جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

امتحانات الدورة الفصلية الأولى ٢٠٢٢/٢٠٢٣ السنة : الرابعة

سلم تصحيح مقرر استراتيجيات تنمية المشروعات الصغيرة الدرجة : ١٠٠

السؤال الأول: ناقش رسالة ورؤية المنظمة.

تعبر **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 والخلاق 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 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.

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.

السؤال الثاني : ناقش أسس 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 ، الاستعلام 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 المعينة.
- ✓ 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 طواعية 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 توطين الأنشطة الاقتصادية في المناطق المنعزلة لترقية وتثمين الثروة المحلية.
- ✓ إعداد العمالة الماهرة : فغالباً 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 او الرواج .
- ✓ تجسيد الأفكار الجديدة التي تتطلب إمكانات مالية وفنية معتبرة.

السؤال الرابع : كيف يمكن أن تتجنب الفشل في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

قد يفشل رائد الأعمال لكنه ربما استفاد كثيراً من ذلك الفشل لنجاح قادم ، وفيما يلي نورد مجموعة من المقترحات للمساعدة في علاج أسباب فشل المشروعات الصغيرة عموماً :

١ ـ معرفة المشروع بعمق من خلال تحصيل المعرفة اللازمة عن القطاع الذي سيتم الاستثمار فيه ، والإطلاع على المصادر المكتبية المختلفة كالمجلات والكتب والتقارير والإحصائيات ، والاتصال بالموردين والعملاء والهيئات التجارية...

٢ ـ وضع خطة عمل ملائمة لأنها:

- تساعدك على تمهيد طريق النجاح وتعد وسيلة للمقارنة وقياس الإنجازات الحقيقية.
- تساعدك في التأكد من صحة الفروض قبل اتخاذ أي قرارات مرتبطة بالاستثمار.
- تساعدك في مواجهة الصعوبات والتحديات والإجابة على أهم الأسئلة قبل الاستثمار.

٣ ـ ادر مصادر التمويل : إن أول خطوة في إدارة المصادر المالية بجدارة هي الحصول على رأسمال تأسيسي جيد حيث أن تكاليف التأسيس باهظة جداً.

٤ ـ افهم القوائم المالية لأن التفسير الصحيح لهذه القوائم يعتبر مؤشراً يعتمد عليه للتأكد من صحة الاستثمار ولمعرفة المشاكل التي يتعرض لها المشروع.

٥ ـ تعلم إدارة الأشخاص بنجاح لأن من متطلبات المشروع استقطاب الكفاءات المتدربة وتقديم الحوافز الملائمة.

٦ ـ اهتم بنفسك فنجاح المشروع يعتمد على سلامتك وتمتعك بصحة جيدة.

وبالنظر للأهمية الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية الاقتصادية، وما تتمتع به هذه المشاريع من مزايا في مجال الانتاج والخدمات التي تحتم ضرورة وجودها بجانب المشاريع الكبيرة ، أصبح من الضروري العمل على زيادة فاعلية هذه المشاريع وتذليل كافة الصعوبات التي تواجهها لزيادة دورها في عملية التنمية الاقتصادية ، وللنهوض بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة في بلداننا ، فلا بد أن تخرج الحوافز والمميزات المقدمة لهذه المنشآت في ظل الاقتصاد العالمي الجديد من حيز الحوافز الكمية ، إلى التأهيل لتلبية متطلبات السوق الحر المنفتح ، وذلك عبر إيجاد مميزات نوعية تدخل بها المنشآت الصغيرة والمتوسطة سوق التنافس العالمي ، ولا يأتي ذلك إلا من خلال دعم هذه المنشآت وتعزيز وسائل الاتصال الحديثة بينها وبين المستهلكين في داخل البلد وخارجها ، وبشكل خاص الارتباط بشبكات المعلومات الدولية ، والإنترنت بشكل خاص ، وتطوير القدرات الفنية ، وإنشاء مراكز للبحث والتطوير الإنتاجي بما يتناسب مع أوضاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الدكتور أيـــمـــن حسن ديـــوب