروعات الصغيرة

- سهولة الحصول على التمويل اللازم لإقامة المشروع

- استخدام المؤسس ثروته الشخصية

- استقلالية العمل

- إمكانية الدخل

74) يعتبر كل ما يلي من عوامل زيادة فرص العمل الحر ماعدا:

- النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد

- العولمة

- التجارة الإلكترونية

- ميل الفرد للأعمال الروتينية

75) يعتبر كل ما يلي من حوافز الاتجاه للمشروعات الصغيرة ماعدا:

- خلق ودعم مجالات للتصدير غير المجالات التقليدية

- توفير رافد للابتكار والتجديد

- انخفاض دعم والتشجيع الحكومي

- توليد الإنتاج والدخل والفرص

76) تعرف المشروعات الصغيرة طبقاً لمؤسسة النقد السعودي اعتماداً على كل المعايير الآتية ماعدا:

- معيار رأس المال

- معيار العمالة

- معيار التكنولوجيا

- معيار الملكية

77) تدعم المشروعات الصغيرة المشروعات الكبيرة بكل ما يلي ماعدا:

- اعداد العمالة الماهرة

- انشاء نظام التعاقد من الباطن

- خفض تكاليف الإنتاج

- التكنولوجيا المتقدمة

78) اهم صفات المستثمر في المشروعات الصغيرة

- الرغبة في الاستجابة لسيطرة الآخرين

- اتباع الروتين

- التساهل مع الموظفين

- حب لمخاطرة

79) ليست من مزايا المؤسسات الصغيرة:

- قصر فترة استرداد رأس المال المستثمر

- الاعتماد على السوق المحلي والعالمي

- سهولة الدخول في السوق والخروج منه

- المرونة العالية والتكيف مع المتغيرات انشاء نظام التعاقد من الباطن

80) يعتبر كل ما يلي من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة ماعدا:

- عدم ارتباط المشروعات باتحادات ترعى مصالحها

- نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية التحتية

- وجود توازن في التوزيع الإقليمي للمشروعات الصغيرة

- اقتصار دعم المصارف على الاعم المالي دون الدعم الفني

- 81** يعد كل ما يلي من المعوقات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي ماعدا:
- تشجيع واتجاه الحكومة
 - ضعف التدريب والتأهيل
 - عدم استكمال الأطر التشريعية والهيكلية
 - **عدم توفر قاعدة بيانات إحصائية تتبع نمو المشروعات**
- 82** يعد كل ما يلي من أسباب فشل المشروعات الصغيرة ماعدا:
- القواعد والقوانين الحكومية
 - المنافسة
 - الضرائب
 - **توفر الخبرة**
- 83** اعتمدت المدرسة المعاصرة لتفسير سلوك رائد الاعمال على
- خصائص رائد الاعمال
 - اختلاف أداء المبدع الإنتاجي في المنظمة
 - السمات البيئية فقط
 - **السمات البيئية بالإضافة الى المهارات الإدارية**
- 84** أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بارتباط الابتكار بزيادة الاعمال:
- الابتكار يعتبر مفتاح رئيسي لمواجهة التحديات النابعة عن البيئة المتغيرة
 - الابتكار يساعد الشركات على السيطرة على الأسواق والحفاظ على المستهلكين
 - الابتكار هو الخروج عن المألوف وتقديم ما هو جديد
 - **الابتكار يخفض قدرة المشروعات الصغيرة على المنافسة في الأسواق**
- 85** أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بارتباط المبادرة وريادة الاعمال:
- **ينتظر الريادي وقوع المشاكل ثم يبادر لحلها**
 - البحث عن استخدام أساليب جديدة وأفكار متجددة يقوي فرص المشروع الصغير
 - المبادرة الناجحة تبني على تحمل المسؤولية
 - الريادي ينتهز الفرص لمناسبة للنمو والتطور
- 86** تعتبر من عوائق التي تحد من قدرة المستثمر الصغير على الابتكار
- المثابرة كافية
 - **التحلي بالروتين**
 - توفر وقت كافي
 - الثقة في نفس
- 87** من الأمور التي تساعد المستثمر الصغير على الابتكار
- ان يعمل كل شيء وينجز كل أعماله بنفسه
 - الاكتفاء بفكرة او فكرتين عن البحث عن بدائل
 - **مراقبة الاحداث ورصد الفرص**
 - العمل بشكل منفرد
- 88** إصدار أكبر عدد ممكن من الاستنتاجات الصحيحة والمختلفة في زمن من قبل المستثمر يعبر عن امتلاكه
- الطلاقة
 - الاصاله
 - **المرونة**
 - الحساسية للمشكلات
- 89** إصدار أكبر عدد ممكن من الاستجابات الصحيحة في زمن من قبل المستثمر يعبر عن امتلاكه
- **الطلاقة**
 - الاصاله
 - المرونة
 - الحساسية للمشكلات

90) هو الشخص الذي يبحث دائما عن التغيير ويتجاوب معه ويستغل الفرص

- رائد الأعمال

- المسوق

- المدير

91) من خطوات التفكير الإبداعي الجماعي مايك فانس

- تحديد المشكلة بدقة

- وضع السياسات والإجراءات المناسبة

- تنظيم الأعمال والمهام وتوزيع الأدوار

- إعطاء الأوامر والتعليمات لفريق العمل

92) أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالعلاقة بين الابتكار وحل المشكلات

- جوهر الابتكار إدراك علاقات جديدة بين مجموعة من المعلومات والبيانات المتاحة

- المبتكر يحاول إيجاد حلول متنوعة وغير نمطية للموقف المشكل لذي يتعرض له

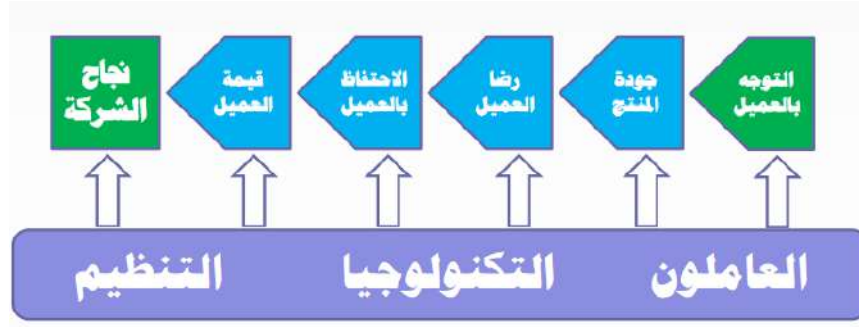
- إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل للحل او المشكلة

- تقديم صور للمشكلات مختلفة لما هو واقع في الحياة

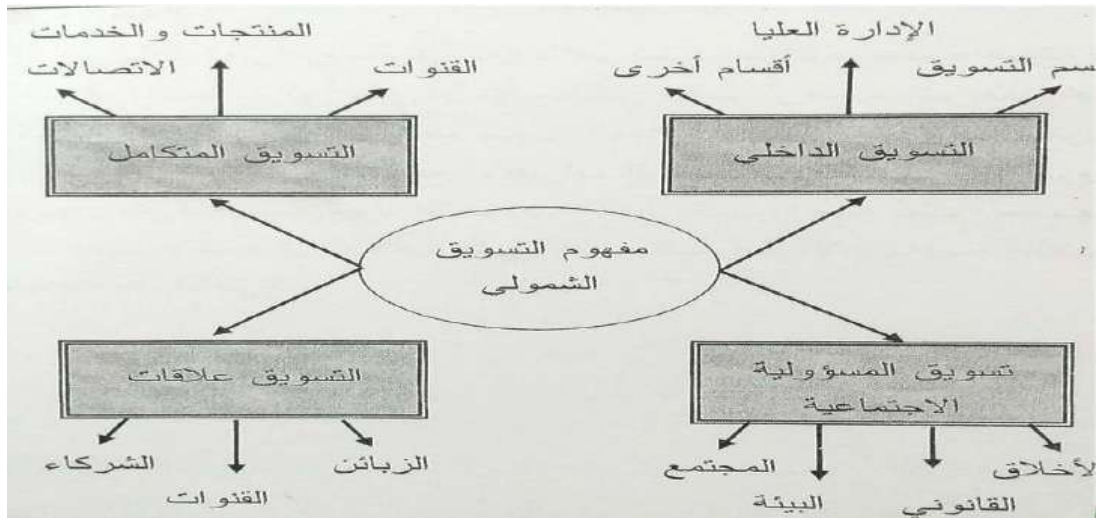
المحاضرة الثالثة عشر

" إدارة علاقات العملاء: التوجه بالعميل "

منظومة CRM الفعالة



أبعاد مفهوم التسويق الشامل



مكونات المزيج التسويقي



التسويق التقليدي يركز على المنتج

4P's

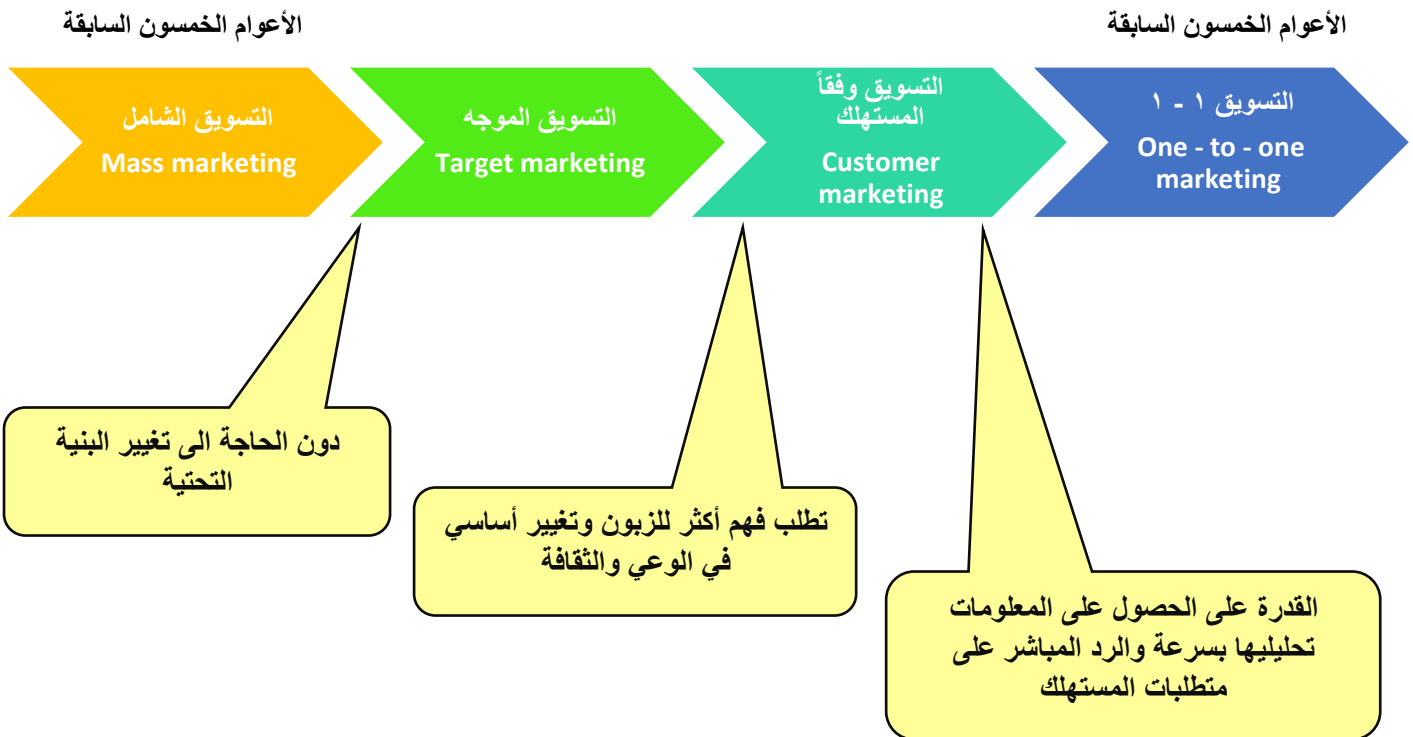
- Product سياسة المنتجات
- Price سياسة التسعير
- Place سياسة التوزيع
- Promotion سياسة الترويج

نحو منهجية جديدة للتسويق

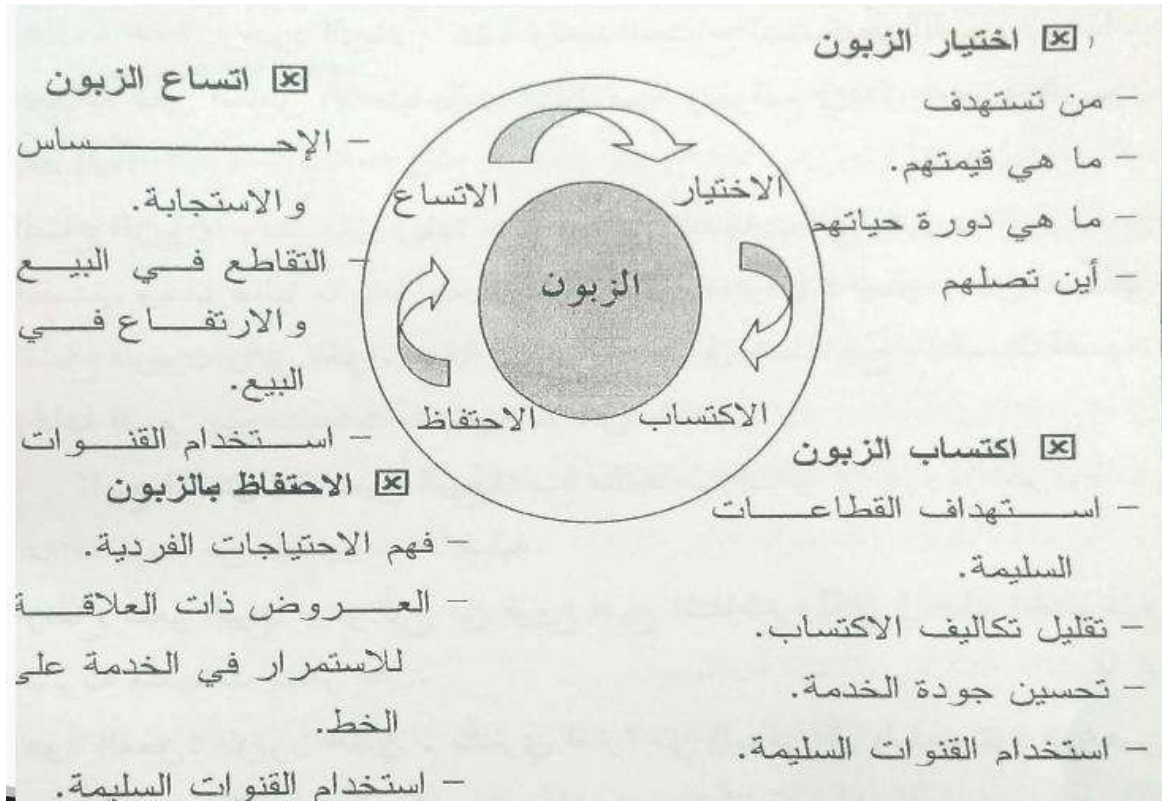
4C's

- Customer needs and wants احتياجات ومتطلبات المستهلك
- Cost to the Customer الكلفة بالنسبة للمستهلك
- Convenience الملاءمة
- Communication التواصل

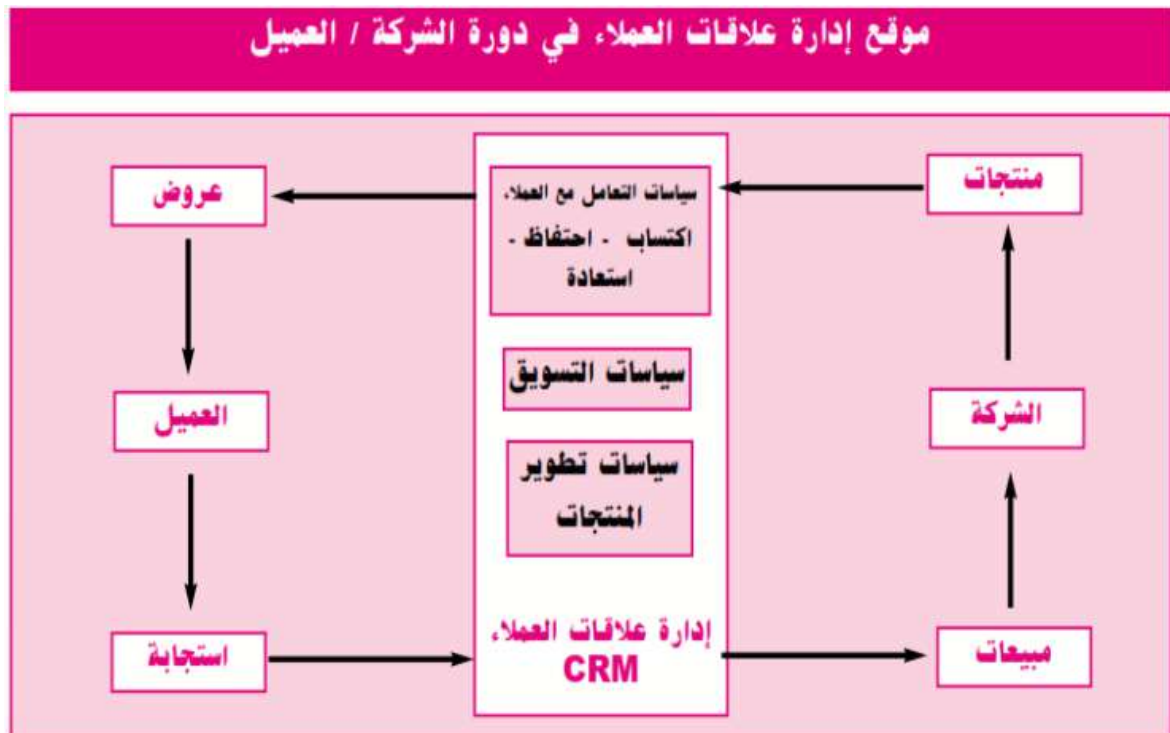
تطور مفهوم التسويق من التسويق التجاري الى التسويق العلاقات



الفعاليات التسويقية لإدارة علاقات العملاء



موقع إدارة علاقات العملاء في دورة الشركة / العميل



يوجد ثلاث سياسات للتعامل مع العملاء وهي:

- 1 سياسة اكتساب عملاء: وتركز المنظمة في هذه الحالة على جذب عملاء منافسيها اما عن طريق الأسعار او بإنتاج سلع وخدمات جديدة غير معروضة في السوق اما تنفيذ هذه السياسة يستدعي جمع المعلومات عن تفضيلات ومقترحات الزبائن الجدد وغيرهم
- 2 سياسة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين: وتركز هذه السياسة على تقديم تشجيعات مثل الخصومات والهدايا وتقديم خدمات ما بعد البيع، تقديم الضمانات، التحسين المستمر في جودة المنتجات، الاستجابة لشكاوى العملاء وما الى ذلك
- 3 سياسة استعادة العملاء القدامى: العملاء القدامى هم اقل تكلفة من العملاء الجدد لأن بياناتهم محفوظة لدى المنظمة يكفي فقط العودة لهذه البيانات واخذ الأفكار منها في كيفية استعادتهم وتتضمن هذه السياسة الاتصال بالعملاء القدامى من أجل إخبارهم بالسلع الجديدة

المنظمة المتعلمة ومواجهة المتغيرات

The Learning Organization المنظمة المتعلمة

- في صراع المؤسسات والمنافسة الرهيبة لا يكون البقاء للأقوى فهناك مؤسسات كانت قوية ثم افلست وهناك مؤسسات بدأت من الصفر ثم تعلمت البقاء يكون دائماً للأقدر على التعلم والتكيف وتشمل قدرة الشركة على التعلم ثلاث جوانب معرفية هي:

1 معرفة بالسوق: Market Knowledge

- ✓ وهي القدرة على المنافسة والمناورة وفهم طبيعة السوق وتقلباتها والتحسب لتهديداتها

2 معرفة الذات: Self-Knowledge

- ✓ وتختص بفهم نقاط القوة والضعف للمنظمة Strengths & Weaknesses

3 معرفة العملاء: Customer Knowledge

- ✓ وتختص بفهم متطلبات العملاء وتمييز العملاء المربحين من غيرهم وهذا يعني معرفة الفرص المتاحة
- والنوع الأخير من المعرفة هو مجال إدارة علاقات العملاء CRM

أولاً: رضا العميل والتوجه بالسوق

- العاملون والتكنولوجيا والتنظيم هم اركان واعمدة العمل اللازمة لنجاح السوقى للمنشأة من خلال:
 - 1 التوجه بالعميل
 - 2 جودة المنتج
 - 3 رضاء العملاء
 - 4 الاحتفاظ بالعميل
 - 5 قيمة العميل
 - 6 نجاح الشركة

Market Oriented يتطلب توجيه كل من الجهود نحو إرضاء العميل والتوجه بالعميل Customer Oriented

- التوجه بالسوق هو الثقافة التنظيمية الأكثر كفاءة وفعالية والتي تخلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمة عليا للعميل واستمرار أفضل أداء في العمل وتحقيق رسالة المنظمة
 - 1 وان التوجه بناء ثلاثي الأبعاد يتكون من:
 - 2 التوجه بالعميل الخارجي
 - 3 التوجه بالمنافسين
 - 4 التنسيق بين الوظائف

والعميل الراضى يحقق الكثير من عوامل النجاح للمنشأة ومن بينها ما يلي:

- ✓ تكرار المبيعات
- ✓ الكلمة المنطوقة (WOM) الإيجابية او الكلمة المنطوقة الإلكترونية e-WOM
- ✓ النجاح طويل الاجل
- ✓ الربحية العالية
- ✓ انخفاض تكاليف الترويج
- ✓ البيع الذاتي للمنتج
- ✓ انخفاض تكاليف التسويق
- ✓ مصدر للأفكار الجديدة والمقترحات



قيمة العميل

- أصبحت قيمة الزبون في السنوات الأخيرة محل تركيز الكتاب والباحثين في الاستراتيجية بوصفها عنصراً جوهرياً للاستراتيجية التنافسية وتعتبر قيمة الزبون مرتكز أساسي بالنسبة للمنظمة لتشخيص الزبائن عن غير المربحين لتجسير علاقاتها معهم

محاور القيمة:

- 1) **محاور ملموسة (مادية):** وتمثل المكونات المادية والفوائد المرتبطة به بشكل مباشر مثل: الجودة والسعر والعلامة التجارية وهي تمثل المركز الداخلي لقيمة السلعة/الخدمة
- 2) **محاور غير ملموسة (معنوية):** وتمثل المكونات غير المادية والسمات والفوائد المرتبطة بالمنتج بشكل غير مباشر مثل: تسهيلات الدفع وسرعة التسليم وخدمات ما بعد البيع وتشكل المحاور الخارجية او الغلاف المعنوي الذي يشكل الصورة الذهنية للسلعة/الخدمة

ثانياً: المعايير العشرة للمنشأة الموجهة بالعميل

- تشجيع التواصل عن قرب مع العميل
- السعي لتكون موضع ثقة فيما يخص احتياجات وتوقعات ورغباته العميل
- التأكد من رضا العميل عن المنتجات على نحو منتظم
- التركيز على كل مجالات الإدارة بحيث يمكن إضافة قيمة للعميل
- اخذ العميل في الاعتبار عند اتخاذ القرار
- الطلب من كل شخص بالمنشأة لقاء وخدمة العملاء شخصياً مرة او أكثر سنوياً
- التكيف وهيكله العمليات عند الضرورة للتوافق مع احتياجات وأفكار العملاء
- هيكله المنشأة وفقاً للسوق
- بناء استراتيجية استعادة العملاء واستخدامها
- توظيف العامل الودود مع العملاء

ثالثاً: العلاقة بين التوجه بالعامل والتوجه بالعميل

- يعتبر التسويق الداخلي **Internal Marketing** والتوجه بالعامل من اهم دعائم تحقيق لتوجه بالعميل وشرط لتحقيقه حيث ان فاقد الشيء لا يعطيه والعامل الذي لديه الولاء سيسعى الى:
 - إرضاء العميل
 - تحسين الجودة بعمله
 - اقتراحات تحسين الجودة لإدارته ومنشأته
 - التعاون مع الإدارات الأخرى
 - يتحمل أزمات وتحديات المنشأة
 - يحافظ على اسرارها

رابعاً: نظام المكافآت الموجه بالعميل

يتسم بالآتي:

- التأثير بين العامل والعميل
- الجذب والتميز بين قوة المبيعات المشيرة لرضا العميل وبين حجم المبيعات وبين القوى المبيعات المشيرة لفريق البيع
- تأثير الحافز المؤثر على العامل
- المرونة بنظام المكافآت
- الشفافية
- القبول

خامساً: تقييم العاملين

فيما يلي مجموعة العناصر الرئيسية المقترحة لاستمارة تقييم العاملين:

- تقييم تحقق الأهداف السابقة ومدى الإنجاز والملاحظات
- تحديد الأهداف المستقبلية المطلوب تحقيقها من خلال العامل وتوضيح طموحة
- تقييم المتعاملين مع العاملين من الزملاء والمرؤوسين والعملاء والمتعاونين
- تقييم الإدارة الأعلى للعامل

سادساً: تحقيق المرونة

يحتاج النظام المتوجه بالعميل والذي يحقق مسبقاً التوجه بالعامل الى لمرونة الى الاتي:

- قدر من الاستقلالية للعاملين
- دعم العاملين في المرونة
- قدر من الثقة يناسب المرونة
- اعداد وتدريب العامل نحو المرونة
- نظام يتقبل الأخطاء
- نظام قوانين ولوائح مساعد

سابعاً: التكنولوجيا والتوجه بالعميل

- ان تطبيق المنظمة لإدارة علاقات العملاء يعكس ميلها نحو تطبيق واستخدام التكنولوجيا

وتساعد التكنولوجيا في:

- 1) سرعة الاستجابة لطلبات واحتياجات العملاء
- 2) تقديم منتجات أكثر ارتباطاً بهم او اعلى جودة وبتكلفة اقل
- 3) سهولة التدفق الكفاء للمعلومات بين المنظمة وعملائها وتوافر الاتصال المتبادل بينهما
- 4) تحليل سلوك العملاء عبر نقاط الاتصال المختلفة
- 5) تحسين جودة اتخاذ القرار

- ✓ وتستخدم برامج داخل المنظمة والتي تركز على إدارة المعرفة والثقافة
- ✓ وبرامج خارجية تهتم بالتعامل مع العملاء واستخلاص المعلومات

ثامناً: الهيكل التنظيمي والتوجه بالعميل

من سمات الهيكل التنظيمي السليم بالمنشآت المتجهة بالعميل ما يلي:

- لا بد من وجود فريق مسنول عن كامل عملية استراتيجية هامة
- اختيار شكل تنظيم المشروع
- تخفيض عدد الوسطاء بين المناطق
- دعم الإدارة المتوسطة للعميل
- دعم الإدارة العليا للإدارة المتوسطة والعميل
- نشاط قنوات الاتصال داخل المنظمة

الواجب الأول

السؤال 1 / من الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسط انخفاض التكلفة الرأسمالية الانتشار الجغرافي الواسع قلة عدد العاملين في المشروع الصغير

التمويل

السؤال 2 / تلعب المشروعات الصغيرة دورا هاما في تدعيم الاقتصاد لأنها: تساهم في اعداد العاملين متوسطي المهارة تستجيب لمتغيرات السوق ببطء شديد

تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي

تعد المكون الثانوي في هيكل الانتاج والاقتصاد في بلاد العالم

السؤال 3 / تعرف منظمة العمل الدولية الصناعات الصغيرة اعتمادا على عدة معايير منها:

عدد العمال

القيمة المضافة

الابتكار

الثقافة التنظيمية

السؤال 4 / عدم القدرة على الاعتماد على وفورات الانتاج الكبير من المشاكل..... التي تواجهها المشروعات الصغيرة

التسويقية

الفنية

التنافسية

التمويلية

السؤال 5 / تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص منها:

تواضع المستوى التكنولوجي

الانتشار الجغرافي المحدود

ارتفاع عدد العاملين بها

ارتفاع التكاليف الرأسمالية

السؤال 6 / مؤسسات ذات ملكية فردية وتتنوع نسبة بسيطة من حصة السوق ولا يزيد عدد العمال فيها عن 20 عاملاً "

تعريف المؤسسات الصغيرة طبقاً:

البنك الدولي

جمهورية مصر العربية

منظمة العمل الدولية

مؤسسة النقد السعودية

السؤال 7 / يعتمد تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة على عدة معايير منها

القيمة المضافة

الابتكار

الثقافة التنظيمية

المبيعات

السؤال 8 / أي من العبارات الآتية تعتبر صحيحة

لا يختلف مفهوم المشروعات الصغيرة من دولة لأخرى

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

يوجد حد فاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وذلك لاختلاف التعاريف من جهة الى اخرى

يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على جميع المؤسسات

السؤال 9 / تتسم المشروعات الصغيرة بعدة سمات منها:

كثرة عدد العاملين في المشروع الواحد

محدودية متطلبات التكنولوجيا

عدم مناسبتها للعمل النسائي

الانتشار الجغرافي المحدود

السؤال 10 / "تعمل على تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي أو وسيط، فهي تخلق قيمة مضافة" تعبر عن المشروع الصغير:

التجاري

الانتاجي

الخدمي

الأولي

الواجب الثاني

السؤال 1/ يتوقف نمط المستثمر الصغير في تحمل المخاطر على كل ما يلي ماعدا:
الخبرات السابقة.

الجانب العاطفي

التوقعات المستقبلية.
مدى الاستعداد للتأثر بالآخرين

السؤال 2/ يتوقف نمط المستثمر الصغير في تحمل المخاطر على كل ما يلي ماعدا:
الخبرات السابقة.

مدى الاستعداد للتأثر بالآخرين.

الجانب الوراثي

التوقعات المستقبلية.

السؤال 3/ من المخاطر التي تهدد المشروعات الصغيرة طبقا ل W.Gibb Dyer :

عدم القدرة على توفير رأس المال.

عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع.

ادعاء اسباب خارجية للفشل.

عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي.

السؤال 4/ نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية التحتية يمثل:

معوقات على مستوى البيئة الداخلية.

معوقات على المستوى الكلي.

معوقات على المستوى الجزئي.

معوقات داعمة للمشروعات الصغيرة.

السؤال 5/ من الأسباب التي أدت إلى نمو قطاع الخدمات والمقاولات بالنسبة للمشروعات الصغيرة بمعدل أكبر من المشروعات في القطاع الصناعي:

الحاجة إلى ضخامة المخزون والاصول الثابتة.

ربحية المشروعات في قطاع الصناعة أكبر من القطاع الخدمي.

الاعتماد على تكنولوجيا ذات مستوى عالي ومرفعة التكلفة.

صغر رأس المال المطلوب للمشروع.

السؤال 6/ أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على نجاح المشروع الصغير:

توافر الموارد اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة.

توافر العمالة المناسبة عن مستوى اجور تنافسي.

لا بد من توافر ميزة تنافسية لمنتجات المشروع.

توافر مستوى تكنولوجيا مرتفع

السؤال 7/ أي من العبارات الآتية تعتبر صحيحة فيما يتعلق ببيئة المشروعات الصغيرة:

الشركات العملاقة تتجه لتخفيض الحجم عن طريق اتحادات استراتيجية مع منظمات صغيرة.

المنظمات الصغيرة تستطيع أن تحقق مزايا اقتصادية تنافسية.

كلما زاد حجم المنظمة كلما كان ذلك أفضل.

نمو القطاع الصناعي بمعدلات كبيرة على حساب قطاع الخدمات والمقاولات

السؤال 8/ يتمتع المستثمر الحر بمجموعة من السمات المتصلة بتحمل المخاطرة وهي كل ما يلي ما عدا: -
الواقعية.
الثقة الذاتية.

الضمان والامان.
الابداع والابتكار

السؤال 9/ أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بأسباب مساهمة منظمات الأعمال الصغيرة في تحقيق مساهمات إبداعية بأكثر مما حققته المنظمات الكبيرة:
لأنه المشروع الصغير أكثر مرونة.
لأنه المشروع الصغير أكبر تكلفة إنتاجية.
لأنه المشروع الصغير أكثر جاذبية للمستثمرين.
لأنه المشروع الصغير أكثر جاذبية للمبدعين.

السؤال 10/ تكمن مشكلة نقص التخطيط في المشروعات الصغيرة في كل ما يلي ما عدا: -
بداية النشاط.

وضع الأهداف.

اتمام النشاط.

تخصيص الوقت

السؤال 11/ أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:
تساعد في عملية خلق وتطوير رواد الأعمال.

تساعد في الحد من المنافسة في السوق.

تساعد تلك المشروعات في التمويل والتسويق لمنتجاتها.

تقديم المساعدات للعاملين واصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات.

السؤال 12/ يمكن تقليل معدلات فشل المشروعات الصغيرة من خلال:

تخفيض معدلات الفائدة.

زيادة اجراءات منح القروض والمنح للمشروعات الصغيرة.

زيادة معدلات الفائدة.

زيادة المنافسة بين المشروعات.

الاختبار الفصلي

السؤال 1/ يعد كل ممايلي من أهداف مقرر إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ماعدا:
تحديد وحل المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
التعرف على خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
التعرف على مفهوم واهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
التعرف على أنواع التكنولوجيا المستخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

السؤال 2/ تعرف المشروعات الصغيرة طبقا لمؤسسة النقد السعودي اعتمادا على كل المعايير الاتية ماعدا: -
معيار رأس المال.
معيار التكنولوجيا.
معيار العمالة.
معيار الملكية.

السؤال 3/ يتمتع المستثمر الحر بمجموعة من السمات المتصلة بتحمل المخاطرة وهي كل ما يلي ماعدا: -
الواقعية
الضمان والامان
الابداع والابتكار.
الثقة الذاتية.

السؤال 4/ من خصائص المستثمر الصغير كمبادر:
ينتظر حدوث المشكلات ثم يحلها مباشرة.
يتخذ الاجراءات الوقائية لمواجهة المشاكل.
يحرص المستثمر الناجح على التأكد من أن عمله على أعلى مستوى من الجودة.
يحرص المستثمر على استخدام المعلومات المستنفاة في رفع مستوى الجودة.

السؤال 5/ يساهم في تحديد أهداف المشروع الصغير الجديدة، والرؤية الخاصة به.
إدارة التدفق النقدي.
التخطيط الاستراتيجي.
مراقبة المخزون.
شبكة الأعمال.

السؤال 6 / أي من العبارات الأتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بيئة أعمال المشروعات الصغيرة:
حرية انتقال السلع والأفراد والخدمات والأموال فتح باب المنافسة على مصراعيه بين المشروعات.
ميل منظمات الأعمال الصغيرة الى التجمع والتكامل الجماعي يتيح لها الحصول على قوة تفاوضية.
المنافسة القاتلة ستكون ذات آثار سلبية على المنشآت الصغيرة في السوق.
الاستجابات السريعة لفرص الاستثمار يمكن تحقيقها من خلال المشروعات الصغيرة.

السؤال 7/ من مزايا حق الامتياز:
محدودية التصرف بالملكية.
إلزام الممنوح بشراء بعض المواد والمنتجات.
ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات.
الاستفادة من قوة العلامة التجارية.

السؤال 8/ أي من العبارات الأتية تمثل مصدر من مصادر تحقيق المشروع الصغير ميزة تنافسية:
البحث عن مزيد من الموردين.
انتاج منتجات مرتفعة التكلفة.
التركيز على شريحة محددة.
تعدد الشرائح التسويقية المستهدفة.

السؤال 9/ المشروعات الصغيرة نشاط اجتماعي له مكانة خاصة
الدولة.
المواطنين.

كل الاجابات تعتبر صحيحة.
لدى الحرفيين.

السؤال 10/ يعد كل ما يلي من الاسباب الداخلية لفشل المشروعات الصغيرة ماعدا: -
ضعف القدرات الادارية.

التضخم
عدم توازن الخبرة.
عدم توفر الخبرة في مجال العمل

السؤال 11/ يعتمد تعريف المؤسسات الكبيرة
كل الاجابات تعتبر خاطئة.

على أن عدد العاملين بها من 20 إلى 50 عامل
على أن عدد العاملين بها من 1 إلى 10 عامل
على أن عدد العاملين بها من 11 إلى 20 عامل

السؤال 12/ يعد كل ما يلي من أسباب فشل المشروعات الصغيرة ماعدا:
الضرائب

المنافسة
القواعد والقوانين الحكومية.

توافر الخبرة

السؤال 13/ اهتمت الدولة بالمشروعات الصغيرة لأنها تساعد في كل ما يلي ماعدا
تخفيض من مستوى المعيشة.

توفر فرص عمل جديدة.
تقوم بوظائف اقتصادية واجتماعية.
تمتزج بمختلف مظاهر الحياة والعمران

السؤال 14/ للمشروع الصغير أهمية كبيرة حيث انه
يساهم في اعداد العمالة الماهرة.

يغطي جزء من الاحتياجات المحلية.
يساهم في حل مشكلة البطالة.

كل الاجابات تعتبر صحيحة.

السؤال 15/ يعتبر كل ما يلي من حوافز الاتجاه للمشروعات الصغيرة ماعدا
خلق ودعم مجالات للتصدير غير المجالات التقليدية

توليد الانتاج، والدخل، والفرص.
انخفاض دعم والتشجيع الحكومي.

توفير رافد للابتكار والتجديد.

السؤال 16/ أهم صفات المستثمر في المشروعات الصغيرة:
الرغبة في الاستجابة لسيطرة الآخرين.

حب المخاطرة

اتباع الروتين.
التساهل مع الموظفين

السؤال 17/ يعد كل ما يلي من الاسباب رئيسية التي تجعل من فكرة المستثمر الشاب هي الأنسب ماعدا:
الاتجاه نحو الوظائف الروتينية.

الاعتماد على التكنولوجيا
التقدم الحادث في تكنولوجيا المعلومات - كشبكة الإنترنت
صغر رأس المال المطلوب

السؤال 18/ تزود المنشأة الصغيرة بأداة قوية لتحديد المنافسة في قطاع محدد من خلال:

تحديد الاهداف.
اختيار الاستراتيجية.
صياغة الرسالة.

التعرف على الخريطة الاستراتيجية.

السؤال 19/ ليست من مزايا المؤسسات الصغيرة:

الاعتماد على السوق المحلي والعالمي
المرونة العالية والتكيف مع المتغيرات انشاء نظام التعاقد من الباطن.
قصر فترة استرداد رأس المال للمستثمر.
سهولة الدخول في السوق والخروج منه

السؤال 20/ من سلبيات المشروعات الصغيرة: -

سهولة الحصول على التمويل اللازم لإقامة المشروع.

امكانية زيادة الدخل.
استخدام المؤسس ثروته الشخصية.
استقلالية العمل.

السؤال 21/ يتسم مناخ منظمات الأعمال بظاهرتين رئيسيتين هما.....، مما يجبر المستثمر الصغير على استخدام أساليب
تخطيط فعال وغير مكلفة

المخاطرة، التتابع
المخاطرة، التأكد
التأكد، والتتابع

عدم التأكد، والتتابع

السؤال 22/ أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق قدرة ومهارة المستثمر الصغير:

أهميته التخطيط المالي تزداد في مراحل النمو السريع للمشروع.
يركز المستثمر على إيجاد التوازن المناسب بين المتحصلات، ونمو الأعمال.
فيجب أن يكون متوسط فترة الانتماء بالنسبة للمستثمر هو 90 يوم.

الربحية تضمن موقفا صحيا للتدفق النقدي في المشروع الصغير

السؤال 23/ يعتبر كل ما يلي من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة ماعدا:
وجود توازن في التوزيع الإقليمي للمشروعات الصغيرة.

عدم ارتباط المشروعات باتحادات ترعى مصالحها.
اقتصار دعم المصارف على الدعم المالي دون الدعم الفني.
نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية التحتية.

السؤال 24/ المستثمر الذي يخلق أفضل الصور، فهو يفهم أغراضها يعتبر:

المستثمر المدير أو المنسق.

المستثمر المقامر.

المستثمر المبدع والمتحمل للمخاطر

المستثمر التقليدي.

السؤال 25/ تعرف عملية بناء وتنمية الاتصالات سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية في المشروع الصغير: التخطيط الاستراتيجي.

شبكة الأعمال.

إدارة التدفق النقدي.

مراقبة المخزون.

السؤال 26/ يعتمد تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة على كل من: -

معيار راس المال ودرجة التخصص، التكنولوجيا.

معيار القيمة المضافة ودرجة التخصص والمستوى التكنولوجي.

معيار راس المال والتكنولوجيا والأيدي العاملة.

معيار العمالة والاصول ومبيعات.

السؤال 27/ يتم التعرف على مجال الأعمال الذي يتواجد فيه المشروع الصغير من خلال:

صياغة الرسالة.

التعرف على الخريطة الاستراتيجية.

اختيار الاستراتيجية.

تحديد الاهداف

السؤال 28/ أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق ببيئة أعمال المشروعات الصغيرة:

التطورات التكنولوجية دفعت المنظمات إلى الخروج من الشكل التقليدي الى الشكل العلمي.

زاد استخدام التدرج الهرمي في الشركات.

تضائلت أهمية وجود المكاتب، والمديرين والموظفين.

المستثمر الحر يعمل من مكتبه في ظل تحالفات استراتيجية مع غيره.

السؤال 29/ يعتبر كل ما يلي من معوقات البيئة الخارجية للمشروعات الصغيرة ما عدا

عدم وجود قانون موحد للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفا لها وينظم عملها.

عدم ارتباط المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها.

ضعف تواجد الشركات المساعدة المتخصصة في مجالات دعم المشروعات الصغيرة.

عدم توافر المعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالمواد والآلات والجودة لدى مديري المشروع

السؤال 30/ إن النزعة الاستثمارية للمستثمر الصغير ترجع لمجموعة من العوامل الخارجية طبقا ل.....

المدخل المعاصر.

المدخل السلوكي.

المدخل البيئي.

مدخل السمات.

السؤال 31/ هناك أربعة جوانب رئيسية في نموذج الاستثمار الناجح للمستثمر الصغير من بينهم

الميل إلى الاستقرار والامان الوظيفي.

مدى توزيع المنتجات في الأسواق.

سعر المنتجات في الأسواق.

مدى جاذبية الصناعة.

السؤال 32/ ازدادت الحاجة لأساليب تنظيم الاستفادة من المعلومات في

عصر التكنولوجيا أو المعرفة.

عصر الموارد الأولية.

عصر الحكمة.

عصر الصناعي.

السؤال 33/ يسعى المشروع الصغير الذي يستهدف إلى تقليل الفاقد، وزيادة الإنتاجية. المنافسة على سرعة تقديم الخدمة. المنافسة السعرية. المنافسة على تشكيلة المنتجات. المنافسة على الجودة.

السؤال 34/ تعمل المشروعات الصغيرة على كل ما يلي ما عدا: - خلق اسواق كبيرة لمنتجات محلية. ارتفاع التكلفة الاستثمارية. خلق روح التكامل الصناعي مع الصناعات الكبيرة. اعداد العمالة الفنية المدربة.

السؤال 35/ تؤثر المشروعات الصغيرة في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات الكبيرة عن طريق كل ما يلي ما عدا: - نقل التكنولوجيا. انشاء نظام التعاقد من الباطن. اعداد العاملة الماهر. خفض تكاليف الانتاج.

السؤال 36/ لابد من صياغة استراتيجية للمشروع الصغير بسبب: التوسع عن طريق اختراق الأسواق. الاتجاه للمنافسة مع الشركات الكبرى. أن موارده المحدودة تجعله لا يتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة. الحاجة إلى السيطرة على الأسواق.

السؤال 37/ يعد كل ما يلي من المعوقات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي ما عدا: عدم استكمال الأطر التشريعية والهيكلية ضعف التدريب والتأهيل. تشجيع واتجاه الحكومات. عدم توفر قاعدة بيانات إحصائية تتبع نمو المشروعات.

السؤال 38/ أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة: وضع خطة للمشروع الصغير أو المتوسط دون القيام بالمراجعة يعتبر عملا ناقصا. يجب صياغة الاستراتيجيات التي يمكن تكييفها بما يتناسب مع ظروف المشروع الصغير أو المتوسط. من المعتاد في المشروعات الصغيرة أن تحاول تحقيق الأهداف في نفس الوقت مثل الربحية والحصة السوقية. يفضل للمشروع الصغيرة والمتوسطة التركيز على التخطيط قصير ومتوسط الاجل.

السؤال 39/ يواجه المشروع الصغير صعوبة في التغيير والتطوير الإداري بسبب: - الاهتمام باستكمال الإجراءات الرسمية من جانب الشكل. سرعة الاستجابة للمتغيرات. تقبل مؤسس المشروع وفريقه للتغيير. الاهتمام بالنظام الداخلي.

السؤال 40/ يعمل..... على تحديد جوانب القوة والضعف، والفرص والتحديات المحيطة بالمشروع الصغير. التخطيط الاستراتيجي. مراقبة المخزون. إدارة التدفق النقدي. شبكة الأعمال.

السؤال 41/ يتمثل أحد أسباب فشل المشروعات الصغيرة في.....

نقص النظام المناسب لإمساك الدفاتر.

بناء علاقة وطيدة مع شريحة من العملاء.

انتاج منتجات مرتفعة الجودة.

نقص تكلفة انتاج المنتجات

السؤال 42/ تفيد القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي.

التشغيلية.

الإدارية.

الفنية.

الاستراتيجية.

السؤال 43/ أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بمميزات للمستثمر الذي يركز على الانجاز:

القدرة على تحمل مخاطرة معقولة.

الحاجة إلى العمل الروتيني مضمون الدخل والاستقرار.

الحاجة لإرجاع الأثر كمقياس لما حققه من نجاح.

الرغبة في حل المشكلات.

السؤال 44/ يعد من أنواع المشروعات الصغيرة: -

مشروعات إنتاجية.

مشروعات خدمية.

مشروعات تجارية.

كل الاجابات صحيحة.

السؤال 45/ يفترض مدخل أن المستثمر الصغير توجد لديه خصائص معينة تفوقه لاختيار مستقبله الاستثماري.

مدخل السمات.

المدخل المعاصر.

المدخل السلوكي.

المدخل البيئي.

السؤال 46/ من خصائص المستثمر الصغير كمنجز للأعمال:

يتوقع المشكلات قبل حدوثها.

يهتم المستثمر الناجح - تماما - بحاجات ورغبات العملاء.

ينتهز الفرصة في كل وقت ومكان.

يبني المستثمر علاقة وطيدة مع عملائه.

السؤال 47/ كيف تقلل من مخاطر البدء في المشروع الصغير:

اتخاذ القرارات المتسارعة.

الانفراد بالقرارات دون دعم الاسرة ومشاركتهم.

قوة الاحتمال والاصرار في بداية المشروع.

الخوف من التراجع وترك العمل.

السؤال 48/ العملية التي يستطيع من خلالها المشروع الصغير أو المتوسط توجيه امكاناته الداخلية والخارجية لتنفيذ رسالته

المحددة بنجاح تعبر عن

ترويج منتجات المشروع الصغير.

مدى توافر معلومات داخل المشروع الصغير.

التخطيط داخل المشروع الصغير.

التنوع المنتجات في المشروع الصغير.

السؤال 49/ أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالمهارة التسويقية داخل المشروع الصغير:
التخطيط التسويقي وبحوث السوق
القدرة على وضع المنتج في موقعه التنافسي بالسوق.
صياغة الخطة الاستراتيجية للشركة.
التسعير الكفاء لوحدة المنتج.

السؤال 50/ يعتبر كل ما يلي من عوامل زيادة فرص العمل الحر ماعدا
ميل الفرد للأعمال الروتينية.
النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد.
العولمة.
التجارة الالكترونية

السؤال 51/ تتميز المشروعات الصغيرة بكل الخصائص الآتية ماعدا: -
ارتفاع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.
التخصص النسبي في الإدارة.
الانتشار الجغرافي الواسع
استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها.

السؤال 52/ يتوقف جزء كبير من نجاح المستثمر على قدرته على التخلص من..... في المشروع الصغير.
الافكار غير تقليدية.
التخطيط الاستراتيجي.
الأعمال الروتينية.
المنتجات المبتكرة.

السؤال 53/ يعد من ضمن الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في المشروع الصغير:
التنظيم.
مراجعة الموقف.
صياغة الأهداف التسويقية.
جمع البيانات والمعلومات.

السؤال 54/ أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة كل ما يلي ماعدا: -
معيار عدد العاملين.
معيار الثقافة التنظيمية.
معيار رأس المال.
معيار مستوى التكنولوجيا

السؤال 55/ تحدد القرارات..... مستوى المخرجات
الاستراتيجية
المركزية
التشغيلية
الإدارية

السؤال 56/ يعد كل ما يلي من المعوقات الداخلية التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ماعدا:
ضعف القدرات الادارية والتنظيمية.
الاداء التسويقي المنخفض
توافر الوعي المحاسبي.
انخفاض انتاجية.

السؤال 57/ تدعم المشروعات الصغيرة المشروعات الكبيرة بكل ما يلي ما عدا
انشاء نظام التعاقد من الباطن.
خفض تكاليف الانتاج
اعداد العاملة الماهر.
التكنولوجيا المتقدمة

السؤال 58/ الجودة داخل المشروع الصغير يجب أن تركز على:
مواجهة مستويات الجودة التي يفرضها الآخرون عليه فقط.
تقليل عيوب المنتج في المرتبة الأولى.
تطوير مستويات الجودة بشكل مؤقت.
أنها تحدد من جانب المستهلك.

السؤال 59/ يتم النظر لعملية الاستثمار باعتبارها مدخلا ادارياً وليس مجرد سمات يتمتع بها شخص معين طبقاً لـ
المدخل البيئي
مدخل السمات
المدخل المعاصر
المدخل السلوكي

السؤال 60/ هو الشخص الذي يقدم منتجات جديدة أو انماط جديدة من المنشآت
المستثمر
البائع
المسوق
المشترى