

جامعة دمشق - كلية الاقتصاد

التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

امتحانات الدورة الفصلية الثانية ٢٠٢٠/٢٠٢١ السنة : الرابعة

سلم تصحيح مقرر استراتيجيات تنمية المشروعات الصغيرة الدرجة : ١٠٠

أجب بوضوح وبإيجاز مع الأمثلة على أربعة فقط مما يلي ( ٤ X ٢٥ = ١٠٠ درجة ) :

السؤال الأول: ناقش فلسفة المنظمة.

فلسفة المنظمة تحدد القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي يمكن الاسترشاد فيها في إدارة المنظمة ، فوضع هذه القيم والمعتقدات يمثل أحد المقومات الرئيسية لنجاح المنظمات واستمرار تميزها ، وهذه الفلسفة تغطي الجوانب التالية: المعتقدات في التميز، المعتقدات في أهمية الفرد، قيم الجودة، المعتقدات في أهمية الابتكار والإبداع، قيم أهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح، المعتقدات في أهمية وضع كل التفاصيل اللازمة للتنفيذ.

فمثلاً فلسفة شركة IBM : تقوم فلسفة هذه المنظمة على :

- احترام الفرد وتكريس كافة الجهود والسياسات لتحقيق هذه الفلسفة.
- تقديم خدمات متميزة للمستهلك تتنافس الشركات في دول العالم.
- أداء كافة الأعمال والأنشطة بشكل متميز وعلى أفضل شكل ممكن.

أما من ناحية نشأة فلسفة المنظمة يرجع العديد من الدراسات نشأة الفلسفة من مصدرين أساسيين مع بقاء تأثير المصادر الأخرى سواء أكانت من داخل أو خارج المنظمة ثابت ، وهما:  
- المصدر الأول : هو الآراء والأفكار التي تحملها الهيئة المؤسسة للمنظمة.

- المصدر الثاني : هو توجهات إدارة القمة من المستوى الثاني وهو مستوى الأعمال (والذي قد يكون مع المستوى الثالث وهو مستوى الوظائف ) ، كون مستوى الأعمال هو الذي يتحمل أمر تنفيذ خطط المنظمة ورسالتها ويخرجها من واقعها النظري إلى الواقع العملي التطبيقي.

ومراحل نشوء الفلسفة الإدارية للمنظمة هي:

- ١- صياغة المفاهيم والآراء.
- ٢- تجميع وتصنيف الآراء والمفاهيم لمبدأ معين.
- ٣- مزج المبادئ لبناء النظرية.
- ٤- مزج النظريات في هيكل فكري لانسجامات المنظمة.
- ٥- الفلسفة الإدارية

السؤال الثاني: ماهي الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، موضحاً ما هو المطلوب لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية.

\* جهة تتولى مسؤولية التخطيط المركزي لهذه الصناعات ، فقد تكون هيئة مستقلة، أو قد تكون قسماً متخصصاً بوزارة الصناعة مثلاً يقوم بتحديد أوجه المساعدة التي تحتاج إليها هذه المشروعات في العديد من المجالات كالتمويل ، والتسويق ، وذلك بعد دراسة لاحتياجاتها ، ثم يعهد للجهات المختصة بكل نوع من هذه المساعدات لتتولى مسؤولية تقديمها لهذا القطاع دون ازدواج.

\* جهة تساعد في عملية إيجاد وتطوير رواد الأعمال .

\* جهة تتولى تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة إدارياً وفنياً من حيث توفير الاستشارات والتدريب بالإضافة إلى تقديم المساعدات الفنية والتكنولوجية .

\* جهة مسؤولة عن توفير المعلومات اللازمة للمشروعات الصغيرة.

\* جهة تمويلية تتخصص في التعامل مع هذا الحجم من المشروعات في حالتي النجاح والتعثر.

\* جهة تتولى مسؤولية ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات الصغيرة لضمان وتأمين ائتمان المشروعات الصغيرة.

\* جهة متخصصة لتقديم مساعدات تسويقية على المستويين المحلي والدولي، ويمكن الاستفادة من جهود اتحاد الصناعات والغرف الصناعية في هذه النوعية من المساعدات.

\* جهة مسؤولة عن تقديم مساعدات للعاملين وأصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات وخلافه ، ويمكن أن تقوم وزارة الشؤون الاجتماعية بذلك.

المطلوب لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية :

أولاً . الجانب التنظيمي والإداري: من الضروري أن يكون هناك مرجعية واحدة لإدارة هذه المشروعات وارتباطها التنظيمي ، ليصار إلى رعايتها بشكل سليم ومركزي ، وتصويب مسارها الإداري والإنتاجي بجهود أشخاص مختصين في الإدارة ولديهم الخبرة والمعرفة الكافية ، لما لذلك من أهمية بالغة في إنجاح هذه الجهة التي يطلب إليها :

١ . إقامة المناطق الصناعية للتخفيف من الكلف لهذه المشروعات ، وتحسين المرافق العامة وإيجاد نظام للمعلومات ملائماً لهذه المشروعات.

٢ . التركيز على رفع سوية الأفراد واستثمار الموارد البشرية العاملة في هذه المشروعات من خلال تطبيق نظام تدريب للعاملين على إنتاج الجودة الملائمة وتخفيض التكاليف والالتزام بمعايير تلائم المستهلك والسوق ، ومن ثم متابعة هذا التأهيل ليكون سياسة دائمة.

٣ . ضرورة أن تأخذ هذه الجهة على عاتقها وضع تنظيم معين يساعد هذه المشاريع على تسويق منتجاتها والمساعدة في تجاوز مخاطر المنافسة الشديدة التي قد تعاني منها هذه المشروعات عندما تكون منفردة ، وهنا يمكن اقتراح الكثير من الأساليب لإدارة التسويق لهذه المشروعات ، كالحاضنات أو المراجع الاستشارية لحل المشكلات الإدارية والتسويقية والتمويلية وغيرها .

ثانياً . الجانب القانوني :

قد لا يكون جديداً أن نقترح وضع نظام ضريبي يتلاءم مع أهمية هذه المشروعات للاقتصاد الوطني ، ليكون هذا النظام أداة تشجيع وحافز للنشاط عن طريق الإعفاءات من الكثير من الضرائب المفروضة .

ثالثاً . الجانب المالي :

إن الدولة معنية بشكل أو بآخر بمد يد العون لهذه المشروعات ، من خلال تزويدها بالأموال اللازمة بفوائد (إن كان لها ضرورة) مخفضة وأقساط مريحة وإنشاء جهة معينة كمصرف خاص لضمان استرداد هذه القروض ، خاصة وأن مشكلة الضمانات هي الأعداء في الجانب المالي لهذه المشروعات .

إن هذا الواقع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية ، والذي استوجب قدراً أكبر من الاهتمام بالرعاية في سبيل دعم الاقتصاد الوطني والتنمية المجتمعية شكل دفعاً لدى القيادة السياسية لإحداث تنظيم مستقل إدارياً ومالياً لإنجاز هذه المهام الحيوية لجانب دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحت مسمى هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة حالياً .

السؤال الثالث: تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في معظم الدول في طور التحول وسيكون بأقصى فاعلية حين تتكامل الأنشطة وتوجه نحو ثلاث مستويات رئيسية، ناقشها، موضحاً دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية.

❖ المستوى الاستراتيجي :

المهام : تنمية بيئة مستدامة ، الالتزام بتعزيز إنشاء و نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، التوسع في الإجراءات و الأدوات القانونية التي تدعم المشروعات الصغيرة و المتوسطة لتسهيل حصولها على الموارد التكنولوجية و المالية و استثمار و مشاركة القطاع الخاص في قطاع المشروعات الصغيرة و المتوسطة .  
الجهات المسؤولة : الهيئات التشريعية و الهيئات الإدارية الحكومية المفوضة بمهام تخطيط و تنفيذ برامج تعزيز و تشجيع المشروعات الصغيرة و المتوسطة .

❖ مستوى المؤسسات :

المهام : تأسيس و تقوية البنية التحتية لتعزيز المشروعات الصغيرة و المتوسطة من خلال توفير خدمات فاعلة مثل كيفية إنشاء المشروع ، معلومات حول البدء بالعمل ، كيفية وضع خطط العمل ، كيفية الحصول على

شركاء و معلومات تسويقية ، الحصول على موارد مالية و ضمانات الائتمان ، تطوير فكر التوجه السوقي ، دعم الابتكار و تسهيل التعاون بين المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، نصائح حول وضع نظم إدارة الجودة

الجهات المسؤولة : مؤسسات القطاعين الخاص و الحكومي ، غرف التجارة، المنظمات غير الحكومية ، المؤسسات التدريبية ، مجالس التنمية الوطنية، المصارف.

#### ❖ مستوى الشركات:

الوظيفة : تقوية المهارات الريادية و الإدارية ، تقديم خدمات الاستشارات المباشرة ، تأسيس العقارات الصناعية و مراكز الأعمال ، تنمية الوعي بالجودة و ترويج التوجه الدولي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة ، تقديم الإمكانية في الفحص و الحصول على الشهادات ، تنمية الوعي حول حماية المستهلك.

الجهات المسؤولة : المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، رواد الأعمال ، الجامعات ، مؤسسات الفحص، الجهات المانحة للشهادات ، مؤسسات حماية المستهلك ، شركات الاستشارات ، اتحادات الأعمال و النقابات.

#### دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية:

- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة وذلك من خلال :
- ✓ قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على خفض تكاليف الانتاج نتيجة تميزها بانخفاض تكلفة العمل واستخدام آلات ومعدات بسيطة ذات تكلفة منخفضة ، ويضاف على ذلك سرعة ومرونة اتخاذ القرارات ومن ثم سهولة تعديل برامج الانتاج.
  - ✓ التخفيف من مخاطر التقلبات الاقتصادية بتنوع مصادر الدخل.
  - ✓ المساهم في توطین الأنشطة الاقتصادية في المناطق المنعزلة لترقية و تثمين الثروة المحلية.
  - ✓ إعداد العمالة الماهرة : فغالباً ما يعمل في هذه المشروعات عمالة غير ماهرة تترك المصانع الصغيرة بعد اكتسابها المهارة والخبرة للعمل في المصانع الكبيرة والتي تجذبها بالأجور المرتفعة .
  - ✓ استحداث روح المبادرة الفردية فالتخلي عن المشروعات القديمة والبدء بأنشطة لم تكن موجودة من قبل.
  - ✓ استغلال الطاقات الإنتاجية والبشرية والإمكانات المحلية في بناء استثمارات تجر بالنفع على المجتمع.
  - ✓ خلق فرص عمل جديدة لخريجي المعاهد والجامعات وإدماج الفئات التي تم تسريحها من العمل.
  - ✓ تحقق المشروعات الصغيرة قدرة أكبر للمشروعات الكبيرة على التوسع أو الانكماش ، نتيجة تميزها بإمكانية تعديل برامجها الانتاجية في أوقات الكساد او الرواج .
  - ✓ تجسيد الأفكار الجديدة التي تتطلب إمكانات مالية وفنية معتبرة.

## السؤال الرابع: ناقش استراتيجيات بورتر، موضحة العلاقة بين حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة

١ . استراتيجية تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة: تحاول المنظمة التي تسعى إلى تطبيق الريادة في تخفيض التكلفة كاستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة، فالتركيز في هذه الاستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساساً ، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة أو استخدام طرق في الإنتاج والبيع تخفض من التكلفة أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة ، وبصفة عامة فاختيار أي تحرك يتوقف على طبيعة الإمكانيات الداخلية المتاحة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة.

٢ . استراتيجية التميز عن المنافسين: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر ، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم ، فالجودة العالية ، وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمها أو سهولة استخدامها والحصول عليها وتتنوع طرق البيع واختلاف تسهيلات الدفع ، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوافر لدى المنافسين ، ويتطلب النجاح في تطبيق هذه الاستراتيجية تجنب جزء من الأرباح المحققة لإعادة استثمارها في مجال البحوث والتطوير للحفاظ على سبق تقديم الجديد والبقاء دائماً في مقدمة الشركات المنافسة ، ولذلك فإن المنظمات الكبيرة تحرص على تجديد منتجاتها وإضافة الجديد منها على فترات قصيرة حتى تجعل من الصعب على المنافسين تقليد منتجاتها أو تقليد نواحي تميزها.

٣ . استراتيجية التركيز: تعنى استراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة ، فقد ترى المنظمة أن هناك قطاعاً من السوق لم يتم خدمته بالطريقة الصحيحة أو لم يتم خدمته بطريقة كافية ، وأن لديها من الإمكانيات . أي نقاط القوة . ما يساعدها على خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المنظمات المنافسة ، فتركز بعض المنظمات على المستهلكين الذين لا يتوافر لديهم قدر كبير من السيولة أو الذين يطلبون مواصفات خاصة في السلعة أو الذين يحددون أسلوباً معيناً لصيانتها ، فتركز بعض شركات الطيران على خدمة المسافر في خطوط معينة لا تفضلها شركات الطيران الكبيرة ، وتناسب هذه الاستراتيجية المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المنظمات العملاقة في كل الأسواق ، فتختار قطاعاً معيناً يصعب على المنظمات العملاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظراً لصغره

وعدم أهميته بالنسبة لها، ويتوقف النجاح في هذه الاستراتيجية من ناحية على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانات المنظمة ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره.

### حاضنات الاعمال والمشروعات الصغيرة :

تعرف حاضنات الأعمال بأنها إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم مخصصة لمساعدة الأعمال في إدارة وتنمية المنشآت الجديدة الإنتاجية أو الخدمية أو المتخصصة في البحث والتطوير، ورعاية ودعم هذه المنظمات ، لمدة محدودة ، بما يوفر لهذه المنشآت فرصا أكبر للنجاح ، وذلك من خلال إطار قانوني مؤسس لهذا الغرض ، هذا وتتمثل أهمية حاضنات الاعمال فيما يلي :

- ✓ زيادة فرصة نجاح المشاريع الجديدة.
- ✓ توفير بيئة ملائمة لنشأة المشاريع الصغيرة وحمايتها في مراحلها الأولى الصعبة.
- ✓ تحويل البحوث والدراسات إلى مشاريع ومنتجات يمكن تسويقها.
- ✓ دعم المهارات والإبداعات لدى أصحاب المشاريع الجديدة.
- ✓ ربط الصناعات الصغيرة مع بعضها (التكامل الصناعي).
- ✓ تقديم مشاريع قوية للمجتمع في المستقبل قادرة على الاستمرار والتطور.
- ✓ توفير البنية التحتية من الصناعات المغذية للمشاريع الكبيرة القائمة بالفعل.
- ✓ تحويل البطالة بالمجتمع إلى قوة اقتصادية قادرة على العطاء وتوفير الوظائف للغير.
- ✓ تحقيق مبدأ التنمية الاجتماعية من خلال التنمية الاقتصادية لأفراد المجتمع.

### السؤال الخامس: ناقش عوامل نجاح تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً : العوامل الشخصية (المرتبطة بمالك / مدير المشروع):

حيث أن الربح هو الحافز المحرك للمشروعات في القطاع الخاص فإن تحقيق هذا الهدف يتطلب ما يلي فترة العمل اليومي، الانضباط في العمل، إجادة العديد من المهارات كاللغة الإنجليزية والحاسب الآلي والخلفية الإدارية، هذه الخصائص مجتمعة تتطلب من المستثمر في المشروع الصغير التحلي بمجموعة من الخصائص الشخصية منها:

- ١ . الاستعداد والجدية من قبل المستثمر للتكيف مع ظروف العمل والتفرغ التام للعمل.
- ٢ . الحرص على فصل الظروف الأسرية عن بيئة العمل.
- ٣ . يعتمد نجاح المشروع الصغيرة على توفر العديد من السمات القيادية في شخصية صاحبها.
- ٤ . الحرص على اكتساب الحد الأدنى من الخبرة قبل تأسيس المشروع.
- ٥ . ضرورة توفر العديد من المهارات الإدارية.

### ثانياً : العوامل المتعلقة بالمشروع

بعض العوامل يجب الإعداد له وتجهيزه قبل إنشاء المشروع والبعض الآخر يمكن تحقيقه أثناء التشغيل:

- ١ . إجراء دراسة أولية عن جدوى المشروع والتي على ضوئها يمكن وضع خطة للمشروع .
- ٢ . تطوير القدرات الإدارية اللازمة لسير العمل في المشروع ، وهذه القدرات تشمل العديد من الجوانب:
  - أ . توجيه وتشغيل المشروع باستخدام وظائف الإدارة .:
  - ب . تعزيز ودعم وظيفة التسويق في المشروع الصغيرة.
  - ج . وظيفة التمويل والمحاسبة ، والتي تساعد في وضع الخطط المالية الملائمة مع التعامل مع الجوانب المالية والمحاسبية.

### ثالثاً : العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

هناك عدد من العوامل اللازم توافرها في البيئة التي تنشأ وتعمل بها المشروعات الصغيرة لكي تساهم بشكل فاعل في تمهيد طريق النجاح لهذه المشروعات ، منها:

- ١ . التخطيط المركزي لأنشطة المشروعات الصغيرة .
- ٢ . المساعدة في عملية دعم وتطوير رواد الأعمال من خلال التنسيق مع الجامعات والمعاهد المتخصصة.
- ٣ . المساهمة في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة إدارياً وفنياً من حيث توفير الاستشارات والتدريب وتقديم المساعدة الفنية والتكنولوجية.
- ٤ . المساعدة في بناء قاعدة بيانات تتلاءم مع احتياجات المشروعات الصغيرة.
- ٥ . التنسيق مع الجهات التمويلية المختلفة لوضع برامج تمويلية متنوعة وداعمة للمشروعات الصغيرة.
- ٦ . تقديم المساعدات التسويقية على المستويين المحلي والدولي حيث يمكن الاستفادة من مجالس الغرف التجارية والصناعية.
- ٧ . تنسيق التكامل مع المشروعات الكبيرة من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالمشروعات الكبيرة من المواصفات اللازمة لاحتياجاتها من مستلزمات الإنتاج التي تقدمها المشروعات الصغيرة.
- ٨ . التنسيق مع الجهات المختصة مثل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لدعم برامج العاملين والمعاشات اللازمة.

الدكتور أيمن حسن ديوب

