

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
تعليم عن بعد - إدارة أعمال - مستوى سابع

مقرر

مشروع التخرج

واجبات + الاختبار الفصلي + مراجعات البث المباشر

تلخيص :

نصرون الزهراني

امجاد الغامدي

دعاء العباد

م ٢ : أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- 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 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

من 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.

خصائص المشروعات الصغيرة

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

- يتميز المشروع الصغير بأن استثماراته محدودة

- على 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

- لا يحتاج المشروع الصغير إلى عدد كبير من العمال لبدأ نشاطه بقدر ما يحتاج إلى مهارة أولئك العمال

- تتميز المشروعات الصغيرة في توفير المزيد من فرص العمل

- تنسم المشروعات الصغيرة بمحدودية متطلبات التكنولوجيا

- تعتمد المشروعات الصغيرة إلى حد كبير على الإمكانيات المحلية

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

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

الأعمال الأولية : وتشمل مختلف الأعمال الزراعية والإنتاج الحيواني؛.

الصناعات التحويلية : وتشمل المشاريع التي تستخدم المواد الأولية لتحويلها إلى سلع ومنتجات نهائية

مشروعات الخدمات : والتي تشمل القيام بتقديم **خدمات** وأعمال الأشخاص غير الراغبين أو القادرين على القيام بها بأنفسهم

المشروعات الإنتاجية : أساسها التحويل هي تلك المشاريع التي تخلق قيمة مضافة

تنقسم إلى نوعان

- المشروعات التي تنتج سلعا استهلاكية

- المشاريع التي تنتج سلعا إنتاجية

المشروعات الخدمية : هي 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 و الإصلاح والتنظيف .

المشروعات التجارية : هي كل مشروع يقوم بشراء سلعة يقوم بإعادة بيعها أو تعبئتها أو تغليفها ومن ثم بيعها بقصد الحصول على ربح مثل تجارة الجملة والتجزئة

الصناعات التقليدية الحرفية : التي تستخدم طرق التصنيع التقليدية

الصناعات التي تستخدم طرق الإنتاج : ما بين الحديثة والتقليدية وتتميز بإنتاج منتجات يكون الطلب عليها أكبر

الصناعات التي تنتج منتجات متطورة : وبمختلف المجالات (الهندسية، الكيماوية، الطبية،... إلخ).

أهمية المشروعات الصغيرة

١- تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية والخدمية .

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

٨- تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي

المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات

١- التمويل

٢- الإجراءات الحكومية

٣- الضرائب

٤- المنافسة أو التسويق (من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة)

- أهم مصادر المنافسة هي الواردات والمشروعات الكبيرة.

م ٣ + ٤ : دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية

المشروع الصغير المنزلي : مشروع فردي بالمنزل يعمل به ٥ عمال يستخدمون معدات يديه ومستلزمات

انتاج محلية وتسوق منتجاته للأسرة والمعارف

المشروع الصغير الحرفي : ورشة ذات ملكية فردية يعمل به ١٠ عمال يستخدمون معدات بسيطة

ومستلزمات انتاج محلية وتسوق منتجاته بالمنطقة المحيطة بها

المشروع الصغير : مصنع ملكية او شركة يعمل به من ١٠ الى ٥٠ عامل يستخدمون الات نصف الية

مزايا المشروع الصغير :

١. اعداد العمالة الماهرة
٢. انشاء نظام التعاقد من الباطن
٣. قدرتها على خفض تكاليف الانتاج
٤. مع نموها تزداد درجة تخصصها
٥. تقوم بتخزين المواد الخام قم تحقق وفرات
٦. تحصل المشروعات الكبيرة على جزء من القيمة المضافة

دور المشروعات الصغيرة في التنمية

١. تساهم في مواجهة وحل مشكلة البطالة
٢. زيادة الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة
٣. تؤدي الى الاستقرار الجماعي
٤. تساهم في ظاهرة التحضر
٥. تعطي فرصة لاصحابها للتطلع لنمو الدافع الشخصي
٦. حل كثير من المشاكل شديدة الارتباط بالمواطن
٧. اعداد العمالة الفنية المدربة
٨. الاستجابة والتكيف لمتطلبات المستهلكين
٩. خلق روح التكامل مع الصناعات الكبيرة من خلال التكامل الجزئي
١٠. خلق اسواق كبيرة لمنتجات محلية
١١. انخفاض التكلفة الاستثمارية
١٢. تجميع المدخرات المحلية وتحويلها لاستثمار
١٣. ايجاد مصدر للتطور التكنولوجي والتقني
١٤. خلق نواة لتكوين المشروعات الكبيرة
١٥. النمشي مع اتجاهات النمو الاقتصادي في المستقبل

- **تسيطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة** على نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي الصناعي في اغلب بلدان العالم

- زيادة دخول الأفراد التي تعمل فيه، وتحويلهم من **فئات محتاجة الى فئات منتجة**

- تقوم بالتوطن في **نفس الموقع** الذي توجد به خدمات

- **تسمح** بتكوين قاعدة عريضة من العمال المهرة المدربين

- **النمشي مع اتجاهات النمو الاقتصادي** في المستقبل خاصة بعد التوجه عالميا نحو التخصص

سلبات المشروعات الصغيرة والمتوسطة :

تتمثل في تلوث البيئة. (نتيجة انتشار الصناعات المعدنية والنجارة والمدايع والصناعات الجلدية) ، وينتج عنها خسارة مادية ضخمة

عوامل زيادة فرص العمل الحر

- ١- استمرار معدلات التغيير في العالم، خلق فرصاً جديدة أمام رواد الأعمال.
- ٢- النمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد.
- ٣- ادت العولمة الى زيادة فرص التجارة الدولية.
- ٤- سهلت التجارة الالكترونية عملية انشاء مشروعات،

المجالات المتاحة أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- الصناعة - التجارة - الزراعة - الخدمات - مشروعات لا تهدف إلى الربح (كالجمعية خيرية)
- حتى يتم توفير البيئة الصالحة والمتطلبات لعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة **لابد** من توافر الجهات لتقديم المساعدات اللازمة

المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- التمويل - الإجراءات الحكومية (القواعد والقوانين) - 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 إلى الدراسة والحل العاجل.

معوقات البيئة الخارجية (المستوى الكلي).

- **عدم وجود** قانون موحد للمشروعات الصغيرة يحدد تعريفاً لها و تعدد الجهات المشرفة على الاستثمار وتضارب اختصاصها
- **عدم ارتباط** المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها جعلها تعمل بشكل فردي
- **نقص خدمات** النقل والخدمات العامة والبنية الأساسية
- **عدم وجود** توازن في التوزيع الإقليمي للمشروعات الصغيرة
- **اقتصار دعم المصارف** على الدعم المالي دون الدعم الفني الذي يدعم أعمال المنشآت الصغيرة ككل
- **عدم ملائمة** أساليب الاقتراض لظروف المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- **عدم توافر الوعي المصرفي** لدى أصحاب هذه المشروعات مما يجعلهم يفضلون الاقتراض من **سوق الائتمان غير الرسمي**

- على الرغم من أن المعلومات تعتبر مدخلاً حيوياً للإدارة، إلا أن هناك **معاناة من قصور**

البيانات والمعلومات المنشورة عن المشروعات الصغيرة

- **ضعف تواجد** الشركات المساعدة المتخصصة في مجالات دعم هذه المشروعات

معوقات البيئة الداخلية (المستوى الجزئي).

- **عدم إلمام** نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية
- **ضعف القدرات** الإدارية والتنظيمية والتسويقية لدى أصحاب هذه المشروعات
- **انخفاض إنتاجية** المشروعات الصغيرة، وافتقار العديد منها لمفهوم تخطيط الإنتاج و**عدم** اختيار مستوى التكنولوجيا المناسب

- غياب الوعي المحاسبي لدى أصحاب المشروعات الصغيرة

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 الإنات
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 التحبير وإقناع الآخرين	عدم القدرة على مسايرة التطورات	ارتفاع تكلفة التأمين

أسباب فشل المشروعات الصغيرة

أسباب خارجية : ارتفاع معدلات الفائدة، التضخم والبطالة، الضرائب، المنافسة، القواعد الحكومية.

أسباب داخلية : 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 - تحسين المناخ الاقتصادي

العام، تخفيض معدلات الفائدة.

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.

م ٥ + ٦ : المستثمر الحر وثقافة العمل الحر

- يعد التغيير في بيئة الأعمال أحد **الثوابت الرئيسية** في العصر الحالي.

- شهد العالم عددا من التغيرات الاستراتيجية ذات الخصائص الخاصة والصناعات الرئيسية، والقوى الدافعة.

- يمكن التمييز بين ثلاث عصور متميزة :

- **عصر الموارد الأولية :** يتميز بالقدرة على التشكيل البسيط للخامات ميل المدير **للنمط الاستبدادي**

- **عصر الصناعي** : تطور فيه الإنتاج وخاصة مع ظهور **الميل الشديد لإطاعة سلسلة صارمة من الأوامر**.
○ ويلاحظ بالمرحلتين عدم نمو التفكير الإبداعي كظاهرة
- **عصر التكنولوجيا أو المعرفة** : يطلق عليه عصر انفجار المعلومات اتسم النمط الإداري **بالميل الى المخاطرة**

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

- **منظمات الأعمال الصغيرة** ، نجحت في تحقيق مساهمات إبداعية بأكثر مما حققته **المنظمات الكبيرة**

لأنها أكثر مرونة ، أكثر جاذبية للمبدعين ، أكثر جاذبية للمستثمرين

ضرورة التحالف الاستراتيجي : يتسم النظام الاقتصادي المعاصر بالتغير التكنولوجي **السريع**، وإقبال المنتج على

تحقيق رضا المستهلك والعمل على إشباع

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

- المنافسة القاتلة ستكون ذات آثار **سلبية على المنشآت الضخمة** لكنها **لن تمثل خطراً** كبيراً بالنسبة للمشروع

الصغير

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

- أدت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات الى وجود قوى دافعة للخروج بالمنظمات من الشكل التقليدي الى

الشكل العلمي

- المستثمر الحر يعمل من خلال مكتبه الخاص الصغير في ظل تحالفات استراتيجية مع غيره من المستثمرين (اي

انه **لا اهمية** لوجود المكاتب، والمديرين والموظفين، والتدرج الهرمي)

مفهوم المستثمر الصغير:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه عالمياً لتحديد من هو المستثمر الصغير

ومع ذلك فهناك العديد من المعايير التي يتم بناء عليها تحديد ما هي المستثمر الصغير

- عدد العاملين.

- حجم المنظمة.

- نوعية العملاء.
- الأصول والمتطلبات الرأسمالية.

م ٨: المستثمر الحر، خصائصه وعوامل نجاحه

● خصائص المستثمر الحر:

- أ- **خصائص المبادر:** (يتسم المستثمرون الناجحون بالمبادرة، يتوقعون المشكلات قبل حدوثها، يتخذون بشأنها الإجراءات الوقائية).
 - ب- **التوجه بالإنتاج:** (يحرص المستثمر الناجح على التأكد من أن عمله على أعلى مستوى من الجودة، يحرصون على استخدام المعلومات المستقاه باستمرار من أجل تحسين جودة عملهم دائماً، ينتهزون الفرصة حينما وأينما وجدت)
 - ج- **الالتزام نحو الآخرين:** (يهتم المستثمر الناجح بحاجات ورغبات العملاء، يبذل قصارى جهده في بناء علاقة وطيدة مع عملائه)
- تشير الدراسات إلى أن **نقص أو غياب** المهارات الإدارية يؤدي حتماً على فشل المستثمر الصغير.
 - القدرة والمهارات الإدارية للمستثمر الصغير:
- ١- إدارة التدفق النقدي: **(في مرحلة البداية:** يسعى المستثمر إلى بناء سمعة جيدة للمنشأة، **وفي مرحلة النمو:** تركيز المستثمر على إيجاد التوازن المناسب بين المتحصلات ونمو الأعمال، **المراحل الصعبة:** الإدارة الكفء لحساب المصروفات والإيرادات تتيح للمنظمة أن تعمل برأس مال تشغيلي ذاتي).
 - ٢- مراقبة المخزون: (يجب أن يكون نظرك دائماً على المخزون **وتقليل** المخزون إلى **أدنى مستوى** ممكن حتى لا **تزيد** التكلفة).
 - ٣- شبكة الاعمال: **(الاتصالات الرسمية:** تنشأ مع البنوك والأجهزة والوحدات المحلية والخبراء والقانونيين والماليين، **الاتصالات غير الرسمية:** تنشأ مع زملاء الراسلة وأعضاء الاسرة والأصدقاء).
 - ٤- التخطيط الاستراتيجي.
 - ٥- شريحة السوق.
 - ٦- المهارات المحاسبية.
 - ٧- المهارات التسويقية: (القدرة على وضع المنتج في موقعه التنافسي بالسوق، التسعير الكفء لوحدة المنتج، صياغة الاستراتيجية الترويجية، بحوث السوق).
 - ٨- تفويض السلطة: (يتوقف جزء كبير من نجاح المستثمر على قدرته من **التخلص** من الأعمال الروتينية واليومية **والتركيز** على النمط الاستراتيجي للقرار).
- هناك أربع جوانب رئيسية في نموذج الاستثمار الناجح في الصناعات الصغيرة وهي:
- ١- قبول المنتج (سلعة/خدمة) في السوق.
 - ٢- جاذبية الصناعية.
 - ٣- خصائص المستثمر الحر.
 - ٤- امكانيات الاستثمار الجديد.

م ٩: الميل نحو فكر المستثمر الحر

- **المستثمر الحر:** هو الفرد الذي يرى الفرص التي لا يراها الآخرون ويوجه موارده لاستغلال هذه الفرص.
- **المستثمر المبدع:** هو الذي يخلق أفضل الصور، فهو يفهم أغراضها.
- **المستثمر المدير:** يقوم المستثمر بصياغة استراتيجية المنظمة واختيار هيكلها المناسب.
- اعداد أو تأهيل المستثمر الصغير:
- ١- **مدخل السمات:** أن المستثمر الصغير توجد لديه سمات شخصية معينة تقوده لاختيار مستقبله الاستثماري.
- ٢- **المدخل البيئي:** أن النزعة الاستثمارية للمستثمر الصغير ترجع لـ: **دور الثقافة و نظرية الجذب والدفع و منهج الهاشمية الاجتماعية الاجتماعي و التعليم و الخبرة و الخلفية الاسرية.**
- **دور الثقافة:** إن أسباب وجود خصائص الاستثمار لدى البعض، دون البعض الآخر يرجع إلى أن المستثمر ابن بيئته الثقافية.
- ٣- **المدخل السلوكي:** يتم النظر لعملية الاستثمار باعتبارها **مدخلاً إدارياً** وليس مجرد سمات يتمتع بها شخص معين.

- وبناءً على هذا المدخل السلوك نعرف المستثمر الصغير بأنه الشخص الذي يوجه بكفاءة الموارد ويضع الاستراتيجية الملائمة ونظم الرقابة والمكافأة بما يمكن استخدام الفرص المتاحة.

- ٤- **المدخل المعاصر:** (نجاح المستثمر يعني محورين رئيسيين هما: **الاحساس بالفرصة و اغتنام الفرصة**).
- **سمات المستثمر الصغير:**

- ١- **الحاجة للإنجاز:** الدوافع الشخصية لاختيار الاستثمار الحر كمهنة.
- يتميز بثلاث خصائص رئيسية يشترك فيها كل المستثمرين: (الرغبة في حل المشكلات، القدرة على تحمل مخاطرة معقوله، الحاجة لإرجاع الأثر كمقياس لما حققه من نجاح).
- ٢- **الحاجة للاستغلال.**
- ٣- **الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة.**
- ٤- **الميل للضبط الداخلي:** يميز بين المستثمر والمدير التنفيذي للشركة، وبين المستثمر الناجح والأقل نجاحاً.
- ٥- **القدرة على تحمل الغموض.**
- ٦- **الإبداع:** يعتبر جوهر جودة عملية الاستثمار.
- ٧- **المبادرة:** أن المستثمر يسيطر على الاحداث، ويعتمد على حدسه وبديهيته في حل المشكلات.

م ١٠: التخطيط الاستراتيجي للمشروع الصغير

- يتسم مناخ الأعمال في العقد الحالي بظاهرتين رئيسيتين هما: **عدم التأكد و الظواهر المتتابعة.**
- **المقصود بالتخطيط:** العملية التي تستطيع من خلالها المنشأة توجيه امكاناتها الداخلية والخارجية لتنفيذ رسالتها المحددة بنجاح.

- يتسم تخطيط المشروع الصغير بـ: (غير رسمي، غير هيكلي، غير شامل، يتم برد الفعل).
- مشكلة نقص التخطيط في المشروعات الصغيرة: (بداية النشاط، تخصيص الوقت، وضع الأهداف).
- الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في المشروع الصغير:

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

● أنواع الميزات التنافسية:

- ١- المنافسة على التكلفة (السعر): (أسهل أنواع المنافسة، على المشروع الصغير أن لا يبني عليها ميزته التنافسية، يسعى المشروع الذي يستهدف المنافسة السعرية إلى **تقليل الفاقد و زيادة الانتاجية**).
- ٢- المنافسة على الجودة: (يجب على المشروع الصغير أن **يبادر** إلى تحسين جودة منتجه، ويطورها بشكل مستمر، **لا يجب** النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج بل **يجب** النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه).
- ٣- المنافسة على تشكيلة المنتج: (يجب على المشروع الصغير أن يكون قادر على **التنوع في تشكيلة المنتجات و التشكل السريع**).

- ٤- المنافسة على سرعة تقديم الخدمة: (تتطلب أن يكون المشروع الصغير ذو قدرة عالية على التكيف والتطوير وعلى صلة وثيقة ومستمرة بالعملاء ، المشروع الصغير أحوج من غيره في أن تكون له استراتيجية التي تحكم أدائه ، أحد المميزات الهامة وخاصة في **المشروعات الخدمية**، عن طريق **الميزة التنافسية** وتدعيمها، يكون المشروع الصغير أكثر قدرة على الاستمرار في السوق والمنافسة والتطور).
- * مع نمو المشروع **تتعاظم الحاجة للتخطيط**، ووقت **أقل** في أداء الأنشطة الروائية.
- * أربع بنود هامة يجب أخذها في الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط:
- ١- التخطيط والرقابة: (**خريطة جانت** : عبارة عن تصور بياني يمكن به تخطيط وجدولة انجاز بعض العمليات المتتابعة سواء كان ذلك على مركز انتاجي واحد أو عدة مراكز انتاجية مختلفة).
- ٢- المساءلة.

- ٣- التخطيط للنمو: (هو ليس عملية روتينية **لأنه يتضمن التغيير**).
- ٤- من الأولويات الدائمة: (من الأولويات الدائمة **خفض التكاليف وزيادة الانتاج**).

م ١١ : المستثمر الشاب قائد فعال

*يعتبر المستثمرين قاده لأنهم:

- ١- يبحثوا عن الفرص والمشروعات المحتملة.
- ٢- يضعون الأهداف لأنفسهم والآخرين.
- ٣- يجمعوا الموارد المالية والإنسانية المطلوبة لتحقيق أهداف هذه المشروعات.
- * **يجب** تنمية وتحسين الصفات القيادية من شخص قائد لآخر.

* السلوك القيادي له نمطان (السلوك الموجه بالعمل - التخطيط وصياغة الأهداف وتحقيق الإنجاز - ، السلوك الموجه بالبشر - الدافعية والعلاقات الانسانية).

١ - السلوك الموجه بالعمل:

- يحدد بوضوح الدور الخاص به وادوار الخاصة بمساعديه.
- يضع أهدافا صعبة ولكن قابلة للإنجاز.
- يضع اجراءات قياس التقدم نحو الهدف.
- يطبق بكفاءة الدور القيادي.
- يهتم بزيادة الإنتاجية المحققة.

٢ - السلوك الموجه بالبشر:

- صيانة التجانس في المنظمة.
 - يظهر اهتماما بالعاملين.
 - يظهر تفهما واحتراما لحاجات العاملين.
 - ينشئ اتصال جيدا في الاتجاهين.
 - يطبق مبدأ التعزيز.
 - يفوض السلطة ويشجع المبادرة.
 - يخلق مناخ فريق العمل والتعاون في المنظمة.
- *الخصائص العامة الشائعة بين القادة الموجهين بالبشر:

- ١- يفهمون حاجتهم.
 - ٢- لديهم حساسية لحاجات الآخرين.
 - ٣- يقدرون ويقبلون القيم التي تختلف عن قيمهم.
 - ٤- يفوضون سلطاتهم لمساعديه.
 - ٥- يمارسون مهارات اتصالات جيدة.
- * قاعدة ذهبية : لتكون قائداً فعالاً 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.
- * قاعدة ذهبية أخرى : نجاحك كقائد مرتبط بقدرتك على تفهم احتياجات مرؤوسيك وأبداء الاهتمام المباشر والواضح بهذه الاحتياجات .

م ١٢ : المستثمر الشاب متحمل المخاطر

- المستثمر الشاب لا يدخل في المقامرة
- يتجنب المستثمر الشاب المواقف التي تتسم بانخفاض المخاطر لأنها لا تتضمن القدر الكافي من التحدي المثير
- (من الممكن يبدل كلمة يتجنب بـ يقبل وكلمة لا يدخل بـ يدخل)

سمات المستثمر لحر المرتبطة بالمخاطرة : (الابداع ، الابتكار ، الثقة الذاتية ، الواقعية)

- **لا يجب** أن تفرض أفكارك على الآخرين حيث أنك ترفض أن يفرض الآخرون أفكارهم عليك

من انماط الاشخاص المخاطرين:

- مدى استعدادهم لتأثر بالآخرين

- خبراتهم السابقة

- موقفهم الحالي

- توقعاتهم المستقبلية

تفويض السلطة

- ان اهم الادوار هو دور القائد الذي يحرك كل الأنشطة وكل جهود الآخرين من أجل إنجاز الأهداف.

م ١٣ + ١٤ مهارات اتخاذ القرارات في الاستثمار الحر

- بالرغم من أن المشكلات قد تتشابه فإن **المواقف والعوامل الخارجية**، المؤثرة فيها **تختلف**.

- تزداد القدرة على الإنجاز **بزيادة الخبرات**

- في حالة المستثمر الشاب تكون المشكلة أنه **يتحتم** عليه اتخاذ قرارات في مسائل تمر عليه لأول مرة

مراحل عملية اتخاذ القرار

أولاً : تحديد المشكلة

- المشكلة عبارة عن موقف يستلزم اتخاذ قرار.

- الموقف يواجه المدير أو المسئول الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة مجموعة الأفراد العاملين معه.

- من صفات المشكلة **الغموض أو التعارض** بين عدة أمور.

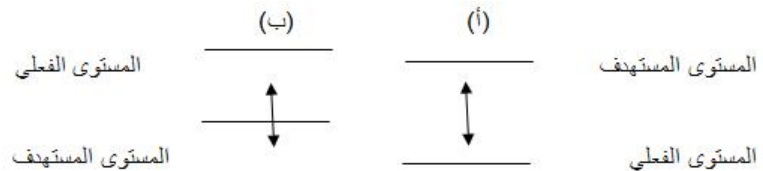
المشكلة عند الصينيين هو: الفرصة !

- 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.



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

الوضع ب : لماذا يعبر الشكل ب عن وجود مشكلة؟

- هناك خطأ في تقدير المستهدف، مما يجعله **ادنى** مما هو ممكن .

- أن الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة قد اصبحت الان احسن مما كانت عليه وقت وضع الخطة.

أنواع المواقف التي تمثلها المشكلة

١- قصور أو نقص في الأداء.

٢- وجود فرص لتحسين الأداء.

أنواع المشاكل الادارية التي يواجهها المدير

١- **مشاكل غير محددة او ذات هياكل غير واضحة :** وتتميز بالغموض وعدم الوضوح وتحدث بشكل غير متوقع، وتحتاج الى حلول مبتكرة.

٢- **مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة :** وتتميز تلك المشاكل بانها مألوفة، واضحة، محددة، متكررة، ويمكن توقع حدوثها.

٣- **مشاكل تمثل أزمات :** وهي امر غير متوقع (مفاجئ)، ويمكن ان تتطور الى كارثة اذا لم تحل بسرعة وبصورة مناسبة

- تتسم الطريقة العلمية بالمنطقية والحساسية لحل معظم مشكلات الأعمال، إلا أنها مع ذلك لا **تضمن** تنفيذ الحل، الذي يحتاج الى السلطة

الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديد لها :

- **الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار :** كلما كان الوقت أطول كلما أتيح لصاحب القرار الفرصة لدراسة المشكلة

- أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات

- التأجيل قد يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ، كما أن التسرع في إصدار القرار قد يأتي على حساب الدقة في القرار نفسه.

أساليب تحديد المشكلة:

١- **أسلوب كبنر- تريجو**

٢- **أسلوب تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة :** حيث يتم تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة، ثم يتم دراسة كل جزء على حدى، وتحديد هل هو سبب المشكلة ام لا .

- حين تغيب الحقائق أو تكون غير كافية فإن القرارات تتخذ في ظل **درجة عالية من عدم التأكد** حيث لا تكون المخاطرة معروفة بدقة

- تشير "الطريقة العلمية" في حل المشكلات إلى وجود إجراءات **محددة يلزم** اتباعها لحل المشكلة واتخاذ القرار

ثانيا : جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

- يتوقف نجاحه في اتخاذ القرارات على دقته في هذه الدراسة.

- من المفيد عقد جلسات "عصف ذهني" لمناقشة الحلول

ثالثا : تحديد البدائل أو الحلول الممكنة

- أي مشكلة لها أكثر من حل ، وكلما أمكن عرض عرض كافة البدائل الممكنة، كلما **زادت** القدرة على اتخاذ القرار السليم.

- من **الصعب** على المدير أو صانع القرار أن يكون عالما بكل الحلول

- الإداري **الناجح** يعتمد على **معلومات الآخرين** وخبراتهم لمعرفة معظم البدائل الممكنة وذلك عن طريق المناقشات

وعقد الاجتماعات.

١- العصف الذهني :

- يعد (أليكس أزبورن) الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي.

٢- طريقة الدمج (طريقة العلاقات القسرية) :

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

٣- scamper

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

٤- العكس- النقيض :

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

٥- الخرائط الذهنية :

- أداة تساعد على التفكير والتعلم والتذكر وإيجاد البدائل.

تستخدم الخرائط الذهنية لـ:

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

تستخدم الخرائط الذهنية في:

- في كتابة المحاضرات
- في العصف الذهني
- في التعلم
- في الاجتماعات.
- في التقارير
- في التخطيط
- في إلقاء المحاضرات
- التفكير الإبداعي.

رابعاً : تقييم البدائل المتاحة

- إحدى طرق تنظيم الحلول الممكنة هي رسم خريطة لحل المشكلة

- لابد من تضيق البدائل في أقل عدد ممكن.

- العقل البشري لا يستطيع أن يستوعب أكثر من ٦ إلى ٧ بدائل.

- مهما كان مقدار المعلومات والتحليلات العلمية المستخدمة في عملية صنع القرار، فإن اختيار البديل المناسب يعتمد على **الحكم الشخصي للمدير** وقدرته.

- مرحلة تقييم البدائل المتاحة تعتبر **أصعب** مرحلة بالنسبة لبعض المديرين

- القرار في بعض الأحيان قد يكون رفضاً لكل البدائل المطروحة للاختيار.

- من الأخطاء الشائعة في مرحلة تقييم البدائل **التسرع** في اختيار حل معين قبل الانتهاء من حصر وتقييم البدائل و إهمال النتائج الجانبية (النتائج غير المباشرة) التي تترتب على البديل الذي تم اختياره.

خامساً : اختيار البديل الأنسب (اتخاذ القرار)

- يتميز البديل الأمثل أنه يأخذ في الاعتبار المحددات والظروف الواقية والفعلية للمشكلة

- البديل الأمثل يأخذ 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** التردد في وضعه موضع التنفيذ

- هناك قرارات يمكن تغييرها وأخرى لا يمكن

- يجب تنفيذ القرارات القابلة للتنفيذ **بشكل سريع**

- يعد التوقيت المناسب على درجة عالية من الأهمية في صناعة القرار خاصة عند التوسع في الأعمال

تمنياتنا لكم بدوام التوفيق :

نصرون الزهراني ☺

امجاد الغامدي ☺

دعاء العباد ☺