



جامعة الدمام
UNIVERSITY OF DAMMAM

مشروع تجديد

للدكتور : سيد حسن

shabdelmeguid@uod.edu.sa

تلخيص وتدقيق :

أبرار الدوسري

تصميم : نبيل المطير
2015



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 ضونها يتم تعريف المنشآت الصغيرة مثل (عدد العاملين، راس المال، الملكية،....).
- هناك بعض المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى تعادل حجم منشآت كبيرة في الدول النامية.
- يختلف مفهوم المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقا لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها.
- 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، وما يزيد عن ٩٩ يعد صناعات كبيرة.
- وفي اليابان المشروع الصغير أو المتوسط يعمل به اقل من ٣٠٠ عامل في مجال التصنيع، وأقل من ١٠٠ في مجال تجار الجملة، و ٥٠ عامل في مجال تجارة التجزئة.
- أي 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 حتى ١٠٠ ألف دولار وإجمالي الأصول السنوية حتى ١٠ آلاف دولار، بينما المشروعات المتوسطة حتى ٣٠٠ عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى ١٠ مليون دولار، وما زاد عن ذلك فيصنف بالمشروعات الكبيرة.
- في مصر يقصد بالمنشأة الصغيرة كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطا اقتصاديا إنتاجيا أو تجاريا أو خدميا ولا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملا.
- أما 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 الاجراء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوي
مؤسسات مصغرة	٩-١	أقل من ٢٠ مليون دج	أقل من ١٠ مليون دج
مؤسسات صغيرة	٤٩-١٠	أقل من ٢٠٠ مليون دج	أقل من ١٠٠ مليون دج
مؤسسات متوسطة	٢٥٠-٥٠	من ٢٠٠ مليون دج إلى ٢ مليار دج	من ١٠٠ مليون دج إلى ٥٠٠ مليون دج

خصائص المشروعات الصغيرة

- ١- انخفاض التكاليف الرأسمالية نسبيا. يتميز المشروع الصغير بأن استثماراته محدودة كما أن تكلفة رأس المال المستثمر في أصوله، الثابتة والمتغيرة منخفضة نسبيا مما يجعل تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في الصناعات الكبيرة؛
- ٢- قلة عدد العاملين في المشروع الصغير. لا يحتاج المشروع الصغير إلى عدد كبير من العمال ليبدأ نشاطه بقدر ما يحتاج إلى مهارة أولئك العمال، وعلى الرغم من قلة عدد العاملين في المشروع الواحد إلا أن تعدادها الكبير وانتشارها الواسع 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. تنتم المشروعات الصغيرة بمحدودية متطلبات التكنولوجيا، فغالبا ما يكون، المستوى التكنولوجي المستخدم غير متقدم نسبيا وتعتمد إلى حد كبير على الإمكانيات المحلية المتاحة فتكون الأدوات والآلات المستخدمة بسيطة والتي بدورها تعتمد على مهارة العمال؛
- ٤- الانتشار الجغرافي الواسع. تتميز المشروعات الصغيرة بالانتشار الجغرافي الواسع الذي يجعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان، وذلك نظرا لانخفاض تكاليف تأسيسها من جهة ومحدودية إنتاجها من جهة أخرى، حيث غالبا 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 مقلقة 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 احتياجا.
- ٦- علاقة الوساطة بين المديرين، والعمال، والعلماء، والموردين.
- ٧- التخصص النسبي في الإدارة.
- ٨- التكامل التسويقي في الحصول على احتياجاتها.
- ٩- قابلية القوى العاملة للتطور والتنمية.

يمكن تصنيف أنواع المشروعات الصغيرة ضمن عدة تصنيفات فأحدها يقسم المشروعات الصغيرة إلى أربعة مجموعات :

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

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 :
 - **المشروعات التي تنتج سلعا استهلاكية** مثل الصناعات الصغيرة واليدوية وورش الإنتاج التي تستخدم الموارد المحلية؛
 - **المشاريع التي تنتج سلعا إنتاجية** لأجزاء تساهم في إنتاج سلعة أخرى كالصناعات الوسيطة لصناعات السيارات.
- 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 تلبي احتياجات المجتمع المحلي البسيط؛
- ٢- الصناعات التي تستخدم طرق الإنتاج ما بين الحديثة والتقليدية وتتميز بإنتاج منتجات يكون الطلب عليها أكبر مثل المنتجات الجلدية والأثاث... الخ؛
- ٣- الصناعات التي تنتج منتجات متطورة : وبمختلف المجالات (الهندسية، الكيماوية، الطبية،... الخ).

أهمية المشروعات الصغيرة

- ١- تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية والخدمية والسلعية الفكرية.
- ٢- تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي.
- ٣- تساهم في إعداد العمالة الماهرة.
- ٤- تشارك في مشكلة البطالة.
- ٥- تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج والاقتصاد في بلاد العالم.
- ٦- استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.
- ٧- تساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع ودفع هذه المشروعات إلى مواقف تنافسية جيدة.
- ٨- إن المشاريع الصغيرة تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع لعملية التنمية الاقتصادية (صناعية، تجارة، خدمات، مقاولات) وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة حجم الاستثمارات 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 أنهم قد بدؤوا بمشاريع صغيرة ثم أصبحوا من الشركات العملاقة.
- ١٠- باتت المشروعات الصغيرة كأداة من إحدى أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأحد أهم عناصر الاستراتيجية في عمليات التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم الصناعية والدول النامية على حد سواء. وأن هذه الشركات لديها قدرة على الاستجابة لمتغيرات السوق والتطور السريع لحركة العرض والطلب وبتت فرصها بالمنو والبقاء أكبر من الشركات الكبيرة ذات المرونة الأقل.
- ١١- إعداد الرواد من الشباب وزيادة نسبتهم من خلال تطوير الخطط والمناهج التعليمية وبرامج التدريب التي تؤهلهم ليصبحوا من رجال الأعمال، والاتجاه نحو العمل الحر الخاص وتعظيم فرص النجاح.

المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- التمويل : تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية بسبب حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حداثتها (نقص السجل الائتماني).
- الإجراءات الحكومية : وهذه مشكلة متعظمة 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.

عوامل مقارنة	الصناعات الصغيرة			الصناعات المتوسطة	الصناعات الكبيرة
	صناعات صغيرة جداً		صناعات صغيرة		
	صناعات منزلية	صناعات بيئية وحرفية	بالمصنع		
المكان	المنزل	الورشة	المصنع	المصنع	المصنع
الملكية	فردية	فردية أو تضامن	فردية/شركات أشخاص	شركات أشخاص/أموال	شركات أموال
عدد العمال	أقل من ٥	أقل من ١٠	١٠-٥٠	١٠٠-٥١	أكثر من ١٠٠
درجة الآلية	يدوية	يدوية والآلات بسيطة	يدوية ونصف آلية	نصف آلية وآلية	آلية
السوق	أسرة ومعارف أو أسر منتجة	الحي والأسر المنتجة	السوق المحلي أساساً	السوق المحلي والدولي	السوق المحلي والدولي
المواد الخام	محلية ورخيصة	محلية	محلية ومستوردة أحياناً	محلية ومستوردة	محلية ومستوردة

ويتضح من الجدول السابق التعريف الآتية :

- المشروع الصغير المنزلي : مشروع فردي بالمنزل يعمل به أقل من خمسة عمال، يستخدمون معدات يدوية ومستلزمات انتاج محلية وتسوق منتجاته للأسرة والمعارف.
- المشروع الصغير الحرفي : ورشة ذات ملكية فردية أو تضامن، يعمل بها أقل من ١٠ عمال، يستخدمون معدات بسيطة ومستلزمات انتاج محلية، وتسوق منتجاته بالمنطقة المحيطة بها.
- المشروع الصغير : مصنع ملكية، أو شركة يعمل به من ١٠-٥٠ عاملاً، يستخدمون الات نصف الية.

مزايا المشروعات الصغيرة

تقوم المشروعات الصغيرة بدور مؤثر في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية 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 مكمل ومغذية ومعتمدة على الصناعات الكبيرة.
- ٣- قدرة المشروعات الصغيرة على خفض تكاليف الإنتاج : نتيجة لتميزها بانخفاض تكلفة العمل، واستخدام الآلات ومعدات ذات التكلفة الإنتاج منخفضة.
- ٤- مع نمو المشروعات الصغيرة تزداد درجة تخصصها. والتي يصابها مهارة عالية تمكنها من انتاج المنتجات بفعالية وتكلفة أقل.
- ٥- تقوم هذه المشروعات بتخزين المواد الخام والاجزاء الصغيرة والسلعة نصف المصنعة، ومن ثم تحقيق وفورات.
- ٦- تحصل المشروعات الكبيرة على جزء من القيمة المضافة.

دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية

- تسيطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة على نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي الصناعي في اغلب بلدان العالم.
- شكلت المنشآت الصناعية التي يعمل بها أقل من ١٠ 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 الذي توجد به خدمات.
 - ٥- تعطي فرصة كبيرة لأصحابها للتطلع لنمو الدافع الشخصي : لتحسين مستوى، لامتلاك يؤدي الى الحصول على دخل أفضل 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 : او تطوير افكار قائمة، مبتكرة، من خلال تقديم افكار حديثة.
 - ١٤- خلق نواة لتكوين المشروعات الكبيرة : عن طريق النمو والتطور الذاتي او عن طريق الاندماج مع مشروعات اخرى.
 - ١٥- التمشي مع اتجاهات النمو الاقتصادي في المستقبل : خاصة بعد التوجه عالميا نحو التخصص، مما يشهد تطورا واضحا للمشروعات الصغيرة والمتوسطة كأساس للنمو الاقتصادي.
- هناك بعض السلبيات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في تلوث البيئة. نتيجة انتشار الصناعات المعدنية والنجارة والمدابع والصناعات الجلدية، له اثار على مرافق والبنية الاساسية، وينتج عنها خسارة مادية ضخمة.

عوامل زيادة فرص العمل الحر

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

دوافع انشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

دوافع إيجابية :

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

المجالات المتاحة أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- الصناعة : إنتاج السلع التامة الصنع : ملابس، أثاث، منتجات محلية، سجاد، تحف.
- الصناعات المغذية (الأجزاء والمكونات) : قطع غيار كالمسيور والصواميل والمواتير.
- التجارة : تجارة الجملة : وكيل، سمسار، متجر بيع بسعر الجملة.
- تجارة التجزئة : سوبر ماركت، متجر متخصص، الانترنت.
- التصدير والاستيراد : 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.

الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

- حتى يتم توفير البيئة الصالحة والمتطلبات لعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة لابد من توافر الجهات لتقديم المساعدات اللازمة :
- جهة تتولى مسؤولية التخطيط المركزي لهذه الصناعات، وقد تكون قسما متخصصا في وزارة الصناعة. فيساعد تلك المشروعات في التمويل والتسويق لمنتجاتها.
- جهة تتولى مسؤولية تقديم المساعدات للعاملين واصحاب المشروعات من تأميمات 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 والتدريب.
- جهة تتولى مسؤولية توفير المعلومات المتعلقة واللازمة للمشروعات.
- جهة تمويلية تخصص في التعامل مع حجم تلك المشروعات.
- جهة تتولى مسؤولية ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات.
- جهة متخصصة في تقديم المساعدات التسويقية.
- تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عام ٢٠١٣ ٩٣% من إجمالي الشركات، وتستوعب 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.
- ١- البنك السعودي للتسليف والادخار، يقدم تمويل، إرشاد، تدريب، <http://www.scb.gov.sa>
- ٢- صندوق المؤمية، يقدم التمويل، الإرشاد، تسهيل الإجراءات، التدريب، الخدمات البنكية، التسويق، تسهيلات شراء اللوازم، <http://www.tcf.org.sa>
- ٣- برنامج باب رزق جميل، يقدم تمويل، تدريب، متابعة، <http://www.babrizqjameel.com>
- ٤- برنامج كفاءة (بنك التنمية الصناعي)، يقدم التمويل عن طريق الكفالة لدى البنوك، التدريب، <http://www.sidf.gov.sa>
- ٥- معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال، يقدم تمويل، دورات، ورش عمل، متابعة، <http://www.en-center.org>
- ٦- معهد ريادة الأعمال الوطني، يقدم تدريب، تأهيل، توجيه، إرشاد، <http://www.riyadah.com.sa>
- ٧- الهيئة العامة للسياحة والآثار، تقدم دعم مشاريع سياحية، ورش عمل، <http://www.scta.gov.sa>
- ٨- الصندوق الخيري الوطني، يقدم قروض صغيرة للأفراد ضمن برنامج إقراض المشاريع الصغيرة، <http://www.ncf.org.sa>

المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي

- تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة حوالي ٩٣% من إجمالي الشركات وتستوعب نحو ٢٧% إجمالي العمالة ومع ذلك تمثل مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي 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 الإجمالي.

المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة

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

- الإجراءات الحكومية : وهذه مشكلة متعاظمة في الدول النامية خصوصاً في جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الضرائب : وتظهر هذه المشكلة من جانبين سواء لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث ارتفاع الضرائب عليها ومن الجانب الآخر مشكلة للجهاز الضريبي، نظراً لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المنشآت مما يضيق عمل جهاز الضرائب.
- المنافسة : المنافسة والتسويق من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأهم مصادر المنافسة هي الواردات والمشروعات الكبيرة.
- 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).**
- عدم وجود قانون موحد للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفاً لها وينظم عملها ويوفر لها تسهيلات في مجالات التمويل والتراخيص، وعدم استقرار التشريعات التي تنظم الاستثمار، وتعدد الجهات المشرفة على الاستثمار وتضارب اختصاصها، وتعقد الإجراءات المتعلقة بالتراخيص والضرائب والتأمينات إلخ.
- عدم ارتباط المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها جعلها تعمل بشكل فردي، مما قلل من فرصتها 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، إذ تستأثر أماكن دون أخرى بهذه المشروعات، مما يؤكد عدم وجود عدالة في توزيع الاستثمارات الخاصة بهذه المشروعات بين أقاليم الدولة الواحدة.
- اقتصار دعم المصارف على الدعم المالي دون الدعم الفني الذي يدعم أعمال المنشآت الصغيرة ككل، والتركيز مع المشروعات الكبيرة.
- عدم ملاءمة أساليب الاقتراض لظروف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة مشكلة عدم توافر الضمانات الكافية للاقتراض، بالإضافة إلى عدم توافر الوعي المصرفي لدى أصحاب هذه المشروعات مما يجعلهم يفضلون الاقتراض من سوق الائتمان غير الرسمي والذي ترتفع فيه أسعار الفوائد، مما يمثل عقبة أمام حصولهم على التمويل بشروط ملائمة.
- على الرغم من أن المعلومات تعتبر مدخلاً حيوياً للإدارة، إلا أن هناك معاناة من قصور البيانات والمعلومات المنشورة عن المشروعات الصغيرة، والتي غالباً ما تكون متقادمة 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 : شبكات لتسويق منتجات هذه المشروعات، شركات تنظيم وإقامة المعارض المحلية والدولية، شركات التأجير التمويلي، شركات الخدمات الصناعية، شركات ضمان مخاطر الائتمان.
- ب- مجموعة معوقات البيئة الداخلية (المستوى الجزئي).**
- عدم إلمام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالخامات والآلات والجودة، مما يؤدي إلى استخدامهم معدات إما متقادمة مما يؤدي إلى معدلات إنتاج منخفضة ومستوى جودة أيضاً منخفض، أو إلى استخدام معدات متقدمة ذات استثمار كبير نسبياً وتكلفة تشغيل عالية.
- ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية والتسويقية لدى أصحاب هذه المشروعات، وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة، ونقص التدريب وعدم الحصول على الخدمات الاستشارية والخدمات المساعدة لها، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، وضعف إمكانيات التسويق المحلي والخارجي خاصة مع عدم توافر المعلومات الخاصة باحتياجات الأسواق وتفضيلات المستهلكين ومواصفات المنتجات.
- انخفاض إنتاجية المشروعات الصغيرة، وافتقار العديد منها لمفهوم تخطيط الإنتاج، وعدم اختيار مستوى التكنولوجيا المناسب، وافتقار الكثير منها للمفاهيم الأساسية للجودة نتيجة عدم الإلمام بنظم الرقابة على الجودة ونظم المعايير والمواصفات المحلية والدولية، مما يؤدي إلى إنتاج سلع غير مطابقة لا تستطيع المشروعات الصغيرة تصريفها، أو تسويقها محلياً أو دولياً.
- غياب الوعي المحاسبي لدى أصحاب المشروعات الصغيرة، إما لعدم معرفتهم بالقواعد والأصول المحاسبية، أو لعدم خبرتهم في هذا المجال مما يؤدي إلى لجوء معظمهم إلى مكاتب محاسبية خارجية، لإعداد الحسابات الختامية وهو ما يكبد المشروع نفقات كثيرة هذا بالإضافة إلى تعدد وتنوع المشاكل الضريبية.

المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي

- صعوبة التمويل واجتذاب النقص في الخدمات المالية ومحدودية مؤسسات التمويل.
- البنية التحتية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في مجالات الإنتاج والتسويق والتصدير.
- عدم توفر مؤسسات لتقديم المساعدات الفنية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة خاصة في مجالات اكتساب مهارات العمل وإدارة المشاريع 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 الأمر SME's الذي يؤدي إلى ارتفاع أسعار الإنتاج.
- عدم وجود بنية تشريعية حديثة خاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ضعف وصعوبة الاتصال والتعاون مع المشاريع الكبيرة.
- عدم استكمال الأطر التشريعية والهيكلية لـ SME's المجلس.
- ضعف ربط السياسات والإجراءات الخاصة بـ SME's بمعوقات نجاحها مثل سياسات التعليم والتدريب والتأهيل.

- عدم توفر قاعدة بيانات إحصائية لـ SME's ومؤشرات قياس فعالة وبيانات إحصائية تتبع نمو SME's ووضع السياسات الخاصة لها.

العوامل التي تؤدي الى نجاح وفشل المشروعات الصغيرة

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

• أهم ١٠ عوامل (مخاطر) تهدد نجاح المشروعات الصغيرة من وجهة نظر بعض الكتاب :

م	Sharon Nelton	W. Gibb Dyer	Harold P. Welseh	Janet Harris-Lange
١	عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع	عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي	ادعاء أسباب خارجية للفشل	عدم القدرة على توفير رأس المال
٢	قصور في التعامل مع الغير	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع	ضعف التخطيط	نقص العمالة المدربة
٣	ضعف التمويل وإدارة الأموال	ضعف علاقات التضامن مع الغير	عدم توافر المعلومات المناسبة	عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد
٤	النمو السريع بدون تحكم	عدم القدرة على مواجهة الضغوط	ضعف التوجيه بالسوق	عدم توافر بيانات عن الملاك من الإناث
٥	نقص التخطيط الاستراتيجي	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال	الفشل في التفويض	عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية
٦	عدم القدرة على الابتكار	عدم القدرة على تكوين فريق	تعدد الأدوار التي يقوم بها رواد الأعمال	صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة
٧	عدم وجود معاونين للمالك/المدير	قلة التزام وجهد المالك/المدير	عدم المرونة	ارتفاع تكلفة تطوير تكنولوجيا خاصة
٨	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات	الرغبة في المستوى المعيشي الفاخر	عدم توافر عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات
٩	الفشل في التعرف على نقاط القوة والضعف	السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني	نقص المعلومات المرتدة	ضعف التدفق النقدي
١٠	عدم تقبل النقد أو الاستفادة منه	ضعف القدرة على التعبير وإقناع الآخرين	عدم القدرة على مسايرة التطورات	ارتفاع تكلفة التأمين

• أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة :

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

- من الأسباب الرئيسية لعدم استمرار المشروع: الإفلاس، الاندماج، تقاعد المالك. يمكن تقليل معدلات الفشل للمشروعات الصغيرة من خلال زيادة مستوى تعليم الإدارة كخطوة أولى عن طريق إعداد برنامج خاص بذلك، تحسين المناخ الاقتصادي العام، تخفيض معدلات الفائدة.

• أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروع الصغير :

عوامل مرتبطة بالأنشطة الإدارية والوظيفية :	عوامل مرتبطة بمالك/مدير المشروع :
الاهتمام بالتخطيط المسبق. - بالنسبة لخصائص التشغيل يجب توافر: القدرة على ابتكار تكنولوجيا إنتاج جديدة، توافر المواد اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة، القدرة على توفير العمالة المناسبة عند مستوى أجور تنافسي. - بالنسبة لاستراتيجية المنافسة : لا بد من توافر ميزة تنافسية خاصة : التخصص في المنتجات، التخصص في العملاء، كلاهما (المنتجات والعملاء).	- لا بد من توافر: الثقة بالنفس، التفرع الكامل للعمل، العمل بجد لفترة طويلة خلال اليوم، مع القدرة على التوقف عن العمل في الوقت المناسب، المعرفة السابقة بطبيعة المنتجات/الخدمات التي سيتم التعامل فيها. - خصائص رائد الأعمال الناجح : الصحة، الحس الجيد بالزمن، الثقة، الابتكار، الاستقلال، الأخلاق، التكيف، الحكم الجيد، التخيل. العمر : يتراوح بين ٣١-٥٠ سنة، التعليم : متوسط فترة التعليم ١٤ سنة، الخبرة : متوسط فترة الخبرة في مجال العمل ١٣ سنة، توافر خبرة إدارية وإعطاء الجزء الأكبر من وقت العمل للمهام الإدارية الاستراتيجية وتفويض المهام الروتينية. - العوامل التي تؤثر على الأداء الجيد للمدير/المالك : الوقت المنقضي مع العميل، الوقت المنقضي في التخطيط، الوقت المنقضي في العمل.

سمات وقدرات شخصية المدير الناجح في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

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

- لا شك أننا حالياً في عصر الاستثمار الحر (Entrepreneurship Era).
- وفي اللغة الإنجليزية 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 الإنجليزية.
- ففي قاموس المورد نجد أنها تعنى المقاول أو الملتزم. وفي الأدبيات الإدارية ترجمت الى : المنظم، المبدع الإنتاجي، المروج.

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 :
- ١- 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.
- ٢- عصر الصناعي : تطور فيه الإنتاج وخاصة مع ظهور البترول كطاقة بديلة للفحم، واتسمت وحدات العمل بالضخامة، وتطور وسائل الاتصالات والنقل، النمط الإداري يميل للتمسك بحرفية النظم والتعليمات، الميل الشديد لإطاعة سلسلة صارمة من الأوامر.
- ويلاحظ على المرحلتين السابقتين عدم نمو التفكير الإبداعي كظاهرة لأسباب عديدة : عدم الميل للمخاطرة، الانماط التقليدية في الإدارة، عدم توافر الية مناسبة لتمويل الفكر الجديد.
- ٣- عصر التكنولوجيا أو 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.

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

- وفي ظل النظام الاقتصادي المعاصر، نجد أن منظمات الأعمال الصغيرة، نجحت في تحقيق مساهمات إبداعية بأكثر مما حققته المنظمات الكبيرة ويرجع ذلك الى العديد من الأسباب منها :

أولاً : أنها أكثر مرونة وقدرة على التكيف بشكل جذري وتكلفة أقل مع التغييرات التكنولوجية في النظام الاقتصادي المعاصر.

ثانياً : أنها أكثر جاذبية للمبدعين وللعمل كحضانة 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 هيكلها التنظيمية في عملية تحول خطيرة الى خفض حجمها على الأقل من حيث عدد الموظفين وهو أحد سمات ما سمي بعملية التحول الى الحجم الأصغر Small Is Beautiful.

ضرورة التحالف الاستراتيجي :

يتسم النظام الاقتصادي المعاصر بالتغيير 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 أيضاً 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.

ت- 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 أورجواي 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 :

إن 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 فإن 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 هيه المستثمر الصغير، وتشمل هذه المعايير :

- عدد العاملين.
- حجم المنظمة.
- نوعية العملاء.
- الأصول والمتطلبات الرأسمالية.

م ٧ : أسئلة للنقاش

• يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على جميع المؤسسات.

خطأ

صح

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

خطأ

صح

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

خطأ

صح

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

خطأ

صح

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

خطأ

صح

• تعرف مؤسسة النقد السعودي المشروعات الصغيرة اعتمادا على معيار وحيد.

خطأ

صح

• يعتبر علاقة الوساطة بين المديرين، والعمال، والعلماء، والموردين من مميزات المشروعات الصغيرة.

خطأ

صح

• يتميز العامل في المشروعات الصغيرة بعدم قابليته للتطور والتنمية.

خطأ

صح

• يتميز المشروع الصغير بأن استثماراته محدودة كما أن تكلفة رأس المال المستثمر في أصوله الثابتة والمتغيرة مرتفعة نسبيا.

خطأ

صح

• لا يحتاج المشروع الصغير إلى عدد كبير من العمال ليبدأ نشاطه بقدر ما يحتاج إلى مهارة أولئك العمال

خطأ

صح

• على الرغم من قلة عدد العاملين في المشروع الواحد إلا أن تعدادها الكبير وانتشارها الواسع يجعلها كثيفة العمالة.

خطأ

صح

• تتميز المشروعات الكبيرة بقدرتها على امتصاص الأيدي العاطلة عن العمل مقارنة بالمشروعات الصغيرة.

خطأ

صح

• تتميز المشروعات الصغيرة في توفير المزيد من فرص العمل.

خطأ

صح

• تتسم المشروعات الصغيرة بمحدودية متطلبات التكنولوجيا.

خطأ

صح

• تعتمد المشروعات الصغيرة إلى حد كبير على الإمكانيات المحلية المتاحة والتي بدورها تعتمد على مهارة العمال.

خطأ

صح

• تتميز المشروعات الصغيرة بالانتشار الجغرافي الواسع الذي يجعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان

خطأ

صح

• يكون مستهلكي انتاج المشروعات الصغيرة في إطار وحدود منطقة إقامة المشروع.

خطأ

صح

• أن طبيعة المشروعات الصغيرة لا توائم بشكل أكبر متطلبات عمل المرأة سيما في المناطق الأكثر احتياجا.

خطأ

صح

• تساهم المشروعات الصغيرة في تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع.

خطأ

صح

• باتت المشروعات الصغيرة واحدة من أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الصناعية والنامية على حد سواء.

خطأ

صح

• تقوم المشروعات الصغيرة بدور مؤثر في دعم ورفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات الكبيرة.

خطأ

صح

• تحصل المشروعات الصغيرة على جزء من القيمة المضافة عن طريق المشروعات الكبيرة.

خطأ

صح

• تسيطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة على نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي الصناعي في اغلب بلدان العالم.

خطأ

صح

• مع التقدم الاقتصادي وتطوره تقل فعالية المشروعات الصغيرة في التنمية.

خطأ

صح

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

خطأ

صح

• تتسبب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كثير من المشاكل شديدة الارتباط بالمواطن، مثل الامن الغذائي والكسائي.

خطأ

صح

- لا يحتاج المشروع إلى رأس مال كبير. **خطأ**
- تؤدي المشروعات الصغيرة إلى إعاقة التنمية. **خطأ**
- تؤدي الزيادة السكانية وضرورة خلق فرص عمل للشباب إلى التوجه نحو المشروعات الصغيرة. **خطأ**
- تؤدي المشروعات الصغيرة دوراً مهماً في الاقتصاد الوطني سواء في الدول المتقدمة أو النامية. **خطأ**
- المشروعات الصغيرة تحول المجتمع من قوة مستهلكة إلى قوة منتجة. **خطأ**
- لا تحتاج المشروعات الصغيرة إلى رأس مال كبير أو مساحة أو حتى تكنولوجيا. **خطأ**
- المشروعات الصغيرة تسهم حل مشكلة البطالة. **خطأ**
- تنتج المشروعات الصغيرة السلع الصغيرة التي ترتبط بالحياة اليومية للمواطنين مثل السلع الغذائية والنسيجية والمعدنية. **خطأ**
- تعتمد الصناعات الصغيرة على الخامات المتاحة. وتبتكر أساليب تكنولوجية جديدة. **خطأ**
- تحولت بعض الدول الآسيوية إلى قوة منتجة خلاقة بسبب المشروعات الصغيرة. **خطأ**
- من أهم صفات المستثمر الصغير أنه محب المقامرة. **خطأ**
- يعتبر معيار حجم العمالة من معايير التفرقة بين المشاريع الكبيرة والصغيرة. **خطأ**
- يتميز أسلوب الإدارة في المشروعات الصغيرة بأنها تدار بواسطة المالك. **خطأ**
- يعتبر صغر حجم المشروع من مزايا المشروعات الصغيرة. **خطأ**
- من ملامح المشروعات الصغيرة المرونة في الإدارة. **خطأ**
- أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة و المشروعات الكبيرة كل ما يلي ما عدا : **خطأ**
 - معيار عدد العاملين.
 - معيار رأس المال.
 - معيار رأس المال والتكنولوجيا والأيدي العاملة.
 - معيار العمالة والاصول ومبيعات.
 - معيار القيمة المضافة ودرجة التخصص، والمستوى التكنولوجي.
 - معيار راس المال ودرجة التخصص، التكنولوجي.
- تعرف المشروعات الصغيرة طبقاً لمؤسسة النقد السعودي اعتماداً على كل المعايير الآتية ما عدا : **خطأ**
 - معيار رأس المال.
 - معيار العمالة.
- تتميز المشروعات الصغيرة بكل الخصائص الآتية ما عدا : **خطأ**
 - الانتشار الجغرافي الواسع.
 - ارتفاع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.
- إن القيام بتقديم خدمات وأعمال الأشخاص غير الراغبين أو القادرين على القيام بها بأنفسهم يعتبر من المشروعات الصغيرة : **خطأ**
 - الأعمال الأولية.
 - مشروعات الخدمات.
 - الصناعات التحويلية.
 - مشروعات صناعية.
- هي كل مشروع يقوم بشراء سلعة ثم يقوم بإعادة بيعها أو تعبئتها أو تغليفها ومن ثم بيعها بقصد الحصول على ربح : **خطأ**
 - المشروعات التجارية.
 - المشروعات الإنتاجية.
 - المشروعات الخدمية.
 - المشروعات الافتراضية.
- يعتبر للمشروع الصغير أهمية كبيرة حيث انه : **خطأ**
 - يساهم في اعداد العمالة الماهرة.
 - يغطي جزء من الاحتياجات المحلية.

- يساهم في حل مشكلة البطالة.
- **جميع ما سبق.**
- يساهم المشروع الكبير في كل ما يلي ما عدا :
 - اعداد العمالة الماهرة.
 - تلبية احتياجات السوق المحلي.
 - حل مشكلة البطالة.
 - نقل التكنولوجيا بين الدول.
- يعتبر كل ما يلي من المشاكل المعوقة للمشروعات الصغيرة ما عدا :
 - الضرائب.
 - التمويل.
 - التسويق.
- ورشة ذات ملكية فردية أو تضامن، يعمل بها أقل ١٠ عمال، من يستخدمون معدات بسيطة ومستلزمات انتاج محلية :
 - المشروع الصغير المنزلي.
 - المشروع الصغير الحرفي.
 - مشروع متوسط.
 - مشروع كبير.
- تؤثر المشروعات الصغيرة في دعم ورفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات الكبيرة عن طريق كل ما يلي ما عدا :
 - اعداد العاملة الماهر.
 - قدرة المشروعات الصغيرة على خفض تكاليف الانتاج.
 - انشاء نظام التعاقد من الباطن.
 - نقل التكنولوجيا.
- تعمل المشروعات الصغيرة على كل ما يلي ما عدا :
 - اعداد العمالة الفنية المدربة.
 - خلق اسواق كبيرة لمنتجات محلية.
 - ارتفاع التكلفة الاستثمارية.
 - خلق روح التكامل الصناعي مع الصناعات الكبيرة.
- يعتبر كل ما يلي من ايجابيات المشروعات الصغيرة ما عدا :
 - انتشار الصناعات المعدنية، والنجارة، المدابغ والصناعات الجلدية مما ضغط على المرافق والبنية الاساسية.
 - التمشي مع اتجاهات النمو الاقتصادي في المستقبل.
 - النمو والتطور الذاتي او عن طريق الاندماج مع مشروعات اخرى.
 - تجميع المدخرات المحلية وتحويلها الى استثمار.
- عملت كل العوامل الاتية على زيادة فرص العمل الحر ما عدا :
 - التجارة الالكترونية.
 - النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد.
 - العولمة الى زيادة فرص التجارة الدولية.
 - الضرائب.
- يعد من أنواع المشروعات الصغيرة :
 - مشروعات إنتاجية.
 - مشروعات خدمية.
 - مشروعات تجارية.
 - كل ما سبق.
- تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص :
 - صغر حجمه.
 - لا تحتاج تمويلاً كبيراً.
 - قلة عدد العاملين فيه.
 - يعتمد على تكنولوجيا بسيطة.
 - تساهم في حل مشكلة البطالة.
 - كل ما سبق.
- اهتمت الدولة بالمشروعات الصغيرة لأنها تساعد في كل ما يلي ما عدا :
 - تمتزج بمختلف مظاهر الحياة والعمران.
 - توفر فرص عمل جديدة.
 - تخفض من مستوى المعيشة.
 - تقوم بوظائف اقتصادية واجتماعية.
- المشروعات الصغيرة نشاط اجتماعي له مكانة خاصة :
 - لدى الحرفيين.
 - المواطنين.
 - الدولة.
 - كل ما سبق.
- هو مشروع استثماري صغير الحجم رأس ماله صغير، نطاقه الجغرافي محدود يعتمد على تكنولوجيا بسيطة، يساهم في حل مشكلة البطالة بخلق فرص عمل :
 - المشروعات الصغيرة.
 - المنظمات المانحة.
 - المؤسسات الكبيرة.
 - المؤسسات الحكومية.
- هي مؤسسات ذات ملكية فردية وأن عملية اتخاذ القرار بيد المدير وأنها تستوعب نسبة بسيطة من حصة السوق :
 - المشروعات الصغيرة.
 - المنظمات المانحة.
 - المؤسسات الكبيرة.
 - المؤسسات الحكومية.
- تتناسب المؤسسات الصغيرة مع اقتصاديات العالم الثالث بسبب :
 - لا تحتاج إلى رأس مال كبير ونوعية الانتاج.
 - تقدم منتجات منخفضة الأسعار تتناسب مع مستوى الدخل.
 - كل ما سبق.
 - تتيح فرص عمل للنساء والقرويين والمتقاعدين في الوظائف العامة.
- يواجه المستثمر مجموعة كبيرة من الفرص الاستثمارية المجدية ولكن توجد هناك متغيرات على أساسها يصفي (يغربل) هذه الفرص إلى مشروع مجدي منها :
 - صغر حجم المشروع.
 - التعرف على بعض المشروعات المنفذة فعلاً.
 - الفقرتين (أ) و (ب).
 - لا شيء مما سبق.
- من ملامح المشروعات الصغيرة :
 - صغر حجم المشروع.
 - محدودية الحصول على تمويل.

- جمع بين الإدارة والملكية. **- كل ما سبق.**
- من ضمن العوامل الداخلة المؤثرة في نجاح وفشل المشروعات الصغيرة :
 - النواحي السياسية.
 - النواحي الاقتصادية.
 - كل ما سبق.
 - لا شيء مما سبق.
- يعتمد تعريف المؤسسات الكبيرة :
 - على أن عدد العاملين بها من ٢٠ إلى ٥٠ عامل.
 - على أن عدد العاملين بها من ١ إلى ١٠ عامل.
 - لا شيء مما سبق.
- من العوامل الخارجية المؤثرة في نجاح أو فشل المشروعات :
 - نقص رأس المال.
 - أوب.
 - لا شيء مما سبق.
- من عيوب المؤسسات الصغيرة :
 - زيادة الأزمات المالية في الدول.
 - تحويل الفكر الاجتماعي إلى الفكر الاحتكاري.
 - كل ما سبق.
 - لا شيء مما سبق.
- تعتبر المشروعات الصغيرة همزة وصل بين الشركات الكبيرة وبين العملاء وذلك :
 - توزيع السلع.
 - تقليل الاحتكار.
 - المشروعات الصغيرة توفر الصناعات الصغيرة والمطلوبة للشركات الكبيرة.
 - تعتبر بذور للشركات الكبرى.
- المؤسسات الصغيرة تعرف بأنها مؤسسات :
 - اتخاذ القرارات الادارية.
 - لا يزيد عدد العاملين فيها عن ثلاثون عاملاً.
 - ذات ملكية عامة.
 - تستوعب نسبة متوسطة من حصة السوق.
- في البلدان الصناعية تكون المؤسسات الصغيرة :
 - عدد العاملين حوالي ٢٢٠ عامل.
 - ورأس المال يصل إلى مائتي مليون ريال.
 - اتخاذا القرارات بيد مجلس الإدارة.
 - حجمها ورأس المال أكبر منه في دول العالم الثالث.
- ليست من مزايا المؤسسات الصغيرة :
 - قصر فترة استرداد رأس المال المستثمر.
 - سهولة الدخول في السوق والخروج منه.
 - الاعتماد على السوق المحلي والعالمي.
 - المرونة العالية والتكيف مع المتغيرات انشاء نظام التعاقد من الباطن.
- أهم صفات المستثمر في المشروعات الصغيرة :
 - اتباع الروتين.
 - الرغبة في الاستجابة لسيطرة الآخرين.
 - اتباع الروتين.
 - حب المخاطرة.
- أهمية المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية :
 - لا تؤثر على الموازنة العامة للدولة.
 - توفر الصناعات الكبيرة والمطلوبة للمصانع الصغيرة.
 - الاستفادة من المتقاعدين.
 - تساعد على زيادة الاحتكار في السوق.
- تناسب المؤسسات الصغيرة مع اقتصاديات دول العالم الثالث :
 - تتعامل مع نوعية من الأسواق المحلية والغير متخصصة لطبقة من الأفراد.
 - تحتاج إلى رأس مال كبير ونوعية الإنتاج بها بسيطة.
 - تقدم منتجات راقية الأسعار تتناسب مع مستوى الدخل المتواضع للأفراد.
 - تساعد على نشر النشاط الاقتصادي في جميع انحاء البلد.
- الصعوبات التي تواجه المؤسسات الكبيرة :
 - ملائمة ظروف العمل ومستويات الحماية الاجتماعية.
 - القدرة على تلبية توقعات العالمية فيما يتعلق بالجودة.
 - توفر القيادات والخبرات الادارية التي تلائم مع التغيرات.
 - تهرب المصاريف وبيوت الأموال من تقييم المساعدات المالية.

- تشير الإحصاءات إلى أن الآلاف من المستثمرين يبدئون عملهم سنوياً في المشروعات والصناعات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية.
- وفي غيرها من دول العالم. وتشير الإحصاءات أيضاً 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 مالكا أو المسئول عن إدارتها شخص يمتلك بعض الخصائص.
- ومن هنا يثور التساؤل عن خصائص أولئك المستثمرين الناجحين، وبمعنى آخر هل هناك خصائص سلوكية يمكن قياسها لتمييز المستثمر الحر الناجح عن غيره من المستثمرين ؟

خصائص المستثمر الحر

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

أ- خصائص المبادر

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

ب- التوجه بالإنجاز

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

ت- الالتزام نحو الآخرين

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

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 حتماً إلى فشل المستثمر الصغير.
- وتشمل هذه المهارات والقدرات ما يلي:

١- إدارة التدفق النقدي :

- تعد إدارة النقدية أحد العوامل الحرجة بالنسبة لنجاح المستثمر الحر.
- وفي الحقيقة فإن الربحية لا تضمن موقفاً صحيحاً للتدفق النقدي وخاصة بالنسبة للمنظمة التي تنمو بشكل سريع بدون تخطيط مالي مسبق.
- ورغم أهمية التخطيط المالي في كل مراحل العمليات إلا أن أهميته تزداد في مراحل النمو السريع، وكذا في مرحلة بداية المشروع.
- ففي مرحلة البداية يسعى المستثمر إلى بناء سمعة جيدة للمنشأة.
- ويناضل المستثمر من أجل تكوين شبكة علاقات جيدة مع الموردين والعملاء.
- وفي مرحلة النمو فتركيز المستثمر على إيجاد التوازن المناسب بين المتحصلات، ونمو الأعمال.
- وفي هذه المرحلة فإن الإدارة الكفء لحساب المصروفات والإيرادات تتيح للمنظمة أن تعمل في المراحل الصعبة برأس مال تشغيلي ذاتي.
- فيجب أن يكون متوسط فترة الائتمان بالنسبة للمستثمر هو ٩٠ يوماً.
- ومتوسط فترة التحصيل هو ٣٠ يوماً، 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 دائماً على المخزون، وتقليل المخزون إلى أدنى مستوى ممكن حتى لا تزيد التكلفة.

٣- شبكة الأعمال

- تستغرق عملية بناء شبكة الأعمال عدة سنوات قبل أن يتمكن المستثمر من جني ثمارها.
- والمقصود بالشبكة هو « عملية بناء وتنمية الاتصالات » من خلال نمطين رئيسيين هما :
- أ- الاتصالات الرسمية : وتنشئ الاتصالات الرسمية مع البنوك والأجهزة والوحدات المحلية والخبراء القانونيين والمحاسبين.
- ب- الاتصالات غير الرسمية : مثل الاتصالات مع زملاء الدراسة وأعضاء الأسرة والأصدقاء.

٤- التخطيط الاستراتيجي

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

٥- شريحة السوق

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

٦- مهارات المحاسبية

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

٧- المهارات التسويقية

- إن تدفق المنتجات (السلع والخدمات) بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات العملاء يعد عاملاً هاماً بالنسبة لنجاح الأعمال والاستثمارات.
- وتشمل المهارة التسويقية : القدرة على وضع المنتج في موقعه التنافسي بالسوق، والتسعير الكفء لوحدة المنتج، وصياغة الاستراتيجية الترويجية، كما تشمل أيضاً التخطيط التسويقي وبحوث السوق.
- ولا يتوقع في ظل النظم الاقتصادية المعاصرة، والعولمة، أن يكون المستثمر جاهلاً بأصول ووظائف التسويق.
- حيث أن النظام الاقتصادي يقوم على المنافسة الحادة والتسويق 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.

نموذج الاستثمار الناجح في الصناعات الصغيرة

هناك أربعة جوانب رئيسية في نموذج الاستثمار الناجح وهي :

قبول المنتج سلعة في السوق.	خصائص الاستثمار الناجح	جاذبية الصناعة.
خصائص المستثمر الحر.	امكانيات الاستثمار الجديد.	

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- الجانب الثاني وهو جاذبية الصناعة فالمقصود بذلك وجود فرص متاحة للتكامل مع العناصر القائمة فعلاً في الصناعة بما يحفز على عملية الاستثمار فيها.
- ٤- ويشير الجانب الثالث وهو امكانيات الاستثمار الجديد إلى مجموعة من العناصر المساعدة مثل :
أ- توافر البنية الأساسية للاستثمار.
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 وتوالت بينها وتقبل المخاطرة المحسوبة فيها.

تعريف المستثمر الحر

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

أدوار المستثمر الحر

- ١- المستثمر المبدع والمتحمل للمخاطر : إن المستثمر هو الذي يخلق أفضل الصور، فهو يفهم أغراضها، ويعلم أن الإبداع وتحمل المخاطر هما أهم الصفات التي تميز المستثمرين عن المديرين.
 - ٢- المستثمر المدير أو المنسق : يحتاج توجيه الموارد والرقابة عليها، اللازم لبقاء المشروع الاستثماري إلى أن يقوم المستثمر بصياغة استراتيجية المنظمة واختيار هيكلها المناسب وتحديد العملية الإدارية لاستثمار الفرصة المتاحة .
- إن السؤال الحرج هنا هو لماذا يرى المستثمرون الفرصة بينما لا يراها الآخرون؟ للإجابة على هذا السؤال نستعرض بعض مدارس الاتجاهات الأكاديمية. وهم ينتهزون الفرصة حينما وأينما وجدت.

إعداد أو تأهيل المستثمر الصغير

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

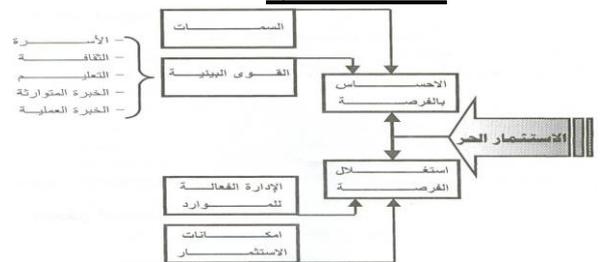
٢- المدخل البيئي

- بموجب هذا المدخل فإن النزعة الاستثمارية للمستثمر الصغير ترجع لمجموعة من العوامل الخارجية والتي يمكن إيضاحها فيما يلي:
- ١- دور الثقافة : إن أسباب وجود خصائص الاستثمار لدى البعض، دون البعض الآخر، يرجع إلى أن المستثمر ابن بيئته الثقافية.
 - ٢- نظرية الجذب والدفع : إن الفرد ينجذب إلى المجال الاستثماري بسبب ايجابية في البيئة (الأفكار والفرص الجديدة). أو يدفع بعيد عنها بواسطة عناصر سالبة مثل عدم الرضا الوظيفي.
 - ٣- منهج الهامشية الاجتماعية الاجتماعي : يتجه الأفراد الذين يعيشون على هامش المجتمع : المرأة (في بعض المجتمعات) بحكم الضرورة وليس الاختيار 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 مستثمراً حراً.
 - فالطفل الأول يحظى بالرعاية التي تكسبه ثقة ذاتية واستقلالية ذاتية
 - وتشير الدراسات أن ثلثي أصحاب الأعمال الخاصة قد انحدروا من عائلة كان الأب أو الأم فيها أصحاب الأعمال الخاصة.

٣- المدخل السلوكي

- أن المستثمر الصغير يعتبر مستثمرا حرا ويعد جزءا 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 مدخلا إداريا وليس مجرد سمات يتمتع بها شخص معين.
- وبهذا تكون عملية الاستثمار مرتبطة بأداء الوظائف الإدارية الرئيسية في : الاستراتيجية الإدارية، الهيكل التنظيمي، عملية الإدارة.
- وعلى ذلك يمكن تعريف المستثمر الصغير بأنه : الشخص الذي يوجه بكفاءة الموارد ويضع الاستراتيجية الملائمة ونظم الرقابة والمكافأة، بما يمكن من استغلال الفرص المتاحة.

٤- المدخل المعاصر

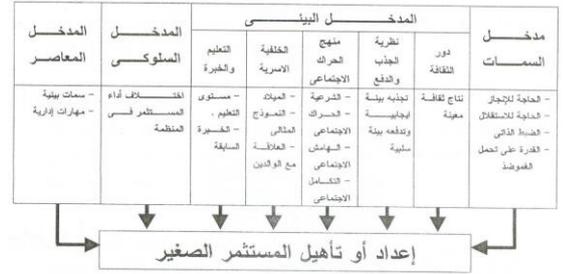


شكل رقم (٣ - ٢)
المدخل المعاصر للاستثمار الحر

- ويوضح هذا الشكل أن نجاح المستثمر يعني 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 إطار التفاعل مع الامكانيات الاستثمارية المتاحة.
 • أي أن المدخل المعاصر لا ينظر لنجاح الاستثمار من منظور واحد بل يرى ان نجاح الاستثمار هو محصلة هذه الجوانب جميعا.



شكل رقم (٣ - ١)

أهم المداخل التي تتعرض للعوامل المؤثرة في إعداد وتأهيل المستثمر الصغير

سمات المستثمر الصغير :

• هل هناك سمات مشتركة بين أولئك المشاهير في صناعة المقاولات في مصر مثلا : حسن علام، عثمان أحمد عثمان، حسن درة، ومختار إبراهيم وغيرهم، أو أولئك المستثمرين المميزين أمثال : هيوليت باكارد وبيبل جيتس وغيرهما في الخارج؟
 فيما يلي قائمة بأهم السمات المشتركة بينهم، وهي تصلح في النهاية للقياس المرجعي كي نتعرف على تلك الفرص الكامنة للنجاح :

١- الحاجة للإنجاز

- أهم الدوافع الشخصية لاختيار الاستثمار الحر كمهنة.
- فالمستثمر الحر يرغب في تحمل مسؤولية تصرفاته.
- وتتميز الحاجة للإنجاز بثلاث خصائص رئيسية يشترك فيها كل المستثمرين :

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

٢- الحاجة للاستقلال

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

٣- الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة

ما يبدو لأخريين 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 يلقى عيب نجاحه او فشله ظروف البيئة الخارجية.

٥- القدرة على تحمل الغموض

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

٦- الإبداع

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

٧- المبادرة

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

١- البديهة :

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

٢- الرؤية :

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

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

التخطيط

- المقصود بالتخطيط أنه العملية التي تستطيع من خلالها المنشأة توجيه امكاناتها الداخلية والخارجية لتنفيذ رسالتها المحددة بنجاح.
- يعد نقص التخطيط أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشروعات الصغيرة. وبالعادة يكون متسما بكل أو ببعض النقايس التالية :
- غير رسمي - غير هيكلي - يتم برد الفعل - 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.

عملية التخطيط الاستراتيجي

- الواقع 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

- أول خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- يساعد صياغة الرسالة على التعرف على مجال الأعمال، ومن ثم التركيز على البحث عن الفرص.
- ولذلك يتعين علينا السؤال والاجابة على الاسئلة الاتية :
- ما هو عملنا؟ من هو عميلنا؟ ماهي مزايانا التنافسية؟ ماذا يجب أن يكون عملنا؟ ماهي توقعاتنا؟ 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 وترتيبها حسب الأهمية.
- وليس من المعتاد في المنظمات الصغيرة أن تحاول تحقيق الأهداف في نفس الوقت مثل الربحية والحصة السوقية.

٣- اختيار الاستراتيجية

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

٤- التعرف على الخريطة الاستراتيجية

- تزود المنشأة الصغيرة بأداة قوية لتحديد المنافسة في قطاع محدد.
- ويمكن من متابعة التحركات الاستراتيجية للمنافسين.
- ويتيح للمدير أو المالك اختبار سلوك المستهلكين.
- احداث 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.
- لا بد من اعادة تجميع وتشغيل المؤشرات الخاصة بالصناعة والمنافسة.

٨- المتابعة

- وضع خطة دون القيام بالمراجعة يعتبر عملا ناقصا.
- يتم مقارنة ما تم فعله بما كان مخطط ومستهدف لتحديد الانحرافات.

أنواع الميزات التنافسية :

١- المنافسة على التكلفة (السعر)

- على الرغم من أن المنافسة على السعر هي أسهل 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 إخرجه من السوق.

- وعموما يسعى المشروع الذي يستهدف المنافسة السعرية 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 وتقليل الفاقد.

٢- المنافسة على الجودة

- يجب على المشروع الصغير أن يبادر إلى تحسين جودة منتجه وليس فقط مواجهة مستويات الجودة التي يفرضها الآخرون عليه.

- إن عليه أن يطور مستويات الجودة بشكل مستمر وأن يسعى لكي يسبق الآخرين في ذلك.
- ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج، بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه، بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة.
- ويجب التنبيه إلى أن الجودة يجب أن تحدد من جانب المستهلك ولا يفرضها المنتج، كما يجب النظر إليها على أنها 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.
- يجب أن يكون قادرا على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات والأذواق وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكدا وغير مطلوب من العملاء.
- إلا أن ظروف الإنتاج والتكلفة قد تقف عائقا أمام الرغبة في التنوع.
- لأن هذا التنوع قد يتطلب تغييرات أساسية في خطوط الإنتاج، أو العمال والفنيين، ولذلك فعلى المشروع الصغير أن يوازن بين التنوع والثبات في المنتج.

٤- المنافسة على سرعة تقديم الخدمة

- أصبحت سرعة الأداء أحد الميزات التنافسية الهامة وخاصة في، المشروعات الخدمية.
- وتتطلب المنافسة على سرعة الخدمة أن يكون المشروع ذو قدرة عالية على التكيف والتطوير.
- وأن يكون على صلة وثيقة ومستمرة بالعملاء، وأن يضع نصب أعينه أداء المنافسين في هذا المجال.
- من الأمثلة التي يمكن فيها المنافسة على سرعة الأداء المطاعم وخاصة ذات خدمة التوصيل، وكذلك الخدمات البريدية والشحن والتفريغ.
- أن المشروع الصغير أحوج من غيره في أن تكون له استراتيجية التي تحكم أداءه.
- وأن عليه أن يحدد نقاط القوة والضعف بمشروعه وكذلك احتياجات عملائه للوصول إلى الجوانب التي يمكن التميز فيها.
- كذلك فإن تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالمشروع تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتجات والأسواق التي يجب عليه الدخول إليها، كما تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالخدمات المقدمة.
- ومن أهم الميزات التي تقدمها الاستراتيجية الواضحة للمشروع أن يكون له ميزة تنافسية واضحة ومطلوبة من العملاء وتلائم احتياجاتهم.
- وعن طريق معرفة هذه الميزة التنافسية وتدعيمها، يكون المشروع الصغير أكثر قدرة على الاستمرار في السوق والمنافسة والتطور.

التخطيط لإنشاء مشروع خاص

- ومع نمو المشروع تتعاضد الحاجة للتخطيط وستجد أنك تقضى وقتا أطول في التخطيط، ووقتا اقل في أداء الأنشطة الروتينية.
- وتتناول فيما يلي أربعة بنود هامة يجب أخذها في الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط وتشمل :

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.
- من أقدم وأبسط أساليب الجدولة والتحميل.
- قدمها هنري جانت، أحد رواد حركة الإدارة العلمية.
- عبارة عن تصوير بياني يمكن به تخطيط وجدولة انجاز بعض العمليات المتتابعة سواء كان ذلك على مركز إنتاجي واحد أو عدة مراكز إنتاجية مختلفة.
- يمر مشروع حديقة عامة صغيرة في إحدى المدن بعدة أنشطة، هي أربع 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 أسابيع، كما ان توصيل الخدمات، وأن تجهيز الأرض وتمهيدها يتطلب ٧ أسابيع، كما أن توصيل الخدمات واقامة المرافق من الممكن أن يتم في ٥ أسابيع، وأن عملية البناء الفعلي لمدينة الملاهي وتركيبها يستغرق ٨ أسابيع.
- ارسم خريطة جانت لإنشاء هذه الحديقة. وما هو الوقت اللازم لإتمام الحديقة، علما بأن يصعب البدء في توصيل الخدمات واقامة المرافق وبناء الملاهي الا بعد اتمام عملية تجهيز الارض.

٢- المساءلة

- إحدى 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 أفضل ما لديه، طالما أنه يعلم أن عمله سوف يقيم.

٣- التخطيط للنمو

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

٤- تحديد الأولويات

- من الاولويات الدائمة خفض التكاليف وزيادة الإيرادات.
- ومن الاولويات التي يجب عليك مراعاتها هو ألا تنشغل بالأعمال الروتينية بل خصص جزءا من وقتك للتخطيط للنمو.
- ولخفض التكاليف لا بد من التعرف على مجالات التكاليف الاتية :
- التكاليف المباشرة، العمالة والمواد الخام، التكاليف غير المباشرة، الامدادات والعمالة غير المباشرة وتكاليف الاضاءة والحرارة، التكاليف الإدارية، نفقات مكتبية، نفقات المبيعات، نفقات متعلقة بالمبيعات والترويج.

- 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 :
- وأن يقودوا ويوجهوا الآخرين لتحقيق هذه الأهداف . - لأنهم يجب أن يبحثوا عن الفرص والمشروعات المحتملة.
- ويضعون الأهداف لأنفسهم والآخرين. - وأن يجمعوا الموارد المالية والإنسانية المطلوبة لتحقيق أهداف هذه المشروعات.

تنمية صفات القيادة

- يجب تنمية وتحسين الصفات القيادية من شخص القائد لآخر. ومعرفة الإنسان بهذه الشخصية قدراته القيادية سوف تساعده للقيام التحسينات.
- وباعتبارك قائدا فإنك تتحمل مسئولية تنمية مساعديك ويجب عليك أيضا أن تقوم بتقييم خبراتهم لتحديد نجاحاتهم وأنشطتهم الإضافية ومسئولياتهم التي يتعين قيامهم بها مستقبلا.
- ويكون القائد - عادة - مستعدا لقبول التحديات التي تحمل في طياتها مخاطر وفرصا عظيمة.
- وعليك دائما أن تتذكر المقولة "عامل الناس كما تحب أن تعامل" وتستخدمها كدليل لك.
- ولكي تكون قائدا ناجحا فإن الأمر يتطلب أن تكون قادرا على الإجابة بنعم على الأسئلة التالية :
- هل أنت قائد وأنت تابعا؟
- هل ينظر لك الآخرون طلبا للنصيحة والقيادة؟
- هل تخلق وتنفذ أفكارا جديدة؟
- هل لك دور نشط في الحياة الاجتماعية؟
- هل تحاول تحسين نقاط قوتك وتدنية نقاط ضعفك؟
- هل تنظم وقتك وأنشطتك كي تكون كفئا؟
- هل لديك برنامج، أو خطة محددة لتحسين قدراتك القيادية؟
- هل تسمح للآخرين بمساعدتك لإنجاز أهدافك؟
- هل تتعلم من أخطائك؟
- هل أنت مؤمن بالنتائج وتنتهي أي شيء تبدأه؟
- هل تستخدم قوتك كقائد في مساعدة الآخرين؟
- هل يتقن الآخرون في قدراتك؟
- هل تستفيد بآراء الآخرين عند اتخاذ قراراتك؟
- هل لديك القدرة على التعامل مع الآخرين بكفاءة؟
- هل تقوم بتغيير ما تقوم به كي تجعل منظمك أفضل؟
- هل تفوض سلطاتك الى مساعديك؟
- هل تشارك نجاحك مع رؤوسيك؟

السلوك القيادي

أ- السلوك الموجه بالعمل (التخطيط، وصياغة الأهداف، وتحقيق الإنجاز)

- يميل القائد في هذا النمط إلى النماذج السلوكية التالية :
- يحدد بوضوح الدور الخاص به والأدوار الخاصة بمساعديه.
- يضع أهدافا صعبة ولكن قابلة للإنجاز ويجعل الآخرين يعملون ما هو متوقع منهم.
- يضع إجراءات قياس التقدم نحو الهدف وقياس الإنجاز.
- يطبق بكفاءة الدور القيادي في التخطيط، والتوجيه، والرقابة، والإرشاد، 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.

ب- السلوك الموجه بالبشر (الدافعية، العلاقات الإنسانية)

- يميل الشخص الذي يحقق نتائج مرتفعة في هذا الجانب من السلوك القيادي الى النماذج السلوكية التالية :
- يظهر اهتماما بصيانة التجانس في المنظمة وبهون التوترات حين تنشأ.
- يظهر اهتماما بالعاملين كبشر وليسوا كوسائل انتاج.
- يظهر تفهما واحتراما لحاجات العاملين وأهدافهم ورغباتهم ومشاعرهم وأفكارهم.
- ينشئ اتصالا جيدا في الاتجاهين بينه وبين رؤوسيه.
- يطبق مبدأ التعزيز لتحسين أداء مساعديه.
- يفوض السلطة ويشجع المبادرة.
- يخلق مناخ فريق العمل والتعاون في المنظمة.
- وتتمثل اهم الخصائص العامة الشائعة بين القادة الموجهين بالبشر فيما يلي :
- ١- يفهمون حاجتهم، وأهدافهم، وقيمهم، وحدودهم، وامكانياتهم ويعد مطلبها أوليا ضروريا للعلاقات الجيدة مع الآخرين.
- ٢- لديهم حساسية لحاجات الآخرين وهم يساعدون البشر لإشباع حاجاتهم.
- ٣- يقدرون ويقبلون القيم وأنماط الحياة التي تختلف عن قيمهم وأنماط حياتهم.
- ٤- يفوضون سلطاتهم لمساعديهم ويشركونهم في المسئولية ويفهمون احتياجاتهم.
- ٥- يمارسون مهارات اتصالات جيدة من الاستماع الى الأسئلة إلى الحوار.

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 "خلي عنه" أو ربما غنائهم معا هبلا هبلا.

قيادة ودفع الآخرين

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

قيادة السلوك

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

تحسين معنويات مرؤوسيك

- اختر الأشخاص المتوافقين للعمل معك.
- وفيما يلي مجموعة من الأسئلة تتعلق بقدرتك على تحسين معنويات المرؤوسين:
 - هل مرؤوسوك مقتنعون بظروف عملهم؟
 - هل يعلم كل مرؤوس دوره الفردي في المنظمة؟
 - هل تقوم بتصحيح الظروف غير الأمانة للعمل؟
 - كيف تعبر عن اهتمامك بصحة ورفاهية مرؤوسيك؟
 - كيف تقيس معنويات العاملين معك؟
 - كيف تقيم أداء كل مرؤوس لك؟
- قاعدة ذهبية أخرى: نجاحك كقائد مرتبط بقدرتك على تفهم احتياجات مرؤوسيك وإبداء الاهتمام المباشر والواضح بهذه الاحتياجات.

- يعد المستثمر الشاب متحملاً للمخاطر المحسوبة.
- إلا أنه لا يدخل في المقامرة، ومع تمتعه بالتحدي المثير في العمل.
- ويتجنب المستثمر الشاب تلك المواقف التي تتسم بانخفاض المخاطر لأنها - ببساطة - لا تتضمن القدر الكافي من التحدي المثير.
- كما يتجنب المواقف ذات المخاطرة المرتفعة لأنه - وببساطة أيضاً - يريد النجاح. إنه بايجاز يفضل تلك التحديات القابلة للتحقيق.
- ومع التوسع في حجم الأعمال فإن المشاكل تبدأ في التعاضد والتعقد.
- وهنا يجب أن نتذكر دائماً 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 دائماً تحت الضغوط وفي ظل ظروف المخاطرة وأن تفهم تماماً أن هناك - دائماً - إمكانية للفشل.

المقصود بموقف الخطر

- يحدث الخطر - في العادة - حين يتطلب منك الأمر أن تختار من بين عدة بدائل وتكون النتائج المحتملة لكل بديل غير معروفة.
- وهنا - في ظل موقف الخطر - تكمن احتمالات الخسارة. ومع تعاضد إمكانية الخسارة يتعاضد الخطر في الموقف أيضاً.
- ومن ثم يتعين عليك - في مواجهة الخطر - أن تتخذ بعض القرارات في ظل ظروف عدم التأكد، مراعيًا التوازن بين احتمالات النجاح واحتمالات الفشل.
- ويتوقف اختيارك لأحد البديلين على مجموعة العوامل والاعتبارات التالية :
 - أ- مدى جاذبية كل البدائل.
 - ب- مدى استعدادك لقبول الخسارة المحتملة.
 - ت- الاحتمالات النسبية لكل من النجاح والفشل.
 - ث- 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 موقفاً مفعماً بالمخاطرة !!
 - كان بإمكانك أن تبحث عن وظيفة ما بمرتبة ثابتة وهو مضمون بصرف النظر عن ضآلته تقنع بما يضاف إليه سنوياً من علاوة وغيرها.
 - وعلى جانب آخر هناك إمكانية كي تبدأ في أنشطة الاستثمار، ربما بمبالغ صغيرة وإمكانات محدودة ولكن، هناك فرص النجاح، يتعاضد معها دخلك وتنمو ثروتك، ويصبح مستقبلك أكثر احتمالاً.
- وبالتالي فأمامك بديلين هما :
 - ١- أن تقنع بتلك الوظيفة حيث الضمان والأمان وتقلص حجم الخطر.
 - ٢- أو تلتحق بالبرنامج وتحمل المخاطرة مع إمكانية الوصول إلى مسار مهني متميز، ومستقبل مالي ممتاز.
- ويرفض بعض الناس الدخول في المخاطرة، بصرف النظر عن إمكانيات النجاح. حيث أنهم يفضلون مواقعهم الآمنة.
- أما البعض الآخر فهم يتسمون بالطموح، وليس راضيين عن واقعهم الحالي ويتطلعون إلى عصا الحظ السحرية.
- أنت كمستثمر صغير متحمل للمخاطر، فإنك لن تكون بين هذين القسمين : المحافظ والمقامر، بالرغم من وجود صفات تشترك معهم فيها.
- وإختلافك عنهم يرجع إلى :
 - ١- تحديد احتمالات النجاح.
 - ٢- مدى تأثير جهودك على هذا الاحتمال.
 - ٣- أنك جاد ومؤهل لتحمل العواقب الناجمة عن قراراتك.

السمات المرتبطة بالمخاطرة

- ويتمتع المستثمر الحر - عادة - بمجموعة من السمات المتصلة بتحمل المخاطرة منها :
- ١- الإبداع والابتكار : وهو جزء رئيسي في تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع وينطوي ذلك على قدر من المخاطرة.
 - ٢- الثقة الذاتية : كلما زادت ثقتك في قدراتك الذاتية كلما زادت - أيضاً - ثقتك في كونك مؤثراً في نتائج القرار، ورغبتك الشديدة في تحمل ما يراه الآخرون مخاطرة كبيرة.
 - ٣- الواقعية : أي أن تكون مدركاً - بشكل واقعي - لحقيقة إمكانياتك وهذه الواقعية هي التي تجعلك توظف أنشطتك للمواقف التي تستطيع فيها التأثير في النتائج.

تحمل المخاطرة الشخصية

- يعد تحمل المخاطرة أمراً ضرورياً إذا أردت تحقيق ما تصبو إليه أيها المقاتل الشاب.
- ويتعلق تحمل المخاطر في حياتك الشخصية بالاهتمام بأحداث الماضي المرتبطة بالمستقبل، وبالرغبة في أن تعيش في الواقع.
- وإذا لم تكن جاداً في تحمل المخاطرة فإنك لن تحقق أيضاً طموحاتك في الإنجاز الذاتي.
- وإدراك أن نموك الشخصي والمهني إنما يأتي من حياتك في الحاضر وتحملك للمخاطر الضرورية من أجل تحقيق أهدافك المستقبلية.
- الخلاصة : إنك مسئول عن كل شيء في حياتك، بما في ذلك نجاحك وفشلك، وعلى أية حال فمن السهل تحقيق النجاح إذا كنت مخلصاً وقادراً على تحمل المخاطر الضرورية المحسوبة.

وضع الأفكار الإبداعية

- إن الابتكارية وتحمل المخاطرة يعدان خاصيتين ضرورتين من خصائص المستثمر الحر.
- فمن خلال ممارستك الابتكارية - عزيزي المستثمر الشاب - سوف تواجه مجموعة من الأفكار التي تتسم بأنها عالية الإنتاجية.

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

أنماط الأشخاص المخاطرين

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

تفويض السلطة

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

تنفيذ التغيير

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

تقييم مخاطر

- البيانات الرقيمة 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، وخلفيتك وخبرتك في اتخاذ القرارات.
- ويتعين عليك قبل اتخاذك لأي قرار يتضمن مخاطرة أن تقيم ما تحتاجه، من خلال توجيه الأسئلة التالية الى نفسك :
 - 1- هل يساوى الهدف المخاطرة المحتملة؟
 - 2- كيف يمكن تدنية المخاطرة؟
 - 3- ما هي المعلومات المطلوبة قبل تحمل المخاطرة؟
 - 4- ما هي الموارد البشرية وغيرها المطلوبة لتدنية المخاطرة وتحقيق الأهداف؟
 - 5- ما أهمية هذه المخاطرة؟
 - 6- ما هي مخاوفك من تحمل هذه المخاطرة؟
 - 7- هل أنت جاد في بذل جهودك لتحقيق الهدف؟
 - 8- ما هو الانجاز المتوقع من تحملك لهذه المخاطرة؟

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 :

- الخطوة الأولى هي أن تحدد ما إذا كانت هناك مخاطرة أم لا. وهذا يتوقف على ما إذا كانت خسارة متوقعة أم لا.
- فعلى سبيل المثال لو عرضت عليك عملية استثمارية جديدة فهل تقبلها ام لا؟
- ان بدائل اختياراتك ستكون :
- ١- البقاء على نفس مستوى العمليات الحالي.
- ٢- شراء 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 الاخرى.

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 تكتفي بالتكلفة المالية فقط بل ستقوم الى 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.

- و عليك بعد ذلك أن تحدد العائد المتوقع من البدائل المطروحة عليك اعتمادا على المعلومات التي توضح حالة الاستثمار، والتنبؤ بالطلب

المستقبلي.

- وما هي سلوكيات المستثمرين المنافسين، والتنبؤ أيضا بسلوكيات العناصر الاخرى (كمصادر التمويل، ومنتجي المعدات، وحالة سوق العمل

بالنسبة لعمالة نشاطك).

٥- كيفية تدنية المخاطرة :

ويتم ذلك من خلال ما يلي :

١- المعرفة الدقيقة لحقيقة قدراتك كمستثمر مبتدئ، وحقيقة الامكانات المتاحة لمنظمتك.

٢- التفكير الابتكاري بما يجعل منافع الموقف في صالح منظمتك.

٣- القدرة على التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التكتيكي لإحداث التغييرات.

٤- الطاقة الابداعية لتنفيذ الاستراتيجية.

٦- تخطيط وتنفيذ البدائل :

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

- تحديد الجدول الزمني للتنفيذ.

- التحديد الواضح للهدف.

- وضع خطط طوارئ للنتائج المحتملة.

- اتباع عملية ارجاع الأثر.

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

القدرة على صناعة القرار

- تزداد قدراتك على الإنجاز بزيادة خبراتك.
- والإجابة على الأسئلة التالية ستزيد من قدراتك على اتخاذ القرارات :
 - ١- كيف تحافظ على ثقتك بنفسك عند اتخاذك قرارا هاما؟
 - ٢- هل هناك مواقف في السنة أشهر الماضية توضح قدرتك على اتخاذ القرارات الواقعية؟
 - ٣- ما هي المخاوف أو جوانب الضعف التي تعترضك عند اتخاذ القرارات؟
 - ٤- كيف تستخدم الابتكارية عند اتخاذ القرارات؟
 - ٥- ما الذي تعلمته من أخطائك الماضية عند اتخاذ القرارات؟
 - ٦- ما هي أساليبك في تأجيل اتخاذ القرارات؟
 - ٧- هل تتجنب ما يظهر من مشكلات عند اتخاذ القرارات؟
 - ٨- كيف تستجيب للتغيرات من حولك؟
 - ٩- هل أنت مضطر عادة لاتخاذ القرارات؟
 - ١٠- ما هو سلوكك بمجرد توصلك لقرار؟
 - ١١- كيف تمارس الروح القيادية لتحقيق النتائج المرغوبة؟
 - ١٢- كيف تستخدم مواردك البيئية لاتخاذ القرارات؟
 - ١٣- كيف تسخر اتصالاتك الشخصية والمهنية لجمع المعلومات اللازمة لمساعدتك في اتخاذ القرارات؟
- وبقدر مقدرتك في اتخاذ القرارات خلال فترات زمنية محددة بقدر ما تحصل على مزايا الفرص المتاحة في العمل، لا ومن ثم فقد تتخذ قرارات عاجلة لتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة.
- وتتخذ القرارات بناء على الخبرة السابقة في المؤسسات المستقرة. التي ربما لها في المهنة عشرات الأعوام.
- إلا أنه في حالة المستثمر الشاب تكون المشكلة أنه يتحتم عليه اتخاذ قرارات في مسائل تمر عليه لأول مرة.
- إذا تملك ملكات المستثمر المبادر سوف يمكنك اتخاذ هذه القرارات بنجاح وإن أحسنت التفكير قراراتك ستتمتع بقدر كبير من الإبداعية.



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- دون خلط الآراء بالحقائق، حدد الحقائق المتعلقة بالمشكلة.
 - ٢- حدد تلك المجالات من المشكلة التي لا تكون معتمدة على الحقائق. فهذه المجالات هي التي تحتاج منك الى استخدام المنطق والبداهة 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 متاح إلا أنه قد يؤدي الى نتائج بالغة النجاح.

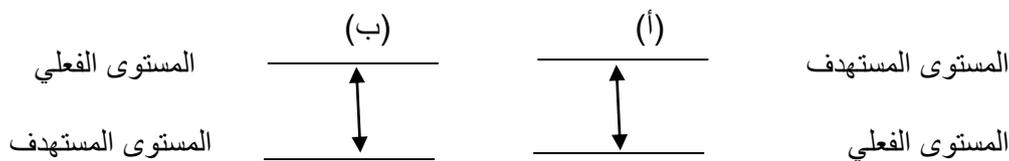
إجراءات حل المشكلات

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

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؟



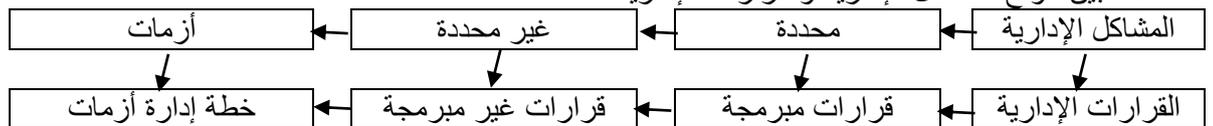
الوضع أ : مستوى الأداء لم يصل إلى ما كان متوقعا.
الوضع ب : لماذا يعبر الشكل ب عن وجود مشكلة؟

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

• كيف تدرك المشكلة؟

- 1- بالمقارنة مع التاريخ السابق.
 - 2- من خلال النقد الخارجي.
 - 3- بالمقارنة مع مجموعات متشابهة.
 - 4- بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها.
- ما هي أنواع المواقف التي تمثلها المشكلة؟
 - 1- قصور أو نقص في الأداء.
 - ما هي أنواع المشاكل الإدارية التي يواجهها المدير؟
 - 1- مشاكل غير محددة أو ذات هياكل غير واضحة : وتتميز بالغموض وعدم الوضوح، والقصور في البيانات، وتحدث بشكل غير متوقع، وتحتاج إلى حلول مبتكرة.
 - 2- مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة : وتتميز تلك المشاكل بانها مألوفة، واضحة، محددة، متكررة، ويمكن توقع حدوثها.
 - 3- مشاكل تمثل أزمات : وهي امر غير متوقع (مفاجئ)، ويمكن ان تتطور إلى كارثة إذا لم تحل بسرعة وبصورة مناسبة، ويحتاج المدير إلى نظم معلومات التي تمثل الإنذار المبكر، كما يحتاج إلى وجود خطط لإدارة الأزمات.

• العلاقة بين أنواع المشاكل الإدارية والقرارات الإدارية



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

- أولاً : الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار : كلما كان الوقت أطول كلما أتيح لصاحب القرار الفرصة لدراسة المشكلة واستكمال المعلومات ومناقشة الجزئيات والتفاصيل بدرجة أعمق، مما يساعد على أن يكون القرار المتخذ أدق وأفضل
- ثانياً : أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان : لا بد أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان، لأن التأجيل قد يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ، كما أن التسرع في إصدار القرار قد يأتي على حساب الدقة في القرار نفسه.
- أخطاء في تحديد المشكلات :

- 1- الاعتماد على المشاعر دون الحقائق.
- 2- التركيز على الأسباب الخارجية فقط.
- 3- القفز مباشرة إلى الأسباب والحلول.
- 4- إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل.

٥- الاختلاف حول معيار الأداء القياسي : ومن أسباب ذلك غياب التخطيط أو ضعفه.

● أساليب تحديد المشكلة :

١- أسلوب كينر- تريجو

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

٢- أسلوب تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة

حيث يتم تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة، ثم يتم دراسة كل جزء على حدي، 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 استيفاءها 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".
- تفيدك المعايير التالية في اختيار مدى منفعة الحل المقترح: ما مدى منطقية الحل؟ هل يمكن تطبيقه؟ ما هي المشكلات الجانبية الناجمة عنه؟

❖ ثالثاً : تحديد البدائل أو الحلول الممكنة

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

١- العصف الذهني :

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

١- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار واستبعاد أي نوع من الحكم أو النقد.

٢- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعيتها أو مستواها.

٣- المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها.

٤- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

● المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني :

٣- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

٢- الإثارة الحرة للأفكار.

٥- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.

٤- بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.

● العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني :

١- أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة.

٢- يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.

٣- التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني (تجنب النقد، والترحيب بالكم والنوع).

٤- يجب اتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.

٥- إيمان المسئول عن الجلسة بجذوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية.

٦- أن يفصل المسئول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقييمها.

٧- تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين.

٨- يجب أن تستمر جلسة العصف الذهني وعملية توليد الأفكار حتى يجف سيل الأفكار.

٩- يجب أن يكون عدد المجموعات من ٦-١٢ شخصاً.

١٠- ضرورة التمهيد لجلسات العصف الذهني وعقد جلسات لإزالة الحواجز بين المشاركين.

٢- طريقة الدمج (طريقة العلاقات القسرية) :

- تعتمد على الدمج بين شيئين، أو كلمتين. وغالباً 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 ليلاً.

- صنع مصابيح للديكور على شكل كتب.

• مثال آخر : القلم الرصاص والزواج

القلم الرصاص	الزواج
الحلقة الذهبية	تذكر العهود.
الحلقة الزرقاء	النقاء، الوقت، ومعرفة حقيقة المشاعر.
اللون الأصفر	ومشاركة ضغوط الأسرة.
الجانب المسطح	الانشطة اليومية.
الجوانب ٦	الميزانية - الدروس اليومية - تحسين الالتزام - الجد - البداية - التواصل.
الممسحة	العفو، والنسيان.
المال	أنفق كثيراً، تحتاج مزيد من الميزانية، ابحث عن عمل.
الفخر والاعتزاز	نظرة للزوج.
الخشب	الشعور بالقرب والسكينة.
القيادة	تصر على القيادة، الضغط، كسر للزوج.
كتابة	أرسل ملاحظة للزوج.

• مثال آخر: 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.

- الاستخدام في مكان آخر Put to other uses

- كيف يمكن استخدام هذا الشيء مكان شيء آخر؟

- ما الاستعمالات الأخرى لهذه الفكرة؟

- اصغر - احذف Eliminate or Minify

- ماذا يحدث إذا صغرت هذا الشيء؟

- ما الأشياء التي يمكن حذفها؟

- رتب - اقلب - اعكس Reverse or Rearrange

- ماذا يحدث إذا قلبنا هذه الفكرة؟

- كيف يمكنني إعادة ترتيب هذه الأفكار؟

- ما الأشياء التي أستطيع عكسها؟

- بديل Substitute.

- ما الذي يمكن استخدامه بديل...؟

- أدمج - أضف Combine.

- ما الأفكار التي يمكن دمجها؟

- ماذا يمكنني أن أضيف؟

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

- ما الأفكار والأشياء التي يمكن تعديلها؟

- ما الأشياء التي يمكنني تكيفها؟

- غير - كبر Modify or Magnify

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

٤- العكس-الانقيض :

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

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

٢. استخدام موظفين سلط اللسان (وقح)؟

٤. اعطاء النصيحة الخاطئة؟

١. عدم الرد على التليفون عند اتصال العميل؟

٣. عدم الرجوع الى المكالمات؟

٥. وجود اشخاص ليس لديهم معلومات او معرفة عن المنتج؟

٥- الخرائط الذهنية :

• ما هي الخرائط الذهنية؟ آداة تساعد على التفكير والتعلم والتذكر وإيجاد البدائل.

• لماذا تستخدم الخرائط الذهنية؟

- التفكير الإبداعي. - إدراك الشيء. - كل الصورة. - العلاقات. - المجال مفتوح. - القراءة والمراجعة.

• كيف تستخدم الخرائط الذهنية؟



• ملاحظات وأنت تعمل الخريطة الذهنية :

الألوان، الأسهم، الرموز.

• متى تستخدم الخرائط الذهنية ؟

- في كتابة المحاضرات. - في العصف الذهني. - في التعلم. - في الاجتماعات.

- في التقارير. - في التخطيط. - في إلقاء المحاضرات. - التفكير الإبداعي.

❖ رابعاً : تقييم البدائل المتاحة

• وبمجرد اعداد قائمة بالحلول المتاحة، فإن بعض هذه الحلول يتم دمجها في حين يتم تحديد عناصر الحلول الأخرى.

- وإحدى طرق تنظيم الحلول الممكنة هي رسم خريطة لحل المشكلة كالموضحة بالجدول رقم (٧-١).
- وبمجرد توفيرها يمكنك تحليل بدائل الحل على ضوء المزايا والعيوب والنتائج المحتملة.

جدول رقم (٧-١) : نموذج خريطة لحل مشكلة

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

وهناك طريقة أخرى لتحليل بدائل الحل وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٧-٢) التالي:

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

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

١. اكتب وصفا مختصرا للمشكلة في أعلى النموذج.
٢. في عمود أسباب التأييد أكتب العوامل الهامة التي تفضل تنفيذ الحل المقترح.
٣. في عمود أسباب المعارضة أكتب العوامل الهامة التي تفضل عدم التنفيذ.
٤. رتب هذه العوامل حسب أهميتها من وجهة نظرك.
٥. اجمع الترتيب الترجيحي في كل عمود حيث يكون هذا المجموع مؤشرا لك عن القرار المناسب.
٦. استخدم هذا النموذج لتقييم أهم حلين أو ثلاثة حلول وبمقارنة النتيجة ستكون عملية اتخاذ القرار أسهل.

- 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 رفضا لكل البدائل المطروحة للاختيار.

- من الأخطاء الشائعة في هذه المرحلة التسرع في اختيار حل معين قبل الانتهاء من حصر وتقييم البدائل.
- كذلك من الأخطاء الشائعة إهمال النتائج الجانبية (النتائج غير المباشرة) التي تترتب على البديل الذي تم اختياره.
- من المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تقييم البدائل المتاحة :
- ١- المزايا التي تترتب على اختيار البديل. وتشمل الفوائد المباشرة وغير المباشرة، وتلك التي تتحقق في المدى القصير أو المدى البعيد.
- ٢- التكاليف المرتبطة بالبديل. وتشمل هذه أيضا التكاليف المباشرة وغير المباشرة في المدى القصير أو البعيد. كما أنها تشمل إلى جانب التكلفة المالية تكلفة الوقت والجهد.
- 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 سيتأخرون بنتائجه.
- ٥- مدى التعديلات التي يتطلب تطبيق البديل إدخالها على النظم الحالية.

• الطرق العلمية لتقييم البدائل :

- ١- قائمة المزايا والعيوب.
- ٢- أسلوب بريتنو.
- ٣- الأوزان المرجحة.
- ٤- أسلوب تحليل القبعات الستة.
- ٥- تحليل التعادل.
- ٦- تحليل المخاطرة.
- ٧- شجرة القرارات.
- ٨- تحليل "ماذا إذن؟".
- ٩- البرمجة الخطية.
- ١٠- تحليل درجة المقاومة.
- ١١- التحليل الحدي.
- ١٢- أسلوب المقارنة المزدوجة.
- ١٣- تحليل الشبكات.
- ١٤- Plus, Minus, Interesting.

• تصنيف المعايير CARTS

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

❖ خامسا : اختيار البديل الأنسب (اتخاذ القرار)

صعوبات الاختيار (حالات) :

١. عندما يصعب الاختيار بين بديلين أو أكثر .. Tossing a coin!
٢. كل البدائل غير مناسبة. اختر أفضل ٢ أو ٣ معا.

٣. كل البدائل "مُرّه" .. وسع البحث عن أخرى.

٤. كل الخيارات مناسبة/محيرة .. ترتب البدائل بفئات متجانسة.

٥. لا يوصلنا أي البدائل للهدف .. كثف البحث أو عدل الهدف.

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

٧. التصويت لأكثر من مرة (الصوت المتعدد) .. للاختيار بين البدائل المتبقية للصوت الواحد.

• ويجب أن نفرق في عملية الاختيار بين البديل أو الحل الأمثل والبديل أو الحل الأقصى.

• حيث يتميز الأول عن الثاني أنه يأخذ في الاعتبار المحددات والظروف الواقية والفعلية للمشكلة، يأخذ أيضا المشكلة من كافة جوانبها لنحصل على حل شمولي للمشكلة ونتجنب الحلول الجزئية.

• ان الاختيار لا ينصب على البديل الأمثل بقدر ما ينصب على البديل الأنسب.

❖ سادسا : 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 الأشخاص المؤثرين فيها بأهمية التنفيذ العاجل.

• ويعد 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 قرارك سوف تؤدي إلى تلافي نقاط الضعف فيها.

• المفروض أن القرار يتخذ لينفذ. لذلك لا بد أن يصل القرار إلى المسؤولين عن تنفيذه.

• وأن يهيئ لهم المناخ لحفزهم على تطبيقه وتنفيذه.

• فجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته، ولكن يعتمد على فعالية التطبيق.

• لذلك لا بد من إقناع الآخرين بصحة القرار حتى يفهموا القرار ويقتنعوا به.

• لأن تطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل وتفهم الطرف الآخر الذي عليه التنفيذ. بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ يجدر بالإدارة أن تتابع تنفيذ القرار.

• وذلك للتعرف على نواحي النقص أو الضعف في القرار.

• فتعمل على تعديلها بما يتلاءم مع الظروف إذا كان التعديل جائزا.

• أو تؤخذ هذه النواحي في الاعتبار عند اتخاذ قرارات جديدة.

• خطوات تنفيذ القرار :

١. وضع الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار.

٢. وضع خرائط زمنية للتنفيذ.

٣. وضع جداول تنفيذية للقرار.

٤. وضع ميزانيات للتنفيذ.

صنع القرارات (الوقت)

• هل توجد فواصل زمنية بين خطوات اتخاذ القرارات؟

• قد لا توجد فواصل زمنية بين كل خطوة والتي تليها.

• بل إنه في كثير من الأحيان، تندمج خطوتان أو أكثر، فلا يحس بها متخذ القرار.

• إلا أنه كلما تم إعطاء العناية الكافية لكل خطوة من هذه الخطوات كلما زادت درجة التأكد من فعالية القرار المتخذ.

م ١٥ : أسئلة نقاشية

- من أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة الداخلية البطالة، والضرائب المرتفعة.
صح خطأ
- المشروع الصغير الحرفي هو ورشة ذات ملكية فردية أو تضامن، يعمل بها أقل من ١٠ عمال، يستخدمون معدات بسيطة ومستلزمات إنتاج محلية، وتسوق منتجاته بالمنطقة المحيطة بها.
صح خطأ
- المشروع الصغير المنزلي هو : مصنع ملكية، أو شركة يعمل به من ١٠ - ٥٠ عاملاً، يستخدمون الآلات نصف اليد.
صح خطأ
- مع التقدم الاقتصادي وتطوره تقل فعالية المشروعات الصغيرة في التنمية.
صح خطأ
- تعمل المشروعات الصغيرة على تحويل الفئات المحتاجة إلى فئات منتجة.
صح خطأ
- تلعب المشروعات الصغيرة دوراً رئيسياً من خلال تقديم أفكار حديثة مبتكرة، أو تطوير أفكار قائمة.
صح خطأ
- بعد التوجه عالمياً نحو التخصص، تمثل المشروعات الصغيرة عائق أمام النمو الاقتصادي.
صح خطأ
- تتسبب المشروعات الصغيرة في آثار على مرافق والبنية الأساسية، وينتج عنها خسارة مادية ضخمة.
صح خطأ
- سوء الظروف المرتبطة بالعمل في المجال الوظيفي من أسباب التوجه نحو المشروع الصغير.
صح خطأ
- عدم الرغبة في الوظيفة الحكومية يعتبر من الدوافع الإيجابية لإنشاء مشروع صغير.
صح خطأ
- يعتبر تأسيس جمعية خيرية من المجالات المتاحة التي يمكن أن تعمل بها المشروعات الصغيرة.
صح خطأ
- حتى يتم توفير البيئة الصالحة والمتطلبات اللازمة لعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا يشترط توافر الجهات لتقديم المساعدات اللازمة.
صح خطأ
- توافر جهة تتولى مسؤولية التخطيط المركزي للمشروعات الصغيرة يمثل دعم لمجال التمويل والتسويق للمشروعات الصغيرة.
صح خطأ
- لا تحتاج المشروعات الصغيرة لجهة تتولى مسؤولية تقديم المساعدات للعاملين وأصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات.
صح خطأ
- تساعد الجامعات والمعاهد في عملية خلق وتطوير رواد الأعمال مما يدعم الاتجاه نحو المشروعات الصغيرة.
صح خطأ
- من الضروري توافر جهة تتولى تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة إدارياً وفنياً من حيث توفير الاستشارات والتدريب.
صح خطأ
- تعتبر الإزمات التمويلية والتسويقية من أشد الإزمات التي تواجه المشروعات الصغيرة، لذلك لا بد من توافر جهات متخصصة لدعمها.
صح خطأ
- عدم توافر قانون موحد للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفاً لها وينظم عملها يعتبر من المعوقات على المستوى الجزئي.
صح خطأ
- عدم ملائمة أساليب الاقتراض لظروف المشروعات الصغيرة والمتوسطة نتيجة عدم توافر الضمانات الكافية يعتبر من المعوقات الداخلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
صح خطأ
- قصور المعلومات المنشورة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقدمها يعتبر من المعوقات على المستوى الجزئي.
صح خطأ
- عدم المام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة يعتبر من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة.
صح خطأ
- يعتبر ضعف وصعوبة الاتصال والتعاون المشروعات الصغيرة مع المشاريع الكبيرة أحد المعوقات التي تواجه المشروعات دول التعاون الخليجي.
صح خطأ
- المدير في المشروعات الصغيرة والمتوسطة هو شخص مبدع يحدث فرقاً في أي مكان أو منصب يتواجد فيه.
صح خطأ
- يجب تنمية وتحسين الصفات القيادية حيث أن هذه الصفات تختلف من شخص القائد لآخر.
صح خطأ

- يعمل القائد في النمط الموجه بالبشر على وضع أهدافا صعبة ولكن قابلة للإنجاز. صح
- يحدد القائد بوضوح الدور الخاص به والأدوار الخاصة بمساعديه في النمط الموجه بالبشر. خطأ
- يفوض القائد السلطة ويشجع المبادرة في النمط الموجه بالعمل. صح
- يخلق القائد الموجه بالعمل مناخ فريق العمل والتعاون في المنظمة. خطأ
- يهتم المديرين وأصحاب المشروعات الصغيرة بالتفكير الاستراتيجي دون أن يتحول هذا التفكير إلى سلوك حقيقي. صح
- لا يحتاج المشروع الصغير للإدارة الاستراتيجية كما هو الحال في المشروعات الكبيرة. خطأ
- تدعم المشروعات الصغيرة المشروعات الكبيرة بكل ما يلي ما عدا :
 - اعداد العاملة الماهر.
 - انشاء نظام التعاقد من الباطن.
 - خفض تكاليف الإنتاج.
 - التكنولوجيا المتقدمة.
- يعتبر كل ما يلي من عوامل زيادة فرص العمل الحر ما عدا :
 - سهولة التجارة الالكترونية.
 - ميل الفرد للأعمال الروتينية.
 - النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد.
 - العولمة.
- يعتبر كل ما يلي من دوافع الاتجاه للمشروعات الصغيرة ما عدا :
 - انخفاض دعم والتشجيع الحكومي.
 - توليد الانتاج، والدخل، والفرص.
 - خلق ودعم مجالات للتصدير غير المجالات التقليدية.
 - توفير رافد للابتكار والتجديد.
- يعتبر كل ما يلي من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة ما عدا:
 - عدم ارتباط المشروعات باتحادات ترعى مصالحها.
 - نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية التحتية.
 - وجود توازن في التوزيع الإقليمي للمشروعات الصغيرة.
 - اقتصار دعم المصارف على الدعم المالي دون الدعم الفني.
- يعد كل ما يلي من المعوقات الداخلية التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما عدا :
 - توافر الوعي المحاسبي.
 - ضعف القدرات الادارية والتنظيمية.
 - الاداء التسويقي المنخفض.
 - انخفاض انتاجية.
- يعد كل ما يلي من المعوقات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي ما عدا:
 - تشجيع واتجاه الحكومات.
 - ضعف التدريب والتأهيل.
 - عدم استكمال الأطر التشريعية والهيكلية.
 - عدم توفر قاعدة بيانات إحصائية تتبع نمو المشروعات.
- يعد كل ما يلي من أسباب فشل المشروعات الصغيرة ما عدا :
 - الضرائب.
 - توفر الخبرة.
 - القواعد والقوانين الحكومية.
 - المنافسة.
- يعد كل ما يلي من الاسباب الداخلية لفشل المشروعات الصغيرة ما عدا :
 - ضعف القدرات الادارية.
 - عدم توازن الخبرة.
 - التضخم.
 - عدم توفر الخبرة في مجال العمل.
- يعتبر المستثمرون قادة لأنهم :
 - يبحثوا عن الفرص والمشروعات المحتملة.
 - يضعون الأهداف لأنفسهم والآخرين.
 - يجمعوا الموارد المالية والإنسانية المطلوبة لتحقيق الأهداف.
 - كل ما سبق.
- يوجد نمطان رئيسيان للسلوك القيادي هما :
 - الدافعية والعلاقات الإنسانية.
 - تحقيق الانجاز والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
 - التخطيط وصياغة الأهداف.
 - لا شيء مما سبق.
- يميل القائد في السلوك الموجه بالبشر الى كل ما يلي ما عدا :
 - صيانة التجانس في المنظمة.
 - يظهر اهتماما بالعاملين.
 - يظهر تفهما واحتراما لحاجات العاملين.
 - يظهر اهتماما بالانتاجية.
- يتسم مناخ الاعمال في العقد الحالي بظاهرتين رئيسيتين هما :
 - عدم التأكد، والظواهر المتتابة.
 - عدم التأكد، والظواهر المتتابة.
 - لا شيء مما سبق.
- تواجه شركات الاعمال الصغيرة معدلات الفائدة المرتفعة والمستويات غير المستقرة للتضخم، والمنافسة الشديدة من خلال :
 - الاعتماد على الخبرات المتوفرة لديها.
 - استخدام تكنولوجيا متقدمة.
 - لا شيء مما سبق.
 - استخدام الأساليب الفعالة وغير المكلفة للتخطيط.
- هو العملية التي تستطيع من خلالها المنشأة الصغيرة توجيه امكاناتها الداخلية والخارجية لتنفيذ رسالتها المحددة بنجاح :
 - التنظيم.
 - التوجيه.

- الرقابة.
- يتسم التخطيط في المشروعات الصغيرة :
 - لا شيء مما سبق.
 - غير رسمي.
 - غير هيكلي.
 - لا شيء مما سبق.
- تكمن مشكلة نقص التخطيط في المشروعات الصغيرة في :
 - نهاية النشاط، وتخصيص الوقت، ووضع الأهداف.
 - بداية النشاط، وتخصيص الوقت، ووضع الأهداف.
 - لا شيء مما سبق.
- تعد أولى خطوات التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة :
 - تحديد الاهداف.
 - التنبؤ.
 - اختيار الاستراتيجية.
 - لا شيء مما سبق.

- 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؟
- جودته متوقعة على كيفية استخدامك له؟
- لا يشتري .. وهو أهم ملامح العدالة والديمقراطية في حياتنا.
- لا يمكننا الحصول على كمية إضافية منه.
- وقتك ملكك لا يمكن لأخر أن ينفقه نيابة عنك ولا يمكن اجبارك على إنفاقه بكفاءة، ولا يمكن منعك من تضييعه، قلبي كيف تنفق وقتك
- اخبرك من أنت.

وضع الأهداف

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

- ١- تتضمن المجموعة الأولى الوقت الذي تحدده تأثيرات وعوامل خارجية.
 - ٢- وتتضمن المجموعة الثانية الوقت الذي تحدده أنت برقابتك الشخصية.
- ويعد تحديد أهدافك اليومية هو حجر الزاوية لجدولة وقتك.
 - ومن ثم فكلما كانت أهدافك محددة ويمكن إنجازها كلما كنت أنت موجهها بدوافع الإنجاز مع نهاية كل يوم.
 - ويقدر 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.
 - وبتجاهل عنصر الزمن فإنك تتحمل مخاطرة الفشل.
 - ليس لديك خيار في توفير الوقت أو إنفاقه، فالوقت هو أحد الأصول التي تمتلكها مثله في ذلك مثل مكتبتك 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.

مشكلة الوقت

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



- كما يجب عليك أن تنفق 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 الأجل.

أساليب إدارة الوقت

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

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

أفكار مفيدة لتوفير الوقت

قد تساعد الأفكار التالية على توفير الوقت :

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

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 نموذجا جيدا 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.

التحسينات التنظيمية

- إن الوقت الذي نقضيه في التفكير في مستقبل منظماتنا يكون وقتا منتجا للغاية. وتقدم لك الأسئلة التالية فرصا لتحسين مستقبل منظماتك :
 - 1- ما هي الاتجاهات الاقتصادية خلال السنوات الخمس القادمة التي قد تؤثر في أعمال منظماتك ؟
 - 2- ما هي المنتجات (سلعا او خدمات) التي تخطط لتقديمها خلال السنوات الخمس القادمة؟
 - 3- ما هي البحوث الجارية حاليا والتي قد تؤثر على أعمالك؟
 - 4- ما هي آثار التكنولوجيا الحديثة على متطلباتك من العمالة خلال السنوات الخمس القادمة؟
 - 5- ما هي طرق تغيير المنظمة خلال السنوات الخمس القادمة؟

الاحتياجات الشخصية المستقبلية

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

الاحتياجات التنظيمية

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

قائمة الأعمال

أشياء يتعين القيام بها : التاريخ :

المهمة الرئيسية اليوم :

الأولوية	الأعمال

تحديد		
الاسم	العنوان	التليفون

خريطة الوقت

المهمة الرئيسية : التاريخ :

اليوم :

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

استغلال الموارد المتاحة

- خبراتهم ومهاراتهم الشخصية.
- قدرات ومهارات ودافعية رؤوسهم.
- الوقت.

مضيعات الوقت

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

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

نموذج رقم (١) :

مجال العمل : المهمة / الرؤية : التاريخ : / / هـ	
أ- قطاع الصناعة : ١- التحديد الدقيق : ٢- الصناعة الأم : ٣- مجال العمل عموماً : ٤- القطاعات الأخرى الشبيهة تكنولوجيا :	
ب- حاجات العملاء التي يشبعها نشاطي : .١ .٢ .٣ .٤ .٥	
ت- جوانب القوة في عملي : .١ .٢ .٣ .٤ .٥	
ث- رؤية مشروعك بإيجاز هي :	

نموذج رقم (٢) :

مجال العمل		
مؤشرات الصناعة		
التاريخ : / / هـ		
وصف المؤشرات (الاتجاهات) الرئيسية	الفرصة / الخطر	الاستجابة المخططة
أ- التحديد الدقيق : ب- الصناعة الأم : ت- مجال العمل عموماً : ث- أخرى : .١ .٢ .٣		

نموذج رقم (٣) :

العميل :		
البحث		
التاريخ : / / هـ		
المعلومات المطلوبة	المصادر المحتملة	الحالة
أ-	.١	
ب-	.٢	
ت-	.٣	

نموذج رقم (٤) :

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

نموذج رقم (٥) :

العميل :			
الفرص			
التاريخ : / / ٥			
المجموعة الرئيسية للعملاء	الحاجات التي تم اشباعها	الحاجات المتصلة	السلوك

نموذج رقم (٦) :

العميل :		
الحاجات		
التاريخ : / / ٥		
التصنيف	الخدمات / منتجات مخططة	الحاجات
		أ- مجموعة العملاء :
		ب- مجموعة العملاء :
		ت- مجموعة العملاء :
		ث- مجموعة العملاء :

نموذج رقم (٧) :

العميل :			
مجالات العمل			
التاريخ : / / ٥			
التصنيف	فعلي سنة	فعلي سنة	مخطط سنة
١. السكان			
٢. ذكور			
إناث			
٣. أسر			
٤. أصحاب منازل			
٥. متوسط دخل الأسرة			
٦. النفقات العائلية			
٧. إجمالي النفقات العائلية			
أخرى :			
٨. الأملاك			
٩. معدل الإحلال الأسري			
١٠. الإنفاق الإجمالي			

نموذج رقم (٨) :

العميل :			
السوق المستهدف			
التاريخ : / / ٥			
المجموعة المستهدفة	السوق المحتمل	المبيعات المستهدفة	الحصة السوقية (%)

نموذج رقم (٩) :

المنافسة		
المنافسون		
التاريخ : / / ٥		
اسم المنافس	موقعه	أسعاره

نموذج رقم (١٠) :

المنافسة			
القوة والضعف			
التاريخ : / / ٥			
المنافسون الرئيسيون			نحن
الناغي	مسلم	الزامك	
			التسعير العلامة التجارية المعدات المهارات ساعات العمل رضا العميل العمالة مجال النشاط الإعلان
ف = الأفضل ج = جيد ل = مقبول س = سيء			

نموذج رقم (١١) :

المنافسة :	
الفرص المتاحة	
التاريخ : / / ٥	
مجال الفرصة	مضمون الفرصة (جنية، عمالة، وقت، موارد ... الخ)

نموذج رقم (١٢) :

المنافسة		
التسعير		
التاريخ : / / ٥		
أ- حساب نقطة التعادل :		
١- التكاليف الثابتة :	٢- التكاليف المتغيرة :	
٣- المبيعات =		
٤- نقطة التعادل =		
٥- إجمالي التكاليف الثابتة		
٦- التكاليف المتغيرة		
٧- المبيعات		
ب- المركز التنافسي :		
نقاط القوة	تأثيرها على ارتفاع السعر	% للتأثير

نموذج رقم (١٣) :

المنافسة		
التوزيع		
التاريخ : / / ٥		
إذا تم التعاقد مع الغير		الوظيفة
المزايا	العيوب	

نموذج رقم (١٤) :

الصورة الذهنية		
التحليل		
التاريخ : / / هـ		
التعليقات	التقييم ١=جيد جدا ٢=جيد ٣=سيء	الآلية

نموذج رقم (١٥) :

الصورة الذهنية			
تقييم خدمة العميل			
التاريخ : / / هـ			
مجالات الخدمة	الشكاوى	الأولوية	خطط التحسين

نموذج رقم (١٦) :

أدوات البيع		
التقييم		
التاريخ : / / هـ		
بيان	الكفاية	خطط التغيير

نموذج رقم (١٧) :

التنبؤ بالمبيعات				
التنبؤ المستقبلي				
التاريخ : / / هـ				
المستهدف		حجم السوق		المنتجات / الخدمات
المبيعات بالجنيه	% الحصة السوقية	بالجنيه	بالوحدات	
				١.
				٢.
				٣.
				٤.
				٥.
				٦.
				٧.
				٨.
				٩.
				الإجمالي

نموذج رقم (١٨) :

التنبؤ بالمبيعات					
التنبؤ الأكثر احتمالا					
التاريخ : / / هـ					
فعليا			العام الأول		
الفرق	%	القيمة الشهرية	مجموع	%	القيمة الشهرية
					الشهر ١
					الشهر ٢
					الشهر ٣

نموذج رقم (١٩) :

التنبؤ بالمبيعات	
التنبؤ للسنة الأولى	
التاريخ : / / ٥	
المنتجات / الخدمات	التنبؤ الأكثر احتمالاً بالمبيعات لهذا العام
الإجمالي	

نموذج رقم (٢٠) :

الإعلان والترويج					
موازنة الإعلان والترويج					
التاريخ : / / ٥					
متوسط الصناعة : % من حجم المبيعات					
المستهدف : % من حجم المبيعات					
الميزانية الفعلية		موازنة العام الحالي			الشهور
قيمة الترويج	المبيعات الشهرية	% للترويج من المبيعات	موازنة الترويج	المبيعات الشهرية	
					الشهر ١
					الشهر ٢
					الشهر ٣
					الشهر ٤
					الشهر ٥

نموذج رقم (٢١) :

الإعلان والترويج		
خطة الترويج		
التاريخ : / / ٥		
أنواع الترويج	التكلفة	التوقيت
١.		
٢.		
٣.		
٤.		

نموذج رقم (٢٢) :

الإعلان والترويج			
خطة الإعلان			
التاريخ : / / ٥			
غرض ووصف الإعلان	الجمهور المستهدف	الوسيلة الإعلانية	التكلفة
١.			

نموذج رقم (٢٣) :

الدعاية والعلاقات العامة			
قائمة الوسائل الاعلانية			
التاريخ : / / ٥			
الوسيلة	المسؤول	تليفون / فاكس	التغطية

نموذج رقم (٢٤) :

الدعاية والعلاقات العامة			
الخطة			
التاريخ : / / ٥			
المناسبة	الوسائل البديلة	التكلفة	التوقيت

نموذج رقم (٢٥) :

التنبؤ المالي		
خطط التغيير		
التاريخ : / / ٥		
بيان	التكلفة	التوقيت

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

لماذا دراسة الجدوى

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

مراحل دراسة المشروع

- ١- مرحلة تحديد أو تشخيص المشروع (الأفكار).
 - ٢- مرحلة إعداد أو صياغة المشروع (دراسة الجدوى).
 - ٣- مرحلة تقييم المشروع (تقييم دراسة الجدوى للتوصل إلى قرار).
 - ٤- مرحلة التنفيذ أو الاستثمار (إقامة المشروع).
 - ٥- مرحلة التشغيل (حيث تبدأ مهمة إدارة الشركة).
- الخطوة الأولى : التعرف على الأفكار للمشروع واختيار فكرة أو أكثر من بينها. ويتطلب ذلك إجراء فرز أولى سريع للأفكار المتاحة أو إعداد أفكار جديدة أفضل.
 - الخطوة الثانية : إعداد دراسات جدوى مبدئية قبل الاستثمار تكفي لمجرد بيان مبررات اختيار المشروع وترتيب المشروعات المقترحة.
 - الخطوة الثالثة : معايير انتقاء المشروع :
 - توافر المواد الخام والمهارات الفنية بدرجة كافية.
 - ملائم تكنولوجيا.
 - تنطوي فكرة المشروع على درجة صغيرة من المخاطرة.
 - المشروع له تكاليف اجتماعية وبيئية غير باهظة.

أسباب عدم نجاح أي مشروع

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

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.
 - ١- أولا : عندك هواية؟ حولها إلى مشروع.
 - ٢- ثانيا : هل تبحث عن منتج أو خدمة ولم تجدها في بلدك؟ حاول توفير ما كنت تحتاجه ولا تجده.
 - ٣- ثالثا : فتنش عن المشاكل. وابحث عن الحلول بطريقتك.
 - ٤- رابعا : ابتكر فكرة جديدة.
 - ٥- خامسا : قدم عملا مفيدا.
 - ٦- سادسا : ابدأ من حيث انتهى الآخرون.
 - ٧- سابعا : ابحث عن الأسواق الناشئة.
 - ٨- ثامنا : نفذ فكرة قديمة بأسلوب جديد.
 - ٩- تاسعا : ادخل تحسينات على ما يقدمه الآخرون.
 - ١٠- عاشرا : ابتكر أفكارا جديدة.

مصادر لجمع الأفكار

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

إعداد دراسة الجدوى

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

أولاً : أهداف صاحب المشروع وشخصيته :

- على صاحب المشروع أن يحدد أهدافه وتصوراته الشخصية للقيام بالمشروع.
- فإذا كان يرغب في بناء منزل، فقبل أن يضع حجر الأساس أو حتى قبل أن يشتري الأرض، يجب أولاً أن يكون لديه تصوراً شاملاً كامل لطرز وتصميم المنزل (كبير أو صغير، طابق أو طابقين، عدد الغرف ..) كذلك الحال عند تأسيس أي مشروع يجب أن يكون لدينا تصور عن الأهداف التي نتمنى تحقيقها من خلال هذا المشروع.
- فعندما تتخيل مشروعك، عليك التفكير بما تتطلع إليه؟ هل لكسب الكثير من المال؟ أم لاستخدام قدراتك الإبداعية؟ أم لتحقيق المزيد من المرونة في حياتك؟ وهل تتخيل نفسك وأنت تعمل بمفردك أم مع مجموعة؟ هل تريد أن تتوسع أم تبقى مشروعك صغيراً كما هو؟
- لذلك تقسم الأهداف الشخصية إلى عدد من الأهداف من أهمها :
- ١- الابتكار : وسيلة لعمل شيء يحمل بصمتهم، منتج مبتكر، خدمة جديدة، أو ابتكار طريقة جديدة لإدارة المبيعات أو التعامل مع العملاء.
- ٢- التحكم : الرغبة في المزيد من التحكم في تطبيق الأفكار، التحكم في ساعات العمل، أو في ظروفه، كمية الإنتاج، ونوعه... إلخ.
- ٣- التحدي : مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المشروع دون تردد أو تراجع.
- ٤- المال : كسب مزيد من المال وتخيره لتوسيع المشروع وتطويره.
- ولتحديد الأهداف الشخصية يمكن الاستعانة بورقة العمل :

الأهداف	مهم بشدة	مهم نوعاً ما	ليس مهماً إلى حد ما	ليس مهماً أبداً
---------	----------	--------------	---------------------	-----------------

الابتكار :

تحديد صفات أو شكل المنتجات				
ابتكار منتجات أو خدمات جديدة				
ابتكار إجراءات أو لوائح جديدة				
تحديد فرص إقامة مشاريع جديدة				
خلق أدوات عملية جديدة				
ابتكار طرق جديدة للاستفادة من الأشياء القديمة				

التحكم في :

مسؤوليات العمل الخاص				
الوقت الخاص، وساعات العمل، وهكذا				
قرارات وتوجيهات الشركة				
المنتجات / الخدمات				
جو العمل				
الأثر الاجتماعي أو البيئي للمنتجات / الخدمات				
المستقبل الخاص ومستقبل الشركة العام				

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				

المال :

الدخل المطلوب حالياً				
الدخل المطلوب تحقيقه خلال سنة				
الدخل المطلوب تحقيقه خلال ٥ سنوات				
الدخل المطلوب تحقيقه خلال ١٠ سنوات				

ثانياً : دراسة السوق

- ليس لديك خيار في توفير الوقت أو إنفاقه. فالوقت هو أحد الأصول التي تمتلكها مثله في ذلك مثل مكتبك وعدة شغلك ولكن مع الفارق، أنه يتعين عليك أن تتفق رصيدك من الوقت أولاً بأول. ولكن نجاحك الحقيقي في أن يكون العائد من هذا الإنفاق أعلى ما يمكن.
- تعد دراسة السوق النقطة الأساسية لتوضيح إمكانية نجاح أي مشروع (تجارياً صناعياً أو خدمياً) في تقديم منتجاته أو خدماته لأكثر 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.

٥- الممارسات التجارية.

٦- الخطة التسويقية.

٤- التسعير.

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

- السوق المستهدف : تحديد السوق المستهدف من الأمور المهمة لضمان نجاح المشروع، إذا ما كان هناك عدد كافي من العملاء أم لا، أي تقدير حجم الطلب على المنتج لضمان استمراره ونجاحه.

- أكتب قائمة بالتكاليف المرتبطة بالعملية الإنتاجية. أضف إليها التكاليف المباشرة والتكاليف العامة، هذه المعلومات ستكون قيمة جدا لخطة العمل الرسمية.

- ما هي احتياجات البحوث والتطوير؟ وما هي تواريخ التنفيذ والتكاليف المرتبطة بها؟

- ما هي احتياجاتك من المعدات والتجهيزات، المصنع، والمستودعات؟

- ما هي تقديرات التكاليف المرتبطة بها؟

- هل ستتعاقد مع متعاقدين من الباطن، تجار بائعين ... إلخ؟ ما هي إجراءات ضبط الجودة التي تقترحها؟

- هل سيكون لديك ماركة مسجلة أو حقوق ملكية لأي من منتجاتك / خدماتك؟ إن كانت الإجابة بنعم أكتب التفاصيل.

ت- التأمين :

- تتبع أهمية هذا القسم لارتباطه بتحديد المخاطر والخسائر التي قد يتعرض لها عملك.

- وهذه المخاطر ستشكل أساسا لاحتياجات التأمين لديك.

- وفيما يلي بعض أنواع التأمين المعروفة، ويمكنك إضافة المخاطر الأخرى المتعلقة بطبيعة الصناعة أو العمل الذي أنت بصدده :

١- الرعاية والعهد والرقابة.

٢- التأمين الوقائي.

٤- تغطية الآليات/ السيارات.

٦- موقوفات العمل.

٨- مسؤوليات المنتج.

١٠- فقدان لمحتويات المباني أو سرقتها.

٣- كسور الزجاج واللوحات الإعلانية.

٥- مسؤوليات العمل.

٧- تعويضات عمال.

٩- الحرائق وعطب المباني.

ث- الخطة المالية :

- إن الإدارة السليمة للموارد المالية هي إحدى الطرق الأساسية لنجاح العمل وضمان ربحيته وقدرته على سداد التزاماته المالية.

- في هذا الجزء يجب التفكير في بعض الموضوعات المالية التي سوف تتضمنها خطة العمل لإدارة مواردك المالية بفعالية.

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

- التمويل : ينقسم التمويل إلى قسمين :

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

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

- المنافسة (نموذج ٦): تعرف على منافسيك الرئيسيين، موضحا بالمقارنة الحصة السوقية و المرتبة الخاصة بمنتجك مقارنا بخصصهم.

نموذج رقم (٦)
المنافسة



المنتج	حجم المبيعات	سياسة التسعير	الحصة السوقية	الرأي التنافسية
.....
.....
.....
.....

- العوائق (نموذج ٧): المعوقات التي تقف أمام عملك، بناء على المعلومات التنافسية التي جمعتها من قبل، وحدد كيف تخطط لتجاوزها.

نموذج رقم (٧)
العوائق



وصف العائق	الاستجابة المخططة
.....
.....
.....
.....
.....

- ٤- خطة التسويق والمبيعات: يعد هذا الجزء من الخطة على درجة عالية جدا من الأهمية، التسعير (نموذج ٨): إعداد جدول يتضمن أسعار المنتجات التي تبيعها. ويجب أن تعرف ما الذي يتقاضاه المنافسون، وعلى ما يقبل المستهلكون دفعة مقابل المنافع التي يوفرها لهم المنتج.

نموذج رقم (٨)
التسعير



الصف	سعر الجملة	سعر البيع للمستهلك
.....
.....
.....
.....
.....

- المبيعات المستهدفة (نموذج ٩): تحليل حجم المبيعات الذي تعتقد أنه يمكنك تحقيقه. يكون هذا التحليل على أساس التقسيم الجغرافي للسوق.

نموذج رقم (٩)
المبيعات المستهدفة



الصف	حجم السوق (بالوحدات)	الحصة السوقية المستهدفة %	المبيعات المستهدفة	
			بالحجم	بالقيمة
.....
.....
.....
.....
.....

- المبيعات المستقبلية (نموذج ١٠): إعداد جدول بالمبيعات التقديرية، سواء على مستوى المنتج، أو مزيج المنتجات.

نموذج رقم (١٠)
المبيعات المستقبلية



الصف	المبيعات المتوقعة للعامين القادمين	
	العام الأول (بالدولار)	العام الثاني (بالدولار)
.....
.....
.....
.....
.....

- تنظيم المبيعات (نموذج ١١)

نموذج رقم (١١)
تنظيم المبيعات



التساؤلات	الاستجابة المخططة
عدد مواقع العمل
عدد رجال البيع
متوسط مبيعات رجل البيع

- تحليل المستهلك (نموذج ١٢): ويلخص هذا الجدول الأسباب الرئيسية التي تدفع العمل لشراء منتجك.

نموذج رقم (١٢)
تحليل المستهلك



دوافع الشراء			جماعة المستهلك
أخرى	الثانوية	الأولية	
الجودة	السعر	المساقفة	- فردية
السعر	المساقفة	الجودة	- عائلية
المساقفة	الجودة	السعر	- طبقات عليا

- المبيعات التقديرية لجماعات المستهلكين (نموذج ١٣): حدد بدقة جماعات المستهلكين، ونسب ما يشترونه.

نموذج رقم (١٣)
المبيعات التقديرية لجماعات المستهلكين

معدل النجاح	مبيعات العام الأول - بالدولار	جماعات المستهلكين	المنتج
متوسط	٣٠٠٠٠	فردية	- س
مرتفع	٥٠٠٠٠	مهني	
منخفض	٧٦٠٠٠	ريبات بيوت	
منخفض	٥٠٠٠	فردية	- ص
منخفض	٥٥٠٠	مهني	
مرتفع	١٤٠٠٠	ريبات بيوت	

- برنامج الترويج (نموذج ١٤)

نموذج رقم (١٤)
برنامج الترويج



الوصف	هل تستخدم؟	وسيلة الترويج
.....	- المطويات
.....	- الكوبونات
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- برنامج الإعلان (نموذج ١٥)

نموذج رقم (١٥)
برنامج الإعلان



وسائل الإعلان الأولية	هدف الإعلان	المنتج
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- موازنة الإعلان والترويج (نموذج ١٦)

نموذج رقم (١٦)
موازنة الإعلان والترويج



العامين القادمين (بالدولار)		الوصف
العام الثاني	العام الأول	
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- ٥- خطة التشغيل : إن انتاج وتسويق المنتج تحتاج إلى : مكتب، تجهيزات، وتوريدات، من أجل تشغيل المشروع. تحديد تكاليفها :

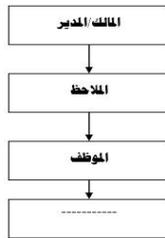
نموذج رقم (١٨) تجهيزات				نموذج رقم (١٧) التجهيزات		
التكلفة		السبب	التجهيزات المطلوبة	العام الثاني (بالدولار)	العام الأول (بالدولار)	
العام الثاني	العام الأول					
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

نموذج رقم (١٩) التوريدات / المخازن			
المكلفة		السبب	التوريدات المطلوبة
العام الثاني	العام الأول		

٦- خطة الموارد البشرية : وهي توضح احتياجاتك المتوقعة من الموارد البشرية خلال العامين القادمين، وكذا الخريطة التنظيمية للمنظمة.

نموذج رقم (٢١)

الخريطة التنظيمية



نموذج رقم (٢٠)

خطة الموارد البشرية

مسمى الوظيفة	الخام	العدد المطلوب	
		العام الأول	العام الثاني

• الرواتب والأجور (نموذج ٢٢) : هنا أنت بحاجة لمعرفة ما ستفعله لموظفيك كي تكون منافسا وتجذب العناصر الجيد منهم.

نموذج رقم (٢٢)

الرواتب والأجور

مسمى الوظيفة	أساس الأجر	المعدل	المرابا %	الإجمالي	
				العام الأول	العام الثاني

٧- الخطة التمويلية : وتساعدك هذه الخطة في تقدير كم وزمن تدفق الأموال المطلوبة لبداية وتشغيل مشروع ناجح.
• تقدير التدفقات النقدية (نموذج ٢٣) : وهو يفيد في التعرف على التدفقات النقدية الداخلة/والخارجة شهريا خلال العام الأول للتشغيل.

نموذج رقم (٢٣)

تقدير التدفقات النقدية

التدفقات	الشهور			
	١	٢	٣	١٢
- المبيعات التقديرية	x	x	x	x
- تكاليف نفقة بائعة أخرى:				
.....				
إجمالي				
- مستحقات	x	x	x	x
- مدفوعات	x	x	x	x
.....				
إجمالي				
الخالص / العجز الشهري				

• قائمة الدخل التقديرية (نموذج ٢٤) : وهي توضح التدفقات التقديرية المرتبطة بالمبيعات.

الإجمالي	الربيع	الربيع	الربيع	الربيع
العام الثاني	العام الأول	الرابع بالدولار	الثالث بالدولار	الأول بالدولار

• الموازنة التقديرية (نموذج ٢٥) : وهي توضح أصول وخصوم الشركة.

نموذج رقم (٢٥)

الموازنة التقديرية

الأصول	العام الأول	العام الثاني
- متداولة		
- نقية		
- حيازات نقد		
- مخزون		
- أخرى		
- ثابتة		
- بالثقة		
- (بالنقد الإمتك)		
- مبالغ الأصول الثابتة		
- أخرى		
إجمالي الأصول		
- الخصوم		
- متداولة		
-		
- ديون ط. الأجل		

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

الخطة التسويقية

- توقع خبراء ومستثمرون من رجال وسيدات الأعمال أن يصل حجم الاستثمارات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة نهاية عام ٢٠١٤م الجاري إلى أكثر من ٣٠٠ مليار ريال بتمويل من الميزانية العامة للدولة والقروض المقدمة من بعض البنوك، وسط طموحات بأن يزيد مساهمة هذه المشروعات في الناتج المحلي عن ٣٥ في المائة مقارنة بـ ٣٣ في المائة نهاية العام الماضي.
- وينتظر أن يصل حجم هذه المنشآت بالسعودية إلى (٢,٢٥مليون) منشأة نهاية العام الجاري، بعد أن أكدت الإحصاءات والبيانات التحليلية أنها وصلت إلى (١,٩٧٥,٠٢٢) مليون شركة في نهاية شهر يناير من العام الجاري.

المستهلك

- وتشير التقارير إلى أنه يعمل بتلك المنشآت أكثر من ٤,٥ ملايين عامل معظمهم عمالة وافدة، وتقدر الاستثمارات المالية لهذه المنشآت حتى نهاية العام الماضي بنحو ٢٥٠ مليار ريال، تستوعب ٨٢ في المائة من القوى العاملة في المملكة، حيث تعتبر مساهمة المنشآت الصغيرة السعودية ضعيفة بالنسبة لحجم نمو الاقتصاد السعودي وتركيز المملكة على التنوع الاقتصادي مقارنة بالدول المتقدمة التي تسهم فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما لا يقل عن ٥٠ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي.

الخدمة

- وكشف مجلس الغرف السعودية مؤخرا أن عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة قد ارتفع مؤخرا، لكن هناك ٧١ في المائة فقط من تلك المنشآت عاملة، و ٢٩ في المائة منها مغلقة، بسبب مشكلات مالية، حيث أكدت التقارير أن عدد المؤسسات الفردية من مجموع المنشآت العاملة ٦٨٨ ألفا، أي نحو ٨٥ في المائة من إجمالي المنشآت العاملة، واستحوذت منطقة الرياض على ٢٥ في المائة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تليها منطقة مكة المكرمة بنسبة ٢٤ في المائة.
- رئيس دار الدراسات الاقتصادية بالرياض والاقتصادي المعروف الدكتور عبدالعزيز داغستاني وقال إن البنوك مازالت تعزف وتتحوف من تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة لعدم وجود الضمانات الكافية، مثل دراسات السوق والجدوى لتلك المشروعات، أو عدم وجود جهات تضمن قروض تلك المنشآت، مما يؤدي إلى فشل بعض من تلك المشروعات، إضافة إلى أن عدم وجود خبرات إدارية ومالية لدى أصحاب تلك المشروعات يعد عائقا في نمو المشروع، مما يؤثر سلبا على طرق تسويق منتجات تلك المشروعات، مما يؤدي للخسائر المالية الضخمة، فمعظم العاملين بها من الوافدين.
- أكد رجل الأعمال والاقتصادي سيف الله شربتلي أن الشروط والضمانات التي تفرضها صناديق التمويل الحكومية والخاصة، تمثل عائقا في دعم مشاريع الشباب المبتكرة، فضلا عما عكسته البيروقراطية في جهات التمويل الحكومية خصوصا من فجوة في تقديم ودعم المشاريع الصغيرة، الأمر الذي رأى فيه خبراء اقتصاديون أنه تحجيم لفرص الشباب في سوق يكتنفه التستر التجاري وتسيطر العمالة الأجنبية على نسبة منه، وعزت ذلك عدم وجود تشريعات قانونية واضحة تحمي مؤسسات التمويل والبنوك التجارية من عمليات التمويل لتلك المنشآت، وضعف البنية الإدارية والتنظيمية والقانونية والتسويقية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وضعف دراسات الجدوى.

اعرف عميلك

- من السهل على المستثمر أن يتخذ قراراته التسويقية إذا استطاع تصنيف حاجات عملائه إلى أساسية أو كمالية. لأنه يتعين تصنيف السلع والخدمات التي يقدمها المشروع تبعا لهذا التصنيف.
- إن الحاجات الأساسية هو لفظ يطلق في العادة على تلك المتطلبات للحياة اليومية مثل الطعام والكساء والراحة.
- وفيما بين الحاجات الأساسية والحاجات الكمالية توجد حاجات أخرى وسيطة، وهي تنشأ في العادة استجابة لظروف مباشرة مثل "الخصم المغرى" على منتج ما.

تجزئة السوق

المقصود بتجزئة السوق

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

طرق تجزئة السوق

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

الأساليب العلمية لتحديد الهدف التسويقي

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

الدراسات المسحية

- يعد هذا الأسلوب من أفضل أساليب التعامل مع العملاء في الأسواق المختلفة وذلك بالاعتماد على قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض.
- والغرض منها هو الحصول على أقصى ما يمكن من المعلومات المحددة الدقيقة بأقصى ما يمكن.
- وفي حالة ما إذا كان عملاء المشروع من العملاء النظامين (منظمات أعمال أخرى) فيفضل أن نستخدم أسئلة عن مدى حجم النشاط في مجال المشروع، وحجم العاملين في المجال، ومواقعهم، والحد الأقصى للطلب على الإنتاج.
- فعلى سبيل المثال فإنه يجب ألا تتضمن القائمة أسئلة من نوعية: كم عمرك؟ لأن الأمر سينتهي 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.

القوة التنافسية

- يجب على صاحب المشروع الصغير أن يعي أنه عند مستويات جودة معينة فإن المنظمات تباع المنتج لعملائها عند نفس نقطة السعر التي يبيع بها الآخرون.
- لذا فإن الأمر يفرض على صاحب المشروع أن يدرس - جيدا - جوانب القوة والضعف الخاصة بمشروعه، وتلك الخاصة بالمنافسين.
- في بعض الأحيان تتاح أمام صاحب المشروع فرصة نموذجية للنمو والتوسع في مبيعاته من السلع والخدمات.
- ولذا فإنه من المتعين علينا عند ظهور فرصة للنمو والتوسع أن نسأل أنفسنا الأسئلة الخمسة التالية:
- 1- كيف سيؤثر قرار التوسع على تدفقاتي النقدية؟ ومن أين يمكنني الحصول على المزيد منها؟
- 2- هل يتوفر لدينا الحجم الكافي من العمالة؟ وهل سنحتاج إلى مزيد من العمالة، أو الاستشاريين، أو رجال البيع؟
- 3- وإذا لم نقم بعملية التوسع المتاحة في مبيعاتنا من السلع والخدمات، فهل سيؤدي ذلك إلى فقداننا قاعدتنا الرئيسية من المستهلكين؟
- 4- ما الذي يقوم به منافسونا الآن؟
- 5- إلى أي مدى تتفق خطط التوسع المتاحة مع استراتيجية المشروع على المدى الطويل أو مع نمط الحياة المرغوب؟
- إن عملية تحديد السعر العادل تتطلب أن يسلك صاحب المشروع سلوكا متوازنا يراعي فيه ما يلي:
- التكلفة التي يتم تحملها من أجل تقديم السلعة أو الخدمة.
- معرفة السعر الذي يبيع به المنافسون.
- معرفة السعر الذي يكون المستهلكون على استعداد لتحمله.
- ويتطلب الوصول إلى "نقطة التعادل" بالنسبة للسلعة أو الخدمة (أي عدم تحقيق ربح أو تحمل خسارة) أن يقوم المشروع ببيع حجم كاف من وحدات المنتج أو الخدمة.

موقع المشروع

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

الدخول إلى السوق

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

الإعلان

- يعد الإعلان وسيلة اتصال قوية موجهة من المشروع لعملائه الحاليين والمرتبين بقصد زيادة مبيعات المشروع. وسائل الإعلان:
- الجراند. المجلات. الراديو. التلفزيون. نوافذ العرض.
- إعلانات الطريق. الملصقات. الصفحات الصفراء. البريد المباشر. 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 للعلاء 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 ٥,٠% إلى ١% من صافي مبيعاتهم على إعلاناتهم، بينما تنفق المشروعات الاستهلاكية نحو ٣% من صافي المبيعات.
- ومن الممكن أن ينفق صاحب المشروع الصغير على أن ينفذ إعلاناته بشكل مشترك مع زملائه أو جيرانه في نفس الصناعة. ومن الممكن أيضاً الاعتماد على شراء إعلانات متعددة تحقق له الانتشار في نفس الوقت على مدار عام قادم.

العلاقات العامة

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

التنبؤ المالي

- إن السؤال الكبير الذي يتعين على صاحب المشروع الصغير أن يجيب عنه هو :
ما هو حجم المبيعات والأرباح المتوقع أن يحققها مشروعك خلال العام القادم ؟ والإجابة عن هذا التساؤل تتم عبر الخطوات التالية :
- ١- التنبؤ بمبيعات الصناعة. ٢- التنبؤ بمبيعاتك. ٣- التنبؤ بالعوائد. ٤- التنبؤ بتكاليف الخطة التسويقية.

دور الانترنت في نجاح المشاريع الصغيرة

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

التسويق والمشروعات الصغيرة في المملكة

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

الخلاصة

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

١. يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على جميع المؤسسات. خطأ
٢. هناك بعض المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى تعادل حجم منشآت كبيرة في الدول النامية. صح
٣. الصناعات التحويلية هي أحد أنواع المشروعات الصغيرة. صح
٤. لا يوجد اختلاف بين المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى والدول النامية. خطأ
٥. يختلف مفهوم المشاريع الصغيرة من دولة لأخرى وفقا لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها. صح
٦. تمثل المشروعات الصغيرة أحد أدوات مكافحة البطالة في الوطن العربي. صح
٧. المستثمر القائد هو الذي يدير الناس معتمدا على قوته وسيطرته الوظيفية. خطأ
٨. تلعب الخلفية الأسرية دورا واضحا في تكوين المستثمر الصغير. صح
٩. يميل الشخص ذو السلوك الموجه بالعمل الى اهتماما بصيانة التجانس في المنظمة. خطأ
١٠. المستثمر القائد هو الذي يقود ويوجه الآخرين لتحقيق الأهداف. صح
١١. يقبل المستثمر الشاب على المواقف التي تتسم بانخفاض المخاطر لأنها تتضمن القدر الكافي من النجاح. خطأ
١٢. يتسم المستثمر الصغير بأنه مقامر بالدرجة الأولى. خطأ
١٣. عدم المام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة يعتبر من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة. خطأ
١٤. قصور المعلومات المنشورة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقدمها يعتبر من المعوقات على المستوى الجزئي. خطأ
١٥. من الضروري توافر جهة تتولى تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة اداريا وفنيا من حيث توفير الاستشارات والتدريب. صح
١٦. تعتبر الازمات التمويلية والتسويقية من أشد الازمات التي تواجه المشروعات الصغيرة، لذلك لابد من توافر جهات متخصصة لدعمها. صح
١٧. لا تحتاج المشروعات الصغيرة لجهة تتولى مسؤولية تقديم المساعدات للعاملين وأصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات. خطأ
١٨. تساعد الجامعات والمعاهد في عملية خلق وتطوير رواد الأعمال مما يدعم الاتجاه نحو المشروعات الصغيرة. صح
١٩. حتى يتم توفير البيئة الصالحة والمتطلبات اللازمة لعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا يشترط توافر الجهات لتقديم المساعدات اللازمة. خطأ
٢٠. يعتبر تأسيس جمعية خيرية من المجالات المتاحة التي يمكن ان تعمل بها المشروعات الصغيرة. صح
٢١. عدم الرغبة في الوظيفة الحكومية يعتبر من الدوافع الايجابية لإنشاء مشروع صغير. خطأ
٢٢. تتسبب المشروعات الصغيرة في اثار سلبية على المرافق والبنية الأساسية، وينتج عنها خسارة مادية ضخمة. صح
٢٣. تلعب المشروعات الصغيرة دورا رئيسيا من خلال تقديم افكار حديثة، مبتكرة، او تطوير افكار قائمة. صح
٢٤. التوجه عالميا نحو التخصص، تمثل المشروعات الصغيرة عائق امام النمو الاقتصادي. خطأ
٢٥. مع التقدم الاقتصادي وتطوره نقل فعالية المشروعات الصغيرة في التنمية. خطأ
٢٦. تعمل المشروعات الصغيرة على تحويل الفئات المنتجة الى فئات محتاجة. خطأ
٢٧. من أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة الداخلية البطالة، والضرائب المرتفعة. خطأ

٢٨. المشروع الصغير المنزلي هو ورشة ذات ملكية فردية أو تضامن، يعمل بها أقل من ١٠ عمال، يستخدمون معدات بسيطة ومستلزمات انتاج محلية، وتسوق منتجاته بالمنطقة المحيطة بها.

خطأ

٢٩. يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على جميع المؤسسات.

خطأ

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

خطأ

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

صح

٣٢. تعتبر علاقة الوساطة بين المديرين، والعمال، والعملاء، والموردين من مميزات المشروعات الصغيرة.

صح

٣٣. يتميز العامل في المشروعات الصغيرة بعدم قابليته للتطور والتنمية.

خطأ

٣٤. يتميز المشروع الصغير بأن استثماراته محدودة كما أن تكلفة رأس المال المستثمر في أصوله الثابتة والمتغيرة مرتفعة نسبياً.

خطأ

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

صح

٣٦. على الرغم من قلة عدد العاملين في المشروع الواحد إلا أن تعدادها الكبير وانتشارها الواسع يجعلها كثيفة العمالة.

صح

٣٧. تتميز المشروعات الكبيرة بقدرتها على امتصاص الأيدي العاطلة عن العمل مقارنة بالمشروعات الصغيرة.

خطأ

٣٨. تتميز المشروعات الصغيرة في قدرتها على توفير المزيد من فرص العمل.

صح

٣٩. تتسم المشروعات الصغيرة بمحدودية متطلبات التكنولوجيا.

صح

٤٠. تعتمد المشروعات الصغيرة إلى حد كبير على الإمكانيات المحلية المتاحة والتي بدورها تعتمد على مهارة العمال.

صح

٤١. أن طبيعة المشروعات الصغيرة لا توائم بشكل أكبر متطلبات عمل المرأة سيما في المناطق الأكثر احتياجاً.

خطأ

٤٢. تساهم المشروعات الصغيرة في تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع.

صح

٤٣. باتت المشروعات الصغيرة واحدة من أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الصناعية والنامية على حد سواء.

صح

٤٤. تقوم المشروعات الصغيرة بدور مؤثر في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات الكبيرة.

صح

٤٥. تحصل المشروعات الصغيرة على جزء من القيمة المضافة عن طريق المشروعات الكبيرة.

خطأ

٤٦. تتسبب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كثير من المشاكل شديدة الارتباط بالمواطن، مثل الامن الغذائي والكسائي.

خطأ

٤٧. أن منظمات الأعمال الصغيرة نجحت في تحقيق مساهمات إبداعية بأكثر مما حققته المنظمات الكبيرة.

صح

٤٨. تتجه المنظمات العملاقة الى خفض حجمها فيما يسمى الحجم الأصغر للمنشآت أجمل.

صح

٤٩. أصبح مفهوم السوق المحدودة قضية جوهرية بالنسبة لمنظمات الأعمال الصغيرة على ضوء اتجاهات العولمة.

صح

٥٠. المنافسة القاتلة في الأسواق تمثل خطراً كبيراً بالنسبة للمشروع الصغير.

خطأ

٥١. إن ميل منظمات الأعمال الصغيرة الى التجمع والتكامل الجماعي يتيح لها قوة تفاوضية في عملية الشراء.

صح

٥٢. أدت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات الى وجود قوى دافعة للخروج بالمنظمات من الشكل التقليدي إلى الشكل العلمي.

صح

٥٣. يوجد تعريف واحد متفق عليه عالمياً لتحديد من هو المستثمر الصغير.

خطأ

٥٤. لا يعنى المستثمر الصغير بنكوين وبناء علاقة وطيدة مع عملائه.

خطأ

٥٥. لا يؤدي نقص المهارات الادارية إلى فشل المستثمر الصغير.

خطأ

٥٦. الربحية لا تضمن موقفا صحيا للتدفق النقدي وخاصة بالنسبة للمنظمة التي تنمو بشكل سريع.

صح

٥٧. إن تقليل المخزون الى ادى مستوى ممكن يعمل على زيادة التكلفة في المشروعات الصغيرة.

خطأ

٥٨. تنشأ الاتصالات غير الرسمية بين المشروع الصغير والبنوك والاجهزة والوحدات المحلية والخبراء القانونيين والماليين حتى يجنى المشروع ثمار بناء العلاقات القوية.

خطأ

٥٩. يتوقف نجاح المستثمر على قدرته على التركيز على الأعمال الروتينية اليومية.

خطأ

٦٠. تعد مرحلة التنفيذ أو الاستثمار المشروع المرحلة الاخيرة لإعداد دراسة جدوى المشروع.

خطأ

٦١. ان الابتكارية، وتحمل المخاطرة يعدان خاصيتان غير ضروريتين للمستثمر الحر.

خطأ

٦٢. تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص كل ما يلي ما عدا :

ارتفاع التكاليف الرأسمالية نسبيا. استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها.

استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها. تواضع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.

٦٣. يعتبر كل ما يلي من معوقات البيئة الخارجية للمشروعات الصغيرة ما عدا :

ضعف تواجد الشركات المساعدة المتخصصة في مجالات دعم المشروعات الصغيرة.

عدم المام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالمواد والآلات والجودة.

عدم ارتباط المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها.

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

٦٤. ويتمتع المستثمر الحر بمجموعة من السمات المتصلة بتحمل المخاطرة وهي كل ما يلي ما عدا :

الابداع والابتكار. **الضمان والامان.**

الثقة الذاتية. الواقعية.

٦٥. يتوقف نمطك في تحمل المخاطر على كل ما يلي ما عدا :

مدى استعدادك للتأثر بالآخرين.

خبراتك السابقة. **الجانب الوراثي.**

توقعاتك المستقبلية. **أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة كلما يلي ما عدا :**

معيار عدد العاملين. معيار رأس المال.

معيار رأس المال. **معيار الثقافة التنظيمية.**

٦٧. يعد كل ما يلي من أسباب فشل المشروعات الصغيرة ما عدا :

القواعد والقوانين الحكومية. **الضرائب.**

المنافسة. **توفر الخبرة.**

٦٨. كل ما يلي من الأسباب الداخلية لفشل المشروعات الصغيرة ما عدا :

عدم توفر الخبرة في مجال العمل. ضعف القدرات الإدارية.

عدم توازن الخبرة. **التضخم.**

٦٩. يعد كل ما يلي من المعوقات الداخلية التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما عدا :

ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية. انخفاض إنتاجية.

الأداء التسويقي المنخفض. **توافر الوعي المحاسبي.**

٧٠. يعد كل ما يلي من المعوقات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي ما عدا :

عدم استكمال الأطر التشريعية والهيكلية. ضعف التدريب والتأهيل.

عدم توفر قاعدة بيانات إحصائية تتبع نمو المشروعات. **تشجيع واتجاه الحكومات.**

٧١. يعتبر كل ما يلي من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة ما عدا :

نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية التحتية. **وجود توازن في التوزيع الإقليمي للمشروعات الصغيرة.**

اقتصار دعم المصارف على الدعم المالي دون الدعم الفني. عدم ارتباط المشروعات باتحادات ترعى مصالحها.

٧٢. يعتبر كل ما يلي من دوافع الاتجاه للمشروعات الصغيرة ما عدا :

خلق ودعم مجالات للتصدير غير المجالات التقليدية. **انخفاض دعم والتشجيع الحكومي.**

توفير رافد للابتكار والتجديد. توليد الانتاج، والدخل، والفرص.

٧٣. يعتبر كل ما يلي من عوامل زيادة فرص العمل الحر ما عدا :

النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد. **ميل الفرد للأعمال الروتينية.**

العولمة. التجارة الالكترونية.

٧٤. تدعم المشروعات الصغيرة المشروعات الكبيرة بكل ما يلي ما عدا :

اعداد العاملة الماهر. خفض تكاليف الإنتاج.

انشاء نظام التعاقد من الباطن. **التكنولوجيا المتقدمة.**

٧٥. تعرف المشروعات الصغيرة طبقاً لمؤسسة النقد السعودي اعتماداً على كل المعايير الآتية ما عدا :
معيار التكنولوجيا.
 معيار الملكية.
 معيار رأس المال.
٧٦. تتميز المشروعات الصغيرة بكل الخصائص الآتية ما عدا :
 استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها.
 الانتشار الجغرافي الواسع.
ارتفاع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.
 التخصص النسبي في الإدارة.
٧٧. يعتمد تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة على كل من :
 معيار رأس المال والتكنولوجيا والأيدي العاملة.
معيار العمالة والأصول ومبيعات.
 معيار رأس المال ودرجة التخصص، والمستوى التكنولوجي.
٧٨. للمشروع الصغير أهمية كبيرة حيث انه :
 يساهم في اعداد العمالة الماهرة.
 يساهم في حل مشكلة البطالة.
نقل التكنولوجيا.
 خفض تكاليف الإنتاج.
٧٩. تؤثر المشروعات الصغيرة في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات الكبيرة عن طريق كل ما يلي ما عدا :
 انشاء نظام التعاقد من الباطن.
 اعداد العاملة الماهرة.
جميع ما سبق.
٨٠. تعمل المشروعات الصغيرة على كل ما يلي ما عدا :
 خلق أسواق كبيرة لمنتجات محلية.
ارتفاع التكلفة الاستثمارية.
 خلق روح التكامل الصناعي مع الصناعات الكبيرة.
٨١. ازدادت الحاجة لأساليب تنظيم الاستفادة من المعلومات في :
 عصر الصناعي.
عصر التكنولوجيا أو المعرفة.
 عصر الموارد الأولية.
 عصر الحكمة.
٨٢. يعد كل ما يلي من الأسباب الرئيسية التي تجعل من فكرة المستثمر الشاب هي الأنسب ما عدا :
الاتجاه نحو الوظائف الروتينية.
 الاعتماد على التكنولوجيا.
 صغر رأس المال المطلوب.
 التقدم الحادث في تكنولوجيا المعلومات كشبكة الإنترنت.
٨٣. يختص المستثمر الحر بكل ما يلي ما عدا :
 يتوقعون المشكلات قبل حدوثها.
 يتخذون الاجراءات الوقائية.
يميلون الى المقامرة بدرجة كبيرة.
٨٤. يسعى المستثمر الى بناء سمعة جيدة لمنشأة :
في مرحلة البداية.
 في مرحلة النمو.
 في مرحلة الانحدار.
٨٥. الادارة الكفاء لحساب المصروفات والايادات تتيح للمنظمة أن تعمل في المراحل الصعبة برأسمال تشغيلي ذاتي :
 في مرحلة البداية.
في مرحلة النمو.
 في مرحلة الانحدار.
٨٦. تشمل المهارة التسويقية للمستثمر الصغير كل ما يلي ما عدا :
صياغة الاستراتيجية، الرؤية، الرسالة.
 القدرة على وضع المنتج في موقعه التنافسي بالسوق.
 التسعير الكفاء لوحدة المنتج.
 بحوث السوق.
٨٧. هناك أربعة جوانب رئيسية في نموذج الاستثمار الناجح وهي كل ما يلي ما عدا :
 قبول المنتج (سلعة / خدمة) في السوق.
تسعير المنتج في السوق.
 جاذبية الصناعة.
 خصائص المستثمر الحر.
٨٨. هو الفرد الذي يرى الفرص التي لا يراها الآخرون، ويوجه موارده لاستغلال هذه الفرص :
المستثمر الحر.
 القائد.
 المدير.
 المسوق.
٨٩. هو الذي يخلق أفضل الصور، فهو يفهم أغراضها :
 المستثمر الحر.
المستثمر المبدع.
 المستثمر المدير.
٩٠. يقوم المستثمر بصياغة استراتيجية المنظمة واختيار هيكلها المناسب :
 المستثمر الحر.
المستثمر المدير.
 المستثمر المبدع.
 المستثمر المسوق.
٩١. يفترض أن المستثمر الصغير توجد لديه خصائص شخصية معينة تقوده لاختيار مستقبله الاستثماري :
مدخل السمات.
 المدخل السلوكي.
 المدخل البيئي.
 المدخل المعاصر.
٩٢. النزعة الاستثمارية للمستثمر الصغير ترجع التعليم والخبرة والخلفية الاسرية :
 مدخل السمات.
المدخل البيئي.
 المدخل السلوكي.
 المدخل المعاصر.

٩٣. وجود خصائص الاستثمار لدى البعض، دون البعض الآخر، يرجع الى ان المستثمر يتأثر بالثقافة :

مدخل السمات. المدخل السلوكي.

المدخل المعاصر.

المدخل البيئي.

٩٤. تم النظر لعملية الاستثمار باعتبارها مدخلا إداريا وليس مجرد خصائص يتمتع بها المستثمر :

مدخل السمات.

المدخل السلوكي.

المدخل المعاصر.

المدخل البيئي.

٩٥. المستثمر الصغير هو الشخص الذي يوجه بكفاءة الموارد بما يمكن من استغلال الفرص المتاحة طبقا :

مدخل السمات.

المدخل السلوكي.

المدخل المعاصر.

المدخل البيئي.

٩٦. أن نجاح المستثمر يعنى محورين رئيسيين هما؛ الإحساس بالفرصة واغتنام الفرصة :

مدخل السمات.

المدخل السلوكي.

المدخل المعاصر.

المدخل البيئي.

٩٧. الدوافع الشخصية لاختيار الاستثمار الحر كمهنة :

الحاجة للإنجاز.

الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة.

الحاجة للاستقلال.

الميل للضبط الداخلي.

٩٨. يميز بين المستثمر، والمدير التنفيذي للشركة، وبين المستثمر الناجح والاقبل نجاحا :

الحاجة للإنجاز.

الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة.

الحاجة للاستقلال.

الميل للضبط الداخلي.

٩٩. يعتبر جوهره جودة عملية الاستثمار :

الحاجة للإنجاز.

الابداع.

الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة.

الحاجة للاستقلال.

١٠٠. ان المستثمر يسيطر على الأحداث، ويعتمد على حدسه وبديهيته في حل المشكلات :

الحاجة للإنجاز.

الابداع.

المبادرة.

الحاجة للاستقلال.

١٠١. يعد التخطيط هو الجزء الحيوي من أي مشروع صغير ناجح بسبب :

أنه وسيلة اكتشاف المشكلات.

يساعد على توقع الفرص المتاحة.

١٠٢. تتضمن خطة العمل للمشروع الصغير :

التفاصيل المالية.

قدراته ومهاراته الإدارية.

تفاصيل مخاطرة استثمارية.

١٠٣. يعد كل ما يلي من اسباب عدم نجاح أي مشروع ماعدا :

تقدير تكاليف المشروع أقل من القيمة الفعلية.

الاحذ في الاعتبار احتمال التأخير في تنفيذ المشروع.

وضع جدول متفائل جدا لتنفيذ المشروع.

التنبؤ المسرف في ناتج المشروع أو الأسعار.

١٠٤. عند اعداد ميزانية المشروع الصغير يجب الاخذ في الاعتبار كل من

تكاليف البداية فقط.

أ، ب.

تكاليف التشغيل فقط.

لا شيء مما سبق.

١٠٥. تركز الخطة التسويقية للمشروع الصغير على كل ما يلي ماعدا

دراسة المستهلكين.

دراسة احتياجات العاملين.

دراسة المنافسين.

التنبؤ بالمبيعات.

مقدمة :

- تمثل المشروعات الصغيرة نحو ٩٠% من إجمالي الشركات في معظم اقتصاديات العالم، وتسهم بحوالي ٤٦% من الناتج المحلي العالمي، وتوظف من ٥٠-٦٠% من القوى العاملة في العالم.
- تمثل المشروعات الصغيرة ما يقارب ٩٧% من إجمالي المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية وتسهم بنسبة ٤٣% من الناتج القومي الإجمالي.
- في بريطانيا مثلًا تسهم المشاريع الصغيرة والمتوسطة بنحو ٨٥% من إجمالي الناتج المحلي، و ٨٠% في سنغافورة، وتشكل ٤٠% من اقتصاد ألمانيا.
- تشكل مشاريع SME's في فنلندا ما نسبته ٩٩,٧ في المئة من إجمالي عدد الشركات في البلد، وتمثل المشاريع متناهية الصغر التي توظف من ١ إلى ٩ عمال بحسب تصنيف الدولة ما نسبته ٩٢,١ في المئة من إجمالي عدد المشاريع.
- وفي تركيا شكلت SME's نسبة ٩٩,٩ في المئة، وشكلت متناهية الصغر (من ١ إلى ٩ بحسب تصنيف الدولة) نسبة بلغت ٩٨,٥ في المئة من إجمالي المشاريع في البلد.
- وفي فرنسا، تمثل مشاريع SME's ما نسبته ٩٩,٨ في المئة من عدد المشاريع الإجمالي، في حين تمثل متناهية الصغر (من ١ إلى ٩ عمال) نسبة بلغت ٩٤,٢ في المئة من إجمالي المشاريع.
- في كوريا الجنوبية، سجلت المشاريع الصغيرة SME's ما نسبته ٩٩,٩ في المئة من الإجمالي، وشكلت نسبة المشاريع متناهية الصغر ٩٦,٤ في المئة من إجمالي عدد المشاريع.
- تعاني المشروعات الصغيرة من مشاكل، تتعلق أجزاء منها بالمجتمع وأجزاء أخرى تتعلق بالسياسات الخاصة بالدولة وتشريعاتها القانونية.
- أصحاب تلك المشاريع يشكلون الجزء الثالث من أطراف المشكلة إما بسبب ضعف قدراتهم، أو بغيره من الأسباب، والمشروعات المحتملة.
- مقارنة في مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي.



- أي نشاط ربحي يقل عدد العاملين فيه عن ٢٥ عاملا ولا يتجاوز حجم مبيعاته السنوية ١٥ مليون ريال أو لا يزيد إجمالي ميزانيته على ١٠ ملايين ريال (ندوق التنمية الصناعية السعودي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية).
- يتوقع أن يصل حجم الاستثمارات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة إلى أكثر من ٧٠ مليار دولار مع نهاية العام ٢٠١٥، بتمويل من الميزانية العامة للدولة وقروض مقدمة من بعض البنوك.



المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة



حقائق عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة

- كما يتوقع تساهم تلك المشروعات بنسبة تجاوز ٣٧% من الناتج المحلي السعودي نهاية نفس العام، مقارنة ب ٣٥% نهاية العام الماضي، وفقا لبيانات تحليلية قامت بها شركة زاوية الاقتصادية.
- أن قطاع النفط مسؤول عن ٦١% من الناتج المحلي الإجمالي في المملكة العربية السعودية لكنه يوظف نسبة ٣% فقط من العمالة بشكل مباشر بسبب الاعتماد الكبير على التكنولوجيا الحديثة.

- وتشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية حوالي ٩٣% من إجمالي الشركات المسجلة، وتستوعب نحو ٢٧% من إجمالي العمالة، ومع ذلك تمثل مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي ٣٣% فقط.
- ووصل عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة حتى يناير ٢٠١٤ ما يقارب من ١,٩٧٥,٠٢٢ شركة، مع توقعات بزيادة العدد لأكثر من ٢,٥ مليون منشأة حتى نهاية العام ٢٠١٥.
- إن عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة قد ارتفع مؤخرًا، لكن هناك ٧١% فقط من تلك المنشآت عاملة، و ٢٩% منها مغلقة، بسبب مشكلات مالية (مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمجلس الغرف السعودية).
- ويبلغ عدد المؤسسات الفردية من مجموع المنشآت العاملة ٦٨٨ ألفًا من إجمالي المنشآت العاملة، أي نحو ٨٥% من إجمالي المنشآت العاملة، ولقد استحوذت مدينة الرياض على ٢٥% من المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تليها منطقة مكة المكرمة بنسبة ٢٤%.
- وتمول البنوك التجارية عبر برنامج كفاءة لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تسهيلات مالية. ولكن هناك بعض البنوك ما زالت تعزف وتتخوف من تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة :
- لعدم وجود الضمانات الكافية، مثل دراسات السوق والجدوى لتلك المشروعات.
- أو عدم وجود جهات تضمن قروض تلك المنشآت، مما يؤدي إلى فشل بعض من تلك المشروعات.
- ويعمل بتلك المنشآت أكثر من ٤,٥ ملايين عامل، معظمهم عمال وافدة، وتقدر الاستثمارات المالية لهذه المنشآت بنحو ٢٥٠ مليار ريال، تستوعب ٨٢% من القوى العاملة في المملكة، (وفقًا لتقرير من منظمة الخليج للاستشارات الصناعية "جويك" العام ٢٠١٣).
- إن نسبة توظيف المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية لا يزيد على ٥١% من إجمالي القوى العاملة في البلد، وهي نسبة قليلة مقارنة بمعدل توظيف هذه المنشآت للعمالة والبالغ ٦٩% في البلدان المتقدمة، و ٦٠% في البلدان الناشئة، وقليلة مقارنة بالمتوسط العالمي البالغ ٦٤,٥% (وزارة العمل السعودية).
- إن نسبة توظيف السعوديين في هذه المشاريع الذي لا يزيد على ٩% من إجمالي عدد العاملين فيها، (١١ في المئة في بعض الإحصاءات).
- يستمر خروج المؤسسات الصغيرة من السوق السعودية بعد مواجهة تحديات الإفلاس وضعف عمليات التمويل الدائمة لهذه القطاعات.
- المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا تحقق المساهمة المتوقعة منها كقطاع اقتصادي فعال، وعنصر محفز لدفع عجلات التنمية في المملكة.
- وترى وزارة التخطيط والاقتصاد السعودية أن المشروع الصغير هو المشروع الذي يعمل به أفراد يقل عددهم عن ٥٠ فردًا.

عوائق المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- ١- عوائق سياسات قوانين المنظمة.
- ٢- عوائق تتعلق بالأفراد أصحاب المشاريع الصغيرة أو الراغبين بتأسيس مشروع صغير.
- ٣- عوائق الاجتماعية تتعلق بتوجهات المجتمع وثقافته وتربية النشء وإيمان المجتمع.

معوقات أخرى منها :

- ١- التقليل من أهمية إدارة المشروعات الوظيفية كخيار وظيفي وذلك لسببين :
 - أولهما أن أغلب أفراد المجتمع يطمحون بمرکز عليا في الوظائف الحكومية ويرون أن الوظائف الحكومية أكثر راحة وأمانًا.
 - والسبب الثاني أن المجتمع لا يقوم بدور الترويج الكافي للمتميزين في القطاع الخاص.
- ٢- التعامل السلبي مع الفشل كأحد المعوقات التي يتسبب بها المجتمع، حيث يرى المجتمع أن من يفشل لمرة واحدة فاشلا طول عمره !!
- ٣- عدم قيام النظام التعليمي بمهامه المتمثلة في تهيئة الطلاب للمشاريع الصغيرة بجعلهم يفكرون فيها كخيار وظيفي.
- ٤- يساهم القطاع الخاص في وضع العراقيل وذلك بتأكيده الدائم على ضعف ثقته بقدرات المواطنين وتفضيل الوافدين عليهم.
- ويؤكد ذلك دراسة قدمها الدكتور أحمد سلامة يشير فيها إلى أن المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية توفر ٢٥% من وظائفها للمواطنين، والباقي يشغله الوافدين، ولإثبات هامشية هذه النسبة يمكن النظر إلى النسبة في أمريكا حيث تشكل ٤٣% وتشكل ٧١% في بريطانيا.
- ٥- وتساهم الحكومة والجهات المانحة وغيرهما في وضع عراقيل تظهر بشكل البيئة الاستثمارية والاقتصادية :
 - تعقيدات تتعلق بتسجيل وإنشاء المشاريع الصغيرة.
 - التعقيدات المتعلقة بوسائل وطرق التمويل.
 - طول إجراءات المشاريع للحصول على التمويل وتعقيدها.
 - اشتراطها لضمانات ضخمة مقارنة بحجم المشروع التي ستموله.
 - التعقيدات المتعلقة بجلب العمالة الوافدة التي تفرضا وزارة العمل.
- ٦- مزاحمة الأجانب لهم كعائق بارز يدخل ضمن العوائق المتعلقة بالبيئة الاقتصادية والتنظيمية.
 - ومرد ذلك إلى التستر التجاري حيث يسجل العمل باسم مواطن بينما إدارتها الفعلية وأرباحها تكون لصالح وافد أجنبي، نظير مبلغ مقطوع.
 - وفي هذه الحالة يتسبب هذا المتستر بهروب جزء من الدخل القومي لدولة أخرى، وبسرقة فرصة بعدم استغلالها بالشكل الأمثل.
- ٧- العاملين في المشاريع والراغبين بالبدء فيها يمثلون عقبات لأنفسهم.
 - عدم امتلاك الكثير منهم للقدرات الأساسية لإدارة المشاريع.
 - ضعف القدرات المتعلقة بصياغة خطة العمل (دراسة المشروع).
- تبرز " المكابرة" كعقبة كبيرة إذ أن كثير منهم يفضلون عدم الاستماع إلى النصح بل إن البعض منهم يترفع عن طلب المشورة حتى في الحالات المستعصية!
- ٨- جهل كثير من أصحاب المشاريع الصغيرة بالآليات للحصول على تمويل.
- ٩- قرارات من المنظمين والتي لا تراعي طبيعتها كقرار وزارة العمل الذي يقتضي فرض رسوم سنوية على العمالة تقدر بـ ٢٤٠٠ ريال سنويا.



بعض النماذج لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- تقدم وزارة التجارة والصناعة خدمة استخراج سجل تجاري من المنزل عن طريق الإنترنت على أن يكفيك عناء مراجعة الوزارة والغرف التجارية بل ويصل السجل إلى باب المنزل نظير ٣٠ ريال إضافية لصالح الشركة الموصلة له.
- يمول البنك السعودي للتسليف والإدخار للأسر المنتجة والمشاريع المتناهية الصغر حتى نهاية شهر سبتمبر ٢٠١٥م (٤٠٥٨) قرصاً بقيمة (١١١,٥٠٠,٠٠٠) ريال.
- يمول البنك أكثر من مليوني عميل استفادوا من القروض الاجتماعية وقد مولهم البنك بقيمة فاق قدرها (٨٠) مليار في برامج الزواج والأسرة والترميم.

هيئة عامة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- ١- وجود راع رسمي لتلك القطاعات.
- ٢- توجيه الرياديين التوجيه المناسب لنجاح مشاريعهم.
- ٣- توحيد وحل مشاكل استخراج التصاريح الرسمية.
- ٤- تقديم الاستشارات للرياديين والجهات الحكومية ذات العلاقة.
- ٥- إيضاح الفرص بالسوق المحلية وطرحها للرياديين بناء على دراسات لقطاعات المال.

تعزيز تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- إن التنافسية على مستوى المنشأة هي السعي إلى كسب حصة من السوق المحلي و/ أو الدولي.
- وتعرف "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين" Enright.1998.
- وهناك أنواع من التنافسية منها :
 - ١- اعتمدت المملكة على إيجاد بيئة تتيح التنوع للاقتصاد السعودي وتنوع وجوده على الساحة الإقليمية والعالمية وتجعله منافساً فيها.
 - ٢- إيجاد رابط وثيق يفيد كافة المشاركين من مصانع وجامعات ومراكز تدريب ومراكز بحث علمي.
 - ٣- توفير التمويل اللازم لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
 - ٤- ادماج المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تجمعات وإيجاد حاضنات للأعمال لتعزيزها.
 - ٥- إنشاء مؤسسات ومراكز معلومات لدعم وتقديم وتطوير التقنية، التصنيع، والتسويق.
 - ٦- تسهيل الوصول إلى الأسواق العالمية.
 - ٧- دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء قدرتها في تصميم وتطوير نماذج الصناعة، وخطوط الإنتاج، واختبارات الجودة.
 - ٨- تطبيق اليات الجودة، وتطبيق المعايير العالمية.
 - ٩- رفع أداء العمالة السعودية من خلال ربط الجامعات والجهات التعليمية باحتياجات سوق العمل. وثقل المهارات والمعارف لدى الخريج.

نماذج ناجحة داخل المملكة

- حيث تقول أم تركي : دخلت هذا المجال دون تخطيط أو تفكير مسبق وحققت نجاحاً لم أكن أحلم أو أفكر به، حيث إنني أجيد عمل حلوى معمول النمر بشكل مختلف نال إعجاب من حولي من أقارب ومعارف وكانوا يبديون إعجابهم أمامي ويطلبون شراءه إلا أنني كنت أجهل من هذه الفكرة فأقوم بإهدائهم بعضاً من المعمول.
- أم ناصر مختصة بتصنيع وبيع العطور النسائية التقليدية مثل البخور و عطورات المفارش وغيرها، استطاعت أن تنتقل عائلتها بفضل الله من الفقر الشديد إلى حالة الرخاء ثم بفضل إصرارها على العمل بيدها وعدم الاحتياج للآخرين مهما كلفها ذلك من جهد، حيث تحكي لنا تجربتها بقولها : بعد وفاة زوجي وجدت نفسي مسؤولة عن ثمانية أطفال وليس لنا مصدر دخل نعاش منه، كان هذا قبل ثماني عشرة سنة فضأقت بي الدنيا ولم أجد ما أعمله من أجل توفير المال لسد احتياجاتنا المختلفة ثم نصحتني إحدى الجارات بأن أبيع بعض أنواع البخور المرغوبة لدى النساء في قريتنا، وقد استلقت من تلك الجارة مبلغاً لشراء البضاعة وكانت فرحتي لا توصف حين نفذت سريعاً واستطعت تسديد المبلغ الذي استدنته.
- صناعة اكسسوارات الجوال.
- صناعة المسبحة بطريقة يدوية.
- صناعة اكسسوارات السيارات.
- السمسار.
- صناعة وصفات طبيعية (تغذية الشعر- التخسيس -....)
- إنشاء حضانة.
- اعمال التريكوه.
- صناعة الزيوت، زراعة نباتات الزينة، تربية طيور الزينة.
- مواقع التصميم الالكتروني، وبيع الهدايا.
- إنشاء حضانة.

تجربة اليابان

- مر الاقتصاد الياباني بفترة اعادة اعمار بين عامي ١٩٤٥-١٩٥٥.
- وتعتبر الفترة الذهبية للاقتصاد الياباني بين ١٩٥٥-١٩٧٠.
- بنت اليابان نهضتها الصناعية معتمدة بالدرجة الأولى على المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تعتبر المشروعات الكبيرة ما هي الا تجمع لإنتاج الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ٩٩,٧% من عدد المشروعات في اليابان، وتشغل حوالي ٧٠% من الايدي العاملة.
- أول خطوات اليابان لتشجيع وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة هو وضع تعريف محدد لهذه المنشآت.

القطاع	عدد العاملين	رأس المال (مليون ين)
الصناعات والقطاعات الأخرى	٣٠٠ عامل أو أقل	٣٠٠ أو أقل
مبيعات الجملة	١٠٠ عامل أو أقل	١٠٠ أو أقل
مبيعات التجزئة	٥٠ عامل أو أقل	٥٠ أو أقل
الخدمات	١٠٠ عامل أو أقل	٥٠ أو أقل

- فكانت تركز على سد الفجوة في الانتاجية بين المنشآت الكبيرة والمتوسطة.
- ثم تم تعديل القانون الخاص بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ليعتمد على سياسة تطوير وتنمية قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المستقلة لتحقيق التنمية.
- ونظم القانون الاعفاءات من الضرائب والرسوم ووضع القواعد والنظم التي على اساسها تشجع الحكومة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- توفير الامكانيات لرفع مستوى التكنولوجيا المستخدمة في تلك المشروعات.
- تشجيع المشروعات الكبيرة على التكامل مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- وزارة الاقتصاد والتجارة هي الجهة المسؤولة عن تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تركز اليابان على سياسة حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الافلاس، وسياسات الاعفاءات من الضرائب، وسياسات التدريب، والتمويل.

أ- التمويل :

تحظى المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان بتعدد مصادر التمويل ومن أهمها : البنوك التجارية - هيئات التمويل الحكومي - نظام ضمان القروض المقدمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتمتلك ٥٢ فرعا منتشرة في انحاء متفرقة من اليابان.

ب- الدعم الفني :

- انشاء نظام خاص بالدعم الفني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- يقوم من خلالها الاخصائيون بتقديم الخدمات الارشادية.
- تشرف عليها هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان.
- وتقوم هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بـ:
- ١- الرد على الاستفسارات من اصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ٢- دراسة الوضع القائم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، والتغلب على العقبات التي تواجهها.
- ٣- دراسة مواقع مناسبة لإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم الارشادات الخاصة بذلك.

ت- التدريب :

- اعدت الحكومة اليابانية برامج تدريبية خاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة يسمى معهد خاص بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة :
- برنامج تدريب المديرين، نظرا لانخفاض الوعي الاداري لدى المسؤولين عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- برنامج التدريب الفني، لرفع مهارة العامل.

ث- الإدارة :

ايجاد مناخ صحي لنمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة عن طريق تحسين مجالات الإدارة بها وتقديم التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال، وتقديم الخدمات الارشادية التي تتعلق بالإدارة والتمويل والضرائب وقوانين العمل.

ج- التسويق :

- يوجد هيئة تعمل على تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على غزو الاسواق الدولية.
- اقامة معارض دولية لمنتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- مساعدة الشركات في الحصول على التكنولوجيا المتطورة.
- اجراء مفاوضات نيابة عن الشركات.

ح- نظام الشركات التعاونية :

وهي شركات مملوكة بالكامل لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تعمل في مجال شراء الخامات ومستلزمات الانتاج، ومجال تسويق المنتجات، والتوزيع، والنقل.

خ- الاعفاءات الضريبية :

- اعفاءات من ضريبة العمل.
- اعفاءات من ضريبة العقارات.
- تخفيض على ضريبة الدخل.
- تخفيض على ضريبة الارباح غير الموزعة.
- نظام ضريبي يشجع على الاستثمار في ادخال التكنولوجيا الحديثة.

الواجب الأول

- 1- لا يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة يمكن تعميمه على الجميع ؟
صواب
- 2- هناك بعض المنشآت الصغيرة في الدول النامية تعادل حجم منشآت كبيرة في الدول الصناعية الكبرى. (العكس)
خطأ
- 3- هناك بعض المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى تعادل حجم منشآت كبيرة في الدول النامية.
صواب
- 4- المشروعات الصغيرة من عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية :
خطأ
- 5- يعتبر كل مما يلي من معوقات البيئة الخارجية للمشروعات الصغيرة ماعدا ؟
- عدم وجود قانون موحد للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفا له وينظم عملة
- ضعف تواجد الشركات المساعدة المتخصصة في مجال دعم المشروعات الصغيرة
- عدم ارتباط المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحه
- **عدم توافر المعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالمواد والالات والجودة لدى مديري المشروع**
- 6- تتميز المشروعات الصغيرة بعدة خصائص مما يلي ماعدا :
- التخصص النسبي في الإدارة
- استقطاب العنصر النسائي للعمل فيه
- انخفاض التكاليف الرأسمالية نسبيا
- **ارتفاع المستوى التكنولوجي والالات المستخدمة**
- 7- كل مما يلي من أهداف مقرر إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ماعدا :
- التعرف على مفهوم واهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- تحديد وحل المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- التعرف على خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- **التعرف على أنواع التكنولوجيا المستخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة**

الواجب الثاني

- 1- تمثل المشروعات الصغيرة أحد أدوات زيادة البطالة في الوطن العربي. (مكافحة).
خطأ
- 2- المستثمرون الناجحون يكونون قادة فعالين سواء كانوا يقودون عدد قليل من العاملين أو حتى المئات منهم.
صواب
- 3- يميل القائد الذي يعتمد على السلوك الموجه بالعمل على صيانة التجانس في المنظمة ويهون التوترات حين تنشأ. (السلوك الموجه بالبشر).
خطأ
- 4- لا تلعب الخلفية السرية دور واضح في تكوين المستثمر الصغير. (تلعب).
خطأ
- 5- المستثمر القائد هو الذي يوجه ويقود الآخرين لتحقيق الأهداف.
صواب
- 6- المستثمر القائد هو الذي يدير الناس معتمد على قوته وسيطرته الوظيفية. (يقود ويوجه الآخرين لتحقيق الأهداف).
خطأ

الواجب الثالث

- 1- يقبل المستثمر الشاب على المواقف التي تتسم بارتفاع المخاطر لأنها تتضمن القدر الكافي من النجاح.
صواب
- 2- ينسب المستثمر الصغير بأنه مقامر بالدرجة الأولى. (يتحمل المخاطرة).
خطأ
- 3- لا يفضل للمشروع الصغير أن يبني ميزته التنافسية على اساس سعر المنتج.
صواب
- 4- ليس من الضروري توافر استراتيجية للمشروع الصغير وذلك لقلّة موارده المتاحة. (من الضروري).
خطأ
- 5- ان الابتكارية، وتحمل المخاطرة يعدان خاصيتان غير ضروريتين للمستثمر الحر. (ضرورتين).
خطأ
- 6- تكمن مشكلة نقص التخطيط في المشروعات الصغيرة في كل ما يلي ماعدا :
- بداية النشاط.
- تخصيص الوقت.
- **اتمام النشاط.**
- وضع الأهداف.

- ٧- يتمتع المستثمر الحر بمجموعة من السمات المتصلة بتحمل المخاطرة وهي كل ما يلي ما عدا :
الواقعية
الثقة الذاتية.
الابداع والابتكار.
الضمان والأمان.
- ٨- يتوقف نمطك في تحمل المخاطر على كل ما يلي ما عدا :
توقعاتك المستقبلية.
مدى استعدادك للتأثر بالآخرين.
خبراتك السابقة.
اتجاهات الصناعة.

الاختبار الفصلي

١. يوجد اختلاف بين المنشآت الصغيرة في الدول الصناعية الكبرى والدول النامية. صح
٢. على الرغم من قلة عدد العاملين في المشروع الواحد إلا أن تعدادها الكبير وانتشارها الواسع يجعلها كثيفة العمالة. صح
٣. ان ميل منظمات الأعمال الصغيرة الى التجمع والتكامل الجماعي يتيح لها قوة تفاوضية في عملية الشراء. صح
٤. أصبح مفهوم السوق المحدودة قضية جوهرية بالنسبة لمنظمات الأعمال الصغيرة على ضوء اتجاهات العولمة. صح
٥. تعتبر علاقة الوساطة بين المديرين، والعمال، والمعلماء، والموردين من مميزات المشروعات الصغيرة. صح
٦. المستثمرون الناجحون يكونون قادة فعالين سواء كانوا يقودون عدد قليل من العاملين أو حتى المئات منهم. صح
٧. عدم الرغبة في الوظيفة الحكومية يعتبر من الدوافع الإيجابية لإنشاء مشروع صغير. (الدوافع السلبية). خطأ
٨. أن منظمات الأعمال الصغيرة نجحت في تحقيق مساهمات إبداعية بأكثر مما حققته المنظمات الكبيرة. صح
٩. من إيجابيات المشروعات الصغيرة أن المالك هو متخذ القرار فيما يتعلق بالعمل وتوجهاته. صح
١٠. لا تحتاج المشروعات الصغيرة لجهة تتولى مسؤولية تقديم المساعدات للعاملين وأصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات. (تحتاج) خطأ
١١. تساهم المشروعات الصغيرة في تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع. صح
١٢. قصور المعلومات المنشورة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقدمها يعتبر من المعوقات على المستوى الجزئي. (المستوى الكلي). خطأ
١٣. المشروع الصغير المنزلي هو 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 الحرفي) خطأ
١٤. باتت المشروعات الصغيرة واحدة من أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الصناعية والنامية على حد سواء. صح
١٥. تتجه المنظمات العملاقة الى خفض حجمها فيما يسمى الحجم الأصغر للمنشآت أجمل. صح
١٦. أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة الداخلية البطالة، والضرائب المرتفعة. (الخارجية). خطأ
١٧. المنافسة القاتلة في الأسواق تمثل خطراً كبيراً بالنسبة للمشروع الصغير. (المنشآت الضخمة). خطأ
١٨. تقوم المشروعات الصغيرة بدور مؤثر في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات الكبيرة. صح
١٩. يعتبر تأسيس جمعية خيرية من المجالات المتاحة التي يمكن ان تعمل بها المشروعات الصغيرة. صح
٢٠. تعمل المشروعات الصغيرة على تحويل الفئات المنتجة الى فئات مستهلكة. (فئات محتاجة إلى فئات منتجة). خطأ
٢١. أدت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى وجود قوى دافعة نحو المشروعات الكبيرة. (المشروعات الصغيرة). خطأ
٢٢. تتسبب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كثير من المشاكل شديدة الارتباط بالمواطن، مثل الامن الغذائي والكسائي. (تحل). خطأ

٢٣. تحصل المشروعات الصغيرة على جزء من القيمة المضافة عن طريق المشروعات الكبيرة. (العكس).

خطأ

٢٤. تتسبب المشروعات الصغيرة في اثار سلبية على المرافق والبنية الأساسية، وينتج عنها خسارة مادية ضخمة.

صح

٢٥. يتميز المشروع الصغير بأن أهدافه طويلة الأجل. (قصيرة ومتوسطة الأجل).

خطأ

٢٦. يعمل المستثمر القائد الذي يعتمد على السلوك الموجه بالعمل على صيانة التجانس في المنظمة، ويهون التوترات حين تنشأ. (السلوك الموجه بالبشر).

خطأ

٢٧. أن طبيعة المشروعات الصغيرة لا توائم بشكل كبير متطلبات عمل المرأة سيما في المناطق الأكثر احتياجاً. (توائم).

خطأ

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

صح

٢٩. يتميز المشروع الصغير بأن استثماراته محدودة كما أن تكلفة رأس المال المستثمر في أصوله الثابتة والمتغيرة مرتفعة نسبياً. (منخفضة).

خطأ

٣٠. يتميز العامل في المشروعات الصغيرة بعدم قابليته للتطور والتنمية. (قابليته).

خطأ

٣١. تساعد الجامعات والمعاهد في عملية خلق وتطوير رواد الأعمال مما يدعم الاتجاه نحو المشروعات الصغيرة.

صح

٣٢. عدم المام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة يعتبر من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة. (المعوقات الداخلية).

خطأ

٣٣. التوجه عالمياً نحو التخصص، تمثل المشروعات الصغيرة عائق امام النمو الاقتصادي. (أساس).

خطأ

٣٤. اهتمت الدولة بالمشروعات الصغيرة لأنها تساعد في كل ما يلي ما عدا :

توفر فرص عمل جديدة.

تخفيض من مستوى المعيشة .

تمتزج بمختلف مظاهر الحياة والعمران.

تقوم بوظائف اقتصادية واجتماعية.

٣٥. يعد من أنواع المشروعات الصغيرة :

مشروعات تجارية.

مشروعات خدمية.

مشروعات إنتاجية.

كل ما سبق

٣٦. يعد كل ما يلي من المعوقات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول التعاون الخليجي ما عدا :

عدم استكمال الأطر التشريعية والهيكلية.

عدم توفر قاعدة بيانات إحصائية تتبع نمو المشروعات.

ضعف التدريب والتأهيل.

تشجيع واتجاه الحكومات.

٣٧. للمشروع الصغير أهمية كبيرة حيث انه :

يساهم في اعداد العمالة الماهرة.

يساهم في حل مشكلة البطالة.

جميع ما سبق.

يغطي جزء من الاحتياجات المحلية.

٣٨. تؤثر المشروعات الصغيرة في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات الكبيرة عن طريق كل ما يلي ما عدا :

نقل التكنولوجيا.

خفض تكاليف الإنتاج.

انشاء نظام التعاقد من الباطن.

اعداد العاملة الماهر.

٣٩. كل مما يلي من أهداف مقرر إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما عدا :

التعرف على خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

التعرف على مفهوم واهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

تحديد وحل المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

التعرف على أنواع التكنولوجيا المستخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

٤٠. تتميز المشروعات الصغيرة بكل الخصائص الآتية ما عدا :
استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها.
الانتشار الجغرافي الواسع.
ارتفاع المستوى التكنولوجي والآلات المستخدمة.
التخصص النسبي في الإدارة.
٤١. يعد كل ما يلي من الأسباب الرئيسية التي تجعل من فكرة المستثمر الشاب هي الأنسب ما عدا :
الاتجاه نحو الوظائف الروتينية.
التقدم الحادث في تكنولوجيا المعلومات - كشبكة الإنترنت.
الاعتماد على التكنولوجيا.
صغر رأس المال المطلوب.
٤٢. يعتمد تعريف البنك الدولي للمشروعات الصغيرة على كل من :
معيار رأس المال والتكنولوجيا والأيدي العاملة.
معيار العمالة والأصول ومبيعات.
معيار القيمة المضافة ودرجة التخصص، والمستوى التكنولوجي.
معيار رأس المال ودرجة التخصص، التكنولوجيا.
٤٣. يعتمد تعريف المؤسسات الكبيرة :
على أن عدد العاملين بها من ١١ إلى ٢٠ عامل
على أن عدد العاملين بها من ١ إلى ١٠ عامل
على أن عدد العاملين بها من ٢٠ إلى ٥٠ عامل
لا شيء مما سبق.
٤٤. يعتبر كل ما يلي من المعوقات الخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة ما عدا :
نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية التحتية.
اقتصار دعم المصارف على الدعم المالي دون الدعم الفني.
وجود توازن في التوزيع الإقليمي للمشروعات الصغيرة.
عدم ارتباط المشروعات باتحادات ترعى مصالحها.
٤٥. يعد كل ما يلي من أسباب فشل المشروعات الصغيرة ما عدا :
القواعد والقوانين الحكومية.
المنافسة.
الضرائب.
توافر الخبرة.
٤٦. يعد كل ما يلي من المعوقات الداخلية التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما عدا :
ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية.
الأداء التسويقي المنخفض.
انخفاض إنتاجية.
توافر الوعي المحاسبي.
٤٧. من سلبيات المشروعات الصغيرة :
لا شيء مما سبق.
صعوبة الحصول على التمويل اللازم لإقامة المشروع.
استخدام المؤسس ثروته الشخصية.
أ، ب.
٤٨. يعتبر كل ما يلي من عوامل زيادة فرص العمل الحر ما عدا :
النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد.
العولمة.
ميل الفرد للأعمال الروتينية.
التجارة الإلكترونية.
٤٩. يعتبر كل ما يلي من معوقات البيئة الخارجية للمشروعات الصغيرة ما عدا :
عدم توافر المعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالمواد والآلات والجودة لدى مديري المشروع.
ضعف تواجد الشركات المساعدة المتخصصة في مجالات دعم المشروعات الصغيرة.
عدم ارتباط المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها.
عدم وجود قانون موحد للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفا لها وينظم عملها.
٥٠. تدعم المشروعات الصغيرة المشروعات الكبيرة بكل ما يلي ما عدا :
اعداد العاملة الماهر.
انشاء نظام التعاقد من الباطن.
خفض تكاليف الإنتاج.
التكنولوجيا المتقدمة.

٥١. أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة كلما يلي ما عدا :
 معيار عدد العاملين.
 معيار رأس المال.
 معيار مستوى التكنولوجيا.
معيار الثقافة التنظيمية.
٥٢. ازدادت الحاجة لأساليب تنظيم الاستفادة من المعلومات في :
 عصر الصناعي.
عصر التكنولوجيا أو المعرفة.
 عصر الموارد الأولية.
 عصر الحكمة.
٥٣. المشروعات الصغيرة نشاط اجتماعي له مكانة خاصة :
 المواطنين.
 الدولة.
 لدى الحرفيين.
كل ما سبق.
٥٤. يواجه المشروع الصغير صعوبة في التغيير والتطوير الإداري بسبب :
 لا شيء مما سبق.
 الاهتمام باستكمال الإجراءات الرسمية من جانب الشكل.
أ، ب.
 عدم الاهتمام بالنظام الداخلي.
٥٥. أهم صفات المستثمر في المشروعات الصغيرة :
 الرغبة في الاستجابة لسيطرة الآخرين.
 التساهل مع الموظفين.
حب المخاطرة.
 اتباع الروتين.
٥٦. تعرف المشروعات الصغيرة طبقاً لمؤسسة النقد السعودي اعتماداً على كل المعايير الآتية ما عدا :
معيار التكنولوجيا.
 معيار العمالة.
 معيار الملكية.
 معيار رأس المال.
٥٧. يعتبر كل ما يلي من حوافز الاتجاه للمشروعات الصغيرة ما عدا :
انخفاض دعم والتشجيع الحكومي.
 توليد الإنتاج، والدخل، والفرص.
 خلق ودعم مجالات للتصدير غير المجالات التقليدية.
 توفير رافد للابتكار والتجديد.
٥٨. ليست من مزايا المؤسسات الصغيرة :
قصر فترة استرداد رأس المال المستثمر.
 الاعتماد على السوق المحلي والعالمية.
 المرونة العالية والتكيف مع المتغيرات انشاء نظام التعاقد من الباطن.
 سهولة الدخول في السوق والخروج منه.
٥٩. تعمل المشروعات الصغيرة على كل ما يلي ما عدا :
ارتفاع التكلفة الاستثمارية.
 خلق أسواق كبيرة لمنتجات محلية.
 خلق روح التكامل الصناعي مع الصناعات الكبيرة.
 اعداد العمالة الفنية المدربة.
٦٠. كل ما يلي من الأسباب الداخلية لفشل المشروعات الصغيرة ما عدا :
 عدم توفر الخبرة في مجال العمل.
 عدم توازن الخبرة.
 ضعف القدرات الإدارية.
التضخم.

﴿ اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً وأنت تجعل الحزن إذا شئت سهلاً ﴾