

التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

السنة : الرابعة

امتحانات الدورة الفصلية الثانية 2018/2017

الدرجة : 100

سلم تصحيح مقرر استراتيجيات تنمية المشروعات الصغيرة

ناقش بوضوح وبايجاز مع الأمثلة كل ما يلي (4 X 25 = 100) :

السؤال الأول: رسالة ورؤية وفلسفة المشروع.

تعبّر رسالة المنظمة عن الاتجاهات العامة للإدارة العليا في المنظمة وفلسفتها في تحريك موارد المنظمة البشرية والمادية للمنافسة في السوق على النحو الذي يزيد من قوتها التنافسية ويعظم من قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمتعاملين والمساهمين والمجتمع بصفة عامة ، والرسالة لا تتضمن تفصيلات حتى تتيح للمستويات الإدارية التفكير الحر والخلق في الاختيار بين أكثر من استراتيجية لتحقيق التوجهات العامة للرسالة

فرسالة المنظمة تحدد السبب أو المبرر من وجود المنظمة فهي بمثابة إعلان يتضمن أهداف المنظمة وفلسفتها ومجال عملها الذي تتميز فيه عن غيرها من المنظمات سواء من ناحية المنتجات أو ناحية المستهلكين، ورسالة المنظمة تمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها ، وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه من منتجات أو خدمات للسوق الذي تتعامل معه ، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.

(فالرسالة هوية)

فرسالة المنظمة حتى تكون رسالة ناجحة لا بد أن تتصف بالتالي:

- تكون مختصرة بحدود 100 كلمة.
- تحدد بوضوح مجال عمل المنظمة.
- تحدد للمنظمة ماذا تنتج ؟ ولماذا تنتج.
- تحدد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء.
- تحدد بوضوح المبرر الرئيسي لوجود المنظمة.

أما رؤية المنظمة فهي تعبر عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه ، فهي تمثل الغايات والآمال التي تهدف المنظمة لتحقيقها على المدى الاستراتيجي ، والرؤية تمثل جزء من السلوك التنظيمي والإداري في المنظمة ، فالرؤية أساس أي تغيير ومن المهم أن يشارك الأفراد العاملين في وضعها كونها تساعد على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع.

هذا وتختلف الرسالة عن الرؤية ، فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية ، وهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها ، والرؤية هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة ، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكنها تحقيقها في ظل الموارد الحالية، فالمنظمة تحدد في رؤيتها أنها تطمح لأن تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأسواق ، في حين تحدد الرسالة أن المنظمة تسعى إلى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم.

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.

هذا وتحتل فلسفة المنظمة مكانة كبيرة في رسالتها تكمن في أنها ركيزة العمل العلمي والمنطقي لأداء المنظمة ، 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.

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.

السؤال الثاني: استراتيجيات المحيط الأزرق موضحاً كيفية تنميتها والفرق بينها وبين

استراتيجيات المحيط الأحمر.

على المشروعات عند الدخول في منافسة مع مشروعات أخرى ضمن المحيطات الحمراء ، أن تخوض أسواقاً جديدة تماماً لم يتطرق إليها أحد من قبل وهي ما تدعى بالمحيطات الزرقاء، وهكذا يُمكن فتح أسواقاً جديدة تماماً أو تغيير أسواق قديمة وبالتالي يمكن استبعاد المنافسة من خلال توفير شكل جديد من الطلب على المنتجات في هذه الأسواق، أي تحقيق أرباح ذات معدلات فوق المتوسطة حتى يأتي الوقت الذي تدخل فيه مشروعات أخرى إلى هذه الأسواق، وفيما يلي مقارنة بين استراتيجيات المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء:

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
- إيجاد أسواق جديدة ليس فيها تنافس	- التنافس في أسواق قائمة
- اعتبار المنافسة غير مهمة	- التفوق على المنافسين
- توليد أفاق جديدة للطلب	- الاستفادة من الطلب الموجود
- تهيئة المشروع للتمايز والتكاليف المنخفضة	- التمايز أو خفض التكاليف

ومن المقارنة يتضح بأن غزو المحيطات الزرقاء يأتي بالكثير من الفوائد وبالمنفعة على الرغم من نسبة المخاطر العالية التي يحتويها، لكن /التقدم التكنولوجي، والعولمة وزوال حواجز التبادل التجاري/ تؤدي إلى تزايد المنافسة في المحيطات الحمراء باستمرار، وهذا ما قد يُسبب تدميراً شاملاً لبعض المشروعات، هذا وقد تبين أن استثمارات من أجل تطبيق استراتيجيات معينة في المحيطات الزرقاء والحمراء يؤثر على معدل دوران المبيعات والأرباح ، وعلى اعتبار أن المشروعات الصغيرة غير قادرة على الصمود للأبد أمام تنافس الأسعار المتزايد في القطاعات القائمة نظراً لمحدودية مواردها، فإنه تزداد أهمية إيجاد محيطات زرقاء بالنسبة لها كعامل من عوامل النجاح، طبعاً مع ترافق وجودها في المحيطات الحمراء لأن ذلك ضروري، من أجل الإلمام بكيفية التحول من العملاء الحاليين إلى غيرهم من العملاء.

هذا وتتميز استراتيجيات المحيطات الزرقاء بثلاث علامات مميزة هي:

أ - التركيز.

ب - الاختلاف.

ج - الشعار الإعلاني الذي يحمل أكثر من منطوقة: من أجل إيصال أسس استراتيجية المشروع عن طريق عبارات وجمل بسيطة ومقتنة وصادقة، وهكذا ينبغي بداية تحليل الوضع الحالي في السوق المعروف لدى المشروع، ومن ثم تحديد العوامل التي تركز عليها حالياً المنافسة في القطاع أو الصناعة المعنية التي يعمل بها المشروع، والتي يتم الاستثمار فيها، وبناء على ذلك يمكن دراسة البدائل المنافسة المباشرة، والتحول من العملاء الحاليين إلى غيرهم من العملاء، يعني وضع منحني منفعة جديد من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1 - ما هي العناصر التي يعتبر القطاع أو الصناعة المعنية وجودها بديهاً وينبغي التخلص منها لأنها لم تعد تجلب نفعاً؟
 - 2 - هل يتم عرض كميات أكثر من اللازم من المنتجات أو الخدمات لدرجة تجعل من التكاليف مرتفعة ولا تتناسب مع الكم المعروض؟ وبالتالي فما هي العناصر التي يتم تخفيضها لتقلل عن المستوى القياسي؟
 - 3 - هل تفرض الصناعة على العملاء حلولاً وسطية بالنسبة للمنتجات؟ يعني ما هي العناصر التي يجب زيادتها عن المستوى القياسي في هذه الصناعة؟
 - 4 - ما هي العناصر التي لم تُقدّم حتى الآن في هذه الصناعة نهائياً والتي ينبغي توفيرها؟
- ومن خلال التمعّن بهذه التساؤلات يتضح أن السؤالين الأول والثاني يركزان على خفض التكاليف، في حين أن السؤالين الثالث والرابع يهدفان إلى إيضاح كيفية تعظيم فائدة العملاء وإنشاء طلب جديد.

السؤال الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجية، موضحاً كيفية تنفيذ الاستراتيجية في المشروعات.

عادة ما تتم عملية إعداد الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا في المنظمة أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا ، ومع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من المراحل، وهو ما يعني أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل من المكونات الخمسة السابق الإشارة إليها والخاصة بإعداد الاستراتيجية وتوجد أربعة مستويات من الترابط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية هي :

➤ الارتباط الإداري ويمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية ، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية ، فمسؤول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الاستراتيجية للموارد البشرية ، كذلك فإن وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة تتم بعيداً عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية ، وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط ، يفصل قسم الموارد البشرية تماماً عن مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية ، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المنظمة الرئيسية.

➤ الارتباط ذو الاتجاه الواحد في ظل هذا المستوى من الارتباط ، تقوم وحدة إعداد الخطة الاستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية ، ويرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط

يعكس دوراً استراتيجياً لإدارة الموارد البشرية ، حيث يتمثل دور الأخيرة في تصميم النظم والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الاستراتيجية.

✦ الارتباط ذو الاتجاهين و يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الاستراتيجية ويحدث هذا الارتباط خلال ثلاث مراحل متتالية تبدأ أولاً قيام فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بإعلام مسؤولي الموارد البشرية بالبدائل الاستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها، ثم يدرس ويحل مسؤولو الموارد البشرية دلالات الاستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الاستراتيجية ، وأخيراً بعد إقرار الاستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسؤول الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.

✦ الارتباط المتكامل وهو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدلاً من التفاعل المرحلي أو المتتابع ، وفي غالبية الأحوال فإن مسؤول الموارد البشرية يعتبر عضواً فعالاً في فريق الإدارة العليا ، وبدلاً من تكرار تبادل المعلومات ، فإن المنظمات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الاستراتيجية.

تنفيذ الاستراتيجية: بمجرد الانتهاء من عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجية الواجبة الإلتزام ، فإنه يجب البدء في تنفيذ الاستراتيجية المختارة في شكل برامج وأنشطة عمل يومية ، وتتطوي الاستراتيجية التي تتوي المنظمة إلتزامها على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري، إن المتطلب الرئيس لنجاح أية استراتيجية وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة ، إنما يكمن في ضرورة توافر المهارات الضرورية لأداء المهام التي تتطوي عليها ، وأن هؤلاء الأفراد يجب أن يكونوا محفزين بالدرجة التي تحثهم على تحقيق الإنجاز الفعال لهذه المهام.

إن الافتراض الرئيسي الذي يكمن خلف عملية تنفيذ الاستراتيجية هو : «ممتلك التنظيم العديد من أشكال الهياكل والعمليات للاختيار من بينها عند قيامه بتنفيذ استراتيجية ما ، وأن هذه الاختيارات يترتب عليها تفاوت أو اختلافات من الناحية الاقتصادية » وبصفة عامة ، توجد خمسة متغيرات هامة تؤثر في مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية وهي : الهيكل التنظيمي ، تصميم المهام ، اختيار وتدريب وتنمية الأفراد ، نظام المكافأة ، نوعيات ونظم المعلومات ، تتحمل إدارة الموارد البشرية تتحمل المسؤولية عن ثلاثة من المتغيرات الخمسة المؤثرة في نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية وهي المهام ، الأفراد ، أنظمة المكافأة ، من ناحية أخرى ، فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها أيضاً أن تؤثر بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين وهما الهيكل وأنظمة المعلومات واتخاذ القرارات وذلك كما يلي:

أولاً : يتطلب التنفيذ الناجح للاستراتيجية تصميم وتجميع المهام في وظائف بطريقة تحقق لها الكفاءة والفعالية وهو ما تستطيع أن تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات تحليل وتصميم الوظائف .

ثانياً : يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية لضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من المواد البشرية التي تتوافر لها المعرفة المهارة والقدرة على أداء المهام التي تتضمنها الاستراتيجية ويتم تحقيق هذا الجانب جزئياً من خلال عمليات الاستقطاب ، الاختيار ، والتعيين التدريب ، والتنمية ، وإدارة المسار الوظيفي.



السؤال الرابع : آليات دعم الابتكار وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق المزايا التنافسية، موضحاً مؤشرات قياس الأداء التنافسي .

ترتبط القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالارتقاء من خلال البحث والتطوير و الابتكار ، والتطور التكنولوجي ، والتحصين المستمر في المنتجات ، ووجود قاعدة موارد بشرية تتمتع ببرقي وتعدد المهارات كما تتمتع بالإمكانيات الفنية والتكنولوجية الضرورية ، من ضمن عوامل أخرى فإذا أرادت هذه المشروعات أن تستمر لا بد أن تكون قادرة على الاستفادة من تحرير الأسواق ، والتقدم التكنولوجي ، خصوصاً في مجال المعلومات ، وتطبيقات التكنولوجيا الجديدة ، وزيادة تعبئة عوامل الإنتاج ، ويجب أن تتحلى بالابتكار ، في عصر جديد يشهد تطور نمط من أنشطة المشروعات عبر الحدود ، بحركة الاستثمار الدولي والتجارة الدولية من جهة ، والتحالفات الاستراتيجية التي تسعى إلى تطوير المنتجات ، والإنتاج ، والمصادر ، والتسويق من جهة أخرى ، ولكي تتمكن المشروعات الصغيرة والمتوسطة من مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة فلا بد من تشجيع التحديث والابتكار والاستثمار فيها ، ويتطلب الابتكار ذهنية تتميز بروح المبادرة ، وحس الإبداع ، وقدرة تنظيمية ديناميكية ، ذهنية منفتحة على أفكار جديدة وثقافات أخرى ، وتعزز بيئة التعلم وإذا أريد للقدرة الابتكارية أن تتطور ، يجب على المبتكرين التسك بقيم الشركة وأهدافها المشتركة ، ويجب أن تكون القيم التي تدعم القدرة الابتكارية جزءاً لا يتجزأ من نسيج ثقافة الشركة ، من جهة أخرى فإن للحكومات دور هام ورئيسي في تمويل البحث والتطوير ، فلم تصل استثمارات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال البحث والتطوير بشكل عام إلى المستوى الأمثل لأنها لا تستطيع أن تجني بشكل كامل مردود جهودها في هذا المجال ، وقد تدخلت كثير من الحكومات في الدول المتقدمة كي تصلح هذا القصور السائد في السوق وكى توفر حافزاً مالياً أكبر للاستثمارات الخاصة في مجال البحث والتطوير ، وفي هذا الخصوص يمكن اقتراح عدد من الإجراءات منها :

- زيادة حجم التمويل المتاح للبحث والتطوير من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات المالية (القروض الميسرة ، والمنح ، و ترتيبات المشاركة في التكاليف)
- تخصيص أجزاء من ميزانيات البحث الخاصة بالمؤسسات البحثية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في أنشطة مختارة والتي يوجد لديها إمكانية لتحقيق ميزة تنافسية .
- إلزام المؤسسات البحثية بتغطية أجزاء من تكاليفها من خلال البحوث المشتركة مع القطاع الخاص .
- تقديم حوافز ضريبية مهمة للبحث والتطوير الذي يقوم به القطاع الخاص ، لاسيما المنشآت الصغيرة والمتوسطة .
- الحصول على مساعدة فنية ومالية من الجهات المانحة لتطوير برامج البحث والتطوير استناداً إلى أفضل الممارسات .
- البدء في حملة توعية عامة تستهدف القطاع الخاص ، خاصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، حول أهمية البحث والتطوير بالنسبة لقدرتها التنافسية ، وكذلك بالنسبة للوسائل المتاحة .
- وضع معايير سليمة ومتوازنة لتحديد أولويات الأنشطة المستوفية لشروط التمويل استناداً إلى قدرتها التنافسية الحالية والمحتملة .
- البدء في برنامج قومي للتطوير المؤسسي يستهدف المؤسسات البحثية والجامعات بغية إيجاد هياكل تتمتع بدرجة عالية من الحوكمة (governance) مع وجود تمثيل للقطاع الخاص بها ، وزيادة كفاءة هذه المؤسسات ، وتطوير طاقات وإمكانيات ملائمة للبحث والتطوير ، وتقوية صلات هذه المؤسسات بالقطاع الخاص ، لاسيما المنشآت الصغيرة .
- لتعزيز كفاءة المنظمات البحثية والتعليمية وقدرتها التنافسية ، يجب أن تتقدم هذه المنظمات بطلبات للحصول على المشروعات الحكومية بدلاً من توزيع هذه المشروعات البحثية على مؤسسات محددة بشكل مسبق .
- زيادة الصلات الفعالة بين المؤسسات البحثية والأكاديمية المحلية والدولية التي يمكن من خلالها توفير المعرفة للقطاع الخاص .

• تشجيع التعاون المشترك بين القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية في مجالات مثل برامج البحث المشترك والتدريب في مرحلتى الدراسة الجامعية والدراسات العليا .
مؤشرات قياس الأداء التنافسي:

- الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال في السوق.
- الإنتاجية.
- مستويات الجودة.
- نسبة الربحية .
- قيمة الصادرات.
- المبيعات.
- حصة الإعلان.
- مدى توافر العمالة الماهرة.
- مدى فاعلية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة.
- مدى فاعلية إدارة التكاليف.
- الحصة من البحوث والتطوير.
- المهارات التسويقية.
- التكاليف النسبية.

٥

أ. م. ز. ز. ز.