

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة
امتحانات الدورة الفصلية الأولى ٢٠٢٢/٢٠٢١
استراتيجيات تنمية المشروعات الصغيرة التاريخ ٢٠٢٢-٤-٧
الدرجة : ١٠٠
الأسم :
الرقم :
المدة : ساعتين
السنة : الرابعة

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

السؤال الأول: ناقش رسالة المنظمة ، موضحاً الاختلاف بين رسالة المنظمة ورؤية المنظمة.

السؤال الثاني: ناقش أسس ومتطلبات تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. (١٥ درجة)

السؤال الثالث: ناقش دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية . (١٥ درجة)

السؤال الرابع: ناقش العقائد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، موضحاً أهمية حاضنات الأعمال للمشروعات الصغيرة.

السؤال الخامس: ناقش أسباب فشل تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة (مشاكل البيئة الداخلية). (١٥ درجة)

تمنيتي بالنجاح والتوفيق
الدكتور أيمن حسن ديوب

التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

السنة : الرابعة

امتحانات الدورة الفصلية الأولى ٢٠٢٢/٢٠٢١

الدرجة : ١٠٠

سلم تصحيح استراتيجيات تنمية المشروعات الصغيرة

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

السؤال الأول: ناقش رسالة المنظمة ، موضحاً الاختلاف بين رسالة المنظمة ورؤية المنظمة.

الرسالة تتضمن عبارات استرشادية تحدد الاتجاهات العامة التي من المحتمل أن يثور حول مضمونها الجدل والصراعات واختلاف وجهات النظر أن يثور حول مضمونها الجدل والصراعات واختلاف وجهات النظر ، لأنها لا تتعلق ببديهييات ولا تتعرض للمتطلبات الأساسية الواجب توافرها في كل المنظمات التي تعمل في الصناعة وهذا يعنى وقتاً وتكلفة ، قد يستغرق إعداد الرسالة عدة أشهر يتخللها اجتماعات ومناقشات سعياً وراء الوصول إلى رسالة للمنظمة.

وكتابة رسالة المنظمة هي الخطوة الأولى من خطوات الإدارة الاستراتيجية ، فالرسالة هي الوثيقة الأساسية للمنظمة والتي تحدد الاتجاهات العامة لها وتبين السبب من وجودها وتشرح أوجه اختلافها مع المنظمات المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها ، ورسالة المنظمة هي دستورها والمرشد الأساسي للاستراتيجيات التي تتخذها وهي تعبر بشكل عام عن الفلسفة التي تضعها المنظمة لتحقيق الأهداف الأساسية التي تسعى لبلوغها.

وتعتبر 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، 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 على العمل الجماعي والمشاركة والسماح لأكثر 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 في المستقبل.

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 والرياح 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.

كما يتوقف النجاح في إعداد الرسالة على مشاركة أكبر عدد من العاملين في المنظمة ، ولا تكفى بعض المنظمات باشتراك العاملين في وضع رسالتها بل تشترك بعض كبار المساهمين والمديرين السابقين من ذوي الخبرات المتميزة بل وتلتزم آراء العملاء والنقابة والجهات الحكومية وكل من يؤثر في عمل المنظمة.

عناصر الرسالة:

- 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؟

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 تبني 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

السؤال الثاني: ناقش أسس ومتطلبات تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

✓ صياغة استراتيجية وطنية لتنمية وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة ، وضع خطة وطنية شاملة للمؤسسات العاملة في هذا القطاع.

✓ المعالجة الهادفة لتحفيز وتشجيع توجهات الأفراد نحو العمل اليدوي المنتج.

✓ تقديم إعفاءات ضريبية للقائمين على المشاريع الصغيرة ، وتوفير البيئة الملائمة لها.

✓ زيادة دائرة ورقعة الانتشار من خلال الدخول إلى أسواق جديدة والأصول إلى كافة الفئات في مختلف المستويات.

- ✓ تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني مثل الجمعيات الأهلية وجمعيات رجال الأعمال وتوفير التمويل لها لإعادة إقراضها في ظل ما لديها من خبرة في التعامل مع المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر بأساليب غير تقليدية إضافة إلى قدرتها على متابعة أعضائها.
- ✓ التوسع في انتشار الشركات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها مثل : شركات التأجير التمويلي ، الاستعلاء الائتماني ، شركات ومؤسسات الضمان.
- ✓ البحث عن حوافز ومزايا لدمج القطاع غير الرسمي في القطاع الرسمي من خلال إجراءات ميسرة للحصول على التراخيص مع تقديم حوافز ضريبية مع عدم المحاسبة الضريبية بأثر رجعي مع تقديم الدعم الفني والإداري والتمويل لهم.
- ✓ محاولة تطبيق ما يسمى بأسلوب الحماية والذي طبق في بعض الدول من خلال تخصيص سلع معينة لا يتم إنتاجها إلا من خلال المشروعات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى التزام المشروعات التي تحصل على مناقصات حكومية بأن يكون هناك نصيب في المدخلات لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ المشاركة في تحمل جانب من تكاليف برامج تحديث المشروعات الصغيرة والمتوسطة وقد يكون هذا من خلال التعاون مع مركز تحديث الصناعة.
- ✓ إنشاء جهاز بحثي لاستكشاف فرص الاستثمار الجديد وعمل دراسات للسوق يتم فيها تحديد أنواع الصناعات والمشروعات التي بها فجوة وأماكنها ويتم توجيه الراغبين في إقامة مشروعات إلى هذه المجالات.
- ✓ التوسع في إقامة المعارض المحلية والخارجية لمساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تسويق الإنتاج وقد يكون ذلك من خلال المحافظات مع تحمل جانب كبير من تكاليف ذلك نيابة عن أصحاب المشروعات وبمساعدة رجال الأعمال من منطلق المسؤولية المجتمعية.
- ✓ تطوير قاعدة للمعلومات خاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ إجراء البحوث والدراسات والمسوح الميدانية لتحديد احتياجات المناطق من المشاريع الإنتاجية المولدة للدخل والنوعية بأهميتها والتحفيز عليها.
- ✓ العمل على تطوير القوانين والتشريعات والأنظمة والتعليمات التي تحكم نشاطات المؤسسات وأعمالها ، مما يوفر البيئة المناسبة المطلوبة لتطوير هذا القطاع بالتعاون مع الجهات الرسمية المعنية.
- ✓ التوسع في إنشاء صناديق استثمار مباشر وتوجيه تمويلها واستثماراتها إلى الأماكن الأقل نمو مثل الصعيد والوادي الجديد بما يحقق قدر من التنمية العادلة لهذه المناطق ، وقد تكون بمشاركة رجال الأعمال وجمعيات المستثمرين والمحافظات والبنوك.
- ✓ تفعيل آلية وجود جهاز واحد يقوم بتقديم كل الموافقات لأصحاب هذه المشروعات ويتعامل مع كل الأجهزة ذات الصلة في مكان واحد يطبق في كل المحافظات.
- ✓ أن يكون هناك نسبة طوعية أو إلزامية في محافظ كل البنوك لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ويجب أن تصل النسبة إلى المستوى الذي يتفق مع أهمية هذه المشروعات والحاجة إلى قيمتها لما لها من إيجابيات متعددة المحاور.
- ✓ الاهتمام بالتعليم الفني وتطويره ومراكز التدريب المهني بما يسهم في الارتقاء بالمستوى المهني للخريجين.
- ✓ تقديم الخدمات المساندة للمشاريع الصغيرة لتمكين قطاع التمويل الصغير من النمو والنجاح.
- ✓ تطوير القدرات المؤسسية للجهات العاملة في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المجالات الإدارية والمالية والتشغيلية لتقوم بأدوارها بكفاءة وفاعلية.

السؤال الثالث: ناقش 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 بتنويع مصادر الدخل.
- ✓ المساهم في توطيد الأنشطة الاقتصادية في المناطق المنعزلة لترقية واثمين الثروة المحلية.
- ✓ إعداد العمالة الماهرة : فغالبا ما يعمل في هذه المشروعات عمالة غير ماهرة والتي 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 تسريحهم من العمل.
- ✓ تحقق المشروعات الصغيرة قدرة أكبر للمشروعات الكبيرة على التوسع أو الانكماش ، نتيجة تميزها بإمكانية تعديل برامجها الانتاجية في أوقات الكساد أو الراج .
- ✓ تجسيد الأفكار الجديدة التي تتطلب إمكانات مالية وفنية معتبرة.

السؤال الرابع: ناقش العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة،

موضحاً أهمية حاضنات الأعمال للمشروعات الصغيرة.

تعرف العناقيد الصناعية : هي تجمعات جغرافية محلية أو إقليمية أو عالمية لمجموعة من الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين أو نشاط معين مما يجعلها تمثل نظاماً متكاملأ من الأنشطة اللازمة لتشجيع وتدعيم التنافسية .

حيث تعتبر العناقيد الصناعية من بين الاستراتيجيات الحديثة المتبعة في العديد من دول العالم والهادفة لتنمية وتطوير عمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، ومساعدتها في التغلب على المشاكل التي تعاني منها .

فرغم ما تتمتع به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات كارتفاع تكاليف الإنتاج ، نقص مصادر التمويل ، عدم الاستفادة من بعض الخدمات الاستشارية والفرص التسويقية. فقد أظهرت العديد من الدراسات التي أعدت حول الصعوبات التي تقف أمام هذا النوع من المؤسسات أن صغر حجم المشروعات لا يعتبر المصدر الرئيسي للمشاكل ، بل أن تفككها وعدم ارتباطها في هياكل متكاملة يمثل أحد أهم العراقيل. ومن هنا برزت إستراتيجية العناقيد الصناعية كطريقة توفر لها فرص النمو المستدام وقوة اكتساب مستويات من الكفاءة والقدرة التنافسية .

وظهر أول تعريف واضح لمفهوم العناقيد الصناعية في عام 1990، ومن مزايا العناقيد الصناعية

- ✓ زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل
- ✓ تحقيق وفورات خارجية
- ✓ تقليل نفقات التبادل أثناء المراحل الانتاجية مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع المزايا التنافسية للمنتجات
- ✓ تحسين فرص التصدير مما ينعكس على الاقتصاد ككل
- ✓ المساهمة في تركيز الخبرات الفنية والبشرية والتكنولوجية
- ✓ الحصول على مزايا الحجم الكبير
- ✓ تطوير البنية الأساسية من الخدمات المالية والقانونية
- ✓ تخفيض معدلات البطالة
- ✓ التنوع الضمني
- ✓ جذب الاستثمارات الأجنبية ورفع معدلات النمو الإجمالية
- ✓ رفع القدرات الإنتاجية والتنافسية لأعضاء العنقود
- ✓ القدرة على حل المشكلات بأساليب حل عاجلة من خلال التعلم التبادلي
- ✓ التعاون في مجال الأبحاث الأساسية لارتفاع التكلفة.

هذا وتتمثل أهمية حاضنات الاعمال :

- ✓ لزيادة فرصة نجاح المشاريع الجديدة.
- ✓ لتوفير بيئة ملائمة لنشأة المشاريع الصغيرة وحمايتها في مراحلها الأولى الصعبة.
- ✓ لتحويل البحوث والدراسات إلى مشاريع ومنتجات يمكن تسويقها.
- ✓ لدعم المهارات والإبداعات لدى أصحاب المشاريع الجديدة.
- ✓ لربط الصناعات الصغيرة مع بعضها (التكامل الصناعي).
- ✓ لتقديم مشاريع قوية للمجتمع في لمستقبل قادرة على الاستمرار والتطور.
- ✓ لتوفير البنية التحتية من الصناعات المغذية للمشاريع الكبيرة القائمة بالفعل.
- ✓ لتحويل البطالة بالمجتمع إلى قوة اقتصادية قادرة على العطاء وتوفير الوظائف للغير.
- ✓ لتحقيق مبدأ التنمية الاجتماعية من خلال التنمية الاقتصادية لأفراد المجتمع.

السؤال الخامس: ناقش أسباب فشل تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة (مشاكل البيئة الداخلية).

تمثل مجموعة المشاكل التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمشروع وبالتالي يمكن للمشروع التحكم فيها والتغلب عليها ، ومن أهم هذه المشاكل:

- ١ . المشكلات الاقتصادية الداخلية: وهي مشكلات تتعلق بأمور اقتصادية داخل المشروع وتتمثل في:
 - * مشكلات ناتجة عن ضعف أو عدم دراسة جدوى إنشاء المشروع قبل التأسيس مما يجعل الموقف التمويلي أو الإنتاجي أو التسويقي ضعيف أو غير مناسب مع متطلبات السوق أو الظروف الاقتصادية العامة والإمكانات المتاحة لأصحاب المشروع.

* مشكلة التوسعات غير المخططة مما يؤدي إلى وجود طاقات إنتاجية عاطلة أو فشل كثير من هذه المشروعات وخروجها من السوق.

٢ . المشكلات الإدارية : تعاني المشروعات الصغيرة من ضعف في الإدارة سببه افتقاد الأخصائيين في المجالات الإدارية المختلفة مما يفقدها إتباع الأساليب والإجراءات الإدارية السليمة ويؤدي لظهور المشاكل الإدارية التالية:

١ . ضعف القدرات التنظيمية والتسويقية لدى أصحاب هذه المشروعات وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة ، ونقص التدريب مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج.

٢ . نقص المهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة فيها حيث يسود نمط المدير / المالك غير المحترف الذي لم يتدرب على مهنة الإدارة ويميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات وتجميع السلطات والمسؤوليات ورفض تفويض غيره القيام بها.

٣ . ضعف الكوادر المحاسبية أو عدم وجودها والاعتماد على المحاسبين الخارجيين في إعداد حسابات المشروع ويترتب على ذلك افتقادها للسجلات المالية والمحاسبية المنتظمة والكاملة.

٤ . عدم فصل الذمة المالية للمشروع عن الملكية الخاصة لصاحبه.

٥ . إهمال الاحتياطات اللازمة مما يقلل من مصادر التمويل الذاتي المتاحة للمشروع.

٦ . افتقار العديد المشروعات الصغيرة لمفهوم تخطيط الإنتاج ومفاهيم الجودة نتيجة عدم الإلمام بنظم الرقابة على الجودة ونظم المعايير والمواصفات المحلية والدولية مما يؤدي إلى إنتاج سلع غير مطابقة لا يمكن تصريفها أو تسويقها محلياً أو دولياً.

٧ . ضعف قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة على القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة بصورة سليمة مما يؤدي إلى انخفاض فرص النجاح وتضارب القرارات وضياح موارد المشروع.

٨ . ضعف القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه المشروعات الصغيرة في مراحل النمو المختلفة ومن أهم التحديات تطوير المنتج وزيادة الطاقة الإنتاجية وزيادة الاستثمار في المخزون...

٩ . مواجهة مشاكل تسويقية تتمثل بشكل أساسي في افتقاد المتخصص بهذا الحقل مما يؤدي إلى ضعف الخبرة التسويقية في المشروعات الصغيرة وضعف جودة المنتج وصعوبة توفير رجال أكفاء بالإضافة إلى مشاكل التعامل مع العملاء وتحصيل المستحقات منهم.

الدكتور أيمن حسن ديوب