

التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

امتحانات الدورة الفصلية الثانية ٢٠١٩/٢٠١٨ السنة : الرابعة

سلم تصحيح مقرر استراتيجيات تنمية المشروعات الصغيرة الدرجة : ١٠٠

السؤال الأول : وضح بإيجاز شديد ماهو المقصود بكل مما يلي:

استراتيجية الاستقرار : حيث تستخدم هذه الاستراتيجية عادة في المنظمات التي تتعرض لأقل قدر ممكن من التغييرات البيئة ، فهي تقوم بإدخال أقل تغييرات في خطوط الإنتاج أو قنوات التوزيع أو الطاقة الإنتاج أو التكامل الرأسي < وتركز هذه استراتيجية الاستقرار أو البقاء الناجحة على توجيه موارد المنظمة إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية تتناسب مع موارد المنظمة ومتطلبات السوق

استراتيجية النمو: تستخدمها المنظمة حينما تريد أن تحقق مستوى من الأهداف يفوق ما حققته في السنوات الماضية ومن هذه الاستراتيجيات : استراتيجية تطوير المنتجات والسوق ، استراتيجية التعمق في السوق (أي تنمية الطلب على المنتجات الحالية في الأسواق الحالية) ، استراتيجية تطوير المنتجات (في حالة دخول منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية) ، استراتيجية تطوير السوق (في حالة دخول المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة) ، استراتيجية التنوع (في حالة دخول منتجات جديدة لأسواق جديدة)، الاندماج أو شراء المنظمات ، مشاركة المخاطر.

الاستراتيجية المركبة: وتشمل اختيار استراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة.

استراتيجية التمايز : وذلك من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمه المنافسون ، حيث يمكن للمنظمة حينئذ أن تحدد السعر وعدد الوحدات المباعة ، وتستطيع تنمية نوع من الولاء لعلامتها التجارية.

استراتيجية التركيز : من خلال تركيز الشركة على قطاع معين يستخدم معه استراتيجية القيادة في التكاليف أو استراتيجية التمايز.

استراتيجية التنوع : تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات ، والسبب في ذلك يعود لتنوع المخاطر ، البعد عن احتكار صناعة معينة ، تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة للمنظمة ، زيادة المعدل الإجمالي للمنظمة. ومن هذه الاستراتيجيات : استراتيجية التنوع المتمركز ، استراتيجية التنوع المختلط (غير المتمركز)، استراتيجية التنوع الداخلي ، استراتيجية التنوع الخارجي مثل استراتيجية الاندماج وإستراتيجية التملك (سواء التنوع الأفقي أو التكامل العمودي ، التنوع المختلط).

استراتيجية الاستثمار المشترك: كان تقوم بعض الشركات بالعمل بصورة مؤقتة من أجل إنجاز غرض محدد ، وغالباً ما يكون ارتفاع التكاليف هي السبب في الاعتماد على مثل هذه الاستراتيجية ، ومثال ذلك عمل الشركات العاملة في قطاع البترول معاً من أجل إقامة خط أنابيب بترول يربط بين مراكز التوريد ومراكز التكرير.

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.

رؤية المنظمة تعبر عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحدائه ، فهي تمثل الغايات والأمال 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.

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

ما هو المطلوب لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية : (١٥)

أولاً - الجانب التنظيمي والإداري: من الضروري أن يكون هناك مرجعية واحدة لإدارة هذه المشروعات وارتباطها التنظيمي ، ليصار إلى رعايتها بشكل سليم ومركز ، 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 ، هذا وقد قامت به هيئة مكافحة البطالة سابقاً تحت شعار «نشر ثقافة الإدارة» وهو برنامج جيد ، كونه ينفذ للمرة الأولى في سورية ، وقد يكون الأمر أكثر فائدة إذا أخضعنا أصحاب المشاريع الصغيرة القائمة لدورات تأهيل إضافية في إدارة الأعمال للتعرف على الجديد والمبادئ العامة في هذا المجال ، خاصة وأن الدورات التي خضعوا لها ليست كافية قطعاً ، بل هي بداية طريق يحتاج إلى متابعة كي يستطيع هؤلاء تدبير شؤون مشاريعهم بنجاح.

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 الأعقد 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 دعفاً 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.

الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة: (١٥)

تتعدد الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة ، وتتنوع مساعدتها حسب احتياجات هذه المشروعات ، ولكي تحدد الدولة هذه الجهات لابد أولاً من تحديد المتطلبات اللازمة لدعم عملية ريادة الأعمال ، حتى يتم إنشاء الجهات التي توفر

هذه المتطلبات ، ويتمثل دور الحكومة في توفير الظروف الجيدة لتنمية المشروعات القائمة وخلق مشروعات جديدة.

وبغض النظر عن الأسماء التي يمكن أن تطلق على هذه الجهات في كل دولة :

- * جهة تتولى مسؤولية التخطيط المركزي لهذه الصناعات.
- * جهة تساعد في عملية خلق وتطوير رواد الأعمال .
- * جهة تتولى تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة إدارياً وفنياً من حيث توفير الاستشارات والتدريب.
- * 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.
- * جهة متخصصة لتقديم مساعدات تسويقية على المستويين المحلي والدولي .
- * جهة مسؤولة عن تقديم مساعدات للعاملين وأصحاب المشروعات من تأمينات ومعاشات وخلافه.

السؤال الثالث : ناقش مع الأمثلة رسالة المنظمة.

تعتبر رسالة المنظمة عن الاتجاهات العامة للإدارة العليا في المنظمة وفسفتها 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 والخلاق في الاختيار بين أكثر من استراتيجية لتحقيق التوجهات العامة للرسالة، هذا ويرتبط وجود أية منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها ، تستمدتها المنظمات من البيئة التي تعمل فيها ومن المجتمع التي تنتمي إليه ، فرسالة المنظمة تحدد السبب أو المبرر من وجود المنظمة فهي بمثابة إعلان يتضمن أهداف المنظمة وفسفتها 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)

هذا ويعتمد إعداد الرسالة مثل كل خطوات التخطيط الاستراتيجي على العمل الجماعي والمشاركة والسماح لأكبر عدد من المديرين بالاشتراك في إعدادها مع إعطاء كل منهم الفرصة الكاملة للتعبير الحد عن آرائه هذا ، حيث يعتبر إعداد وصياغة رسالة المنظمة من أهم وأصعب الخطوات في عملية الإدارة الاستراتيجية كون رسالة المنظمة :

- تعطي تعريف مختصر وواضح لغرض المنظمة ووظائفها والسوق الذي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته.
 - تحدد مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة والاستراتيجيات التي سوف تتبعها.
 - تحدد المجالات التي ستنافس فيها المنظمة.
 - تحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- كما توجد عوامل عديدة تحدد مضمون رسالة المنظمة ، ولعل أهمها نتائج تقييم البيئة الخارجية ونوعية الفرص المتاحة فيها وطبيعة التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية ، كما تؤثر على الرسالة نتائج تقييم البيئة الداخلية وإمكانات المنظمة متمثلة في نقاط قوتها ونقاط ضعفها ، فضلاً عن طبيعة المنافسة واهتمامات المساهمين والإدارة العليا ورغبتهم في تحمل المخاطرة ، فعندما يتم وضع رسالة المنظمة يؤخذ بالاعتبار : تاريخ المنظمة ، رؤية أصحاب المصالح في المنظمة ، بيئة السوق ، الصورة الذهنية المرغوب طرحها للأطراف الخارجية ، موارد المنظمة ، البيئة المحيطة ، القوى الدافعة للمنظمة ، التكنولوجيا الأساسية ، الالتزام بأهداف المنظمة : النمو والربح والبقاء.

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

- تكون مختصرة بحدود ١٠٠ كلمة.
 - تحدد بوضوح مجال عمل المنظمة.
 - تحدد للمنظمة ماذا تنتج؟ و لمن تنتج.
 - تحدد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء.
 - تحدد بوضوح المبرر الرئيسي لوجود المنظمة.
- يتوقف النجاح في إعداد الرسالة على مشاركة أكبر عدد من العاملين في المنظمة ، ولا تكفى بعض المنظمات باشتراك العاملين في وضع رسالتها بل تشرك بعض كبار المساهمين والمديرين السابقين من ذوي الخبرات المتميزة بل وتلتزم آراء العملاء والنقابة والجهات الحكومية وكل من يؤثر في عمل المنظمة.

هذا وتمثل عناصر الرسالة في التالي :

- العملاء : أي من هم العملاء؟
 - المنتجات : ما هي السلع والخدمات الأساسية التي ستقدمها المنظمة؟
 - الأسواق : أين ستنافس المنظمة على منتجاتها؟
 - التكنولوجيا : ما هي التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة.
 - الاهتمام بالبحوث : ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف ؟
 - الفلسفة الفكرية : ما هي قيم ومعتقدات المنظمة ؟
 - المفهوم الذاتي : ما هي أهم نواحي القوة للمنظمة ومزاياها التنافسية؟
 - الصورة العامة : ما هي انطباعات الجمهور العام نحو المنظمة؟
 - الاهتمام بالعاملين : ما هي اتجاهات المنظمة نحو العاملين فيها؟
- وهناك من يرى من الباحثين أنه من المقترض أن تغطي الرسالة المجالات الآتية:

✚ نشاط المنظمة

✚ عملاء المنظمة

✚ سوق المنظمة

✚ الموردون

✚ السلع والخدمات

✚ الانطباع الذهني للمنظمة

✚ إدراك المنظمة لإمكاناتها

✚ التكنولوجيا

✚ أهداف البقاء والنمو والربحية

✚ الإطار الأخلاقي

وفيما يلي أمثلة عن رسالة بعض المنظمات (يتم ذكرها من قبل الطالب)

هذا وتختلف رسالة المنظمة باختلاف العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع ، هذا وتسعى المنظمات إلى توفير رسالة يمكن أن تحقق المزايا الآتية:

- ١ - تعمل على توحيد الجهود داخل المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى المنظمة لبلوغها.
- ٢ - تحدد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.
- ٣ - تسهل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة نظراً لوجود فلسفة واضحة لها.
- ٤ - تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشداً واضح لها.
- ٥ - تحدد اتجاهات التوسع والنمو في المنتجات والخدمات والانتشار الجغرافي حيث تضع المنظمة حدوداً واضحة لاتجاهات التوسع.
- ٦ - تساعد على تصميم وسائل إعلامية تركز على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لإبرازها.
- ٧ - تشجع العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطريقة بذاتها محددة ومعلنة بطريقة رسمية.



السؤال الرابع : ناقش القوى الخمس التي تُحدّد بنية المشروع وشدة المنافسة؟

١ - التهديد بدخول منافسين جدد في السوق فكلما كان شديداً كلما أدى إلى انخفاض الأسعار نتيجة لزيادة حجم العرض من السلع مقارنة بما كان عليه، وهذا ما ينعكس على انخفاض ربحية القطاع، وترتبط شدة التهديد هنا بكيفية استجابة المشروعات المتواجدة في السوق لدخول هؤلاء المنافسين الجدد، بالمعوقات التي تمنع من دخول السوق

٢ - مزايا حجم المنشأة (الوفورات الاقتصادية) حيث غالباً لا يعود الإنتاج على المنتج بربحية محسوسة إلا اعتباراً من تحقيق كمّاً معيناً من الإنتاج يرتبط مع حجم المشروع، وهذا لا يتحقق إلا إذا بلغ متوسط التكاليف حدّه الأدنى، وهذا التوافق المطلوب المناسب للحجم لا يتحقق إذا دخلت مشروعات جديدة.

٣ - توفّر قدر كبير من رأس المال: وهذا ما يجعل هنالك مجالات كثيرة أبوابها موصدة في وجه المشروعات الصغيرة بسبب القدر الكبير الذي يتطلّبه هذا القطاع من استثمارات تفوق قدرة هذه المؤسسات، والقدر الكبير من رأس المال يبقى مسألة نسبية.

٤ - وجود مشروعات راسخة بالفعل في السوق وتتنوع منتجاتها وشهرتها يجعلها قادرة على كسب رضا العملاء وولائهم، الأمر الذي يجعل من دخول مشروعات جديدة يتطلب تكاليف باهظة لإغراء العملاء واستقطابهم أو التغيير من منتج لآخر، يعني درجة المنافسة في القطاع المعني.

٥ - العلاقة الطويلة والعريقة مع قنوات التوزيع تجعل بعض المشروعات مسيطرة على السوق سواء أكانت هذه القنوات كثيرة أم قليلة وذلك تبعاً لمساحة سيطرة المشروع على السوق، وبالتالي فإذا لم ينجح المنتج الجديد في الوصول إلى العميل فإن كل ميزة يتّسم بها لا تكون وقتئذ ذات اعتبار، هذا بالإضافة إلى القوانين واللوائح والشروط التي تتحكّم في دخول مشاركين جدد إلى الأسواق.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن درجة المنافسة في القطاع تحدّد بالدرجة الأولى من:

أ - درجة نمو القطاع: حيث كلما كان النمو كبير كلما انخفضت شدة المنافسة في الغالب.

ب - مدى التنوع في المنتجات: حيث كلما تشابهت المنتجات كلما سهلت عملية تغيير المنافسين، وبالتالي تزداد حدة المنافسة.

ج - فائض الطاقة القصوى: والتي قد تؤدي إلى اشتعال حروب الأسعار.

د - عوائق الانسحاب من السوق بسبب كبر حجم الاستثمارات.

هـ - المصالح الاستراتيجية للمشروع حيث كلما ازدادت كلما أدى ذلك إلى رفع درجة المنافسة.

و - القوى التنافسية الأخرى المتمثلة في سلطة الموردّين بسبب مراكزهم في السوق أو المنتجات الفريدة، وقدرة العملاء

على التفاوض فيما يتعلّق بكمية الطلب.

أ.د. أيمن ديوب