

المحاضرة الثانية:

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، رأس 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
- 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 و المشروعات الكبيرة :

- ١- معيار عدد العاملين ٢- معيار الإيرادات ٣- درجة التخصص في الإدارة ٤- معيار حجم رأس المال المستثمر
- ٥- معيار القيمة المضافة 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، و ٥٠ عامل في مجال تجارة التجزئة.
- اي أن 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 اقتصادياً أو إنتاجياً أو تجارياً أو خدمياً ولا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها علي خمسين عاملاً.
- أما المشرع 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 الأجزاء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوي
مؤسسات مصغرة	١-٩	أقل من ٢٠ مليون دج	أقل من ١٠ مليون دج
مؤسسات صغيرة	١٠-٤٩	أقل من ٢٠٠ مليون دج	أقل من ١٠٠ مليون دج
مؤسسات متوسطة	٥٠-٢٥٠	من ٢٠٠ مليون دج إلى ٢ مليار دج	من ١٠٠ مليون دج إلى ٥٠٠ مليون دج

- مفهوم المشاريع الصغيرة لدى بعض دول العالم:-

الدولة	الحد الأدنى لعدد العمال	الحد الأعلى لعدد العمال
١- الولايات المتحدة الأمريكية	٢٥٠	١٠٠٠
٢- إيطاليا وفرنسا	١	٥٠٠
٣- اليابان	٢٠	٣٠٠
٤- السويد	١	٢٠٠
٥- كندا وأستراليا	١	٩٩
٦- بلجيكا والدنمارك	١	٥٠
٧- مصر	٩	٥٠
٨- السودان	٩	٢٠
٩- العراق	١	٩
١٠- غانا	١	٩

تعرف مؤسسة النقد السعودية المؤسسات الصغيرة بأنها مؤسسات ذات ملكية فردية وأن 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.

٢- خصائص المشروعات الصغيرة :-

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.

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

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

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

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

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 .

٣- أنواع المشروعات الصغيرة:-

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

أنواع المشروعات الصغيرة

من حيث الشكل القانوني	من حيث نظم الإنتاج	من حيث الهدف	من حيث المجال
ملكية فردية	نظام إنتاج علمي	مشروعات تنفيذية لمشروع كبير	صناعي
شركة فردية	نظام الصناعة العائلية	مشروعات صغيرة لتحقيق الربح والدخل	زراعي
ملكية محدودة	نظام الحرف اليدوية	مشروعات صغيرة	خدمي
شركة توصية بسيطة	نظام الورش		تربوية
ملكية عامة			

تلخيص: نقاء !

أنواع المشروعات الصغيرة:-

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

- (١) **الأعمال الأولية:** وتشمل مختلف الأعمال الزراعية والإنتاج الحيواني؛
- (٢) **الصناعات التحويلية:** وتشمل المشاريع التي تستخدم المواد الأولية لتحويلها إلى سلع ومنتجات نهائية أو وسيطة بالاعتماد على الآلات والمعدات التي لديها؛
- (٣) **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 يقسم المشروعات الصغيرة من حيث النشاط إلى ثلاثة أقسام وهي:-

- ١ - **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 سلعاً استهلاكية مثل الصناعات الصغيرة واليدوية وورش الإنتاج التي تستخدم الموارد المحلية؛
 - المشاريع التي تنتج سلعاً إنتاجية لأجزاء تساهم في إنتاج سلعة أخرى كالصناعات الوسيطة لصناعات السيارات.
- ٢ - **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.
- ٣ - **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 تلبى 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... الخ؛
- ٣ - **الصناعات التي تنتج منتجات متطورة:** ومختلف المجالات (الهندسية، الكيماوية، الطبية،... إلخ).

٤- أهمية المشروعات الصغيرة:-

- (١) تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية والخدمية والسلعية الفكرية.
- (٢) تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي.
- (٣) تساهم في إعداد العمالة الماهرة.
- (٤) تشارك في حل مشكلة البطالة.
- (٥) تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج والاقتصاد في بلاد العالم.
- (٦) استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.
- (٧) تساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع ودفع هذه المشروعات إلى مواقف تنافسية جيدة.
- (٨) ان المشاريع الصغيرة تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع لعملية التنمية الاقتصادية (صناعة/ تجارة/ خدمات/ مقاولات) وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة حجم الاستثمار في هذه الأقاليم، وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في إقليم معين.
- (٩) تم استعراض كافة الأثرية والمشاهير في العالم نجد انهم قد بدءوا بمشاريع صغيرة ثم أصبحوا من الشركات العلاقة.
- (١٠) باتت المشروعات الصغيرة كواحدة من إحدى أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية واحد أهم عناصر الاستراتيجية في عمليات التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم الصناعية والدول النامية على حد سواء، وأن هذه الشركات لديها قدرة الاستجابة لمتغيرات السوق والتطور السريع لحركة العرض والطلب وباتت فرصها بالنمو والبقاء أكبر من الشركات الكبيرة ذات المرونة الأقل .
- (١١) إعداد الرواد (Entrepreneurs) من الشباب وزيادة نسبتهم من خلال تطوير الخطط والمناهج التعليمية وبرامج التدريب التي تؤهلهم ليصبحوا من رجال الأعمال، والاتجاه نحو العمل الحر الخاص وتعظيم فرص النجاح.

٥- المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة:-

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

المحاضرة الثالثة & الرابعة :

دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية.

١- الفرق بين المشروعات الصغيرة والاحجام الأخرى من المشروعات:-

" الأحجام المختلفة للمشروعات الصناعية وخصائصها "

عوامل	الصناعات الصغيرة			الصناعات المتوسطة	الصناعات الكبيرة
	صناعات صغيرة جداً	صناعات بينية و حرفية	بالمصنع		
مقارنة	صناعات منزلية	صناعات بينية و حرفية	بالمصنع	بالمصنع	بالمصنع
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	10-50	51-100	أكثر من مائة
درجة الآلية	يدوية	يدوية و آلات بسيطة	يدوية و نصف آلية	نصف آلية و آلية	آلية
السوق	أسرة و معارف او أسر منتجة	الحي و الأسر المنتجة	السوق المحلي أساسا	السوق المحلي و الدولي	السوق المحلي و الدولي
المواد الخام	محلية و رخيصة	محلية	محلية و مستوردة أحيانا	محلية و مستوردة	محلية و مستوردة

ويتضح من الجدول السابق التعاريف الآتية:-

- **المشروع الصغير المنزلي**:- مشروع فردى 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 عاملا، يستخدمون الات نصف الية .

٢- مزايا المشروعات الصغيرة:-

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

- ١ - اعداد العاملة الماهر ، غالبا 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 مكتملة 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 و تكلفة 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 .

٣- 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 أفراد 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 مواجهة وحل مشكلة البطالة : عن طريق خلق فرص عمل كثيرة وتشغيل اعداد ضخمة من الأفراد.
- 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 الأفراد التي تعمل فيه، وتحويلهم من فئات محتاجة الى فئات منتجة.
- ٤ - تساهم في ظاهرة التحضر : حيث تقوم بالتوطن في نفس الموقع الذى توجد به خدمات.
- ٥ - تعطى فرصة كبيرة لأصحابها للتطلع لنمو الدافع الشخصي : الامتلاك يؤدي الى الحصول على دخل افضل ، يؤدي لتحسين مستوى المعيشة.

- ٦ - حل كثيرة من المشاكل شديدة الارتباط بالمواطن : مثل الامن الغذائي والكسائي.
 - ٧ - اعداد العمالة الفنية المدربة : تسمح بتكوين قاعدة 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 اسواق كبيرة لمنتجات محلية : مما يساعد على تشجيع الاستثمار والتصدير.
 - ١١ - انخفاض تكلفة 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 او على مستوى الاسرة او مجموعة من الاصدقاء.
 - ١٣ - ايجاد مصدر للتطور التكنولوجي والتقني : من خلال تقديم افكار حديثة ، مبتكرة ، او تطوير افكار قائمة.
 - ٤ - خلق نواة لتكوين المشروعات الكبيرة : عن طريق النمو و التطور الذاتي او عن طريق الاندماج مع مشروعات اخرى.
 - ١٥ - التمشي مع اتجاهات النمو الاقتصادي في المستقبل : خاصة بعد التوجه عالميا نحو التخصصية، مما يشهد تطورا واضحا للمشروعات الصغيرة و المتوسطة كأساس للنمو الاقتصادي.
- هناك بعض السلبيات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في تلوث البيئة.
- نتيجة انتشار الصناعات المعدنية، والتجارة، المدايح والصناعات الجلدية، اثار على مرافق و البنية الاساسية، وينتج عنها خسارة مادية ضخمة.

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

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

المصدر : المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين 1998 .

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

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

المصدر : المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، 1998 .

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

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

المصدر : المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، 1998.

٤- عوامل زيادة فرص العمل الحر

- ١- استمرار معدلات التغيير في العالم ، خلق فرصا جديدة امام 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.

٥- دوافع انشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة:-

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

" الدوافع السلبية والإيجابية المحفزة على إنشاء مشروع صغير "

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

٦- المجالات المتاحة امام المشروعات الصغيرة والمتوسطة:-

أمثلة لبعض المجالات التي يمكن أن تعمل فيها المشروعات الصغيرة

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

٧- الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

- حتى يتم توفير البيئة الصالحة والمتطلبات اللازمة لعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة لابد من توافر الجهات التالية لتقديم المساعدات اللازمة:-
- جهة تتولى مسؤولية التخطيط المركزي لهذه الصناعات ، « وقد تكون قسما متخصصا في وزارة الصناعة. فيساعد تلك المشروعات في التمويل و التسويق لمنتجاتها
- جهة تتولى مسؤولية تقديم المساعدات للعاملين واصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات.
- جهة تساعد في عملية خلق وتطوير رواد الأعمال. « ويمكن ان تكون الجامعات والمعاهد «
- جهة تتولى تنمية وتطوير المشروعات اداريا وفنيا من حيث توفير الاستشارات و التدريب.
- 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 ٢٠١٣ م نحو ٩٣ % من إجمالي 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 الإجمالي.

تابع : الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

- 1 | البنك السعودي للتسليف والادخار ، يقدم تمويل ، إرشاد ، تدريب ، <http://www.scb.gov.sa>
- 2 | صندوق المئوية ، يقدم التمويل، الإرشاد، تسهيل الإجراءات ، التدريب، الخدمات البنكية ، التسويق ، تسهيلات شراء اللوازم ، <http://www.tcf.org.sa>
- 3 | برنامج باب رزق جميل ، يقدم تمويل ، تدريب ، متابعة ، <http://www.babrizqjameel.com>
- 4 | برنامج كفاءة (بنك التنمية الصناعي) ، يقدم التمويل عن طريق الكفالة لدى البنوك، التدريب ، <http://www.sidf.gov.sa>
- 5 | معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال ، يقدم تمويل، دورات ، ورش عمل ، متابعة ، <http://www.en-center.org>

6 | معهد ريادة الأعمال الوطني ، يقدم تدريب ، تأهيل ، توجيه، إرشاد ، <http://www.riyadah.com.sa>

7 | الهيئة العامة للسياحة والآثار ، تقدم دعم مشاريع سياحية ، ورش عمل ، <http://www.scta.gov.sa>

8 | الصندوق الخيري الوطني ، يقدم قروض صغيرة للأفراد ضمن برنامج إقراض المشاريع الصغيرة ، <http://www.ncf.org.sa>

الرقم	المنشأة	خدمات تمويلية	خدمات غير تمويلية	تمويل مشاريع صغيرة ومتوسطة	تمويل أسر منتجة	التوزيع الجغرافي	أرقام الاتصال	الخدمات
-١	البنك السعودي للتسليف والادخار	×	×	×		جميع المناطق	٤٤٥٢٣٧٥/ت	تمويل، إرشاد، تدريب بالتعاون
-٢	صندوق المؤتوية	×	×	×		جميع المناطق	٢٢٥٣١٠٠ ٩٢٠٠٢٠١٠٠	التمويل، الإرشاد، الإجراءات الحكومية، التدريب، الخدمات البنكية، خدمات تسويقية تسهيلات شراء اللوازم.
-٣	برنامج باب رزق جميل (عبد اللطيف جميل)	×	×	×		جميع المناطق	٢٦٧٩٤٦١ ٢٦٧٩٤٦٢ ٢٦٧٩٤٦٥	تمويل، تدريب، متابعة.
-٤	الهيئة العليا للسياحة		×	×		المدن الرئيسية	سكرتير الإدارة أ. الفوزان ٨٨٠٨١٢٢ ٨٨٠٨٨٥٥	دعم مشاريع سياحية، ورش عمل، توفير خدمات سياحية، دورات وورش عمل بالتعاون
١	برنامج كفالة (بنك التنمية الصناعي)	×	×			جميع المناطق	مدير برنامج كفالة ٤٧٧٤٠٠٢ تحويله ٥٦٦	التمويل عن طريق الكفالة لدى البنوك، التدريب بالتعاون.
-٥	البنك الزراعي العربي السعودي	×				؟؟	يفضل التوجه للوزارة	تمويل مشاريع زراعية (سيارات نقل، فلايات، دواجن)
-٦	برامج البنك الأهلي لخدمة المجتمع		×	×	×	المدن الرئيسية	٨٠٠٢٤٤٣٣٣ ٣ ٠٢٠٢٢٩٩٣٣ ٣ ٠٢٠٢٢٩٩٣٠ ٨	دعم تطويري، دورات وورش عمل.
-٧	مركز خدمات سيدات الأعمال وزارة التجارة والصناعة		×	×		المدن الرئيسية	مدير خدمات السجل التجاري عبدالله العقيل ٤٧٧٥٤٩٠	توفير تراخيص، والإجراءات الحكومية ، وتبنيها.

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

٨- المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي:-

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

" عدد المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في دول المجلس عام ٢٠١٢ :

Large Industries الصناعات الكبيرة		Medium Industries الصناعات المتوسطة		Small Industries الصناعات الصغيرة		الفئات الصناعية
%	Total المنشآت firms	%	Total المنشآت firms	%	Total المنشآت 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	الامارات U.A.E.
16.4	2,481	16.1	2,444	67.5	10,240	المجموع TOTAL

٩- المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة:-

التمويل: تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية بسبب حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حدايتها (نقص الائتماني)
الإجراءات الحكومية: وهذه مشكلة متعاظمة في الدول النامية خصوصاً في جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
الضرائب: وتظهر هذه المشكلة من جانبيين سواء لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث ارتفاع الضرائب عليها ومن الجانب الآخر مشكلة للجاز الضريبي،

نظراً لعدم توفير البيانات الكافية عن هذه المنشآت مما يضيق عمل جهاز الضرائب.

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

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

• لأنها تتسبب في مواجهة هذه المشروعات لعديد من المشكلات.

• ويمكن تصنيف تلك المعوقات والمشاكل الى مجموعتين رئيسيتين:-

أ. مجموعة معوقات البيئة الخارجية. (المستوى الكلي)

ب. مجموعة معوقات البيئة الداخلية. (المستوى الجزئي)

أ- مجموعة معوقات البيئة الخارجية. (المستوى الكلي)

- عدم وجود قانون موحد للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفا لها وينظم عملها ويوفر لها تسهيلات في مجالات التمويل والتراخيص، وعدم استقرار التشريعات التي تنظم الاستثمار، وتعدد الجهات المشرفة على الاستثمار وتضارب اختصاصها، وتعقد الإجراءات المتعلقة بالتراخيص والضرائب والتأمينات... الخ.
- عدم ارتباط المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها جعلها تعمل بشكل فردي، مما قلل من فرصها التنافسية في السوق، كما أدى إلى ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج مقارنة بالمشروعات الكبيرة.
- نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية الأساسية، والتي تؤثر على نقل الخدمات والمنتجات النهائية، بالإضافة إلى نقص خدمات المياه والكهرباء والتخزين والتخلص من النفايات.
- عدم وجود توازن في التوزيع الإقليمي للمشروعات الصغيرة، إذا تسانثر أماكن دون أخرى بهذه المشروعات، مما يؤكد عدم وجود عدالة في توزيع الاستثمارات الخاصة بهذه المشروعات بين أقاليم الدولة الواحدة.
- اقتصار دعم المصارف على الدعم المالي دون الدعم الفني الذي يدعم أعمال المنشآت الصغيرة ككل، والتركيز مع المشروعات الكبيرة.
- عدم ملاءمة أساليب الاقتراض لظروف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة مشكلة عدم توافر الضمانات الكافية للاقتراض، وبالإضافة إلى عدم توافر الوعي المصرفي لدى أصحاب هذه المشروعات مما يجعلهم يفضلون الاقتراض من سوق الائتمان غير الرسمي والذي ترتفع فيه أسعار الفوائد، مما يمثل عبءاً أمام حصولهم على التمويل بشرط ملائمة.
- على الرغم من أن المعلومات تعتبر مدخلاً حيوياً للإدارة، إلا أن هناك معاناة من قصور البيانات والمعلومات المنشورة عن المشروعات الصغيرة، والتي غالباً ما تكون متقدمة أو متباينة في حالة توافرها، وذلك بسبب تعدد الأجهزة المعنية بها، وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لها وعدم وجود نظم للمعلومات خاصة بهذا القطاع.
- ضعف تواجد الشركات المساعدة المتخصصة في مجالات دعم هذه المشروعات مثل :
 - شركات لتسويق منتجات هذه المشروعات .
 - شركات تنظيم وإقامة المعارض المحلية والدولية.
 - شركات التأجير التمويلي.
 - شركات الخدمات الصناعية.
 - شركات ضمان مخاطر الائتمان.
 - الشركات المتخصصة في إنشاء المجمعات الصناعية الصغيرة.

ب- مجموعة معوقات البيئة الداخلية. (المستوى الجزئي)

- عدم إلمام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالخدمات والآلات والجودة، مما يؤدي إلى استخدام معدات إما متقدمة مما يؤدي إلى معدلات إنتاج منخفضة ومستوى جودة أيضاً منخفض، أو إلى استخدام معدات متقدمة ذات استثمار كبير نسبياً وتكلفة تشغيل عالية.
- ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية والتسويقية لدى أصحاب هذه المشروعات، وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة، ونقص التدريب وعدم الحصول على الخدمات الاستشارية والخدمات المساعدة لها، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، وضعف إمكانيات التسويق المحلي والخارجي خاصة مع عدم توافر المعلومات الخاصة باحتياجات الأسواق وتفضيلات المستهلكين ومواصفات المنتجات.

- انخفاض إنتاجية المشروعات الصغيرة، وافتقار العديد منها لمفهوم تخطيط الإنتاج، وعدم اختيار مستوى التكنولوجيا المناسب، وافتقار الكثير منها لمفاهيم الأساسية للجودة نتيجة عدم الإلمام بنظم الرقابة على الجودة ونظم المعايير والمواصفات المحلية والدولية، مما يؤدي إلى إنتاج سلع غير مطابقة لا تستطيع المشروعات الصغيرة تصريفها أو تسويقها محلياً أو دولياً.
- غياب الوعي المحاسبي لدى أصحاب المشروعات الصغيرة، إما لعدم معرفتهم بالقواعد والأصول المحاسبية، أو لعدم خبرتهم في هذا المجال مما يؤدي إلى لجوء معظمهم إلى مكاتب محاسبية خارجية؛ لإعداد الحسابات الختامية وهو ما يكبد المشروع نفقات كثيرة، هذا بالإضافة إلى تعدد وتنوع المشاكل الضريبية.

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

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

١٠- العوامل التي تؤدي إلى نجاح وفشل المشروعات الصغيرة: ولقد تطرقت العديد من الدراسات إلى تلك العوامل لأهميتها، وتلخص الجداول الثلاثة الآتية تلك الدراسات:- (١) - 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 للملاك من الإناث)
1	عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع	عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي	ادعاء اسباب خارجية للفشل	عدم القدرة على توفير رأس المال
2	قصور في التعامل مع الغير	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع	ضعف التخطيط	نقص العمالة المدربة
3	ضعف التمويل وإدارة الأموال	ضعف علاقات التضامن مع الغير	عدم توافر المعلومات المناسبة	عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد
4	النمو السريع بدون تحكم	عدم القدرة على مواجهة الضغوط	ضعف التوجيه بالسوق	عدم توافر بيانات الملاك من الإناث
5	نقص التخطيط الاستراتيجي	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال	الفشل من التفويض	عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية
6	عدم القدرة على الابتكار	عدم القدرة على تكوين فريق	تعدد الأدوار التي يقوم بها رواد الأعمال	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	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات	الرغبة في المستوى المعيشي الفاخر الفاخر	عدم توافر عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات

9	الضعف في التعرف على نقاط القوة والضعف	السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني	نقص المعلومات المرتدة	ضعف التدفق النقدي
10	عدم تقبل النقد أو الاستفادة	ضعف القدرة على التعبير وإقناع الآخرين	عدم القدرة على مسايرة التطورات	ارتفاع تكلفة التأمين

(٢) - أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة :-

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

(٣) - أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروع الصغير :-

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

١١- سمات وقدرات شخصية المدير الناجح في المشروعات الصغيرة والمتوسطة :-



القدرات والسمات الشخصية للمدير الناجح للمشروع الصغير

المحاضرة الخامسة & السادسة :

المستثمر الحر وثقافة العمل الحر

١- مقدمة :-

- لا شك أننا حالياً في عصر الاستثمار الحر (Entrepreneurship Era).
- وفي اللغة الانجليزية فإن كلمة (Entrepreneurship) تعطى مصطلحاً ذا دلالة خاصة يعبر عن شخص بعينه له سمات خاصة، ويعيش في بيئة ذات مواصفات خاصة، ويسلك- في عمله وقراراته - سلوكاً له مواصفات محددة .
- ورغم ثراء اللغة العربية فإن كافة الترجمات التي أعطيت لهذه الكلمة اتسمت بالقصور في التعبير عن المدلول المراد باللغة الانجليزية .
- ففي قاموس المورد نجد انها تعنى المقاتل / أو الملتزم . وفي الأدبيات الإدارية ترجمت الى : المنظم ، المروج ، المبدع الانتاجي.

٢- بيئة الأعمال ... بيئة متغيرة :-

- يعد التغيير في بيئة الأعمال أحد الثوابت الرئيسية في العصر الحالي.
- شهد العالم 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 الانتاج خاصة مع ظهور البترول كطاقة بديلة للفحم،
- واتسمت وحدات العمل بالضخامة،
- وتطور وسائل الاتصالات والنقل.
- النمط الإداري يميل للتمسك بحرفية النظم والتعليمات
- الميل الشديد لإطاعة سلسلة صارمة من الاوامر.
- ويلاحظ على المرحلتين السابقتين عدم نمو التفكير الإبداعي كظاهرة
- أسباب عديدة: ١- عدم الميل للمخاطرة. ٢- الامط التقليدية في الادارة. ٣- عدم توافر الية مناسبة لتمويل الفكر الجديد.

- عصر المعرفة

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

أهم متغيرات بيئة الأعمال :-

عصر التكنولوجيا أو المعرفة	العصر الصناعي	عصور الموارد الأولية	العصور
الحاسبات، تقنيات الاتصال عن بعد الخدمات، الطب العضوي	السيارات، والآلات البترول	التعدين، بناء السفن، النسيج، الحديد، والصلب	الصناعات الرئيسية
الخصائص			
قصيرة	متوسطة الطول	طويلة	دورة العمل :
المعرفة ومهارات التكنولوجيا الحديثة	أصول ثابتة، التجهيزات	أصول ثابتة، المعادن، السفن	الأصول الرئيسية :
عالية	منخفضة	منخفضة	درجة المرونة :
الرقائق الإلكترونية المعرفة الستاليت، الميكروويف، العدسات الفيبر	البترول الإنتاج الكبير التلغراف التليفون	الفحم السكك الحديدية السفن	التكنولوجيا الدافعة :
استثماري	تقليدي متحفظ	مستبد	النمط الإداري :
مرتفعة	منخفضة	منخفضة	درجة الإبداع :
وحدات عمل صغيرة مستقلة	ضخم	ضخم	الحجم :

- 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 التغيرات التكنولوجية في النظام الاقتصادي المعاصر.

- ثانياً :- أنها أكثر جاذبية للمبدعين ، وللعمل كحاضانات للإبداع مقارنة بالمنظمات الكبيرة .

- ثالثاً :- أنها أكثر جاذبية للمستثمرين الحريصين على ربط أفكارهم الإبداعية بالفرص التسويقية التي تتاح لهم.

تقلص الميل نحو المنظمات العملاقة:

١- كانت النظرة - لسنوات عديدة - في السياسات القومية الاقتصادية بوجه عام ،

٢- وفيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية للمجتمع بوجه خاص ، تركز على منظمات الأعمال الضخمة فقط .

٣- وتعود هذه النظرة التقليدية إلى أن هذه المنظمات العملاقة تستطيع من خلال نظم الإنتاج 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 إشباع رغباته من خلال تشكيلة المنتجات وجودتها .

• ولقد أجبر هذا التغيير العديد من الشركات العملاقة كي تتجه لتخفيض الحجم والدخول في اتحادات استراتيجية مع منظمات صغيرة.

نمو قطاع الخدمات والمقاولات بمعدل أكبر من القطاع الصناعي

• هناك اتجاه واضح وملحوظ نحو نمو قطاع الخدمات والمقاولات بمعدلات كبيرة على حساب القطاع الصناعي ،

• وهو ما يعنى ببساطة التأثير الإيجابي على نمو المنظمات الصغيرة ونمو فكر المستثمر الشاب.

• وهناك ثلاثة أسباب رئيسية تجعل من فكرة المستثمر الشاب هو الأنسب في ضوء هذا الاتجاه لنمو قطاع الخدمات. وتتمثل هذه الأسباب في :

أ - أن هذا الاتجاه يعنى صغر رأس المال المطلوب ،

• وكذا محدودية المخزون والأصول الثابتة ،

• كما تنجم عنه أيضا فرص للعمل والنمو والربحية للمشروع والمستثمر الشاب.

ب - فضلا عن ذلك فإن اتجاهات الاعتماد على التكنولوجيا، أو كثافة العمالة حسب الظروف تسمح للمستثمر الشاب بالتعامل مع الفرص المتاحة.

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

حرية التجارة والمنافسة في ظل منظمة التجارة العالمية

• أدت اتفاقية الجات -بعد دورة أوروغواي- ثم التحول إلى منظمة التجارة العالمية إلى إلزام الدول الموقعة على الاتفاقية، ثم عضوية المنظمة بإزالة المعوقات والقيود (المباشرة وغير المباشرة) أمام حرية انتقال السلع والأفراد والخدمات والأموال .. الخ بما يعنى 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 آثار سلبية على المنشآت الضخمة ، لكنها لن تمثل خطرا كبيرا كما يزعم البعض -بالنسبة للمشروع الصغير.

الميل نحو التكامل الجماعي :

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

تقلص نزعة البيروقراطية في منظمات الأعمال

• أدت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات الى وجود قوى دافعة للخروج بالمنظمات من الشكل التقليدي الى الشكل العلمي،

• حيث لا أهمية لوجود المكاتب ، والمديرين والموظفين ، والتدرج الهرمي (كما هو الحال في المنظمة البيروقراطية)

• ومن ثم فان المستثمر الحر يعمل من خلال مكتبه الخاص الصغير في ظل تحالفات استراتيجية مع غيره من المستثمرين وباستخدام الاتصالات بالحاسب الآلي لاستغلال الفرص السوقية السانحة.

مفهوم المستثمر الصغير

• لا يوجد تعريف واحد متفق عليه عالميا لتحديد من هو المستثمر الصغير ومع ذلك فهناك العديد من المعايير المتفق عليها في الكتابات المتخصصة التي يتم بناء عليها تحديد ما هية المستثمر الصغير ، وتشمل هذه المعايير: • عدد العاملين • حجم المنظمة • نوعية العملاء • الأصول والامتطلبات الرأسمالية

أسئلة للنقاش :

١ - يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على جميع المؤسسات.

أ. صح. ب. خطأ

٢ - يوجد حد فاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وذلك لعدم اختلاف التعاريف من جهة الى اخرى وكذلك المعايير.

أ. صح. ب. خطأ

٣ - لا يوجد اختلاف بين المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى والدول النامية.

أ. صح. ب. خطأ

٤ - يختلف مفهوم المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقا لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها.

أ. صح. ب. خطأ

٥ - أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة كل ما يلي ما عدا:-

أ - معيار عدد العاملين. ب - معيار رأس المال. ج - معيار مستوى التكنولوجيا. د - معيار الثقافة التنظيمية.

٦ - يعتمد تعريف منظمة العمل الدولية للصناعات الصغيرة على معيار رأس المال.

أ. صح. ب. خطأ

- ٧ - يعتمد تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة على كل من :-
 أ- معيار راس المال و التكنولوجيا والايدي العاملة. **ب- معيار العمالة والاصول والمبيعات.**
 ج- معيار القيمة المضافة ودرجة التخصص، والمستوى التكنولوجي. د معيار راس المال ودرجة التخصص، التكنولوجيا.
 ٨ - تعرف مؤسسة النقد السعودي المشروعات الصغيرة اعتمادا على معيار واحد.
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ٩ -تعرف المشروعات الصغيرة طبقاً لمؤسسة النقد السعودي اعتمادا على كل المعايير الاتية ماعدا:-
 أ- معيار رأس المال. ب- معيار العمالة. **ج- معيار التكنولوجيا.** د- معيار الملكية.
 ١٠ - تتميز المشروعات الصغيرة بكل الخصائص الاتية ماعدا:-
 أ- الانتشار الجغرافي الواسع. ب- استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها. ج- التخصص النسبي في الإدارة. **د- ارتفاع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.**
 ١١ - تعتبر علاقة الوساطة بين المديرين، والعمال، والعملاء، والموردين من مميزات المشروعات الصغيرة.
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ١٢ - يتميز العامل في المشروعات الصغيرة بعدم قابليته للتطور والتنمية.
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ١٣ -يتميز المشروع الصغير بأن استثماراته محدودة كما أن تكلفة رأس المال المستثمر في أصوله الثابتة والمتغيرة مرتفعة نسبياً .
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ١٤ - لا يحتاج المشروع الصغير إلى عدد كبير من العمال ليبدأ نشاطه بقدر ما يحتاج إلى مهارة أولئك العمال
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ١٥ - على الرغم من قلة عدد العاملين في المشروع الواحد إلا أن تعدادها الكبير وانتشارها الواسع يجعلها كثيفة العمالة.
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ١٦ -تتميز المشروعات الكبيرة بقدرتها على امتصاص الأيدي العاطلة عن العمل مقارنة بالمشروعات الصغيرة.
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ١٧ - تتميز المشروعات الصغيرة في توفير المزيد من فرص العمل.
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ١٨ - تتسم المشروعات الصغيرة بمحدودية متطلبات التكنولوجيا.
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ١٩ -تعتمد المشروعات الصغيرة إلى حد كبير على الإمكانيات المحلية المتاحة والتي بدورها تعتمد على مهارة العمال.
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ٢٠ - تتميز المشروعات الصغيرة بالانتشار الجغرافي الواسع الذي يجعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ٢١ - يكون مستهلكي انتاج المشروعات الصغيرة في إطار وحدود منطقة إقامة المشروع.
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ٢٢ - أن طبيعة المشروعات الصغيرة لا توائم بشكل أكبر متطلبات عمل المرأة سيما في المناطق الأكثر احتياجاً .
 أ. صح. **ب. خطأ**
 ٢٣ - إن القيام بتقديم خدمات وأعمال الأشخاص غير الراغبين أو القادرين على القيام بها بأنفسهم يعتبر من المشروعات الصغيرة :-
 أ- الأعمال الأولية. ب- الصناعات التحويلية. **ج- مشروعات الخدمات.** د- مشروعات صناعية.
 ٢٤ - هي كل مشروع يقوم بشراء سلعة ثم يقوم بإعادة بيعها أو تعبئتها أو تغليفها ومن ثم بيعها بقصد الحصول على ربح
 أ- **المشروعات التجارية.** ب- المشروعات الخدمية. ج- المشروعات الإنتاجية. د- المشروعات الافتراضية.
 ٢٥ -يعتبر للمشروع الصغير أهمية كبيرة حيث انه
 أ- يساهم في اعداد العمالة الماهرة. ب- يساهم في حل مشكلة البطالة. ج- يغطي جزء من الاحتياجات المحلية. **د- جميع ما سبق.**
 ٢٦ - يساهم المشروع الكبير في كل ما يلي ماعدا:-
 أ- اعداد العمالة الماهرة. ب- حل مشكلة البطالة. ج- تلبية احتياجات السوق المحلي. **د- نقل التكنولوجيا بين الدول.**

- ٢٧ - تساهم المشروعات الصغيرة في تحقيق التوازن الاقليمي في ربوع المجتمع.
أ. صح. ب. خطأ
- ٢٨ - باتت المشروعات الصغيرة واحدة من أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الصناعية والنامية على حد سواء.
أ. صح. ب. خطأ
- ٢٩ - يعتبر كل ما يلي من المشاكل المعوقة للمشروعات الصغيرة ماعدا:-
أ- الضرائب. ب- التمويل. ج- التكنولوجيا. د- التسويق.
- ٣٠ - تقوم المشروعات الصغيرة بدور مؤثر في دعم ورفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات الكبيرة.
أ. صح. ب. خطأ
- ٣١ - ورشة ذات ملكية فردية أو تضامن ، يعمل بها أقل من ١٠ عمال، يستخدمون معدات بسيطة ومستلزمات انتاج محلية
أ- المشروع الصغير المنزلي. ب- مشروع متوسط. ج- المشروع الصغير الحرفي. د- مشروع كبير.
- ٣٢ - تؤثر المشروعات الصغيرة في دعم ورفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات الكبيرة عن طريق كل ما يلي ماعدا:-
أ- اعداد العاملة الماهر. ب- انشاء نظام التعاقد من الباطن. ج- قدرة المشروعات الصغيرة على خفض تكاليف الانتاج. د- نقل التكنولوجيا.
- ٣٣ - تحصل المشروعات الصغيرة على جزء من القيمة المضافة عن طريق المشروعات الكبيرة.
أ. صح. ب. خطأ
- ٣٤ - تسيطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة على نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي الصناعي في اغلب بلدان العالم .
أ. صح. ب. خطأ
- ٣٥ - مع التقدم الاقتصادي وتطوره تقل فعالية المشروعات الصغيرة في التنمية.
أ. صح. ب. خطأ
- ٣٦ - تعمل المشروعات الصغيرة على زيادة دخول الأفراد الذين يعملون فيها، وتحويلهم من فئات محتاجة الى فئات منتجة.
أ. صح. ب. خطأ
- ٣٧ - تتسبب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كثير من المشاكل شديدة الارتباط بالمواطن، مثل الامن الغذائي والكسائي.
أ. صح. ب. خطأ
- ٣٨ - تعمل المشروعات الصغيرة على كل ما يلي ماعدا:-
أ- اعداد العمالة الفنية المدربة.
ب- خلق روح التكامل الصناعي مع الصناعات الكبيرة.
ج- خلق اسواق كبيرة لمنتجات محلية.
د- ارتفاع التكلفة الاستثمارية.
- ٣٩ - يعتبر كل ما يلي من ايجابيات المشروعات الصغيرة ماعدا:-
أ- انتشار الصناعات المعدنية، والنجارة، المدابغ والصناعات الجلدية مما ضغط على المرافق والبنية الاساسية.
ب- التمشي مع اتجاهات النمو الاقتصادي في المستقبل .
ج- النمو و التطور الذاتي او عن طريق الاندماج مع مشروعات اخرى.
د- تجميع المدخرات المحلية وتحويلها الى استثمار.
- ٤٠ - عملت كل العوامل الاتية على زيادة فرص العمل الحر ماعدا:-
أ- النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد.
ب- العولمة الى زيادة فرص التجارة الدولية.
ج- التجارة الالكترونية .
د- الضرائب.

المحاضرة الثامنة :

المستثمر الحر ، خصائصه وعوامل نجاحه

(١) - مقدمة :-

- تشير الإحصاءات الى أن الآلاف من المستثمرين يبدأون عملهم سنويا في المشروعات والصناعات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي غيرها من دول العالم .
- تشير الإحصاءات أيضا أنه على مستوى العالم هناك ٨٠ % من المشروعات الصغيرة الجديدة تفشل وتخرج خارج السوق خلال السنوات الخمس الأولى من حياتها،
- تواجه المنشآت الصغيرة الكثير من التحديات، ونظراً للخصائص الفريدة التي تتميز بها المنشأة الصغيرة ، فهي أقدر من المنشأة الكبيرة على مواجهة هذه التحديات، ولكن بشرط أن يكون مالكاها أو المسئول عن إدارتها شخص يمتلك بعض الخصائص ، ومن هنا يثور التساؤل عن خصائص أولئك المستثمرين الناجحين ، ومعنى آخر هل هناك خصائص سلوكية يمكن قياسها لتمييز المستثمر الحر الناجح عن غيره من المستثمرين ؟

(٢) - خصائص المستثمر الحر:-

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

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

أ- خصائص المبادر.

- يتسم المستثمرون الناجحون بالمبادرة ، • ويتوقعون المشكلات قبل حدوثها • ويتخذون بشأنها الاجراءات الوقائية .
- ب- التوجه بالإنجاز .
- يحرص المستثمر الناجح على التأكد من أن عمله على أعلى مستوى من الجودة ، ويحرصون على استخدام المعلومات المستقاة باستمرار من أجل تحسين جودة عملهم دائما ، وهم ينتهزون الفرصة حينما وأينما وجدت.
- ج- الالتزام نحو خرين
- يهتم المستثمر الناجح -تماما- بحاجات ورغبات العملاء ، وهو يبذل قصارى جهده في بناء علاقة وطيدة مع عملائه .

(٣) - القدرة والمهارات الإدارية للمستثمر الصغير :-

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

١ إدارة التدفق النقدي. ٥- شريحة السوق.

٢ مراقبة المخزون. ٦- المهارات المحاسبية.

٣ شبكة الأعمال. ٧- المهارات التسويقية.

٤ التخطيط الإستراتيجي. ٨- تفويض السلطة.

١- إدارة التدفق النقدي.

- تعد إدارة النقدية أحد العوامل الحرجة بالنسبة لنجاح المستثمر الحر.
- وفي الحقيقة فإن الربحية لا تضمن موقفا صحيا للتدفق النقدي وخاصة بالنسبة للمنظمة التي تنمو بشكل سريع بدون تخطيط مالي مسبق.
- ورغم أهمية التخطيط المالي في كل مراحل العمليات إلا أن أهميته تزداد في مراحل النمو السريع ، وكذلك في مرحلة بداية المشروع.
- ففي مرحلة البداية يسعى المستثمر الى بناء سمعة جيدة لمنشأة.
- ويناضل المستثمر من اجل تكوين شبكة علاقات جيدة مع الموردين والعملاء.
- وفي مرحلة النمو فتركيز المستثمر على ايجاد التوازن المناسب بين المتحصلات، وهو الأعمال.
- وفي هذه المرحلة فإن الادارة الكفاء لحساب المصروفات واليرادات تتيح للمنظمة أن تعمل في المراحل الصعبة برأسمال تشغيلي ذاتي.
- 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.

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.
- ولذلك يجب أن يكون نظرك دائما على المخزون، وتقليل المخزون الى ادنى مستوى ممكن حتى لا تزيد التكلفة.

٣- شبكة الأعمال.

• تستغرق عملية بناء شبكة الأعمال عدة سنوات قبل أن يتمكن المستثمر من جني ثمارها، من خلال نمطين « عملية بناء وتنمية الاتصالات » والمقصود بالشبكة هو رئيسيين هما :

أ. الاتصالات الرسمية. ب. الاتصالات غير الرسمية

(أ)- الاتصالات الرسمية.

- و تنشئ الاتصالات الرسمية مع البنوك والاجهزة والوحدات المحلية والخبراء القانونيين والماليين.

(ب)- الاتصالات غير الرسمية

- مثل الاتصالات مع زملاء الدراسة وأعضاء الأسرة والاصدقاء.

٤- التخطيط الإستراتيجي:

• يساهم مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف المنظمة الجديدة، والرؤية الخاصة بها ،

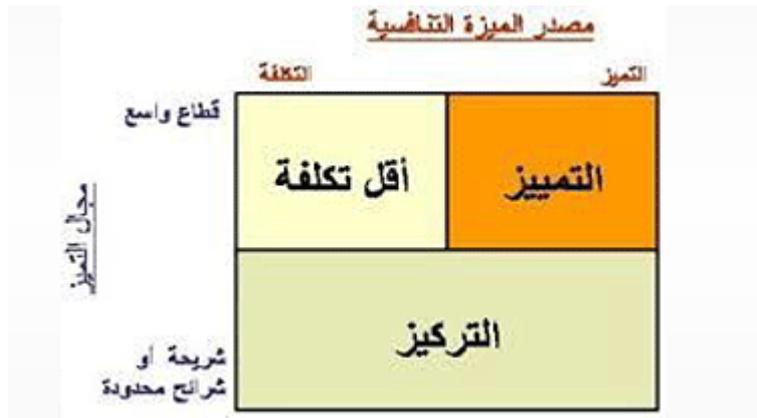
• وكذلك التعرف على قدراتها الداخلية، وبيئتها الخارجية.

• بالإضافة إلى إدراك جوانب القوة والضعف ، والفرص والتهديدات المحيطة بها.

المراجعة	التطبيق / التنفيذ	كيف؟	النتائج المرجوة	قاعدة التحليلات
نظام التشغيل الراجعة	أهداف مطروحة	الاستراتيجيات	الربحية والتوسع	تحليل الوضع الراهن ،
	برامج مطروحة	المزايا	الربحية	تحليل الوضع الداخلي
			الأهداف العامة	تحليل الوضع الخارجي القيم والمبادئ ، قضايا الأولويات
كيف وسنعد؟	من وماذا يفعلون؟ أن يفعل؟	كيف متصل إلى هنا؟	أين تريد أن تكون؟	أين نحن الآن؟

٥- شريحة السوق :

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

**٦- المهارات المحاسبية :**

• يتمثل أحد أسباب فشل المشروعات الصغيرة في نقص النظام المناسب لإمسك الدفاتر .

• حيث يضمن وجود هذا النظام المحاسبي المناسب تزويد المنظمة بكافة المعلومات التي تحتاجها عن الماضي والحاضر.

• وتتمثل هذه المعلومات في : حجم المبيعات، دوران المخزون ، حسابات القبض ، الديون المعدومة، الربحية .. الخ.

٧- المهارات التسويقية :

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

- وتشمل المهارة التسويقية:-
 - ❖ القدرة على وضع المنتج في موقعه التنافسي بالسوق ،
 - ❖ والتسعير الكفء لوحدة المنتج ،
 - ❖ وصياغة الاستراتيجية الترويجية ،
 - ❖ كما تشمل أيضا التخطيط التسويقي وبحوث السوق.
- ولا يتوقع في ظل النظم الاقتصادية المعاصرة، والعمولة، أن يكون المستثمر جاهلا بأصول ووظائف التسويق، حيث أن النظام الاقتصادي يقوم على المنافسة الحادة و التسويق مفتاح الرئيسي للنجاح.

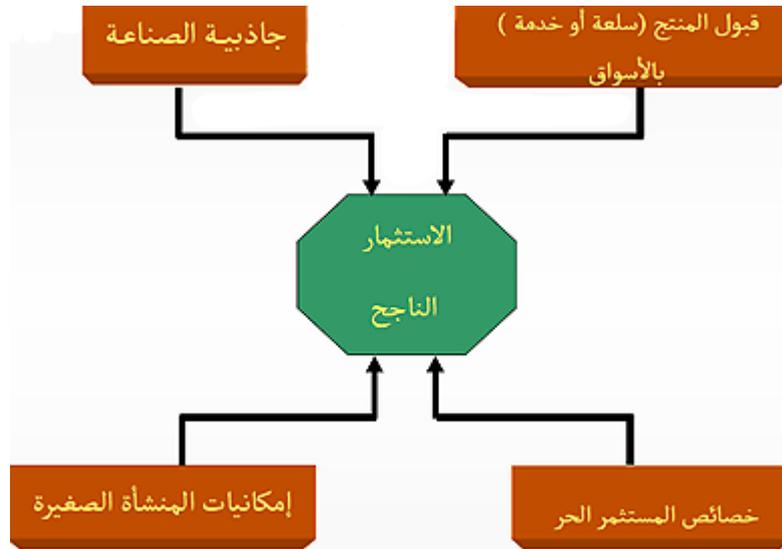
٨- تفويض السلطة:

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

(٤)- نموذج الاستثمار الناجح في الصناعات الصغيرة

هناك أربعة جوانب رئيسية في نموذج الاستثمار الناجح وهي:

- ١) قبول المنتج (سلعة / خدمة) في السوق .
- ٢) جاذبية الصناعة.
- ٣) امكانيات الاستثمار الجديد.
- ٤) خصائص المستثمر الحر.



ويتبين لنا من هذا الشكل ما يلي:

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

نموذج رقم (١)

مجال العمل :

المهمة / الرؤية Mission

التاريخ: / /

أ - قطاع الصناعة :

١- التحديد الدقيق :

٢- الصناعة الأم :

٣- مجال العمل عموماً :

٤- القطاعات الأخرى الشبيهة تكنولوجياً :

ب - حاجات العملاء التي يشبعها نشاطي :

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

ج - جوانب القوة في عملي :

١- ٢-

٣- ٤-

٥- ٦-

د - رؤية مشروعى بإيجاز هي :

نموذج رقم (٢)

مجال العمل

مؤشرات الصناعة INDUSTRY Trends

التاريخ: / /

وصف المؤشرات (الإتجاهات) الرئيسية
 أ - التحديد الدقيق :

ب - الصناعة الأم :

ج - مجال العمل عموماً :

د - أخرى :

١-

٢-

٣-

نموذج رقم (٣)

العميل :

البحث Research

التاريخ: / /

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

نموذج رقم (٤)

العميل

Profile صورة جانبية

التاريخ : / /

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

نموذج رقم (٥)

العميل

الفرص Opportunities

التاريخ : / /

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

نموذج رقم (٦)

العميل

Needs الحاجات

التاريخ : / /

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

نموذج رقم (٨)

العميل

Target Market السوق المستهدف

التاريخ : / /

المجموعة المستهدفة	السوق المحتمل	البيعتات المستهدفة	الحصة السوقية (%)

المحاضرة التاسعة : الميل نحو فكر المستثمر الحر

قائمة المحتويات

١- المقدمة. ٢- تعريف المستثمر الحر. ٣- أدوار المستثمر الحر. ٤- إعداد أو تأهيل المستثمر الصغير. ٥- سمات المستثمر الصغير. ٦- الاسئلة والاجوبة.

(١)- مقدمة :-

• هذه هي النقاط الرئيسية في المحاضرة الماضية:-

- ١) صفات وملكات المستثمر الحر.
- ٢) خصائص المستثمر الحر الناجح.
- ٣) نموذج الاستثمار الناجح.

• تدريب

- 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 فيما يلي مهارتين-على الأقل في كل تصنيف مما يلي:-

١ - المهارات الادارية

٢ - المهارات الوظيفية:

٣ - المهارات الفنية:-

- حدد الاشياء الهامة جدا لك في العمل الذي تختاره:-

١

٢

٣

(٢)- تعريف المستثمر الحر:-

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

فالمستثمر الحر هو « الفرد الذي يرى الفرص التي لا يراها الآخرون ويوجه موارده لاستغلال هذه الفرص »

• وبناء على ذلك فإن المستثمر هو الشخص الذي يقدم منتجات جديدة، أو أمهات جديدة من المنشآت، وبالإضافة إلى هذا فهو يدبر رأس المال المطلوب ، ويخلق استثمارا جديدا، ويتحمل مخاطر العمليات .

(٣)- أدوار المستثمر الحر:-

١- المستثمر المبدع والمتحمل للمخاطر. ٢- المستثمر المدير أو المنسق.

١- المستثمر المبدع والمتحمل للمخاطر:

إن المستثمر هو الذي يخلق أفضل الصور ، فهو يفهم أغراضها ، ويعلم أن الإبداع وتحمل المخاطر هما أهم الصفات التي تميز المستثمرين عن المديرين.

٢ - المستثمر المدير أو المنسق:

• يحتاج توجيه الموارد والرقابة عليها ، اللازم لبقاء المشروع الاستثماري إلى أن يقوم المستثمر بصياغة استراتيجية المنظمة واختيار هيكلها المناسب وتحديد العملية الإدارية لاستثمار الفرصة المتاحة .

- إن السؤال الحرج هنا هو لماذا يرى المستثمرون الفرصة بينما لا يراها الآخرون ؟ للإجابة على هذا السؤال نستعرض بعض مدارس الاتجاهات الأكاديمية.
- وهم ينتهزون الفرصة حينما وأينما وجدت.

(٤) - 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 .
- ت- المدخل السلوكي .
- ث- المدخل المعاصر .

أ - مدخل السمات .

- مدخل السمات .. من هو المستثمر الصغير ؟
- يفترض النموذج الداخلي (السمات) أن المستثمر الصغير توجد لديه سمات شخصية معينة تقوده لاختيار مستقبله الاستثماري.
- وأهم سمات المستثمر الحر :-
- ١- الحاجة الشديدة للإنجاز .
- ٢- شخصية تتحمل المخاطر .
- ٣- قابلية تحمل الغموض الذي يحيط المشروع في بداية حياته.
- ٤- الإبداع .
- ٥- الحدس .
- ٧- ضبط النفس .
- ٦- الحاجة المرتفعة للاستقلال .
- ٨- الحاجة المنخفضة للامتثال .

ب- المدخل البيئي:

- بموجب هذا المدخل فإن النزعة الاستثمارية للمستثمر الصغير ترجع لمجموعة من العوامل الخارجية والتي يمكن إيضاحها فيما يلي:
- ١- دور الثقافة .
- ٢- نظرية الجذب والدفع .
- ٣- منهج الهامشية الاجتماعية الاجتماعي .
- ٤- الخلفية الأسرية .
- ٥- التعليم والخبرة .

١ - دور الثقافة

- إن أسباب وجود خصائص الاستثمار لدى البعض، دون البعض الأخر، يرجع إلى أن المستثمر ابن بيئته الثقافية.

٢ - نظرية الجذب والدفع.

- إن الفرد يجذب إلى المجال الاستثماري بسبب إيجابية في البيئة (الأفكار والفرص الجديدة) ، أو يدفع بعيد عنها بواسطة عناصر سلبية مثل عدم الرضا الوظيفي.

٣ - منهج الهامشية الاجتماعية:

- يتجه الأفراد الذين يعيشون على هامش المجتمع : (المرأة في بعض المجتمعات) بحكم الضرورة وليس الاختيار إلى أعمال خاصة بهم.

٤ -التعليم والخبرة:-

- تشير الإحصاءات إلى أن نسبة ومستوى التعليم بين المستثمرين أعلى منها بين الموظفين، كما تشير أن الخبرة السابقة تزيد من فرص نجاح الاستثمار.

٥ - الخلفية الأسرية:-

- موقع ميلاد الفرد في أسرته يحدد إمكانية أن يكون مستثمر حراً، فالطفل الأول يحظى بالرعاية التي تكسبه ثقة ذاتية واستقلالية ذاتية، وتشير الدراسات أن ثلثي أصحاب الأعمال الخاصة قد انحدروا من عائلة كان الأب أو الأم فيها أصحاب الأعمال الخاصة.

ج. المدخل السلوكي:-

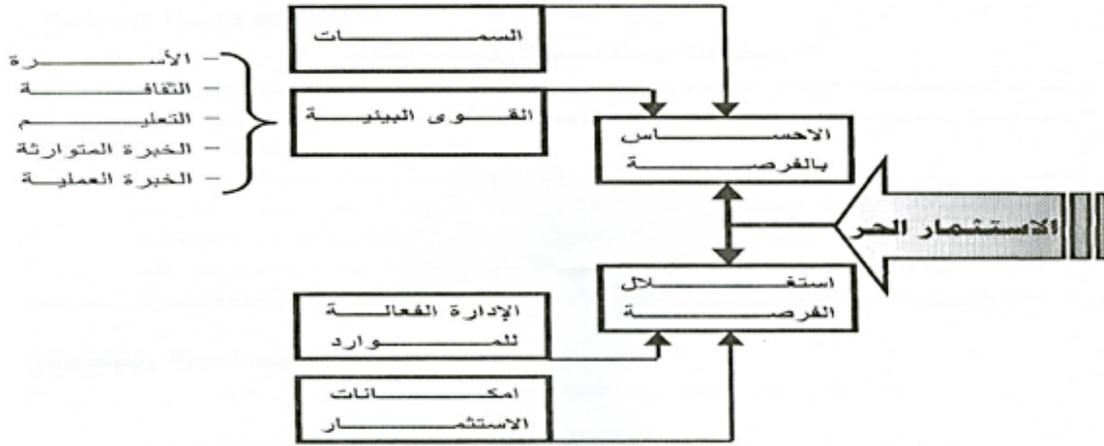
- أن المستثمر الصغير يعتبر مستثمراً حراً ، ويعد جزءاً من عملية خلق الاستثمار .

- ومن هنا كان تحول السؤال من : من هو المستثمر الصغير ؟ إلى : ما الذي يفعله المستثمر؟

- ومن ثم يتم النظر لعملية الاستثمار باعتبارها مدخلاً إدارياً وليس مجرد سمات يتمتع بها شخص معين، وبهذا تكون عملية الاستثمار مرتبطة بأداء الوظائف الإدارية الرئيسية في الاستراتيجية الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، عملية الإدارة، وعلى ذلك يمكن تعريف المستثمر الصغير بأنه « الشخص الذي يوجه بكفاءة الموارد ، ويضع الاستراتيجية الملائمة ونظم الرقابة والمكافأة ، مما يمكن من استغلال الفرص المتاحة.

د. المدخل المعاصر :-

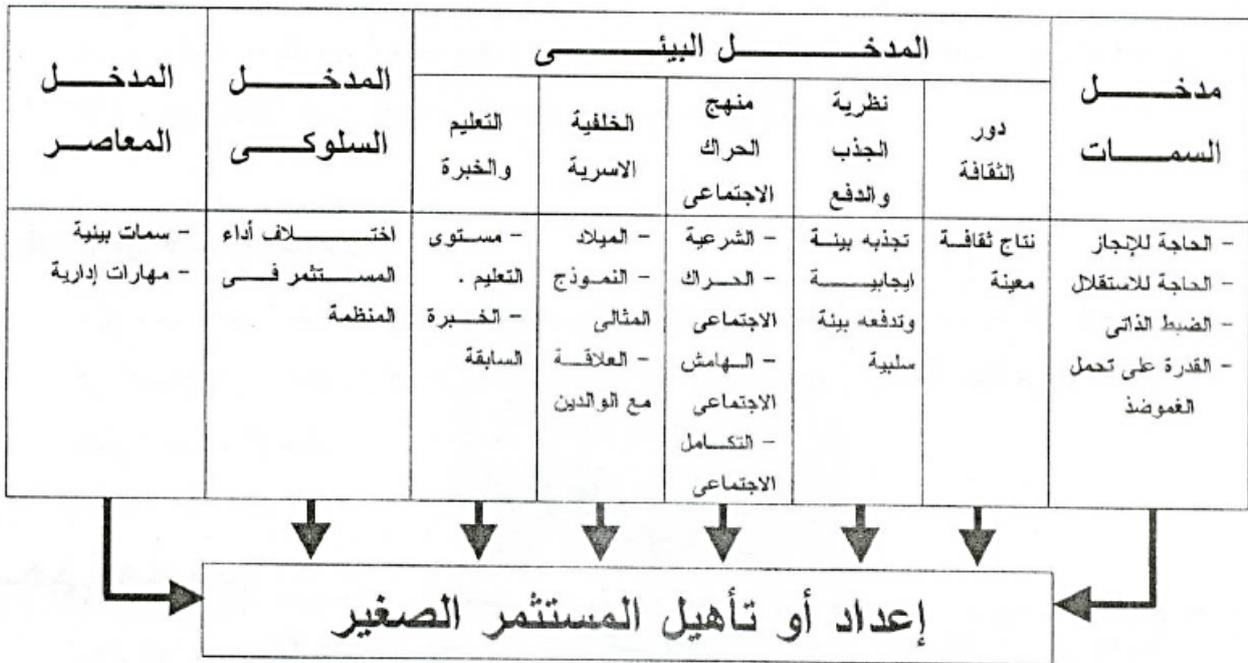
- يمكن تصور المدخل المعاصر بالنظر إلى الشكل التالي:



شكل رقم (٣ - ٢)
المدخل المعاصر للاستثمار الحر

ويوضح هذا الشكل أن نجاح المستثمر يعنى محورين رئيسيين هما:

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



شكل رقم (٣ - ١)

أهم المداخل التي تتعرض للعوامل المؤثرة في إعداد وتأهيل المستثمر الصغير

(٥)- سمات المستثمر الصغير :-

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

شخصيات ناجحة بدأت من أعمال صغيرة :



المهندس محمد عبد اللطيف جميل



Bill Gates
Microsoft



Sergey Brin - Larry
Page
Google



الشيخ سليمان الراجحي



رياض حمد الزامل



سلطان بن محمد بن سعود الكبير

- فيما يلي قائمة بأهم السمات المشتركة بينهم ، وهى 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 كمهنة، فالمستثمر الحر يرغب في تحمل مسؤولية تصرفاته، وتتميز الحاجة للإنجاز بثلاث خصائص رئيسية يشترك فيها كل المستثمرين:-

- أ- الرغبة في حل المشكلات.
- ب- القدرة على تحمل مخاطرة معقولة. بعد دراسة كل البدائل.
- ت- الحاج لارجاع الأثر كقياس لما حققوه من نجاح.

(٢) الحاجة للاستقلال.

• هناك العديد من الأفراد تركوا وظائفهم التنفيذية وهم في قمة النجاح، وذلك لرغبتهم الشديدة ان يكون لهم عملهم الخاص، وأن يكونوا هم رؤساء أنفسهم.

(٣) الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة .

ما يبدو للأخريين مرتفع المخاطر من الناحية الاستثمارية، قد يكون أقل البدائل المتاحة في درجة المخاطرة من وجهة نظر المستثمرين.

(٤) الميل للضبط الداخلي.

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

(٥) القدرة على تحمل الغموض.

• القدرة على ادراك موقف غامض بطريقة ايجابية، والغموض هنا يقصد به نقص المعلومات، أحد اصول الاستثمار.

(٦) الابداع .

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

(٧) المبادرة .

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

خصائص أخرى في المستثمر الحر:

- البديهة.
- الرؤية.

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

(١)- البديهة .

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

(٢)- الرؤية.

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

المحاضرة العاشرة : التخطيط الاستراتيجي للمشروع الصغير

قائمة المحتويات

- ١- المقدمة. ٢- التخطيط. ٣- عملية التخطيط الاستراتيجي.
٤- التخطيط لإنشاء مشروع خاص. ٥- نماذج مقارنة بين المجالات المتاحة ، نصائح اخرى. ٦- الاسئلة والاجوبة.

(١) مقدمة:-

• النقاط الرئيسية في المحاضرة الماضية:-

- ١- تعريف المستثمر الحر. ٢- أدوار المستثمر الحر. ٣- إعداد أو تأهيل المستثمر الصغير. ٤- سمات المستثمر الصغير
• يتسم مناخ الاعمال 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 الاعمال الصغيرة ؛ لذلك يتعين على المستثمر الشاب أن يلجأ لاستخدام الأساليب الفعالة وغير المكلفة 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 . وفي العادة يكون التخطيط في المشروعات الصغيرة متسما بكل أو ببعض النقائص التالية:

- (١) غير رسمي. (٢) غير هيكلي. (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 يلي:-
- بداية النشاط. - تخصيص الوقت. - وضع الأهداف.

(٣) عملية التخطيط الاستراتيجي:-

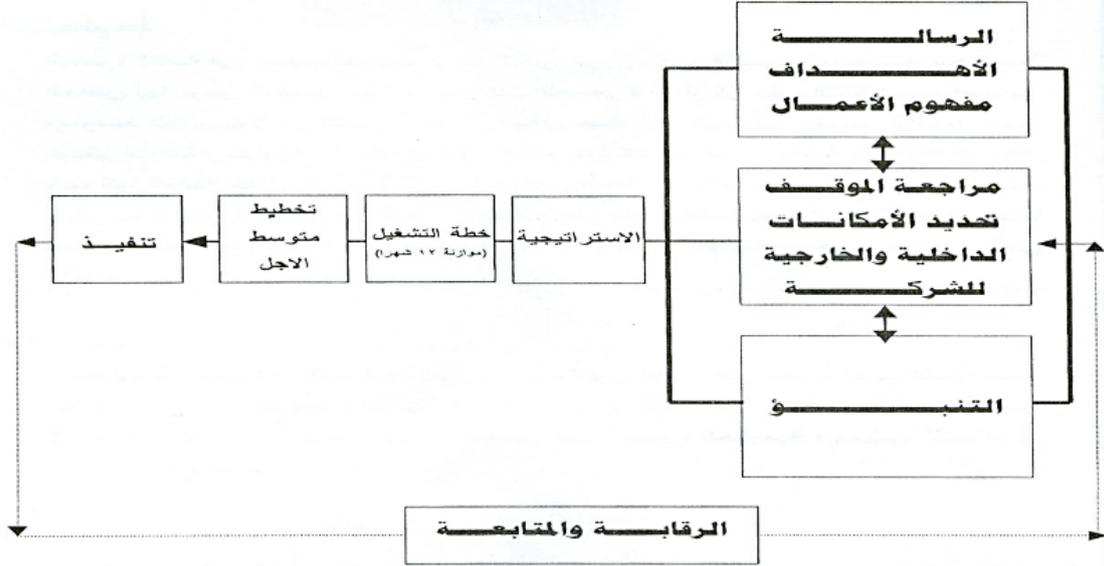
هل يجب أن يكون للمشروع الصغير أيضا استراتيجية؟

والواقع أن المشروع الصغير أحوج ما يكون إلى وجود استراتيجية واضحة تحكم قراراته، حيث انه بموارده المحدودة لا يتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة والتي لا تكون في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة.

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

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

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 .
- تمث التعرف على مجال الأعمال الذي توجد فيه المنظمة.
- يساعد صياغة الرسالة على التعرف على مجال الأعمال ،ومن ثم التركيز على البحث عن الفرص ، ولذلك يتعين علينا السؤال والاجابة على الاسئلة الآتية:-
- ١- ما هو عملنا؟ ٢- من هو عميلنا؟ ٣- ما هي مزايا التنافسية؟ ٤- ماذا يجب أن يكون عملنا؟ ٥- ما هي توقعاتنا؟ ٦- ما هو مجال عملياتنا؟ فالأمر يتعلق هنا بصناعة معينة وشريحة محدد من السوق ، ومنطقة جغرافية بعينها.

٢- تحديد الأهداف :

- تحديد الانجاز الذي 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 تكيفها بما يتناسب مع ظروف الشركة.
- مثل استراتيجية التركيز. استراتيجية تشكيلية 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. • أحداث الاستراتيجية المطلوبة في التوقيت الملائم.

٥- مراجعة الموقف :

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

٦- التخطيط :

- من المفضل للشركات الصغيرة والمتوسطة التركيز على التخطيط قصير ومتوسط الاجل، 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 عملا ناقصا، وبالتالي يتم مقارنة ما تم فعله بما كان مخطط ومستهدف لتحديد الانحرافات.

- أنواع الميزات التنافسية:

هناك أربع مجالات رئيسية 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.

- أنواع الميزات التنافسية:

(١) المنافسة على التكلفة :

• على الرغم من أن المنافسة على السعر هي اسهل أنواع المنافسة، إلا انه على المشروع الصغير ألا يبنى 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.
• وعموما يسعى المشروع الذي يستهدف المنافسة السعريّة إلى تقليل الفاقد، وزيادة الإنتاجية، كما قد يسعى إلى ميكنة العمل إذا كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة، إلا 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.

• ولا 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 التنبه إلى أن الجودة يجب أن تحدد من جانب المستهلك ولا 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 إلا اصبح المنتج الذي يقدمه راكدا و غير مطلوب من العملاء.
• إلا أن ظروف الإنتاج و التكلفة قد تقف عائقا أمام الرغبة في التنوع، لأن 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، وتتطلب 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 التفریح.

- أن المشروع الصغير أحوج من غيره في أن تكون له استراتيجيته التي تحكم أداءه، وأن عليه أن يحدد نقاط القوة و الضعف بمشروعه و كذلك احتياجات عملائه للوصول إلى الجوانب التي يمكن التميز فيها. كذلك فإن 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.

ويعتبر 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 تتعاظم الحاجة للتخطيط ، وستجد أنك تقضى وقتا أطول في التخطيط ، ووقتا اقل في أداء الأنشطة الروتينية. و نتناول فيما يلي أربعة بنود هامة يجب أخذها في الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط وتشمل:

١ / التخطيط والرقابة . ٢ / المساءلة . ٣ / التخطيط للنمو . ٤ / تحديد الأولويات

(١) التخطيط والرقابة .

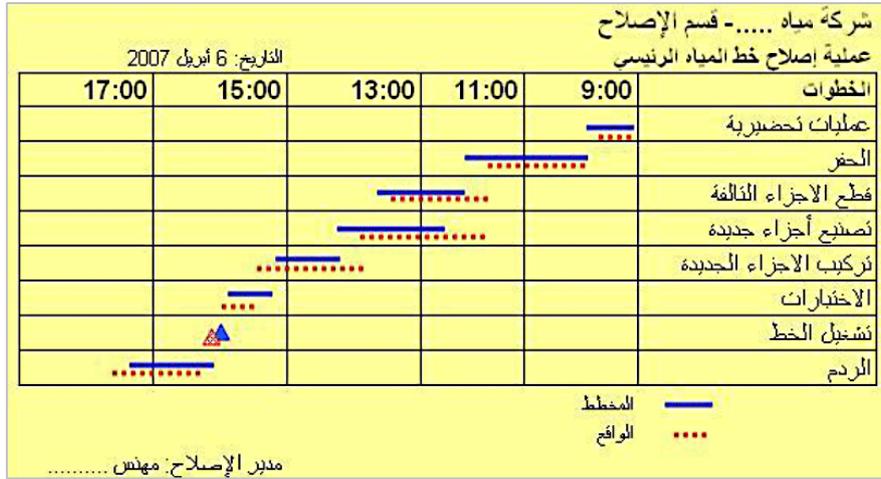
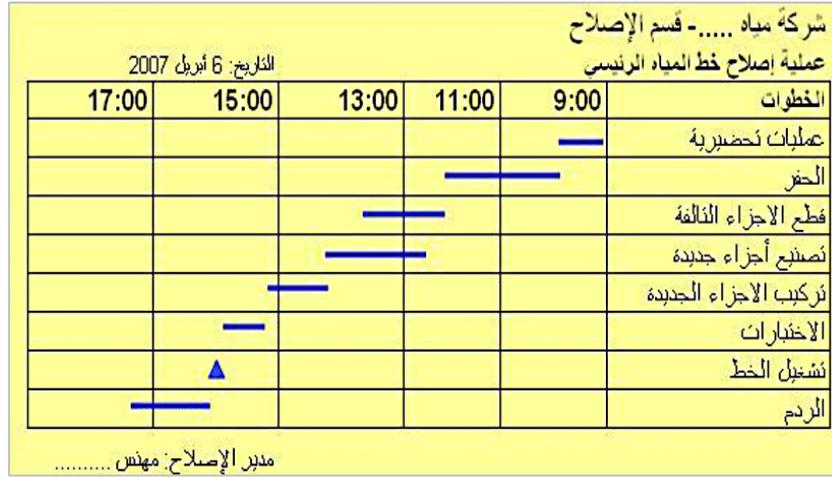
• من المهم أن نحفظ بقدر من الرقابة على الأنشطة الاستراتيجية مع تفويض سلطات بشأن الأنشطة الروتينية، ويستخدم هنا الخرائط الزمنية مثل خريطة جانت.

❖ خريطة جانت Gantt Chart

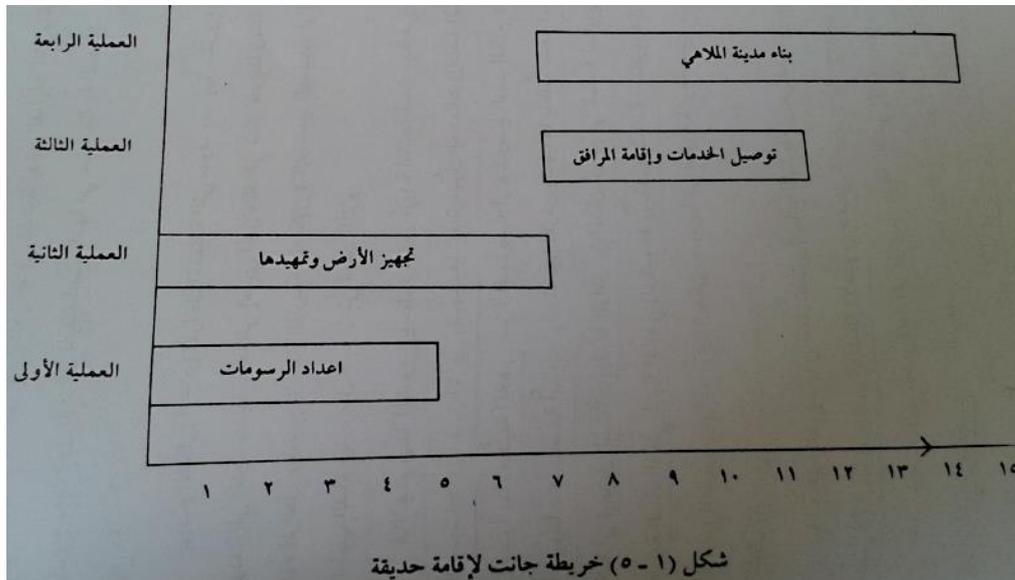
• من أقدم وأبسط اساليب الجدولة والتحميل.

• 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 انتاجي 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.
- فإذا افترضنا ان متوسط الوقت اللازم لإعداد 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 جانت لإنشاء هذه الحديقة. وما هو الوقت اللازم لاتمام الحديقة، علما بأن يصعب البدء في توصيل الخدمات واقامة المرافق وبناء الملاهي الا بعد اتمام عملية تجهيز الارض.



(٢) المساءلة .

• احدى نتائج التخطيط الجيد تزويدك بعوامل محددة لتقييم الأداء عند اتمام المهام ، فالمطلوب منك دائما ان تعرف اين تقف الان، 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 الاعمال الماضية توفر لك معلومات مفيدة للتخطيط المستقبلي. • فهم العوامل والاتجاهات الخارجة عن منظمتك على نطاق الصناعة. • اساليب و اختراعات جديدة لها تأثير كبير على خططك. • يجب أن تكون لك رؤية مستقبلية، تخطيطا عن نمو منظمتك وتطويرها وامتدادها المجالات واسواق جديدة. • التخطيط للنمو ليس عملية روتينية، لأنه النمو يتضمن التغيير ويتطلب أشخاص مبدعين.

(٤) تحديد الأولويات .

• من الاولويات الدائمة خفض التكاليف وزيادة اليرادات، ومن الأولويات التي يجب عليك مراعاتها هو ألا تنشغل بالأعمال الروتينية بل خصص جزءا من وقتك للتخطيط للنمو، ولخفض التكاليف لابد من التعرف على **مجالات التكاليف** الآتية:

- التكاليف المباشرة. العمالة والمواد الخام.
- التكاليف غير المباشرة. الامدادات والعمالة غير المباشرة وتكاليف الاضاءة والحرارة.
- نفقات الادارية. نفقات مكتبية.
- نفقات المبيعات. نفقات متعلقة بالمبيعات والترويج.

- جداول المقارنة بين المجالات :

المجال الأول :										
خطة العمل										
مؤشر الأداء	الاهداف	النشاطات والنفقات	التتبع	الفترة الزمنية	مكان التنفيذ	مسئولية التنفيذ	النتيجة المستهدفة	الموارد اللازمة		الوقت ارجاع الأثر
								ساعات عمل	مالية	

مجالات النتائج الأساسية										
المجال الثاني :										
خطة العمل										
مؤشر الأداء	الاهداف	النشاطات والنفقات	التتبع	الفترة الزمنية	مكان التنفيذ	مسئولية التنفيذ	النتيجة المستهدفة	الموارد اللازمة		الوقت ارجاع الأثر
								ساعات عمل	مالية	

تلخيص: نقاء !

محدود الحركة ، ردود أفعال مقنعة .		الديناصور
الاتجاه الواحد ، وبطء الاستجابة ودوتينية رد الفعل		الكركدن
الاستفادة من المحيط الذي تعيش فيه ، سهل اقتناصها ، تفيد الآخرين دوان أن تدرى		دودة الأرض
الارتباط والاعتمادية فى حياته على الكائنات البحرية الأخرى		الأسفنج

عدم التعلم ، العناد ، وصلابة الرأى والإلحاح		الذبابـة
عدم دراسة معطيات الموقف وسرعة رد الفعل		الفراشة
عدم التعلم ، كثرة الإنتقال من مهمة لمهمه ، العمل المنتج روتينى .		النحلة
التكيف التلقائى ، المهم البقاء على قيد الحياة .		الحرباء

المحاضرة الحادية عشر :
المستثمر الشاب قائد فعال

قائمة المحتويات :

- ١- المقدمة ٢- تنمية صفات القيادة ٣- السلوك القيادي ٤- قيادة الآخرين ٥- قيادة و دفع الآخرين
٦- تحسين معنويات مرؤوسيك ٧- قيادة السلوك ٨- الاسئلة والاجوبة.

(١) مقدمة :-

- النقاط الرئيسية في المحاضرة الماضية:-
- ١-التخطيط، الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي. ٢-عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٣-التخطيط لإنشاء مشروع خاص. ٤- نماذج مقارنة بين المجالات المتاحة ، نصائح اخرى.
- 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 :- لأنهم 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 :-

❖ القائد :

- ١ / رجل مبدع يحدث فرقا في اي مكان أو منصب يتواجد فيه.
- ٢ / ماهر في وضع الخطة والرؤية.
- ٣ / يستطيع إقناع كل مرؤوسيه بأن نجاحه هو نجاحهم هم أيضا ويعود عليهم جميعا بالنفع
- ٤ / قادر على بث الحماسة وعلى تحفيز زملائه وموظفيه.
- ٥ / يهتم بالجانب الانساني.
- ٦ / يسعى لنمو كل فرد في مجموعته وتعليمه وتدريبه.
- ٧ -يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه وبقدراته.

❖ المدير :

- ١ / موظف كبير في الدرجة يؤمن بدستور شركته او المكان الذي يعمل فيه بإخلاص تام. يبدأ عمله بالتخطيط لأي مهمة، ثم توزيع المهام على موظفيه ثم المتابعة والإشراف على سير العمل
- ٢ / يدير العمل بكفاءة.
- ٣ / يدير الناس معتمدا على قوته وسيطرته الوظيفية.
- ٤ / يفنى عمره الوظيفي في متابعة اللوائح والقرارات.
- ٥ / لا يهتم كثيرا اذا كان محبوبا من مرؤوسيه أم لا.

(٢) تنمية صفات القيادة :-

- يجب تنمية وتحسين الصفات القيادية ، حيث أن هذه الصفات تختلف من شخص القائد لآخر .
 - ومعرفة الإنسان «الشخصية» قدراته القيادية سوف تساعد للقيام بهذه التحسينات ، وباعتبارك قائدا ، فإنك تتحمل مسؤولية 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 ولسنت 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 كفتا ؟
 - 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 بأراء 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 تشارك نجاحك مع مرؤوسيك ؟.

(٣) السلوك القيادي :-

يوجد نمطان رئيسيان للسلوك القيادي:

- أ- التخطيط ، وصياغة الاهداف ، وتحقيق الانجاز (السلوك الموجه بالعمل)
ب- الدافعية، العلاقات الانسانية (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 اجراءات قياس التقدم نحو الهدف ، وقياس الانجاز . يطبق بكفاءة الدور القيادي في التخطيط ، التوجيه ، الرقابة ، والارشاد ، والأنشطة الموجهة بالأهداف
- يهتم بزيادة الانتاجية المحققة . والقادة الذين يحققون نتائج منخفضة في هذا التوجه ، يميلون إلى 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 .

✓ وتمثل اهم الخصائص العامة الشائعة بين القادة الموجهين بالبشر فيما يلي:

١) يفهمون حاجتهم ، وأهدافهم ، وقيمهم ، وحدودهم ، وامكاناتهم . ويعد هذا مطلباً أولياً ضروريا للعلاقات الجيدة مع الآخرين .

٢) لديهم حساسية لحاجات الآخرين ، وهم يساعدون البشر لإشباع حاجاتهم . (٣) يقدرون ويقبلون القيم وأهميات الحياة التي تختلف عن قيمهم وأهميات حياتهم

٤) يفوضون سلطاتهم لمساعديهم ويشركونهم في المسؤولية ويتفهمون احتياجاتهم . (٥) يمارسون مهارات اتصالات جيدة من الاستماع إلى 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، فمثلا قد تكتشف كمستثمر شاب أن إنتاجية العمال في الموقع ترتفع بتحقيق أشياء تبدو صغيرة .. كوب الشاي أو شربة ماء أو كلمة " الله ينور " أو " خللي عنه " أو ربما غنائهم معا هيل هيل ..

(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 العلاقات. ٥ / تحليل المشكلة، وليس الشخص
٦ / تطبيق مبدأ التعزيز ٧ / اتخاذ الإجراء التصحيحي ٨ / الانصات الفعال ٩ / وضع أهداف محددة، ومراجعتها باستمرار.

❖ قاعدة ذهبية :

« لتكون قائدا فعلا 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- إتخذ الإجراء التنفيذي بمجرد اتخاذك القرار. ٢- كي تكون قائدا ناجحا ، إعلم 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 خطته ويعرف أخطأه.

(٨) تحسين معنويات مرؤوسيك :-

• اختر الاشخاص 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 . »

المحاضرة الثانية عشر :

المستثمر الشاب متحمل المخاطر

قائمة المحتويات :

- ١ - المقدمة ٢ - المقصود بموقف الخطر ٣ - السمات المرتبطة بالمخاطر ٤ - تحمل المخاطر الشخصية ٥ - وضع الأفكار الإبداعية
٧ - تفويض السلطة ٦ - أمهات الأشخاص المخاطرين ١٠ - الاسئلة والاجوبة.

(١) مقدمة :-

• النقاط الرئيسية في المحاضرة الماضية:-

- ١- تنمية صفات القيادة ٢- السلوك القيادي ٣- قيادة الآخرين ٤- قيادة ودفع الآخرين ٥- قيادة السلوك ٦- تحسين معنويات مرؤوسيك.
• يعد المستثمر الشاب متحملاً للمخاطر المحسوبة ، ومع تمتعه بالتحدي المثير في العمل ، الا انه لا يدخل في المقامرة، ويتجنب المستثمر الشاب تلك المواقف الي تتسم بانخفاض المخاطر لأنها ببساطة لا تتضمن القدر الكافي من التحدي المثير ، كما يتجنب المواقف ذات المخاطرة المرتفعة ، لأنه وببساطة أيضا يريد النجاح .. إنه بايجاز يفضل تلك التحديات القابلة للتحقيق.
• ومع التوسع في حجم الأعمال ، فإن المشاكل تبدأ في التعاطم والتعقد، وهنا يجب أن نتذكر دائما أن نمو وتطور الأعمال يفرض علينا ألا نخاف من اتخاذ القرارات ، وتحمل بعض المخاطر، ورغم أن معظم الناس تخاف من تحمل المخاطر لرغبتهم في الأمان وتجنب الفشل ، إلا أن كونك تدخل في إطار " المستثمر الحر " . فإن هذا يفرض عليك أن تعمل دائما تحت الضغوط وفي ظل ظروف المخاطرة ، وأن تفهم تماما أن هناك دائما إمكانية للفشل.

(٢) 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 تعاطم إمكانية الخسارة يتعاطم الخطر في الموقف أيضا ، ومن ثم يتعين عليك في مواجهة الخطر أن تتخذ بعض القرارات في ظل ظروف عدم التأكد ، مراعيًا التوازن بين احتمالات النجاح واحتمالات الفشل.
ويتوقف اختيارك لأحد البديلين على مجموعة العوامل والاعتبارات التالية :

١. مدى جاذبية كل البدائل .
٢. مدى استعدادك لقبول الخسارة المحتملة .
٣. الاحتمالات النسبية لكل من النجاح والفشل .
٤. مدى مساهمة جهودك في زيادة عوامل النجاح وتدنية عوامل الفشل .

• مثال:-

- إن البرنامج الذي يمكن أن تشارك فيه لتأهيلك كي تكون من شباب المستثمرين يمثل موقفا مفعما بالمخاطرة.....!!!
- فقد كان بإمكانك أن تبحث عن وظيفة ما، مبرتب 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، يتعاطم معها دخلك وتنمو ثروتك، ويصبح مستقبلك أكثر احتمالا.
وبالتالي فأمامك بديلين هما....

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

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

(٣) السمات المرتبطة بالمخاطرة :-

- ويتمتع المستثمر الحر عادة بمجموعة من السمات المتصلة بتحمل المخاطرة ، منها :-
١ / الإبداع والابتكار. ٢ / الثقة الذاتية. ٣ / الواقعية .

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.

(٤) تحمل المخاطرة الشخصية :-

• يعد تحمل المخاطرة أمرا ضروريا إذا أردت تحقيق ما تصبو اليه أيها المقاول الشباب، ويتعلق تحمل المخاطر في حياتك الشخصية بالاهتمام بأحداث الماضي المرتبطة بالمستقبل ، وبالرغبة في أن تعيش في الواقع، وإذا لم تكن جادا في تحمل المخاطرة فإنك لن تحقق أيضا طموحاتك في الانجاز الذاتي ، وإدراك أن نموك الشخصي والمهني انما يأتي من حياتك في الحاضر وتحملك للمخاطر الضرورية من أجل تحقيق أهدافك المستقبلية.

❖ الخلاصة :-

« إنك مسئول عن كل شيء في حياتك، بما في ذلك نجاح وفشلك، وعلى أية حال فمن السهل تحقيق النجاح اذا كنت مخلصا وقادرا على تحمل المخاطر الضرورية المحسوبة .»

(٥) 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 تتسم بأنها عالية الإنتاجية، وحين تتجه للاختيار من بين هذه الأفكار فإنك سوف تتحمل وبالضرورة المخاطرة اللازمة لتنفيذ تلك الأفكار الأكثر إنتاجية.

• ولتدنية مخاطر رفض الأفكار الجديدة ، فإننا نقترح عليك عزيزي المستثمر الشاب هذه المقترحات المفيدة:

(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 أولا بأول .

٤- وضع الأفكار الإبداعية

❖ تذكر :-

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

(٦) أمهات 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.

(٧) تفويض السلطة :-

• ان أهم أدوارك عزيزي المستثمر هو دور القائد الذي يحرك كل الأنشطة وكل جهود الآخرين من أجل إنجاز الأهداف، وهنا عليك أن تدرك أنك لا تعمل وحدك ، فهناك أشخاص عديدون يعملون معك ويتعين عليك أن تمنحهم السلطة الكافية كي ينجزوا مهامهم، ولكي تحصل على أقصى فائدة فعليك أن تمنح الملاحظ المساعد لك قدرا من الحرية لتنفيذ واجباته ومسئوليته ، فعلى سبيل المثال ليس لديك الوقت الكافي لمراقبة وتوجيه سلوك العمال ، وهذا ما يقوم به الملاحظ.

• وفي جميع الأحوال فإن تفويض السلطة يحمل في طياته دائما قدرا من تحمل المخاطرة ، والأفضل لك ألا تحتكر سلطة القرار ، بل اسمح للآخرين أن يشاركوك إياها 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 .»

(٨) تنفيذ التغيير :-

- عليك أن تحدد دائماً درجة المخاطرة في الموقف ، والتي تمثل تحدياً بالنسبة لك ، ويتعين عليك حين تشعر بوجود خطأ ما في عملك ، أن تبادر الى تقييم الموقف بشكل واقعي ، وأن تحاول حل المشكلة ، واتخاذ الاجراء التصحيحي ، الذي سوف يتضمن غالباً قدرًا من المخاطرة ، وحين يكون موقف المخاطرة واضحاً بالنسبة لك ، فإن القرار سيكون تنفيذ المخاطرة أم لا .
- وحين تقرر أن تخاطر ، فإنه يتعين عليك أن تتبع خطة محددة للتنفيذ ، كما يجب أن تكون لديك خططك البديلة ، والتي تمنحك المرونة الكافية للتعامل مع الموقف ، ويمكن تنمية واثراء هذه القدرة على تحمل المخاطرة ، من خلال :

(١) ثقتك في نفسك .

(٢) رغبتك في استخدام قدراتك في حدها الأقصى للحصول على أقصى منفعة.

(٣) قدرتك على التحديد الواقعي لموقف المخاطرة ، وتغيير الاختلافات .

(٤) نظرتك لموقف المخاطرة على ضوء الأهداف الموضوعه .

❖ الخلاصة :

« تحمل المخاطرة يعد جزءاً أساسياً من كونك مستثمراً ، ومن ثم فعليك أن تضع لنفسك أهدافاً عالية ، ثم تستخدم كل قدراتك ومواهبك لتحقيق هذه الأهداف . وعلى قدر أهل العزم تأتي العزائم .»

(٩) تقييم مخاطرك :-

- ان البيانات الرقيمة هي التي تساعدك على تقييم أي مخاطر ، كما تساعدك على تحديد أهدافك على النحو الذي يوضح لك بشكل منتظم مدى تقدمك ، وفي هذا الصدد يتعين عليك أن تتأكد من دقاتر البيانات الكمية وما تقدمه من مؤشرات حيث أنها سوف تدعم معرفتك ، وخبرتك في اتخاذ القرارات .
- ويتعين عليك قبل اتخاذك لأي قرار يتضمن مخاطرة ، أن تقيم ما تحتاجه ،

من خلال توجيه الأسئلة التالية الى نفسك:

- ١ - هل يساوي 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 الانجاز 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 ؟

• لا حظ أن الدخول الى مجال المخاطر دون إجابة هذه الاسئلة قد يؤدي بك الى الفشل.

• الاجراءات 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.

الاجراءات المقترحة لتحليل موقف المخاطرة:

(١) حدد الخطر:

- الخطوة الأولى هي أن تحدد ما اذا كانت هناك مخاطرة أم لا. وهذا يتوقف على ما اذا 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 الات 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 بطيء. - النمو المعتدل. - عدم النمو. - النمو في المجالات الانتاج الأخرى.

(٣) تصفية البدائل :

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

(٤) 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).

(٥) كيفية تدنية المخاطرة :

ويتم ذلك من خلال ما يلي:-

- ١ - المعرفة الدقيقة لحقيقة قدراتك كمستثمر مبتدئ، وحقيقة الامكانيات المتاحة لمنظمتك.
- ٢ - التفكير الابتكاري بما يجعل منافع الموقف في صالح منظمتك.
- ٣ - القدرة على التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التكتيكي لإحداث التغييرات.
- ٤ - الطاقة الإبداعية لتنفيذ الاستراتيجية.

(٦) تخطيط وتنفيذ البدائل :

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

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

المحاضرة الثالثة عشر :

أسئلة نقاشية (لقاء البث المباشر الثاني).

- ١ - من أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة الداخلية البطالة، والضرائب المرتفعة.
أ. صح. ب. خطأ
- ٢ - المشروع الصغير الحرفي هو ورشة ذات ملكية فردية أو تضامن ، يعمل بها أقل من ١٠ عمال، يستخدمون معدات بسيطة ومستلزمات انتاج محلية، وتسوق منتجاته بالمنطقة المحيطة بها.
أ. صح. ب. خطأ
- ٣ - المشروع الصغير المنزلي هو « مصنع ملكية، أو شركة يعمل به من ١٠ - ٥٠ عاملا، يستخدمون الات نصف الية
أ. صح. ب. خطأ
- ٤ - تدعم المشروعات الصغيرة المشروعات الكبيرة بكل ما يلي ماعدا :
أ - اعداد العاملة الماهر. ب - انشاء نظام التعاقد من الباطن.
ج - خفض تكاليف الانتاج. د - التكنولوجيا المتقدمة.
- ٥ - مع التقدم الاقتصادي وتطوره تقل فعالية المشروعات الصغيرة في التنمية.
أ. صح. ب. خطأ
- ٦ - تعمل المشروعات الصغيرة على تحويل الفئات المحتاجة الى فئات منتجة.
أ. صح. ب. خطأ
- ٧ - تلعب المشروعات الصغيرة دوراً رئيسياً من خلال تقديم افكار حديثة ، مبتكرة ، او تطوير افكار قائمة.
أ. صح. ب. خطأ
- ٨ - بعد التوجه عالمياً نحو الخصخصة، تمثل المشروعات الصغيرة عائق امام النمو الاقتصادي.
أ. صح. ب. خطأ
- ٩ - تتسبب المشروعات الصغيرة في اثار على مرافق و البنية الاساسية، وينتج عنها خسارة مادية ضخمة
أ. صح. ب. خطأ
- ١٠ - يعتبر كل ما يلي من عوامل زيادة فرص العمل الحر ماعدا :
أ - النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد. ب - العوامة.
ج - سهولة التجارة الالكترونية. د - ميل الفرد للأعمال الروتينية.
- ١١ - يعتبر كل ما يلي من دوافع الاتجاه للمشروعات الصغيرة ماعدا :
أ - خلق ودعم مجالات للتصدير غير المجالات التقليدية ب - توفير رافد للابتكار والتجديد.
ج - انخفاض دعم والتشجيع الحكومي. د - توليد الانتاج، والدخل، والفرص.
- ١٢ - سوء الظروف المرتبطة بالعمل في المجال الوظيفي من الدوافع نحو المشروع الصغير.
أ. صح. ب. خطأ
- ١٣ - عدم الرغبة في الوظيفة الحكومية يعتبر من الدوافع الايجابية لإنشاء مشروع صغير
أ. صح. ب. خطأ
- ١٤ - يعتبر تأسيس جمعية خيرية من المجالات المتاحة التي يمكن ان تعمل بها المشروعات الصغيرة.
أ. صح. ب. خطأ
- ١٥ - حتى يتم توفير البيئة الصالحة والمتطلبات اللازمة لعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا يشترط توافر الجهات لتقديم المساعدات اللازمة.
أ. صح. ب. خطأ
- ١٦ - توافر جهة تتولى مسئولية التخطيط المركزي للمشروعات الصغيرة يمثل دعم لمجال التمويل والتسويق للمشروعات الصغيرة.
أ. صح. ب. خطأ

- ١٧ - لا تحتاج المشروعات الصغيرة لجهة تتولى مسؤولية تقديم المساعدات للعاملين واصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات.
أ. صح. ب. خطأ
- ١٨ - تساعد الجامعات والمعاهد في عملية خلق وتطوير رواد الأعمال مما يدعم الاتجاه نحو المشروعات الصغيرة
أ. صح. ب. خطأ
- ١٩ - من الضروري توافر جهة تتولى تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة اداريا وفنيا من حيث توفير الاستشارات و التدريب.
أ. صح. ب. خطأ
- ٢٠ - تعتبر الازمات التمويلية والتسويقية من أشد الازمات التي تواجه المشروعات الصغيرة، لذلك لابد من توافر جهات متخصصة لدعمها.
أ. صح. ب. خطأ
- ٢١ - عد توافر قانون موحد للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفا لها وينظم عملها يعتبر من المعوقات على المستوى الجزئي.
أ. صح. ب. خطأ
- ٢٢ - عدم ملائمة أساليب الاقتراض لظروف المشروعات الصغيرة والمتوسطة نتيجة عدم توافر الضمانات الكافية يعتبر من المعوقات الداخلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
أ. صح. ب. خطأ
- ٢٣ - يعتبر كل ما يلي من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة ماعدا:
أ - عدم ارتباط المشروعات باتحادات ترعى مصالحها. ب - نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية التحتية.
ج - وجود توازن في التوزيع الاقليمي للمشروعات الصغيرة. د - اقتصار دعم المصارف على الدعم المالي دون الدعم الفني.
- ٢٤ - قصور المعلومات المنشورة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقادمها يعتبر من المعوقات على المستوى الجزئي.
أ. صح. ب. خطأ
- ٢٥ - عدم المام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة يعتبر من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة.
أ. صح. ب. خطأ
- ٢٦ - يعد كل ماييلي من المعوقات الداخلية التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ماعدا:
أ - ضعف القدرات الادارية والتنظيمية . ب - انخفاض انتاجية.
ج - توافر الوعي المحاسبي. د - الاداء التسويقي المنخفض.
- ٢٧ - يعتبر ضعف وصعوبة الاتصال والتعاون المشروعات الصغيرة مع المشاريع الكبيرة احد المعوقات التي تواجه المشروعات دول التعاون الخليجي.
أ. صح. ب. خطأ
- ٢٨ - يعد كل ماييلي من المعوقات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي ماعدا:
أ - تشجيع واتجاه الحكومات. ب - ضعف التدريب والتأهيل.
ج - عدم استكمال الأطر التشريعية والهيكلية. د - عدم توفر قاعدة بيانات إحصائية تتبع نمو المشروعات.
- ٢٩ - يعد كل ما يلي من أسباب فشل المشروعات الصغيرة ماعدا:
أ - القواعد والقوانين الحكومية. ب - المنافسة
ج - الضرائب. د - توفر الخبرة.
- ٣٠ - يعد كل ماييلي من الاسباب الداخلية لفشل المشروعات الصغيرة ماعدا:-
أ - ضعف القدرات الادارية. ب - عدم توازن الخبرة.
ج - التضخم. د - عدم توفر الخبرة في مجال العمل.

المحاضرة الثالثة عشر والرابعة عشر : مهارات اتخاذ القرارات 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.

(١) - مقدمة :-

- النقاط الرئيسية في المحاضرة الماضية:-
- ١- المقصود بموقف الخطر.
- ٢- السمات المرتبطة بالمخاطر.
- ٣- تحمل المخاطر الشخصية.
- ٤- وضع الأفكار الابداعية.
- ٥- أمهات الأشخاص المخاطرين.
- ٦- تفويض السلطة.
- ٧- تنفيذ التغيير.
- ٨- تقييم مخاطرك.
- 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 لا يوجد موقف اتخاذ قرار مشابه لآخر بشكل تام، وبالرغم من أن المشكلات قد تتشابه ، فإن المواقف والعوامل الخارجية المؤثرة فيها تختلف .

(٢) 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 الستة أشهر الماضية توضح قدرتك على اتخاذ القرارات الواقعية ؟
- ٣- ما هي المخاوف أو جوانب الضعف التي تعتريك 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، لامن 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 "



(٣) صناعة القرار :-

- هناك أساليب متعددة لحل الكثير من المشكلات الرئيسية، وحين تغيب الحقائق أو تكون غير كافية فإن القرارات تتخذ في ظل درجة عالية من عدم التأكد . حيث لا تكون المخاطرة معروفة بدقة، وفيما يلي مجموعة من الأدلة الإرشادية لمساعدتك في صناعة القرار:
- 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 والبديهة 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 لا يكون هو أفضل المتاح ، إلا أنه قد يؤدي الى نتائج بالغة النجاح .

(٤) إجراءات حل المشكلات :-

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

(٥) كيفية صنع القرارات :-**- الخطوة الأولى تحديد المشكلة :**

- المشكلة عبارة عن موقف يستلزم اتخاذ قرار، هذا الموقف يواجه المدير أو المسئول الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة مجموعة الأفراد العاملين معه، ومن صفات هذا الموقف أو المشكلة الغموض أو التعارض بين عدة أمور، لذا المطلوب في هذه المرحلة هو تعريف المشكلة بدقة حتى لا تضيق 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 الان 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 الاداء.
- ما هي أنواع المشاكل الادارية التي يواجهها المدير؟
- ١- مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة. ٢- مشاكل غير محددة او ذات هياكل غير واضحة. ٣- مشاكل تمثل ازمات.

❖ ١ - مشاكل غير محددة او ذات هياكل غير واضحة.

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

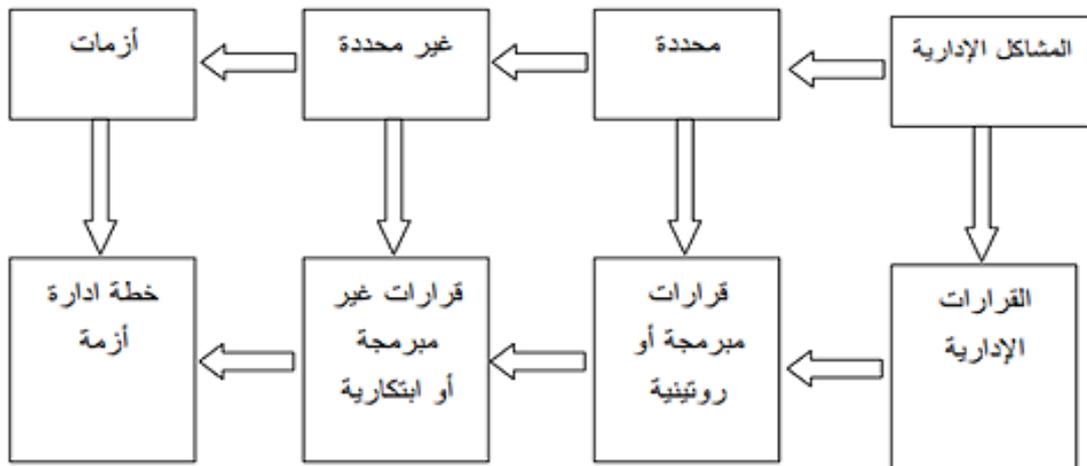
❖ ٢ - مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة.

« 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 تمثل الانذار المبكر، كما يحتاج الى وجود خطط لإدارة الازمات. »

(العلاقة بين أنواع المشاكل الإدارية والقرارات الإدارية)



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

يجب مراعاة أمرين هامين:

أولاً: الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار. ثانياً: 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، لأن التأجيل قد يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ، كما أن التسرع في إصدار القرار قد يأتي على حساب الدقة في القرار نفسه.

• أخطاء في تحديد المشكلات :

- (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.

❖ 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 ؟

❖ أسلوب تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة.

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

- الخطوة الثانية: جمع البيانات والمعلومات وتحليلها :

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



- الخطوة الثالثة : 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 عالماً 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، والمفاكرة، 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 المستول عن الجلسة بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية.
٦. أن يفصل المستول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقويمها.
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 العلاقات القسرية » :

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

الأفكار:

- ✓ صنع كتاب يحتوي على مصباح صغير لتسهيل عملية القراءة ليلا.
- ✓ صنع مصابيح للديكور على شكل كتب.

- مثال اخر: القلم الرصاص والزواج

القلم الرصاص	الزواج
الحلقة الذهبية	تذكر العهود
الحلقة الزرقاء	النقاء، ومشاركة ضغوط الأسرة.
اللون الاصفر	الوقت، ومعرفة حقيقة المشاعر.
الجانب المسطح	الانشطة اليومية
الجوانب ٦	-الميزانية- الدروس اليومية- تحسين الالتزام- الجد- البداية- التواصل
الممسحة	العفو، والنسيان
المال	انفق كثيرا، تحتاج مزيد من الميزانية، ابحت 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

٣ - SCAMPER :

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

- Substitue بدل
- ما الذي يمكن استخدامه بدل...؟
- ادمج-أضف Combine
- ما الأفكار التي يمكن دمجها؟
- ماذا يمكنني أن أضيف؟
- ما الأشياء والأشياء التي يمكن تعديلها؟
- ما الأشياء التي يمكنني تكييفها؟
- غير- كبر Modify or Magnify
- ما الشيء الذي يمكنني تغييره؟ ما الشيء الذي يمكن تكبيره وتوسيعه؟
- الاستخدام في مكان آخر Put to other uses
- كيف يمكن استخدام هذا الشيء مكان شيء آخر؟
- ما الاستعمالات الأخرى لهذه الفكرة؟
- ما الأشياء التي يمكن حذفها؟
- احذف - صغر Eliminte or Minify
- ماذا يحدث إذا قلبننا هذه الفكرة؟
- ماذا يحدث إذا قلبننا هذه الفكرة؟
- ما الأشياء التي يمكن حذفها؟
- اقلب - رتب Reverse or Rearrange
- كيف يمكنني إعادة ترتيب هذه الأفكار؟
- ما الأشياء التي تستطيع عكسها؟

٤ - العكس - النقيض :

• أداة جيدة لتحسين اداء المنهج عن طريق استخدام مجموعة من نقيض الاسئلة المراد السؤال عنها.

• كيف يمكن ان اقلل من رضاء العملاء؟ .. الاجابة على الاسئلة التالية سوف توضح:

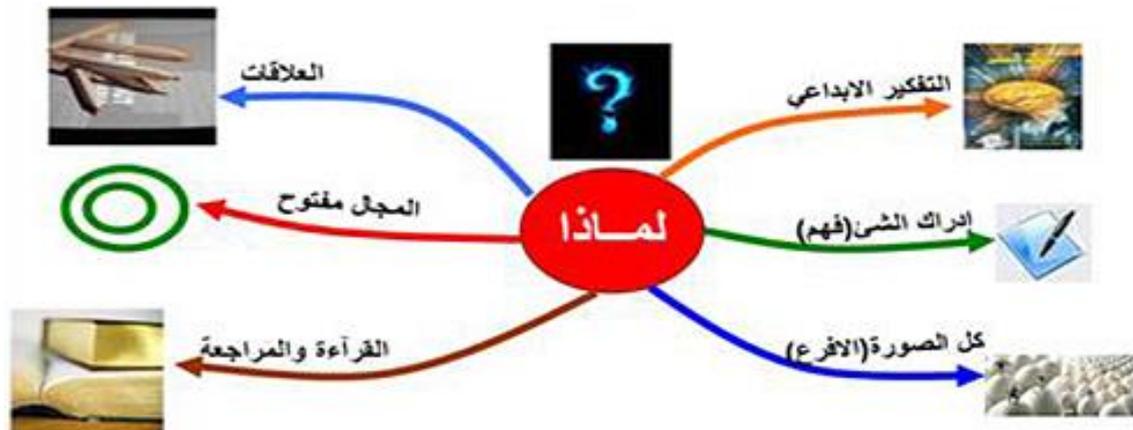
- ١ - عدم الرد على التليفون عند اتصال العميل؟
- ٢ - عدم الرجوع الى المكالمات؟
- ٣ - وجود اشخاص ليس لديهم معلومات او معرفة عن المنتج؟
- ٤ - استخدام موظفين سلط اللسان « وقح »
- ٥ - اعطاء النصيحة الخاطئة؟

٥ - الخرائط الذهنية :

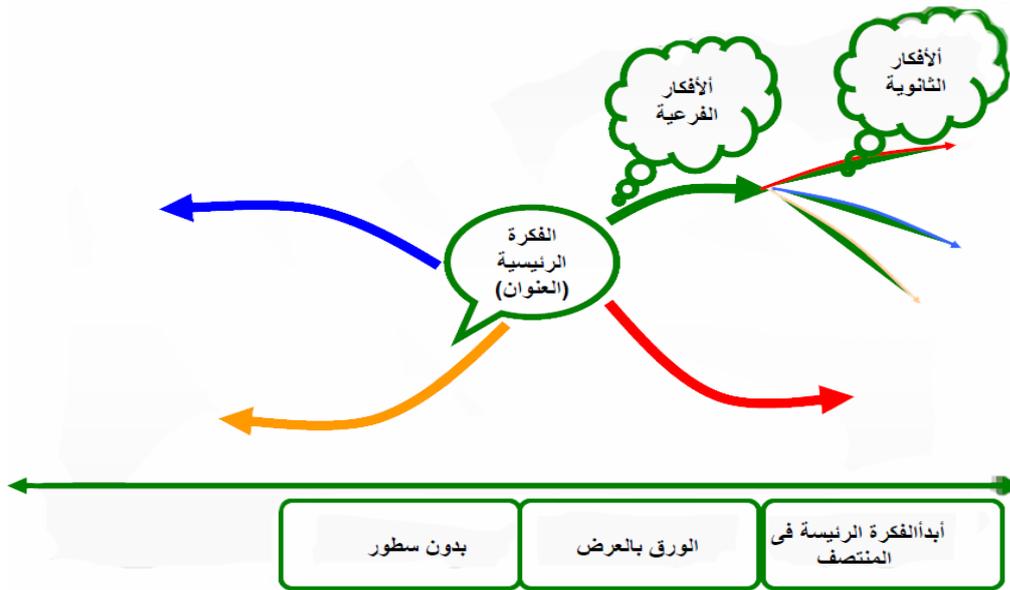
- ما هي الخرائط الذهنية؟

• أداة تساعد على التفكير والتعلم والتذكر وايجاد البدائل.

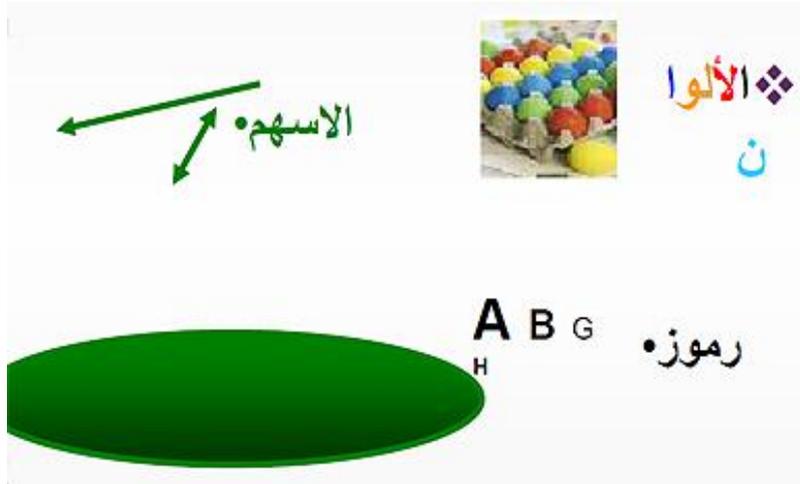
لماذا تستخدم الخرائط الذهنية؟



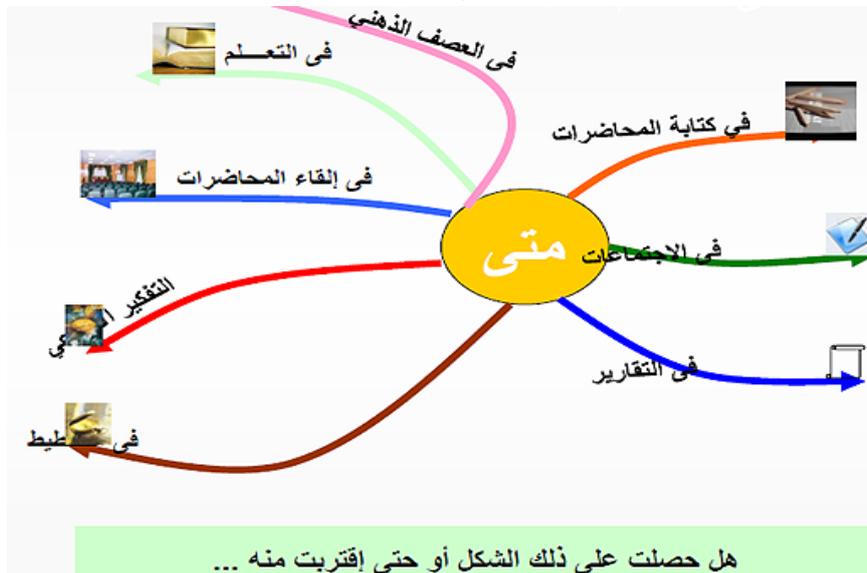
- كيف تستخدم الخرائط الذهنية



- ملاحظات وأنت تعمل الخريطة الذهنية



- متى تستخدم الخرائط الذهنية؟



هل حصلت على ذلك الشكل أو حتى إقتربت منه ...

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 المعارضة	أسباب التأييد	الترتيب الرقمي

- ولكي 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 اختبار 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.

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 .
 ٨. أسلوب بريوتو .
 ٩. أسلوب تحليل القبعات الستة .
 ١٠. تحليل المخاطرة Risk Analysis
 ١١. تحليل "ماذا اذن؟" "So What؟"
 ١٢. تحليل درجة المقاومة Force Field Analysis
 ١٣. أسلوب المقارنة المزدوجة .
 ١٤. Plus, Minus, Interesting.

تصنيف المعايير CARTS

- ١) التكلفة Cost المرتبطة بالخيار المطروح
 ٢) درجة القبول Acceptance و الرفض للخيار المطروح
 ٣) المصادر Resources المطلوبة لتنفيذ الخيار
 ٤) الوقت Time المطلوب لحل المشكلة وللتنفيذ
 ٥) المكان Space ويمثل جغرافية الخيار المطروح

- كيفية صنع القرارات اختيار البديل الأنسب (اتخاذ القرار) :

صعوبات الاختيار (حالات):

- Tossing a coin !

@

عندما يصعب الاختيار بين بديلين أو أكثر
- اختر أفضل ٢ أو ٣ معا

@

كل البدائل غير مناسبة
- وسّع البحث عن أخرى

@

كل البدائل "مُرّة"!
- ترتب البدائل بفئات متجانسة

@

كل الخيارات مناسبة / محيرة
- كثّف البحث أو عدّل الهدف

@

لا يوصلنا أي البدائل للهدف

Voting التصويت (الصوت الواحد) للاختيار بين بدائل متعددة



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



- ويجب أن نفرق في عملية الاختيار بين البديل أو الحل الأمثل Optimum والبديل أو الحل الأقصى Maximum ،
- حيث يتميز الأول عن الثاني أنه يأخذ في الاعتبار المحددات والظروف الواقية والفعالية 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 ، والأمر 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 الاشخاص المؤثرين فيها بأهمية التنفيذ العاجل.
- وبعد التوقيت المناسب على درجة عالية من الأهمية في صناعة القرار خاصة عند التوسع في الأعمال . ففي بعض الاحيان تكون هناك قرارات واجبة الاتخاذ بسرعة والتنفيذ في الحال، والمتابعة الفعالة لتنفيذ قراراتك سوف تؤدي إلى تلافى نقاط الضعف فيها.
- المفروض أن القرار يتخذ لينفذ، لذلك لابد 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 لابد من إقناع الآخرين بصحة القرار حتى يفهموا القرار ويقتنعوا به، لأن تطبيق القرار ما هو إلا حيلة 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 جائزا، 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 .

(٦) 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 خطوات أو أكثر، فلا يحس بها متخذ القرار، إلا أنه كلما تم إعطاء العناية الكافية لكل خطوة من هذه الخطوات كلما زادت درجة التأكد من فعالية القرار المتخذ.

المحاضرة الخامسة عشر : استخدام الوقت بفعالية

قائمة المحتويات :

- ١- المقدمة. ٢- وضع الأهداف. ٣- تخفيض ضغوط الوقت. ٤- مشكلة الوقت. ٥- التحسينات التنظيمية.
- ٦- الأفكار المفيدة لتوفير الوقت. ٧- الاحتياجات الشخصية. ٨- الاسئلة والاجوبة.

- مقدمة :-

- النقاط الرئيسية في المحاضرة الماضية:-
- ١- القدرة على صنع القرار. ٢- اجراءات حل المشكلة ٣- مراحل صنع القرار. ٤- صنع القرارات - الوقت ما هو في رأيكم الشيء الذي يتسم بأنه :
- الطويل / القصير. - السريع / البطيء. - الممتد / المنقسم. - المأمول / والمهمل. - بدونه لا يمكننا عمل شيء .. وعظيم على قلته .. وإلى الأبد ؟.
- **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 .
- **ما هو الوقت ؟**

- مورد .. ينفذ ولو لم يستخدم ؟
- لا يشتري .. وهو اهم ملامح العدالة والديمقراطية في حياتنا. - لا يمكننا الحصول على كمية اضافية منه
- وقتك ملكك لا يمكن لآخر ان ينفقه نيابة عنك ولا يمكن اجبارك على انفاقه بكفاءة .. ولا يمكن منعك من تضييعه.. قل لي كيف تنفق وقتك اخبرك من انت .

(١) وضع الأهداف :-

• لمعرفة كيفية قياس الوقت فإنه يتعين علينا تقسيمه الى مجموعتين:-

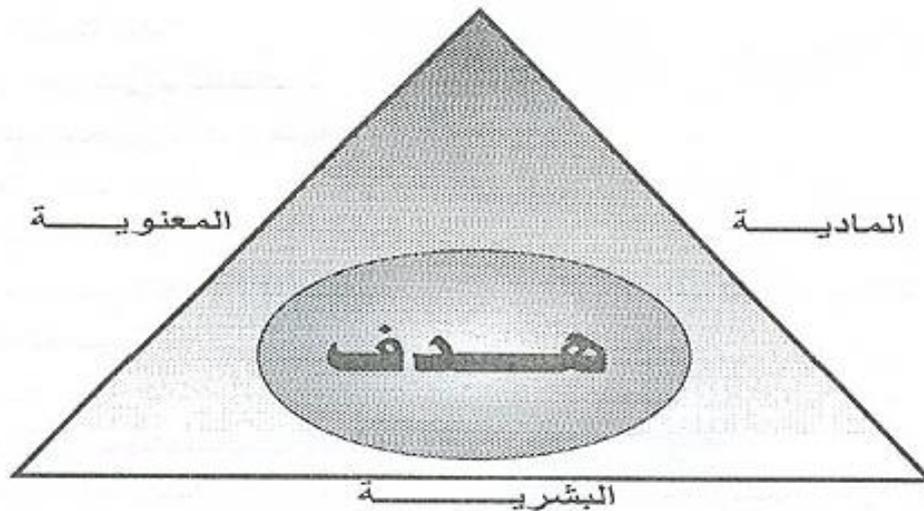
(١) تتضمن المجموعة الأولى الوقت الذي تحدده تأثيرات وعوامل خارجية.

(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 موجها 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 تنفق رصيدك من الوقت أولا 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 بعضها في نفس الوقت الذي تركز فيه أنت على مشكلة واحدة ذات أهمية كبيرة، ويتعين عليك أن تكون مهتما بإدارة كل أوقات عملك بشكل كفء ومنتج وليس التركيز على الوقت الخاص بك فقط. فالوقت ببساطة يعد واحدا من أهم موارد منظمتك .ويوضح الشكل التالي هرم الموارد في المنظمة .



شكل رقم (٨-١)

هرم الموارد في المنظمة

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

(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 (التوقيتات 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 .

(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 منتجا 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 وقتنا منتجا للغاية.
- وتقدم لك الأسئلة الرئيسية التالية فرصا لتحسين منظمتك « مستقبل منظمتك ».
- ١- ما هي الاتجاهات الاقتصادية خلال السنوات الخمس القادمة - التي قد تؤثر في أعمال منظمتك ؟
- ٢- ما هي المنتجات (سلعا او خدمات) التي تخطط لتقديمها خلال السنوات الخمس القادمة ؟
- ٣- ما هي البحوث الجارية حاليا 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 مستقبلا ؟
- ٥- ما هي عناصر برنامج التنمية الشخصي التي تساعد في الإعداد المستقبلي للمنظمة ؟

(٨) الاحتياجات التنظيمية :-

- 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 :

تحدد			الأعمال	الأولوية
الاسم	العنوان	التليفون		

شكل رقم (٨-٢)
قائمة الاعمال المطلوبه

(١٠) خريطة الوقت :-

المهمة الرئيسية : التاريخ :

اليوم :

الوقت	الهدف	التشايخ	النتائج
١٠:٠٠			
١١:٠٠			
١٢:٠٠			
١٣:٠٠			
١٤:٠٠			
١٥:٠٠			
١٦:٠٠			
١٧:٠٠			
١٨:٠٠			
١٩:٠٠			
٢٠:٠٠			
٢١:٠٠			
٢٢:٠٠			
٢٣:٠٠			
٢٤:٠٠			
٢٥:٠٠			
٢٦:٠٠			
٢٧:٠٠			
٢٨:٠٠			
٢٩:٠٠			
٣٠:٠٠			

شكل رقم (٨-٣)
مثال لخريطة الوقت

(١١) استغلال الموارد المتاحة :-

- على المديرين ان يستغلوا ثلاثة موارد متاحة لهم :
١. خبراتهم ومهاراتهم الشخصية.
 ٢. قدرات ومهارات ودافعية مرؤوسيهم.
 ٣. الوقت.

(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.

المحاضرة السابعة عشر : دراسة الجدوى للمشروع الصغير

قائمة المحتويات :

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

(١) 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 و أؤسس و أدير مشروع صغير بنجاح.

(٢) لماذا دراسة الجدوى :-

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

(٣) مراحل دراسة المشروع :-

١. مرحلة تحديد أو تشخيص المشروع (الافكار)
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 أولي 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

(٤) أسباب عدم نجاح أي مشروع :-

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

(٥) فكرة المشروع :-

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

(٦) مصادر لجمع الأفكار :-

١. شبكة الإنترنت ٢. الزيارات الشخصية ٣. تحدث إلى العملاء ٤. إعلانات المنافس ٥. الخطب والعروض ٦. معارض البيع والعرض
١. المصادر المكتوبة:
٢. الصحف المحلية والمجلات التجارية ٣. النشرات التسويقية والإعلانية ٤. النشرات العامة المتعلقة بالنشاط
٥. نشرات الاتحادات التجارية والصناعية ٦. الأبحاث الصناعية والمسح الصناعي. ٧. قواعد البيانات الآلية (على الكمبيوتر)
٨. التقارير السنوية. ٩. دليل التليفون. .

(٧) اعداد 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 وثق المشروع. وعليه فإن إعداد دراسة جدوى تتطلب الأخذ بعين الاعتبار النقاط والخطوات التالية :

١. تحديد 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:

الأهداف : على صاحب المشروع أن يحدد أهدافه وتصوراته الشخصية للقيام بالمشروع. فإذا كان يرغب في بناء منزل، فقبل أن يضع حجر الأساس أو حتى أن يشتري الأرض، يجب أولاً أن يكون لديه تصورا شبه كامل لطرز وتصميم المنزل (كبير أو صغير، طابق أو طابقين، عدد الغرف،... الخ) كذلك الحال عن تأسيس أي مشروع يجب أن يكون لدينا تصور عن الأهداف التي نتمنى تحقيقها من خلال 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 تبقي مشروعك صغيرا 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، ... وهكذا.
 - (٢) **التحكم** : الرغبة في المزيد من التحكم في تطبيق الأفكار، التحكم في ساعات العمل، أو في ظروفه، كمية الإنتاج، ونوعه، ... الخ.
 - (٣) **التحدي** : مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المشروع دون تردد أو تراجع.
 - (٤) **المال** : كسب مزيد من المال وتسخيره لتوسيع المشروع وتطويره.
- ولتحديد الأهداف الشخصية يمكن الاستعانة بورقة العمل {١}.

الأهداف الشخصية: الأهداف الأربعة

الأهداف	مهم بشدة	مهم نوعا ما	ليس مهما إلى حد ما	ليس مهما أبداً
---------	----------	-------------	--------------------	----------------

الابتكار:				
				تحديد صفات أو شكل المنتجات
				ابتكار منتجات أو خدمات جديدة
				ابتكار إجراءات أو لوائح جديدة
				تحديد فرص إقامة مشاريع جديدة
				خلق أدوات عملية جديدة
				ابتكار طرق جديدة للاستفادة من الأشياء (القديمة)
				أشياء أخرى:

التحكم في:				
				مسؤوليات العمل الخاص
				الوقت الخاص، وساعات العمل، وهكذا
				قرارات وتوجيهات الشركة
				المنتجات / الخدمات
				الموظفين الآخرين
				جو العمل
				الأثر الاجتماعي أو البيئي للمنتجات / الخدمات
				المستقبل الخاص ومستقبل الشركة العام
				أشياء أخرى:

التحدي:				
				حل المشاكل على المدى الطويل
				حل المشاكل الخطيرة (حل المشاكل في مهدها)
				التعامل مع عدة قضايا في وقت واحد
				التعامل المستمر مع القضايا الجديدة باستمرار
				تحسين الحلول أو المنتجات أو الخدمات
				تنظيم المشروعات المختلفة والاستمرار على
				التركيز على الأهداف الجماعية
				أشياء أخرى:

الأهداف المالية:	
	الدخل المطلوب حالياً:
	الدخل المطلوب تحقيقه خلال سنة:
	الدخل المطلوب تحقيقه خلال 5 سنوات:
	الدخل المطلوب تحقيقه خلال 10 سنوات:

اعداد دراسة الجدوى: ٢ / دراسة السوق :-

• تعد دراسة السوق النقطة الأساسية لتوضيح إمكانية نجاح أي مشروع (تجارياً ، صناعياً أو خدمياً) في تقديم منتجاته أو خدماته لأكبر عدد من المستهلكين، وقدرة المشروع في الاستمرارية ومواصلة العمل .

وتشتمل دراسة السوق المقترحة على عدد من العناصر الرئيسية وهي:

١. تحديد السوق المستهدف
٢. المنتج واحتياجات السوق
٣. الحصة السوقية
٤. التسعير
٥. الممارسات التجارية
٦. 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 لهذه الصناعة، ومعلومات عن اتجاهات هذه الصناعة

- السوق المستهدف :

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

- ❖ المنافسين المباشرين : الشركات والمؤسسات الصغيرة التي تشبه مشروعك: من حيث الإنتاج، والعملاء، الطموح، محاولة الوصول إلى نفس السوق المستهدف.
 - ❖ الشركات الكبرى : الشركات المتوسطة والكبيرة العاملة في السوق ، وتعتبر المنافس الحقيقي، وخاصة إذا تخطت منافستها على أساس السعر.
- ويمكن الاستعانة بورقة عمل {٢} لتحديد نقاط القوى لدى المنافسين المباشرين والمنافسين المستقبليين.

" المنافسون "

نقاط قوتي	نقاط قوة المنافسين	نوع المنافسين
		المنافسون المباشرين
		المنافسون المستقبليين

- الموردین :

إذا فتحت متجراً لبيع الألعاب، فكيف ستحصل على الألعاب التي ستضعها على أرفف العرض؟ ومن ناحية أخرى، إذا كنت تصنع 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 .

- 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، ويجب عليك وضع ميزانية علمية وواقعية وذلك بتحديد حجم الموارد المالية المطلوبة عند بداية العمل (تكاليف البداية) وتلك المطلوبة لتسيير العمل (التكاليف التشغيلية).

التمويل :

ينقسم التمويل إلى قسمين:

- ❖ **تمويل الدين :** عادة يكون قرضاً أو تمويلاً بالأجهزة، ويجب رد المال سواء ازدهرت التجارة أو لا، وفي الغالب تبدأ بتسديد الدين بعد فترة قصيرة من الحصول عليه.
- ❖ **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.

المحاضرة التاسعة عشر و العشرون : تسويق .. 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.
- النقاط الرئيسية في المحاضرة الماضية:-
- ١- لماذا دراسة الجدوى ٢- مراحل دراسة المشروع ٣- اسباب عدم نجاح اي مشروع ٤- فكرة المشروع
- ٥- مصادر جمع الافكار. ٦- اعداد دراسة الجدوى.

❖ 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 غالباً نشاط ديناميكي ، يقوم على التحدي ويمثل العديد من المنافع. يعد التسويق نشاطاً دائرياً مستمراً، وهو يتعلق بأنشطة: البحث والتخطيط، والترويج والإعلان، والبيع والخدمة، بالإضافة إلى البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها. ويمثل التسويق الجيد القاطرة المحركة التي تقود المشروع بقوة 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 Business Plan التي توضح لك إلى أين تريد أن تذهب، وكيف يمكنك الوصول إلى بغيتك .
- وبالمثل فإننا حين نهتم بوضع خطتنا التسويقية ، فإنما نركز على تحسين قدرة رجل الأعمال الصغيرة في إدارة مشروعه بكفاءة أعلى، فضلا عن استثمار معظم الفرص التي قد تسنح له ومن ثم فحين يتم الانتهاء من وضع الخطة التسويقية، فلا بد أن يعنى ذلك بالنسبة للمستثمر ما يلي:

١. القدرة على توصيف مشروعه الاستثماري.
٢. القدرة على توصيف عملائه، وما الذى يستطيع تلبيةه من إحتياجاتهم.
٣. القدرة على تعريف سوقه على ضوء الإعتبارات الجغرافية، والإعتبارات 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 استراتيجية الترويجية والإعلانية.

❖ المستهلك :-

- علينا في البداية أن ندرك أنه يستحيل أن يوجد مشروع ما -كبيراً كان أو صغيراً- 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 لا 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) 4 % فقط من العملاء غير الراضين هم فقط من يقدمون شكاواهم ، في حين لا يعبر 96 % الآخرين عن هذه الشكاوي.

(ب) أن العميل غير الراضي ينقل في العادة تجربته السالبة إلى نحو 13 عميل آخر .. وهذا يعنى تكلفة لا حصر لها لإعادة تحسين الصورة الذهنية للمشروع لدى العملاء

(ج) أن 5 % فقط زيادة في مستوى رضاء العملاء، سوف تترجم في النهاية إلى زيادة قد تصل إلى 80 % في أرباح المشروع.

(د) أن شكاوى العملاء الشائعة تتمثل في:

- إنهم لا يستمعون إلى
- إن مستوى الجودة منخفض، و لا توجد خدمات إصلاح .
- إن الخدمة بطيئة.
- إنه إختيار سيء.
- إن العاملين لا يبالون ولا يقدمون لنا الرعاية الكافية.
- إن تكاليفهم مبالغ فيها.
- لا يتم إنجاز العمل في الوقت المحدد ... إلخ

❖ **إعرف عميلك :-**

- من السهل على المستثمر أن يتخذ قراراته التسويقية إذا استطاع تصنيف حاجات عملائه إلى أساسية أو كمالية، لأنه يتعين تصنيف السلع والخدمات التي يقدمها المشروع تبعاً لهذا التصنيف.
- إن الحاجات الأساسية هو لفظ يطلق في العادة على تلك المتطلبات للحياة اليومية مثل الطعام، والكساء، والراحة، وفيما بين الحاجات الأساسية والحاجات الكمالية توجد حاجات أخرى وسيطة، وهي تنشأ في العادة استجابة لظروف مباشرة مثل " الخصم المغربي " على منتج ما.
- وبمجرد أن نقوم بتصنيف الحاجات التي يحاول المشروع أن يلبها، فإننا نتجه عادة إلى تحديد السوق المستهدف الذي نتجه للبيع إليه، 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 السوقي المستهدف. وبهذه الطريقة فإن المشروع لن يفقد نفقاته التسويقية.

❖ **تجزئة السوق :-**

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

❖ **طرق تجزئة السوق :-**

- هناك العديد من الطرق التي من شأنها تقسيم السوق إلى أقسام مستهدفه، 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 عملائهم، 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 تماماً من حيث احتياجاتهم.

❖ **الأساليب العلمية لتحديد الهدف التسويقي :-**

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

❖ **الأساليب العلمية لتحديد الهدف التسويقي (الدراسات المسحية):-**

- يعد هذا الأسلوب من أفضل أساليب التعامل مع العملاء في الأسواق المختلفة وذلك بالاعتماد على قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض.
- والغرض منها هو الحصول على أقصى ما يمكن من المعلومات المحددة الدقيقة بأقصى ما يمكن .
- وفي حالة ما إذا كان عملاء المشروع من العملاء النظامين (منظمات أعمال أخرى) فيفضل أن نستخدم أسئلة عن مدى حجم النشاط في مجال المشروع ، وحجم العاملين في المجال ، ومواقفهم، 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 تبيع المنتج لعملائها عند نفس نقطة السعر التي يبيع بها الآخرون .
- لذا فإن الأمر يفرض على صاحب المشروع أن يدرس -جيدا- جوانب القوة والضعف الخاصة بمشروعه، وتلك الخاصة بالمنافسين.
- 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 :
- ١) كيف سيؤثر قرار التوسع على تدفقاتي النقدية؟ ومن أين يمكنني الحصول على المزيد منها؟.
- ٢) هل يتوفر لدينا الحجم الكافي من العمالة؟ وهل سنحتاج إلى مزيد من العمالة، أو الإستشاريين، أو رجال البيع؟.
- ٣) وإذا لم نقوم بعملية التوسع المتاحة في مبيعاتنا من السلع والخدمات، فهل سيؤدي ذلك إلى فقداننا قاعدتنا الرئيسية من المستهلكين؟.
- ٤) ما الذي يقوم به منافسونا الآن؟.
- ٥) 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 سلوكاً متوازناً 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 دوراً مؤثراً في إنشاء المشروع وموه، أو يؤدي إلى القضاء عليه.
- فالمشروعات الخدمية مثلاً 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 ، وفترة العمالة .. إلخ .

❖ الدخول إلى السوق :-

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

❖ الإعلان :-

- يعد الإعلان وسيلة اتصال قوية موجهة من المشروع لعملائه الحاليين والمرتقبين بقصد زيادة مبيعات المشروع.
- وسائل الإعلان:
- ١- الجرائد. ٢- المجلات. ٣- الراديو. ٤- التلفزيون. ٥- إعلانات الطرق. ٦- الملصقات.
- ٧- الصفحات الصفراء. ٨- البريد المباشر. ٩- 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 تصنيفاً للعملاء الذين يصل إليهم الإعلان على أساس الجنس، السن، الدخل، التعليم .. إلخ .

❖ موازنة الإعلان :-

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

❖ العلاقات العامة :-

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

❖ التنبؤ المالي :-

- إن السؤال الكبير الذي يتعين على صاحب المشروع الصغير أن يجيب عنه هو : ما هو حجم المبيعات والأرباح المتوقع أن يحققها مشروعك خلال العام القادم ؟
- والإجابة عن هذا التساؤل تتم عبر الخطوات التالية:
- الخطوة (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 الصغير، 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 بإرسال قطعة معينة له عن طريق شركات الشحن،
- يمكن الاعتماد ايضاً على "تويتر" فهو من اكثر المواقع التي تمتلك زوار ويمكن الترويج عليها بسهولة، وايضاً يمكن عمل فيديوهات وعرضها على موقع "يوتيوب" وستجد الكثير من المشاهدات، كما يمكن الاعتماد على مواقع اخري مثل "انستغرام" و "بنترست" 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 الأخرى.

- اهتم جيداً بالرد 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 علي صور خاصة بالشركة المنتجة يكون افضل.
- حاول ان تسمي 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.

• 90 % من المشاريع الصغيرة مصيرها الفشل بسبب ضعف التسويق

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

❖ الخلاصة :-

- يجب أن يتأكد صاحب المشروع أن تنبؤاته من الواقعية بمكان، وألا يفرط في التفاؤل، أو توقع العوائد السريعة، وأن يتجنب الأحكام الخاطئة 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 دائماً فرصاً 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.

اسئلة محاضرة البث الثالث :-

اختر أصح الاجابات مما يلي:-

- ١- يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على جميع المؤسسات.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٢- هناك بعض المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى تعادل حجم منشآت كبيرة في الدول النامية.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٣- تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص كل ما يلي ماعدا:-
أ. ارتفاع التكاليف الرأسمالية نسبياً. **ب. استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها.**
ج. التخصص النسبي في الإدارة. **د. تواضع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.**
- ٤- الصناعات التحويلية هي أحد أنواع المشروعات الصغيرة.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٥- يعتبر كل ما يلي من معوقات البيئة الخارجية للمشروعات الصغيرة ماعدا :-
أ. ضعف تواجد الشركات المساعدة المتخصصة في مجالات دعم المشروعات الصغيرة.
ب. عدم الملم نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالمواد و الآلات والجودة.
ج. عدم ارتباط المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها.
د. عدم وجود قانون موحد للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفا لها وينظم عملها.
- ٦- لا يوجد اختلاف بين المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى والدول النامية.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٧- يختلف مفهوم المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقا لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٨- تمثل المشروعات الصغيرة أحد أدوات مكافحة البطالة في الوطن العربي.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٩- المستثمر القائد هو الذى يدير الناس معتمدا على قوته وسيطرته الوظيفية
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ١٠- تلعب الخلفية الأسرية دورا واضحا في تكوين المستثمر الصغير.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ١١- يميل الشخص ذو السلوك الموجه بالعمل الى اهتماما بصيانة التجانس في المنظمة.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ١٢- المستثمر القائد هو الذى يقود ويوجه الآخرين لتحقيق الأهداف.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ١٣- يقبل المستثمر الشاب على المواقف التي تتسم بانخفاض المخاطر لأنها تتضمن القدر الكافي من النجاح،
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ١٤- يتسم المستثمر الصغير بأنه مقامر بالدرجة الاولى.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ١٥- ويتمتع المستثمر الحر بمجموعة من السمات المتصلة بتحمل المخاطرة وهى كل ما يلي ماعدا:-
أ. الإبداع والابتكار. **ب. الثقة الذاتية .**
ج. الضمان والامان. **د. الواقعية**
- ١٦- ان الابتكارية ، وتحمل المخاطرة يعدان خاصيتين غير ضروريتين للمستثمر الحر.
أ. صح. **ب. خطأ.**

- ١٧- يتوقف نمطك في تحمل المخاطر على كل ما يلي ماعدا:
 أ. مدى استعدادك للتأثر بالآخرين.
 ب. خبراتك السابقة.
 ج. الجانب الوراثي.
 د. توقعاتك المستقبلية.
- ١٨- أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة و المشروعات الكبيرة كل ما يلي ماعدا:-
 أ. معيار عدد العاملين.
 ب. معيار رأس المال.
 ج. معيار مستوى التكنولوجيا.
 د. معيار الثقافة التنظيمية.
- ١٩- يعد كل ما يلي من أسباب فشل المشروعات الصغيرة ماعدا:
 أ. القواعد والقوانين الحكومية.
 ب. المنافسة.
 ج. الضرائب .
 د. توفر الخبرة.
- ٢٠- يعد كل ما يلي من الاسباب الداخلية لفشل المشروعات الصغيرة ماعدا:-
 أ. ضعف القدرات الادارية.
 ب. عدم توازن الخبرة.
 ج. التضخم.
 د. عدم توفر الخبرة في مجال العمل.
- ٢١- عدم المام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة يعتبر من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة.
 أ. صح.
 ب. خطأ.
- ٢٢- يعد كل ما يلي من المعوقات الداخلية التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ماعدا:
 أ. ضعف القدرات الادارية والتنظيمية.
 ب. انخفاض انتاجية.
 ج. توافر الوعي المحاسبي.
 د. الاداء التسويقي المنخفض.
- ٢٣- يعد كل ما يلي من المعوقات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي ماعدا:
 أ. تشجيع واتجاه الحكومات.
 ب. ضعف التدريب والتأهيل.
 ج. عدم استكمال الأطر التشريعية والهيكلية
 د. عدم توفر قاعدة بيانات إحصائية تتبع نمو المشروعات.
- ٢٤- يعتبر كل ما يلي من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة ماعدا:
 أ. عدم ارتباط المشروعات باتحادات ترعى مصالحها.
 ب. نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية التحتية.
 ج. وجود توازن في التوزيع الاقليمي للمشروعات الصغيرة.
 د. اقتصار دعم المصارف على الدعم المالي دون الدعم ال-فنى.
- ٢٥- قصور المعلومات المنشورة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقادماها يعتبر من المعوقات على المستوى الجزئي.
 أ. صح.
 ب. خطأ.
- ٢٦- من الضروري توافر جهة تتولى تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة اداريا وفنيا من حيث توفير الاستشارات و التدريب.
 أ. صح.
 ب. خطأ.
- ٢٧- تعتبر الازمات التمويلية والتسويقية من أشد الازمات التي تواجه المشروعات الصغيرة، لذلك لابد من توافر جهات متخصصة لدعمها.
 أ. صح.
 ب. خطأ.
- ٢٨- لا تحتاج المشروعات الصغيرة لجهة تتولى مسئولية تقديم المساعدات للعاملين واصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات.
 أ. صح.
 ب. خطأ.
- ٢٩- تساعد الجامعات والمعاهد في عملية خلق وتطوير رواد الأعمال مما يدعم الاتجاه نحو المشروعات الصغيرة.
 أ. صح.
 ب. خطأ.
- ٣٠- حتى يتم توفير البيئة الصالحة والمتطلبات اللازمة لعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا يشترط توافر الجهات لتقديم المساعدات اللازمة.
 أ. صح.
 ب. خطأ.
- ٣١- يعتبر تأسيس جمعية خيرية من المجالات المتاحة التي يمكن ان تعمل بها المشروعات الصغيرة.
 أ. صح.
 ب. خطأ.
- ٣٢- عدم الرغبة في الوظيفة الحكومية يعتبر من الدوافع الايجابية لإنشاء مشروع صغير
 أ. صح.
 ب. خطأ.
- ٣٣- يعتبر كل ما يلي من دوافع الاتجاه للمشروعات الصغيرة ماعدا
 أ. خلق ودعم مجالات للتصدير غير المجالات التقليدية
 ب. توفير رافد للابتكار والتجديد.
 ج. انخفاض دعم والتشجيع الحكومي.
 د. توليد الانتاج، والدخل، والفرص.

- ٣٤- تتسبب المشروعات الصغيرة في اثار على مرافق و البنية الاساسية، وينتج عنها خسارة مادية ضخمة.
أ. صح. ب. خطأ.
- ٣٥- يعتبر كل ما يلي من عوامل زيادة فرص العمل الحر ماعدا:-
أ. النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد.
ب. العولمة .
ج. التجارة الالكترونية.
د. ميل الفرد للأعمال الروتينية.
- ٣٦- تلعب المشروعات الصغيرة دورة رئيسيا من خلال تقديم افكار حديثة ، مبتكرة ، او تطوير افكار قائمة.
أ. صح. ب. خطأ.
- ٣٧- بعد التوجه عالميا نحو التخصص، تمثل المشروعات الصغيرة عائق امام النمو الاقتصادي
أ. صح. ب. خطأ.
- ٣٨- مع التقدم الاقتصادي وتطوره تقل فعالية المشروعات الصغيرة في التنمية.
أ. صح. ب. خطأ.
- ٣٩- تعمل المشروعات الصغيرة على تحويل الفئات المنتجة الى فئات محتاجة.
أ. صح. ب. خطأ.
- ٤٠- تدعم المشروعات الصغيرة المشروعات الكبيرة بكل ما يلي ماعدا
أ. اعداد العاملة الماهر.
ب. انشاء نظام التعاقد من الباطن.
ج. خفض تكاليف الانتاج.
د. التكنولوجيا المتقدمة.
- ٤١- من أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة الداخلية البطالة، والضرائب المرتفعة.
أ. صح. ب. خطأ.
- ٤٢- المشروع الصغير المنزلي هو ورشة ذات ملكية فردية أو تضامن ، يعمل بها أقل من ١٠ اعمال، يستخدمون معدات بسيطة ومستلزمات انتاج محلية، وتسوق منتجاته بالمنطقة المحيطة بها.
أ. صح. ب. خطأ.
- ٤٣- يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على جميع المؤسسات.
أ. صح. ب. خطأ.
- ٤٤- لا يوجد اختلاف بين المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى والدول النامية.
أ. صح. ب. خطأ.
- ٤٥- يختلف مفهوم المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقا لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها.
أ. صح. ب. خطأ.
- ٤٦- تعرف المشروعات الصغيرة طبقا لمؤسسة النقد السعودي اعتمادا على كل المعايير الآتية ماعدا:-
أ. معيار رأس المال.
ب. معيار العمالة.
ج. معيار التكنولوجيا.
د. معيار الملكية.
- ٤٧- تتميز المشروعات الصغيرة بكل الخصائص الآتية ماعدا:-
أ. الانتشار الجغرافي الواسع.
ب. استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها.
ج. التخصص النسبي في الإدارة.
د. ارتفاع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.
- ٤٨- أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة و المشروعات الكبيرة كل ما يلي ماعدا:-
أ. معيار عدد العاملين.
ب. معيار رأس المال.
ج. معيار مستوى التكنولوجيا.
د. معيار الثقافة التنظيمية.
- ٤٩- يعتمد تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة على كل من :-
أ. معيار راس المال و التكنولوجيا والايدي العاملة.
ب. معيار العمالة والاصول ومبيعات.
ج. معيار القيمة المضافة ودرجة التخصص، والمستوى التكنولوجي.
د. معيار راس المال ودرجة التخصص، التكنولوجيا.
- ٥٠- تعتبر علاقة الوساطة بين المديرين، والعمال، والعملاء، والموردين من مميزات المشروعات الصغيرة.
أ. صح. ب. خطأ.
- ٥١- يتميز العامل في المشروعات الصغيرة بعدم قابليته للتطور والتنمية.
أ. صح. ب. خطأ.

- ٥٢- يتميز المشروع الصغير بأن استثماراته محدودة كما أن تكلفة رأس المال المستثمر في أصوله الثابتة والمتغيرة مرتفعة نسبياً.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٥٣- لا يحتاج المشروع الصغير إلى عدد كبير من العمال ليبدأ نشاطه بقدر ما يحتاج إلى مهارة أولئك العمال.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٥٤- على الرغم من قلة عدد العاملين في المشروع الواحد إلا أن تعدادها الكبير وانتشارها الواسع يجعلها كثيفة العمالة.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٥٥- تتميز المشروعات الكبيرة بقدرتها على امتصاص الأيدي العاطلة عن العمل مقارنة بالمشروعات الصغيرة.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٥٦- تتميز المشروعات الصغيرة في قدرتها على توفير المزيد من فرص العمل.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٥٧- تتسم المشروعات الصغيرة بمحدودية متطلبات التكنولوجيا.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٥٨- تعتمد المشروعات الصغيرة إلى حد كبير على الإمكانيات المحلية المتاحة والتي بدورها تعتمد على مهارة العمال.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٥٨- أن طبيعة المشروعات الصغيرة لا توائم بشكل أكبر متطلبات عمل المرأة سيما في المناطق الأكثر احتياجاً .
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٥٩- للمشروع الصغير أهمية كبيرة حيث انه :-
أ. يساهم في اعداد العمالة الماهرة.
ب. يساهم في حل مشكلة البطالة.
ج. يغطي جزء من الاحتياجات المحلية.
د. **جميع ما سبق.**
- ٦٠- تساهم المشروعات الصغيرة في تحقيق التوازن الاقليمي في ربوع المجتمع.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٦١- باتت المشروعات الصغيرة واحدة من أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الصناعية والنامية على حد سواء.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٦٢- تقوم المشروعات الصغيرة بدور مؤثر في دعم ورفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات الكبيرة.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٦٣- تؤثر المشروعات الصغيرة في دعم ورفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات الكبيرة عن طريق كل ما يلي ما عدا:-
أ. اعداد العمالة الماهر.
ب. انشاء نظام التعاقد من الباطن.
ج. خفض تكاليف الانتاج.
د. **نقل التكنولوجيا.**
- ٦٤- تحصل المشروعات الصغيرة على جزء من القيمة المضافة عن طريق المشروعات الكبيرة.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٦٥- تسبب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كثير من المشاكل شديدة الارتباط بالمواطن، مثل الامن الغذائي والكسائي.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٦٦- تعمل المشروعات الصغيرة على كل ما يلي ما عدا:-
أ. اعداد العمالة الفنية المدربة.
ب. خلق روح التكامل الصناعي مع الصناعات الكبيرة.
ج. خلق اسواق كبيرة لمنتجات محلية.
د. **ارتفاع التكلفة الاستثمارية.**
- ٦٧- ازدادت الحاجة لأساليب تنظيم الاستفادة من المعلومات في :
أ. عصر الموارد الأولية.
ب. عصر الصناعي.
ج. **عصر التكنولوجيا أو المعرفة.**
د. عصر الحكمة.
- ٦٩- أن منظمات الأعمال الصغيرة نجحت في تحقيق مساهمات إبداعية بأكثر مما حققته المنظمات الكبيرة
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٧٠- تتجه المنظمات العملاقة الى خفض حجمها فيما يسمى الحجم الاصغر اجمل.
أ. صح. **ب. خطأ.**

- ٧١- يعد كل ما يلي من الاسباب رئيسية التي تجعل من فكرة المستثمر الشاب هو الأنسب في ضوء نمو قطاع الخدمات.
أ. صغر رأس المال المطلوب .
ب. الاعتماد على التكنولوجيا، أو كثافة العمالة حسب الظروف.
ج. التقدم الحادث في تكنولوجيا المعلومات كشبكة الإنترنت **د. الاتجاه نحو الوظائف الروتينية.**
- ٧٢- أصبح مفهوم السوق المحدودة قضية جوهرية بالنسبة لمنظمات الأعمال الصغيرة على ضوء اتجاهات العولمة.
أ. صح. ب. خطأ.
- ٧٣- المنافسة القاتلة في الاسواق تمثل خطرا كبيرا بالنسبة للمشروع الصغير.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٧٤- ان ميل منظمات الأعمال الصغيرة الى التجمع والتكامل الجماعي يتيح لها الحصول على قوة تفاوضية مما يتيح لها الشراء بأسعار مخفضة
أ. صح. ب. خطأ.
- ٧٥- أدت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات الى وجود قوى دافعة للخروج بالمنظمات من الشكل التقليدي الى الشكل العلمي.
أ. صح. ب. خطأ.
- ٧٦- يوجد تعريف واحد متفق عليه عالميا لتحديد من هو المستثمر الصغير.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٧٨- يختص المستثمر الحر بكل ما يلي ما عدا:-
أ. يتوقعون المشكلات قبل حدوثها.
ب. يتخذون الاجراءات الوقائية .
ج. ينتهزون الفرصة حينما وأينما وجدت.
د. يميلون الى المقامرة بدرجة كبيرة.
- ٧٩- لا يعبئ المستثمر الصغير بتكوين وبناء علاقة وطيدة مع عملائه .
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٨٠- لا يؤدي نقص المهارات الادارية إلى فشل المستثمر الصغير
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٨١- الربحية لا تضمن موقفا صحيا للتدفق النقدي وخاصة بالنسبة للمنظمة التي تنمو بشكل سريع .
أ. صح. ب. خطأ.
- ٨٢- يسعى المستثمر الى بناء سمعة جيدة لمنشأة:
أ. في مرحلة البداية.
ب. في مرحلة النمو.
ج. في مرحلة النضج.
د. في مرحلة الانحدار
- ٨٣- الادارة الكفاء لحساب المصروفات والايادات تتيح للمنظمة أن تعمل في المراحل الصعبة برأسمال تشغيلي ذاتي
أ. في مرحلة البداية.
ب. **في مرحلة النمو.**
ج. في مرحلة النضج.
د. في مرحلة الانحدار.
- ٨٤- إن تقليل المخزون الى ادنى مستوى ممكن يعمل على زيادة التكلفة في المشروعات الصغيرة.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٨٥- تنشئ الاتصالات غير الرسمية بين المشروع الصغير والبنوك والاجهزة والوحدات المحلية والخبراء القانونيين والماليين حتى يجنى المشروع ثمار بناء العلاقات القوية.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٨٦- تشمل المهارة التسويقية للمستثمر الصغير كل ما يلي ما عدا:-
أ. القدرة على وضع المنتج في موقعه التنافسي بالسوق.
ب. التسعير الكفاء لوحدة المنتج ،
ج. **صياغة الاستراتيجية، الرؤية، والرسالة.**
د. بحوث السوق.
- ٨٧- يتوقف نجاح المستثمر على قدرته على التركيز على الأعمال الروتينية اليومية.
أ. صح. **ب. خطأ.**
- ٨٨- هناك أربعة جوانب رئيسية في نموذج الاستثمار الناجح وهى كل ما يلي ما عدا:-
أ. قبول المنتج (سلعة / خدمة) في السوق.
ب. جاذبية الصناعة
ج. **تسعير المنتج في السوق.**
د. خصائص المستثمر الحر.
- ٨٩- هو الفرد الذى يرى الفرص التي لا يراها الآخرون ، ويوجه موارده لاستغلال هذه الفرص.
أ. المستثمر الحر.
ب. المدير.
ج. القائد.
د. المسوق.

- ٩٠- هو الذي يخلق أفضل الصور ، فهو يفهم أغراضها :
 أ. المستثمر الحر.
 ب. **المستثمر المبدع.**
 ج. المستثمر المدير.
 د. المستثمر المسوق.
- ٩١- يقوم المستثمر بصياغة استراتيجية المنظمة واختيار هيكلها المناسب :
 أ. المستثمر الحر.
 ب. المستثمر المبدع.
 ج. **المستثمر المدير.**
 د. المستثمر المسوق.
- ٩٢- يفترض أن المستثمر الصغير توجد لديه خصائص شخصية معينة تقوده لاختيار مستقبله الاستثماري.
 أ. **مدخل السمات.**
 ب. المدخل البيئي.
 ج. المدخل السلوكي.
 د. المدخل المعاصر.
- ٩٣- النزعة الاستثمارية للمستثمر الصغير ترجع التعليم والخبرة والخلفية الاسرية
 أ. مدخل السمات.
 ب. **المدخل البيئي.**
 ج. المدخل السلوكي.
 د. المدخل المعاصر.
- ٩٤- وجود خصائص الاستثمار لدى البعض، دون البعض الآخر، يرجع الى ان المستثمر يتأثر بالثقافة.
 أ. مدخل السمات.
 ب. **المدخل البيئي.**
 ج. المدخل السلوكي.
 د. المدخل المعاصر.
- ٩٥- تم النظر لعملية الاستثمار باعتبارها مدخلا إداريا وليس مجرد خصائص يتمتع بها المستثمر.
 أ. مدخل السمات.
 ب. المدخل البيئي.
 ج. **المدخل السلوكي.**
 د. المدخل المعاصر.
- ٩٦- المستثمر الصغير هو الشخص الذي يوجه بكفاءة الموارد بما يمكن من استغلال الفرص المتاحة طبقا :
 أ. مدخل السمات.
 ب. المدخل البيئي.
 ج. **المدخل السلوكي.**
 د. المدخل المعاصر.
- ٩٧- أن نجاح المستثمر يعنى محورين رئيسيين هما؛ الإحساس بالفرصة و اغتنام الفرصة.
 أ. مدخل السمات.
 ب. المدخل البيئي.
 ج. المدخل السلوكي.
 د. **المدخل المعاصر.**
- ٩٨- الدوافع الشخصية لاختيار الاستثمار الحر كمهنة.
 أ. **الحاجة للإنجاز.**
 ب. الحاجة للإستقلال.
 ج. الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة .
 د. الميل للضبط الداخلي.
- ٩٩- يميز بين المستثمر ، والمدير التنفيذي للشركة، وبين المستثمر الناجح والاقبل نجاحا.
 أ. الحاجة للإنجاز.
 ب. الحاجة للإستقلال.
 ج. الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة .
 د. **الميل للضبط الداخلي.**
- ١٠٠- يعتبر جوهره جودة عملية الاستثمار.
 أ. الحاجة للإنجاز.
 ب. الحاجة للإستقلال.
 ج. **الابداع.**
 د. الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة .
- ١٠١- ان المستثمر يسيطر على الأحداث، ويعتمد على حدسه وبديهيته في حل المشكلات
 أ. الحاجة للإنجاز.
 ب. الحاجة للإستقلال.
 ج. الابداع.
 د. **المبادرة**