

الحمد لله

التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

السنة : الرابعة

امتحانات الفصل الثاني ٢٠٢٣/٢٠٢٤

الدرجة : ١٠٠

سلم تصحيح مقرر استراتيجيات تنمية المشروعات الصغيرة

أجب بوضوح وبإيجاز على كل ما يلي (٤ X ٢٥ = ١٠٠ درجة) :

السؤال الأول : ناقش علاقة نظام القيم بالتخطيط الاستراتيجي موضحاً من خلال مثال العناصر الواجب توافرها في نظام القيم ومجالات قيم المنظمة.

علاقة نظام القيم بالتخطيط الاستراتيجي:

تعتبر القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة بمثابة الخطوط العريضة والتي يتم الاسترشاد بها في إدارة المنظمة ، فهي تمثل الإطار الفلسفي للمنظمة والذي يحدد علاقة المنظمة بأعضاء البيئة الخاصة بها المساهمين والعملاء ، والعاملين والموردين ، والأجهزة الحكومية ، والجمهور بصفة عامة ، وهذا الإطار الفلسفي يعتبر نقطة البداية في التخطيط الاستراتيجي.

العناصر الواجب توافرها في وضع نظام القيم:

- ١ - أن يشارك المدبرون والعاملون في وضع القيم وتعريفها حيث أن ذلك يحقق الالتزام والانتماء للمنظمة.
- ٢ - الوضوح والبساطة في وضع قيم المنظمة بحيث يجعل من السهل على الأفراد تحويلها إلى حقيقة في سلوكهم اليومي.
- ٣ - أن تشمل القيم كافة الأعضاء المحيطين بالمنظمة : المستهلك أو العملاء ، أصحاب رأس المال ، العاملون ، المجتمع .
- ٤ - أن يتطابق السلوك والأفعال والقرارات مع قيم المنظمة.

ملاحظة : يتم ذكر أي مثال من قبل الطالب على قيم شركة محدد

مثال : لقيم بعض الشركات الناجحة : فقد وضعت شركة IBM القيم الخاصة بها على النحو التالي:

- ١ - احترام الفرد وتكريس كافة المجهودات والسياسات لتحقيق هذه القيم.
- ٢ - تقديم خدمات متميزة للمستهلك تنافس الشركات في دول العالم.
- ٣ - أداء كافة الأعمال والأنشطة بشكل متميز وعلى أفضل شكل ممكن.

مجالات قيم المنظمة:

تختلف العبارات التي توضح فلسفة المنظمة من شركة لأخرى ، ولكن تبين أن الشركات الناجحة والمميزة تغطي فلسفتها المجالات التالية: المعتقدات في التميز ، المعتقدات في أهمية القيم المنظمة، المعتقدات في الجودة والخدمة، المعتقدات في أهمية تنمية الأفكار في كافة أرجاء التنظيم، المعتقدات في أهمية تدعيم نظام الاتصالات والمعلومات بها، المعتقدات في أهمية النمو الاقتصادي والأرباح.

السؤال الثاني: ناقش محاور تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، موضحاً مزايا المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

بشكل عام يمكن تحديد محاور تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتالي:

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 فإن ذلك يتطلب وجود التمويل المناسب بسعر أقل فائدة ممكن ومع فترة سماح قصيرة وعلى مدة زمنية مناسبة.

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 .

المحور الرابع: الدعم التحفيزي : ذلك يتطلب من الدولة أن تولى الصناعات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الحزم التي تتوفر على مجموعة من الحوافز المالية والفنية وغيرها ، ويتم تقديم الدعم التحفيزي لهذه الصناعات.

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 محلياً وتوفيرها للصناعات القائمة أو الجديدة .

المحور السادس: البيئة التشريعية : نظراً 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.

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

مزايا المشروعات الصغيرة والمتوسطة :

- ١ - المرونة في الإدارة.
- ٢ - المعرفة الدقيقة بالعملاء والأسواق.
- ٣ - العلاقة القوية مع المجتمع المحلي.
- ٤ - الخدمة الشخصية للعملاء.
- ٥ - الاعتماد على المدخل الشخصي في التعامل مع العاملين.
- ٦ - التقيد المحدود بالقواعد الحكومية.

السؤال الثالث: ناقش من خلال مثال عملية إعداد الاستراتيجية في المشروع الصغير والمتوسط (الجواب الخمس الأساسية لإعداد الاستراتيجية).

تتكون عملية إعداد الاستراتيجية من خمسة جوانب أساسية:

✓ صياغة الرسالة ، وهي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها ، ويكمن الغرض من الرسالة في بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها .

✓ الغايات والأهداف وتشير إلى النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين المتوسط والبعيد وتبنى الغايات في ضوء رسالة المنظمة .

✓ التحليل الخارجي يشمل فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمنظمة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الاستراتيجية ، ومن أمثلة الفرص وجود قطاعات سوقية ذات حاجات غير مشبعة تماماً ، تطورات تكنولوجية يمكن للمنظمة استغلالها ، وجود أسواق خارجية نامية ، أما التهديدات فقد تشمل دخول منافسين جدد إلى السوق ، احتمالات وجود نقص في العمالة الماهرة ، تشريعات قانونية مقيدة ، ابتكارات جديدة للمنافسين وغير ذلك ، والتي قد تؤدي في مجملها إلى أحداث تأثيرات سلبية على نتائج أعمال المنظمة.

✓ التحليل الداخلي ويستهدف تحديد نواحي القوة والضعف لدى المنظمة ، حيث يركز على تحليل كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية ، ويتم الجمع بين التحليل الخارجي والتحليل الداخلي فيما يعرف بتحليل (SWOT).

✓ الخيارات الاستراتيجية بعد الانتهاء من تحليل الجوانب السابق ، فإن مهمة فريق التخطيط الاستراتيجي تكمن في التعرف على بدائل الاستراتيجية للمنظمة ، ويمثل البديل المختار استراتيجية المنظمة والتي تصف الطرق التي سوف يسلكها التنظيم في محاولته لتحقيق رسالته وإنجاز أهدافه طويلة الأجل.

ملاحظة: يتم تطبيق ذلك من خلال مثال من قبل الطالب حول مشروع صغيرة أو متوسط

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

إجراءات دعم الابتكار وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق المزايا التنافسية:

1. زيادة حجم التمويل المتاح للبحث والتطوير من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات المالية .
2. تخصيص أجزاء من ميزانيات البحث الخاصة بالمؤسسات البحثية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في أنشطة مختارة والتي يوجد لديها إمكانية لتحقيق ميزة تنافسية .
3. إلزام المؤسسات البحثية بتغطية أجزاء من تكاليفها من خلال البحوث المشتركة مع القطاع الخاص .
4. تقديم حوافز ضريبية مهمة للبحث والتطوير الذي يقوم به القطاع الخاص ، لاسيما المنشآت الصغيرة والمتوسطة .
5. الحصول على مساعدة فنية ومالية من الجهات المانحة لتطوير برامج البحث والتطوير استناداً إلى أفضل الممارسات

٦. البدء في حملة توعية عامة تستهدف القطاع الخاص ، خاصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، حول أهمية البحث والتطوير بالنسبة لقدرتها التنافسية ، وكذلك بالنسبة للوسائل المتاحة.

٧. وضع معايير سليمة ومتوازنة لتحديد أولويات الأنشطة المستوفية لشروط التمويل استنادا إلى قدرتها التنافسية الحالية والمحتملة .

٨. البدء في برنامج قومي للتطوير المؤسسي يستهدف المؤسسات البحثية والجامعات بغية إيجاد هياكل تتمتع بدرجة عالية من الحوكمة مع وجود تمثيل للقطاع الخاص بها .

٩. لتعزيز كفاءة المنظمات البحثية والتعليمية وقدرتها التنافسية ، يجب أن تتقدم هذه المنظمات بعطاءات للحصول على المشروعات الحكومية بدلا من توزيع هذه المشروعات البحثية على مؤسسات محددة بشكل مسبق .

١٠. زيادة الصلات الفعالة بين المؤسسات البحثية والأكاديمية المحلية والدولية التي يمكن من خلالها توفير المعرفة للقطاع الخاص .

١١. تشجيع التعاون المشترك بين القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية في مجالات مثل برامج البحث المشترك والتدريب في مرحلتي الدراسة الجامعية والدراسات العليا .

مؤشرات قياس الأداء التنافسي:

تتمثل أهم مؤشرات قياس الأداء التنافسي كما يرى العديد من الباحثين في التالي: الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال في السوق، الانتاجية، 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.

الدكتور أيمن حسن ديوب

