



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



[www.cofe-cup.net](http://www.cofe-cup.net)

منتديات كوفي كوفي

# ملزمة مقرر مشروع التخرج المستوى السابع - الفصل الاول ١٤٤٠ هـ

دكتور المقرر : د . سيد حسن سيد

تنسيق واعداد :

عادل الذرمان ( إحساس )

الملزمة تشمل :

المحاضرات النصية + الواجبات + الاختبار الفصلي للفصل الاول ١٤٤٠

شكراً لكم من أعماق القلب على ثقتكم بنا

## همسات وكلمة ختامية

### الهمسة الأولى:

أيها الطالب العزيز الكريم.. أولى هذه الكلمات، وفي مقدمة هذه الهمسات لا أجد أفضل من أوصي به نفسي وإياك بـ " تقوى الله تعالى {، ومن يتق الله يجعل له مخرجاً }، {ومن يتق الله يجعل له من أمره يسراً}، {ولقد وصينا الذين أوتوا الكتاب من قبلكم وإياكم أن اتقوا الله، فباتقوا الله تسهل الأمور وتيسر، وتتفرج الضوائق ولا تتعسر.

### الهمسة الثانية:

إعلم - رعاك الله - أن العلم بالتعلم، والتفوق بالجد والاجتهاد، والنجاح بالمذاكرة والمثابرة، والوصول إلى المعالي بالحرص والتعب.. والإستعداد الجيد قبل الامتحان من أهم ما يساعذك على بلوغ ذلك، فمن زرع البذل والعطاء حصد النجاح والتفوق - بإذن الله. -

### الهمسة الثالثة:

إبدأ المذاكرة والإستعداد للإمتحان مستعيناً بالله وحده، ودع عنك كلمة " سوف " فإنها سبب لفشل الناجحين إن تمكنت منهم، واحرص على فترات من الراحة، وتجنب السهر وكثرة الإرهاق فإنهم يؤذيائك ..

### الهمسة الرابعة:

إعلم أن التوفيق من عند الله، والنجاح بيده سبحانه وحده، فأكثر من طلبه ذلك.. وتعرف إليه في الرخاء واليسر يعرفك سبحانه عند الشدة والضيق

### الهمسة الخامسة:

تجنب القلق والانزعاج وكثرة الوسوس، وعليك بالإكثار من ذكر الله فإنها تطرد كل ذلك

### الهمسة السادسة:

قبل أن تجاوب على الأسئلة.. تأن في قراءتها، فالتأني من الله، وابدأ بالأسهل منها، واذكر ربك إذا نسيت، {وإذا استصعب عليك سؤال فاستغفر الله كثيراً، وردد: ( اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً، وأنت تجعل الحزن إن شئت سهلاً )، وقد كان شيخ الإسلام ابن تيمية - رحمه الله - إذا استغلق عليه فهم شيء يقول: يا معلم إبراهيم علمني ويا مفهم سليمان فهمني .

### الهمسة السابعة:

الغش ظاهرة سلبية، وفعل سيء، ومن أسبابه: ضعف الإيمان وغياب التربية، وعلاجه: تذكر الوعيد الذي ورد في ذلك: ( من غش فليس منا .

### الهمسة الثامنة:

قال تعالى: {وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا، {فنجاح الدنيا مرتبط بنجاح الآخرة، بل من سعا إلى طاعة ربه وفلاح آخرته أتته الدنيا وهي راغمة.

### الهمسة التاسعة:

أخيراً.. ( ... ) وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كان كذا وكذا. ولكن قل قدر الله وما شاء فعل فإن لو تفتح عمل الشيطان )، فإرض بما يقدره الله ويكتبه، والعاقل اللبيب هو الذي يستفيد من تجاربه.

أسأل الله عز وجل لك الفوز والفلاح في دنياك وآخرتك.. كما أسأله أن يجعل هذه الامتحانات برداً وسلاماً عليك.. وفقني الله وإياك.

لا تنسونا من صالح دعائك  
سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

أخوكم / عادل الزرمان e7sas

## أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

### ١- تعريف المشروعات الصغيرة:

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

### ومن أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة:

١. معيار عدد العاملين.
٢. معيار حجم رأس المال المستثمر.
٣. معيار الإيرادات.
٤. معيار القيمة المضافة.
٥. درجة التخصص في الإدارة.
٦. مستوى التقدم التكنولوجي.

منظمة العمل الدولية تعرف الصناعات الصغيرة بأنها الصناعات التي يعمل بها أقل من ١٠ عمال والصناعات المتوسطة التي يعمل بها ما بين ١٠ إلى ٩٩ عامل، وما يزيد عن ٩٩ يعد صناعات كبيرة.

وفي اليابان المشروع الصغير أو المتوسط يعمل به اقل من ٣٠٠ عامل في مجال التصنيع، واقل من ١٠٠ عامل في مجال تجار الجملة، و٥٠ عامل في مجال التجزئة.

أي ان اليابانيين جمعوا بين عدد العاملين ونوع المجال الذي يعملون فيه.

أن البنك الدولي يعتمد تعريفا للمشروعات الصغيرة بأنها التي يعمل بها حتى ٥٠ عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى ٣ مليون دولار، والمشروعات المتناهية الصغر حتى ١٠ عمال والمبيعات الإجمالية السنوية حتى ١٠٠ ألف دولار، وإجمالي الأصول حتى ١٠ آلاف دولار، بينما المشروعات المتوسطة حتى ٣٠٠ عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى ١٠ 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 ١ إلى ٢٥٠ شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ٢ مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية ٥٠٠ مليون دينار.

الصف	عدد الاجراء	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 الى 2 مليار دج	من 100 مليون دج الى 500 مليون دج

### مفهوم المشاريع الصغيرة لدى بعض دول العالم

الدولة	الحد الأدنى لعدد العمال	الحد الأعلى لعدد العمال
الولايات المتحدة الأمريكية	250	1000
إيطاليا وفرنسا	1	500
اليابان	20	300
السويد	1	200
كندا وأستراليا	1	99
بلجيكا والدانمارك	1	50
مصر	9	50
السودان	9	20
العراق	1	9
غانا	1	9

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

### تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص منها:

- ١- انخفاض التكاليف الرأسمالية نسبياً.
- ٢- قلة عدد العاملين في المشروع الصغير.
- ٣- تواضع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.
- ٤- الانتشار الجغرافي الواسع.
- ٥- استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها.
- ٦- علاقة الوساطة بين المديرين، والعمال، والعملاء، والموردين.
- ٧- التخصص النسبي في الإدارة.
- ٨- التكامل التسويقي في الحصول على احتياجاتها.
- ٩- قابلية القوى العاملة للتطور والتنمية.

**خصائص المشروعات الصغيرة:****١. انخفاض التكاليف الرأسمالية نسبياً:**

يتميز المشروع الصغير بأن استثماراته محدودة كما أن تكاليف رأس المال المستثمر في أصوله الثابتة والمتغيرة منخفضة نسبياً، مما يجعل تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في الصناعات الكبيرة.

**٢. 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 جعلها كثيفة العمالة ما يميزها في استقطاب الأيدي العاملة، وبالتالي قدرتها على امتصاص الأيدي العاطلة عن العمل مقارنة بالمشروعات الكبيرة التي يستعاض فيها بالآلة عن الإنسان، وبهذا تتميز المشروعات الصغيرة ف توفير المزيد من فرص العمل.

**٣. تواضع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة:**

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

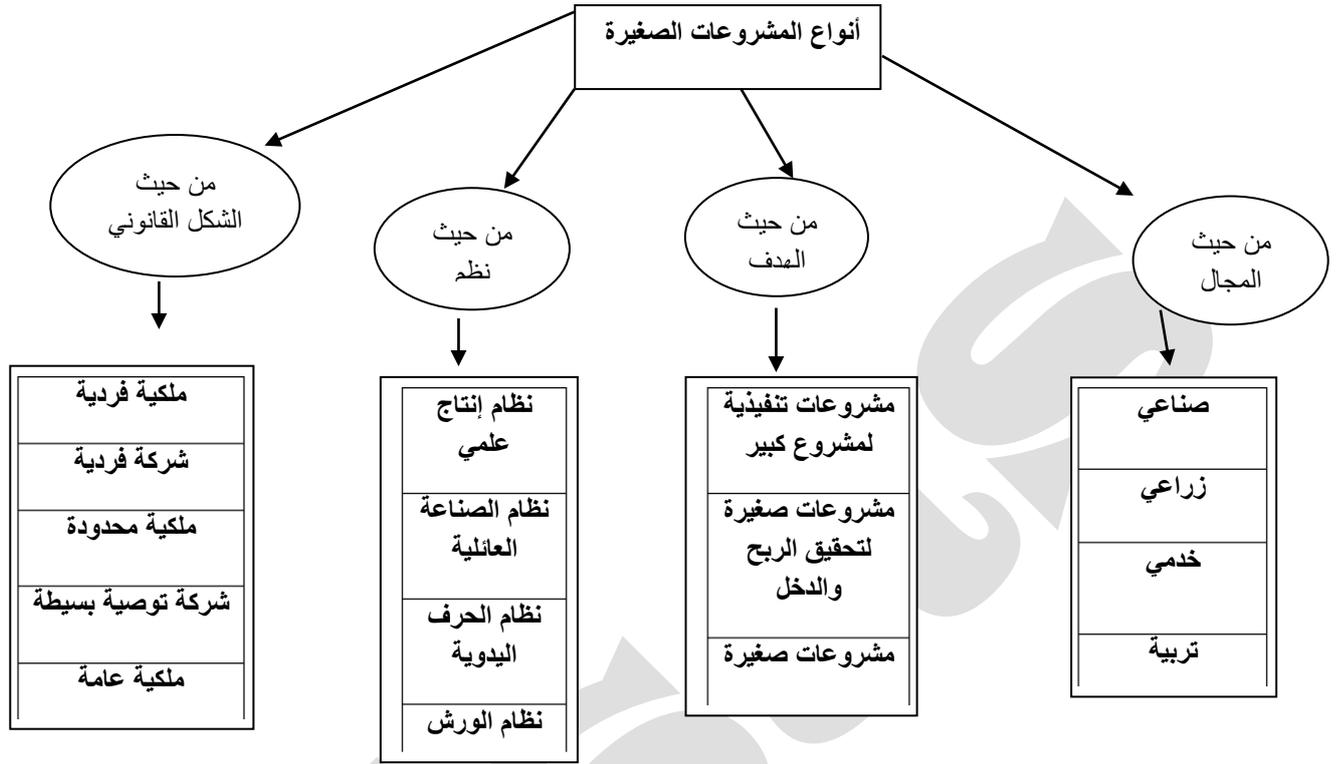
**٤. الانتشار الجغرافي الواسع:**

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

**٥. 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

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



### أنواع المشروعات الصغيرة :

- 1- الأعمال الأولية: وتشمل مختلف الأعمال الزراعية والإنتاج الحيواني.
- 2- الصناعات التحويلية: وتشمل المشاريع التي تستخدم المواد الأولية لتحوي لها 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 العمل 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:

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

### أهمية المشروعات الصغيرة:

- ١- تعمل في مجال الأنشطة الانتاجية والخدمية والسلعية الفكرية.
- ٢- تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي.
- ٣- تساهم في إعداد العمالة الماهرة.
- ٤- تشارك في حل مشكلة البطالة.
- ٥- تعد المكون الاساسي في هيكل الانتاج والاقتصاد في بلاد العالم.
- ٦- استيعابها للقطاع الاكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.
- ٧- تساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الانتاجية المحلية في المجتمع ودفع هذه المشروعات الى مواقف تنافسية جيدة.
- ٨- ان المشاريع الصغيرة تعمل على تحقيق التوازن الاقليمي في ربوع المجتمع لعملية التنمية الاقتصادية (صناعة - تجارة - خدمات - مقاولات) وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع اقاليم الدولة، وزيادة حجم الاستثمارات في هذه الاقاليم، وزيادة فرص العمل وازالة الفوارق الاقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في اقليم معين.
- ٩- تم استعراض كافة الاثرياء والمشاهير في العالم نجد انهم قد بدأوا بمشاريع صغيرة ثم أصبحوا من الشركات العملاقة.
- ١٠- باتت المشروعات الصغيرة كواحدة من احدى ادوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية واحد اهم عناصر الاستراتيجية في عمليات التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم الصناعية والدول النامية على حد سواء وان هذه الشركات لديها قدرة على الاستجابة لمتغيرات السوق والتطور السريع لحركة العرض والطلب وباتت فرصها بالنمو والبقاء أكبر من الشركات الكبيرة ذات المرونة الاقل.
- ١١- اعداد الرواد من الشباب وزيادة نسبتهم من خلال تطوير الخطط والمناهج التعليمية وبرامج التدريب التي تؤهلهم ليصبحوا من رجال الاعمال والاتجاه نحو العمل الحر الخاص وتعطيهم فرص النجاح.

## المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

١. صعوبات تسويقية وإدارية

- انخفاض الإمكانات المالية لهذه المشروعات الصناعية، وهو ما يؤدي إلى 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.

٢. صعوبات فنية

- استخدام أجهزة ومعدات قد تكون بدائية أو أقل تطورا
- ضعف اساليب الصيانة .
- عدم اتباع المعايير الفنية والهندسية المتبعة في الأسواق الدولية .
- الاعتماد على خبرة أصحابها.

٣. صعوبات تمويلية

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

٤. صعوبات تتعلق بالسوق والمنافسة

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

الحيوان الذي لا يعنيه من الحياة إلا أن يأكل ويشرب وينام ، والإنسان هو الذي يفكر في  
سعادة من حوله ، بقدر ما يفكر في سعادة نفسه .

أستغفر الله ..

E7sas

## استفسارات المحاضرة الأولى

### س، ج

١- هل نحن مطالبون بالأعداد التي تم ذكرها في المحاضرات النصية مثل عدد العمال ورقم الأعمال وغيرها؟

نحن مطلوب منا التركيز فقط على كل من:-

- تعريف منظمة العمل الدولية للصناعات الصغيرة ص ٦.
  - تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة ص ٧.
  - تعريف مؤسسة النقد السعودية للمؤسسات الصغيرة ص ١١.
- وقراءه باقي التعاريف حتى ندرك الفروق بين الدول المختلفة لتعريفها المشروع الصغير، وغير مطالبين بحفظ ما ورد بهم من أرقام.

٢- ماذا يقصد بمعيار القيمة المضافة عند التمييز بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة؟ في الشريحة رقم ٤

- القيمة المضافة هي قيمة المضافة على مساهمة عناصر الإنتاج(العمالة، الأرض، ورأس المال) لزيادة قيمة منتج معين. وقد تعرف القيمة المضافة Value Added بأنها "القيمة الإضافية التي خلقت خلال مرحلة معينة من مراحل الإنتاج أو من خلال التسويق".

- تعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة هي العمود الفقري لقطاع الخدمات في جميع البلدان تقريباً، حيث تمثل ٦٠٪ أو أكثر من إجمالي القيمة المضافة. وفي المقابل، تقدم الشركات الكبيرة مساهمة كبيرة في القيمة المضافة في التصنيع في معظم البلدان.

- لذلك يعد معيار القيمة المضافة من المعايير التي يتم الاعتماد عليها في التفرقة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة من ناحية والمشروعات الكبيرة.

٣- بالنسبة للأرقام الخاصة بعدد العاملين واجمالي الأصول والمبيعات بصفة عامة من الشريحة رقم ٦ إلى الشريحة رقم ٩ هل مطلوب حفظهم ام فقط هي للتوضيح؟ وبالذات في الشريحة رقم ٩ هل الجدول يسأل عليه؟

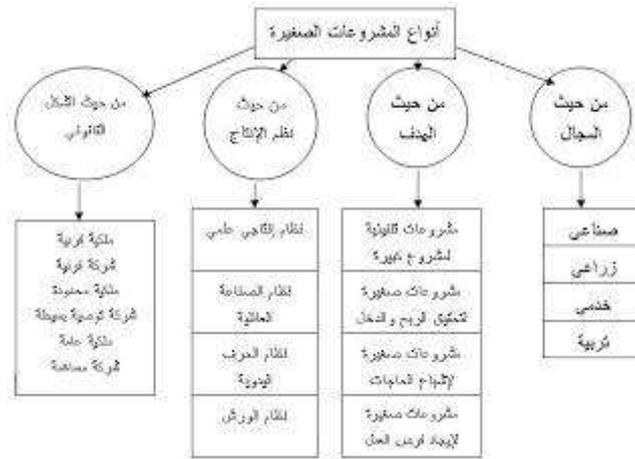
- يتم التركيز فقط على تعريف كل من:-

- منظمة العمل الدولية للصناعات الصغيرة ص ٦.
- تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة ص ٧.
- تعريف مؤسسة النقد السعودية للمؤسسات الصغيرة ص ١١.

٤- بالنسبة للمشروعات الصغيرة أليست هي تزيد من خلق فرص عمل في السوق مما يؤدي إلى تقليل البطالة، فكيف مكتوب في الشريحة رقم ١٤ ان تكلفة خلق فرص العمل تكون متدنية؟

- بكل تأكيد المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعد رافد أساسي في خلق فرص عمل، والمساعدة بقوة في تخفيض البطالة.
- هناك اختلاف كبير بين خلق وتوفير فرص عمل، وبين تكلفة خلق فرص العمل.
- في الغالب يعتمد المشروع الصغير على توافر مهارات بسيطة او بدائية لدى العاملين أو على مهارات صاحب المشروع ذاته، وبالتالي تكلفة توفير او خلق فرص عمل في فالمشروع الصغير منخفضة ومتدنية التكلفة.
- وعلى النقيض فالمشروعات الكبيرة تحتاج مهارات اعلى لدى العاملين وللحصول عليها يتطلب تكلفة مرتفعة من اعلانات واجراء مقابلات للمتقدمين لشغل تلك الوظائف وبالتالي فإن تكلفة خلق فرص عمل مرتفعة لديها.

٥- في الشريحة رقم ١٩ بالنسبة لتقسيم المشروعات من حيث الهدف ما الفرق بين المشروعات الصغيرة وبين المشروعات الصغيرة لتحقيق الربح والدخل؟، ايضا بالنسبة لأنواع المشروعات الصغيرة من حيث الشكل القانوني ما الفرق بين ملكية فردية و ملكية عامة وشركة فردية و ملكية محدودة؟



- قد يصنف المشروع الصغير حسب الهدف إلى:
- مشروع صغير يؤسس من أجل تحقيق الربح وزيادة الدخل.
- مشروع صغير يؤسس من أجل ايجاد او توفير فرص عمل.

- وقد يصنف المشروع الصغير حسب الشكل القانوني إلى:

المنشأة الفردية، وهي تلك المنشأة التي يملكها فرد واحد يديرها بنفسه، ويحصل على جميع الأرباح، بجانب تحمله كل المسؤوليات، والموظفون الذين يأتي بهم يعدون ثانويين لا شأن لهم إلا بقدر ما يعطيهم من الصلاحية، وما يقرر لهم من الحقوق.

شركة التضامن وهي ما إذا كان شخصان أو أكثر، يشتركون في ملكية وإدارة المشروع، بقصد تحقيق الربح، فهي ليست كالشركة الفردية السابقة، وإنما شركة تضامنية وهي تشبه الشركة الفردية في أن كل واحد من المشتركين، يكون مسؤولاً غير محدود، ولكن بطبيعة الحال، محدود أمام الشريك الآخر، فهي شركة فردية موسعة وتعمل على الجمع بين المواهب والكفاءات والخبرات والثروات، لأشخاص متعددين، وبالتالي تتمكن شركة التضامن من الحصول على قدر أكبر من رأس مال الفرد.

شركة التوصية، وهي شركة التضامن، بأن يكون هناك في الشركة فردان أو أكثر، لكن يضاف إلى القسم الثاني إضافة أناس آخرين، يعطون ويوصون، وليس لهم شؤون في الشركة إلا أنهم يأخذون من الربح ويعطون للخسارة كذلك بالنسبة لأموالهم، ولا يتمكن الموصي من التصرف في حصته بالبيع ونحوه إلا بموافقة الشركاء.

شركة المساهمة، وتتمتع هذه الشركة بشخصية معنوية مستقلة، عن شخصية أصحابها الذين يساهمون في رأس مالها، أي أنها وحدة قانونية قائمة بذاتها، ولها حقوقها القانونية.

**٦- ما الفرق الجوهرى بين المشاريع الإنتاجية والصناعات التحويلية؟ شريحة**

**رقم ٢٠، ٢١.**

الشريحة ٢٠ يتم تصنيف المشروعات الصغيرة إلى:-

- مشروعات أولية.
- مشروعات تحويلية.
- مشروعات خدمية.
- بينما تتناول الشريحة ٢١ تصنيف اخر يعتمد على النشاط، بمسمى اخر: -
- مشروعات انتاجية.

- مشروعات خدمية.

- مشروعات تجارية.

فالمشروعات الانتاجية هي مشروعات تحويلية في الاساس.

**٧- بالنسبة المشاريع الخدمية هل يمكن أن نصيغها بمعنى اخر موجود في الشريحة رقم ٢٠ و٢٢؟ (كلاهما صحيح)**

التعريف الخاص بالمشروعات الخدمية في الشريحة ٢٠ يكاد يكون نفس التعريف في الشريحة ٢٢، فكلاهما صحيح، ويمكن الاعتماد على أي منهما.

**٨- في الشريحة رقم ٢٩ هل يمكن توضيح معنى هاتين العبارتين "ضعف زيادة رؤوس أموالها عن طريق أسهم مالية، عدم القدرة على الاعتماد على وفرات الإنتاج الكبير؟"**

أولاً: ضعف زيادة رؤوس أموال الشركة الصغيرة عن طريق طرح أسهمها المالية في السوق.

بمعنى أن الشركة الصغيرة لا تتمكن من زيادة رأس مالها من خلال طرح أسهم مالية في سوق المال، بسبب عدم معرفة الجمهور بها، وعدم توافر خطط مستقبلية واضحة مثل الشركات الكبيرة، وعدم توافر امكانيات مالية ضخمة لطرح اسهمها في سوق المال.

ثانياً: عدم القدرة على الاعتماد على وفرات الإنتاج الكبير

بمعنى أن المشروع الصغير لا يمتلك الامكانيات الفنية ولا المالية التي تمكنه من انتاج حجم كبير من الوحدات، والذي من خلاله يمكن تحقيق وفرات الحجم الكبير " تخفيض تكاليف الانتاج".

**\*ما جاء من اجابات في الاستفسارات من الأسئلة من (٨-٢) للإيضاح والفهم فقط.**

## إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

## دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية

الفرق بين المشروعات الصغيرة والاحجام الاخرى من المشروعات

الأحجام المختلفة للمشروعات الصناعية وخصائصها					
عوامل	الصناعات الصغيرة			الصناعات المتوسطة	الصناعات الكبيرة
	صناعات صغيرة جداً	صناعات بيئية وحرافية	صناعات صغيرة بالمصنع		
مقارنة	صناعات منزلية	صناعات بيئية وحرافية	بالمصنع	المصنع	المصنع
المكان	المنزل	الورشة	المصنع	المصنع	المصنع
الملكية	فردية	فردية أو تضامن	فردية/ شركات أشخاص	شركات أشخاص/ أموال	شركات أموال
عدد العمال	أقل من 5	أقل من 10	50-10	100-51	أكثر من مائة
درجة الآلية	يدوية	يدوية والآلات بسيطة	يدوية ونصف الآلية	نصف الآلية والآلية	آلية
السوق	أسرة ومعارف أو أسر منتجة	الحي والأسر المنتجة	السوق المحلي أساساً	السوق المحلي والدولي	السوق المحلي والدولي
المواد الخام	محلية ورخيصة	محلية	محلية ومستوردة أحياناً	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 إنتاج محلية وتسوق منتجاته للأسرة والمعارف .

**المشروع الصغير الحرفي:-** ورشة ذات ملكية فردية أو تضامن ، يعمل بها أقل من ١٠ عمال، يستخدمون معدات بسيطة ومستلزمات إنتاج محلية، وتسوق منتجاته بالمنطقة المحيطة بها

**المشروع الصغير :-** «مصنع ملكية، أو شركة يعمل به من ١٠ - ٥٠ عمال، يستخدمون الآلات نصف الآلية

مزايا المشروعات الصغيرة:

- تقوم المشروعات الصغيرة بدور مؤثر في دعم ورفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات الكبيرة:
- ١- اعداد العاملة الماهر: غالباً ما يعمل بالمشروعات الصغيرة عمالة غير ماهرة، والتي تترك المصانع الكبيرة التي تجتذبها بالأجور المرتفعة والمزايا الافضل.
- ٢- انشاء نظام التعاقد من الباطن: في العديد من الدول لتخفيض تكاليف وزيادة القيمة المضافة، تصبح الصناعات الصغيرة مكمل ومغذية ومعتمدة على الصناعات الكبيرة.

٣- قدرة المشروعات الصغيرة على خفض تكاليف الانتاج: نتيجة لتميزها بانخفاض تكلفة العمل، واستخدام الآلات ومعدات ذات التكلفة الانتاج منخفضة.

٤- مع نمو المشروعات الصغيرة تزداد درجة تخصصها والتي يصاحبها مهارة عالية تمكنها من انتاج المنتجات بفعالية وتكلفة أقل.

٥- تقوم هذه المشروعات بتخزين المواد الخام والاجزاء الصغيرة والسلعة نصف المصنعة، ومن ثم تحقيق وفورات.

٦- تحصل المشروعات الكبيرة على جزء من القيمة المضافة.

### دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية:

- تسيطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة على نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي الصناعي في اغلب بلدان العالم.
- شكلت المنشآت الصناعية التي يعمل بها أقل من ١٠ افراد نسبة تتراوح ما بين ٧٠% - ٨٠% من اجمالي عدد المنشآت الصناعية في العالم.
- مع التقدم الاقتصادي وتطوره تزداد فعالية المشروعات الصغيرة في التنمية.

- ١- تساهم بشكل مباشر في مواجهه وحل مشكلة البطالة عن طريق خلق فرص عمل كثيرة وتشغيل اعداد ضخمة من الافراد.
- ٢- زيادة الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة وذلك بتوفير فرص عمل منتجة لقطاع عريض من المجتمع بمختلف فئاته.
- ٣- تؤدي الى الاستقرار الاجتماعي وذلك بزيادة دخول الافراد التي تعمل فيه، وتحويلهم من فئات محتاجة الى فئات منتجة.
- ٤- تساهم في ظاهرة التحضر حيث تقوم بالتوطن في نفس الموقع الذي توجد به خدمات.
- ٥- تعطي فرصة كبيرة لأصحابها للتطلع لنمو الدافع الشخصي الامتلاك يؤدي الى الحصول على دخل أفضل، يؤدي لتحسين مستوى المعيشة.
- ٦- حل كثيرة من المشاكل شديدة الارتباط بالمواطن، مثل الأمن الغذائي والكسائي.
- ٧- اعداد العمالة الفنية المدربة تسمح بتكوين عريضة من العمال المهرة المدربين.
- ٨- الاستجابة والتكيف لمتطلبات المستهلكين بصورة سريعة لتناسب ذوق ورغبة المستهلكين بدرجة عالية.
- ٩- خلق روح التكامل الصناعي مع الصناعات الكبيرة وذلك من خلال التكامل الجزئي.
- ١٠- خلق أسواق كبيرة لمنتجات محلية مما يساعد على تشجيع الاستثمار والتصدير.
- ١١- انخفاض التكلفة الاستثمارية يساعد على مشاركة اعداد كبيرة من الافراد ذوي الاموال المحدودة في مختلف الانشطة.
- ١٢- تجميع المدخرات المحلية وتحويلها الى استثمار حيث يفضل الكثير استثمار اموالهم تحت اشرافهم مباشرة أو على مستوى الاسرة أو مجموعة من الاصدقاء.
- ١٣- ايجاد مصدر للتطور التكنولوجي والتقني من خلال تقديم افكار حديثة مبتكرة أو تطوير أفكار قائمة.
- ١٤- خلق نواه لتكوين المشروعات الكبيرة عن طريق النمو والتطور الذاتي أو عن طريق الاندماج مع مشروعات اخرى.
- ١٥- التمشي مع اتجاهات النمو الاقتصادي في المستقبل خاصة بعد التوجه عالمياً نحو التخصصة مما يشهد تطوراً واضحاً للمشروعات الصغيرة والمتوسطة كأساس للنمو الاقتصادي.

هناك بعض السلبيات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في:

#### تلوث البيئة.

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

عدد المشروعات الصغيرة المتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية في عام ٢٠١٧ بلغ ٩٥٠ ألف منشأة .

يعمل بها نحو ٧٢.٤ مليون عامل، ٧٩% منهم عمال اجانب .

يتركز نشاط المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تجارة الجملة والتجزئة بنسبة تتعدى ٤٧% الأنشطة الاقتصادية .

تركز عمل السعوديين في نشاط الجملة والتجزئة بنسبة ٨.٣٢% من السعوديين العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

#### عوامل زيادة فرص العمل الحر:

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

#### دوافع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

- أ- توليد الإنتاج والدخل وفرص العمل.
- ب- زيادة التراكم الرأسمالي، وتعبئة المدخرات القومية.
- ج- خلق وصقل المهارات الفنية والادارية اللازمة لدفع عجلة التصنيع.
- د- نشر النمو الاقتصادي على اكبر قدر من المساحة الجغرافية، وتحقيق زيادة التوازن الاقليمي للتنمية.
- هـ- خلق ودعم مجالات للتصدير غير المجالات التقليدية.
- و- تلبية جزء من السوق المحلي خاصة من السلع التي يمكن انتاجها بشكل اقتصادي.
- ز- اعادة توزيع الدخل والثروة بشكل أفضل.
- ح- المساهمات كصناعات فرعية ومغذية للمشروعات الكبيرة.
- ط- توفير رافد هام من روافد الابتكار والابداع والتميز التكنولوجي.

## دوافع انشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

الدوافع السلبية والايجابية المحفزة على انشاء مشروع صغير.

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

## الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

حتى يتم توفير البيئة الصالحة والمتطلبات اللازمة لعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا بد 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 تتخصص 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 ٢٠١٣م ٩٣% من اجمالي الشركات وتستوعب نحو ٢٧% 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 ٥٠% من الناتج المحلي الاجمالي.

١- البنك السعودي للتسليف والادخار، يقدم تمويل، ارشاد، تدريب.

<http://www.scb.gov.sa>

٢- صندوق المؤثية، يقدم التمويل، الارشاد، تسهيل الاجراءات، التدريب، الخدمات البنكية، التسويق، تسهيلات شراء اللوازم.

<http://www.tcf.org.sa>

٣- برنامج باب رزق جميل، يقدم تمويل، تدريب، متابعة.

<http://www.babrizgjameel.com>

٤- برنامج كفالة (بنك التنمية الصناعي) يقدم التمويل عن طريق الكفالة لدى البنوك، التدريب.

<http://www.sidf.gov.sa>

٥- معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال، يقدم تمويل، دورات، ورش عمل، متابعة.

<http://www.en-center.org>

٦- معهد ريادة الأعمال الوطني، يقدم تدريب، تأهيل، توجيه، ارشاد.

<http://www.riyadah.com.sa>

٧- الهيئة العامة للسياحة والآثار، تقدم دعم مشاريع سياحية، ورش عمل.

<http://www.scta.gov.sa>

٨- الصندوق الخيري الوطني، يقدم قروض صغيرة للأفراد ضمن برنامج اقراض 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 بالتأهلون
٢-	صندوق التوفير	×	×	×		جميع المناطق	٢٢٥٣١٠٠ ٩٢٠٠٢٠١٠٠	التمويل، الإرشاد، الإجراءات الحكومية، التدريب، الخدمات البنكية، خدمات تسويقية تسهيلات شراء التوازم.
٣-	برنامج باب رزق جميل (عبد اللطيف جميل)	×	×	×		جميع المناطق	٢٦٧٩٤٦١ ٢٦٧٩٤٦٢ ٢٦٧٩٤٦٥	تمويل، تدريب، متابعة.
٤-	الهيئة العليا للسياحة		×	×		المدن الرئيسية	سكرتير الادارة أ. الفواز ٨٨٠٨١٢٢ ٨٨٠٨٨٥٥	دعم مشاريع سياحية، ورش عمل، توفير خدمات سياحية، دورات وورش عمل بالتأهلون

١.	برنامج كفاية (بنك التنمية الصناعي)	×	×			جميع المناطق	مدير برنامج كفاية ٤٧٧٤٠٠٢ تحويله ٥٦٦	التمويل عن طريق الكفاية لدى البنوك، التدريب بالتعاون.
٥-	البنك الزراعي العربي السعودي	×				؟؟	بفضل الفوجه للوزارة	تمويل مشاريع زراعية (سيارات نقل، فلايات، 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 الحقل ٤٧٧٥٤٩٠	توفير تراخيص، والاجراءات الحكومية، ونهيتها.

١	المؤسسة السعودية للتعليم والتدريب	×	×	تدريب الطلاب والطلقات على تأسيس المشاريع والمشاريع الحرة.	متسقى المباراة عبدالله سرور ٤٧٩٢٠٧١
١	مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة- مجلس الغرف التجارية الصناعية	×	×	التوعية، التنسيق، تسهيل التمويل، إعداد الدراسات والبيانات بالتعاون، تعزيز المنافسة.	مدير المركز ٢١٨٢٣٧٠
١	مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة (الغرفة التجارية الصناعية)	×	×	استشارات مجانية، دورات وورش عمل.	رئيس قسم الإجراءات هلال آل هلال ٤٠٤٠٠٤٤ (١٧٠)

## المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي

تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة حوالي ٩٣% من إجمالي الشركات وتستوعب نحو ٢٧% من إجمالي العمالة ومع ذلك تمثل مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي ٣٣% فقط وهي مساهمة ضعيفة بالنسبة لحجم نمو الاقتصاد السعودي وتركيز المملكة على التنويع الاقتصادي ومقارنة بالدول المتقدمة التي تسهم فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما لا يقل عن ٥٠% من الناتج المحلي الإجمالي

عدد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في دول المجلس عام ٢٠١٢.

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

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

تعانى المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية بصفة عامة من مجموعة من المعوقات التي تحتاج الى الدراسة والحل العاجل > . لأنها تتسبب في مواجهة هذه المشروعات لعدد من المشكلات

ويمكن تصنيف تلك المعوقات والمشاكل إلى مجموعتين رئيسيتين:

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

- عدم وجود قانون موحد للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفاً لها وينظم عملها ويوفر لها تسهيلات في مجالات التمويل والتراخيص وعدم استقرار التشريعات التي تنظم الاستثمار، وتعدد الجهات المشرفة على الاستثمار وتضارب اختصاصها، وتعقد الاجراءات المتعلقة بالتراخيص والضرائب والتأمينات. الخ
- عدم ارتباط المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها جعلها تعمل بشكل فردي مما قلل من فرصتها التنافسية في السوق، كما ادى الى ارتفاع اسعار مستلزمات الانتاج مقارنة بالمشروعات الكبيرة.
- نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية الاساسية، والتي تؤثر على نقل الخدمات والمنتجات النهائية، بالإضافة إلى نقص خدمات المياه والكهرباء والتخزين والتخلص من النفايات.
- عدم وجود توازن في التوزيع الاقليمي للمشروعات الصغيرة، إذ تسنأثر أماكن دون أخرى بهذه المشروعات، مما يؤكد عدم وجود عدالة في توزيع الاستثمارات الخاصة بهذه المشروعات بين اقاليم الدولة الواحدة.
- اقتصار دعم المصارف على الدعم المالي دون الدعم الفني الذي يدعم أعمال المنشآت الصغيرة ككل، والتركيز مع المشروعات الكبيرة.
- عدم ملائمة اساليب الاقتراض لظروف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة مشكلة عدم توافر الضمانات الكافية للاقتراض، بالإضافة الى عدم توافر الوعي المصرفي لدى اصحاب هذه المشروعات مما يجعلهم يفضلون الاقتراض من سوق الائتمان غير الرسمي والذي ترتفع فيه اسعار الفوائد، مما يمثل عقبة أمام حصولهم على التمويل بشروط ملائمة.
- على الرغم من أن المعلومات تعتبر مُدخلاً حيوياً للإدارة، الا ان هناك معاناة من قصور البيانات والمعلومات المنشورة عن المشروعات الصغيرة، والتي غالباً ما تكون متقدمة أو متباينة في حالة توافرها، وذلك بسبب تعدد الاجهزة 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 واقامة المعارض المحلية والدولية.
- شركات التأجير التمويلي.
- شركات الخدمات الصناعية.
- شركات ضمان مخاطر الائتمان.
- الشركات المتخصصة في انشاء المجمعات الصناعية الصغيرة.

## ب- مجموعة معوقات البيئة الداخلية (المستوى الجزئي):

- عدم المام نسبة كبيرة من اصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالخامات والآلات والجودة، مما يؤدي الى استخدامهم معدات اما متقادمة مما يؤدي الى معدلات انتاج منخفضة ومستوى جودة ايضاً منخفض، أو الى استخدام معدات متقدمة ذات استثمار كبير نسبياً وتكلفة تشغيل عالية.
- ضعف القدرات الادارية والتنظيمية والتسويقية لدى اصحاب هذه المشروعات، وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة، ونقص التدريب وعدم الحصول على الخدمات الاستشارية والخدمات المساعدة لها، مما يؤدي الى ارتفاع تكلفة الانتاج، وضعف امكانيات التسويق المحلي والخارجي خاصة مع عدم توافر المعلومات الخاصة باحتياجات الاسواق وتفضيلات المستهلكين ومواصفات المنتجات.
- انخفاض انتاجية المشروعات الصغيرة، وافتقار العديد منها لمفهوم تخطيط الانتاج، وعدم اختيار مستوى التكنولوجيا المناسب، وافتقار الكثير منها للمفاهيم الاساسية للجودة نتيجة عدم الالمام بنظم الرقابة على الجودة ونظم المعايير والمواصفات المحلية والدولية، مما يؤدي الى انتاج سلع غير مطابقة لا تستطيع المشروعات الصغيرة تصريفها، أو تسويقها محلياً أو دولياً.
- غياب الوعي المحاسبي لدى اصحاب المشروعات الصغيرة، إما لعدم معرفتهم بالقواعد والأصول المحاسبية، أو لعدم خبرتهم في هذا المجال مما يؤدي الى لجوء معظمهم الى مكاتب محاسبية خارجية، لإعداد الحسابات الختامية وهو ما يكبد المشروع نفقات كثيرة، هذا بالإضافة الى تعدد وتنوع المشاكل الضريبية.

**المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي:**

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

**العوامل التي تؤدي الى نجاح وفشل المشروعات الصغيرة:**

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

أهم عشرة 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	فصور في التعامل مع الغير.	ضعف شبكة الأوصال بين موارد المشروع.	ضعف التخطيط.	نقص العمالة المدربة.
3	ضعف التمويل وإدارة الأموال.	ضعف علاقات التضامن مع الغير.	عدم توافر المعلومات المناسبة.	عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد.
4	النمو السريع بدون تحكم.	عدم القدرة على مواجهة الضغوط.	ضعف التوجه بالسوق.	عدم توافر بيانات عن المالك من الأثاث.
5	نقص التخطيط الاستراتيجي.	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال.	الفشل في التفويض.	عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية.
6	عدم القدرة على الابتكار.	عدم القدرة على تكوين فريق.	تعدد الأدوار التي يقوم بها رواد الأوصال.	صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة.
7	عدم وجود معاونين للمالك/المدير.	قلة التزام وجهد المالك/المدير.	عدم المرونة.	ارتفاع تكلفة تطوير تكنولوجيا خاصة.
8	فصور في الاتصال بالبيئة الخارجية.	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات.	الرعية في المستوى المعيشي الفاخر.	عدم توافر عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات.
9	الفشل في التعرف على نقاط القوة والضعف.	السرك غير الأخلاقي أو غير القانوني.	نقص المعلومات المرئدة.	ضعف التأق الندي.
10	عدم تفصيل السند أو الاستفادة منه.	ضعف القدرة على التعبير وإقناع الآخرين.	عدم القدرة على متابعة التطورات.	ارتفاع تكلفة التأمين.

## أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة

أسباب داخلية	أسباب خارجية
ضعف القدرة الإدارية	ارتفاع معدلات الفائدة
عدم صلاحية وكفاءة الإدارة	التضخم والبطالة
عدم توازن الخبرة	الضرائب
عدم توافر الخبرة في مجال العمل	المنافسة
الإهمال	القواعد الحكومية
النصب	
الكوارث	

من الأسباب الرئيسية لعدم استمرار المشروع: الإفلاس / الاندماج/ تقاعد المالك.

يمكن تقليل معدلات الفشل للمشروعات الصغيرة من خلال:

- زيادة مستوى تعليم الإدارة كخطوة أولى وذلك عن طريق إعداد برنامج خاص بذلك.
- تحسين المناخ الاقتصادي العام.
- تخفيض معدلات الفائدة.

## أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروع الصغير

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

سمات وقدرات شخصية المدير الناجح في المشروعات الصغيرة والمتوسطة:



القدرات والسمات الشخصية للمدير الناجح للمشروع الصغير

إذا لزم النقد ، فلا يكون الباعث الحقد ، ولكن موجها إلى الآراء بالتمحيص لا إلى الأشخاص بالانتقاص

الحمد لله ...

**E7sas**

## استفسارات ٢

س، ج

س ١. أن اخر شريحتين هي فقط لفهم ما سبق في (المحاضرة ١)؟

ج ١. اخر شريحتين في المحاضرة الأولى لتوضيح ما تم ذكره ونقل الطالب للواقع العملي.

س ٢. ماذا يقصد ب كل ما يلي؟

- علاقة الوساطة بين المديرين، والعمال، والعملاء، والموردين.  
احد عوامل نجاح المشروع الصغير أنه يبني على روابط قوية واتصالات متكاملة ومشاركة بين كل من المدير أو المالك وكل من العمال، والعملاء والموردين. وهذه العلاقة تدعم وتساند المشروع الصغير في مواجهة التحديات التي تنتج من المتغيرات التي تحيط به.

- التكامل التسويقي في الحصول على احتياجاتها.

يقصد في بالتكامل التسويقي بأن المشروع الصغير يعتمد اعتمادا رئيسيا على تكامل الأنشطة التسويقية فيما بينها من (انشطة المنتج- التسعير- التوزيع- الترويج) حتى تنجح في تسويق منتجات المشروع الصغير ومن ثم الحصول وتوافر الدعم المالي لتوفير احتياجات المشروع من مواد خام وتجهيزات.

س ٣.

٥- في الشريحة رقم ١٩ بالنسبة لتقسيم المشروعات من حيث الهدف ما الفرق بين المشروعات الصغيرة وبين المشروعات الصغيرة لتحقيق الربح والدخل؟، ايضا بالنسبة لأنواع المشروعات الصغيرة من حيث الشكل القانوني ما الفرق بين ملكية فردية و ملكية عامة وشركة فردية و ملكية محدودة ؟



- قد يصنف المشروع الصغير حسب الهدف إلى:

- مشروع صغير يؤسس من أجل تحقيق الربح وزيادة الدخل.
- مشروع صغير يؤسس من أجل إيجاد أو توفير فرص عمل.



هل أستطيع أن أحفظ هذه بدلا من التي في الصورة  
لأنني أجدتها أوضح؟

ج ٣. يمكن الاكتفاء بالتركيز على كل من

- مشروع صغير يؤسس من اجل ايجاد أو توفير فرص عمل.
- مشروع صغير يؤسس من اجل تحقيق الربح وزيادة الدخل.

س ٤. بالنسبة لشريحه الاستفسارات والاسئلة التي تم وضعها على البلاك بورد الخاصة بالمحاضرة الاولى، هل هي فقط توضيح واثراء؟؟ او اننا مطالبين بحفظها .

ج ٤.

- ما تم وضعه في البلاك بورد من الاجابة على الاستفسارات رقم واحد، تم توضيحه باستفاضة وتحديد ما هو المطلوب وما هو للقراءة والاستزادة.

س ٥.

تعرف منظمة العمل الدولية الصناعات الصغيرة بأنها الصناعات التي

يعمل بها أقل من ١٠ عمال والصناعات المتوسطة التي يعمل بها ما بين-

١٠ إلى ٩٩- عامل، وما يزيد عن ٩٩ يعد صناعات كبيرة.

أي نقتصر بحفظ التعريف بالذي وضعت خط تحته بهذا اللون

يعتمد البنك الدولي تعريفا للمشروعات الصغيرة بأنها التي يعمل بها حتى

٥٠ عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى ٣ مليون دولار،

والمشروعات المتناهية الصغر حتى ١٠ عمال والمبيعات الاجمالية

السنوية حتى ١٠٠ ألف دولار، وإجمالي الأصول حتى ١٠ آلاف

دولار، بينما المشروعات المتوسطة حتى ٣٠٠ عامل وإجمالي الأصول

والمبيعات حتى ١٠ مليون دولار، وما زاد عن ذلك فيصنف

بالمشروعات الكبيرة.

أو

نتبعه بحفظ مالونه اصفر أيضا ؟

ج ٥. يتم التركيز على تعريف كل من البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية والمعايير التي اعتمد كل منهما عليها.

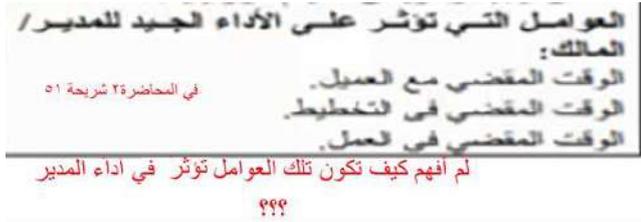
س.٦ لدي استفسار بخصوص المحاضرة رقم ٢ والتي تتناول موضوع دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية .....

وهو كالتالي :-

هل من الوارد ذكر أسئلة في الاختبار حول أسامي الجهات الداعمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الشريحة رقم ٢٥ إلى ٣٠ ام هي للاطلاع والمعرفة ؟

ج.٦ غير وارد تماما، تم ذكر هذه الجهات للتوضيح والافادة العملية

س.٧.



## - عصر المعرفة

لم أفهم ماذا تعني؟

■ يطلق عليه عصر انفجار المعلومات.

■ ازدادت الحاجة لاساليب تنظيم الاستفادة من المعلومات.

ج.٧

- أحد اهم عوامل نجاح المشروع الصغير هو بناء علاقات قوية ووطيدة وممتدة مع كل من المورد، والعميل.

فالمدير الناجح يستطيع أن يحول العميل من مجرد مشتري ومستهلك لمنتجات المشروع إلى داعم ومسوق ومروج لمنتجات المشروع لذلك فنجاح المدير في قضاء وقت مع العميل يقنعه يؤثر على أداء المدير.

وهكذا التخطيط، فالتخطيط الخطوة الأولى من العملية الإدارية ونجاح المدير في التخطيط الجيد يتبعه التنفيذ والرقابة بصورة صحيحة.

وايضا المدير الناجح للمشروع الصغير يعتبر المشروع الصغير كأحد ابناؤه يقضى جزء كبير من وقته في أعمال وحل المشكلات التي تتواجد والتطوير والتحسين المستمر.

- عصر المعرفة يتميز بما يطلق عليه البيانات الهائلة أو Big Data

- لذلك ازداد الحاجة للتطبيقات والبرامج التي تحلل البيانات الضخمة وتساعد على الاستفادة منها.

- وهناك العديد من البرمجيات التي تم تطويرها لهذا الغرض ولكن لا بد من تنظيم الاستفادة منها.

س ٨. في المحاضرة ٢ شريحة ١٩ في دوافع انشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة : زيادة التراكم الرأسمالي وتعبئة المدخرات القومية ماذا تعني ؟

- المشروعات الصغيرة نتيجة كثرتها وانتشارها الكبير فإنها تعد مصدر لتراكم راس المال وزيادة الدخل القومي للدول لذلك تشجع الدول الكبرى وتدعم المشروعات الصغيرة بقوة حتى يزداد صلابة الاقتصاد بها.

س ٩. في المحاضرة ٤ في نهايتها نماذج خطة التسويق للمشروعات الصغيرة ما المطلوب فيها ؟

- النماذج الموجودة في نهاية المحاضرة للاطلاع والاستفادة في الواقع العملي.

س ١٠. بخصوص المحاضرة رقم ٢ نصية ، وبالتحديد الشرائح من ٤٨ إلى ٥١ هل يسأل عنها في الاختبار ام هي فقط للتوضيح والفهم؟

- جزء اصيل من المقرر ومن المحاضرة الثانية ويمكن أن يسأل عنها وتكون محل أسئلة.

س ١١. في المحاضرة النصية ٢ هناك نقاط من الشريحة ٤٤ الى ٤٦ توحى بأنها عوامل خارجية كيف أستطيع التمييز !؟

- الشرائح من ٤٤ - ٤٦ تركز على المعوقات والمشاكل التي تواجه

المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي، فالمهم هنا

التعرف على تلك المعوقات سواء كانت داخلية أو خارجية.

وهل نحفظ هذا الاختصار؟ (SME 's) الذي معناه : مشروعات صغيره ومتوسطه )

- لا يحفظ للمعرفة والاستزادة فقط.

س١٢. استفسار عن المحاضرة النصية ٢ هل ممكن اخبارنا مالشي تريده من الجداول و الرسومات والأعداد

- شريحة ٣٢ للإيضاح ومن ٢٨-٣٠ ايضا للاستزادة.

- شريحة ٣، ومن ٤٨ – ٥٢ معنا ويجب التركيز عليه ومحل اسئلة في

الاختبارات.

- الاحصائيات والأرقام الخاصة بها للفهم والانتقال إلى الجانب العملي.

س١٣. لدي استفسار عن ما تم ذكره في محاضرة البث المباشر ١ بعنوان (فكر القائد وفكر المدير) والاسئلة التي تم السؤال عنها وأيضا (متحف الغفيلي)والاسئلة التي تم السؤال عنها؟

هل مطالبين بها أم أنها فقط لتوضيح ما تم شرحه بالمحاضرة؟

- يجب معرفة الفرق بين فكر الادارة والقيادة.

- مثال متحف الغفيلي للإيضاح والفهم.

## المستثمر الحر وثقافة المستثمر الحر

### مقدمة :

لا شك أننا حالياً في عصر الاستثمار الحر (Entrepreneurship Era) وفي اللغة الانجليزية 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 اعطيت لهذه الكلمة اتسمت بالقصور في التعبير في التعبير عن المدلول المراد باللغة الانجليزية، ففي قاموس المورد نجد أنها تعني المقاتل \ أو الملتزم. وفي الادبيات الادارية ترجمت إلى: المنظم، المروج، المبدع الانتاجي.

### بيئة الأعمال، بيئة متغيرة:

يعد التغيير - في بيئة الأعمال - أحد الثوابت الرئيسية في العصر الحالي الذي 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 أو المعرفة.

### عصر الموارد الأولية

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

### عصر الصناعة .

- تطور فيه 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 الطاعة لسلسلة صارمة من الأوامر

ويلاحظ على المرحلتين السابقتين عدم نمو التفكير الإبداعي كظاهرة السباب عديدة:

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

**عصر المعرفة**

- يطلق عليه عصر انفجار المعلومات .
- ازدادت الحاجة الأساليب لتنظيم الاستفادة من المعلومات .
- زادت معدلات النمو.
- اتسم النمط الإداري بالميل الى المخاطرة
- الاستعداد لاتخاذ القرارات الخاصة
- تحمل المسؤولية

عصر التكنولوجيا /المعرفة	عصر الصناعة	عصر الموارد الأولية	البيان/ العصور
<b>e7sas</b>			
الحاسبات- تقنية الاتصالات	السيارات – الات البترول	التعدين- بناء السفن- النسيج- الصلب.	الصناعات الرئيسية
وحدات عمل صغيرة	ضخم	ضخم	الحجم
قصيرة.	متوسطة	طويلة	دورة العمل
المعرفة ومهارات التكنولوجيا الحديثة	اصول ثابتة - تجهيزات	اصول ثابتة- معادن - سفن	الاصول الرئيسية
عالية	منخفضة	منخفضة	درجة المرونة
الرقائق الالكترونية، المعرفة.	البترول- التلغراف- التليفون	الفحم- السكك الحديدية.	التكنولوجيا الدافعة
مرتفعة.	منخفض	منخفض	النمط الاداري
مرتفعة	منخفضة	منخفضة	درجة الابداع

وفي ظل النظام الاقتصادي المعاصر، نجد أن منظمات الأعمال الصغيرة نجحت في تحقيق مساهمات إبداعية بأكثر مما حققته المنظمات الكبيرة، ويرجع ذلك إلى 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 كحضانة للإبداع مقارنة بالمنظمات الكبيرة.

ثالثاً: أنها أكثر إيجابية للمستثمرين الحريصين على ربط أفكارهم الإبداعية بالفرص التسويقية التي تتاح لهم

**تقلص الميل نحو المنظمات العملاقة:**

كانت النظرة - لسنوات عديدة - في السياسات القومية الاقتصادية بوجه عام، وفيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية للمجتمع بوجه خاص، تركز على منظمات الأعمال الضخمة فقط.

وتعود هذه النظرة التقليدية إلى أن هذه المنظمات العملاقة تستطيع - من خلال نظم الانتاج الكبير - أن تحقق مزايا اقتصادية تنافسية.

إلا أن النظام الاقتصادي المعاصر - المعتمد على المعرفة - قد أثبت بما لا يدع مجالاً للشك أنه يمكن تحقيق هذه المزايا حتى من خلال منظمات الأعمال الصغيرة.

وبناء على ذلك فقد بدأت المنظمات الكبرى بمراجعة هياكلها التنظيمية في عملية تحول خطيرة إلى خفض حجمها - على الأقل من حيث عدد الموظفين - وهو أحد سمات ما سمي بعملية التحول إلى الحجم الأصغر Small Is Beautiful.

**ضرورة التحالف الاستراتيجي:**

- يتسم النظام الاقتصادي المعاصر بالتغير التكنولوجي السريع،
- وإقبال المنتج على تحقيق رضا 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 الايجابي على نمو المنظمات الصغيرة ونمو فكر المستثمر الشاب.

وهناك ثلاثة اسباب رئيسية تجعل من فكرة المستثمر الشاب هي الأنسب في ضوء هذا الاتجاه لنمو قطاع الخدمات. وتتمثل هذه الاسباب في:

- أ- أن هذا الاتجاه يعني صغر رأس المال المطلوب، وكذا محدودية المخزون والاصول الثابتة، كما تتجم 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 الانترنت 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 اورجواي - ثم التحول إلى منظمة التجارة العالمية إلى إلزام الدول الموقعة على الاتفاقية، ثم عضوية المنظمة بآلة المعوقات والقيود (المباشرة وغير المباشرة) أمام حرية انتقال السلع والافراد والخدمات والاموال. الخ بما يعني فتح باب المنافسة على مصراعيه.

**الاتجاه نحو مفهوم السوق المحدودة:**

أصبح مفهوم السوق المحدودة Niche Market قضية جوهرية بالنسبة لمنظمات الأعمال الصغيرة على ضوء اتجاهات العولمة، والمنافسة المتزايدة وباعتبار ذلك مؤشر حرج للأعمال الناجحة، فالفجوات الاستثمارية، والفرص السوقية المحدودة، والاستجابات السريعة لفرص الاستثمار. كلها أشياء يمكن تحقيقها من خلال المشروعات الصغيرة فقط.

وبعبارة موجزة فإن المنافسة القاتلة التي أشرنا إليها ستكون - ربما - ذات اثار سالبة على المنشآت الضخمة، لكنها لن تمثل خطراً كبيراً كما يزعج البعض - بالنسبة للمشروع الصغير.

**الميل نحو التكامل الجماعي:**

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

**تقلص نزعة البيروقراطية في منظمات الاعمال:**

أدت الى التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات الى وجود قوى دافعة للخروج بالمنظمات من الشكل التقليدي الى الشكل العلمي، حيث لا أهمية لوجود المكاتب، والمديرين والموظفين، والتدرج الهرمي (كما هو الحال في المنظمة البيروقراطية).

ومن ثم فإن المستثمر الحر يعمل من خلال مكتبة الخاص الصغير في ظل تحالفات استراتيجية مع غيره من المستثمرين وباستخدام الاتصالات بالحاسب الآلي لاستغلال الفرص التسويقية 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 هذه المعايير:

حجم المنظمة - عدد العاملين - معدل العمال

نوعية العملاء - الاصول والمتطلبات الرأسمالية

**المشاريع الصغيرة تحتاج على كثير من الدعم على خلاف المشاريع الكبيرة**

سبحان الله ...

**E7sas**

## المستثمر الحر، خصائصه، وعوامل نجاحه

### مقدمة:

تشير الاحصاءات الى ان الالاف من المستثمرين يبدؤون عملهم سنوياً في المشروعات والصناعات في الولايات المتحدة الامريكية، وفي غيرها من دول العالم. وتشير الاحصاءات ايضاً انه على مستوى العالم - هناك ٨٠% من المشروعات الصغيرة الجديدة تفشل وتخرج خارج السوق خلال السنوات الخمس الاولى من حياتها.

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

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

أ- المبادرة: يتسم المستثمرون الناجحون بالمبادرة ويتوقعون المشكلات قبل حدوثها ويتخذون بشأنها الاجراءات الوقائية علاوة على التخطيط والتنفيذ الجيد.

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 دائماً، وهم ينتهزون الفرصة حينما وأينما وجدت.

ج- الالتزام نحو الآخرين: يهتم المستثمر الناجح - تماماً - بحاجات ورغبات العملاء، وهو يبذل قصارى جهده في بناء علاقة وطيدة مع كافة الاطراف التي يتعامل معها.

### القدرة والمهارات الادارية للمستثمر الصغير:

تعد القدرة والمهارة الادارية هي الركيزة الثانية في بناء المستثمر الناجح. وتشير الدراسات إلى أن نقص أو غياب هذه المهارات يؤدي حتماً إلى فشل المستثمر الصغير. وتشمل هذه المهارات والقدرات ما يلي:

١- إدارة التدفق النقدي: تعد إدارة النقدية أحد العوامل الحرجة بالنسبة لنجاح المستثمر الحر. وفي الحقيقة فإن الربحية لا تضمن موقفاً صحياً للتدفق النقدي وخاصة بالنسبة للمنظمة التي تنمو بشكل سريع بدون تخطيط مالي مسبق.

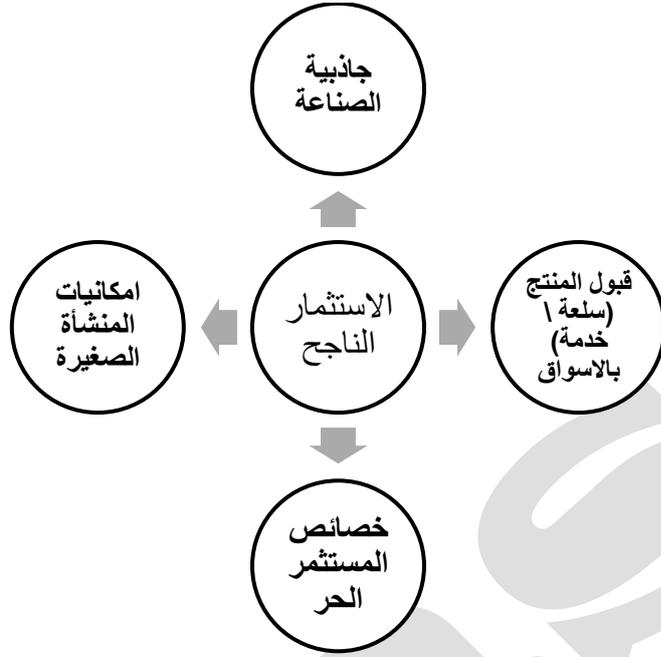
٢- مراقبة المخزون: تعتبر مراقبة المخزون من أهم المهارات الواجب توافرها وبالذات بالنسبة للمشروع الاستثماري الجديد. فمستوى المخزون يؤثر على: العمليات والجدولة وتكلفة التصنيع وربحية المنشأة.

- ٣- **شبكة الأعمال:** تستغرق عملية بناء شبكة الأعمال عدة سنوات قبل أن يتمكن المستثمر من جني ثمارها. والمقصود بالشبكة هو عملية بناء وتنمية الاتصالات من خلال نمطين رئيسيين هما:
- أ- الاتصالات الرسمية.  
ب- الاتصالات غير الرسمية.
- ٤- **التخطيط الاستراتيجي:** يساهم مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف المنظمة الجديدة. والرؤية الخاصة بها. وكذلك التعرف على قدراتها الداخلية. وبيئتها الخارجية بالإضافة الى إدراك جوانب القوة والضعف. والفرص والتهديدات المحيطة بها.
- ٥- **شريحة السوق:** يجب على المستثمر أن يقوم بتصميم السلعة \ الخدمة التي سيتعامل بها لإشباع وتلبية حاجات عميل محدد. وهذا يتطلب مصداقية عالية ومهارات متفردة في الأنشطة والعمليات والمنتجات والتسويق.
- ٦- **المهارات المحاسبية:** يتمثل أحد أسباب فشل المشروعات الصغيرة في نقص النظام المناسب لامسك الدفاتر. حيث يضمن وجود هذا النظام المحاسبي المناسب تزويد المنظمة بكافة المعلومات التي تحتاجها عن الماضي والحاضر. وتمثل هذه المعلومات في: حجم المبيعات، دوران المخزون، حسابات القبض، الديون المدومة، الربحية، الخ.
- ٧- **المهارات التسويقية:** ان تدفق المنتجات (السلع والخدمات) بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات العملاء يعد عملاً هاماً بالنسبة لنجاح الاعمال والاستثمارات. وتشمل هذا المهارة التسويقية القدرة على وضع المنتج في موقعة التنافسي بالسوق. والتسعير الكفء لوحدة المنتج. وصياغة الاستراتيجية الترويجية. كما تشمل ايضاً التخطيط التسويقي وبحوث السوق.
- ٨- **تفويض السلطة:** يتوقف جزء كبير من نجاح المستثمر على قدرته على التخلص من الاعمال الروتينية اليومية، والتركيز على النمط الاستراتيجي للقرار.

#### نموذج الاستثمار الناجح في الصناعات الصغيرة:

هناك اربعة جوانب رئيسية في نموذج الاستثمار الناجح وهي:

- أ- قبول المنتج (سلعة \ خدمة) في السوق.  
ب- جاذبية الصناعة.  
ت- امكانيات الاستثمار الجديد.  
ث- خصائص المستثمر الحر.



ويتبين لنا من هذا الشكل ما يلي:

- ١- أنه لكي يكون المستثمر ناجحاً فإن الامر لا يتوقف على مجرد تمتعه بمجموعة من السمات والمواصفات بل هو محصلة للجوانب الاربعة المشار اليها.
- ٢- يشير الجانب الأول الخاص بقبول المنتج بالأسواق الى اهمية وجود فجوة حقيقة بين الطلب والعرض، بما يعني وجود حاجة للمنافع المتحققة عن المنتج مما يسمح له بالاستمرار والنمو.
- ٣- أما الجانب الثاني وهو جاذبية الصناعة فالمقصود بذلك وجود فرص متاحة للتكامل مع العناصر القائمة فعلاً في الصناعة بما يحفز على عملية الاستثمار فيها.
- ٤- ويشير الجانب الثالث وهو امكانيات الاستثمار الجديد الى مجموعة من العناصر المساعدة مثل:
  - أ- توافر البنية الاساسية للاستثمار.
  - ب- توافر امكانيات الدخول والنمو بوجود حوافز. الخ
- ٥- اما الجانب الرابع والاخير فيقصد به تلك الشخصية ذات المواصفات السابق الاشارة اليها والتي تلتقط هذه الاشارات من سوق الاستثمار وتوفق بينها وتقبل المخاطرة المحسوبة فيها.

مصيبة أن تدرس بلا تفكير ، ومصيبة أكبر أن تفكر بلا دراسة

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم ...

E7sas

**١. مقدمة :**

ان رائد الأعمال هو الذي يقرر أفضل الأفكار المتاحة، وهو الذي يتعين عليه أن يصنع الفكرة الجيدة .  
إن تأسيس أي مشروع استثماري يتطلب الأعداد والتجهيز

**٢. مكونات انشاء المشروع**

اولا : صاحب المشروع "

- الصفات والقدرات الشخصية
- صاحب المشروع يمثل النواة التي يبني عليها المشروع .

ثانيا: العوامل البيئية .

- الظروف الاجتماعية والاقتصادية والمعلوماتية .

ثالثا: المنشأة

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

**٣. مصادر الأفكار لإنشاء مشروع صغير**

- (١) الخبرة الشخصية .
  - من يملك خبرة سابقة يسعى دائما لتقديم الأفضل .
- (٢) التعليم والتدريب .
  - حيث أن الإبداع مهارة يمكن تنميتها من خلال التدريب والتعليم
- (٣) المصادر الرسمية كالكتيبات والأدلة التي تصدرها الجهات الرسمية .
  - دليل الفرص الاستثمارية: يصدر من خلال غرفة التجارة .
  - قائمة الواردات: حيث يمكن اختيار احد السلع من هذه القائمة ونتاجها وتوزيعها .
- (٤) المعرفة بالعلاقات الصناعية داخل الصناعة .
- (٥) التقليد والمحاكاة .
  - يحمل درجة عالية من المخاطرة

## ٤. طرق انتاج افكار

- العصف الذهني
- المقابلات
- مجموعات التركيز

## مثال بيتزا السريعة

## Fast Pizza

سرفت بيتزا مطعم رأسماله ٣٥٠ ألف ريال، ويعمل به خمسة موظفين. يملك المطعم شركة قابضة تعود ملكيتها للأخوين أحمد وعبد العزيز في مدينة الدمام. يقدم المطعم البيتزا السريعة بمذاقها الأصلي وأنواعها المختلفة لترضي جميع الأذواق، وتوفرها بأحجام مختلفة تناسب جميع أفراد العائلة حتى الأطفال وبأسعار معقولة، بالإضافة إلى المقبلات الصحية والسندوتشات السريعة. يعتمد المشروع على خدمة تسليم الطلبات أو توصيلها إلى 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 العصائر المركزة. كما يتميز المشروع بتقديم حجم جديد للبيتزا «بيبي بيتزا» موجه للأطفال. ظهرت فكرة المشروع لدى الأخوين عبد العزيز وأحمد استجابة للحاجة لإيجاد بديل وطني بمقاييس صحية تزاوي جودة المطاعم غير الوطنية وتتفوق عليها.

## الخطة The Plan

- ما هو الهدف من عملنا التجاري؟
- ما هو اتجاهنا؟
- اين نقف نحن الآن؟
- وكيف نصل؟
- إن من أهم الخطوات التي يجب على رائد الأعمال اتخاذها في المراحل الإعدادية الأولى لإنشاء المنشأة الصغيرة هي اعداد خطة المشروع .
- الخطة هي " أداة تنظيم وتحليل وتقييم المعلومات التي تم جمعها بمعرفة صاحب المنشأة .
- حيث تصف الخطة جميع الخطوات اللازمة للإعداد لبدء المنشأة وتشغيلها

### خيارات انشاء المشروع الصغير

يتعين على رائد الأعمال دراسة عدة خيارات لإنشاء مشروعه التجاري .

وعليه الإجابة على السؤال الجوهرى الاتي : " ما هو أفضل مشروع يمكن أن يبدأ به رائد الأعمال؟ "

والمشروع الرائد هو الذي يلبي حاجة السوق، ويشبع احتياجات ورغبات المستهلكين .

ونقطة الانطلاق يجب أن تبنى على البحث عن المعلومات

### اختيار المشروع التجاري

- ١) ركز على البحث ثم البحث عن المعلومات حول المشروع .
- وذلك ان تحلل السوق وتبحث عن الفرص التسويقية المتاحة .
- ٢) 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 .
- ٣) تعرف وحدد مهاراتك وخبراتك .
- حتى تحدد احتياجاتك ونقطة انطلاقك
- ٤) ادرس الخيارات المتاحة والحلول المختلفة .
- أن تبدأ مشروعاً جديداً .
- أن تشتري مشروعاً قائماً .
- أن تحصل على حق الامتياز .
- أن تدير مشروعاً من المنزل .
- تعرف على مزايا وعيوب كل خيار، واستشر الخبراء والمتخصصين .
- ٥) حدد الخيار المناسب ثم قم بزيارة ميدانية واستشير اصحاب من يديرون المشروعات المشابه لخيارك .
- ٦) التوكل على هلا وانطلق في تنفيذ القرار الذى اتخذته .
- ٧) راقب وتابع حتى تعالج وتصحح أول 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 بتقسيط مبالغ 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 أعلى 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

- ١) اكتسب الخبرة في الإدارة وفي نوعية المنشأة التي تخطط لها .
- ٢) قم بالتخطيط مسبقاً. حت تقلل المخاطر وتدير مواردك بفعالية .
- ٣) شجع دعم الأسرة لك وشاركهم في الأمر .
- ٤) قوة الاحتمال والإصرار مهمة للغاية .
- ٥) تجنب القرارات المتسرة واستخدام الحقائق في بناء قراراتك .
- ٦) اتبع نقاط قوتك وركز على اهتماماتك .
- ٧) لا تخجل من التراجع وترك العمل، وكن مستعداً ان تتخلى عن المنشأة اذا اثبتت الحقائق امر ما.

خطوات في طريق انجاح المشروع الصغير

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

كيف يمكن أن تتجنب الفشل؟

١. افهم مشروعك بعمق .
٢. تطوير خطة عمل ملائمة .
٣. إدارة مصادر التمويل .
٤. فهم القوائم المالية .
٥. إدارة الأشخاص بنجاح .
٦. اهتم بنفسك واسرتك

فكر القائد وفكر المدير

شركة ضخمة لديها أكثر من ٧٠٠٠ موظف ، في عام ٢٠٠٨ وخلال الأزمة المالية العالمية الغيت وفي يوم واحد ٣٠٪ من صفقاتها ، وبالطبع كانت كارثة.

الشركة لم تستوعب القدر الكبير من موظفيها وبمرتباتهم العالية ، وكانوا مجبرين على توفير ١٠ 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 مُرضي يحل الأزمة .. وهو:

مشروع التخرج - البث المباشر الاول  
أن يقوم كل موظف ، من أبسط عامل إلى رئيس مجلس الإدارة ؛ ان يقوم بأخذ إجازة لمدة ٤ أسابيع بدون راتب ، في أي وقت يريد ، وليس شرطاً أن تكون الأسابيع متتالية.

## القائد والمدير

العبقرية ليست في فكرة الحل ، إنما كانت العبقرية في الطريقة اللي أعلن بها رئيس الشركة البرنامج ، فقد قال للموظفين

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

بمعنى :

((الأفضل أن نعاني جميعاً القليل .. بدلاً من أن يعانى بعضنا الكثير ))

عندما استشعر الموظفون الأمان والتقدير من شركتهم ووجدوا أن لهم قيمة ، بدأوا بتطبيق المطلوب وزيادة . فمن كان منهم لديه ما يكفيه من المال اخذ ٥ أو ٦ أسابيع إجازة ، ومن كان أقل قدرة اخذ أسبوعين ، وهكذا . وكانت المفاجأة !! أن الشركة وفّرت ٢٠ 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 الغفيلي  
متحف الأستاذ علي عامر الغفيلي، مشروع غير هادف للربح يقع في مدينة الرس الجميلة في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. يعمل في هذا المنشأة شخصان فقط ويبلغ رأسماله ٨٠ ألف 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 منزله الخاص ولكن مع ازدياد عدد القطع التي استمر في جمعها من مصادر مختلفة اضطر إلى بناء ملحق خاص بالمتحف في فناء منزله ليخصصه موقعا للمشروع. وقد تم تهيئة الموقع بطريقة تسمح بعرض المقتنيات بطريقة متناسقة حيث شمل المتحف الأقسام التالية :

- الجناح الثقافي ويشمل المطبوعات القديمة كالصحف والمجلات.
- الجناح العلمي 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، طلاب الدراسات العليا، بالإضافة إلى الزيارات النسائية الخاصة. كما حرص السيد علي على المشاركة السنوية في مهرجان الجنادرية التراثي السنوي والذي يقام في مدينة الرياض. كما أنه حريص على بناء العلاقة مع الجهات المهمة 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 إلا أن السيد علي يعاني من العديد من نقاط الضعف والتي منها عدم توفر جهات رسمية مختصة لدعم المنشأة مادياً كتوفير أرض لبناء مشروع أكبر. الاعتماد الكلي على خبرة صاحب المنشأة الشخصية في تشغيل المنشأة وإدارته. كما أن المنشأة في حاجة إلى موارد مالية لكي يتمكن من الصيانة والتطوير المستمر. كما يواجه المنشأة صعوبة الحصول على المقتنيات الأثرية وخاصة في الأسعار المتفاوتة.

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

#### اساسيات ريادة الأعمال

- امتلاك الفرد سمات محددة كالمبادرة
- تنمية المهارات لدى المبادر
- أهم مرتكزات النمو الاقتصادي.
- أهم أدوات توظيف الموارد بشكل امثل

## إذا حاولت التوقف عن التفكير لعدة دقائق ستجد نفسك محاصرا بالأفكار من جميع الجهات

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم ...

e7sas

## التخطيط الاستراتيجي للمشروع الصغير

### ١. مقدمة

يتسم مناخ الأعمال في العقد الحالي بظاهرتين رئيسيتين هما :

- عدم التأكد ،
- والظواهر المتتابعة .
- ✓ مثل معدلات الفائدة المرتفعة ، والمستويات غير المستقرة للتضخم، والمنافسة الشديدة،
- ✓ وهى كلها عوامل تعمل خلالها شركات الأعمال الصغيرة . لذلك يتعين على المستثمر الشاب أن يلجأ الاستخدام الأساليب الفعالة وغير المكافئة للتخطيط

### ٢. التخطيط

ما هو التخطيط ؟

المقصود بالتخطيط «أنه العملية التي تستطيع من خلالها المنشأة توجيه امكاناتها الداخلية والخارجية لتنفيذ رسالتها المحددة بنجاح»

#### نقص التخطيط وفشل المنظمات الصغيرة:

يعد نقص التخطيط أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشروعات الصغيرة . وفى العادة يكون التخطيط في المشروعات الصغيرة متنسما بكل أو ببعض النفاص التالية :

١. غير رسمي
٢. غير هيكلية
٣. يتم برد الفعل
٤. غير شامل

ويلاحظ أن المديرين وأصحاب المشروعات الصغيرة ينشغلون عادة بالتفكير الاستراتيجي دون أن يتحول هذا التفكير إلى سلوك حقيقي، وتكمن

مشكلة نقص التخطيط في المشروعات الصغيرة فيما يلى - :-

- بداية النشاط
- تخصيص الوقت .
- وضع الأهداف.

## ٣. عملية التخطيط الاستراتيجي

هل يجب أن يكون للمشروع الصغير أيضا استراتيجية؟

والواقع أن المشروع الصغير أحوج ما يكون إلى وجود استراتيجية واضحة تحكم قراراته،

حيث انه بموارده المحدودة ال يتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة والتي ال تكون في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة.

تتضمن الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في مشروع صغير ، ما يلي :

١. صياغة الرسالة
٢. تحديد الأهداف
٣. اختيار الاستراتيجية
٤. التعرف على الخريطة الاستراتيجية
٥. مراجعة الموقف
٦. التخطيط
٧. التنبؤ
٨. المتابعة

## أصل كلمة استراتيجية Strategy :

- يرجع أصل كلمة استراتيجية إلي كلمة "استراتيجيون" اليونانية والتي تعني فنون الحرب .
- تعرف كلمة استراتيجية وفقا لقاموس ويبستر علي أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية
- ويشير قاموس المورد إلي الاستراتيجية علي أنها تعني علم أو فن الحرب ووضع الخطط وإدارة العمليات الحربية

## القرارات الاستراتيجية

- القرار الاستراتيجية يمثل القرار المفضل لدي متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة.
- وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص احد جوانب التنظيم الذي يعمل به
- .هي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية
- .وهي قرارات طويلة الأجل و ذات تأثير مهم علي المنظمة وتتخذ هذه القرارات في اعلي 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.

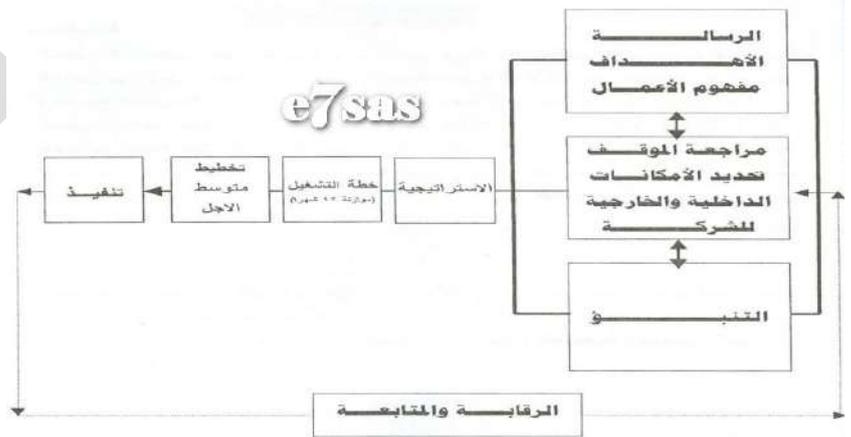
## القرارات التشغيلية

- تتعلق بتخصيص الموارد علي العمليات الفنية المختلفة
- تحديد مستوي المخرجات
- عادة ما تكون ال مركزية

## التخطيط الاستراتيجي

- يركز التخطيط الاستراتيجي علي :
  ١. اعادة تنظيم المستوي الذي ستكون عليه المنظمة
  ٢. تحليل البيئة التنافسية
  ٣. النظرة الشاملة
  ٤. تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة
  ٥. تحديد معدلات الأرباح التي تأمل تحقيقها
  ٦. بيان وضع المنظمة بالنسبة للمنظمات البديلة
  ٧. مراجعة احتياجات و متطلبات المتعاملون مع ما تقدمه المنظمة أول بأول
  ٨. مراجعة مهام و أعمال المنظمة طبقا لأبعاد الجودة الشاملة
  ٩. اهمية استخدام التكنولوجيا في تقديم صناعة المنظمة

ويوضح الشكل رقم (٤-٢) عملية التخطيط الاستراتيجي في مشروع صغير.



شكل رقم (٤-٢)  
عملية التخطيط الإستراتيجي في مشروع صغير

**١. صياغة الرسالة :**

- أول خطوات التخطيط الاستراتيجي .
- تمت التعرف على مجال الأعمال الذى توجد فيه المنظمة .
- يساعد صياغة الرسالة على التعرف على مجال الأعمال ،ومن ثم التركيز على البحث عن الفرص .
- ولذلك يتعين علينا السؤال والإجابة على الأسئلة الآتية :-

١. ما هو عملنا؟

٢. من هو عميلنا؟

٣. ما هي مزايانا التنافسية؟

٤. ماذا يجب أن يكون عملنا؟

٥. ما هي توقعاتنا؟

٦. م هو مجال عملياتنا؟

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

**٢. تحديد الأهداف**

- تحديد الإنجاز الذى نريد تحقيقه .
- يتم وضع عدد من الأهداف ما بين ٥ - ١٠ أهداف. ثم استبعاد غير الواقعي و ترتيبها حسب الأهمية .
- وليس من المعتاد في المنظمات الصغيرة أن تحاول تحقيق الأهداف في نفس الوقت مثل الربحية والحصة السوقية

**٣. 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.

**٤. التعرف على الخريطة الاستراتيجية**

- تزود المنشأة الصغيرة بأداة 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.

**٥. مراجعة الموقف**

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

**٦. التخطيط**

من المفضل للشركات الصغيرة والمتوسطة التركيز على التخطيط قصير ومتوسط الأجل .

لان سيطرتها على المتغيرات الخارجية يكون محدود .

**٧. التنبؤ**

ضرورة تعظيم الاستفادة من التنبؤ غير المكلف

لابد من اعادة تجميع وتشغيل المؤشرات الخاصة بالصناعة والمنافسة .

**٨. المتابعة**

ان وضع خطة دون القيام بالمراجعة يعتبر عمال ناقصا

وبالتالي يتم مقارنة ما تم فعله بما كان مخطط ومستهدف لتحديد الانحرافات.

**انواع الميزات التنافسية**

هناك أربع مجالات رئيسة يمكن للمشروع الصغير أن ينافس عليها و هي التكلفة، الجودة، التشكيلية، و السرعة .

١. المنافسة على التكلفة " السعر »

٢. المنافسة على الجودة

٣. المنافسة على تشكيلة المنتجات

٤. المنافسة على سرعة تقديم الخدمة

**(١) المنافسة على التكلفة « السعر .»**

• على الرغم من أن المنافسة على السعر هي اسهل أنواع المنافسة،

• الا انه على المشروع الصغير الا يبني عليها ميزته التنافسية، لأنها أيضا الأسهل للمنافسين الآخرين، فمن السهل عليهم تخفيض السعر إلى الحد الذي لا يقدر عليه المشروع الصغير بما يتسبب في سهولة إخراجهم من السوق .

• و عموما يسعى المشروع الذي يستهدف المنافسة السعرية إلى تقليل الفاقد، وزيادة الإنتاجية،

• كما قد يسعى إلى ميكنة العمل إذا كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة،

• الا أن الأسلوب الأفضل دائما يكون عن طريق زيادة إنتاجية العاملين بتدريبهم لرفع معدلات الإنتاج و تقليل الفاقد.

**٢) المنافسة على الجودة**

- يجب على المشروع الصغير أن يبادر إلى تحسين جودة منتجه و ليس فقط مواجهة مستويات الجودة التي يفرضها الآخرون عليه،
- إن عليه أن يطور مستويات الجودة بشكل مستمر و أن يسعى لكي يسبق الآخرين في ذلك .
- و لا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج، بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك و إرضائه، بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة،
- و يجب التنبيه إلى أن الجودة يجب أن تحدد من جانب المستهلك و ال يفرضها المنتج، كما يجب النظر إليها على إنها أداة لإنجاح المشروع.

**٣) المنافسة على تشكيلة المنتجات**

- يجب على المشروع أن يكون قادرا على التنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء
- كما يجب أن يكون قادرا على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات و الأذواق و الا اصبح المنتج الذي يقدمه راكدا و غير مطلوب من العملاء .
- الا أن ظروف الإنتاج و التكلفة قد تقف عائقا أمام الرغبة في التنوع،
- لان هذا التنوع قد يتطلب تغييرات أساسية في خطوط الإنتاج، أو العمال و الفنيين، ولذلك فعلى المشروع الصغير أن يوازن بين التنوع و الثبات في المنتج.

**٤) المنافسة على سرعة تقديم الخدمة**

- أصبحت سرعة الأداء أحد الميزات التنافسية الهامة و خاصة في المشروعات الخدمية،
- و تتطلب المنافسة على سرعة الخدمة أن يكون المشروع ذو قدرة عالية على التكيف و التطوير،
- و أن يكون على صلة وثيقة و مستمرة بالعملاء، و أن يضع نصب أعينه أداء المنافسين في هذا المجال .
- و من الأمثلة الشائعة التي يمكن فيها المنافسة على سرعة الأداء المطاعم و خاصة ذات خدمة التوصيل ، و كذلك الخدمات البريدية و الشحن و التفريغ.

- أن المشروع الصغير أحوج من غيره في أن تكون له استراتيجيته التي تحكم أداءه،
- و أن عليه أن يحدد نقاط القوة و الضعف بمشروعه و كذلك احتياجات عملائه للوصول إلى الجوانب التي يمكن التميز فيها
- كذلك فان تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالمشروع تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتجات و الأسواق التي يجب عليه الدخول إليها،
- كما تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالخدمات المقدمة
- و يعتبر من أهم الميزات التي تقدمها الاستراتيجية الواضحة للمشروع أن يكون للمشروع ميزة تنافسية واضحة و مطلوبة من العملاء و تلائم احتياجاتهم .
- و عن طريق معرفة هذه الميزة التنافسية و تدعيمها، يكون المشروع الصغير أكثر قدرة على الاستمرار في السوق و المنافسة و التطور.

**٤. التخطيط لإنشاء مشروع خاص**

ان التخطيط يساعدك في وضع أهداف مشروعك .

ومع نمو المشروع تتعاضم الحاجة للتخطيط ، وستجد أنك تقضى وقتا أطول في التخطيط ، ووقتا اقل في أداء الأنشطة الروتينية .

ونتناول فيما يلي أربعة بنود هامة يجب أخذها في الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط وتشمل : ▣

(١) التخطيط والرقابة .

(٣) التخطيط للنمو .

(٢) المساءلة .

(٤) تحديد الأولويات

(١) التخطيط والرقابة .

من المهم أن نحفظ بقدر من الرقابة على الأنشطة الاستراتيجية مع تفويض سلطات بشأن الأنشطة الروتينية .

ويستخدم هنا الخرائط الزمنية مثل خريطة جانت.

**خريطة جانت Chart Gantt**

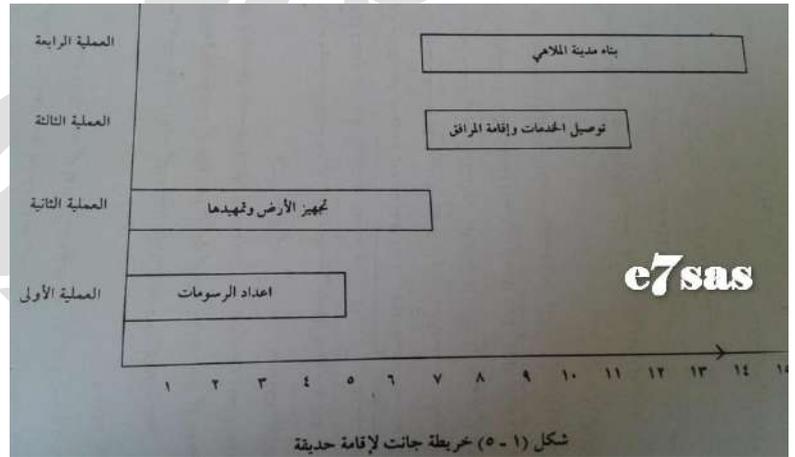
- من أقدم وأبسط اساليب الجدولة والتحميل .
- قدمها هنري جانت، احد رواد حركة الإدارة العلمية .
- هي عبارة عن تصوير بياني يمكن به تخطيط وجدولة انجاز بعض العمليات المتتابعة سواء كان ذلك على مركز إنتاجي واحد أو عدة مراكز انتاجية مختلفة.



يمر مشروع حديقة عامة صغيرة في احدى المدن بعدة أنشطة، هي اربع أنشطة رئيسية :

- (١) اعداد الرسومات .
  - (٢) تجهيز الأرض وتمهيدها،
  - (٣) توصيل الخدمات واقامة المرافق .
  - (٤) بناء مدينة الملاهي
- فاذا افترضنا ان متوسط الوقت اللازم للعداد الرسومات هو ٥ اسابيع، وان تجهيز الأرض وتمهيدها يتطلب ٧ اسابيع، كما ان توصيل الخدمات واقامة المرافق من الممكن أن يتم في ٥ اسابيع، وأن عملية البناء الفعلي لمدينة الملاهي وتركيبها يستغرق ٨ اسابيع.
  - فاذا افترضنا ان متوسط الوقت اللازم للعداد الرسومات هو ٥ اسابيع، وان تجهيز الأرض وتمهيدها يتطلب ٧ اسابيع، كما ان توصيل الخدمات واقامة المرافق من الممكن أن يتم في ٥ اسابيع، وأن عملية البناء الفعلي لمدينة الملاهي وتركيبها يستغرق ٨ اسابيع .
  - ارسم خريطة جانث النشاء هذه الحديقة. وما هو الوقت اللازم التمام الحديقة، علما بأن يصعب البدء في توصيل الخدمات واقامة المرافق وبناء الملاهي الا بعد اتمام عملية تجهيز الأرض.

### ٥. جدولة المشروع



### (٢) المساءلة

- احدى نتائج التخطيط الجيد تزويدك بعوامل محددة لتقييم الأداء عند اتمام المهام .
- فالمطلوب منك دائما ان تعرف اين تقف الآن، والى اين تتجه، واجعل كل من يعاونك يشعر بالمسئولية .
- وتضمن عملية المساءلة أن يقوم كل شخص بأداء افضل ما لديه، طالما أنه يعلم أن عمله سوف يقيم.

### (٣) التخطيط للنمو

- ان الخطط و الأعمال الماضية توفر لك معلومات مفيدة للتخطيط المستقبلي .
- فهم العوامل والاتجاهات الخارجة عن منظمتك على نطاق الصناعة .
- اساليب و اختراعات جديدة لها تأثير كبير على خطتك .
- يجب أن تكون لك رؤية مستقبلية، تخطيطا عن نمو منظمتك وتطويرها وامتدادها المجالات واسواق جديدة .
- التخطيط للنمو ليس عملية روتينية، انه النمو يتضمن التغيير ويتطلب أشخاص مبدعين.

## (٤) تحديد الأولويات

- من الأولويات الدائمة خفض التكاليف وزيادة الإيرادات .
- ومن الأولويات التي يجب عليك مراعاتها هو ألا تتشغل بالأعمال الروتينية بل خصص جزءا من وقتك للتخطيط للنمو .
- ولخفض التكاليف البد من التعرف على مجالات التكاليف الآتية :
  - التكاليف المباشرة. العمالة والمواد الخام .
  - التكاليف غير المباشرة. الإمدادات والعمالة غير المباشرة وتكاليف الإضاءة والحرارة .
  - التكاليف الإدارية . نفقات مكتبية .
  - نفقات المبيعات. نفقات متعلقة بالمبيعات والترويج

## جداول المقارنة بين المجالات

المجال الأول :

خطة العمل

مؤشرات الأداء	الوقت والسرعة	التكاليف	الفترة الزمنية	مقدار التنفيذ	مستوى التنفيذ	الموارد اللازمة		ناتج الإنتاج	مستوى المتابعة والالتزام
						ساعات عمل	مقدار		

e7sas

## جداول المقارنة بين المجالات المتاحة

مجالات النتائج الأساسية

المجال الثاني :

خطة العمل

مؤشرات الأداء	الوقت والسرعة	التكاليف	الفترة الزمنية	مقدار التنفيذ	مستوى التنفيذ	الموارد اللازمة		ناتج الإنتاج	مستوى المتابعة والالتزام
						ساعات عمل	مقدار		

e7sas

## المبيدات الحشرية للتمييز

بطيء الاستجابة والفهم ، محدود الحركة ، ردود أفعال مطعمة .		الديناصور
الاتجاه الواحد ، وبطء الاستجابة وروتينية رد الفعل		الكلب
الاستفادة من المحيط الذي تعيش فيه ، سهل اقتناصها ، تكيف الآخرين حيوان أن تدرى		دودة الأرض
الارتباط والاعتمادية في حياته على الكائنات البحرية الأخرى		الأسفنج

عدم التعلم ، العناد ، وصلاية الرأي والإلحاح		الذباب
عدم دراسة معطيات الموقف وسرعة رد الفعل		الفراشة
عدم التعلم ، كثرة الإنتقال من مهمة لمهمة ، العمل المنتج روتيني .		النحلة
التكيف الثقالي ، المهم البقاء على قيد الحياة .		الحرية

البقاء مع الجماعة يبدا الفرع، ولا شيء يثير الخوف مثل الأفراد

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

لا تسونا من صالح دعائكم

e7sas

e7sas

## استفسارات ٣

س، ج

س ١. لدي استفسار بخصوص المحاضرة رقم ٤ نصية والتي هي بالتحديد الشريحة رقم ٢٩ هل يمكن أن نصيغ الركن الرابع بعبارة أخرى خبرة المستثمر ومهاراته وقدراته ؟  
ج ١. نعم يمكن.

س ٢. لدي استفسار بخصوص المحاضرة النصية رقم ٥ عن مراحل التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة يمكن أن نقسمها إلى ٣ بمجملها ( قبل التخطيط، أثناء التنفيذ، بعد الرقابة) ؟

دكتور اليست الرقابة هي مرحلة مستمرة من الأول حتى النهاية ؟

ج ٢. نعم يمكن. ولكن يفضل ويستحسن ويصح استخدام المتابعة بدل من الرقابة لان المتابعة اشمل واعم من الرقابة وتحتوى على الرقابة مع اجراء تصحيح وعلاج للأخطاء والقصور.

س ٣. ارجو توضيح فقره التخطيط الاستراتيجي في المحاضرة الرابعة (المستثمر الحر خصائصه وعوامل نجاحه) فهي لم توضح معي ؟ وهل تأتي منها اساله في الاختبار حيث يصعب على استيعاب ما بداخلها ؟

ج ٣. يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل وهي

المرحلة الأولى: تحليل الوضع الراهن للمنشأة عن طريق:

- تحليل وضع الشركة الداخلية من تحديد عناصر القوة والضعف.
- تحليل وضع الشركة الخارجي من تحديد الفرص والمخاطر المتوقعة.
- تحديد قيم الشركة.
- تحديد أولويات الشركة.

المرحلة الثانية: تحديد الوجهة التي تريد الشركة الاتجاه لها "أين أن تريد أن تذهب"

- تحديد الرسالة والرؤية.
  - صياغة الأهداف الاستراتيجية.
- المرحلة الثالثة: تحديد الوسائل التي يتم استخدامها للوصول للنتائج المرجوة عن طريق:
- صياغة الاستراتيجيات المختلفة.
  - وضع برامج.

المرحلة الرابعة: التنفيذ عن طريق:

- وضع أهداف متوسطة المدى.

- وضع برامج.

المرحلة الخامسة: المراجعة.

- التغذية الراجعة.

**س ٤. :في محاضره (البث المباشر الاول ) ما هو الفرق بين فكر القائد وفكر المدير؟**

ج ٤. هناك فروق جوهرية بين فكر القائد وفكر المدير. فالقائد يمتلك رؤية بعيدة المدى، بينما المدير يميل لتناول الوضع الحالي ومشاكله. القائد يهتم بتحقيق الأهداف المشتركة له وللمنظمة والعاملين، بينما المدير يهتم بتحقيق أهداف المنظمة. القائد يغير عن طريق التأثير في سلوك الموظفين بينما المدير يغير بالاعتماد على اللوائح والضوابط. ناتج القيادة أعلى من ناتج الإدارة.

**س ٥. لدي استفسارين بخصوص المحاضرة النصية الخاصة بالبث الثاني، بالنسبة الشريحة رقم ٨ بالتحديد المدرسة البيئية من ضمنها الخلفية الاسرية هل نقصد بعنصر الميلاد هو التوارث؟**

ج ٥. يقصد به المناخ والمحيط الاسري هل تم التنشئة في اسرة عصابية، هل الوالد والوالدة والاخوة مثلا اصحاب مشاريع خاصة وأعمال حرة، وبالتالي يتأثر راند الأعمال.

**س ٦. هل المقامرة تعني المغامرة ؟**

ج ٦. لا المقامر لا يحسب المخاطرة ولا يقدر العواقب ولا يدرس الاحتمالات.

المغامر مقدم، يقرأ الوضع ويحيط بالظروف ويفهمها ويستعد ثم يغامر، ويقدم على فعل الشيء.

**س ٧. بما يخص الشريحة التالية في المحاضرة رقم ٢ حيث انك ذكرت بأن غير مطالبين بحفظ الارقام والنسب هل هذي معنا ام لا ؟حيث تم حذف ما قبلها وما بعدها من سلايدات وذلك بما جاء في الاستفسار الثاني ولكن لم يتم التطرق لهذه الشريحة ؟ مما سبب لي الشك ؟**



س ١ لماذا تختلف الشريحة ٨ عن الشريحة ١٤ في الخطوات في المحاضرة النصية ٥؟

- ما هو الهدف من عملنا التجاري؟

- ما هو اتجاهنا؟  
س ٢ ما المطلوب من هذه

- اين نقف نحن الآن؟ الأسئلة

- وكيف نصل؟  
؟؟؟

٤- التعرف على الخريطة الاستراتيجية

■ ويتيح للمدير او المالك اختبار سلوك المستهلكين

■ تمكن من متابعة التحركات الاستراتيجية للمنافسين

س ٣: لم أفهم هاتان النقطتان؟

ج ١١. الجزء الأول: لا يوجد اختلاف ولكن تفصيل فقط.

الجزء الثاني: هذه الأسئلة تساعد على تحليل وضع المنظمة ومن ثم صياغة الاستراتيجية الخاصة بها.

الجزء الثالث:-

- بمعنى ان التخطيط الاستراتيجي يساعد الشركة على فهم سلوك العملاء وتحديد احتياجاتهم واجراء بحوث التسويق ومعرفة اتجاهاتهم.

- اجراء بحوث خاصة بالمنافسين "الاستخبارات التسويقية" ودراسة المنافسين وتحديد عناصر القوة لديهم والضعف.

لدي عدة استفسارات بخصوص المحاضرة رقم ٥

س١٢. القرارات التشغيلية عادة تتسم أنها لا مركزية مثلا حدث ماس كهربائي في المصنع هل هنا من الصحيح أن العامل يتصرف بسرعة ولا ينتظر رأي الإدارة العليا لأنه إذا انتظر سوف تنهار الشركة؟

ج١٢. يجب على العامل ان يتصرف بسرعة ويتخذ قرار، ولذلك تميل القرارات التشغيلية بأن تكون لا مركزية.

س١٣. كيف يمكن ان تكون طريقة السؤال في الشريحة رقم ١٤ من المحاضرة النصية رقم ٥ ؟

ج١٣. أن تتعرف على خطوات التخطيط الاستراتيجي كما تم توضيحها ايضا في الشريحة رقم ٨.

س١٤. وهل يمكن أن نقول مرحلة ما قبل تتمثل في صياغة الرسالة إلى عنصر تخطيط متوسط الأجل، مرحلة أثناء تتمثل في التنفيذ، مرحلة ما بعد تتمثل في الرقابة والمتابعة ؟ ج١٤. نعم يمكن.

س١٥. هل يمكن أن نجمل صياغة الرسالة في شروط ان تكون بسيطة وقصيرة وواضحة يتم فيها تحديد المجال والعميل وشريحة السوق المستهدف ؟ ج١٥. نعم بكل تأكيد.

س١٦ ما معنى كلمة الردم في المحاضرة النصية رقم ٥ الشريحة رقم ٣١ ؟

ج١٦. يقصد بالردم أي تغطية الشيء بمعنى وجود فجوات وتحتاج اصلاح وتغطية مثلا، ويمكن الرجوع للمعجم للاستزادة.

س١٧. ما معنى العبارتين الاتنين في الشريحة رقم ١٨ المحاضرة النصية رقم ٥ ؟ "يتيح المدير أو المالك اختبار سلوك المستهلكين " ، تمكن من متابعة التحركات الاستراتيجية المنافسين "

ج١٧. تم الاجابة في سؤال سابق.

س١٨. في الشريحة رقم ١٩ المحاضرة النصية رقم ٥ هل المقصود المستوى الجزئي هو بيئة الداخلية للمنظمة اما على المستوى الكلي هو البيئة الخارجية سواء كانت هامة أو خاصة؟

ج١٨. نعم.

س١٩. هل الاشكال والرسوم البيانية الموجودة في المحاضرة النصية رقم ٥ مطلوبة في الاختبار؟

ج١٩. الرسم الخاصة بخطوات التخطيط الاستراتيجي شريحة رقم ١٤، الباقي للفهم والاستزادة والتوضيح.

س٢٠. هل سوف نسال عن صفات كل كائن حي في الاختبار ؟ مثلا أذكر صفات الديناصور ( المحاضرة رقم ٥ نصية الشريحتين رقم ٤١ و٤٢ )  
ج٢٠. بكل تأكيد لا.

لدي استفسار بخصوص محاضرة البث المباشر رقم ١ نصية بالتحديد الشرائح ١٢ و١٤  
س٢١. بخصوص الشريحة رقم ١٢ من عيوب حق الامتياز محدوية التصرف بالملكية ؟  
ارجو التوضيح

ج٢١. عقد الامتياز يحتوى على شروط يقوم بوضعها صاحب العلامة التجارية وتحد من تصرفات الشخص الذى تحصل على حق الامتياز. وفي كثير من الأمور يجب الرجوع إلى صاحب العلامة لإخذ موافقة منه.

س٢٢. بخصوص الشريحة رقم ١٤ عن خطوات في طريق نجاح المشروع الصغير عند النقطة استخدام احلام اليقظة ما معنى ذلك ؟

ج٢٢. هي الأفكار التي ترد إلى ذهن الفرد ويفكر فيها بالعقل الواعي ثم تنتقل إلى العقل اللاواعي وتجد حلها وتفصيلها. وتم اعطاء مثال في المحاضرة المسجلة.

س٢٣. بالنسبة لاختبار في هناك نقطتين في الموضوع أشعر بأنهم يمكن إضافتهم في صفحة واحدة؟

- ١- مصادر الحصول على أفكار أو طرق إنتاج أفكار .
- ٢- كيف يمكن أن تقلل من مخاطر البدء في مشروع صغير أو كيف يمكن أن تتجنب الفشل في المشروعات ؟ ( الشريحة رقم ١٣ و١٥) .

ج٢٣. نعم بكل تأكيد.

س٢٤. هل الشريحة ١٨ في المحاضرة النصية ٤ للاطلاع والشريحة ٢٠ ما المطلوب فيها لم أفهم؟

ج٢٤. تم شرح الشريحة رقم ١٨ في سؤال سابق وهي خاصة بالتخطيط الاستراتيجي. والشريحة رقم ٢٠ خاصة بالاستراتيجيات التسويقية التي يمكن ان يتبعها المشروع، سواء استراتيجية التركيز على شريحة سوقية محددة ونتاج ما تحتاجه من منتجات. أو استراتيجية التمييز من خلال تمييز المنتج ببعض الخصائص، أو استراتيجية تقليل التكلفة إلى احدى مستوى ممكن ومن ثم يتمتع المنتج بسعر تنافسي.

س٢٥.

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

لم أفهم ما تحته خط؟

➤ وفي هذه المرحلة فإن الإدارة الكفاء لحساب المصروفات والإيرادات، تتيح للمنظمة أن تعمل في المراحل الصعبة برأسمال تشغيلي ذاتي. ما المقصود برأسمال تشغيلي ذاتي؟

١ - إدارة التدفق النقدي. المقصود بالائتمان هنا؟ وهل الأرقام نحفظها؟  
➤ فيجب أن يكون متوسط فترة الائتمان بالنسبة للمستثمر هو ٩٠ يوم.  
➤ ومتوسط فترة التحصيل هو ٣٠ يوما، حتى تتمكن من تلبية احتياجاتك التمويلية بشكل ذاتي، وتضمن التدفق النقدي باستمرار.

ج ٢٥ . - بمعنى توافر الخصائص والسمات الخاصة بالمستثمر الصغير والتي تلائم سوق الاستثمار، والمعروف بالمخاطرة والحدائق المتغيرة.

-بمعنى الاعتماد على التمويل الذاتي للمشروع في المراحل الأولى ودون الاعتماد على القروض والمنح الخارجية.

-الفترة التي يسدد فيها التزاماته ٩٠ يوم على الأقل. و ٣٠ يوم فترة تحصيل مستحقاته حتى يتمكن من الاعتماد على التمويل الذاتي بشكل كبير.

س ٢٦.

س ١: محاضرة ٥

خريطة جانت Gantt Chart

من أقدم وأبسط اساليب الجدولة التحميل

ما معنى تحميل؟

س ٢ :

في المحاضرة ٥ ما هو الطلوب منا في الشريحتين ٤١ و ٤٢؟

ج ٢٦. المقصود بالتحميل هو تحميل الانشطة على الوقت المتاح حسب الأولوية وتتابع الأنشطة.

-الشريحة ٤٢، ٤١ للفهم والاستزادة والايضاح فقط.



س ٢: أي الرسمتين أعتمد في حفظ الخطوات الرئيسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مشروع صغير لأنه يوجد اختلاف؟

س ٢: وهل ممكن أن تأتي لنا رسمه كالتالي في الأعلى في الاختبار؟

محاضرة نصية ٥

ج ٢٧. نفس الخطوات واحدة، ولكن مع مزيد من التفصيل.

لن يطلب منك ان تقوم بالرسم في الاختبار، المهم معرفة الخطوات وفهما جيدا.

## الميل نحو فكر المستثمر

## ١- مقدمة:

هذه هي النقاط الرئيسية في المحاضرة الماضية:

١- صفات وخصائص المستثمر الحر.

٢- خصائص المستثمر الحر الناجح.

٣- نموذج الاستثمار الناجح.

## تدريب:

عزيزي المستثمر الصغير فبعد أن تناولنا خصائص المستثمر الصغير، فما هي الخصائص التي ترى أنك تفتقدها؟

ما هي الأنشطة التي تعتقد أنك تتسم بالنجاح فيها؟

ما هو موضوع الدراسة وثيق الصلة بكل نشاط فيها، وما هو تقديرك في كل منها؟

%

%

%

وضح هنا نوعية القدرات التي تشير هذه الأنشطة الناجحة الى أنك تتمتع بها؟

من فضلك حدد ما يلي مهارتين على الاقل في كل تصنيف مما يلي:

١- المهارات الفكرية:

٢- المهارات الانسانية:

٣- المهارات الفنية:

حدد الاشياء الهامة جداً لك في العمل الذي تختاره؟

١-

٢-

٣-

٢- تعريف المستثمر الحر:

تعد عملية تعريف المستثمر الحر عملية صعبة سواء على مستوى الاطروحات العلمية أو العملية.

فالمستثمر الحر هو:

الفرد الذي يرى الفرص التي لا يراها الاخرون ويوجه موارده لاستغلال هذه الفرص

وبناء على ذلك فإن المستثمر هو الشخص الذي يقدم منتجات جديدة

أو أنماط جديدة من المنشآت، بالإضافة الى هذا فهو يدبر رأس المال المطلوب ويخلق استثماراً جديداً ويتحمل مخاطر العمليات.

## أدوار المستثمر الحر:

## ١- المستثمر المبدع والمتحمل للمخاطر:

إن المستثمر هو الذي يخلق أفضل الصور، فهو يفهم اغراضها، ويعلم أن الابداع وتحمل المخاطر هما اهم الصفات التي تميز المستثمرين عن المديرين.

## ٢- المستثمر المدير أو المنسق:

يحتاج توجيه الموارد والرقابة عليها، اللازم لبقاء المشروع الاستثماري الى ان يقوم المستثمر بصياغة استراتيجية المنظمة واختيار هيكلها المناسب وتحديد العملية الادارية 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.

## ٣- إعداد أو تأهيل المستثمر الصغير:

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

- أ- مدخل السمات
- ب- المدخل البيئي
- ج- المدخل السلوكي
- د- المدخل المعاصر

## أ- مدخل السمات:

من هو المستثمر الصغير؟

يفترض نموذج السمات أن المستثمر الصغير توجد لديه سمات شخصية معينة تقوده لاختيار مستقبلية الاستثماري.

## وأهم سمات المستثمر الحر:

- ١- الحاجة الشديدة للإنجاز.
- ٢- شخصية تتحمل المخاطر.
- ٣- القابلية لتحمل الغموض الذي يحيط المشروع من بداية حياته.
- ٤- الابداع.
- ٥- الحدس.
- ٦- الحاجة المرتفعة للاستقلال.
- ٧- ضبط النفس.
- ٨- الحاجة المنخفضة للامتثال

**ب- المدخل البيئي:**

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

**١- دور الثقافة:**

- ان اسباب وجود خصائص الاستثمار لدى البعض، دون البعض الآخر يرجع الى ان المستثمر ابن بيئته الثقافية.

**٢- نظرية الجذب والدفع**

- ان الفرد ينجذب الى المجال الاستثماري بسبب ايجابية في البيئة (الافكار والفرص الجديدة).
- أو يدفع بعيد عنها بواسطة عناصر سالبة مثل عدم الرضا الوظيفي.

**٣- منهج الهامشية الاجتماعية:**

- يتجه الافراد الذين يعيشون على هامش المجتمع: المرأة في بعض المجتمعات) بحكم الضرورة وليس الاختيار الى اعمالاً خاصة بهم.

**٤- التعليم والخبرة:**

- تشير الاحصاءات الى ان نسبة ومستوى التعليم بين المستثمرين أعلى منها بين الموظفين
- كما تشير أن الخبرة السابقة تزيد من فرص نجاح الاستثمار

**٥- الخلفية الاسرية:**

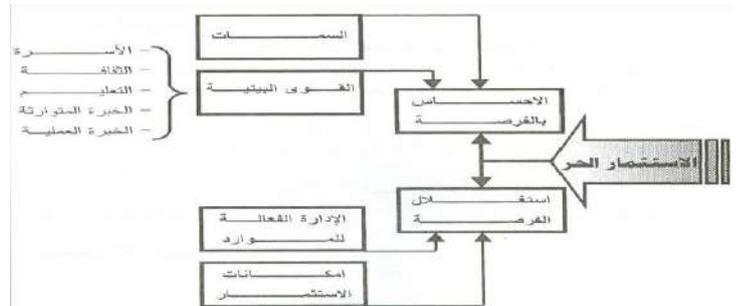
- موقع ميلاد الفرد في اسرته يحدد امكانيه ان يكون مستثمرا حرا
- فالطفل الاول يحظى بالرعاية التي تكسبه ثقة ذاتية واستقلالية ذاتية
- وتشير الدراسات ان ثلثي اصحاب الاعمال الخاصة قد انحدروا من عائلة كان الاب او الام فيها اصحاب الأعمال الخاصة.

**ج- المدخل السلوكي:**

ان المستثمر الصغير يعتبر مستثمرا حرا، يعد جزءا من عملية خلق الاستثمار. ومن هنا كان تحول السؤال من: من هو المستثمر الصغير؟ الى: ما الذي يفعله المستثمر؟ ومن ثم يتم النظر لعملية الاستثمار باعتبارها مدخلا ادارياً وليس مجرد سمت يتمتع بها شخص معين. وبهذا تكون عملية الاستثمار مرتبطة بأداء الوظائف الادارية الرئيسية في: الاستراتيجية الادارية، الهيكل التنظيمي، عملية الادارة. وعلى ذلك يمكن تعريف المستثمر الصغير بأنه: الشخص الذي يوجه - بكفاءة - الموارد ويضع الاستراتيجية الملائمة ونظم الرقابة والمكافأة بما يمكن من استغلال الفرص المتاحة.

**د- المدخل المعاصر:**

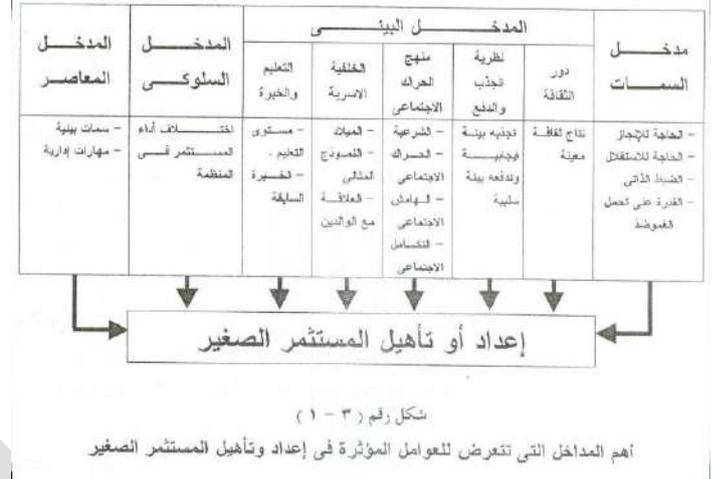
يمكن تصور المدخل امعاصر بالنظر الى الشكل التالي:



شكل رقم ( ٣ - ٢ )  
المدخل المعاصر للاستثمار الحر

ويوضح هذا الشكل أن نجاح المستثمر يعني محورين رئيسيين هما:

- أ- **الاحساس بالفرصة:** وهذا يتطلب تفاعلاً بين السمات الشخصية للمستثمر والقوى البيئية المؤثرة.
- ب- **اغتيام الفرصة:** وهذا يتطلب ادارة وقدرة في استثمار الموارد وتعظيم منافعها في إطار التفاعل مع الامكانات الاستثمارية المتاحة.
- أي ان المدخل المعاصر لا ينظر لنجاح الاستثمار من منظور واحد بل يرى ان نجاح الاستثمار هو محصلة هذه الجوانب جميعاً.



#### ٤- سمات المستثمر الصغير:

هل هناك سمات مشتركة بين أولئك المشاهير في صناعه المقاولات في مصر مثلاً: حسن علام، عثمان احمد عثمان، حسن درة، ومختار ابراهيم وغيرهم أو أولئك المستثمرين المميزين امثال: هيوليت، باكارد، وبيل جيتس، وغيرهما في الخارج.

شخصيات ناجحة بدأت من اعمال صغيرة



**Bill Gates**  
Microsoft



**Sergey Brin - Larry Page**  
Google



سلطان بن محمد بن سعود الكبير



المهندس محمد عبد اللطيف جميل



الشيخ سليمان الراجحي



رياض حمد الزامل

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

- ١- الحاجة للإنجاز
- ٢- الحاجة للاستقلال
- ٣- الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة
- ٤- الميل للضبط الداخلي
- ٥- القدرة على تحمل الغموض
- ٦- الابداع
- ٧- المبادرة

## ١. الحاجة للإنجاز:

أهم الدوافع الشخصية لاختيار الاستثمار الحر كمنه. فالمستثمر الحر يرغب في تحمل مسؤولية تصرفاته، وتتميز الحاجة الى للإنجاز

بثلاث خصائص رئيسية يشترك فيها كل المستثمرين:

- (١) الرغبة في حل المشكلات.
- (٢) القدرة على تحمل مخاطرة معقولة بعد دراسة كل البدائل.
- (٣) الحاجة لإرجاع الاثر كقياس لما حققه من نجاح.

## ٢. الحاجة للاستقلال:

هناك العديد من الافراد تركوا وظائفهم التنفيذية وهم في قمة النجاح وذلك لرغبتهم الشديدة ان يكون لهم عمل خاص وان يكونوا هم رؤساء أنفسهم.

## ٣. الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة:

ما يبدو للأخرين مرتفع المخاطر من الناحية الاستثمارية قد يكون اقل البدائل المتاحة في درجة المخاطرة من وجهة نظر المستثمرين.

## ٤. الميل للضبط الداخلي:

- (١) من أكثر العوامل ارتباطا من الناحية الايجابية بشخصية المستثمر.
- (٢) يميز بين المستثمر والمدير التنفيذي للشركة وبين المستثمر الناجح والاقبل نجاحا.
- (٣) وبناء عليه لا يلقى عبء نجاحه أو فشله في ظروف البيئة الخارجية.

## ٥. القدرة على تحمل الغموض:

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

## ٦. الابداع:

- يعتبر جوهر عملية الاستثمار.
- الالية التي يستطيع المستثمر خلق وزيادة الثروة.
- ومصدر الابداع هو البحث الخلاق عن الفرص في المواقف التي توجد داخل وخارج الشركة.

## ٧. المبادرة:

- وثيقة الصلة بصفة الضبط الداخلي.
- احدى الصفات المشتركة بين المستثمرين.
- تعني أن المستثمر يسيطر على الاحداث ويعتمد على حدسه وبديهيته في حل المشكلات.

### خصائص أخرى في المستثمر الحر:

- البديهية.
- الرؤية.

بالإضافة الى ما سبق يتميز المستثمر الحر ايضاً بالخصائص الآتية:

#### ١- البديهية:

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

#### ٢- الرؤية:

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

كل بداية صعبة

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم ...

E7sas

## المستثمر الشاب قائد فعال

## قائمة المحتويات

١. المقدمة
٢. تنمية صفات القيادة
٣. السلوك القيادي
٤. قيادة الآخرين
٥. قيادة ودفع الآخرين
٦. تحسين معنويات مرؤوسيك
٧. قيادة السلوك
٨. الأسئلة والأجوبة.

## ١- مقدمة :-

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

## الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
١. موظف كبير في الدرجة يؤمن بدستور شركته او المكان الذي يعمل فيه بإخلاص تام. يبدأ عمله بالتخطيط ألي مهمة .ثم توزيع المهام على موظفيه ثم المتابعة والأشراف على سير العمل	١. رجل مبدع يحدث فرقا في أي مكان أو منصب يتواجد فيه
٢. يدير العمل بكفاءة	٢. ماهر في وضع الخطة والرؤية
٣. يدير الناس معتمدا على قوته وسيطرته الوظيفية	٣. يستطيع إقناع كل مرؤوسيه بأن نجاحه هو نجاحهم هم أيضا ويعود عليهم جميعا بالنفع
٤. يفنى عمره الوظيفي في متابعة اللوائح والقرارات	٤. قادر على بث الحماسة وعلى تحفيز زملائه وموظفيه
٥. لا يهتم كثيرا اذا كان محبوبا من مرؤوسيه أم ا	٥. يهتم بالجانب الإنساني
	٦. يسعى لنمو كل فرد في مجموعته وتعليمه وتدريبه
	٧. يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه وبقدراته

**٢- تنمية صفات القائد**

- يجب تنمية وتحسين الصفات القيادية ، حيث أن هذه الصفات تختلف من شخص القائد لآخر .
- ومعرفة الإنسان «الشخصية» قدراته القيادية سوف تساعده للقيام بهذه التحسينات
- وباعتبارك قائدا ، فإنك تتحمل مسئولية تنمية مساعديك ويجب عليك أيضا أن تقوم بتقييم خبراتهم لتحديد نجاحاتهم وأنشطتهم 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 :

١. هل أنت قائد ولست تابعا ؟
٢. هل ينظر لك الآخرون طلبا للنصيحة والقيادة ؟
٣. هل تخلق وتنفذ أفكارا جديدة ؟
٤. هل لك دور نشط في الحياة الاجتماعية ؟
٥. هل تحاول تحسين نقاط قوتك وتدنية نقاط ضعفك ؟
٦. هل تنظم وقتك وأنشطتك كي تكون كفنا ؟
٧. هل لديك برنامج، أو خطة محددة لتحسين قدراتك القيادية ؟
٨. هل تسمح للآخرين بمساعدتك لإنجاز أهدافك ؟
٩. هل تتعلم من أخطائك ؟
١٠. هل أنت مؤمن بالنتائج وتنتهي أي شيء تبدأه ؟
١١. هل تستخدم قوتك كقائد في مساعدة الآخرين ؟
١٢. هل يثق الآخرون في قدراتك ؟
١٣. هل تستفيد بآراء الآخرين عند اتخاذ قراراتك ؟
١٤. هل لديك القدرة على التعامل مع الآخرين بكفاءة ؟
١٥. هل تقوم بتغيير ما تقوم به كي تجعل منظمتك أفضل ؟
١٦. هل تفوض سلطاتك الى مساعديك ؟
١٧. هل تتشارك نجاحك مع مرؤوسيك ؟

**٣- السلوك القيادي****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 إلى النماذج السلوكية التالية :-

- يحدد بوضوح الدور الخاص به والأدوار 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 أن يكونوا غير نشطين في توجيه السلوك الموجه بالأهداف ،
- كما يميلون إلى العمل بالقرب من رؤوسهم ولا يوضحون أدوارهم 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 ، وأهدافهم ، ورغباتهم ، ومشاعرهم ، وأفكارهم.
- ينشئ اتصالا جيدا في الاتجاهين بينه وبين رؤوسيه .
- 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 :

١. يفهمون حاجتهم ، وأهدافهم ، وقيمهم ، وحدودهم ، وامكاناتهم . ويعد هذا مطلبا أوليا ضروريا للعلاقات الجيدة مع الآخرين
٢. لديهم حساسية لحاجات الآخرين ، وهم يساعدون البشر لإشباع حاجاتهم .
٣. يقدرون ويقبلون القيم وأنماط الحياة التي تختلف عن قيمهم وأنماط حياتهم .
٤. يفوضون سلطاتهم لمساعديهم ويشركونهم في المسؤولية ويتفهمون احتياجاتهم .
٥. يمارسون مهارات اتصالات جيدة من الاستماع الى الأسئلة إلى الحوار.

### ٤- قيادة الآخرين

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

**٥- قيادة ودفع الآخرين**

- يعد المستثمرون دافعين ناجحين للعاملين معهم .
- وفيما يلي مجموعة من الطرق التي يستطيع بها الأشخاص الموجهين للبشر أن يحفزوا بها رؤوسهم ( إلى أي مدى تستخدم هذه الطرق؟؟ ) :
  ١. بناء التقدير الذاتي للعاملين .
  ٢. إخبار المرؤوسين .
  ٣. تفويض السلطة .
  ٤. الحفاظ على العالقات .
  ٥. تحليل المشكلة، وليس الشخص .
  ٦. تطبيق مبدأ التعزيز .
  ٧. اتخاذ الإجراء التصحيحي.
  ٨. الإنصات الفعال .
  ٩. وضع أهداف محددة، ومراجعتها باستمرار.

**قاعدة ذهبية**

« : لتكون قائدا فعال يجب أن " ترى " الأشياء من خلال أعين الأشخاص الذين يعملون تحت قيادتك ، وقبل أن تتخذ أي قرار يمكن أن يؤثر عليهم ، احسب جيدا كيف سيؤثر هذا القرار عليهم. »

**٦- قيادة السلوك**

- يملك معظم القادة القدرة على التصرف وإنجاز النتائج . ولأنك تحقق تقدما بطيئا ، فيجب عليك أن تحاول إنجاز أهداف محددة كل يوم .
- وقد تكون المقترحات التالية ذات نفع في زيادة قدراتك القيادية
  ١. اتخذ الإجراء التنفيذي بمجرد اتخاذك القرار
  ٢. كي تكون قائدا ناجحا ، اعلم كيف ومتى تستخدم هذه القدرات باستخدام عناصر قادرة بجوارك .
  ٣. سوف تجنى الثقة في قدراتك القيادية إذا ركزت على تنمية جوانب قوتك
  ٤. القائد الجيد هو الذي يراجع خطئه ويعرف أخطاءه.

**٧- تحسين معنويات مرؤوسيك**

- اختر الأشخاص المتوافقين للعمل معك
- وفيما يلي مجموعة من الأسئلة تتعلق بقدرتك على تحسين معنويات المرؤوسين :
  ١. هل مرؤوسوك مقتنعون بظروف عملهم ؟
  ٢. هل يعلم كل مرؤوس دوره الفردي في المنظمة ؟
  ٣. هل تقوم بتصحيح الظروف غير الآمنة للعمل ؟
  ٤. كيف تعبر عن اهتمامك بصحة ورفاهية مرؤوسيك ؟
  ٥. كيف تقيس معنويات العاملين معك ؟
  ٦. كيف تحاول تحسين معنويات العاملين معك ؟
  ٧. كيف تلبى برامجك التدريبية احتياجات العاملين معك ؟
  ٨. كيف تقيّم أداء كل مرؤوس لك ؟
  ٩. هل يستطيع مرؤوسوك تنفيذ أفكارهم ؟
  ١٠. هل تكافئ مرؤوسيك على مساهمتهم للمنظمة ؟
  ١١. هل تسمح لمرؤوسيك بحل مشكلاتهم في العمل ؟

**قاعدة ذهبية اخرى:**

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

**الإكثار من ذكر الله سبحانه وتعالى في السر والعلن، لأن ذكر الله أساس اطمئنان القلوب**

سبحان الله ويحمده ، سبحان الله العظيم ...

**E7sas**

## الابتكار وريادة الاعمال

## قائمة المحتويات

١. تمرين
٢. صفات رائد الاعمال
٣. أهم مدارس تفسير سلوك رائد الاعمال
٤. الابتكار وريادة الاعمال
٥. حقائق حول المبادرة
٦. عوائق الابتكار
٧. امور تساعد على الابتكار
٨. خطوات التفكير الابداعي
٩. مكونات العمل الابداعي
١٠. خصائص الشخص المبتكر
١١. رائد الاعمال والابتكار

## ١- تمرين

قيم مهارتك وخصائصك

م	المهارات والقدرات	الدرجات				
		٥	٤	٣	٢	١
١	انت مبدع					
٢	انت صبور					
٣	انت مستمع جيد					
٤	تتقبل النصائح الجيدة					
٥	متخذ قرار جيد					
٦	تميل للتعليم المستمر					
٧	مستثمر جيد للموارد					
٨	تتقبل المساعدة من الآخرين					
٩	تتواصل مع الآخرين					
١٠	يمكن أن تتناول العديد من الأعمال في وقت واحد					

## النتيجة - :

الحصول على درجة ٥ مؤشر على امتلاكك المهارات اللازمة للتواصل مع الناس .

والقدرة على استخدام الموارد المتاحة - بالإضافة إلى القدرة على استغلال الفرص المتاحة لإنشاء مشروع ناجح .

اما اذا كانت الدرجات تتراوح بين ١ - ٣ فالبد من بذل مزيد من الجهد لتطوير وتعزيز مهاراتك، والتغلب على نقاط الضعف لديك.

## تمرين ٢ قيم شخصيتك

السؤال	x	√	الدرجة
كم مشروعاً سبق لك أن امتلكت؟			
أ- اثنان أو أكثر			١٠ درجات
ب- واحد			٧ درجات
ج- لا شيء			صفر
لماذا تريد أن تنشئ مشروعك الخاص؟			
أ- لتكوين ثروتي الخاصة.			٣ درجات
ب- لتحقيق الاستقلالية			١٠ درجات
ج- لتحقيق الشهرة			صفر
إن البيئة التي ولدت ونشأت فيها تتميز بأنها			
أ- ضاغطة.			٧ درجات
ب- دافئ وحميم.			درجتان
ج- فيها تحد.			١٠ درجات
عند اتخاذك لقرار صعب تسعى إلى			
أ- البحث عن مساعدة.			١٠ درجات
ب - استغراق وقت طويل لاتخاذ القرار .			صفر
ج - اتخذ قرار بدون أي مساعدة أو استشارة			٥ درجات

السؤال	x	√	الدرجة
انت تستمتع جداً ب.....			
أ- منتج جديد.			٣ درجات
ب- الأفكار الغريبة.			٥ درجات
ج- كلاهما.			١٠

إذا كانت درجاتك ٣٥ فأكثر . فانت لديك قدرات طبيعية لإنشاء مشروع استثماري

٢- صفات رائد الأعمال

١. وضوح الهدف .
٢. البحث عن أسلوب معين في الحياة
٣. لا يخافون من الفشل .
٤. شخصيات حاملة .
٥. فاعلون .
٦. لا يستسلمون للعوائق.

**٣- أهم مدارس دراسة وتفسير سلوك رائد الأعمال**

الخصائص		المدرسة
المثابرة-الاتصال- الاستراتيجية- الضبط الذاتي-تحمل المخاطرة		السمات
ظهور اثر الثقافة على الفرد	دور الثقافة	المدرسة البيئية
تجذبه بيئة ايجابية وتدفعه 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 الانتاجي في المنظمة.		المدرسة السلوكية
سمات بيئية- مهارات إدارية.		المدرسة المعاصرة

**٤- الابتكار وريادة الأعمال**

- في ظل بيئة أعمال 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

**٥- الحقائق التي تؤثر على المبادرة**

- ينبغي علي كل قيادي الأخذ بزمام المبادرة في تطوير وتحسين أعمال منظمته وأهدافها وسياستها وأنظمتها. الخ
- ولا يجب انتظار وقوع المشاكل حتي يبادر بحلها أو بالحث علي استخدام أساليب جديدة وأفكار متجددة.

المبادرات الناجحة تقوم علي ثالث أسس رئيسية هي :

- **تحمل المسؤولية** عما ينتج من اعمال وإن لم تكن هذه الأعمال من الواجبات الرئيسية للوظيفة، فالمدير ايضا مسئول عن مهام من يشرف عليهم. لذا يجب أن يبادر بالتصحيح والتحسين .
- **البحث عن الفرص** . المدير الناجح ال يدع من الفرص المناسبة للنمو والتطور والتوسع تذهب سدي وحالما تثبت لديه جدواها يبادر باستغلالها .
- **البحث عن الأفكار الجديدة** لتطوير وتجديد العمل والانفتاح علي المعلومات والدراسات والبحوث التي تسهم في إثراء الفكر واستنارة العقل

**٦- عوائق الابتكار**

١. لا توجد مثابرة كافية ، أن الابتكار يتطلب صبر ومثابرة مستمرين .
٢. التغيير يتطلب كسر الروتين ، فإذا كان التغيير يسبب لك التوتر والخوف من عدم الاستقرار فيجب عليك معالجة ذلك .
٣. قد تشعر بأنه ال وقت كافي لديك للتفكير الخالق ، حاول تنظيم اعمالك و اوقاتك .
٤. نقص الثقة في النفس ، إن الثقة في النفس وفي قدراتك تساعدك نفسيا علي تحقيق الابتكار ، أما عدم الثقة فهي معول هدام
٥. العدوانية، والانفعال والتصرف الفوري بدون تخطيط وانتظار حدوث المشاكل ثم العمل علي حلها كلها عوامل معاكسة للابتكار وتعمل ضده

**٧- أمور تساعد علي جمع افكار جديدة**

- اقض بعض الوقت بمفردك ، وحاول أن تجد لنفسك ساعة علي الأقل كل يومين أو ثالث بدون مقاطعة لتنمي لديك القدرة علي الاستغراق في التفكير .
- نظم أعمالك ولا تحاول أن تعمل كل شيء وإنجاز كل أعمالك سويا خصص لكل عمل وقته .
- أستفد من احلام اليقظة المدروسة والمخطط لها مسبقا وفترات قصيرة (ربع ساعة) في تساعدك علي الابتكار .
- عندما تفكر في افكار جديدة حاول استخراج أكبر قدر ممكن من الأفكار ولا تكتفي بفكرة أو فكرتين.
- كن متيقظا دوما حيال الأفكار الجديدة ، واحتفظ لنفسك بمفكرة حول كل فكرة جديدة ترد إلي ذهنك .
- راقب الأحداث من حول جيد فقد تلاحظ أشياء لا يلاحظها الآخريين، وبذلك تكون لديك قدرة أفضل علي الملاحظة الفروقات والتفكير في الأحداث من عدة جوانب .
- أسأل وبدون حرج، كيف تم ذلك العمل ؟ ولماذا تفضلون هذا الأمر علي غيره، متي تؤدون ذلك النشاط... الخ. أن الأسئلة ومعرفة وإجاباتها تساعدك علي كشف الحواجز دون المشاكل.
- شارك الآخريين في أفكارهم وأسألهم عن آراءهم وانتقاداتهم واقتراحاتهم ، أن ذلك يساعدك علي تزويد أفكارك مجانا .
- لا تدع الحقائق والمنطق عائقا لورود أفكار جديدة

**نشاط**

اذكر ٢٠ استخدام ل علبه البيبيسي او كوكاكولا؟

**٨- خطوات للتفكير الإبداعي الجماعي**

وضع مايك فانس سبع خطوات للتفكير الإبداعي الجماعي:

**الخطوة الأولى:** وهي الخطة الرئيسية والتي تتضمن إلقاء نظرة عامة علي كل أهداف ومتطلبات ونتائج المشروع الذي أنت بصدده

**الخطوة الثانية:** تطوير الفكرة وهي تعني بالتوسع التام في الفكرة التي تكونها الخطة الأساسية ويتم عرض الأفكار الناتجة عن الخطة الرئيسية علي لوحة تطوير الفكرة

**الخطوة الثالثة:** الاتصال وذلك يعني الاتصال مع كل من له دور في المشروع وبهدف التأكيد علي الخطة وتفاصيلها والأفكار وشرحها والاستفسارات والإجابة عليها.

**الخطوة الرابعة:** تنظيم الأعمال والمهام وتوزيع الأدوار

**الخطوة الخامسة:** التغذية العكسية وذلك لمراجعة النتائج أولاً بأول وتقييم الأعمال ومراجعة الأفكار وتقييمها

**الخطوة السادسة:** لوحة الإيضاح والتي تعني أن يستطيع الجميع مشاهدة الأهداف والبرامج والنشاطات والمهام أول بأول والاطلاع علي النتائج وجميع المستجدات

**الخطوة السابعة:** مشاركة الأفكار وتعني بتوليد الأفكار وأن يدلي كل براهيه وفكرته حتي وإن لم تكن الأفكار مترابطة ظاهرياً علي شكل عالقات هادفة مترابطة بالمشروع وبرامجه

**٩- مكونات العمل الإبداعي**

□ **الشخص المبدع:** بخصائصه المعرفية والتطويرية

□ **الإنتاجية الإبداعية:** أي ان الإبداع هو ظهور الإنتاج الجديد من خلال التفاعل بين الفرد وما يوجهه من خبرات

□ **العملية الإبداعية:** ومراحلها وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات

□ **الموقف الإبداعي:** يقصد به مجموعة الظروف والمواقف المختلفة التي توفرها البيئة للفرد المتعلم والتي تسهل الأداء الإبداعي لديه

**١٠- خصائص الشخص الإبداعي**

ويرى البعض أن الأبداع 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 أو الحساسية للمشكلات، وهي ترتبط بإدراك الثغرات وإدراك الاحتياجات.

**١١- رائد الأعمال والابتكار**

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

**١٢- العلاقة بين الابتكار وحل المشكلات**

- أن " العلاقة بين التفكير الابتكاري وحل المشكلات واضحة تماماً، فجوهر الابتكار إدراك علاقات جديدة بين مجموعة من المعلومات والبيانات المتاحة ، واستثمار أيضا هو جوهر أسلوب حلّ الخبرات السابقة في عملية إدراك العلاقات ، وهذا المشكلات .»
  - و يرى ترفنجرTreffinger: أن " 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 أن أسلوب حل المشكلات الابتكاري يرتكز على أمرين هما :

١. تقديم صور للمشكلات مشابه لما هو واقع في الحياة ، وذلك لتعويد الطالب على مواجهة مشكلات الحياة .
٢. إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل للحل أو المشكلة.

**الإبتسامه كلمة طيبة بغير حروف**

سبحان الله ويحمده ، سبحان الله العظيم ...

**E7sas**

## المستثمر الشاب متحمل المخاطر

### قائمة المحتويات

١. مقدمة
٢. المقصود بموقف الخطر
٣. السمات المرتبطة بالمخاطر
٤. تحمل المخاطر الشخصية
٥. وضع الافكار الابداعية
٦. انماط الاشخاص المخاطرين
٧. تفويض السلطة
٨. تنفيذ التغيير
٩. تقييم مخاطرك
١٠. الاسئلة والاجوبة

### مقدمة :

- يعد المستثمر الشاب متحملا للمخاطر المحسوبة ،
- ومع تمتعه بالتحدي المثير في العمل ، الا انه 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 - ببساطة أيضا - يريد النجاح .. إنه بإيجاز يفضل تلك التحديات القابلة للتحقيق.
- ومع التوسع في حجم الأعمال ، فإن المشاكل تبدأ في التعاضم والتعقد .
- وهنا يجب أن نتذكر دائما أن نمو وتطور الأعمال يفرض علينا الانخاف من اتخاذ القرارات ، وتحمل بعض المخاطر .
- ورغم أن معظم الناس تخاف من تحمل المخاطر لرغبتهم في الأمان وتجنب الفشل ،
- الا 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.

### ١ - 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 تعاضم إمكانية الخسارة يتعاضم 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 لاحد 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 وتذنية عوامل الفشل

### مثال

- إن البرنامج الذي يمكن أن تشارك فيه لتأهيلك كي تكون من شباب المستثمرين يمثل موقفا مفعما بالمخاطرة—!!!.....
- فقد كان بإمكانك أن تبحث عن وظيفة ما، بمرتب ثابت، وهو مضمون بصرف النظر عن ضآلته، تقنع بما يضاف اليه سنويا من علاوات أو غيرها
- وعلى جانب اخر هناك امكانية كي تبدأ في أنشطة الاستثمار، ربما بمبالغ صغيرة وامكانات محدودة ولكن، هناك فرص النجاح، يتعاظم معها دخلك وتنمو ثروتك، ويصبح مستقبلك أكثر احتمال.

وبالتالي فأمامك بديلين هما ....

١. أن تقنع بتلك الوظيفة حيث الضمان والأمان وتقلص حجم الخطر .
٢. أو تلحق بالبرنامج وتتحمل المخاطرة مع امكانية الوصول الى مسار مهني متميز، ومستقبل مالي ممتاز .
- ويرفض بعض الناس الدخول في المخاطرة، بصرف النظر عن امكانيات النجاح. حيث أنهم يفضلون مواقعهم الأمانة .
- أما البعض الأخر فهم يتسمون بالطموح، وليس راضيين عن واقعهم الحالي ويتطلعون الى عصا الحظ السحرية.
- اما أنت كمستثمر صغير ..متحمل للمخاطر، فإنك لن تكون بين هذين القسمين: المحافظ والمقامر، بالرغم من وجود صفات تشترك معهم فيها .

واختلافك عنهم يرجع الى :-

١. تحديد احتمالات النجاح .
٢. مدى تأثير جهودك على هذا الاحتمال .
٣. انك جاد ومؤهل لتحمل العواقب الناجمة عن قراراتك

### ٢- السمات المرتبطة بالمخاطرة

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

١. الأبداع والابتكار
٢. الثقة الذاتية
٣. الواقعية

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

- ١) الإبداع والابتكار ، وهو جزء رئيسي في تحويل الأفكار الجديدة الى واقع ، وينطوي ذلك على قدر من المخاطرة .
- ٢) 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.
- ٣) الواقعية :- أي أن تكون مدركا - بشكل واقعي - لحقيقة امكانياتك وهذه الواقعية هي التي تجعلك توظف أنشطتك للمواقف التي تستطيع فيها التأثير في النتائج.

### ٣- تحمل المخاطرة الشخصية

- يعد تحمل المخاطرة أمرا ضروريا إذا أردت تحقيق ما تصبو اليه 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 الإنجاز 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 نجاح وفشلك، وعلى أية حال فمن السهل تحقيق النجاح اذا كنت مخلصا وقادرا على تحمل المخاطر الضرورية المحسوبة».

### ٤- وضع الأفكار الإبداعية

- ان الابتكارية ، وتحمل المخاطرة يعدان خاصيتين ضرورتين من خصائص المستثمر الحر ،
- فمن خلال ممارستك الابتكارية - عزيزي المستثمر الشاب - سوف تواجه مجموعة من الأفكار التي تنتم 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 :

١. حاول ان تشرح أفكارك لأحد أصدقائك أو معارفك ، فمن الأفضل - غالبا - أن تتحدث عن أفكارك قبل كتابتها .
٢. اختر الوقت والمكان المناسبين لتقديم أفكارك الى الآخرين .
٣. عند عرض أفكارك على الآخرين اعرضها بشكل تدريجي يضمن لك جذب انتباههم الى التفاصيل أو ال بأول.

### تذكر

« لا يجب أن ترفض أفكارك على الآخرين، حيث إنك ترفض أن يفرض الآخرون أفكارهم عليك. وال تنسى انه طالما كانت الفكرة ترتبط بالمستقبل فالبد وأن تحمل في طبيعتها قدرا من المخاطرة، مما يجعل الآخرون مترددون بشأنها وتساورهم الشكوك حول نتائجها».

**٥- أنماط الأشخاص المخاطرين**

□ يتوقف نمطك في تحمل المخاطر على مجموعة من العوامل ، من أهمها :

- ١ . مدى استعدادك للتأثر بالآخرين .
- ٢ . خبراتك السابقة .
- ٣ . موقفك الحالي .
- ٤ . 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.

**٦- 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 الا تحتكر سلطة القرار ، بل اسمح للآخرين أن يشاركوك إياها اذا 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 » .

**٧- 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 الإجراء التصحيحي ، الذي سوف يتضمن - غالبا - قدرا من المخاطرة .

وحيث يكون موقف المخاطرة واضحا بالنسبة لك ، فإن القرار سيكون تنفيذ المخاطرة أم لا

وحيث تقرر أن تخاطر ، فإنه يتعين عليك أن تتبع خطة محددة للتنفيذ . كما يجب أن تكون لديك خططك 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 بعد 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 .

### ٨- تقييم مخاطرك

□ ان البيانات الرقيمة هي التي تساعدك على تقييم أي مخاطر ، كما تساعدك على تحديد أهدافك على النحو الذى يوضح لك - بشكل منتظم - مدى تقدمك □ . وفى هذا الصدد يتعين عليك أن تتأكد من دفاثر البيانات الكمية وما تقدمه من مؤشرات حيث أنها سوف تدعم معرفتك، وخلفيتك ، وخبرتك في اتخاذ القرارات.

□ ويتعين عليك قبل اتخاذك أي قرار يتضمن مخاطرة ، أن تقيم ما تحتاجه ، من خلال توجيه الأسئلة التالية الى نفسك :

- ١ . هل يساوى الهدف المخاطرة المحتملة ؟
- ٢ . كيف يمكن تدنية المخاطرة ؟
- ٣ . ما هي المعلومات المطلوبة قبل تحمل المخاطرة ؟
- ٤ . ما هي الموارد البشرية وغيرها المطلوبة لتدنية المخاطرة ، وتحقيق الأهداف ؟
- ٥ . ما أهمية هذه المخاطرة ؟
- ٦ . ما هي مخاوفك من تحمل هذه المخاطرة ؟
- ٧ . هل أنت جاد في بذل جهودك لتحقيق الهدف ؟
- ٨ . ما هو الإنجاز المتوقع من تحملك لهذه المخاطرة ؟
- ٩ . ما هي الاستعدادات الواجب اتخاذها قبل تحمل المخاطرة ؟
- ١٠ . ما هو معيار معرفتك بأنك انجزت هدفك ؟
- ١١ . ما هي أهم المعوقات اما انجاز هدف ؟

□ لاحظ أن الدخول الى مجال المخاطر دون إجابة هذه الأسئلة قد يؤدي بك الى الفشل

## □ الإجراءات المقترحة لتحليل موقف المخاطرة :

١. حدد الخطر
٢. الأهداف
٣. تصفية البدائل
٤. تجميع المعلومات وترجيح البدائل
٥. كيفية تدنية المخاطرة
٦. تخطيط وتنفيذ البدائل

## □ الإجراءات المقترحة لتحليل موقف المخاطرة :

## ١- 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 اختياراتك ستكون :-

- ١) البقاء على نفس مستوى العمليات الحالي .
- ٢) شراء الآت وتجهيزات جديدة لتلبية احتياجات العملية الجديدة .
- ٣) استئجار معدات جديدة لتلبية احتياجات العملية الجديدة .
- ٤) اللجوء الى التعامل مع مقاولين اخرين من الباطن .

## ٢- الأهداف

عليك أن تأخذ بالاعتبار أهدافك والسياسات التي تحكمك، فقد يكون هدفك واحد من الاختيارات التالية :-

- تحقيق نمو بطئ .
- النمو المعتدل .
- عدم النمو .
- النمو في المجالات الإنتاج الأخرى.

## 3- تصفية البدائل

- لو أن قرارك كان هو التوسع في العمليات التي تتناولها. بما يحمله ذلك من مخاطرة متوافقة مع أهداف منظمك .
- فإن الخطوة الثالثة هي تجميع كافة البدائل ، وتحديدتها حتى مستوى تفصيل التكاليف بشكل موضوعي .
- وفي هذه الحالة لن تكتفى 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 الأخرى (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 الإمكانيات المتاحة لمنظمتك .
2. التفكير الابتكاري بما يجعل منافع الموقف في صالح منظمتك .
3. القدرة على التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التكتيكي للحدث التغيرات .
4. الطاقة الإبداعية لتنفيذ الاستراتيجية.

**6- تخطيط وتنفيذ البدائل**

يجب وضع خطة تنفيذية للبدائل الذي تم اختياره، وهذا يتضمن :

- تحديد الجدول الزمني للتنفيذ .
- التحديد الواضح للهدف .
- وضع خطط طوارئ للنتائج المحتملة .
- اتباع عملية ارجاع الأثر.

**ما أسهل أن تكون عاقلاً . . بعد فوات الآوان**

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم ...

**E7sas**

## استفسارات ٤

س، ج

س ١. هل نحن مطالبين بأسماء العلماء؟

نحن مطالبون بالإنجاز او فعل العالم او الباحث.

س ٢. ما معنى ارجاع أثر؟

يرجع الأثر إلى اسبابه.

س ٣ خلال دراستنا تعرضنا للمستثمر الحر وريادي الأعمال وأشعر أنهما متقاربان فهل

الفرق بينهما يكمن بأن المستثمر الحر يستغل فرص لا يرها أحد غيره وريادي يستغل

فرص من الممكن أي أحد معرفتها أيضا حتى لو لم يكن ريادي أم هناك فروق اخرى أم

الفرق الذي ذكر يعتبر خاطئ؟

ج. ٣ الريادي هو مستثمر حر ولكنه يقدم افكار جديدة، افكار غير مألوفة، ويتحمل

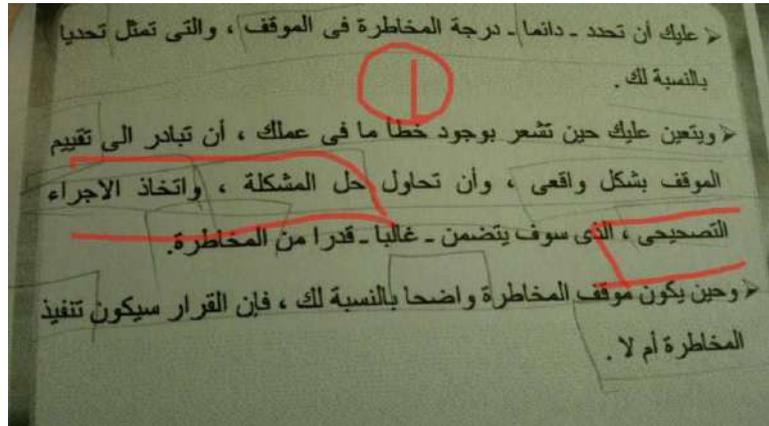
المخاطرة ويقبل عليها.

س ٤. في خطوات الابداع الجماعي هل يتم انتاج فكر الابداعي في الخطوة ١ أو ٢ أو

٧؟ (محاضرة البث المباشر ٢)

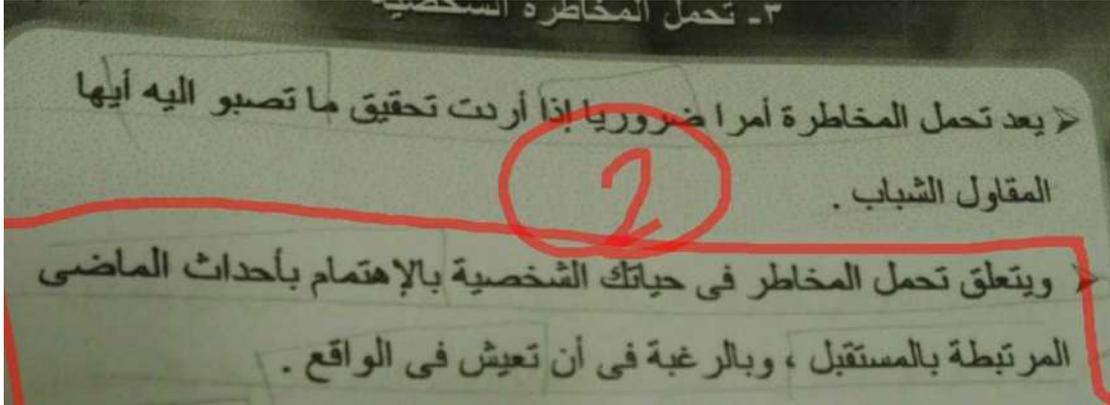
ج. ٤ انتاج الفكرة الابداعية في الخطوة السابعة.

س. ٥ هل يوجد فرق بين حل المشكلة واتخاذ الاجراء التصحيحي؟



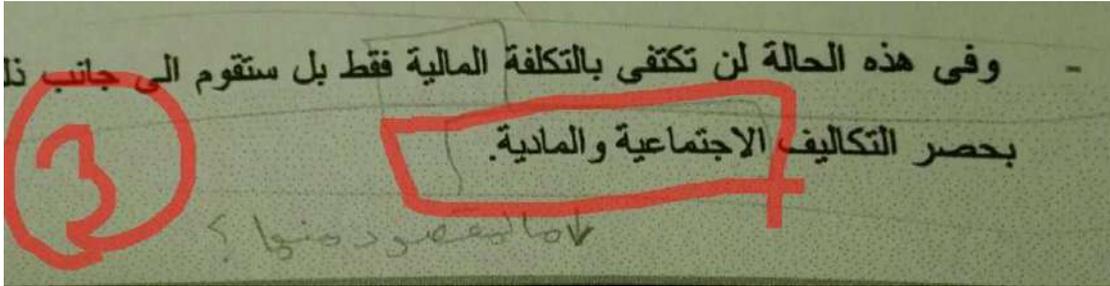
ج. ٥. حل المشكلة يتكون من عدة خطوات، قد يكون احدهما اتخاذ اجراء تصحيحي.

س ٦. لم افهم هذه الفقرة ؟



ج ٦. تحمل المخاطر يحتاج دراسة الاحداث وتحديد الاحتمالات الخاصة بها، وبالتالي لا بد من دراسة الاحداث في الماضي ومدى ارتباطها بالمستقبل. مع الأخذ في الاعتبار الوضع الراهن.

س ٧. ماذا يقصد بالتكاليف الاجتماعية والمادية (وهل ممكن مثال على كل منهما)؟



ج ٧. التكاليف الاجتماعية والمادية يقصد بهما التكاليف التي يتحملها المستثمر الصغير من التضحية بوقت الاسرة ورعاية الاسرة على سبيل المثال من اجل دعم مشروعة الصغير، وايضا تكاليف العناية بجسده ونفسيته من اجل انجاح المشروع.

س ٨. لدي استفسار عن المحاضرة ٨: الشريحة ٩ فيها مثال هل نحن مطالبين به ام

فقط مطالبين بنقاط تم ذكرها في الشريحتين ١١ و ١٢ ؟

ج ٨. يجب فهم المثال، والتركيز على النقاط في الشريحتين ١١، ١٢.

لدي عدة استفسارات بخصوص المحاضرة رقم ٨ مسجلة والتي تتناول  
المستثمر الشاب متحمل المخاطر...

س٩. هل دائما المستثمر الصغير يتجه دائما نحو المخاطرة المعتدلة أو المعقولة  
؟ ومتى يلجأ إلى المخاطرة المرتفعة؟ وهل المخاطرة المحسوبة أو المدروسة هي  
نفسها المخاطرة المعتدلة ام هناك فرق بينهما ؟

ج٩. المستثمر الصغير يقبل على المخاطر المعقولة أو المعتدلة بعد ان يقوم بدراسة  
الحدث واحتمالات كل حدث، ويقبل على المخاطرة المحسوبة. لان امكانيات  
المشروع الصغير لا تمكنه على الاقبال على المخاطر الكبيرة دائما.  
المخاطر المعتدلة يتم استخدامها كالمخاطرة المعقولة.

س١٠. في الشريحة رقم ٣٠ النقطة رقم ٤ ما معنى اللجوء إلى التعامل مع  
مقاولين آخرين من الباطن ؟ ما معنى مقاولين من الباطن؟

ج١٠. بمعنى ان في كثير من الاحوال يتم اخذ مناقصة كبيرة من قبل المشروعات  
الكبيرة ولكن نتيجة كثرة الأعمال لديها فتقوم بتوكيل واسناد بعض المشاريع  
الصغيرة والأعمال إلى مشروعات صغيرة فيطلق عليها عمل من الباطن. بمعنى  
ان المشروع الصغير يعمل من الخفاء او كطرف ثالث وليس موقع او تم ذكره بين  
الطرف الأول والثاني.

س١١. في الشريحة رقم ٣٤ النقطة رقم ٣ هل يمكن أن نضيف بجانبها التخطيط  
التشغيلي ؟

ج١١. لا مانع.

س١٢. بالنسبة المدخل السلوكي التي فسرت سلوك رائد الأعمال أليس هو كانه  
ينتقد مدخل السمات واخذ العوامل الخارجية من المدخل البيئي ؟

ج١٢. صحيح.

س١٣. هل يمكننا الاعتماد فقط على الجدول الذي يلخص المدارس التي فسرت رائد  
الأعمال؟ ( المحاضرة النصية رقم ٦ الشريحة ٢٥)  
ج١٣. الجدول يلخص ما قبله.

س٤. في المحاضرة النصية رقم ٧ الشريحة رقم ١٠ السؤال الحادي عشر هل المقصود هنا بالقوة هي السلطة الوظيفية أو المعرفة والقدرات والشخصية وقوة تأثيرها ؟  
ج. ١٤ قوة القائد تتنوع مصادرة من معرفة- خبرة- شخصية- ذكاء- ثم تأتي قوة السلطة.

س١٥. دكتور عندي سوال بخصوص المحاضرہ السابعه (المستثمر الشاب قائد فعال )

في فقره تنميه صفات القيادة حيث كانت على صيغه اساله تتراوح تقريبا ١٧ سؤال هل مطالبين بحفظ هذه الاسئلة وان كان كيف تكون طريقه السؤال عليها ؟

ج. ١٥ فهم الاسئلة، قد يأتي عليها اسئلة موضوعية تعتمد على الفهم.

س١٦. تحسين معنويات مرؤوسيك في نفس المحاضرة جاءت على صيغه اساله تتراوح ١١ سؤال ؟

ج. ١٦ فهم الاسئلة، قد يأتي عليها اسئلة موضوعية تعتمد على الفهم.

## استخدام الوقت بفعالية

## قائمة المحتويات

١. مقدمة
٢. وضع الاهداف
٣. مشكلة الوقت
٤. الافكار المفيدة لتوفير الوقت
٥. تخفيض ضغوط الوقت
٦. التحسينات التنظيمية
٧. الاحتياجات الشخصية
٨. الاحتياجات التنظيمية
٩. مضيعات الوقت
١٠. الاسئلة والاجوبة

## 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 اعلى ما يملك الإنسان، فهو عمره وحياته كلها .
- الوقت محدود و العمر محدود ال يمكن زيادتهم بحال من الأحوال “مورد شديد الندرة . ”
- مورد غير قابل للتخزين “ اللحظة التي ال استغلها تقني . ”
- هو مورد غير قابل للبدل أو التعويض فهو يمضي سريعا

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

اوقية من الذهب ال تشتري شبر واحد من الزمن. ~ المثل الصيني

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

يمكننا إدارة أي شيء حتى تتمكن من إدارة الوقت . ~ بيتر دروكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ( لا تزول قدما عبداً يوم القيامة حتى يسأل عن أربع ، عن عمره فيما أفناه ، وعن جسده فيما ابلاه ، وعن علمه ماذا عمل فيه ، وعن ماله من أين أكتسبه وفيما أنفقه )

## حقائق عن الوقت

- الوصول المتأخر لمكان العمل ١٥ دقيقة يؤدي إلى ارتباك اليوم وضياح ما لا يقل عن ٩٠ دقيقة (أخرى .)
- الشخص المتوتر يحتاج ضعف الوقت لإنجاز نفس المهمة التي يقوم بها الشخص العادي .
- اي مشروع يميل إلى استغراق الوقت المخصص له، فإذا خصصنا لمجموعة من الأفراد ساعتين لإنجاز مهمة معينة، وخصصنا لمجموعة أخرى من الأفراد ٤ ساعات لإنجاز نفس المهمة، نجد أن كمال المجموعتان تنتهي في حدود الوقت المحدد لها.

**تعريف ادارة الوقت**

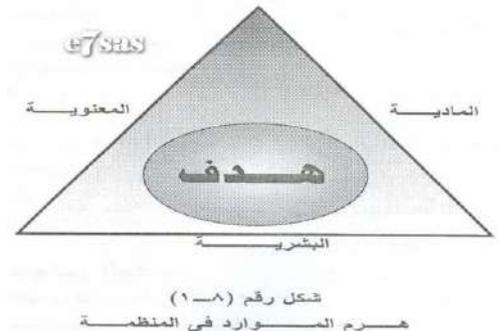
- ادارة الوقت هي تخطيط استخدام الوقت واساليبه بكفاءة وبفاعلية مع توجيه الجهود نحو زيادة الكفاءات والإنتاجية ورفع معدلات الأداء .
- فالوقت هو مورد من الموارد المتاحة للمدير وكما يخطط المدير للأساليب التي سيستخدم فيها موارد التنظيم من قوى بشرية ومعدات وسبولة نقدية وموارد رأسمالية فهو يخطط كذلك للوقت بتحديد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

**١- وضع الأهداف****لمعرفة كيفية قياس الوقت فإنه يتعين علينا تقسيمه الى مجموعتين :**

- ١- تتضمن المجموعة الأولى الوقت الذي تحدده تأثيرات وعوامل خارجية.
- ٢- وتتضمن المجموعة الثانية الوقت الذي تحدده أنت برقابتك 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 خطتك الزمنية وهذا يجعلك أقرب الى تحقيق الإنجاز بنجاح.
  - ويتجاهل 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 تتفق رصيدك من الوقت أولاً بأول، ولكن نجاحك الحقيقي في أن يكون العائد من هذا الإنفاق أعلى ما يمكن.

**٢- مشكلة الوقت**

- إن أحد طرق زيادة إنتاجية الوقت هي مباشرة عدة أنشطة مبدئية تحدث بشكل متكرر.
- فمثلا 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 واحدا من أهم موارد منظمتك. ويوضح الشكل التالي هرم الموارد في المنظمة.



- كما يجب عليك أن تتفق 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.

### ٣- أساليب إدارة الوقت

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

- ١- تحديد الأهداف اليومية.
- ٢- الواقعية.
- ٣- وضع الحدود الزمنية (التوقيينات النهائية).
- ٤- استخدام التليفون.
- ٥- كتابة الملاحظات.
- ٦- إسناد بعض الأعمال والمهام للآخرين.
- ٧- العمل في مجموعات زمنية
- ٨- السؤال قبل بدء العمل.
- ٩- التوجه بالسلوك.
- ١٠- التعلم من الخبرات السابقة والحالية عند الإدارة المستقبلية للوقت.
- ١١- التخطيط التفصيلي للغد.
- ١٢- التعلم من الخبرات السابقة.
- ١٣- السؤال عن استخدامات الوقت.

### ٣- أساليب ادارة الوقت

قاعدة باريتو ( قانون ٨٠/٢٠ )  
 80 % من وقتك يصرف على ٢٠ % من المهام أو الأشياء،  
 فما هي أعلى ٢٠ % من نشاطك؟

## ٣- أساليب إدارة الوقت - استخدم مصفوفة ايزنهاور

بدال من الاستسلام للمهام والاجتماعات، والمشكلات التي لا تنتهي. استقطع ١٠ 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، أو حياتك، أنت وأسرتك. لا بد من القيام بها بنفسك

□ الأمر الـ "غير هام": يقصد به فقط "الأقل أهمية وأضعف تأثيراً" على المدى البعيد. ولا مشكلة إن قام به شخص آخر نيابة عنك

□ الأمر الـ "عاجل": هو الذي لا يحتمل التأخير كالرد على الايميلات، 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. دوايت ايزنهاور

## صندوق ايزنهاور لادارة المهام

		e7sas	
		غير عاجل	عاجل
هام	افعله	<b>جدوله</b> ضع له وقتاً محدداً للتنفيذ مثل الاتصال بالعائلة والاصدقاء	<b>افعله</b> افعل ذلك "الآن" مثل كتابة المقال اليومي
	فوضه	<b>اتركه</b> انس امره مثل متابعة الشبكات الاجتماعية	<b>فوضه</b> فوضه لمن يمكنه ذلك مثل الرد على الايميلات والتعليقات
غير هام			

الامور الأكثر أهمية نادراً ما تكون عاجلة، والأمور العاجلة نادراً ما تكون أكثر أهمية.  
Dwight D. Eisenhower

مصفوفة ايزنهاور

e7sas

تم تطوير المصفوفة هذا لتوفير وقتك

هام	عاجل وهام	عاجل وغير هام	غير هام وغير عاجل
( مربع الأزمات )	( مربع الضيق )	( مربع المضياع )	( مربع الخداع )
خطب	قم به فوراً	تركه لاحقاً	فوض

عاجل

**٤- أفكار مفيدة لتوفير الوقت**

قد تساعد الأفكار التالية على توفير الوقت :

- ١- السعي لجدولة اللقاءات واجتماعات العمل في توقيتات محددة.
- ٢- إيجاد وحفظ نظام للفهرسة والملفات الشخصية.
- ٣- عدم الإجابة إلا على المكالمات التليفونية الضرورية فقط.
- ٤- عدم الاستغراق في الأوراق، والعمل على التخلص من النمر الورقي.
- ٥- تحديد الساعات الرئيسية اليومية التي تكون فيها الإنتاجية أعلى ما يمكن.
- ٦- السعي بشكل هادف إلى إنجاز عدة أنشطة أكثر من المتوقع.

**٥- تخفيض ضغوط الوقت**

- للتعامل مع الضغوط اليومية بشكل شخصي مثلما هو الحال في الحياة العملية، فإننا نكون بحاجة لاستخدام أساليب فعالة لإدارة الوقت.
- ويعد المستثمر الحر نموذجاً جيداً للشخص القادر على التركيز على التغيير، والتكيف مع البيئة الدائمة التغيير، وأن يكون منتجاً ويحصل على أفضل النتائج من خلال استخدام إدارة الوقت.
- كما أن الانشغال التام بمشكلات العمل اليومية سيحمل المستثمر الحر بضغوط كثيرة يمكنه التخلص منها بتطبيق مبادئ إدارة الوقت.

**٦- التحسينات التنظيمية**

- إن الوقت الذي نقضيه في التفكير في مستقبل منظماتنا يكون وقتاً منتجاً للغاية.
- وتقدم لك الأسئلة الرئيسية التالية فرصاً لتحسين منظماتك مستقبل منظماتك :
- ١- ما هي الاتجاهات الاقتصادية خلال السنوات الخمس القادمة التي قد تؤثر في أعمال منظماتك ؟
- ٢- ما هي المنتجات (سلباً أو خدمات) التي تخطط لتقديمها خلال السنوات الخمس القادمة ؟
- ٣- ما هي البحوث الجارية حالياً والتي قد تؤثر على أعمالك ؟
- ٤- ما هي آثار التكنولوجيا الحديثة على متطلباتك من العمالة خلال السنوات الخمس القادمة ؟
- ٥- ما هي طرق تغيير المنظمة خلال السنوات الخمس القادمة ؟

**٧- الاحتياجات الشخصية المستقبلية**

- ١- ما هي الطرق الجديدة لتقييم الأداء الشخصي؟
- ٢- كيف يمكن تحسين أداء الأشخاص الرئيسيين العاملين في المنظمة؟
- ٣- ما هي خطط تنمية المهارات الإدارية للعاملين بالمنظمة ؟
- ٤- من هم المسؤولون عن إعداد التغييرات التنظيمية المطلوبة مستقبلاً ؟
- ٥- ما هي عناصر برنامج التنمية الشخصي التي تساعد في الإعداد المستقبلي للمنظمة ؟

- ١- ما هي طرق تحسين التنظيم الحالي؟
- ٢- لماذا تعمل بعض وحدات المنظمة بشكل أكثر عن غيرها من الوحدات؟
- ٣- كيف يتم قياس الكفاءة والفعالية في الوحدات المختلفة بالمنظمة؟
- ٤- كيف يمكن قياس الأداء الكلي للمنظمة؟
- ٥- كيف يمكن تحسين الجانب المعنوي في المنظمة؟
- ٦- كيف يمكن تحسين الاتصالات الداخلية في المنظمة؟

## ٩- قائمة الأعمال

أشياء يتعين القيام بها : ..... التاريخ : .....

المهمة الرئيسية اليوم : .....

تحديد		
الاسم	العنوان	التليفون

الأولوية	الأعمال

## ١٠- خريطة الوقت

المهمة الرئيسية : ..... التاريخ : .....

اليوم : .....

الوقت	الهدف	النشاط	النتائج
: ٠٠			
: ٣٠			
: ٠٠			
: ٣٠			
: ٠٠			
: ٣٠			
: ٠٠			
: ٣٠			

**١١- استغلال الموارد المتاحة**

يجب على المديرين أن يستغلوا :

١. خبراتهم ومهاراتهم الشخصية.
٢. قدرات ومهارات ودافعية مرؤوسيه.
٣. الوقت كمورد مع باقي موارد الشركة .

**١٢- مضيعات الوقت**

- ١- الانشغال بأشياء غير مرتبطة بالعمل.
  - ٢- اللقاءات غير الضرورية وغير المخططة.
  - ٣- السماح بالمقاطعات.
  - ٤- عدم التنظيم.
  - ٥- عدم تفويض السلطة.
  - ٦- عدم الحزم.
  - ٧- الغياب أو التأخير.
- فإذا أمكن تخفيض هذه المضيعات باستخدام خريطة الوقت، فإن ذلك يعني زيادة كفاءة استخدامك للوقت.

**١٣- الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت**

- الخلط بين ترشيد الوقت وتوفيره .
- الاعتقاد بأن أداء القائد لجميع أعماله بنفسه يضمن ادائها بشكل أفضل .
- الاعتقاد بأن ادارة الوقت سبباً في ضياعه.
- اعطاء كافة الموضوعات نفس الأهمية .
- التأخير في اصدار القرارات بحجة تحسينها .
- الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج الى تخطيط
- غموض المسؤوليات .
- الاتصال غير الفعال .
- عدم القدرة على الرفض ( قول لا .)
- عدم اكمال المهام ( داء الفراشة .)
- حياتي سلسلة من الأزمات المتتالية، كيف أنظم وقتي؟ !
- لا أحتاج لكتابة أهدافي أو التخطيط على الورق، فأنا أعرف ماذا علي أن أعمل .
- الآخرين لا يسمحون لي بتنظيم الوقت

**أحسن إلى الناس تستبعد قلوبهم.. فطالما استعبد الإنسان إحسان**

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم ...

**E7sas**

## مهارات اتخاذ القرار في الاستثمار الحر

## قائمة المحتويات

١. المقدمة
٢. القدرة على صنع القرار
٣. اجراءات حل المشكلة
٤. مراحل صنع القرار
٥. صنع القرارات - الوقت
٦. الاسئلة والاجوبة

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 منطمتك .
- استخدم خبراتك السابقة كدليل للوصول إلى القرارات .
- ولكن تذكر أنه ال يوجد موقف اتخاذ قرار مشابه لآخر بشكل تام .وبالرغم من أن المشكلات قد تتشابه، فإن المواقف والعوامل الخارجية المؤثرة فيها تختلف.

١- القدرة على صناعة القرار

□ تزداد قدراتك على الإنجاز بزيادة خبراتك.

□ والإجابة على الأسئلة التالية ستزيد من قدراتك على اتخاذ القرارات :

١. كيف تحافظ على ثقتك بنفسك عند اتخاذك قرارا هاما؟
٢. هل هناك مواقف في السنة أشهر الماضية توضح قدرتك على اتخاذ القرارات الواقعية؟
٣. ما هي المخاوف أو جوانب الضعف التي تعترضك عند اتخاذ القرارات؟
٤. كيف تستخدم الابتكارية عند اتخاذ القرارات؟
٥. ما الذي تعلمته من أخطائك الماضية عند اتخاذ القرارات؟
٦. ما هي أساليبك في تأجيل اتخاذ القرارات؟
٧. هل تتجنب ما يظهر من مشكلات عند اتخاذ القرارات؟
٨. كيف تستجيب للتغيرات من حولك؟
٩. هل أنت مضطر عادة لاتخاذ القرارات؟
١٠. ما هو سلوكك بمجرد توصلك لقرار؟
١١. كيف تمارس الروح القيادية لتحقيق النتائج المرغوبة؟
١٢. كيف تستخدم مواردك البيئية لاتخاذ القرارات؟
١٣. 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، المومن 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 فسوف يمكنك اتخاذ هذه القرارات بنجاح وإن أحسنت التفكير فإن قراراتك تتمتع بقدر كبير من الإبداعية.

### مراحل عملية اتخاذ القرار

أولاً : تحديد المشكلة

ثانياً : جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

ثالثاً : تحديد البدائل أو الحلول الممكنة

رابعاً : تقييم البدائل المطروحة

خامساً : اختيار البديل الأنسب

سادساً : تنفيذ القرار ومتابعته

### ٢- 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 ال تكون المخاطرة معروفة بدقة.

□ وفيما يلي مجموعة من الأدلة الإرشادية لمساعدتك في صناعة القرار :

- ١ . حدد الحقائق المتعلقة بالمشكلة، دون خلط الآراء بالحقائق .
- ٢ . حدد تلك المجالات من المشكلة التي لا تكون معتمدة على الحقائق. فهذه المجالات هي التي تحتاج منك الى استخدام المنطق والبدئية للوصول الى قرار.
- ٣ . تجنب القرارات الرئيسية التي من شأنها إحداث تغيير في الشكل التنظيمي لمنظمتك لأنها تستغرق فترة زمنية طويلة .
- ٤ . تحمل قدرا معقولا من المخاطرة طالما كنت في ظروف عدم التأكد .
- ٥ . نفذ القرارات على أساس المحاولة .
- ٦ . في بعض الظروف قد يفضل الاستمرار على أوضاع قائمة بنجاح في الماضي .
- ٧ . على الرغم من أن القرار ال يكون هو أفضل المتاح، إلا أنه قد يؤدي الى نتائج بالغة النجاح.

## ٣- 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 .
- ت- الإلمام بالمشكلة بشكل عام .
- ث- تحديد الحقائق الرئيسية المتعلقة بها .
- ج- البحث عن الأسباب المحتملة للمشكلة .
- ح- تجميع الحلول الممكنة للمشكلة .
- خ- اختيار أفضل الحلول .
- د- تنفيذ الحل .
- ذ- التأكد من سلامة الحل .

□ وتتسم هذه الطريقة بالمنطقية والحساسية لحل معظم مشكلات الأعمال ، إلا أنها مع ذلك ال تضمن تنفيذ الحل ، الذي يحتاج الى السلطة والقيادة لضمان تنفيذه بنجاح

## ٤- 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 ال تضيف الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة .

## المعنى المشكلة عند الصينيين هو :

- الفرصة! # فرصة.. لماذا ؟
- إيجاد حل جديد وعدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة .
- اكتشاف قدرات فكرية وطاقات عملية .
- استمرارية البحث عن برامج وآليات جديدة وإبداعية .
- تحافظ على وحدة المجموعة وتزيد من ثباتها مما يعزز روح الفريق الواحد .

## □ الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هو نوع المشكلة؟
- كيف نشأت هذه المشكلة؟ وما هي أسباب أو مسببات المشكلة؟
- ما هي النقاط الأساسية أو الجوهرية في المشكلة؟
- متى يجب أن تحل المشكلة؟
- لماذا نريد أن نحل المشكلة؟
- ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها؟

## □ ادراك 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 ادنى مما هو ممكن .

أن الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة قد اصبحت الآن احسن مما كانت عليه وقت وضع الخطة

## • كيف تدرك المشكلة ؟

- ١ . بالمقارنة مع التاريخ السابق .
- ٢ . بالمقارنة مع مجموعات متشابهة .
- ٣ . من خلال النقد الخارجي .
- ٤ . بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها

## ما هي أنواع المواقف التي تمثلها المشكلة؟

- ١ . قصور أو نقص في الأداء .
- ٢ . وجود فرص لتحسين الأداء

ما هي أنواع المشاكل الإدارية التي يواجهها المدير؟

١. مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة .
٢. مشاكل غير محددة او ذات هياكل غير واضحة .
٣. مشاكل تمثل ازمات.

ما هي أنواع المشاكل الإدارية التي يواجهها المدير؟

١. مشاكل غير محددة او ذات هياكل غير واضحة .

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

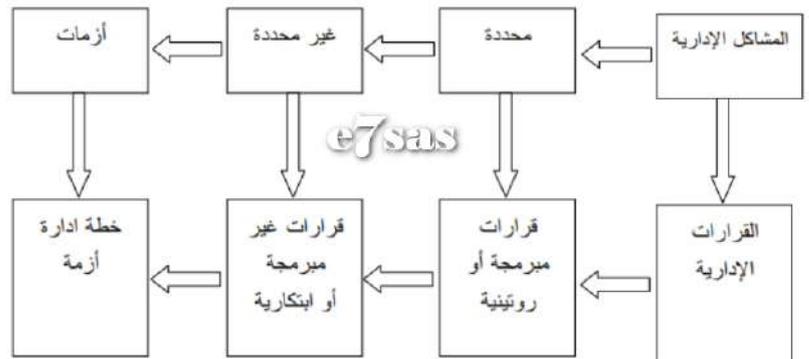
٢. مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة

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

٣. مشاكل تمثل ازمات .وهي امر غير متوقع «مفاجئ

« ،ويمكن ان تتطور الى كارثة اذا لم تحل بسرعة وبصورة مناسبة ويحتاج المدير الى نظم معلومات التي تمت الانذار المبكر كما يحتاج الى وجود خطط لإدارة الأزمات.

العلاقة بين أنواع المشاكل الإدارية والقرارات الإدارية



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

**يجب مراعاة أمرين هاميين**

اولا :الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار .

ثانيا: أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان

**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، لان 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 :**

١. الاعتماد على المشاعر دون الحقائق .
٢. القفز مباشرة إلى الأسباب والحلول .
٣. الاختلاف حول معيار الأداء القياسي : ومن أسباب ذلك غياب التخطيط أو ضعفه .
٤. التركيز على الأسباب الخارجية فقط .
٥. إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل.

**أساليب تحديد المشكلة**

١. أسلوب كبنر- تريجو .
٢. أسلوب تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة.

**١. أسلوب كبنر- تريجو .**

- ✓ ماهي المشكلة ؟
- ✓ أين المشكلة ؟
- ✓ ماهي السمات المميزة للمشكلة ؟
- ✓ ماذا ومن تعني المشكلة ؟
- ✓ متى حدثت / تحدث 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 ؟

**٢. 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 وتحليله**

- 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 وملابسات ودراساتها،
- ويتوقف نجاحه في اتخاذ القرارات على دقته في هذه الدراسة،
- وتحديد المصادر التي يمكن استيفائها منها، وإذا اتضح له بعد جمع غموضا في نقطة ما أو عدم اكتمال للمعلومات المعلومات أن هناك 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 "

**ثالثا: 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،
- ويقدر أهمية المشكلة بقدر أهمية التنقيب عن عدد أكبر من البدائل،
- ومن الصعب على المدير أو صانع القرار أن يكون عالما بكل الحلول،
- فإن الإداري الناجح يعتمد على معلومات الآخرين وخبراتهم لمعرفة معظم البدائل الممكنة وذلك عن طريق إجراء المناقشات وعقد الاجتماعات.

**١- 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 القصف الذهني، والعصف الذهني، والمفكرة، وإمطار الدماغ، وتوليد الأفكار، وتدفق الأفكار.»

**مبادئ وقواعد العصف الذهني :**

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

**المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني :**

- ١- طرح وشرح وتعرف المشكلة .
- ٢- بلورة المشكلة وإعادة صياغتها .
- ٣- الإثارة الحرة للأفكار .
- ٤- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها .
- ٥- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ .

**العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني :**

- ١- أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة .
- ٢- يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها .
- ٣- التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني (تجنب النقد، والترحيب بالكم والنوع .)
- ٤- يجب اتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة .
- ٥- إيمان المسئول عن الجلسة بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية .
- ٦- أن يفصل المسئول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقييمها .
- ٧- تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين .
- ٨- يجب أن تستمر جلسة العصف الذهني وعملية توليد الأفكار حتى يجف سيل الأفكار .
- ٩- يجب أن يكون عدد المجموعات من ٦ - ١٢ شخصاً .
- ١٠- ضرورة التمهيد لجلسات العصف الذهني وعقد جلسات لإزالة الحواجز بين المشاركين

**٢- طريقة الدمج «طريقة العالقات القسرية»**

تعتمد هذه الطريقة على الدمج بين شيئين أو كلمتين . وغالبا لا يكون هناك عالقة واضحة تربط بينهما، ونتيجة لعملية الدمج هذه تظهر لنا أفكار جديدة " .

مثال على طريقة الدمج ( كتاب "الأفكار: مصباح ) "

**الإفكار :**

- 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 ، ومشاركة ضغوط الاسرة
اللون الاصفر	الوقت ، ومعرفة حقيقة المشاعر
الجانب المسطح	الانشطة اليومية
الجوانب ٦	الميزانية - الدروس اليومية - تحسين الالتزام - الجد - البداية - التواصل
الممسحة	العفو ، والنسيان
المال	أنفق كثيراً ، تحتاج مزيد من الميزانية ، ابحث عن عمل
الفخر والاعتزاز	نظرة للزوج
الخشب	الشعور بالقرب والسكينة
القيادة	تصر على القيادة ، الضغط كسر للزوج
كتابة	ارسل ملاحظة للزوج

مثال اخر: الكرسي، لمبة كهربائية

كرسي على شكل لمبة .

كرسي سمكة ارفع .

كرسي زجاجي

**SCAMPER -٣**

- تهدف طريقة سكامبر إلى الوصول إلى الأفكار الإبداعية ،وتعتمد هذه الطريقة على تحويل ومعالجة الأفكار المعروفة إلى أفكار جديدة .
- Substutute بدل
- ما الذي يمكن استخدامه بدل...؟
- ادمج-أضف Combine
- 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؟
- Modify or Magnify أكبر- غير
- ما الشيء الذي يمكنني تغييره؟ ما الشيء الذي يمكن تكبيره وتوسيعه؟
- الاستخدام في مكان آخر ▪ Put to use other
- كيف يمكن استخدام هذا الشيء مكان شيء آخر؟
- ما الاستعمالات الأخرى لهذه الفكرة؟
- Eliminate or Minify صغر - احذف
- ماذا يحدث إذا صغرت هذا الشيء؟
- ما الأشياء التي يمكن حذفها؟
- Rearrange or Reverse اعكس - قلب - رتب
- ماذا يحدث إذا قلبنا هذه الفكرة؟
- كيف يمكنني إعادة ترتيب هذه الأفكار؟
- ما الأشياء التي استطيع عكسها؟

#### ٤- العكس- النقيض

- أداة جيدة لتحسين اداء المنهج عن طريق استخدام مجموعة من نقيض الأسئلة المراد السؤال عنها .
- كيف يمكن ان اقلل من رضاء العملاء؟

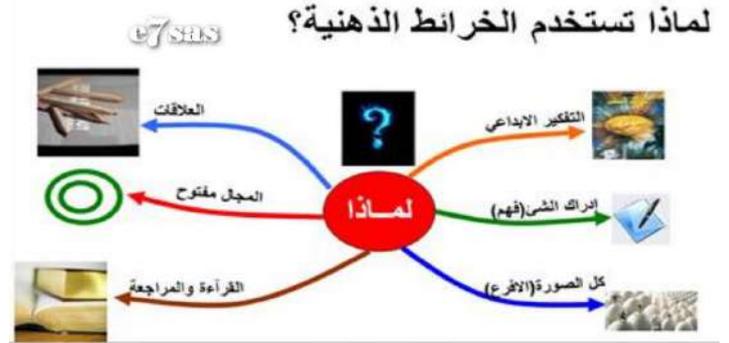
#### الإجابة على الأسئلة التالية سوف توضح :

- ١- عدم الرد على التليفون عند اتصال العميل؟
- ٢- عدم الرجوع الى المكالمات؟
- ٣- وجود اشخاص ليس لديهم معلومات او معرفة عن المنتج؟
- ٤- استخدام موظفين سلط اللسان «وقح»؟

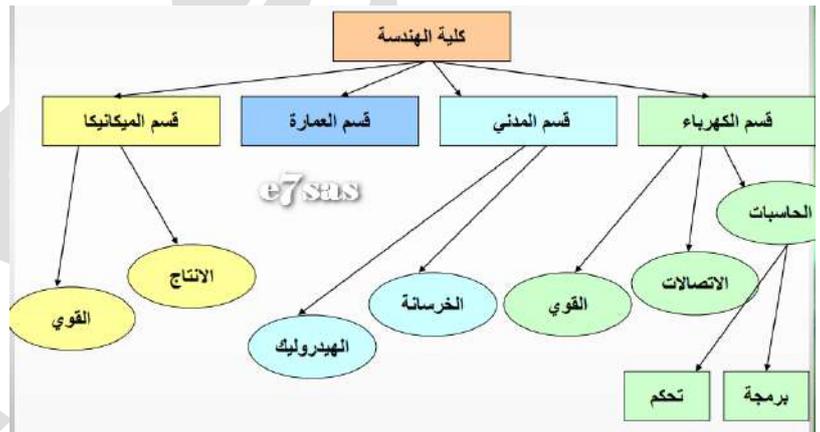
**ما هي الخرائط الذهنية؟**

ادارة تساعد على التفكير والتعلم والتذكر وايجاد البدائل

**٥- الخريطة الذهنية**



أمثلة 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 ٧ - ١

□ وبمجرد توفيرها يمكنك تحليل بدائل الحل على ضوء المزايا والعيوب والنتائج المحتملة

جدول رقم (٧-١)

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 (٧-٢) 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

تقييم البدائل المتاحة

- لا بد من تضييق البدائل في أقل عدد ممكن،
- فتحذف البدائل غير ممكنة التطبيق، أو التي لا تتفق مع إمكانيات المنظمة .
- فالعقل البشري لا يستطيع أن يستوعب أكثر من ٦ إلى ٧ 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 **رفضاً** 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:-**

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

تقييم البدائل المتاحة – الطرق العلمية لتقييم البدائل

- ١- قائمة المزايا والعيوب .
- ٢- الأوزان المرجحة .
- ٣- تحليل التعادل .
- ٤- شجرة القرارات .
- ٥- البرمجة الخطية .
- ٦- التحليل الحدي .
- ٧- تحليل الشبكات الطرق العلمية لتقييم البدائل
- ٨- كيفية صنع القرار – تقييم البدائل المتاحة لتقييم البدائل المتاحة – الطرق العلمية لتقييم البدائل

### تصنيف المعايير CARTS

- التكلفة Cost المرتبطة بالخيار المطروح
- درجة القبول Acceptance أو الرفض للخيار المطروح
- المصادر Resources المطلوبة لتنفيذ الخيار
- الوقت Time المطلوب لحل المشكلة وللتنفيذ
- المكان Space ويمثل جغرافية الخيار المطروح
- وتفيدك المعايير التالية في اختبار مدى منفعة الحل المقترح



### كيفية صنع القرارات اختيار البديل الانسب (اتخاذ القرار):

صعوبة الاختيار ( حالات ) :



## g-Multi 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 الحلول 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 اليها
- . 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 ، والامر هنا متوقف على اتخاذ التصرف المناسب في الوقت المناسب وهذا يتيح لك قدرا 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 الاتخاذ 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 البد من إقناع الآخرين بصحة القرار حتى يتفهموا القرار ويقتنعوا به،
- لان تطبيق القرار ما هو الحصيلة 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.

### ٥- 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،
- الا أنه كلما تم إعطاء العناية الكافية لكل خطوة من هذه الخطوات كلما زادت درجة التأكد من فعالية القرار المتخذ.

**لسانك موقفك فلا تهنه ولا تكثر في وعد لا تستطيع الوفاء به أو**

**وعيد لا يجد ما يدعمه في قدرتك**

سبحان الله ويحمده ، سبحان الله العظيم ...

**E7sas**

## دراسة الجدوى للمشروع الصغير

### قائمة المحتويات

- ١- مقدمة
- ٢- لماذا دراسة الجدوى
- ٣- مراحل دراسة المشروع
- ٤- اسباب عدم نجاح أي مشروع
- ٥- فكرة المشروع
- ٦- مصادر جمع الافكار
- ٧- اعداد دراسة الجدوى
- ٨- الاسئلة والاجوبة

### 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 مشروعك الصغير 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

١. مرحلة تحديد أو تشخيص المشروع (الأفكار).
٢. مرحلة إعداد أو صياغة المشروع (دراسة الجدوى).
٣. مرحلة تقييم المشروع (تقييم دراسة الجدوى للتوصل إلى قرار).
٤. مرحلة التنفيذ أو الاستثمار (إقامة المشروع).
٥. 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.

#### ١- 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.

أولا : عندك هواية ؟ حولها إلى مشروع.

ثانيا : هل تبحث عن منتج أو خدمة ولم تجدها في بلدك؟ حاول توفير ما كنت تحتاجه ولا تجده.

ثالثا : فتنش عن المشاكل. وابتحث عن الحلول بطريقتك.

رابعا : ابتكر فكرة جديدة.

خامسا : قدم عملا مفيدا.

سادسا : ابدأ من حيث انتهى الآخرون.

سابعا : ابحت عن الأسواق الناشئة.

ثامنا : نفذ فكرة قديمة بأسلوب جديد.

تاسعا : ادخل تحسينات على ما يقدمه الآخرون.

عاشرا : ابتكر أفكارا جديدة.

### مصادر لجمع الأفكار

١. شبكة الإنترنت
٢. الزيارات الشخصية
٣. تحدث إلى العملاء
٤. إعلانات المنافس
٥. الخطب والعروض
٦. معارض البيع والعرض

### المصادر المكتوبة :

٧. الصحف المحلية والمحلات التجارية
٨. النشرات التسويقية والإعلانية
٩. النشرات العامة المتعلقة بالنشاط
١٠. نشرات الاتحادات التجارية والصناعية
١١. الأبحاث الصناعية والمسح الصناعي.
١٢. التقارير السنوية .
١٣. قواعد البيانات الآلية (على الكمبيوتر)
١٤. 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 وذلك 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 :

١. أهداف صاحب المشروع وشخصيته
٢. دراسة السوق - الدراسة الاقتصادية
٣. الدراسة الفنية والتنفيذية للمشروع
٤. الدراسة المالية للمشروع
٥. القرار النهائي أو النتائج والتوصيات الخاصة بالمشروع

**أولاً : أهداف صاحب المشروع وشخصيته :****الاهداف**

على صاحب المشروع أن يحدد أهدافه وتصوراته 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 لطرز وتصميم المنزل (كبير أو صغير، طابق أو طابقين، عدد الغرف .. الخ) 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 :

١- الابتكار : وسيلة لعمل شيء يحمل بصمتهم، منتج مبتكر، خدمة جديدة، أو ابتكار طريقة جديدة لإدارة المبيعات أو التعامل مع العملاء.

٢- التحكم : الرغبة في المزيد من التحكم في تطبيق الأفكار، التحكم في ساعات العمل، أو في ظروفه، كمية الإنتاج، ونوعه... إلخ.

٣- التحدي : مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المشروع دون تردد أو تراجع.

٤- المال : كسب مزيد من المال وتخيره لتوسيع المشروع وتطويره.

ولتحديد الأهداف الشخصية يمكن الاستعانة بورقة العمل (١) :

الأهداف	مهم بشدة	مهم نوعاً ما	ليس مهماً إلى حد ما	ليس مهماً أبداً
<b>الابتكار :</b>				
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 :				
<b>التحكم في :</b>				
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
				اشياء اخرى :
<b>التحدي :</b>				
				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
				اشياء اخرى :
<b>الاهداف المالية :</b>				
				الدخل المطلوب حاليا
				الدخل المطلوب تحقيقه خلال سنة
				الدخل المطلوب تحقيقه خلال ٥ سنوات
				الدخل المطلوب تحقيقه خلال ١٠ سنوات

## ٢. 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 تتفق رصيدك من الوقت أولا بأول. ولكن نجاحك الحقيقي في أن يكون العائد من هذا الإنفاق أعلى ما يمكن.
- تعد دراسة السوق النقطة الأساسية لتوضيح إمكانية نجاح أي مشروع (تجاريا صناعيا أو خدميا) 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

الممارسات 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..). وأيضا 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 تخطط منافستها على أساس السعر.

يمكن الاستعانة بورقة العمل (٢) لتحديد نقاط القوى لدى المنافسين المباشرين والمنافسين المستقبليين.

نوع المنافسين	نقاط قوة المنافسين	نقاط قوتي
المنافسون المباشرون		
المنافسون المستقبليين		

**الموردين :**

إذا فتحت متجرا 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 تبيع 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 (٣) لعمل موازنة بين الموردین.

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

### ٣. دراسة الفنية

- تهتم 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 مهمة مثل :

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

**٤. دراسة المالية****□ تكاليف المشروع الكلية (لدورة إنتاجية كاملة) وهي تشمل :**

١. مصاريف قبل التشغيل.
٢. الأصول الثابتة.
٣. التكاليف التشغيلية (لدورة إنتاجية واحدة) وتتضمن :
  - التكاليف التشغيلية الثابتة.
  - التكاليف الثابتة.
  - التكاليف التشغيلية المتغيرة.

**١. 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 لابد للمنشأة من تخطيها؟
- ما هي المهام المحددة التي ينبغي إتمامها؟

**٢. 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 جدا 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.

**٣. التأمين :**

- تتبع 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 :
  ١. الرعاية والعهددة والرقابة
  ٢. كسور الزجاج واللوحات الاعلانية
  ٣. مسؤوليات العمل
  ٤. تعويضات عمال
  ٥. الحرائق وعطب المباني
  ٦. التأمين الوقائي
  ٧. تغطية الاليات / السيارات
  ٨. موقوفات العمل
  ٩. مسؤوليات المنتج
  ١٠. فقدان لمحتويات المباني أو سرقتها

**٤. 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).

**٥. التمويل :**

ينقسم التمويل إلى قسمين :

**١- تمويل الدين :**

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

**٢- تمويل الاستثمار :**

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

**إن تلك الانتصارات الصغيرة ، والتي لا يتذكرها سواك ، وحدها ما تُبقيك قوياً أمام كل ما يسيء إليك .**

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم ...

e7sas

## شريان الحياة للمشروع الصغير

قائمة المحتويات

- (١) المقدمة
- (٢) الخطة التسويقية
- (٣) المستهلك
- (٤) الخدمة
- (٥) أساليب العلمية لتحديد الهدف التسويقي
- (٦) الاعلان
- (٧) الاسئلة والاجوبة

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

- لاشك أنك قد قمت عند بدء مشروعك الخاص بوضع خطة العمل التي توضح لك إلى أين تريد أن تذهب وكيف يمكنك الوصول إلى بغيتك .
- وبالمثل فإننا حين نهتم بوضع خطتنا التسويقية فإننا نركز على تحسين قدرة رجل الاعمال الصغيرة في ادارة مشروعه بكفاءة أعلى ، فضلا عن استثمار معظم الفرص التي قد تتاح له ومن ثم فحين يتم الانتهاء من وضع الخطة التسويقية ، فلا بد أن يعني ذلك بالنسبة للمستثمر ما يلي :
١. القدرة على توصيف مشروعه الاستثماري
  ٢. القدرة على توصيف عملائه ، وما الذي يستطيع تلبية من احتياجاتهم .
  ٣. القدرة على تعريف سوقه على ضوء الاعتبارات الجغرافية والاعتبارات السكانية
  ٤. القدرة على تحليل نقاط القوة والضعف الخاصة به ، وتلك الخاصة بمنافسيه .
  ٥. القدرة على وضع تنبؤات وأهداف بيعية واقعية .
  ٦. القدرة على وضع خطة المبيعات
  ٧. القدرة على صياغة الاستراتيجية والترويجية والاعلانية

**المستهلك**

- علينا في البداية أن ندرك أنه يستحيل أن يوجد مشروع ما - كبيرا كان أو صغيرا - بدون أن يكون له المستهلك الخاص به
- بل إنه في ظل المنافسة الحادة التي تسود أسواق اليوم ، فإنه يتعين على جميع مشروعات الأعمال أن تفكر بنفس تفكير المستهلك .
- فعلى سبيل المثال، فإن إقامة استراحة على الطريق السريع ال تعنى أنها مجرد مكان يبتاع منه المسافرون الطعام، بل إنها ستختلف حسب فئة المستهلكين المخصصة لهم

**الخدمة**

- الخدمة هي كل شيء
- إن أحد أسهل السبل لزيادة المبيعات هو أن توفر خدمة أفضل مما يقدمه المنافسون. وقد يتمثل ذلك في السرعة التي يتم بها تلبية طلبات العملاء دون انتظار ممل
- وتشير الكثير من الدراسات إلى أن :
  - أ - ٤ % فقط من العملاء غير الراضين هم فقط من يقدمون شكاوهم ، في حين لا يعبر ٩٦ % الآخرين عن هذه الشكاوى.
  - ب - أن العميل غير الراضي ينقل - في العادة - تجربته السالبة إلى نحو ١٣ عميل آخر .. وهذا يعنى تكلفة ال حصر لها العادة تحسين الصورة الذهنية للمشروع لدى العملاء
  - ج - أن ٥ % فقط زيادة في مستوى رضاء العملاء ، سوف تترجم في النهاية إلى زيادة قد تصل إلى ٨٠ % في أرباح المشروع.
  - د - أن شكاوى العملاء الشائعة تتمثل في:
    - إنهم لا يستمعون إلى إن مستوى الجودة منخفض
    - ولا توجد خدمات إصلاح
    - إن الخدمة بطيئة
    - إنه اختيار سيء
    - إن العاملين لا يباليون ولا يقدمون لنا الرعاية الكافية
    - إن تكاليفهم مبالغ فيها
    - لا يتم إنجاز العمل في الوقت المحدد . ... إلخ

**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 تبعا 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 المغرى" على منتج ما.
- وبمجرد أن نقوم بتصنيف الحاجات التي يحاول المشروع أن يلبئها ، فأنا نتجه - عادة - إلى تحديد السوق المستهدف الذى نتجه للبيع اليه، ويقصد به أولئك الأفراد الذين يحتمل أن يحتاجوا أو يرغبوا في الحصول على السلعة أو الخدمة التي ينتجها المشروع .
- ويكمن مفتاح النجاح التسويقي في التوجيه المباشر للجهود التسويقية، وكذلك منتجات المشروع من السلع والخدمات إلى القسم التسويقي المستهدف. وبهذه الطريقة فان المشروع لن يفقد نفقاته التسويقية

**تجزئة السوق****المقصود بتجزئة السوق**

تجزئته إلى أجزاء صغيرة. وبمعنى آخر فإنه يمكن تجميع الأنواع المختلفة للعملاء في مجموعات تبعا 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 مثلا 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 أيضا. 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 تماما 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 أيضا الاستعانة بالدعم والخبرات التي تتيحها له مكاتب الدعم المحلية، وغرف التجارة، ومراكز المعلومات.
- كما يتعين عليه الاطلاع على المجالات والجرائد 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 ( الدراسة 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 فإنه 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 تبني المنتج لعملائها عند نفس نقطة السعر التي يبيع بها الآخرون.
- لذا فإن الأمر يفرض على صاحب المشروع أن يدرس -جيذا- جوانب القوة والضعف الخاصة بمشروعه، وتلك الخاصة بالمنافسين. أن نكون أو لا نكون
- في بعض الأحيان نتاح 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 سيتقاضاه 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، وفررة العمالة .. الخ.

**الدخول إلى السوق**

- |                               |                  |
|-------------------------------|------------------|
| ▪ المبيعات                    | ▪ البيع المباشر  |
| ▪ البيع الناجح                | ▪ الوسطاء        |
| ▪ أدوات البيع .ترويج المبيعات | ▪ الصورة الذهنية |

الإعلان

- يعد الإعلان وسيلة اتصال قوية موجهة من المشروع لعملائه الحاليين والمرتقبين بقصد زيادة مبيعات المشروع.
- وسائل الإعلان :

- |                |                    |
|----------------|--------------------|
| ١. الجرائد     | ٦. اعلانات الطرق   |
| ٢. المجلات     | ٧. الملصقات        |
| ٣. الراديو     | ٨. الصفحات الصفراء |
| ٤. التلفزيون   | ٩. البريد المباشر  |
| ٥. نوافذ العرض | ١٠. 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 تصنيفا للعملاء الذين يصل إليهم الإعلان على أساس الجنس، السن، الدخل، التعليم .. إلخ.

موازنة الإعلان

- هناك معدلات أساسية لمساعدة رجل الأعمال لتخطيط موازنته الإعلانية وذلك اعتمادا على مجال العمل الذي يوجد به.
- وبشكل عام فإن المعلنين الصناعيين ينفقون نحو ٥.٠% إلى ١% من صافي مبيعاتهم على إعلاناتهم، بينما تنفق المشروعات الاستهلاكية نحو ٣% من صافي المبيعات.
- ومن الممكن أن يتفق صاحب المشروع الصغير على أن ينفذ إعلاناته بشكل مشترك مع زملائه أو جيرانه في نفس الصناعة. ومن الممكن أيضا 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 أيضا 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 (١) : التنبؤ بمبيعات الصناعة

الخطوة (٢) : التنبؤ بمبيعاتك

الخطوة (٣) : التنبؤ بالعوائد

الخطوة (٤) : التنبؤ بتكاليف الخطة التسويقية

**دور الانترنت في نجاح المشاريع الصغيرة**

- يمكن الاعتماد على الانترنت في عملية التسويق والترويج للمشاريع الصغيرة.
- فلو افترضنا انك 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 والبدء 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 ايضا على "تويتر" فهو من اكثر المواقع التي تمتلك زوار ويمكن الترويج عليها بسهولة.
- وايضا 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 جيدا بارد على كافة الاسئلة التي توجه اليك من قبل الزوار والمعجبين على صفحاتك الالكترونية.
- لا تقل ل احد "شرفنا في المحل وسنتفق علي السعر" بل يجب ان يكون السعر واضح ومحدد.
- قم بتصوير الموديلات بكاميرا عالية الجودة، وان استطعت الحصول على صور خاصة بالشركة المنتجة يكون افضل.
- 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**

- ٩٠% من المشاريع الصغيرة مصيرها الفشل بسبب ضعف التسويق.
- كشف المشاركون في الملتقى والمعرض الوطني الثالث للأسر المنتجة "صنع في السعودية" عن أن ٩٠% من رواد الأعمال وملاك المشروعات الصغيرة يخرجون من السوق بعد أقل من ٣ سنوات من بداية مشاريعهم، نتيجة الأخطاء الإدارية وأهمها التسويق.
- مشددين على أهمية تنويع السوق وتعزيز قدراته، منوهين بضرورة تطوير قدرات أكثر من (٢٥) ألف أسرة منتجة سعودية في جميع مدن ومناطق المملكة في ظل توقعات بأن يتجاوز عائد القيمة المضافة لمشاريع الأسر المنتجة ما نسبته ٥٠% 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 بتوقعيات 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.

**الأصدقاء هم الأوطان الصغيرة ، الوجه الثاني للحب ، الحب الذي لا يتغير**

سبحان الله ويحمده ، سبحان الله العظيم ...

e7sas

آي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تساعد تلك المشروعات في التمويل والتسويق لمنتجاتها.

تقديم المساعدات للعاملين واصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات.

تساعد في عملية خلق وتطوير رواد الأعمال.

تساعد في الحد من المنافسة في السوق.

**نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية التحتية يمثل:**

معوقات على المستوى الكلي.

معوقات على المستوى الجزئي.

معوقات على مستوى البيئة الداخلية.

معوقات داعمة للمشروعات الصغيرة.

**من المخاطر التي تهدد المشروعات الصغيرة طبقا ل W.Gibb Dyer :**

عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي.

ادعاء اسباب خارجية للفشل.

عدم القدرة على توفير رأس المال.

عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع.

**يمكن تقليل معدلات فشل المشروعات الصغيرة من خلال:**

تخفيض معدلات الفائدة.

زيادة معدلات الفائدة.

زيادة اجراءات منح القروض والمنح للمشروعات الصغيرة.

زيادة المنافسة بين المشروعات.



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 عن مستوى اجور تنافسي.

توافر مستوى تكنولوجيا مرتفع.

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 أكثر جاذبية للمبدعين.

لأنه المشروع الصغير أكثر جاذبية للمستثمرين.

لأنه المشروع الصغير أكبر تكلفة إنتاجية.

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

كلما زاد حجم المنظمة كلما كان ذلك أفضل.

المنظمات الصغيرة تستطيع أن تحقق مزايا اقتصادية تنافسية.

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

نمو القطاع الصناعي بمعدلات كبيرة على حساب قطاع الخدمات والمقاولات.

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

صغر رأس المال المطلوب للمشروع.

الاعتماد على تكنولوجيا ذات مستوى عالي ومرتفعة التكلفة.

الحاجة إلى ضخامة المخزون والاصول الثابتة.

ربحية المشروعات في قطاع الصناعة أكبر من القطاع الخدمي.



**أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق ببيئة أعمال المشروعات الصغيرة:**

حرية انتقال السلع والأفراد والخدمات والأموال فتح باب المنافسة على مصراعيه بين المشروعات.

الاستجابات السريعة لفرص الاستثمار يمكن تحقيقها من خلال المشروعات الصغيرة.

المنافسة القاتلة ستكون ذات آثار سلبية على المنشآت الصغيرة في السوق.

ميل منظمات الأعمال الصغيرة الى التجمع والتكامل الجماعي يتيح لها الحصول على قوة تفاوضية.

**أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق ببيئة أعمال المشروعات الصغيرة:**

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

تضالت أهمية وجود المكاتب، والمديرين والموظفين.

زاد استخدام التدرج الهرمي في الشركات.

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

**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 المستقاة في رفع مستوى الجودة.

**من خصائص المستثمر الصغير كمنجز للأعمال:**

ينتهاز الفرصة في كل وقت ومكان.

يهتم المستثمر الناجح - تماما - بحاجات ورغبات العملاء.

يبنى المستثمر علاقة وطيدة مع عملائه.

يتوقع المشكلات قبل حدوثها.



**أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق قدرة ومهارة المستثمر الصغير:**

الربحية تضمن موقفا صحيا للتدفق النقدي في المشروع الصغير.

أهميته التخطيط المالي تزداد في مراحل النمو السريع للمشروع.

يركز المستثمر على ايجاد التوازن المناسب بين المتحصلات، ونمو الأعمال.

فيجب أن يكون متوسط فترة الائتمان بالنسبة للمستثمر هو ٩٠ يوم.

**تعرف عملية بناء وتنمية الاتصالات سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية في المشروع الصغير:**

شبكة الأعمال.

مراقبة المخزون.

إدارة التدفق النقدي.

التخطيط الإستراتيجي.

**يعمل..... على تحديد جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع الصغير.**

شبكة الأعمال.

مراقبة المخزون.

إدارة التدفق النقدي.

التخطيط الإستراتيجي.

**يساهم..... في تحديد أهداف المشروع الصغير الجديدة، والرؤية الخاصة به.**

شبكة الأعمال.

مراقبة المخزون.

إدارة التدفق النقدي.

التخطيط الإستراتيجي.



**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.

يتمثل أحد أسباب فشل المشروعات الصغيرة في.....

انتاج منتجات مرتفعة الجودة.

نقص النظام المناسب لإمساك الدفاتر.

بناء علاقة وطيدة مع شريحة من العملاء.

نقص تكلفة انتاج المنتجات.

**أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالمهارة التسويقية داخل المشروع الصغير:**

القدرة على وضع المنتج في موقعه التنافسي بالسوق.

التسعير الكفء لوحدة المنتج.

صياغة الخطة الإستراتيجية للشركة.

التخطيط التسويقي وبحوث السوق

**يتوقف جزء كبير من نجاح المستثمر على قدرته على التخلص من..... في المشروع الصغير.**

المنتجات المبتكرة.

الافكار غير تقليدية.

الأعمال الروتينية.

التخطيط الاستراتيجي.



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 إلى الاستقرار والامن الوظيفي.

**العملية التي يستطيع من خلالها المشروع الصغير أو المتوسط توجيه امكاناته الداخلية والخارجية لتنفيذ رسالته المحددة بنجاح تعبر عن .....**

التخطيط داخل المشروع الصغير.

التنوع المنتجات في المشروع الصغير.

مدى توافر معلومات داخل المشروع الصغير.

ترويج منتجات المشروع الصغير.

**لابد من صياغة استراتيجية للمشروع الصغير بسبب:**

أن موارده المحدودة تجعله لا يتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة.

الحاجة إلى السيطرة على الأسواق.

الاتجاه للمنافسة مع الشركات الكبرى.

التوسع عن طريق اختراق الأسواق.

**يعد من ضمن الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في المشروع الصغير:**

التنظيم.

مراجعة الموقف.

صياغة الأهداف التسويقية.

جمع البيانات والمعلومات.



**تفديد القارات ..... في استقرار الهيكل التنظيمي.**

الاستراتيجية.

الادارية.

التشغيلية.

الفنية.

**تحدد القارات ..... مستوى المخرجات.**

الاستراتيجية.

الادارية.

التشغيلية.

المركزية.

**يتم التعرف على مجال الأعمال الذي يتواجد فيه المشروع الصغير من خلال:**

صياغة الرسالة.

تحديد الاهداف.

اختيار الاستراتيجية.

التعرف على الخريطة الاستراتيجية.

**تزود المنشأة الصغيرة بأداة قوية لتحديد المنافسة في قطاع محدد من خلال:**

صياغة الرسالة.

تحديد الاهداف.

اختيار الاستراتيجية.

التعرف على الخريطة الاستراتيجية.



## أي من العبارات الأتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة:

يفضل للمشروع الصغيرة والمتوسطة التركيز على التخطيط قصير ومتوسط الاجل.  
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.

يسعى المشروع الصغير الذي يستهدف ..... إلى تقليل الفاقد، وزيادة الإنتاجية.

المنافسة السعرية.

المنافسة على الجودة.

المنافسة على تشكيلة المنتجات.

المنافسة على سرعة تقديم الخدمة.

### الجودة داخل المشروع الصغير يجب أن تركز على:

تقليل عيوب المنتج في المرتبة الأولى.

تطوير مستويات الجودة بشكل مؤقت.

أنها تحدد من جانب المستهلك.

مواجهة مستويات الجودة التي يفرضها الآخرون عليه فقط.

### المستثمر الذي يخلق أفضل الصور، فهو يفهم أغراضها يعتبر:

المستثمر المبدع والمتحمل للمخاطر.

المستثمر المدير أو المنسق.

المستثمر التقليدي.

المستثمر المقامر.



يفترض مدخل ..... أن المستثمر الصغير توجد لديه خصائص معينة تقوده  
لاختيار مستقبله الاستثماري.

مدخل السمات.

المدخل البيئي.

المدخل السلوكي.

المدخل المعاصر.

**إن النزعة الاستثمارية للمستثمر الصغير ترجع لمجموعة من العوامل الخارجية  
طبقاً ل.....**

مدخل السمات.

المدخل البيئي.

المدخل السلوكي.

المدخل المعاصر.

**يتم النظر لعملية الاستثمار باعتبارها مدخلاً إدارياً وليس مجرد سمات يتمتع بها  
شخص معين طبقاً ل.....**

مدخل السمات.

المدخل البيئي.

المدخل السلوكي.

المدخل المعاصر.

**أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بـمميزات للمستثمر الذي يركز على  
الإنجاز:**

الرغبة في حل المشكلات.

القدرة على تحمل مخاطرة معقولة.

الحاجة لإرجاع الأثر كمقياس لما حققه من نجاح.

الحاجة إلى العمل الروتيني مضمون الدخل والاستقرار.



## من مزايا حق الامتياز:

الاستفادة من قوة العلامة التجارية.

محدودية التصرف بالملكية.

إلزام الممنوح بشراء بعض المواد والمنتجات.

ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات.

## كيف تقلل من مخاطر البدء في المشروع الصغير:

اتخاذ القرارات المتسارعة.

الخوف من التراجع وترك العمل.

الانفراد بالقرارات دون دعم الاسرة ومشاركتهم.

قوة الاحتمال والاصرار في بداية المشروع.

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

التأكد، والتتابع.

عدم التأكد، والتتابع.

المخاطرة، التتابع.

المخاطرة، التأكد.

هو الشخص الذي يقدم منتجات جديدة أو انماط جديدة من المنشآت:

المستثمر.

البائع.

المسوق.

المشتري.



## تعمل المشروعات الصغيرة على كل ما يلي ماعدا:-

اعداد العمالة الفنية المدربة.

خلق روح التكامل الصناعي مع الصناعات الكبيرة.

خلق اسواق كبيرة لمنتجات محلية.

ارتفاع التكلفة الاستثمارية.

أي من العبارات الآتية تعتبر صحيحة:

يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على جميع المؤسسات.  
يوجد حد فاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وذلك لاختلاف التعاريف من جهة الى اخرى.

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

لا يختلف مفهوم المشروعات الصغيرة من دولة لأخرى.

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

الثقافة التنظيمية.

القيمة المضافة.

الابتكار.

عدد العمال.

يعتمد تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة على عدة معايير منها:

الثقافة التنظيمية.

القيمة المضافة.

الابتكار.

المبيعات.

"مؤسسات ذات ملكية فردية وتستوعب نسبة بسيطة من حصة السوق ولا يزيد عدد العمال فيها عن ٢٠ عاملاً " تعريف المؤسسات الصغيرة طبقاً:

البنك الدولي.

منظمة العمل الدولية.

مؤسسة النقد السعودية.

جمهورية مصر العربية.



تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص منها:

ارتفاع عدد العاملين بها.  
ارتفاع التكاليف الرأسمالية.  
الانتشار الجغرافي المحدود.  
تواضع المستوى التكنولوجي.

من الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

التمويل.  
انخفاض التكلفة الرأسمالية.  
قله عدد العاملين في المشروع الصغير.  
الانتشار الجغرافي الواسع.

تتسم المشروعات الصغيرة بعدة سمات منها:

محدودية متطلبات التكنولوجيا.  
كثرة عدد العاملين في المشروع الواحد.  
عدم موائمتها للعمل النسائي.  
الانتشار الجغرافي المحدود.

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

الخدمي.  
الانتاجي.  
التجاري.  
الأولي.

تلعب المشروعات الصغيرة دورا هاما في تدعيم الاقتصاد لأنها:

تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي.  
تساهم في اعداد العاملين متوسطي المهارة.  
تعد المكون الثانوي في هيكل الانتاج والاقتصاد في بلاد العالم.  
تستجيب لمتغيرات السوق ببطء شديد.



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

التمويلية.

التسويقية.

التنافسية.

الفنية.

**تؤثر المشروعات الصغيرة فى دعم ورفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات الكبيرة عن طريق كل ما يلى ما عدا:-**

اعداد العاملة الماهر.

انشاء نظام التعاقد من الباطن.

خفض تكاليف الانتاج.

نقل التكنولوجيا.

**يعد كل ما يلى من الاسباب رئيسية التى تجعل من فكرة المستثمر الشاب هو الأنسب ما عدا:-**

صغر رأس المال المطلوب .

الاعتماد على التكنولوجيا، أو كثافة العمالة - حسب الظروف.

التقدم الحادث فى تكنولوجيا المعلومات - كشبكة الإنترنت

الاتجاه نحو الوظائف الروتينية.

**ازدادت الحاجة لأساليب تنظيم الاستفادة من المعلومات فى**

عصر الموارد الأولية.

عصر الصناعي.

عصر التكنولوجيا أو المعرفة.

عصر الحكمة.

**أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة و المشروعات الكبيرة كل ما يلى ما عدا:-**

معيار عدد العاملين.

معيار رأس المال.

معيار مستوى التكنولوجيا.

معيار الثقافة التنظيمية.



يتمتع المستثمر الحر بمجموعة من السمات المتصلة بتحمل المخاطرة وهي  
كل ما يلي ما عدا:-

الضمان والامان.

الابداع والابتكار.

الثقة الذاتية.

الواقعية.

يتوقف نمط المستثمر الصغير في تحمل المخاطر على كل ما يلي ما عدا:

الجانب الوراثي.

مدى استعدادك للتأثر بالآخرين.

خبراتك السابقة.

توقعاتك المستقبلية.

تكمن مشكلة نقص التخطيط في المشروعات الصغيرة في كل ما يلي ما  
عدا: -

اتمام النشاط.

بداية النشاط.

تخصيص الوقت.

وضع الأهداف.



يتوقف نمطك في تحمل المخاطر على كل ما يلي ماعدا:

### الجانب العاطفي.

مدى استعدادك للتأثر بالآخرين .

خبراتك السابقة.

توقعاتك المستقبلية.

أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بالجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تساعد في الحد من المنافسة في السوق.

تساعد تلك المشروعات في التمويل والتسويق لمنتجاتها.

تقديم المساعدات للعاملين واصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات.

تساعد في عملية خلق وتطوير رواد الأعمال.

نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية التحتية يمثل:

معوقات على المستوى الكلي.

معوقات على المستوى الجزئي.

معوقات على مستوى البيئة الداخلية.

معوقات داعمة للمشروعات الصغيرة.

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

عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي.

ادعاء اسباب خارجية للفشل.

عدم القدرة على توفير رأس المال.

عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع.



يمكن تقليل معدلات فشل المشروعات الصغيرة من خلال:

تخفيض معدلات الفائدة.

زيادة معدلات الفائدة.

زيادة اجراءات منح القروض والمنح للمشروعات الصغيرة.

زيادة المنافسة بين المشروعات.

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

توافر مستوى تكنولوجيا مرتفع.

لا بد من توافر ميزة تنافسية لمنتجات المشروع.

توافر الموارد اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة.

توافر العمالة المناسبة عن مستوى اجور تنافسي.

أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بأسباب مساهمة منظمات الأعمال الصغيرة في تحقيق مساهمات إبداعية بأكثر مما حقته 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.

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

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

كلما زاد حجم المنظمة كلما كان ذلك أفضل.

المنظمات الصغيرة تستطيع أن تحقق مزايا اقتصادية تنافسية.

نمو القطاع الصناعي بمعدلات كبيرة على حساب قطاع الخدمات والمقاولات.



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

صغر رأس المال المطلوب للمشروع.

الاعتماد على تكنولوجيا ذات مستوى عالي ومرتفعة التكلفة.

الحاجة إلى ضخامة المخزون والاصول الثابتة.

ربحية المشروعات في قطاع الصناعة أكبر من القطاع الخدمي.

**تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص كل ما يلي ما عدا:-**

ارتفاع التكاليف الرأسمالية نسبياً

استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها.

التخصص النسبي في الإدارة.

تواضع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.

**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.

**تكن مشكلة نقص التخطيط في المشروعات الصغيرة في كل ما يلي ما عدا:-**

بداية النشاط.

تخصيص الوقت.

وضع الأهداف.

اتمام النشاط.



تتميز المشروعات الصغيرة بكل الخصائص الآتية ماعدا:-

الانتشار الجغرافي الواسع.

استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها.

التخصص النسبي في الإدارة.

ارتفاع مستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.

**للمشروع الصغير أهمية كبيرة حيث انه**

يساهم في اعداد العمالة الماهرة..

يساهم في حل مشكلة البطالة.

يغطي جزء من الاحتياجات المحلية.

كل الاجابات تعتبر صحيحة.

**يعتمد تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة على كل من :-**

معيار راس المال و التكنولوجيا والأيدي العاملة.

معيار العمالة والاصول ومبيعات.

معيار القيمة المضافة ودرجة التخصص، والمستوى التكنولوجي.

معيار راس المال ودرجة التخصص، التكنولوجيا.

**كل مما يلي من أهداف 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.



اهتمت الدولة بالمشروعات الصغيرة لأنها تساعد في كل ما يلي ما عدا

تمتزج بمختلف مظاهر الحياة والعمران .

توفر فرص عمل جديدة .

تخفيض من مستوى المعيشة .

تقوم بوظائف اقتصادية واجتماعية .

**يعد من أنواع المشروعات الصغيرة :-**

مشروعات إنتاجية.

مشروعات خدمية.

مشروعات تجارية.

جميع الاجابات تعتبر صحيحة.

**يعتمد تعريف المؤسسات الكبيرة**

على أن عدد العاملين بها من ٢٠ إلى ٥٠ عامل.

على أن عدد العاملين بها من ١ إلى ١٠ عامل.

على أن عدد العاملين بها من ١١ إلى ٢٠ عامل.

كل العبارات تعتبر خاطئة.

**المشروعات الصغيرة نشاط اجتماعي له مكانة خاصة**

لدى الحرفيين.

المواطنين .

الدولة.

جميع الاجابات تعتبر صحيحة.



يعد كل ما يلي من المعوقات الداخلية التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ماعدا:

ضعف القدرات الادارية والتنظيمية .

انخفاض انتاجية.

توافر الوعي المحاسبي.

الاداء التسويقي المنخفض.

يعد كل ما يلي من الاسباب الداخلية لفشل المشروعات الصغيرة ماعدا:-

ضعف القدرات الادارية.

عدم توازن الخبرة.

التضخم.

عدم توفر الخبرة فى مجال العمل.

يواجه المشروع الصغير صعوبة فى التغيير والتطوير الإداري بسبب:

الاهتمام بالنظام الداخلى.

الاهتمام باستكمال الاجراءات الرسمية من جانب الشكل.

سرعة الاستجابة للمتغيرات.

تقبل مؤسس المشروع وفريقه للتغيير.

**من سلبيات المشروعات الصغيرة:-**

سهولة الحصول على التمويل اللازم لإقامة المشروع.

استخدام المؤسس ثروته الشخصية.

استقلالية العمل.

امكانية زيادة الدخل.



يعتبر كل ما يلى من عوامل زيادة فرص العمل الحر ماعدا  
النمو المتزايد لقطاع الخدمات فى الاقتصاد.  
العولمة .

التجارة الالكترونية

ميل الفرد للأعمال الروتينية.

يعتبر كل ما يلى من حوافز الاتجاه للمشروعات الصغيرة ماعدا  
خلق ودعم مجالات للتصدير غير المجالات التقليدية  
توفير رافد للابتكار والتجديد.

انخفاض دعم والتشجيع الحكومى.

توليد الانتاج، والدخل، والفرص.

تعرف المشروعات الصغيرة طبقا لمؤسسة النقد السعودى اعتمادا على كل  
المعايير الاتية ماعدا:-

معيار رأس المال.

معيار العمالة.

معيار التكنولوجيا.

معيار الملكية.

تدعم المشروعات الصغيرة المشروعات الكبيرة بكل ما يلى ماعدا  
اعداد العاملة الماهر .

انشاء نظام التعاقد من الباطن.

خفض تكاليف الانتاج.

التكنولوجيا المتقدمة.



## أهم صفات المستثمر في المشروعات الصغيرة:

الرغبة في الاستجابة لسيطرة الآخرين.

اتباع الروتين.

التساهل مع الموظفين.

حب المخاطرة.

## ليست من مزايا المؤسسات الصغيرة:

قصر فترة استرداد رأس المال المستثمر.

الاعتماد على السوق المحلي و العالمي.

سهولة الدخول في السوق والخروج منه

المرونة العالية والتكيف مع المتغيرات انشاء نظام التعاقد من الباطن.

**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 الدعم المالي دون الدعم ال-فني.

**يعد كل ما يلي من المعوقات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي ماعدا:**

تشجيع واتجاه الحكومات.

ضعف التدريب والتأهيل.

عدم استكمال الأطر التشريعية والهيكلية

عدم توفر قاعدة بيانات إحصائية تتبع نمو المشروعات.



يعد كل ما يلي من أسباب فشل المشروعات الصغيرة ماعدا:

القواعد والقوانين الحكومية.

المنافسة

الضرائب

توفر الخبرة.

يتمثل أحد أسباب فشل المشروعات الصغيرة في  
انتاج منتجات مرتفعة الجودة.

نقص النظام المناسب لإمساك الدفاتر.

بناء علاقة وطيدة مع شريحة من العملاء.

نقص تكلفة انتاج المنتجات.

اعتمدت المدرسة المعاصرة لتفسير سلوك رائد الأعمال على  
خصائص رائد الأعمال.

اختلاف أداء المبدع الانتاجي في المنظمة.

السمات البيئية فقط.

السمات البيئية بالإضافة إلى المهارات الإدارية.

أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بارتباط الابتكار بزيادة الأعمال:  
الابتكار يعتبر مفتاح رئيسي لمواجهة التحديات النابعة عن البيئة المتغيرة.

الابتكار يساعد الشركات على السيطرة على الاسواق والحفاظ على المستهلكين.

الابتكار هو الخروج عن المألوف، وتقديم ما هو جديد.

الابتكار يخفض قدرة المشروعات الصغيرة على المنافسة في الاسواق.



أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق بارتباط المبادرة وريادة الأعمال:  
ينتظر الريادي وقوع المشاكل ثم يبادر لحلها.

البحث عن استخدام أساليب جديدة وأفكار متجددة يقوي فرص المشروع الصغير.

المبادرة الناجحة تبنى على تحمل المسؤولية.

الريادي ينتهز الفرص المناسبة للنمو والتطور.

تعتبر ..... من عوائق التي تحد من قدرة المستثمر الصغير على الابتكار.  
المثابرة كافية.

التحلي بالروتين.

توفر وقت كافي.

الثقة في النفس.

من الأمور التي تساعد المستثمر الصغير على الابتكار .....  
أن يعمل كل شي وينجز كل أعماله بنفسه.

الاكتفاء بفكرة أو فكرتين عن البحث عن بدائل.

مراقبة الاحداث ورصد الفرص.

العمل بشكل منفرد.

إصدار أكبر عدد ممكن من الاستنتاجات الصحيحة والمختلفة في زمن من قبل  
المستثمر يعبر عن امتلاكه.....  
الطلاقة.

الاصالة.

المرونة.

الحساسية للمشكلات.



إصدار أكبر عدد ممكن من الاستجابات الصحيحة في زمن من قبل المستثمر يعبر  
عن امتلاكه.....  
الطلاقة.

الاصالة.

المرونة.

الحساسية للمشكلات.

..... هو الشخص الذى يبحث دائما عن التغيير، ويتجاوب معه، ويستغل  
الفرص.

رائد الأعمال.

المسوق.

المدير.

من خطوات التفكير الابداعي الجماعي لدى مايك فانس .....  
تحديد المشكلة بدقة.

وضع السياسات والاجراءات المناسبة.

تنظيم الاعمال والمهام وتوزيع الادوار.

اعطاء الأوامر والتعليمات لفريق العمل.

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 الذي يتعرض له .

إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل للحل أو المشكلة

تقديم صور للمشكلات مختلفة لما هو واقع في الحياة.





إدارة علاقات العملاء: التوجه بالعميل واهميته للمشروع الصغير

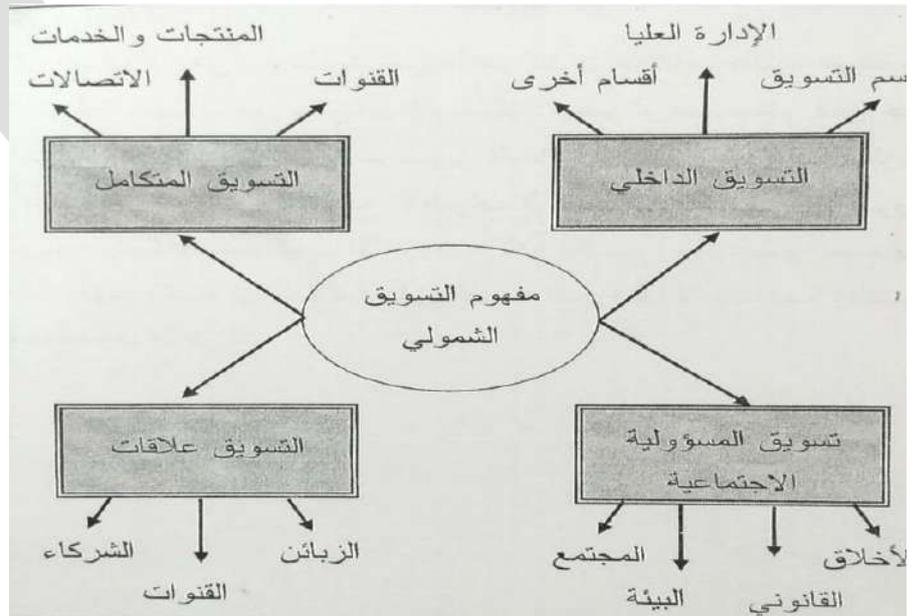
### قائمة المحتويات

- ١) رضا العميل والتوجه بالسوق
- ٢) المعايير العشرة للمنشأة الموجهة بالعميل
- ٣) العلاقة بين التوجه بالعميل والتوجه بالعميل
- ٤) نظام المكافآت الموجه بالعميل
- ٥) تقييم العاملين
- ٦) تحقيق المرونة
- ٧) التكنولوجيا والتوجه بالعميل
- ٨) الهيكل التنظيمي والتوجه بالعميل

### منظومة CRM الفعالة



### أبعاد مفهوم التسويق الشامل



مكونات المزيج التسويقيالتسويق التقليدي يركز على المنتج

4 P's

Product سياسة المنتجات

Price سياسة التسعير

Place سياسة التوزيع

Promotion سياسة الترويج

نحو منهجية جديدة للتسويق

4 C's •

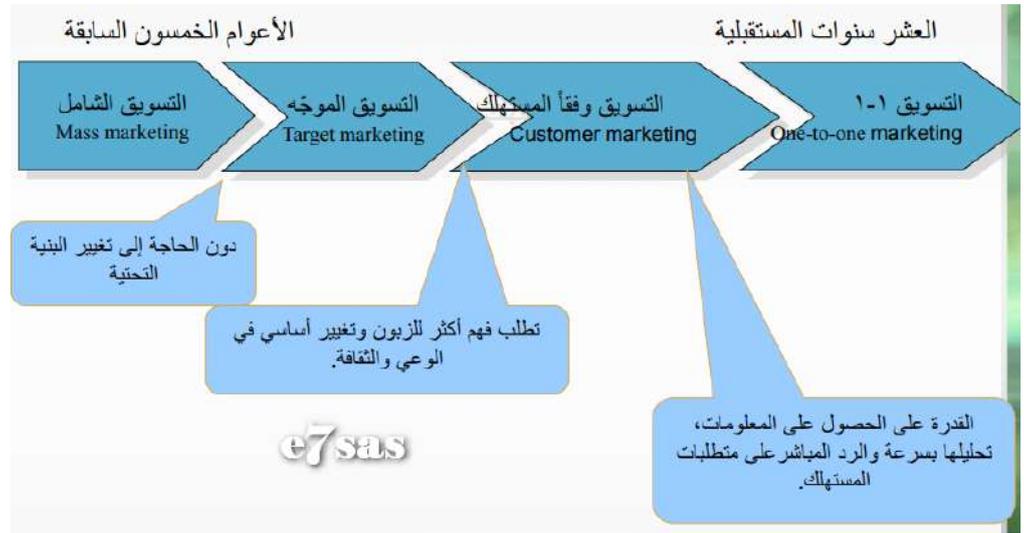
• احتياجات ومتطلبات المستهلك

• الكلفة بالنسبة للمستهلك

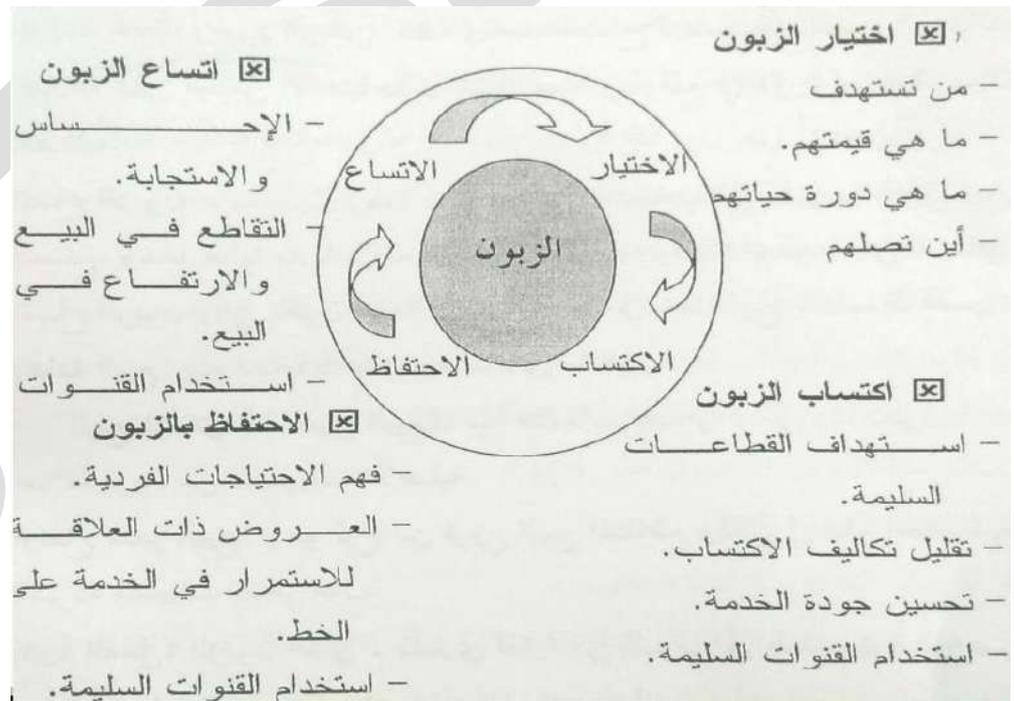
• الملاءمة

• التواصل

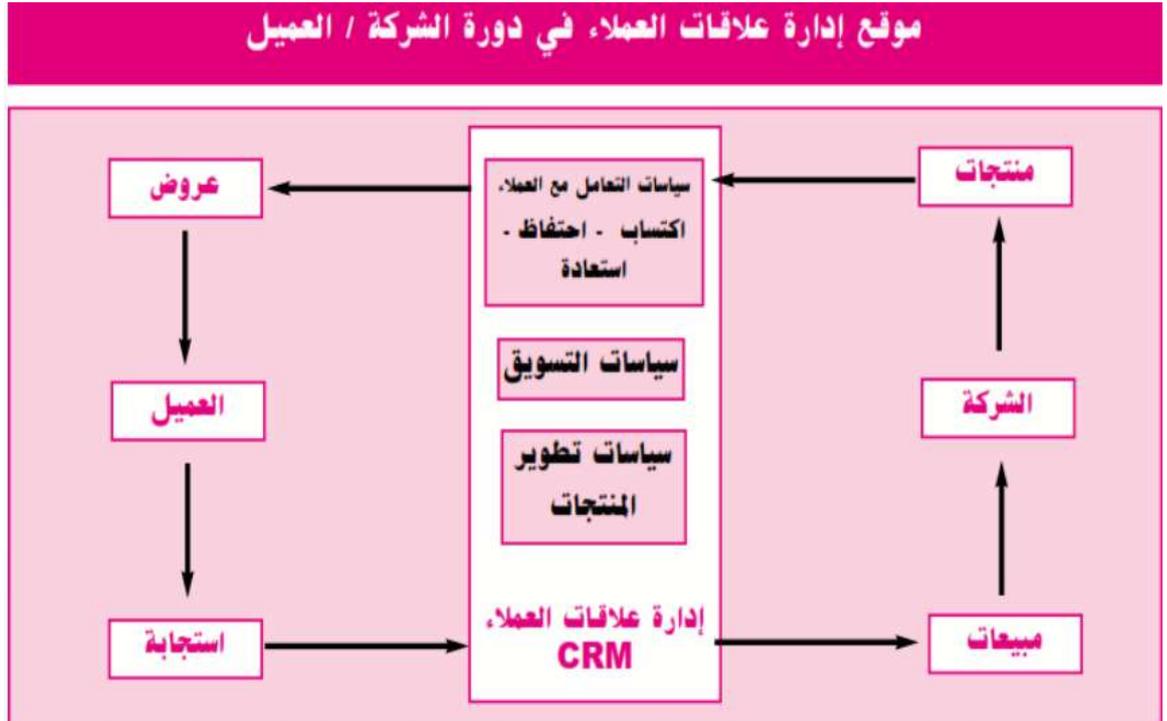
تطور مفهوم التسويق من التسويق التجاري إلى التسويق العلاقات



الفعاليات التسويقية لإدارة علاقات العملاء



## موقع إدارة علاقات العملاء في دورة الشركة / العميل



يوجد ثلاث سياسات للتعامل مع العملاء وهي:

- I. سياسة اكتساب عملاء جدد: وتركز المنظمة في هذه الحالة على جذب عملاء منافسيها إما عن طريق الأسعار، أو بإنتاج سلع وخدمات جديدة غير معروضة في السوق، أما تنفيذ هذه السياسة يستدعي جمع المعلومات عن تفضيلات ومقترحات الزبائن الجدد وغيرهم.
- II. 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 لشكاوي العملاء، وما إلى ذلك.
- III. سياسة استعادة العملاء القدامى: العملاء القدامى هم أقل تكلفة من العملاء الجدد لأن بياناتهم محفوظة لدى المنظمة، يكفي فقط العودة لهذه البيانات وأخذ الأفكار منها في كيفية استعادتهم، وتتضمن هذه السياسة الاتصال بالعملاء القدامى من أجل إخبارهم بالسلع الجديدة.

المنظمة ومواجهة التغييرات**المنظمة المتعلمة****The Learning Organization**

في صراع المؤسسات والمنافسة الرهيبة لا يكون البقاء للأقوى. فهناك مؤسسات كانت قوية ثم أفلست، وهناك مؤسسات بدأت من الصفر ثم تعطلت. البقاء يكون دائما للأقدر على التعلم والتكيف. وتشمل قدرة الشركة على التعلم ثلاثة جوانب معرفية هي :

**معرفة بالسوق: Market knowledge**

وهي القدرة على المنافسة والمناورة وفهم طبيعة السوق وتقلباتها والتحسب لتهديداتها.

**معرفة الذات: Self-Knowledge**

وتختص بفهم نقاط القوة والضعف للمنظمة Strengths & Weaknesses.

**معرفة العملاء: Customer Knowledge**

وتختص بفهم متطلبات العملاء وتمييز العملاء الربحيين 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 واعمد العمل اللازمة للنجاح السوقي للمنشأة من خال :

١. التوجه بالعميل
٢. جودة المنتج
٣. رضا العملاء
٤. الاحتفاظ بالعميل
٥. قيمة العميل
٦. نجاح الشركة

والتوجه بالسوق Oriented Market يتطلب توجيه كل الجهود نحو ارضاء العميل والتوجه بالعميل Oriented Customer

التوجه بالسوق هو الثقافة التنظيمية الأكثر كفاءة وفعالية والتي تخلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمة عليا للعميل واستمرار أفضل أداء في العمل وتحقيق رسالة المنظمة

وان التوجه بناء ثلاثي الأبعاد يتكون من :

١. (التوجه بالعميل الخارجي)
٢. (التوجه بالمنافسين)
٣. التنسيق بين الوظائف

والعمل المراضي يحقق الكثير من عوامل النجاح للمنشأة ومن بينها ما يلي :

- تكرار المبيعات
- الكلمة المنطوقة (WOM (Mouth OF Word) الإيجابية أو الكلمة المنطوقة الإلكترونية WOM-e
- النجاح طويل الأجل
- 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 مرتكزاً أساسياً بالنسبة للمنظمة لتشخيص الزبائن المربحين عن غير المربحين لتجسير علاقاتها معهم .

### □ محاور القيمة

- **محاور ملموسة (مادية):** وتمثل المكونات المادية والفوائد المرتبطة به بشكل مباشر مثل : الجودة والسعر والعلامة التجارية. وهي تمثل المركز الداخلي لقيمة السلعة/الخدمة.

- **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 أو الغلاف المعنوي الذي يشكل الصورة الذهنية للسلعة/الخدمة.

**ثانياً: المعايير العشرة للمنشأة الموجهة بالعميل**

١. تشجيع التواصل عن قرب مع العميل
٢. السعي لتكون موضع ثقة فيما يخص احتياجات وتوقعات ورغباته العميل
٣. التأكد من رضا العميل عن المنتجات على نحو منتظم
٤. التركيز على كل مجالات الإدارة بحيث يمكن اضافة قيمة للعميل
٥. اخذ العميل في الاعتبار عند اتخاذ القرار
٦. الطلب من كل شخص بالمنشأة لقاء وخدمة العملاء شخصياً مرة او اكثر سنوياً
٧. التكيف وهيكلة العمليات عند الضرورة للتوافق مع احتياجات وافكار العملاء .
٨. هيكلة المنشأة وفقاً للسوق .
٩. بناء استراتيجية استعادة العملاء واستخدامها .
١٠. توظيف العامل الودود مع العملاء.

**ثالثاً: العلاقة بين التوجه بالعميل والتوجه بالعميل**

يعتبر التسويق الداخلي Marketing Internal والتوجه بالعميل من أهم دعائم تحقيق التوجه بالعميل وشرط لتحقيقه. حيث أن فاقد الشيء لا يعطيه. والعامل الذي لديه الولاء سيسعى الى :

- ارضاء 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 قوى المبيعات المشيرة لفريق البيع .
- تأثير الحافز المؤثر على العامل
- المرونة بنظام المكافآت
- الشفافية
- القبول

**خامسا: 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 طموحه .
- تقييم المتعاملين مع العاملين من الزملاء والمرؤوسين والعملاء والمتعاونين .
- تقييم الإدارة الأعلى للعامل

**سادسا: تحقيق المرونة**

- يحتاج النظام المتوجه بالعميل والذي يحقق مسبقا التوجه بالعامل الى المرونة 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**

إن تطبيق المنظمة لإدارة علاقات العملاء يعكس ميلها نحو تطبيق واستخدام التكنولوجيا .وتساعد التكنولوجيا في

- ١ . سرعة الاستجابة لطلبات واحتياجات العملاء .
- ٢ . تقديم منتجات أكثر ارتباطا بهم وأعلى جودة، وبتكلفة أقل .
- ٣ . سهولة التدفق الكفء للمعلومات بين المنظمة وعملائها، وتوافر الاتصال المتبادل بينهما .
- ٤ . تحليل سلوك العملاء عبر نقاط الاتصال المختلفة .
- ٥ . تحسين جودة اتخاذ القرار .وتستخدم برامج داخل المنظمة والتي تركز على إدارة المعرفة والثقافة

وبرامج خارجية تهتم بالتعامل مع العملاء واستخلاص المعلومات.

### ثامنا: الهيكل التنظيمي والتوجه بالعميل

من سمات الهيكل التنظيمي السليم بالمنشآت المتجهة بالعميل ما يلي :

- لابد من وجود فريق مسؤل عن كل 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

**عندما تصبح نجما فأنت لا تتغير، بل كل الآخرين يتغيرون**

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم ...

e7sas



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



[www.cofe-cup.net](http://www.cofe-cup.net)

منتديات كوفي كوفي

# تجميع الواجبات والاختبار الفصلي

## لمقرر مشروع التخرج

### المستوى السابع - الفصل الاول ١٤٤٠ هـ

شكراً لكل من شاركنا في حل الواجبات والاختبار الفصلي

شكراً للجميع من القلب

وشكراً لمشرفة القسم **afoof** على مجهودها الكبير

لا تنسونا من صالح دعائكم ..

e7sas

## الواجب الأول لمقرر مشروع التخرج

## السؤال ١

أي من العبارات الآتية تعتبر صحيحة:

يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على جميع المؤسسات.

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.  
لا يختلف مفهوم المشروعات الصغيرة من دولة لأخرى.

## السؤال ٢

يعتمد تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة على عدة معايير منها:

المبيعات.

القيمة المضافة.

الابتكار.

الثقافة التنظيمية.

## السؤال ٣

تلعب المشروعات الصغيرة دورا هاما في تدعيم الاقتصاد لأنها:

تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي.

تستجيب لمتغيرات السوق ببطء شديد.

تعد المكون الثانوي في هيكل الانتاج والاقتصاد في بلاد العالم.

تساهم في اعداد العاملين متوسطي المهارة.

## السؤال ٤

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

الابتكار.

الثقافة التنظيمية.

عدد العمال.

القيمة المضافة.

## السؤال ٥

تتسم المشروعات الصغيرة بعدة سمات منها:

الانتشار الجغرافي المحدود.

كثرة عدد العاملين في المشروع الواحد.

محدودية متطلبات التكنولوجيا.

عدم مناسبتها للعمل النسائي.

## السؤال ٦

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

التنافسية.

التمويلية.

التسويقية.

الفنية.

السؤال ٧

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

**الانتاجي**

التجاري

الأولي

الخدمي

السؤال ٨

تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص منها :

ارتفاع التكاليف الرأسمالية .

الانتشار الجغرافي المحدود .

ارتفاع عدد العاملين بها.

**تواضع المستوى التكنولوجي**

السؤال ٩

"مؤسسات ذات ملكية فردية وتستوعب نسبة بسيطة من حصة السوق ولا يزيد عدد العمال فيها عن ٢٠ عاملاً" تعريف المؤسسات

الصغيرة طبقاً :

البنك الدولي .

جمهورية مصر العربية .

منظمة العمل الدولية .

**مؤسسة النقد السعودية.**

السؤال ١٠

من الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيره والمتوسطة

الانتشار الجغرافي الواسع

قلة عدد العاملين في المشروع الصغير

**التمويل**

انخفاض التكلفة الرأسمالية

لا تنسوننا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ،، سبحان الله العظيم

**E7sas**

## الواجب الثاني لمقرر مشروع التخرج

السؤال ١

يتوقف نمط المستثمر الصغير في تحمل المخاطر على كل ما يلي ما عدا:

الخبرات السابقة.

**الجانب العاطفي**

التوقعات المستقبلية.

مدى الاستعداد للتأثر بالآخرين

السؤال ٢

يتوقف نمط المستثمر الصغير في تحمل المخاطر على كل ما يلي ما عدا:

الخبرات السابقة.

مدى الاستعداد للتأثر بالآخرين.

**الجانب الوراثي**

التوقعات المستقبلية.

السؤال 3

من المخاطر التي تهدد المشروعات الصغيرة طبقاً 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 ٤

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 ٥

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 ٦

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 ٧

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 ٨

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

## السؤال ٩

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 ١٠

تكمن مشكلة نقص التخطيط في المشروعات الصغيرة في كل ما يلي ما عدا:-  
 بداية النشاط.  
 وضع الأهداف.  
اتمام النشاط.  
 تخصيص الوقت

## السؤال ١١

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 تأميمات ومعاشات.

## السؤال ١٢

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.

لا تنسونا من صالح دعائكم

## الاختبار الفصلي لمقرر مشروع التخرج

## السؤال ١

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 ٢

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

## السؤال ٣

يتمتع المستثمر الحر بمجموعة من السمات المتصلة بتحمل المخاطرة وهي كل مايلي ماعدا:-  
 الواقعية  
الضمان والامان  
 الابداع والابتكار.  
 الثقة الذاتية.

## السؤال ٤

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 المستقاة في رفع مستوى الجودة.

## السؤال ٥

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

**السؤال ٦** مشابه لسؤال ٢٨

أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة فيما يتعلق ببيئة 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 ٧**

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 ٨**

أي من العبارات الآتية 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 ٩**

المشروعات الصغيرة نشاط اجتماعي له مكانة خاصة

الدولة.

المواطنين.

**كل الاجابات تعتبر صحيحة.**

لدى الحرفيين.

**السؤال 10**

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

ضعف القدرات الادارية .

**التضخم**

عدم توازن الخبرة.

عدم توفر الخبرة فى مجال العمل

**السؤال ١١**

يعتمد تعريف المؤسسات الكبيرة

**كل الاجابات تعتبر خاطئة.**

على أن عدد العاملين بها من ٢٠ إلى ٥٠ عامل

على أن عدد العاملين بها من ١ إلى ١٠ عامل

على أن عدد العاملين بها من ١١ إلى ٢٠ 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 لانها تساعد في كل مايلي ماعدا

**تخفيض من مستوى المعيشة.**

توفر فرص عمل جديدة .

تقوم بوظائف اقتصادية واجتماعية.

تمتزج بمختلف مظاهر الحياة وال عمران

**السؤال ١٤**

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 ١٥**

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 ١٦**

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

**حب المخاطرة**

اتباع الروتين.  
التساهل مع الموظفين

**السؤال ١٧**

يعد كل ما يلي من الاسباب الرئيسية 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 ١٨**

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:

**[U] الاعتماد على السوق المحلي و العالمي [U]**

المرونة العالية والتكيف مع المتغيرات انشاء نظام التعاقد من الباطن.

قصر فترة استرداد رأس المال المستثمر.

سهولة الدخول في السوق والخروج منه

**السؤال ٢٠**

من سلبيات المشروعات الصغيرة:-

**سهولة الحصول على التمويل اللازم لإقامة المشروع.**

امكانية زيادة الدخل.

استخدام المؤسس ثروته الشخصية.

استقلالية العمل.

**السؤال ٢١**

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 ايجاد التوازن المناسب بين المتحصلات، ونمو الأعمال. فيجب أن يكون متوسط فترة الائتمان بالنسبة للمستثمر هو ٩٠ يوم. الربحية تضمن موقفا صحيا للتدفق النقدي في المشروع الصغير

**السؤال ٢٣**

يعتبر كل ما يلي من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة ماعدا: وجود توازن في التوزيع الاقليمي 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 ٢٤**

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 الإستراتيجي. شبكة الأعمال. إدارة التدفق النقدي. مراقبة المخزون.

**السؤال ٢٦**

يعتمد تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة على كل من:-  
معيار راس المال ودرجة التخصص، التكنولوجيا.  
معيار القيمة المضافة ودرجة التخصص، و المستوى التكنولوجي.  
معيار راس المال و التكنولوجيا والايدى العاملة.

**معيار العمالة والاصول ومبيعات.**

**السؤال ٢٧**

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

**صياغة الرسالة.**

التعرف على الخريطة الاستراتيجية.

اختيار الاستراتيجية.

تحديد الاهداف

**السؤال ٢٨ مشابه لسؤال ٦**

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 فى الشركات.**

تضالت أهمية وجود المكاتب، والمديرين والموظفين.

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

**السؤال ٢٩**

يعتبر كل ما يلى 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 فى مجالات دعم المشروعات الصغيرة.

**عدم توافر المعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالمواد والالات والجودة لدى مديري المشروع**

**السؤال ٣٠**

إن النزعة الاستثمارية للمستثمر الصغير ترجع لمجموعة من العوامل الخارجية طبقاً ل.....

المدخل المعاصر.

المدخل السلوكي.

**المدخل البيئى.**

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 لاساليب 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 مايلي ماعدا:-  
 خلق اسواق كبيرة لمنتجات محلية.  
ارتفاع التكلفة الاستثمارية.  
 خلق روح التكامل الصناعي مع الصناعات الكبيرة.  
 اعداد العمالة الفنية المدربة.

**السؤال ٣٥**

تؤثر المشروعات الصغيرة في دعم ورفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات الكبيرة عن طريق كل مايلي ماعدا:-  
نقل التكنولوجيا.  
 انشاء نظام التعاقد من الباطن.  
 اعداد العاملة الماهر.  
 خفض تكاليف الانتاج.

**السؤال ٣٦**

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 ٣٧**

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

**الاهتمام باستكمال الاجراءات الرسمية من جانب الشكل.**

سرعة الاستجابة للمتغيرات.

تقبل مؤسس المشروع وفريقه للتغيير.

الاهتمام بالنظام الداخلي.

**السؤال 40**

يعمل..... على تحديد جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع الصغير.

**التخطيط الإستراتيجي.**

مراقبة المخزون.

إدارة التدفق النقدي.

شبكة الأعمال.

**السؤال ٤١**

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 ٤٢**

تفيد القرارات ..... في استقرار الهيكل التنظيمي.

التشغيلية.

**الإدارية.**

الفنية.

الاستراتيجية.

**السؤال ٤٣**

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 حققوه من نجاح.

الرغبة في حل المشكلات.

**السؤال 44**

يعد من أنواع المشروعات الصغيرة:-

مشروعات إنتاجية.

مشروعات خدمية.

مشروعات تجارية.

**كل الاجابات صحيحة.**

**السؤال ٤٥**

يفترض مدخل..... أن المستثمر الصغير توجد لديه خصائص معينة تقوده 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.  
**ينتهاز الفرصة في كل وقت ومكان.**  
يبنى 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 الإستراتيجية 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 ٥١**

تتميز المشروعات الصغيرة بكل الخصائص الاتية ماعدا:-

**ارتفاع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.**

التخصص النسبي في الإدارة.

الانتشار الجغرافي الواسع

استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها.

**السؤال ٥٢**

يتوقف جزء كبير من نجاح المستثمر على قدرته على التخلص من..... في المشروع الصغير.

الأفكار 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 ٥٤**

أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة و المشروعات الكبيرة كل ما يلي ماعدا:-

معيار عدد العاملين.

**معيار الثقافة التنظيمية.**

معيار رأس المال.

معيار مستوى التكنولوجيا

**السؤال ٥٥**

تحدد القرارات..... مستوى المخرجات

الاستراتيجية

المركزية

**التشغيلية**

الإدارية

**السؤال 56**

يعد كل مايلي 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 مايلي ماعدا  
انشاء نظام التعاقد من الباطن.

خفض تكاليف الانتاج

اعداد العاملة الماهر .

**التكنولوجيا المتقدمة**

**السؤال ٥٨**

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 ٥٩**

يتم النظر لعملية الاستثمار باعتبارها مدخلا ادالياً 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

لا تنسوننا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ،، سبحان الله العظيم

**E7sas**