

التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

امتحانات الدورة الفصلية الثانية ٢٠٢٠/٢٠١٩ السنة : الرابعة
مقرر استراتيجيات تنمية المشروعات الصغيرة الدرجة : ١٠٠

أجب بوضوح وبإيجاز على كل ما يلي (٥ X ٢٠ = ١٠٠ درجة) :

السؤال الأول : ناقش خصائص المشروعات الصغيرة.

١. لا يوجد فصل بين الملكية والإدارة ، و شكل الملكية المشروع هو فردي أو شركة أشخاص.
٢. رغبة صاحب المشروع في المغامرة والمخاطرة ، واستخدام الأساليب التقليدية في إدارتها للعملية الإنتاجية مع ضعف واضح في العمل التنظيمي.
٣. استقلال صاحب المشروع ، تأثر القرارات الخاصة بالمشروع بشخصية مالكة.
٤. وجود علاقات مباشرة مع العملاء ، والعمل في مجتمع محلي غالباً.
٥. الارتفاع النسبي لعدد العاملين فيها وانخفاض نسبة استخدامها للتكنولوجيا المتطورة.
٦. ملائمة هذه المنشآت لذوي الدخل المحدود كونها لا تحتاج لرؤوس أموال كبيرة.
٧. مرونة أكبر في تغيير مجال النشاط ، وجود علاقات مباشرة مع العاملين.
٨. يتراوح حجم هذه المشروعات بين ٥ إلى ٢٥ مستخدماً.
٩. قلة البدائل المتاحة للتمويل ، وصعوبة توفير ضمانات كافية للبنوك خاصة في بداية عمر المشروع .
١٠. الاعتماد على التمويل الذاتي ، أو العائلي أساساً ، وتمويل النمو من مصادر داخلية.
١١. صعوبة توفير مستندات ، أو قوائم مالية بدرجة كبيرة.
١٢. القدرة محدودة على الإنتاج للتخزين نظراً لضعف الموارد وعدم التحكم في السوق.
١٣. إن تعبير المشاريع الصغيرة والمتوسطة يغطي تشكيلة كبيرة جداً من الأعمال ، والتي تمارس نشاطاتها على نطاق واسع جغرافياً.
١٤. كثير من المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وبخاصة التقليدية منها ، تعمل في قطاع غير رسمي ، وهذا يعني أنهم لا يتقيدون بالأنظمة الحكومية الملزمة في مجال الأعمال مثل تسجيل الشركة ، فتح دفاتر محاسبية ، وحتى دفع الضرائب.

السؤال الثاني: ناقش الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال زيادة الاهتمام بتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

١. المساهمة في استيعاب قوة العمل المتدفقة إلى سوق العمل باستمرار ، وبالتالي الحد من مشكلة البطالة المتفاقمة في المجتمع.
٢. زيادة القيمة المضافة المتحققة في ظل تطوير واستغلال الموارد الطبيعية والبشرية المحلية في المشروعات الوطنية ، مما يعزز الناتج المحلي الإجمالي.
٣. توفير العديد من السلع والخدمات التي تلبي احتياجات المجتمع وتزيد من درجة الاكتفاء الذاتي.
٤. تشجيع كل المبادرات الفردية الريادية باستثمارات قليلة - يغلب عليها التمويل الذاتي - من خلال القدرة على تعبئة المدخرات العائلية لذوي الدخل المحدود في الاستثمار المنتج بدلاً من تخزينها في البيوت. لقدرتها على تشكيل نواة مغذية للصناعات الكبيرة - سواء محلية أو خارجية - من خلال التعاقد من الباطن أو تكوين عنقود صناعي.
٥. تطوير الإنتاجية البشرية والاجتماعية من خلال المسؤولية الفردية بما يساهم في تحقيق التنمية القطاعية والاقتصادية.
٦. استثمار المهارات والقدرات البشرية في الصناعات التقنية والبرمجيات التي تعتمد أساساً على المعرفة والمهارة وتساهم في تكثيف القيمة المضافة المتحققة كعامل أساسي للاستقرار الاجتماعي والسياسي ، وخصوصاً تعطي الفئات الاجتماعية المهمشة الفرصة لتفاعلهم في العملية الإنتاجية المبدعة من خلال تبني نهج المشروعات الصغيرة والتعبير عن ذاتهم وطموحاتهم.
٧. وسيلة لدمج وتفعيل دور المرأة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة ، بما يعزز دورها الريادي والاجتماعي.
٨. تقوية العلاقات الاجتماعية من خلال التفاعل المستمر بين أصحاب المشروعات الصغيرة وفئات المجتمع المختلفة ، بحكم أن غالبية عملاء المشروعات الصغيرة محليين في كثير من الأحيان.
٩. تطوير إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتوفير القدرة على التكيف مع ظروف العمل المحيطة ، مع تبني سياسات جديدة تتلاءم مع هذه الظروف على عكس المشروعات الكبيرة ، وفي حالة الرغبة في الانسحاب من السوق أو التوقف عن العمل مؤقتاً يتوقف على قرار صاحب العمل ومتى يقرر وفق الظروف الذاتية والمحيطية بالعمل.



السؤال الثالث : ناقش محاور تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

المحور الأول : البنية المعلوماتية والدراسات : نتيجة لنقص المعلومات والدراسات الخاصة بالصناعات الصغيرة والمتوسطة فلا بد من الاهتمام بهذا المحور وضرورة كثافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والدراسات

المحور الثاني : العملية التمويلية : لنجاح الصناعات الصغيرة والمتوسطة فان ذلك يتطلب وجود التمويل المناسب بسعر أقل فائدة ممكن ومع فترة سماح قصيرة وعلى مدة زمنية مناسبة ، ولكن يجب أن يتم التمويل من خلال وضع تعريف موحد لهذه الصناعات تلتزم به كل الجهات المقرضة ، مع وضع مجموعة ضوابط ضرورية لإنجاح العملية التمويلية .

المحور الثالث : التنمية البشرية : هذا المحور يتحرك من خلال عاملين : الأول هو التعليم قبل الجامعي والجامعي ، والثاني هو التدريب المستمر للعمال ليتحولوا الى عمالة ماهرة تغطي الصناعات الصغيرة والمتوسطة ، وذلك من خلال : إدراج ثقافة العمل الخاص ، وأهمية الصناعات الصغيرة في المناهج التعليمية بالمراحل التعليمية المختلفة ، والاهتمام بتطوير التعليم الفني لخلق كوادر صناعية وعماله ماهرة ، مع تحديد القطاعات الإنتاجية التي تحتاج إلى عمالة مدربة ماهرة ، مع إنشاء مؤسسات تدريبية متخصصة بالاستعانة بالجهات التدريبية الموجودة حاليا ، مع ضرورة توجيه مراكز التدريب المختلفة إلى التدريب في صناعات محددة وموجهة لسد العجز في العمالة .

المحور الرابع : الدعم التحفيزي : ذلك يتطلب من الدولة أن تولي الصناعات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الحزم التي تتوفر على مجموعة من الحوافز المالية والفنية وغيرها ، ويتم تقديم الدعم التحفيزي لهذه الصناعات وفقا لضوابط خاصة توضع في هذا الشأن .

المحور الخامس : التنمية المكانية والتصنيع المحلي : هذا المحور يهتم بجغرافية المكان حيث يساعد ذلك في خلق صناعات جديدة أو تطوير صناعات قائمة وكذلك فإنه يرتبط بصناعة الآلات والمعدات محليا وتوفيرها للصناعات القائمة أو الجديدة .

المحور السادس : البيئة التشريعية : نظرا للتطورات الهائلة والتغيرات السريعة في الاقتصاديات العالمية وتأثير ذلك على المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، فإنه يجب مراجعة ومعالجة تشريعات العمل والتشريعات الاجتماعية وتعديل القوانين المرتبطة بما سبق من حوافز للصناعات الصغيرة والمتوسطة ، ووضع قوانين جديدة تساعد على نهضتها.

المحور السابع : التسويق والتصدير : لاشك ان التسويق الداخلي يواجه منافسة شديدة من منتجات هذه الصناعات محل الواردات للحد منها وكذا زيادة نسبة الصادرات إلى العالم الخارجي مما يحسن عجز كل من الميزان التجاري وميزان المدفوعات .

تمت بحمد الله
على يد
م. م. م. م.
م. م. م. م.

السؤال الرابع: ناقش مع الأمثلة استراتيجيات بورتر.

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 وب نفس 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 وتنوع طرق البيع واختلاف تسهيلات الدفع ، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوافر لدى المنافسين ، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الاستراتيجية أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على تطور تكنولوجي وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم ، 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 .

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 السهولة أو الذين يطلبون مواصفات خاصة في السلعة أو الذين يحددون أسلوباً معيناً لصيانتها ، فتركز بعض شركات الطيران الأمريكية على خدمة المسافرين 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 إمكانيات المنظمة ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره.

السؤال الخامس: ناقش المشكلات الداخلية التي تسبب فشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وتمثل مجموعة المشاكل التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمشروع وبالتالي يمكن للمشروع التحكم فيها والتغلب عليها.

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

ويرتب على ذلك افتقادها للسجلات المالية والمحاسبية المنتظمة والكاملة.

٤ . عدم فصل النمة 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 ديبوب



عنه شهادة في كليات التربية
بجامعة بغداد عام ٢٠١٤