الأستاذ

٢٠٢٥/٢/٢٤

سلم تصحيح مقرر: استراتيجيات تنمية المشرعات الصغيرة والمتوسطة - برنامج التعليم المفتوح، السنة الربعة.
الفصل الأول 2025

السؤال الأول: عدد مع الشرح الوجيز فوائد الإدارة الاستراتيجية ومزاياها للمنظمة ! يكفي ١٥ بنود

- تساهم في بلورة إطار فكري شامل للمنظمة، كما تساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.
- تمكن من تحديد الفرص البيئية الداخلية المتاحة، وذلك لتقليل أثار المهددات البيئية استناداً إلى عناصر القوة الداخلية التي تملكها.
- تساعد في تخصيص الموارد واستخداماتها المتعددة في المنظمة.
- تساعد على تحقيق التكامل في سلوك الأفراد مما يقلل من حدة النزاعات في المنظمة. ١٥ × ٥ = ٧٥
- تساهم في توجيه وتكامل النشاطات الإدارية والتنفيذية وتحقق العلاقة بين الإنتاجية والايرادات.
- تزيد من رضا العاملين ودافعيتهم عبر مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف,,,
- تساهم في إعداد الكوادر الإدارية والقيادية وتنميتها.
- تمكن من التواصل بالمجموعات داخل بيئة المنظمة وقطاعاتها وخارجها.
- تزيد من كفاءة تقييم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.
- تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة، مما يحسن من قدرتها على البقاء والنمو والاستمرار.

السؤال الثاني: تكلم عن "التحديد النهائي لموقع المنافسة ومجالها" بكونه أحد مراحل تحديد الاستراتيجية للمشروع مبيناً المجالات التي ينافس عليها المشروع الصغير! ١٥ درجة

يقصد به التحديد الدقيق للمجال الذي سيركز فيه المشروع على المنافسة، لأنه لا يمكن لأي مشروع مهما كان ناجحاً أن يتميز في كل شيء، ولهذا كان من الضروري التركيز على بعض مجالات المنافسة التي يرى أنها تهم المستهلك وتحديدها بدقة والمنافسة عبرها. وهنا يجب دراستها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، واحتياجات المستهلكين وما يقدمه المنافسون. حيث يمكن أن ينافس في المجالات الآتية:

- التكلفة، الجودة، التشكيلة السلعية، السرعة في تقديم المنتج.

وهنا يتضح أنه يحتاج إلى استراتيجية خاصة تحكم أداءه، وعلى المالك أن يحدد نقاط القوة والضعف بمشروعه وكذلك احتياجات عملائه من أجل التميز.

السؤال الثالث: تكلم عن المتطلبات الأساسية (المطلوب) لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية ! ١٥ درجة

الجانب التنظيمي والإداري: أي أن يكون هناك مرجعية واحدة لإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وارتباطها التنظيمي ليصار إلى رعايتها بشكل مركزي وسليم 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:

- إقامة المناطق الصناعية للتخفيف من كلفة المشروعات وتحسين المرافق العامة وتوفير نظام معلومات مناسب.
- التركيز على سوية الأفراد واستثمار الموارد البشرية العاملة في تلك المشروعات والاهتمام بتدريبهم ورفع كفاياتهم للمحافظة على جودة المنتج وتخفيض تكاليفه ومتابعة هذا التأهيل ليكون سياسة دائمة.

وقد قامت هيئة مكافحة البطالة تحت شعار (نشر ثقافة الإدارة) هو برنامج جيد، لأصحاب المشروعات لاتباع دورات تأهيل إضافية في الإدارة، لزيادة كفاياتهم ومؤهلاتهم.

- ضرورة أن تأخذ هذه الجهة على عاتقها وضع تنظيم معين يساعدها على تسويق منتجاتها ومساعدتها في تجاوز مخاطر المنافسة الشديدة. كما يمكن اقتراح الكثير من الأساليب لإدارة التسويق لهذه المشروعات الحاضنات أو المراجع الاستشارية لحل المشكلات الإدارة والتمويلية.

الجانب القانوني: يجب وضع نظام ضريبي يتلاءم مع أهمية هذه المشروعات للاقتصاد الوطني ومشجعاً لها عن طريق الإعفاءات من الكثير من لكثير الضرائب المفروضة عليها.

الجانب المالي: يجب على الدولة مد يد العون لهذ المشروعات من خلال تزويدها بالأموال اللازمة (إن كان لها ضرورة)، مخفضة وأقساط مريحة، وإنشاء جهة معينة كمصرف خاص لضمان استرادا هذه القروض خاصة إن كانت مشكلة الضمانات معقدة في الجانب المالي لهذه المشروعات. ونظراً لأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية فقد أنشأت الدولة تنظيماً تحت مسمى (هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة) حالياً.

السؤال الرابع: تكلم عن عملية إعداد الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والجوانب الأساسية التي تتضمنها! ٢٥ درجة

تتكون عملية إعداد الاستراتيجية من خمسة جوانب أساسية هي:

-**صياغة الرسالة:** التي تعد الإطار الرئيس المميز للمنظمة دون غيرها من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها. والغرض من الرسالة هو بيان سبب وجدو المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

- **الغايات والأهداف:** وتشير إلى النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين المتوسط والبعيد، حيث تبنى الغايات في ضوء الرسالة، كما توضح الغايات أو ألهداف العامة بشكل مجرد مثل تعظيم الربح والنمو والتوسع والمسؤولية الاجتماعية أو استقرار المنظمة.

- **التحليل الخارجي:** ويتضمن مسح البيئة العامة والتشغيلية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات الاستراتيجية. مثل وجود قطاعات سوقية، أو تطوير تقانات أو وجود أسواق نامية كأمثلة على الفرص، أما التهديدات فتشمل دخول منافسين جدد، أو نقص في العمالة الماهرة، أو تشريعات مقيدة للعمل وقد يكون لها تأثيرات سلبية على نتائج أعمال المنظمة.

- **التحليل الداخلي:** ويشمل نواحي القوة والضعف لدى المنظمة. ويركز على تحليل كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة سواء أكانت مالية أم بشرية، أم تكنولوجية. ويتم الجمع بين التحليلين فيما يعرف بتحليل سوات (SWOT) والتي هي اختصار لجوانب القوة (S)، والضعف (W)، الفرص (O)، والتهديدات (S).

- **الخيارات الاستراتيجية:** أي التعرف إلى البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة، والبديل المختار يمثل استراتيجية المنظمة وهي تصف الطريق الذي تسلكه لتحقيق رسالتها وتحقيق أهدافها في الأجل الطويل.

السؤال الخامس: تكلم عن المدخل المتكامل لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة! ٢٥ درجة

يتكون المدخل المتكامل لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من ثلاث مستويات:

الأول: المستوى الاستراتيجي: الذي يتكون بدوره من:

- **المهام:** وتشمل: تنمية بيئة مستدامة، الالتزام بتعزيز إنشاء ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، التوسع في الإجراءات والأدوات القانونية التي تدعم المشروعات لتسهيل الحصول على التقانة والموارد المالية وغيرها،،
- **الجهات المسؤولة:** الهيئات التشريعية والهيئات الإدارية الحكومية المفوضة بمهام تخطيط وتنفيذ برامج تعزيز وتشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

المستوى الثاني: مستوى المؤسسات:

المهام: تأسيس وتقوية البنية التحتية لتعزيز تلك المشروعات عبر توفير خدمات فاعلة، مثل كيفية إنشاء المشروع، ومعلومات حول بدء البدء بالعمل، وكيفية وضع خطط العمل، والحصول على شركاء وعلى المعلومات التسويقية، والموارد المالية وضمانات الإئتمان، والتوجه السوقي وغيرها،،،

الجهات المسؤولة: مؤسسات القطاعين الخاص والحكومي، وغرف التجارة والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات التدريبية، ومجالس التنمية الوطنية, والمصارف.

المستوى الثالث: مستوى الشركات:

الوظيفة: تقوية المهارات الريادية والإدارية وتقديم استشارات مباشرة، وتأسيس العقارات الصناعية، ومراكز الأعمال، وتمية الوعي بالجودة والترويج للتوجه الدولي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتنمية الوعي حول حماية المستهلك.

الجهات المسؤولة: المشروعات الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال، والجامعات، ومؤسسات الفحص، الجهات المانحة للشهادات، ومؤسسات حماية المستهلك، وشركات الاستشارات، واتحادات الأعمال والنقابات.

ملاحظة: ينال الطالب الدرجة المستحقة إذا عبّر عن الفكرة بأسلوبه الخاص.

د. بسام العزة