

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## بحث تخرج

ادارة المشاريع الصغيرة الاساسيات والمواضيع المعاصرة  
( ادارة المشاريع )

إعداد : طارق أحمد المقداد



العام 2010 - 2011

جميع الحقوق محفوظة © الأكاڤمية العربية البريطانية للتعليم العالي



( محتوى البحث )

ABAHE

الفهرس : ( مخطط تفصيلي للبحث )

الباب الأول : مدخل أساسيات المشاريع الصغيرة

- الفصل الأول: مفهوم المشاريع الصغيرة

- تعريف المشروع الصغير
- معايير تميز المشاريع الصغير
- أشكال الملكية
- خصائص المشاريع الصغيرة
- مجالات الأنشطة

- الفصل الثاني : دور المشاريع الصغيرة في الاقتصاد

- الأهمية
- الريادة ومشروعات الأعمال
- الاستفادة من تجارب ناجحة

## الفصل الثالث: تأسيس المشروع الصغير وإنشائه

- مراحل التأسيس
- عوامل النجاح
- عوامل الفشل

## الباب الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة المشاريع الصغيرة

### الفصل الأول: التخطيط

- مفهوم التخطيط وأهميته وأنواعه
- التخطيط الاستراتيجي
- الخطة العامة

### الفصل الثاني: التنظيم

- مفهوم التنظيم ومضمونه
- مبادئ التنظيم وأساسه
- توزيع نشاطات المشروع

### الفصل الثالث: اتخاذ القرارات

- مفهوم اتخاذ القرارات
- عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية
- طرق اتخاذ القرارات
- خطوات عملية اتخاذ القرارات

- العوامل الواجب أخذها بالاعتبار
- أنواع القرارات
- تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها

#### الفصل الرابع : التوجيه والقيادة



- ماهية التوجيه

- مبادئ التوجيه

- أركان التوجيه

#### الفصل الخامس : الرقابة وتقييم الأداء

- مفهوم الرقابة

- خطوات ومراحل العملية الرقابية

- أشكال الرقابة

- خصائص النظام الرقابي الفعال

- تقييم أداء المشروع

#### الباب الثالث : أوجه النشاط الإداري في المشاريع الصغيرة

##### الفصل الأول : ادارة الموارد البشري

- مفهوم ادارة الموارد البشرية وأهميتها

- تخطيط الموارد البشرية

• تصميم الوظائف وتحليلها وتوصيفها

• الاختيار والاستقطاب

• تدريب الموارد البشرية وتنميتها

• ادارة الأجور

• تقييم الوظائف

• تقييم أداء العاملين

### الفصل الثاني : الإدارة المالية في المشاريع الصغيرة

• مفهوم مهام الإدارة المالية وأهدافها في المشروع

• تقدير الاحتياجات المالية للمشروع

• التخطيط من اجل السيولة

• التخطيط من اجل الربحية

• المحاسبة المالية في المشاريع

### الفصل الثالث : إدارة الإنتاج والعمليات في المشاريع الصغيرة

• مفهوم ادارة الإنتاج والعمليات

• دور ادارة أنتاج العمليات في نجاح المشروع

• الأنشطة والمهام الرئيسية لإدارة الإنتاج والعمليات

• خصائص إدارة الإنتاج

### الفصل الرابع : ادارة المشتريات والمخازن في المشاريع الصغيرة

- ماهية وظيفة الشراء والتخزين
- التخطيط في مجال الشراء والتخزين
- التنظيم في مجال الشراء والتخزين
- الرقابة

### الفصل الخامس : ادارة التسويق في المشاريع الصغيرة

- مفهوم التسويق وأهميته
- مهام ادارة التسويق وخصائصها
- مراحل العملية التسويقية
- إستراتيجية التسويق

### الباب الرابع : مواضع معاصرة

#### الفصل الأول : دراسات الجدوى

- مفهوم دراسة الجدوى
- المكونات العامة لدراسات الجدوى التفصيلية
- دراسة الجدوى التسويقية
- دراسة الجدوى الفنية

- دراسة الجدوى الاقتصادية

## الفصل الثاني : نظم الائتمان والتحصيل

- مفهوم الائتمان
- 
- أنواع الائتمان
- 



### \_ ائتمان التجاري

### \_ ائتمان المستهلك

## الفصل الثالث : نظم المعلومات الإدارية

- مفاهيم أولية
- تعريف نظم المعلومات الإدارية
- مكونات النظم
- دور نظم المعلومات الإدارية وأهميته في المشروع
- خصائص نظم المعلومات الإدارية
- متطلبات نظم المعلومات الإدارية وإنشائها
- مراحل تصميم وإنشاء نظم المعلومات الإدارية
- تطبيقات نظم معلومات الإدارة الوظيفية

## الفصل الرابع : ادارة الجودة في المشاريع الصغيرة

- تعريف الجودة ومفهومها
- أهمية الجودة الشاملة

• أهداف الجودة الشاملة وفوائدها العملية في المشاريع

• ادارة جودة المشروع

• عناصر الجودة

### الفصل الخامس : ادارة أخطار المشاريع الصغيرة

• مفهوم ادارة المخاطر

• عمليات ادارة الاحطار

### المراجع والملحقات :

### المقدمة :

برز الاهتمام بالمشاريع الصغيرة في الدول المتقدمة في النصف الثاني من القرن العشرين في دول عديدة مثل اليابان وماليزيا والصين وغيرها من الدول . وقد لاقت تلك المشاريع نجاحا كبيرا في هذه الدول حيث أصبح من المصادر التقليدية لنمو الاقتصاد الوطني فيها . كما إنها ساهمت في تخفيف حدة البطالة في كثير من الدول وفي منطقتنا العربية قد شهدت في العقود الاخيرة انتشارا واسعا للمشاريع الصغيرة حتى إنها أصبحت ميزة العصر وكان لها كثير من النتائج الايجابية على المصالح الخاصة والعامة . حيث أصبح التوجه نحو العمل في المشاريع الصغيرة الشغل الشاغل لفئة كبيرة من الناس . فالمستثمرون الذين يملكون خبرات متواضعة والذين يتطلعون إلى العمل وفق خواص الملكية الخاصة واستقلالية القرار يتطلعون إلى إنشاء مشروع صغير يعود عليهم بالفائدة والربح ويوفر لهم أسلوب حياة جيدة وتحسين مستوى المعيشة.

## هدف البحث :

يتمثل الهدف الأساسي للبحث هو الشرح و الوصول إلى تفاصيل ومفاهيم ادارة المشاريع الصغيرة و التوصل إلى اثر جودة المشاريع الصغيرة في المجتمعات وكيفية تطويرها ، كما الهدف من البحث هو الوصول إلى تخطيط تفصيلي يبين سياسة ادارة المشاريع وفق المعايير والأبحاث الجديدة المستوحات من التجارب والأبحاث السابقة للمشاريع الكبيرة ومدى إتباع أحدث الوسائل المعاصرة في دراسة المشروع لتحقيق الهدف من ربحية المشروع والابتعاد عن فشله، عن طريق إتباع الخطوات الإدارية الواجبة لإنشاء المشروع وشرح إدارته و المخاطر والسلبيات والايجابيات للمشروع الصغير لدى إنشاؤه .

## خطة البحث :

الباب الأول : مدخل أساسيات المشاريع الصغيرة :

### الفصل الأول : مفهوم المشاريع الصغيرة

- البند الأول : تعريف المشروع الصغير :

تزخر أدبيات الاقتصاد والإدارة بتعريفات كثيرة ومفاهيم عديدة للمشروع الصغير small business ومن خلال البحث في كثير من الأدبيات الاقتصادية في مجال توضيح ماهية المشروع الصغير وتعريفه يمكن أن نجد اختلافات كثيرة في هذا المجال إن كان داخل البلد الواحد أو ضمن بلدان مختلفة فالمشروع الصغير من ناحية العمال أو رأس المال أو تقديم المنتجات أو الخدمات وإزاء التعريفات

المتعددة والصعوبة الناجمة عن إمكانية وضع تعريف دقيق لهذه المشاريع لابد من لفت النظر الى الطبيعة الهيكلية للمشاريع الصغيرة والى اختلاف بيناتها ووجهت نظر الباحثين فيها إضافة الى اختلاف المعايير والمقاييس البيئية المكانية أو الجغرافية والاطلاع على القوانين التجارية والاقتصادية والقانونية الناظمة لجملة العلاقات الحاصلة فيما بين المشاريع الصغيرة من جهة وبينها والمشاريع الأخرى في الاقتصاد الوطني من جهة أخرى . ويرى الباحث ضرورة وجود هيئات ومؤسسات عامة وخاصة تتبنى التعريف في المشروعات الصغيرة من خلال الأخذ بمعايير مقاييس موحدة عند الاستخدام وذلك من أجل منع الالتباس الحاصل في التعريفات الكثيرة للمشاريع الصغيرة .

فمثلا عرف الدكتور محمد محمود حمدي في دليلك لامتلاك مشروع ناجح عام 1999 عرف المشروع الصغير بان المشروع الذي يستخدم عددا من العاملين لايزيد عن 25 عاملا كما اجمالي الاستثمار في هذا المشروع لايزيد عن 500 الف جنيه شاملا الاراضي والمباني كما عرف المشاريع متناهية الصغر بانها تلك المشاريع التي تستخدم عددا من العاملين لايزيد عن خمسة عمال ولايزيد اجمالي الاستثمار عن عشرة آلاف جنيه باستثناء المباني والاراضي وغالبا ماتزاول هذه المشاريع في المنازل او الحقول .

حيث أن الباحث قد اعتمد على المعيار المزدوج من حيث عدد العاملين وراس المال اللازم للاستثمار .

وقد اختار الدكتور عبد الحميد مصطفى ابو ناعم في ( ادارة المشاريع الصغيرة 2002 ) بتعريفه للمشروع الصغير بانه المشروع الذي يمتلكه ويديره صاحبه بمفرده لكن حجم مبيعاته محدودة داخل الصناعة التي يعمل بها . وقد اعتبر ان ينطبق اسم المشروعات الصغيرة على المطاعم والورشات الصغيرة ومحلات البقالة والمصانع الصغيرة والمراكز الطبية والمستشفيات الخاصة وأعمال المقاولات ومحلات بيع الالبسة وقد اعتمد هذا التعبير على الملكية والادارة من قبل صاحب المشروع واظهار حجم المبيعات المحدود .

وعرفت الدكتورة ماجدة العطية ( ادارة المشروعات الصغيرة ) جامعة مؤتة عمان الأردن ، بان المشروع الصغير الذي يستخدم عددا قليلا من العاملين ويدار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية ويمكن ان يكون المشروع الذي يخلق عملا بدرجة مخاطرة عالية وحالة عدم تأكد عالي لغرض تحقيق الربحية والنمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع المواد الضرورية لإنشاء المشروع ، نلاحظ ان الدكتورة ماجدة قد ركزت في تعريفها الى معيار العمالة والادارة الشخصية وخدمة المنطقة الجغرافية التي يتواجد فيها المشروع إضافة الى مراعاة عنصر المخاطرة الناجم عن الطموح لتحقيق ربحية عالية منتظرة .

وظهرت تعريفات مختلفة للمشروع الصغير فقد وصفت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية ced تعريفا للمشروع الصغير يضم العديد من الخصائص مثل استقلال الادارة وحصرها على المديرين ملاك المشروع وما يوفره هذا المالك من راس

المال اضافة الى الحجم الصغير نسبيا للمشروع ضمن الصناعة التي يتعين اليها المشروع وخدمة المشروع للمنطقة أو المجتمع الذي يحيط به .

واستنادا الى الية التعريف بان المشروع الصغير هو منشأة شخصية مستقلة في الملكية والادارة يعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة في بيئة محلية غالبا وبغناصر انتاج محصلة استخدامها محدودة بالمقارنة مع مثيلاتها في الصناعة ، وفي كثير من دول العالم تقوم جهات مختلفة بوضع معايير أو اسس يتم من خلالها تحديد ماهية المشروع وذلك من خلال تصنيف المشاريع الى أنواع من حيث الحجم ( كبير –متوسط – صغير ) ومن حيث النوع والنشاط والأسس وتختلف من دولة الى أخرى ويتم تحديد التعامل مع هذه المشاريع من حيث التعامل الضريبي او تقديم التسهيلات والمميزات المختلفة عند الإنشاء وبعده .

وقد أخذ الاهتمام بالمشاريع الصغيرة مداه من عام 1980 حيث عقد في البيت الأبيض بالولايات المتحدة الأمريكية مؤتمر خاص لتحديد ماهية المشروع الصغير وقد شارك فيه العديد من الباحثين والإداريين ورجال الاعمال وهذا مؤشر على أهمية هذا القطاع ومدى مساهمته في التنمية الاقتصادية في جميع الدول .

وقد أجمع المؤتمر على تعريف المشروع الصغير على أنه كل مشروع لايزيد عدد العاملين فيه عن 500 عامل ، ورفض معيار حجم المبيعات كمعيار وحيد لتحديد ماهية المشروع الصغير ، وكذلك الأمر في اليابان والدول النامية على اختلاف ظروفها الاقتصادية ، وفي الدول الأوروبية وقد قامت السوق الأوروبية المشتركة بوضع تعريف للمشروعات الصغيرة على أنها ، كل منشأة تمارس نشاطا اقتصاديا ويقل عدد العاملين فيها عن 200 عامل بينما بريطانيا تتبنى اتجاها آخر في تعريف المشروع الصغير يقوم على عدة أمور :

1- لايزيد حجم الأموال المستثمر والواردة في مركزها المالي عن 7 مليون جنيه

2- لايزيد حجم المبيعات السنوية للمشروع عن 1،4 مليون جنيه إسترليني

3- لايقبل العاملين عن 50 عاملا

4- الاستقلالية عن أي تكتل اقتصادي

5- تتم ادارة المشروع من قبل أصحاب المشروع ( المالكين )

ومن خلال هذه الأبحاث وقد حاول العديد من الباحثين بما يتلاءم مع مختلف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسكانية بتعريف مناسب للمشروع الصغير هو الذي لايزيد عدد العاملين فيه عن 100 عامل ودون استخدام القوى المحركة والتقنيات المتطورة .

ومن التعريفات السابقة يمكن ان تكون نسبية فما هو صغير من ناحية العمالة أو راس المال أو تقديم الخدمات أو المنتجات في بلد وقد يكون متوسطا أو كبيرا في بلدان أخرى نتيجة لظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسكانية .

## \_ البند الثاني: معايير تميز المشاريع الصغيرة:

من الضروري بيان جملة المعايير المهمة المرتبطة بكل من الملكية – مكان مزاولة نشاط المشروع – عدد العمال فيه ودرجة الاليه – السوق الذي تنتج لها المواد الخام المستخدمة .

ولتوضيح معالم المعايير المميزة للمشروعات الصغيرة لابد من الاقتناع اولاً بان جملة المعايير غير موحدة بين دولة وأخرى ومن وقت لآخر ، فالمنشأة التي تعتبر صغيرة أو متوسطة وفقاً لمعايير عديدة في الولايات المتحدة أو اليابان أو ألمانيا أو دول أوربية قد لا تعتبر صغيرة أو متوسطة في دول عربية عديدة أو حتى في الدول النامية بشكل عام حتى انه يمكن القول أن حجم هذه المشروعات الصغيرة أو المتوسطة قد تختلف من وقت لآخر حتى حدود الدولة الواحدة تبعاً للتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسكانية .

ويمكن أن نستعرض فيما يلي جملة المعايير التي يتفق عليها أغلب الباحثين في تمييز حجم المشاريع ومن أهمها:

- معيار عدد العاملين في المشروع
  - معيار رأس المال
  - معيار تكلفة فرص العمل
  - معيار حجم الإنتاج وقيمه ( حجم المبيعات )
  - معيار الهيكل التنظيمي والإداري في المشروع
  - معيار نصيب المشروع في السوق والصناعة
- كما أن هناك عدة معايير أخرى قد تكون أقل أهمية ترتبط ببعض الخواص والصفات الملازمة للمجتمع والاقتصاد التي تنشأ فيه وهناك ثلاثة معايير عامة يمكن أن تكون جوهرية :

- معيار عدد العاملين داخل المشروع
  - معيار رأس المال المستثمر في المشروع
  - المعيار المزدوج ( عدد العاملين = رأس المال المستثمر )
- وتعتمد أغلب الدول في معيار عدد العاملين في التمييز مع قليل من التحرك النسبي بين دولة وأخرى ولكنه يبقى الأكثر تناولاً لسهولة تطبيقه واستخدامه في القياس والمقارنة بين مشروع وآخر ولاسيما ضمن نشاط اقتصادي واحد كالنشاط الصناعي أو الزراعي أو التجاري .

وحسب التصنيفات الشهيرة لأحجام المشاريع تعتمد على المعيار فمثلاً:

- منشآت الاعمال الأسرية ( يعمل فيها أقل من عشرة عمال ما بين 1-9 عمال
- منشآت الاعمال الصغيرة يعمل فيها أقل من خمسين عاملاً ما بين 1-49 عمال
- منشآت الاعمال متوسطة الحجم يعمل فيها أقل من 100 عاملاً ما بين 50-100 عاملاً

- منشآت الاعمال الكبيرة يعمل فيها أكثر من 100 عاملاً
- وغالباً الدولة تعتمد على حجم العمالة باختلاف القطاع الاقتصادي من دولة لأخرى ففي اليابان : في قطاع الصناعة تحتوي مشروعات الاعمال الصغيرة على عدد من

العمال لايتجاوز 300 عامل وفي قطاع تجارة الجملة لايتجاوز عن 100 عامل بينما في قطاع التجزئة لايزيد عدد العاملين عن خمسين عاملا . وفي الولايات المتحدة تعتبر المنشأ التي يعمل بها أقل من 250 عامل من منشآت الاعمال الصغيرة وفي الهند أقل من 100 عامل هي من المنشآت الاعمال الصغيرة وحسب الأمانة العامة لاتحاد الغرف التجارية العربية فان كل من مصر وتركيا والكويت وبعض الدول العربية أي منشأ أقل من 10 عمال هي من المنشآت الصغيرة وفي المملكة العربية السعودية تعد من المنشآت التي يعمل بها أقل من 50 عامل هي من المنشآت الصغيرة وفي باقي دول مجلس التعاون ان أي منشأة يعمل فيها أقل من عشرة عمال فهي من المنشآت الصغيرة وعلى ذلك فان مفهوم المشاريع الصغيرة وفقا لمعيار عدد العاملين المستخدم فيه فهو المشروع الذي لايزيد عدد العاملين فيه عن رقم معين محدود وهو مختلف بين دولة واخرى تبعا للقطاع الاقتصادي الموجود فيه .

أما معيار راس المال المستثمر في مفهوم المشاريع الصغيرة يعتبر من المعايير التي يعتمد عليها في تحديد حجم المشاريع وتفریق الصغيرة مما هو أكبر منها ، والمقصود برأس المال المستثمر في المشروع هو راس المال الثابت اللازم لتأمين المباني والآلات والمعدات والأجهزة ومختلف الوسائل اللازمة التي تولد الطاقة الإنتاجية للمشروع . مع استبعاد قيمة الأرض ورأس المال العامل أو المتغير الذي يستخدم لشراء المواد الأولية والوقود والطاقة المحركة والمخزون السلعي والأموال الشخصية لدفع الأجور والغاية من استبعاد راس المال المتغير من راس المال المستثمر هو التفاوت الشديد في أهمية راس المال المتغير والحجم اللازم منه من نشاط اقتصادي لآخر .

ومن ناحية استخدام هذا المعيار من الناحية العملية في مختلف الدول للتمييز بين حجم المشروعات في اقتصادياتها فنجد في قطاع الصناعات تعرف منشآت الاعمال الصغيرة بانها تلك التي يقل رأسمالها عن 700 ألف دولار أمريكي بينما في قطاع تجارة الجملة أقل من 60 ألف دولار وفي قطاع التجزئة الى أقل من 30 ألف دولار .

وفي دراسة للبنك الدولي للإنشاء والتعمير تم تصنيف منشآت الاعمال وفقا لمعيار راس المال المستثمر :

- منشآت الاعمال الأسرية هي التي يقل رأسمالها عن \$3500
  - منشآت الاعمال الصغيرة تراوح ما بين \$3500 و\$35000
  - منشآت الاعمال متوسطة الحجم يتراوح راس المال فيها ضمن \$35000 و\$150000
  - منشآت الاعمال كبيرة الحجم التي تزيد راس المال المستثمر عن \$150000
- وفي الهند حددت هذا المعيار لمنشآت الاعمال الصغيرة على انه لايزيد عن \$100000 .

أما على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي فقد حددت لجنة المال والاستثمار المنبثقة عن تنشيط الحركة الاقتصادية في الكويت مفهوما للمنشأ الصغيرة بانها تلك التي لايتجاوز راس المال المستثمر عن 675 ألف \$ . وبناء عليه فان تعريف المشروع الصغير وفقا لمعيار راس المال المستثمر فيه لمشروع الذي لايزيد راس المال الثابت والمستخدم فيه عن مبلغ محدود يختلف من دولة وأخرى وتبعاً للقطاع الاقتصادي الموجود فيه . ومن ناحية مفهوم المشروع الصغير باستخدام المعيار المزدوج ( عدد العاملين = راس المستثمر ) وان من أهمية هذا المعيار المزدوج تفوق أهمية كل من المعيارين السابقين كل على حدى ولا سيما في الدول التي تعاني من مشكلة البطالة وتهدف الى تشغيل قوة العمل لديها دون الهبوط بمستوى الجودة والإنتاجية والقدرة التنافسية في الأسواق وتختلف هذا المعيار المزدوج كما اختلف البندين السابقين بين دولة وأخرى تبعاً للقطاع الاقتصادي الموجود بها .

### - البند الثالث : أشكال الملكية والقانونية للمشروعات الصغيرة

ان مسألة ملكية المشروع الصغير وما يحيط بها من تبعات تحتل مكانا بين البدائل التي يجب اتخاذ القرار الصائب والسديد بشأنها . فقبل التفكير بالبدء بالعمل ضمن مشروع صغير تبرز أهمية الاختيار بين البدائل المتاحة من أشكال ملكية هذا المشروع ، وبشكل عام فان الشخص القائم بالاختيار سوف يختار الشكل الأكثر رواجاً في السوق والذي يمكن أن يكون مردوده أكبر ، وبالرغم من أقرار الاختيار هذا يمكن تغييره في وقت ما، إلا أن صعوبات ذلك والتبعات المترتبة عليه قد تكون لها أخطارها وتكاليفها على الشخص الذي تسرع في اختيار القرار . لذا يجب مراعاة أهم الاعتبارات لتجنب الشرع في اختيار القرار .

- الضريبة
- المسؤولية المالية
- متطلبات راس المال المطلوب لبدء العمل
- السيطرة والسلطة
- أهداف العمل
- المقدرة المالية للمستثمر
- درجة المخاطرة في سير المشروع
- الاستمرارية

وبشكل عام تختلف أشكال القانونية والملكية للمشروعات الصغيرة من دولة الى أخرى الا انه توجد عدة اشكال شائعة وكل منها على حدى لها عيوب ومزايا .

1- الملكية الفردية ( المشروع الفردي ) : وهي من ابسط الأشكال القانونية وأسرعها في التكوين والانتشار وهي المنشأ التي يمتلكها شخص واحد

- ويعد هذا الشخص مسؤولاً عن تكوين رأسمالها واتخاذ إجراءات تكوينها وادارة تشغيلها. وتتميز بعدد من المزايا :
- سهولة إجراءات التكوين والإشهار وبساطتها
  - لا تحتاج الى رأس مال ضخم حسب شروط القانون
  - يحصل المالك على جميع الأرباح المحققة من المشروع حسب كفاءته
  - الاستقلالية الكاملة لصاحب المشروع
  - يتمتع بمزايا ضرائبية عديدة كالإعفاء من الضرائب أو عدم الازدواج الضريبي
  - بساطة إجراءات إنهاء الاعمال
  - ارتباط حياة المشروع واستمراريته بحياة المالك
- أما عيوب مشروعات الملكية الفردية تتمثل :
- ارتفاع درجة المخاطرة نتيجة المسؤولية غير المحدودة
  - ارتفاع معدل الانتهاء نتيجة نقص الخبرة الجامعة لصاحب المشروع
  - ارتباط حياة المشروع واستمراره بحياة صاحب المشروع
  - قدرة محدودة على تجميع الاموال
  - قدرة محدودة على جذب العمالة الماهرة والكفاءات العالية .
- 2- مشروعات المشاركة : تنشأ هذه المشروعات الصغيرة باتفاق شريكين أو أكثر وتأخذ مشاريع المشاركة شكلين فرعيين هما :
- شركات التضامن العامة : يقوم شريكين أو أكثر في تكوين منشأ صغيرة تمارس أنشطة معينة بفرض تحقيق أهداف محدودة وتقوم هذه المشاركة على الثقة الكاملة بين الشركاء ويحدد عقد المشاركة التزامات كل شريك فيما يتعلق بحصصهم برأس المال ومسؤوليات الإدارة ويتوضح في عقد المشاركة الأمور التالية :
- اسم المشروع
  - عنوان المشروع
  - أسماء الشركاء المتضامنين ومحل إقامتهم وبياناتهم الشخصية
  - تاريخ بدء سريان عقد المشروع والشراكة
  - أهداف المشروع ومجال عمله الرئيسي
  - حجم مساهمة كل شريك في رأس المال
  - نسب توزيع الأرباح والخسائر على الشركاء
  - حقوق التوقيع عن المشروع قبل الغير
  - نظم المحاسبة
  - مخصصات كل شريك ومرتبته
  - حقوق الانسحاب وتصفية عقد المشاركة
  - طرق توزيع أصول المشروع في حالة التصفية
  - جهة التحكيم والتقاضي في حال حدوث نزاع بين الشركاء
- شركات التوصية البسيطة : ان هذا النوع من المشاريع الصغير يتكون نفس الطريقة السابقة حيث يتفق الشريكان على الأقل لتكوين المشروع ويحدد عقد

المشاركة نسبة مساهمة كل شريك في راس المال وحقوق كل شريك في الإدارة وتتميز بوجود نوعين من الشركاء :

شريك متضامن : لا يختلف عن الشريك المتضامن في شركة التضامن شريك موصي : مسؤولية محدودة وغير تضامنية ولا يشارك في إدارة المشروع وان شركات التوصية البسيطة تقوم على الثقة المتبادلة بين الشركاء وان درجة المخاطرة تكون محدودة للشريك الموصي بحجم مساهمته في راس المال الا ان مخاطر الاستثمار تكون عالية حيث يدار المشروع بواسطة الشريك المتضامن مما يجعل نشاط المشروع واستمراريته ونجاحه او فشله مرهونا بمدى كفاءة الشريك المتضامن .

ويتضمن عقد المشاركة هنا اضافة لما يتضمنه عقد شركات التضامن السابق .

- شروط المشاركة
- نصيب توزيع الأرباح والخسائر بين الشركاء المتضامنين والموصين
- حصص الشركاء في راس المال
- حقوق الاطلاع على حسابات الشركة وتوزيع المحاسبة
- وتتميز مشاريع المشاركة :
- سهولة اجراءات التكوين ( الإنفاق – العقد – الحصول على الترخيص )
- قدرة أكبر من المشاريع الفردية للحصول على الاموال من أكثر من شريك
- زيادة فاعلية العملية الإدارية بتوسيع قاعدة الإدارة عن طريق انضمام افراد جدد
- وجود فرص أفضل للنمو وتحسين المستقبل المهني .

أما العيوب فتقتصر على:

- البطء النسبي في اتخاذ القرارات وخاصة في حالة أكثر من شريك
  - المسؤولية التضامنية للشركاء المتضامنين بالنسبة لسداد ديون الشركة
  - وجود درجة المخاطرة
  - قدرة المشروع على تجميع الاموال نتيجة ارتفاع درجة المخاطرة .
- شركات المساهمة : يطلق عليها أيضا شركات الاموال وتتكون شركة المساهمة عدد من الأشخاص الطبيعيين الاعتباريين الذين يتفقون على هدف معين مسموح به قانونيا ، ومن جهة القانون تعتبر شركة المساهمة شخصية مستقلة على شخصية أصحابها وتعد من أفضل الأشكال القانونية من حيث القدرة على تجميع الاموال ، كما أن درجة المخاطرة فيها محدودة بحجم المساهمة في راس المال ، وتكون مسؤولية الملاك محدودة غير تضامنية ويقسم راس المال هذه الشركة عادة الى حصص صغيرة يطلق عليها كل حصة اسم أسهم ويحق للأشخاص شراء ما يرونه مناسباً من الأسهم وخاصة إذا كانت مطروحة للاكتتاب العام ملم ينص على ذلك في الإعلان عن الأسهم ، وتتكون إدارة الشركة المساهمة من الجمعية العمومية – أعضاء مجلس الإدارة – المدير العام .
- وهناك نوعان من الشركات المساهمة :

- شركات المساهمة العامة: تتميز هذه الشركات بطرح أسهمها للاكتتاب العام ويحق لها إصدار السندات وتداولها في بورصة الأوراق المالية.
- شركات المساهمة المحدودة : تتميز بعدم طرح أسهمها للاكتتاب العام وتقتصر بان لا يزيد عد المساهمين عن 50 مساهما كما لا يحق لهذه الشركات إصدار سندات قابلة للتداول ، ومن المزايا التي تتمتع بها شركات المساهمة :
- المسؤولية المحدودة للمساهمين بقيمة حجم مساهمة كل منهم في راس المال
  - فصل الملكية عن الادارة حيث يقومون بانتخاب مجلس الادارة وله السلطة في ادارة المشروع نيابة عنهم ، ويكون مسؤولا أمام الجمعية العمومية .
  - يمكن بيع الأسهم في حال عدم رغبتهم بالاستمرار بالشراكة
  - تتجدد مسؤولية الجهاز الإداري بموجب الهيكل التنظيمي
  - القدرة الهائلة على تجميع الاموال.
- أما العيوب للشركات المساهمة :
- تعقيد اجراءات الإنشاء والاستثمار والتكلفة العالية بسبب متطلبات الإجراءات القانونية
  - الازدواج الضريبي لان الشركة تمتلك كيانا مستقلا عن المالكين
  - تدخل الحكومة في ادارة هذه الشركات من خلال التشريعات والأنظمة والقوانين
  - بطء سريان القرار الإداري لتعقيد الهيكل التنظيمي وضخامته .
- كما ان هناك أشكال أخرى للملكية ضمن حدود الدولة :
- المشاريع العامة تنشئها الدولة
  - مشاريع تعاونية وخيرية وتطوعية ليس لها أهداف الربح التجاري وإنما لتقديم خدمة بأسعار رمزية لاتزيد عن التكلفة .

## البند الرابع : خصائص المشاريع الصغيرة ومزاياها :

لاشك بان المشاريع الصغيرة تحتل مكانا مهما في بناء الهيكل الاقتصادي في أغلب البلدان وتساهم مساهمة كبيرة في تخفيف الأزمات المتعلقة بالبطالة وتحسين الوضع المعاشي لشريحة كبيرة من الناس .

وتبقى التجربة اليابانية حية في هذا المجال وان الدور الذي لعبته المشاريع الصغيرة في تطوير اليابان وتحويلها من دولة مهزومة ومدمرة في ثنايا اقتصادها الى دولة اقتصادية متقدمة ، يعتبر دورا هائلا يمكن أن يحتذى به . وان من أهم خصائص المشاريع الصغيرة ومزاياها:

### 1- الشكل القانوني البسيط للملكية والادارة :

تتميز المشاريع الصغيرة بشيوع نمط الملكية الفردية أو العائلية أو مشروعات الأشخاص بما يتناسب مع مدخلات كثير من الناس والعائلات وهذا الشكل المبسط

للملكية وفي الهيكل التنظيمي والإداري يجعلان تحقيق أهداف المشروع ممكنة من قبل المالك والعاملين المتعاونين معه لتحقيق الهدف المشترك .

## 2- راس المال المنخفض نسبيا :

أصبح معلوما بان المشروع الصغير لا يحتاج الى موارد مالية كبيرة من أجل تأسيسه وتشغيله وتأمين مستلزماته ونتاجه مقارنة مع ما تتطلبه المشروعات الكبيرة أو المتوسطة في شتى مجالات الاقتصاد حيث أن المشروعات الصغيرة يمكن أن تقام على مساحة صغيرة من الأرض والمباني . ولاتحتاج الى تجهيزات وتقنيات متطورة .

## 3- الطابع الشخصي والمباشر:

تتميز المشاريع الصغيرة بقلّة عدد العاملين فيه مما يؤدي الى وجود نوع من الآلفة والعلاقة الطيبة والمباشرة بين هذا المشروع والعملاء دون ( بروتوكولات ) أو تقديرات ورسميات والى حدوث علاقات مودة وصداقة .

## 4- المعرفة الدقيقة بالعملاء والسوق وتمتين العلاقات بالمجتمع :

بما أن سوق المشروعات الصغيرة محدودة نسبيا وكون العلاقات الشخصية قوية ودراسة اتجاهات العملاء وسرعة الاستجابة وكذلك القول بان متانة العلاقة بين ي المشروع ومساعدته في ترويج منتجاته ومساندتها وتفضيلها .

## 5- المشاريع الصغيرة منبع للابتكار وبذرة للتطور الاقتصادي :

تعد المشروعات الصغيرة في كثير من الدول مصدرا رئيسا للأفكار الجديدة والاختراعات وان كثير من براءات الاختراع تعود لإفراد كانوا يعملون في مشاريع صغيرة وبعد الإصرار والمثابرة أصبحت تلك المشروعات الصغيرة مشروعات كبيرة تساهم بطاقة إنتاجية عالية في الناتج القومي فمثلا :

- شركة فورد للسيارات : نسبة الى مؤسسها ( فورد ) الذي كان ميكانيكي في مشروع صغير للحداثة فصنع أول سيارة في تلك الورشة .
- دونالد دوغلاس : انطلق في عمل الطائرات في غرفة استأجرها خلف محل حلاقة .

وهكذا تكون القصص من مشاريع صغيرة الى مشاريع تسيطر عليها الشركات العملاقة العابرة للقارات والمتعددة الجنسيات .

## البند الخامس: مجالات عمل المشاريع الصغيرة وأنشطتها:

في الحقيقة لاتوجد أي محظورات على أي مجال فالمشروع الصغير يمكن ان يعمل في كل المجالات الاقتصادية ويتبين بان أنشطة المشاريع الصغيرة ومجالاتها إما تتنوع نشاطات كل قطاع من القطاعات الاقتصادية الصناعية والزراعية والتجارية والخدمية والمتممة لها، وقد أثبتت التجارب التاريخية وعلى مدى القرنين السابقين ان أنماط الإنتاج الاقتصادي في الدول الرأسمالية والاشتراكية والنامية وجود

مشاريع صغيرة ملائمة لنمط الإنتاج السائد في المجتمع ، وتستمر الحاجة الى هذه المشاريع الصغيرة في الاتساع في استغلال الموارد الطبيعية بسبب زيادة عدد السكان ووجود البطالة، والنشاطات كثيرة فمنها النشاط التصنيعي والنشاط الزراعي والنشاط التجاري والنشاط الخدمي .

# ABAHE

## الفصل الثاني : دور المشاريع الصغيرة في الاقتصاد :

### **البند الأول : أهمية المشاريع الصغيرة :**

تعتبر المشاريع الصغيرة مصدرا تقليديا لنمو الاقتصاد المحلي والوطني وعلى الرغم من أن المشاريع الصغيرة كما تشير الإحصائيات تحتل مساحة واسعة من النشاط الاقتصادي في البلد ، بحيث يمكن ان تتجاوز قطاعات كثيرة وخاصة الخدمات أكثر من 70% وهذا يدعم فاعلية الخلايا المتممة للنسيج الاقتصادي في المجتمع وتبرز الأهمية أنها توفر فرص عمل للراغبين وتخفف من وطأة البطالة عدا منافعها للشركات الكبيرة والصناعات المختلفة لتنفيذ العديد من المهام التي تتحاشى أن تتولاها تلك الشركات والصناعات ، كما أنها تساهم في تنشيط مستوى المنافسة التحفيزية ما يدفع على الابتكار والإبداع من أجل تحسين المنتجات والخدمات بما يحقق الفاعلية والكفاءة منها .

كما أن المشاريع الصغيرة هي الأساس الذي قامت عليه الشركات والمشروعات الضخمة ، ومن ناحية الإحصائيات التي أقيمت في 2001 أثبتت بان أهمية المشاريع الصغيرة قد برزت في حدة البطالة وأثارها السلبية ففي مصر تدل الإحصائيات أن نسبة البطالة وصلت الى 8% والى سوريا 15% والى 16,6% في تونس والى 30% في ليبيا والى 19% في المغرب وقد ساهمت المشاريع الصغيرة في تقليل هذه النسبة بشكل فعلي ، كما من أهمية المشاريع الصغيرة أن تخلق جو من المنافسة والابتكار بين الأشخاص وخاصة في المناطق النامية بابتكار مشاريع يمكن أن تخدم صاحب المشروع في تحسين الاقتصاد من فتح باب التصدير للمنتجات حسب نوعية المشروع ففي سوريا والمغرب وتونس يلعب دور التصدير دورا مهما في الاقتصاد بينما يضعف دورها مثل الكويت والبحرين حسب تقرير المنظمة للتنمية الصناعية والتعدين عام 1998 ، كما من أهمية المشاريع الصغيرة أنها تخفف الضغط على الوظائف الحكومية مما يؤدي الى جعل العمل أكثر فاعلية .

### **البند الثاني : الريادة ومشروعات الاعمال :**

تعني كلمة الريادة هي الاستحداث وما أن دخلت في عالم مجالات الاعمال والتي تعني السبق في عمل ما أو ابتكار جديد فيه .  
أما الريادة في حقل ادارة الاعمال فهي صفة أو لقب يمنح لمن ينشأ مشروعاً جديداً يقدم من خلاله فعالية جديدة للاقتصاد أو مبتكر مشروعاً ذا نشاط غير مألوف ومع زيادة رواد الاعمال ازدادت الدراسات والأبحاث في مجال الريادة وخصائص الرياديين ( الرواد ) فهناك خصائص شخصية تنمو عبر مسيرة حياة الفرد وتطبع سلوكه حتى يصعب تغييرها ولكن يمكن تطويرها عبر علاقتها بالريادة الإدارية ومن أهم الخصائص الشخصية هي الحاجة للإنجاز حتى بلوغ الهدف رغم المصاعب والعراقيل فالتطلع نحو المستقبل والتفكير بالمرادود المالي هو الذي يغلب على تصورهم كمؤسسة للإنجاز كما أن هناك خصائص سلوكية تدخل رواد الاعمال من تصرفات وأنماط وهوايات تتصل بالمهارات المختلفة والتي يمكن أن تكون تقنية أو تفاعلية ، يسخرها أصحاب الاعمال الرائدة لصالح أعمالهم وترويج منتجاتهم ، لذا فإن الريادة لا تنفصل عن الرواد الإداريين الذين يجب ان تتوفر فيهم مهارات وخبرات وكفاءات متنوعة وعديدة تنسجم مع اختصاصاتهم ودورهم في المشروعات وتتوافق مع خصائصهم السلوكية والشخصية .

### **البند الثالث: الاستفادة من تجارب ناجحة:**

نجحت العديد من الدول في الاستفادة من مزايا المشاريع الصغيرة عن طريق تبنيها لهذا القطاع بوصفه وسيلة من وسائل التنمية الاقتصادية ، وكن الدول السبابة في هذا المضمار دول عديدة منها تجربة اليابان والتجربة الماليزية والأمريكية والتجربة الصينية وتجارب عربية أخرى كالتجربة السعودية والكويتية والمصرية ونجز بعض المفاهيم لبعض هذه التجارب :

### **- التجربة اليابانية :**

في عام 1963 أصدرت الحكومة اليابانية القانون الأساسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة من أجل تحقيق الاستقرار والحماية لها حيث يهدف الى تشجيع نمو المشاريع الصغيرة وتطويرها ونتيجة لزيادة الطلب الاستهلاكي وتنوعه فقد تطلب الوضع من المشاريع الصغيرة أن تطور إمكانياتها الفنية ونظم المعلومات فيها وقد امتنع ملاك هذه المشاريع بان الجهود الفردية لديهم لا تمكنهم لذلك مما استدعى وجوب تحقيق الموارد الإدارية والتكنولوجية وتكاملها لهذه المشاريع وتشجيعاً من الحكومة على تحقيق هذا التكامل وتطوير المشاريع الصغيرة تم إصدار قانون المشاركة الذي يتضمن عدة مراحل :

- مرحلة التبادل بين المشاريع الصغيرة

- مرحلة التطوير

- مرحلة التسويق

في التسعينات من القرن العشرين 1526 مجموعة متبادلة بين الصناعات المختلفة والتي كانت تضم 52149 مشروعاً صغيراً موزعة على مراحل التكامل الثلاث.

ففي مرحلة التبادل بين المشاريع : تلتقي المشاريع الصغيرة من أجل تعميق الفهم المشترك والمتبادل بينها حول عدد من القضايا المرتبطة بالعمل إضافة الى خلق

فرص تطوير أعمال جديدة حيث تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة البداية في تسهيل لقاء هذه المشروعات والتي تضم :

- جمع المعلومات وتبادلها
- رفع معنوية المديرين والعاملين
- التعاون مع الجامعات والمعامل العامة
- نتائج مرتبطة بالإدارة وتطويرها
- نتائج مرتبطة بتكنولوجيا المصنع
- نتائج مرتبطة بالتسويق
- تدريب الأفراد
- زيادة قدرة الشركة على الائتمان
- النشر والإعلان

وفي المرحلة الثانية مرحلة التطوير بعد أن تم التبادل المعلومات فيما بينها تبدأ هذه المشروعات باتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات الاعمال والتكنولوجية من أجل التطوير المتصاعد حيث تحقق :

- تطوير منتجات جديدة
- تطوير أسواق جديدة
- تطوير تكنولوجية جديدة
- الحصول على إرشادات الجامعات والمعامل وتوجيهاتها .

أما المرحلة الثالثة التي تتمثل بمرحلة التسويق حيث تعتبر هي مرحلة قطف النتائج حيث تتمكن المشروعات المنتمية إليها من تسويق المنتجات التي تم تطويرها نتيجة للتبادل ويعتبر هذا التكامل والتعاون في مجال عمل المشاريع الصغيرة سر نجاح التجربة اليابانية في هذا المجال .

### - التجربة الصينية :

ان التجربة الصينية أصبحت مثال دهشة العالم لما حققته من انجازات ونتائج اتضح آثارها على مستوى الاقتصاد المحلي والاقتصاد العالمي غير أن التجربة الصينية مازالت ناجحة لاعتمادها على العلوم والتكنولوجية والمعلومات الكافية ع عن جميع الأسواق .

ومن التجارب العربية نذكر التجربة الكويتية فقد قام صندوق الاستثمار الوطني وإدارته على نشر الوعي الاستثماري من خلال تغيير مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالعمل الحر وقيم العمل بشكل عام .

## الفصل الثالث : تأسيس المشروع الصغير وإنشاؤه :

### مراحل التأسيس :

- مرحلة التفكير في إنشاء المشروع :

بداية تتولد في ذهن رائد الأعمال فكرة أو مجموعة من الأفكار التي يلزم ترجمتها لإنشاء مشروع صغير ، وتمثل فكرة المنتج الذي سيقدمه المشروع الصغير أهم عوامل نجاحه ، لهذا يعتبر رائد الأعمال الناجح ذلك الشخص القادر على توليد فكرة جديرة باهتمام وبالتنفيذ أيضا ، وعند الاعتماد على فكرة معينة ووقوع الاختيار عليها يجب دراسة جدوى هذه الفكرة ويقصد هنا بدراسات الجدوى التي تعرض من أجل التحقق من أن المشروع المقترح يحقق لإغراض والأهداف التي ينشأ من أجلها ، وتبدأ دراسة الجدوى بتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لها التي تلزم من أجل اتخاذ القرارات السليمة وبعد أن تكتمل مرحلة التفكير يجب اختيار الأسلوب المناسب لإنشاء المشروع وتحديد نوع المشروع ( صناعي - زراعي - خدمي - تجاري ) الذي يتم فيه استثمار الاموال ، ومن أجل اختيار أسلوب إنشاء المشروع على صاحب المشروع أن يدرس البدائل الآتية :

- البديل الأول شراء مشروع قائم بالفعل

- البديل الثاني إنشاء مشروع جديد

ولكل بديل له مزايا وعيوب ويجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار .

البديل الأول : شراء مشروع قائم بالفعل

#### المزايا :

- 0 توفير الوقت والتكلفة والجهد
- 0 تخفيض المشكلات بالمشروع
- 0 الاستفادة من شهرة المشروع
- 0 يتمكن المالك الجديد من بدء

#### المشروع

- 0 القدرة على تحديد جدواه
- 0 احتمال عدم تحقيق الربح فعلا
- 0 وطبعا يجب إتباع خطوات متعددة لتقييم المشروع القائم وشرائه وهي :
- دراسة أسباب بيعه
- تقدير القوة الايرادية للمشروع
- تقييم الأصول المادية وغير المادية ( المعنوية )

البديل الثاني : إنشاء مشروع جديد

وينظر الى هذا البديل أيضا مع الأخذ بعين الاعتبار المزايا والعيوب :

#### المزايا :

- 0 إعطاء حرية أكبر عند إنشاء المشروع وتجهيزه
- 0 عدم رفض أي قيود بالتعامل مع موردين معينين وعدم وجود سمعة سيئة سابقة

- 0 عدم فرض أي قيود في بيع تشكيلة معينة من المنتجات
  - 0 إمكانية وضع استراتيجيات وخطط وبرامج ومنتجات وطرائق تعامل جديدة
- العيوب :**

- 0 فيه صعوبات كثيرة كونه جديدا ويبدأ من الصفر
  - 0 يتطلب تكاليف كبيرة في الحصول على المعلومات والدراسات والبحوث المتعددة
  - 0 احتمال عدم استيعاب السوق لمنافس جديد مما يؤدي لمحاربته
  - 0 ارتفاع أسعار المعدات والأجهزة والتجهيزات الجديدة
  - 0 صعوبة في كسب العملاء ولاسيما عند ارتفاع التكاليف والأسعار في البداية
- ويجب الأخذ بعين الاعتبار بان إنشاء مشروع جديد يبدأ من الصفر هو أصعب من البديل الأول المذكور أنفا وخاصة إذا كانت فكرة المشروع جديدة .

### عوامل نجاح المشروعات الصغيرة وعوامل فشلها :

من العوامل المهمة في مجال المشاريع الصغيرة التعرف على أسباب نجاح المشاريع وأسباب فشلها ، وان ما يهم مالك المشروع بلا شك أخذ ما أمكن بعوامل نجاح المشروع والابتعاد عن عوامل فشله ، ومن نتائج العديد من البحوث في هذا المجال قد بين الكاتب عبد الحميد مصطفى أبو ناعم أن عوامل النجاح تنحصر في أربع عوامل :

- وجود الفرصة الاستثمارية الحقيقية
  - القدرة الإدارية
  - توافر القدر المناسب من راس المال والائتمان
  - استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة
- أما هناك وجهة نظر أخرى ل **sondeno** في **business publication** فيعتمد على أن هناك أربعة عوامل لنجاح المشروع :
- وضع الأهداف
  - التخطيط
  - التدريب والتطوير المستمر
  - طلب الاستشارة

كما يجب الأخذ بمجموعة من العوامل المتعلقة في موقع المشروع وتحويله وتجهيزه وتنظيمه الداخلي كذلك العوامل المتعلقة في البيئة المحيطة والسوق .

### عوامل الفشل:

- هناك كثير من الدراسات تناولت أسباب فشل المشروعات كان أغلبها يدور حول :
- سوء الإدارة
  - عدم وجود خبرة كافية ومتوازنة بالأنشطة اللازمة لتشغيل المشروع
  - عوامل أخرى كالإهمال والكوارث والاختلاسات وغير ذلك .

### الباب الثاني : الوظائف الأساسية لإدارة المشاريع الصغيرة

## الفصل الأول : التخطيط في المشاريع الصغيرة

### **اولا : مفهوم التخطيط أهميته وأنواعه :**

التخطيط هو إحدى وظائف الإدارة وأحد مكونات العملية الإدارية وعنصر من عناصرها وهو عمل ذهني تحكيمي يسبق التنفيذ . والواقع أن التخطيط يوصفه عملية تبدأ من التفكير بالقيام بعمل معين وتشتمل على طرائق أخراج هذا العمل الى خير الوجود وأشكاله، ولهذا بانها تنتهي مع انتهاء القرار الذي يبين التنفيذ، ولقد أصبحت وظيفة التخطيط من أهم وظائف المديرين في العصر الحاضر وكثيرا ما قيل بانها الوظيفة التي يجب أن تسبق جميع الوظائف الأخرى ( التنظيم – التوجيه – الرقابة ) ومن الواضح في مفهوم التخطيط .

- انه يعتمد التنبؤ كأساس يعد له ، فالتخطيط دون تنبؤ لا يعد تخطيطا
- ضرورة التعبير عن المخطط بالأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها
- هناك فرق بين التخطيط والخطة ، فالتخطيط يضع الأهداف الواجب الوصول إليها . أما الخطة في ترجمة تفصيلية مما يجب القيام به من أعمال وأنشطة وعلى شكل برامج عمل مفصلة ومحددة بزمن تنفيذي يتوجب الالتزام به لتحقيق الأهداف.

### **أهمية التخطيط:**

التخطيط هو الوسيلة الوحيدة التي يركز اليها رجل الإدارة لمواجهة المستقبل ، فالمستقبل مجهول وإذا لم يحسب الرجل الإدارة حسابه بدقة ويتعرف الى اتجاه مساره والقوى التي تؤثر فيه فانه قد يتصرف بأعمال متناقضة مع بعضها ، ومن فوائد أهمية التخطيط :

- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا
- تركيز الضوء على الأهداف
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة
- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع وتوصيها
- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف
- المساهمة في تيسير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمرارها .

### **أنواع التخطيط:**

توجد أنواع عديدة من التخطيط تستخدم من قبل المشروعات وفقا لإغراضها المختلفة وتصنف هذه الأنواع وفقا لعدة معايير وفق مايلي :

#### **1- أنواع التخطيط حسب أوجه النشاطات المختلفة في المشروع**

- تخطيط مالي
- تخطيط انتاجي
- تخطيط تخزيني
- تخطيط تسويقي

## 2- أنواع التخطيط حسب المجال أو نطاق الشمول:

تنقسم الى خطط شاملة وخطط جزئية :

- الخطط الشاملة

تتميز الخطط الشاملة بكونها تتناول جميع أعمال المشروع ونشاطاته فلا تقتصر على نشاطات معينة بعينها ومن النواحي الرئيسية التي يمكن أن تتناولها هذه الخطط.

- نوع السلع المقرر بيعها

- كمية السلع لكل نوع من الأنواع التي يتعامل بها المشروع في كل فترة زمنية محددة .

- أنواع المواد التي يجب أن تشتري وتستعمل في عمليات الإنتاج

- طرق الإنتاج الواجب إتباعها لبيع كميات الإنتاج المقرر إنتاجها

- أساليب البيع التي يجب الأخذ بها لبيع كميات الإنتاج المقرر إنتاجها

- المصادر التي يجب أن يستعين بها المشروع للحصول على المال اللازم.

ويجدر الانتباه الى أن النواحي الرئيسية والمهمة التي تتناولها هذه الخطط قد تختلف من مشروع لآخر وتتميز هذه الخطط بأنها تحقق درجة عالية من التنسيق بين نشاطات المشروع المختلفة وتجمعها كلها . فتحقق مصلحة المشروع من جهة ومصالح كل نشاط على حده.

الخطط الجزئية :

تتناول هذه الخطط في وقت واحد عددا من نشاطات المشروع ولكنها لا تشمل كل الأنشطة ، أو تقتصر على نشاط واحد فقط أو على جزء منه .

3- أنواع التخطيط حسب الفترة الزمنية التي يغطيها:

- التخطيط طويل الأجل :

يتضمن هذا التخطيط الإعداد المسبق لإعمال المشروع لفترة طويلة من الزمن لا تقل عن سنة قد تصل إلى خمس أو عشر سنوات ويتناول هذا التخطيط العموميات في المنظمات والمشاريع دون التطرق للتفاصيل .

- التخطيط متوسط الأجل:

يكون أكثر تفصيلا منه وأقل فترة وقد تمتد فترته من سنة الى ثلاث سنوات في المشاريع

- التخطيط قصير الأجل :

يقتصر هذا النوع من التخطيط محل العمليات الجارية التي يمكن أن لا تتعدى فترة إتمامها عن سنة .

## ثانيا : التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الصغيرة :

### 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يسعى هذا النوع من التخطيط في المشاريع الصغيرة وفي المنظمات عامة إلى تحديد أهداف المشروع البعيدة المدى . ويحدد الصورة المراد أن يكون عليها في الزمن البعيد أي أنه يعبر عن فلسفة المشروع ورسالته التي يرغب في تحقيقها

خلال حياته والإستراتيجية هي نتيجة لعملية التخطيط العقلانية التي تقودها تسيطر عليها ادارة المشروع أي إن التخطيط الاستراتيجي يولد الاستراتيجيات المهمة في المشروعات وتنقسم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى خمسة خطوات رئيسية :

- اختيار رسالة المشروع والأهداف الرئيسية له
- تحليل بيئة المنافسة الخارجية للمشروع ( الفرص – التهديدات )
- تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمشروع للتعرف على نقاط القوة والضعف فيه
- اختيار الاستراتيجيات المناسبة ومعالجة جوانب الضعف
- تنفيذ الإستراتيجية ( تصميم الهيكل المناسب ونظم الرقابة )

## 2- المزيج الأساسي للتخطيط الاستراتيجي :

ان عملية التخطيط الكلية في المشروع عملية معقدة ومتشابكة ولكن هناك ثلاث عناصر أساسية لنجاح عملية التخطيط الاقتصادي وتشكل هذه العناصر مزيج التخطيط الناجح وتعرف بالمزيج الأساسي للتخطيط الاستراتيجي وهذه العناصر هي :

- الأسواق
- الأموال
- التحفيز

## 3- توقع التغييرات والتطورات الأساسية :

ان حاجات المستهلكين ورغباتهم في تغير وتطور مستمرين وان المشروع الصغير ونجاحه إنما يعتمدان اساسا على دراسة هذه التطورات والتغيرات الجارية في البيئة ومتابعتها وعلى هذا الأساس يفترض بالمشروع الصغير إن يتوقع التغييرات والانحرافات في مستوى تفضيل ورغبة الزبائن ، لذا على المدير الناجح أن يأخذ هذه التغييرات بعين الاعتبار عند إعداد الخطة في المشروع أو عند التمويل اللازم في بعض النقاط الواردة في خطة الموضوع كي تتناسب والمتغيرات الطارئة .

## ثالثا : الخطة العامة في المشاريع الصغيرة :

ان التخطيط والخطة مرتبطان متكاملان ، فالتخطيط يضع الأهداف ويحدد ها ويرسم الخطوط العامة العريضة لتحقيقها ، أما الخطة فتمثل ترجمة تفصيلية لما يجب القيام به أعمال ونشاطات يمكن تصميمها على شكل برامج عمل يجب تنفيذها خلال زمن محدد ولكل خطة يجب أن تتضمن بعض النقاط التالية :

- مضمون الخطة وعناصرها
- ملخص المشروع يبرز أهم ملامح الخطة العامة للمشروع
- وصف عام للمشروع
- التسويق
- البحوث والتطوير والتصميم
- التصنيع
- الإدارة
- درجة وأنواع المخاطر

- تطورات معايير الأداء
- الملاحق تتضمن المعلومات العامة والبيانات التي لم تدخل الإجراءات السابقة .

## الفصل الثاني : التنظيم في المشاريع الصغيرة :

### أولاً: مفهوم التنظيم ومضمونه :

- مفهوم التنظيم : يعرف التنظيم بأنه الوظيفة الثانية للإدارة بعد التخطيط ، والتنظيم يضع الخطة موضع التنفيذ من خلال القيام بإجراءات وتحليل المهام والأعمال وتركيب الوظائف وتشكيل الأقسام والهيكل الإداري ، وأن وظيفة التنظيم تضمن تحقيق التناسق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاية عالية .
- لهذا يعتبر التنظيم أداة إدارية مهمة بالنسبة إلى صاحب المشروع الصغير وبواسطة التنظيم يتم تعاون كل الوظائف المشروع وتلاحمها لتعمل بشكل متناسق ومتناغم وتدب فيها الحركة وتنبض بالحياة وتتكامل في سبيل تحقيق هدف المشروع.
- مضمون التنظيم : إن وضع التنظيم الإداري وتطبيقه في المشروعات الصغيرة كما في غيرها من المشاريع الاقتصادية تتضمن عمليتين متتاليتين :
  - 1- احداث التنظيم والإداري ووضع الهيكل التنظيمي
  - 2- إشغال الهيكل التنظيمي والإمداد بالتجهيزات ومواد العمل اللازمة
- إن العملية الأولى في التنظيم تتضمن احداث التنظيم بمختلف جوانبه حيث تظهر المناصب الإدارية وتحدد العلاقات بينها وتوضع حدود تفصل بين السلطات والمسؤوليات وان هذه العملية تمكن من وضع جدول أو خريطة تنظيميه واضحة للمشروع تظهر فيها الوظائف المختلفة والمهام الملقاة على عاتق كل وظيفة وطريقة أدائها .
- إن العملية الثانية تضع موضوع العملية الأولى ( الهيكل التنظيمي ) موضع التنفيذ حيث يجري من خلالها شغل الوظائف الإدارية المحددة في الهيكل التنظيمي وتوفير التجهيزات الاليه التي يجب أن يستعملها الأفراد لأداء مهامها التي كلفوا بها وتقديم مايلزمهم من مواد العمل المختلفة التي تستعمل في إنتاج أو عرض الخدمات المعتمدة في الخطة .

وعندما ينتهي المشروع من هاتين العمليتين المتكاملتين في التنظيم يصبح المشروع في وضع يمكنه من إخراج الخطة الموضوعية إلى حيز التنفيذ الفعلي لممارسة النشاطات المختلفة لتحقيق هدف المشروع.

### ثانياً : مبادئ التنظيم وأسسها :

هناك بعض المبادئ العامة التي يمكن أن يستعين بها المنظم عند وضع تنظيمه في مشروعه وان هذه المبادئ أو الأسس تمكن من رفع كفاية التنظيم وتحسينه داخل المشروعات أيا كان حجمها أو نشاطها وفيما يلي بعض المبادئ:

- مبدأ وحدة الهدف
- مبدأ التوازن التنظيمي للنشاطات
- مبدأ تقسيم العمل
- مبدأ ضرورة المنصب الإداري والحاجة له
- مبدأ نطاق الإدارة والإشراف
- مبدأ مفاول السلطة والمسؤولية
- مبدأ مراعاة الوظيفة
- مبدأ وحدة القيادة
- مبدأ تفويض السلطة
- مبدأ المرونة في التنظيم .

وان ماتم التقيد بهذه المبادئ في تحليل النشاطات وتركيب الوظائف وإدارة بقية الأعمال في التنظيم فانه يتوجب على ادارة المشروع أن توزع السلطات والمسؤوليات على الوظائف وعلى العنصر البشري الذي يشغل تلك الوظائف ، حيث تعد سياسة تفويض السلطة من السياسات الناجحة في المشروع .

### ثالثاً : توزيع نشاطات المشروع :

إن تجميع أوجه النشاط في المشروع وإقامة تنظيم إداري لكل مجموعة معينة منها أي توزيع نشاطات المشروع بين الوحدات الإدارية واللجان ، يجب أن يقوم على أسس وقواعد علمية ويجب أن يتصف دائما بالموضوعية .  
وان اختلاف التنظيمات بين المشروعات وبشكل خاص اختلاف توزيع النشاط فيها لايعود فقط إلى اختلاف الأهداف بل إلى اختلافات كثيرة فيما بين المشروعات وحتى المتماثلة منها، وهناك اعتبارات يجب أن تراعى عند هذا التوزيع ومن أهمها :

- انجاز الأعمال في الوقت المناسب
- تحقق الرقابة الذاتية ما أمكن
- مراعاة التخصص وتقسيم العمل
- الترتيب والتناسق
- الاقتصاد في التكاليف

## الفصل الثالث : اتخاذ القرارات في المشاريع الصغيرة

### **أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية :**

يعرف القرار بأنه جوهر العملية الإدارية وهو خلاصة العمل الإداري والوظيفة الإدارية بشكل عام ، وان عملية اتخاذ القرار الإداري تختلف عن القرار الإداري بحد ذاته فهذه العملية تعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار ( الذي يكون فردا أو جماعة ) في سبيل الوصول الى اختيار القرار الأنسب والأفضل .

وهكذا فان القرار الإداري هو نتاج لعملية القرارات الإدارية التي يقوم بها الشخص المسؤول ( مالك المشروع أو مديره )

### **ثانياً : عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية**

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتمد على عدة عناصر أساسية :

1- متخذ القرار : يجب على متخذ القرار أن يتزود بالمعلومات المناسبة ويقدم

على اتخاذ القرار ودون تردد حيث يعتبر التردد من العوامل التي تعيق عملية إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب ويؤثر في طريقة وكفاية حل المشكلة

2- موضوع القرار : يمثل موضوع القرار المشكلة التي تستوجب لها الحل

3- الأهداف والدوافع : إن جميع القرارات المتخذة في المشروع تمثل تعبيراً عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية .

4- المعلومات والبيانات: ان اتخاذ قرار ما ، يحتاج إلى معلومات وبيانات كافيها عن المشكلة أو الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه والمعلومات هذه يجب أن تكون عن الماضي والحاضر والمستقبل ، من أجل إعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عن المشكلة .

5- التنبؤ : يعتمد متخذ القرار على التنبؤ طالما أنه يريد الحصول إلى معلومات مستقبلية حول المواضيع المختلفة التي يريد التعرف إليها ذات الاتجاهات المجهولة من أجل تقديرها وتحديد أثارها من النشاطات المختلفة في المشروع .

6- البدائل : ان البدائل أو الحال الممكن اختيارها من بين عدة بدائل متاحة يمثل مضمون القرار التي سوف يتخذ لمعالجة مشكلة معينة .

7- القيود : تتمثل القيود بجملة المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تعترض متخذ القرار أن يحسن التعامل مع هذه القيود العديدة والتي منها :

- الإمكانيات المالية
- مستوى الدخل
- مستوى كفاءة العاملين
- القوانين والأنظمة والتشريعات المختلفة .

### ثالثا : طرق اتخاذ القرار

توجد طريقتان أساسيتان يتم الاعتماد عليهما في صياغة القرار هما :

- طريقة التجربة الخطأ
- الطريقة العلمية

1- طريقة التجربة الخطأ في اتخاذ القرارات :

يتم اتخاذ القرار بموجب هذا الأسلوب عن طريق التجربة الشخصية لصانع القرار أو اعتماده على مشاهدة قرارات تم اتخاذها من قبل إحدى الشركات مع مواقف مشابهة ، وهنا يمكن أن تبرز عوامل نجاحها أو فشل الطريقة استنادا إلى قدرة الفرد نفسه .

2- الطريقة العلمية العقلانية في اتخاذ القرارات :

تعتمد هذه الطريقة على الأسس العلمية وتحكم العقل في صياغة القرار المناسب الواجب اتخاذه إزاء مسألة معينة . وهنا يبتعد أسلوب اتخاذ القرار ونتائجه عن مجال التجربة والخطأ كما يبتعد عن أسلوب التقليد والمحاكاة وقد بين العالم الأمريكي ( هيربرت سايمون ) عملية اتخاذ القرار بأنها تسير وفقا للبحث في البيئة المحيطة من أجل استعراض البدائل بهدف الوصول إلى أفضل خيار ممكن .

### رابعا : خطوات عملية اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرارات وفقا للطريقة العلمية بعدد من الخطوات المتتالية :

- تحديد المشكلة والفرص السانحة
- تشخيص الحالة وإدارات المشكلة
- تحليل المعلومات حول المشكلة
- وضع الحلول البديلة وتقييمها وانتقاء البديل الانسب
- وضع القرار موضع التنفيذ

### خامسا : العوامل الواجب أخذها بالاعتبار عند اتخاذ القرارات

عند القيام بعملية اتخاذ القرارات في مختلف مجالات المشروع وجوانبه وإزاء حل أي مشكلة فيه لابد من مراعاة عوامل كي تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وموضوعية والعوامل هي :

- تشمل عملية اتخاذ القرار على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضا عاطفية وعقلية وهذا يتطلب مرونة ذهنية .
- وجوب مساهمة كل قرار متخذ في تحقيق الهدف من خلال النتيجة التي يؤدي إليها وهذا يعني أن يكون القرار ونتائجه عملية قابلة للقياس والتطبيق .
- استحالة إرضاء جميع الاطراف الذين يمسهم القرار ، أي يأخذ متخذ القرار باعتباره ان هناك أطراف ترحب بالقرار وأطراف لاترغب به كما هو .
- ان اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها الى عمل مادي تنفيذي .

- تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا فالعجلة والسرعة ليست مطلوبة دوما ، ويجب إعطاء الموضوع حقه من التفكير والتقييم والتحليل .
- الاعتراف بحتمية التغيير وراء اتخاذ القرارات وعلى المدير ألا يخشى التغيير فالأشياء لا تبقى ساكنة .
- وضع نظام لمتابعة كل قرار من أجل التأكد من تنفيذه وتقييم نتائجه
- ممارسة عملية اتخاذ القرارات هي المحك الرئيسي لاكتساب المهارة فيها فقيام الأفراد بدراسة قرارات الآخرين وملاحظتها لاكتسابهم المهارة الكافية لاتخاذ مهارة ممارسة القرار .

### سادسا : أنواع القرارات الممكن اتخاذها في المشاريع الصغيرة

- ان القرارات التي تتخذ لا يمكن احصاؤها أو تسجيلها نظرا الى تنوعها واختلافها من مشروع الى آخر ومن زمن الى آخر ويمكن تعداد حملة من القرارات في المشروع الصغير تبعا للنشاطات الأساسية .
- القرارات المتعلقة بالوظائف الإدارية
  - القرارات المتعلقة بالتسويق
  - القرارات المتعلقة بالإنتاج
  - القرارات المتعلقة في التمويل
  - القرارات المتعلقة في شؤون العاملين والأفراد

### سابعا : تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها :

يقدم المنظرون وذو الخبرة في مجال اتخاذ القرارات في المشاريع والمنظمات وإرشادات ومقترحات مختلفة للمحتاجين لها من أصحاب ومالكي المشروعات والموارد في شتى مجالات ممارسة أنشطة الأعمال . وأن جملة الإرشادات التي يمكن أن يتلقاها المدراء وأصحاب المشروعات في هذا الصدد يمكن أن تساهم في تحسين مايتخذون من قرارات ورفع فاعليته ومن أهم الإرشادات في هذا الخصوص :

- من الذي يشارك في اتخاذ القرار ومن الذي سينفذه ومن الذي سيتحمل نتائجه
- ما البيانات والمعلومات المتوفرة والحقائق الناقصة وما البدائل المحتملة
- متى يحين موعد اتخاذ القرار كي يكون ملائما متى يطلب من المسؤولين تنفيذ القرار
- التسلح بالتخطيط الواعي والعلمي
- الاهتمام بالمشكلة موضوع الحل وإيجاد أكثر من حل لها
- متابعة القرار المتخذ حتى تنفيذه
- الاستفادة من أخطاء الماضي
- مراعاة الجانب الإنساني عند اتخاذ القرار .

### الفصل الرابع : التوجيه والقيادة في المشاريع الصغيرة :

ان التوجيه يعتبر الخطوة الأخيرة في طريق الإعداد للتنفيذ فهو بمثابة الحركة التي تعطي النور الأخضر لبدء العمل . والتوجيه يعد من مهام المدير الإداري الذي يخطط وينظم ويقود ثم يراقب .

### أولاً : ماهية التوجيه

يعتبر التوجيه العنصر الثالث والمهم من عناصر الإدارة ومن وظائفها الأساسية ويتضمن جملة الأسس والتدابير التي يتبعها المدير أو الرئيس في توجيه مرؤوسيه والإشراف عليها من أجل السير نحو الأهداف المطلوبة . والمدير بواسطة التوجيه يجعل العاملين يحبونه ويطيعون أوامره وتعليماته عند رغبة واقتناع.

#### ثانياً: مبادئ التوجيه

يشتمل التوجيه الى أربعة مبادئ هي :

- تجانس الأهداف : يعني ضرورة تحقيق التوافق والتكامل مابين أهداف الفرد وأهداف الجماعة من جهة وما بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع من جهة أخرى وهذا التكامل يتطلب من ادارة المشروع تحقيق التوازن بين الاطراف .
  - وحدة الأمر : أن وحدة الأمر كمبدأ تعني إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة وذلك منعا للاحتكاك والازدواجية ، حيث يضع العامل ويتشقت فكره في تبعيته لجهات مختلفة .
  - توفير المعلومات : توجد أهمية كبيرة لتوفير المعلومات للمرؤوسين والرؤساء على حد سواء وان توفير المعلومات ولا سيما للعاملين الجدد يؤدي الى مساندة وتفعيل عملية توجيههم
  - السلطة : يجب أن يملك الرئيس السلطة الكافية كي يستطيع توجيه مرؤوسيه ودفعهم نحو تحقيق أهداف المشروع .
- أركان التوجيه : من تعريف التوجيه نستنتج الأركان التي تقوم عليها هذه الوظيفة
- توفرة القيادة الإدارية الجيدة
  - الحفز الإنساني والدوافع
  - توفير الاتصالات الفعالة
  - فهم السلوك التنظيمي للعاملين داخل المشروع

### الفصل الخامس : الرقابة وتقييم الأداء في المشاريع الصغيرة

#### أولاً : مفهوم الرقابة :

ان الرقابة هي المهمة الأخيرة التي تنتهي عندها الوظيفة الإدارية التي بدأت بالتخطيط والتنظيم وانتقلت للتوجيه والقيادة ، وقد ازداد في الآونة الأخيرة إيمان المشروعات الاقتصادية بأهمية الرقابة . وتعتبر الرقابة من أهم حلقات سلسلة العملية الإدارية وتأتي استكمالاً للعناصر الإدارية الأخرى ، كما أن الرقابة تهدف الى التأثير في سلوك الأفراد العاملين وتوجيهه لتحقيق أهداف الخطط .

### ثانيا : خطوات ومراحل العملية الرقابية :

هناك ثلاث عمليات يفرض أداة وظيفة الرقابة على المدير المكلف بالقيام بها يمكن تسميتها بخطوات أو مراحل العملية الرقابية :

- مرحلة وضع المقاييس أو تحديد المعايير
- مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير بالموضوعية
- مرحلة التقييم والكشف عن الانحرافات وتصحيحها .

### مرحلة وضع المقاييس أو تحديد المعايير :

ان المقاييس أو المعايير الرقابية تمثل ما ينبغي ان يتم انجازه من عمل . أي الهدف التفصيلي الذي يجب تحقيقه ، ان وضع المقاييس الصحيحة هو بمثابة أساس للرقابة الفعالة والصحيحة وان المقاييس تختلف باختلاف النشاط المراقب وطبيعته وتطوره .

### مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية :

تعتمد هذه المرحلة على قياس وتقييم الأداء الفعلي الذي تحقق داخل المشروع أو الأداء المتوقع ثم مقارنته بالمقاييس التي سبق وتم اختيارها ، وان نجاح هذه المرحلة يتوقف الى حد كبير على وضوح المقاييس المستخدمة ومن أهم طرق قياس الأداء .

- الفترة الزمنية التي يغطيها المقياس
- خصوصية القياس
- صلة القياس الوثيقة بأهداف المشروع المتمثلة بالسلوك – الفعالية التنظيمية – النتائج .

### مرحلة التقييم والكشف عن الانحرافات وتصحيحها :

ان العمل الأساسي لهذه المرحلة ينحصر بتصحيح الانحرافات السالبة ومعالجتها .

### ثالثا : أشكال الرقابة :

- الرقابة باستخدام مدخل النظم : ان دورة العملية الإنتاجية تتكون من خلال عمليات تحويل ومخرجات .
- 1- الرقابة السابقة : هذا النوع من الرقابة التأكيد من توافر متطلبات انجاز العمل
- 2- الرقابة الحالية : ترعى بالرقابة المرحلية تتم كل مرحلة على حدا
- 3- الرقابة اللاحقة : يتعامل هذا النوع من مخرجات النظام أي مع نتائج العملية الإنتاجية
- 4- الرقابة المتعددة : تستخدم في المشروعات الكبيرة حيث يكون النظام الرقابي متكاملًا .
- الرقابة على أساس المستوى التنظيمي : تصنف تبعاً للمستوى أو المجال الذي تشمله الرقابة :
- 1- الرقابة على الأداء الكلي لمشروع

## 2- الرقابة على الأنشطة في المشروع 3- الرقابة على مستوى الأفراد العاملين المشروع

رابعاً : خصائص النظام الرقابي الفعال :

ان المدير الذي يقوم بعملية الرقابة أو الجهاز المسؤول عنها داخل المشروع يجب أن يعمل بموجب نظام ثابت ومدروس بشكل معين كي يتحقق الرقابة بشكل منتظم ومع هذا الأساس فان نظام الرقابة الجيد ، يجب أن ينبثق من المشروع نفسه ومن أهم الخصائص هي :

- المرونة الكافية
- الكفاية الاقتصادية
- الوضوح والبساطة
- الاعتماد على توفير المعلومات الدقيقة
- الغاية منه تصحيح الانحرافات وليس العقاب عليها
- الدورية والاستمرار

خامساً : تقييم أداء المشروع :

ان تقييم الاداء الناجح يجب أن يحقق الشروط التاليه :

- توحيد المفاهيم والمعايير المستخدمة في كل من الخطة والتقييم
- استخدام أسس رياضية ومحاسبية واقتصادية موحدة أثناء إعداد الخطة وتقييم الاداء
- إتباع منهجية موحدة في التخطيط والرقابة وذلك من خلال البدء بالمعايير الشاملة .
- التوقيت المناسب اذ يجب ان تصل المعلومات عن تقييم الاداء في الفترة الزمنية
- الملائمة ويقصد بها إعداد المعلومات الكافية عن الاداء بشكل دقيق وموجز وملائم للمستوى الإداري .

## الباب الثالث : أوجه النشاط الإداري في المشاريع الصغيرة

### الفصل الأول : ادارة الموارد البشرية في المشاريع الصغيرة

أولاً : مفهوم ادارة الموارد البشرية وأهميتها :

يقوم بأداء هذه الوظيفة في المشاريع ادارة متخصصة تدعى بإدارة الموارد البشرية وتسعى الى استقطاب العاملين واختيارهم وتطويرهم وتنميتهم وإدارتهم وتقييمهم كما وان ادارة الموارد البشرية تساعد على تحفيز الأفراد للعمل كما تضمن الانضباط والمشاركة الايجابية في التنظيم ، وتحظى ادارة الموارد البشرية أهمية بالغة داخل المشروع انطلاقاً من الوظائف والمهام الأساسية التي يقوم بها .

ثانياً : تخطيط الموارد البشرية :

ان تخطيط الموارد البشرية تقوم بتحديد احتياجاتها من العنصر البشري خلال فترة زمنية معينة من حيث الكم والنوع والسعي الى توفيرها في الوقت المناسب ويتم ذلك من خلال وضع خطة مستقبلية إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار .

- استثمار الطاقات البشرية بشكل أمثل
- تحديد متطلبات المشروع من العمالة
- تدعيم سياسات الاختبار والتدريب
- المساهمة في إنجاح خطة المشروع والتعاون والتنسيق معها

#### ثالثا : تصميم الوظائف وتحليلها ووصفها :

تصميم الوظيفة: يتمثل بعملية بناء أنشطة العمل المحددة لفرد أو لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المشروع ومن عناصر تصميم الوظيفة:

- من الذي يقوم بالعمل
- الأعمال المطلوب تنفيذها
- الأهداف التضمنية والإنسانية
- كيفية العمل أو الاداء

تحليل الوظيفة : التعرف على كونية الوظيفة وطرق الاداء والنماذج المستخدمة وظروف الاداء ومستوى الاداء المطلوب .

توصيف الوظيفة : يشمل توضيح واجبات ومسؤوليات وظروف العمل المحيطة بالوظيفة والشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة والتي تتعلق (المؤهل العلمي - الخبرة -التدريب - المهارات الذهنية والفنية ) .

#### رابعا : الاختيار والاستقطاب :

تعني جذب وترغيب القوى العاملة التي يحتاج إليها المشروع للعمل فيه

#### خامسا : التدريب وتنمية الموارد البشرية :

تعتبر وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو المورد الأساسي للمشروع ومصدر التقدم والتطور ، والتدريب عملية ترمي الى الأفضل من حيث تطور معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته بما يتوافق مع سياسة المشروع .

#### سادسا : إدارة الأجور :

يتمثل الأجر بإجمالي مايتقاضاه الفرد العامل مقابل الجهد الذي يبذله في العمل ، ويمكن اعتباره مقابل للوظيفة التي يشغلها الفرد .

#### سابعا : تقييم الوظائف :

يستخدم هذا المصطلح ليدل بصيغة عامة على مجموعة من الأسباب المختلفة التي تتطلب تحليلا لمحتويات الوظيفة وان الهدف من عملية تقييم الوظائف يتمثل بقياس أهمية أو قيمة الأعمال والوظائف حتى يمكن التعبير من خلال هيكل الاجور والمرتبات .

#### ثامنا : تقييم أداء العاملين في المشروع :

ان تقييم أداء العاملين داخل المشروع يتمثل في مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتوصل الى عمل تقييم مكتوب عن العاملين ومدى جديتهم في أدائهم للمهام الموكلة إليهم وكيفية سلوكهم داخل المشروع .

## ABAAHE

### الفصل الثاني : الإدارة المالية في المشاريع الصغيرة

**أولا : مفهوم الإدارة المالية وأهدافها في المشروع :**

تعتبر الوظيفة المالية تعتبر من الوظائف المهمة للمشروعات على اختلاف أنواعها وبموجبها يمكن تحديد احتياجات المشروع من الأموال والسعي الى توفيرها في الوقت المطلوب مع مراعاة أفضل مصادر التمويل وتوفيرها في الوقت المناسب . وتعتبر ادارة الشؤون المالية هي من أهم الأدوات التنظيمية الإدارية في المشروعات بصفة عامة وفي المشروعات الصغيرة بصفة خاصة ، ذلك أن الضعف النسبي للقدرات المالية في المشروعات سواء من حيث الإمكانيات المالية والتمويلية لصاحب المشروع أو ضعف مركزه المالي والضمانات المتوفرة لديه التي تسهل له عملية الاقتراض من البنوك أو الموردين ، كل ذلك يجعل ادارة الأمور المالية في هذه المشاريع الصغيرة أكثر دقة وحساسية في نجاح المشروع واستمرار توسعه ، ومن أهداف الإدارة المالية في المشروع :

- تحقيق ربحية جيدة وتعظيم ثروة الملاك
- ادارة الأموال والرقابة على حسن استخدامها لتوفير السيولة اللازمة
- تخطيط استثمار الأموال بشكل فعال للحصول على أكبر عائد على الاستثمار مما يؤدي الى نمو المشروع وتوسعه .

**ثانيا : تقدير الاحتياجات المالية للمشروع :**

يشكل المال سواء كان نقدا أو على شكل أتمان عصب الحياة بالنسبة للمشروع فدون المال يصعب على الريادي إنشاء المشروعات وتشغيلها وتحقيق طموحاته في الربح وتكوين الثروة .

وفيما يتعلق بتقدير الاحتياجات التي يتطلبها تنفيذ المشروع يجب تحديدها بكل دقة وواقعية دون مبالغة أو نقص ، لانها في كلا الأمرين لن تكون في صالح مالك المشروع ، ففي حالة المبالغة سوف تزداد التكلفة الاستثمارية ( الرأسمالية ) للمشروع دون مبرر وهو ليس في مصلحة المشروع ، كما أنه في حالة تقدير تلك الاحتياجات الرأسمالية بالنقص فان يصبح محفوفا بكثير من المخاطر التي تهدد إنشاء المشروع وتشغيله نتيجة لتوفير ماقد يحتاجه المشروع أموال بشروط مناسبة وميسرة في وقت يكون المشروع فيه بأمس الحاجة إليه .

### ثالثا : التخطيط من أجل السيولة :

ان من أهم نجاح المشروعات الصغيرة التخطيط المالي السليم وتعتبر السيولة النقدية هي أداة دفع المشروع لمختلف التزاماته المالية ثمنا للخدمات ومستلزمات الإنتاج وأجور العمال والكهرباء وإيجارات المباني ان وجدت ومختلف المصروفات التجارية التي تقتضيها عمليات الإنتاج والتسويق ، ويصرف النظر عن تحقيق الربحية لهذه المخاطر كان لابد للمشروع أن يقوم بعمل موازنة تقديرية للتدفقات النقدية الداخلة للمشروع والخارجة منه وهذا ما يدعى ب ( الميزانية النقدية للمشروع ) .

### رابعا : التخطيط من أجل الربحية :

يعتبر الربح محرك نشاط الاستثمار والمشروعات معنى كل صاحب مشروع أن يخطط بشكل علمي للوصول لتحقيق هدفه المتمثل بالربح ، ولا يترك للمصادفة أو الحظ دورا في ذلك . ان التخطيط المالي من أجل الربحية في المشروعات الصغيرة يكون ممكنا عبر الدخول من باب دراسة العوامل المؤثرة في ربحية المشروع ومن أهمها :

- التنبؤ بالطلب ( المبيعات )
- تحديد نقطة التعادل
- مراقبة التكاليف والمصروفات

### خامسا : المحاسبة المالية في المشاريع الصغيرة :

المحاسبة المالية مهمة أساسيه من مهام الإدارة المالية للمشروعات الصغيرة ، والتي تعني الأصول والمبادئ والقواعد النظرية والطرائق الإجرائية التي تعتمد في تنظيم العمليات المالية ومعالجتها في الدفاتر اعتمادا على مستندات مؤيدة لتلك العمليات بهدف التعرف في نهاية الفترة المالية نتيجة أعمال المشروع من ربح أو خسارة ، وللمحاسبة المالية قواعد علميه وبعض الباحثين يعدونها علما قائما بحد ذاته لذلك فهي تتطلب رجلا متخصصا بها يطلق عليه مصطلح ( المحاسب ) .

### الفصل الثالث : إدارة الإنتاج والعمليات في المشاريع الصغيرة :

#### أولا : مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات :

ان الإنتاج عبارة عن خلق الأشياء المادية باستخدام الأفراد والمواد والعمليات ، ان عملية الإنتاج تؤدي الى تغيير خصائص الأشياء المادية ومواصفاتها لتصبح ذات خصائص ومواصفات جديدة تقوم فائدة أكبر للإنسان ، وللتفريق بين ادارة الإنتاج وإدارة العمليات يشير الباحثين ان ادارة الإنتاج تعني تلك النشاطات المتعلقة بخلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات الى المخرجات وان والنشاطات الإنتاجية هذه يمكن ان تجدها في المشروعات والمنظمات لكن خلق السلع في

الشركات الصناعية يكونان واضحين تماما مثل إنتاج التلفزيون أو الثلاجات أو الأفران الكهربائية الخ .....

أما في المشاريع والمنظمات التي تقدم الخدمات فقط فيطلق على نشاطاتها ادارة العمليات وبشكل عام يمكن القول بأن الإنتاج يشير الى التصنيع والعمليات تشير الى الخدمات .

### ثانيا : دور ادارة الإنتاج في نجاح المشروع :

ان لإدارة الإنتاج دورا أساسيا في بيان قدرة المشروع الصغير على تلبية رغبات عملائه ، وهناك أربعة أدوار إستراتيجية تستطيع ادارة الإنتاج والعمليات أن تلعبها في المشاريع ويمكن اعتبار هذه الأدوار بمثابة مراحل يمر بها المشروع وهي :

- مرحلة الحياد الداخلي لإدارة الإنتاج والعمليات :

ينظر على أنها مجرد نشاط من أجل استمرار المشروع في نشاطه ، وهنا يتم التركيز من قبل المديرين في عملهم داخل هذه الإدارة على تخفيض التكلفة ما أمكن

### - مرحلة الحياد الخارجي لإدارة الإنتاج والعمليات :

تقوم هذه المرحلة بالنظر الى المنافسين الخارجين ومحاولة تقليدهم بما يتعلق بالتكنولوجية المستخدمة أو أساسيات العمالة المطبقة والهدف وصول المشروع لحالة المنافسة مع الاخرين .

### - مرحلة مدعمة لإدارة الإنتاج والعمليات :

دور هذه المرحلة هو دور الإدارة الايجابي الذي يدعم ويقوي إستراتيجية المشروع للحصول على التكنولوجيا التي تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمشروع .

- المرحلة الرابعة تلعب ادارة الإنتاج والعمليات دورا استراتيجيا في المشروع وينظر الى هذه الإدارة على أنها جزء مهم وأساسي ومتكامل من المشروع وتكون لها نفس مكانة الإدارات الأخرى فيها كالبحوث والتطوير والتسويق .

### ثالثا : الأنشطة والمهام الرئيسية لإدارة الإنتاج والعمليات :

تقوم ادارة الإنتاج والعمليات بالمهام والأنشطة الرئيسية

- جدولة الإنتاج على شكل جداول يومية للتشغيل
- تصميم المنتج التي يتم من خلالها تحديد مواصفات المنتج بشكل يحقق رغبات المستهلكين .
- تحديد الطاقة المطلوبة للمنتج بتحديد عدد الآلات المطلوبة وكيفية وضعها داخل المصنع .
- ادارة الإنتاج يهتم المشروع بتوفير المواد اللازمة لاحتياجات التشغيل في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة .
- الرقابة على المخزون يتضمن استقبال المخزون وتخزينه والتعامل معه داخل المشروع .

- التخطيط لموقع العمل يعتبر من القرارات الإستراتيجية طويل الأجل وذات الأهمية الكبرى بالنسبة الى استمرار المشروع وتطويره ونجاحه .

#### رابعا : خصائص ادارة الإنتاج في المشاريع الصغيرة

ومن أهم خصائص ادارة الإنتاج :

- التمتع بحرية كبيرة على الابتكار وتطوير منتجات جديدة
- إنتاج منتجات شخصية وحسب الطلب للعملاء وبشكل محدود
- الاعتماد على التخطيط قصير الأجل للإنتاج
- مقدرة كبيرة على إجراء الرقابة الدقيقة لعمليات وأنشطة الإنتاج فيها
- لزوم التدريب المستمر لاستخدامات المواد الأولية والمعدات الجديدة
- عدم القيام بالأبحاث والتطوير نظرا لقلّة الموارد المالية في هذه المشروعات .

#### الفصل الرابع : ادارة المشتريات والمخازن في المشاريع الصغيرة

##### أولا : ماهية وظيفة الشراء والتخزين :

لقد بدأ مفهوم ادارة المواد ( الشراء والتخزين ) في الظهور في الخمسينات من القرن العشرين ليحل محل مفهوم الشراء التقليدي ، وأخذت فكرة مفهوم ادارة المواد تدل على الرؤيا المتكاملة للأنشطة ذات العلاقة بالمواد منذ التخطيط لها ، ثم حركتها داخل المشروع من خلال التوزيع والتخزين .

يحتاج المشروع الصغير الى نشاط شراء فعال يضمن للمشروع اقتصادية النفقات ويحافظ على الاداء المالي له بسبب ضعف الموارد المالية فيه ، والشراء بالسعر المناسب لاشك بان التخفيض في التكاليف المباشرة للمشتريات يساهم بدفع نسبة أرباح المشروع ويمنحه المرونة في استخدام الأسعار للتأثير في العملاء ورفع مستوى المبيعات .

##### ثانيا : التخطيط في مجال الشراء والتخزين :

##### التخطيط في مجال الشراء :

ان التخطيط في مجال الشراء يتضمن شقين :

- تخطيط عملية الشراء تعبر عن جملة الإجراءات والطرائق أو المراحل التي تمر بها عملية توفير مستلزمات المشروع من المواد بالكمية والجودة المناسبين وبالسعر المناسب والزمان والمكان المناسبين أيضا . ومن أهم طرق الشراء في المشروعات الصغيرة :

1- الشراء بالمناقصة المحدودة

2- الشراء بالأمر المباشر

3- الشراء بالممارسة والبحث

- اختيار إستراتيجية الشراء المناسب : أي الشراء بالكميات الدنيا والمقصود بذلك أن يشتري المشروع احتياجاته من الكميات بحيث يغطي استهلاكه لفترة زمنية معينة والغاية من ذلك عدم تجميد أموال في المخزون دون

استثمار ويتم اللجوء لهذه السياسة في حالات الركود والكساد وعند ارتفاع الأسعار .

### التخطيط في مجال التخزين :

يتضمن تخطيط التخزين الى ثلاث نقاط :

- اختيار موقع المخزن يعد من الأمور المهمة وذلك لما له من تأثير مباشر في تكلفة نقل المستلزمات وسهولة حركتها أو وصولها لمواقع العمل المطلوبة
- تحديد حجم المخزون
- التصميم الداخلي للمخزن ، تحديد الأماكن التي ستخزن فيها المواد

### ثالثا : التنظيم في مجال الشراء والتخزين :

- تنظيم وظيفة الشراء:  
تقوم بوظيفة الشراء داخل المشروعات وحدة إدارية متخصصة تدعى ادارة المشتريات ، وتمر عملية تنظيم وظيفة الشراء من خلالها بمراحل نمطية متعددة كما في الإدارات الأخرى للمشروع وهذه المراحل :
- 1- تحديد الهدف : يتمثل هدف ادارة المشتريات بتوفير مستلزمات المشروع من المواد بالكمية والجودة المناسبين وبالسعر والوقت المناسبين .
- 2- تحديد الأنشطة والمهام : وتتضمن التالي
- تحديد الكمية الاقتصادية للشراء في الطلبية الواحدة بما يحقق الوفرة في التكلفة .
- الاتصال بالموردين ومتابعة طلبية الشراء منهم
- التأمين على طلبية الشراء وشحنها ونقلها
- فحص واستلام طلبية الشراء
- حفظ سجلات عمليات الشراء في المشروع وملفاتها
- 3- تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات
- 4- تعيين العنصر البشري
- تنظيم وظيفة التخزين :
- ان عملية التخزين تمر بنفس مراحل تنظيم الشراء ، وتتمتع ادارة التخزين بسطات معينة كقبول أو رفض الطلبية قبل تخزينها لأسباب مبررة وتحديد مستويات التخزين وتحديد التصميم الداخلي للمخزن ونوعية شروط المساحة الواجب توفرها داخله .

وبالنسبة لتبعية ادارة التخزين ممكن أن نجد اتجاهات عدة حيث يمكن أن تتبع لإدارة الإنتاج أو الإدارة المالية أو تكون مستقلة تتبع للمدير العام للمشروع أو من ينوب عنه .

### الرقابة:

#### 1- الرقابة في مجال الشراء

ان ضبط عملية تخطيط الشراء وتحديد سياساته وإجراءاته يساهم في ضمان النجاح الأكيد لهذه العملية ولا يتم ذلك بشكله الصحيح إلا من خلال الرقابة على نشاطات أعمال الشراء وان هذا الأمر يتطلب من أصحاب المشروعات الصغيرة إعداد وتحضير الملفات ومسك السجلات الضرورية لضبط عمليات الشراء ، كما وانه توجد معايير كثيرة يجري من خلالها تقييم مدى كفاءة ونشاط ادارة المشتريات في نتائج العملية الرقابية ومن أهمها :

- مدى تذمر الموردين أو رضاهم بما يخص التعامل في المشروع
- عدد مرات توقف المشروع بسبب نقص المواد
- مستوى الأسعار التي يشتري بها المشروع موارده ومقارنتها مع غيرها
- مدى سهولة أو تعقيد إجراءات الشراء
- نسبة الوفورات التي تحققها ادارة الشراء في مجالات الخصومات النقدية والكمية التي تحصل عليها من الموردين .

#### 2- الرقابة على التخزين :

تعتبر أنشطة مراقبة المخزون من الأنشطة المهمة التي يجب أن يوليها صاحب المشروع الصغير اهتماما كبيرا لما لها من تأثير ايجابي في الهدف الذي يسعى المشروع الى تحقيقه ومن أنشطة مهام الرقابة على المخزون :

- ضبط حركة المخزون
- مراقبة دوران الأصناف المخزنة
- تنظيم سجلات المخازن
- جرد المخازن

### الفصل الخامس : ادارة التسويق في المشاريع الصغيرة

#### أولا : مفهوم التسويق وأهميته :

التسويق هو وظيفة إدارية تشتمل على مجموعة من الأنشطة التي تساهم معا في زيادة قدرة المشروع على إنتاج السلع وتقديم الخدمات في ضوء التحديد الواضح لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم والعمل على جذب العملاء والمحافظة على ولائهم لمنتجات المشروع .

وتظهر أهمية التسويق من خلال اعتباره من الوظائف الإدارية لأي مشروع إنتاجي أو تجاري أو خدمي وتكون قدرة أي مشروع على إنتاج السلع

والخدمات محدودة مالم يصابها جهد تسويقي ناجح . يساعد على تحقيق مبيعات هذا الإنتاج وبالتالي زيادة ربحية المشروع .

### ثانيا : مهام ادارة التسويق وخصائصها :

ينجح المشروع الصغير في تسويق منتجاته إذا استطاع ان يجعل العميل يفضل اختيار منتجاته دون غيره من المشروعات الأخرى لإحساسه أن هذه المنتجات هي الأجدر من غيرها على تحقيق القيمة التي يبحث عنها ، وان المشروع الذي يعتمد على المدخل التسويقي الصحيح يحقق قدرة كبيرة على مواجهة المنافسة وكفاءة أكبر في تحقيق المزيد من المنتجات والخدمات المميزة من خلال وضع برنامج تسويقي جيد يضمن تكامل ونجاح عناصره الرئيسية المتمثلة بكل من :

- تخطيط المنتجات

- التسعير

- التوزيع

- الترويج

ويتم نشاط التسويق في المشروعات الصغيرة بخصائص تميزه عن المشروعات الكبيرة وتتطلب من مالك هذا المشروع التكيف معها ، ومن أهم الخصائص :

- يخدم المشروع الصغير سوقا ضيقة ومحدودة نسبيا وهذا الأمر يعطيه مزايا معينة

- إمكانية التسويق المحدود نتيجة الشراء والتخزين بكميات قليلة في المشروع الصغير .

- اعتماد الترويج في المشروعات الصغيرة على أسلوب البيع الشخصي وعلى رضاء العملاء .

### ثالثا : مرهل العملية التسويقية في المشروع الصغير :

تتمثل مراحل العملية التسويقية ضمن إعداد الإستراتيجية التسويقية المناسبة في المشروع الصغير على عدد من المراحل الهامة ومنها :

\* تحديد الفرص التسويقية وتحليلها وتقييمها :

ان المشروع الصغير يعتمد على قدرته في تحديد واستغلال الفرص التسويقية المناسبة كي يحقق النجاح والاستمرار ، فعلى صعيد تحديد الفرص التسويقية ينبغي على المشروع :

- تغلغل في الأسواق الحالية

- تطوير الأسواق الجديدة

- تطوير المنتجات

- التنوع

● تحديد السوق المستهدفة واختبارها : تتطلب هذه المرحلة القيام بالخطوات التالية :

1- تقسيم السوق الى قطاعات تسويقية

- 2- قياس حجم الطلب المتوقع والتنبؤ به
- 3- تحديد واختيار القطاعات التسويقية المستهدفة واختيارها
- 4- تحديد المكان المناسب لمنتجات أو خدمات المشروع

\* تحليل الظروف البيئية :

تمثل الظروف البيئية مصدرا للفرص والتحديات ولذلك لا بد من مراعاة العناصر المرتبطة بهذه الظروف عند إعداد ووضع إستراتيجية مناسبة للتسويق ومن أهم الظروف :

1- الظروف الاقتصادية العامة كالناتج القومي والدخل الفردي ومعدلات الفائدة والتضخم والبطالة.

2- الاتجاهات الإقليمية والثقافية التي يؤمن بها المستهلكون

3- التكنولوجيا الإنتاجية التي تتطلب إعادة النظر في سياسات التسويق والياتة لتتلاءم مع الأسواق والمنتجات الجديدة .

• تقدير موارد المشروع :

من أجل تحديد إستراتيجية تسويقية ناجحة يتطلب البحث والتحليل لكافة الموارد والطاقات الإنتاجية للمشروع قبل وضع السياسات التسويقية .

#### رابعا : استراتيجيات التسويق في المشروع الصغير

من أجل استراتيجيات العمل في المشروع وتطويرها بما فيها استراتيجيات التسويق يجب الانطلاق من الأهداف العامة للمشروع .

ولكي يتم تحقيق الأهداف التسويقية للمشروع فلا بد من إعداد إستراتيجية تسويقية ملائمة ، وبشكل عام فإن إستراتيجية التسويق تتكون من شقين :

- إستراتيجية تحديد السوق المحلي target markets

- إستراتيجية المزيج التسويقي marketing mix

وبعض ذلك يمكن وضع استراتيجيات فرعية منبثقة عن هاتين الإستراتيجيتين مثل تحديد :

العملاء - المناطق التسويقية - القطاعات التسويقية

### الباب الرابع : مواضيع معاصرة في ادارة المشروعات الصغيرة

#### الفصل الأول :دراسة الجدوى للمشاريع الصغيرة

أولا : مفهوم دراسة الجدوى :

لم تعد الحياة الاقتصادية سهلة كما كانت من قبل حيث كان المستثمر يقدم على إنشاء مشروعه الصغير الذي فكر فيه بأقل ما يمكن من التكلفة ، ويرضى بالأرباح القليلة التي يدرها عليه المشروع وإذا ما أحس بأن المشروع غير مربح سرعان مايقدم على تصفيته بأقل ما يمكن من الخسائر ثم يعيد التجربة في مشروع آخر الى أن يوفق بمشروع ذي دخل يكفيه .

ولن تعقدت الحياة الاقتصادية وازدحمت السوق والأرض بالمشروعات المتنوعة والمنافسة وبالقوانين المنظمة أو الحاكمة من حيث الرخيص والضرائب ، فأصبحت تكلفة إنشاء المشروع تكلفة عالية والخسارة التي يمكن أن تلحق به خسارة عالية إذا فشل المشروع في الإنتاج أو التسويق ، لذلك أصبحت دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية ضرورة لا عنها يعتمد عليها المستثمر .

وبناء على ذلك فإن دراسة الجدوى تتمثل في مجموعة الدراسات المتخصصة التي تسعى الى تحديد صلاحية المشروع الصغير من عدة جوانب تمويلية واقتصادية ومالية وفنية وإدارية وتسويقية للتأكد من أن المشروع المستثمر يستحق أعلى منفعة صافية ممكنة .

إذا دراسة الجدوى الاقتصادية أنشطة متكاملة تقتضي تكاملاً بين عدة جهود يبذلها المتخصصون الاقتصاديون في دراسة الجوانب التسويقية والمالية والاقتصادية الى جانب متخصصين فنيين في نوعية الإنتاج لدراسة الآلات والمعدات المطلوبة والمواد الأولية المستخدمة ومصادرهما وتدفق توريدها ، وكميات الطاقة المطلوبة ومن ثم تحديد شكل الاستثمار النهائي المجهز للسوق .

## الجدوى الاقتصادية :

### - تعريف الجدوى الاقتصادية:

فعرها هو شيار معروف على أنها الكفاءة efficiency في ( دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات - دار الصفاء- عمان الأردن ) أو الكفاية sufficiency من استثمار مخطط يجري تقييمها بناء على أسس تحليلية للبدائل المتاحة بغرض تبني القرار الأفضل وذلك اعتماد على معايير (مقاييس) مالية عادة للعوائد والتكاليف ولما يقتضيه الزمن من فترات الإيفاء بالتزامات الأوليه أو ما يضره من عوامل التآكل في القيم الحقيقية ، كما وقد عرفها بعض الدارسين على أنها دراسة نظرية وعملية تبحث في مدى الفوائد التي يمكن تحقيقها من مشروع ما قبل الإقدام على إقامته ، وأنها أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح أو فشل مشروع معين أو فكرة استثمارية قبل التنفيذ الفعلي وذلك في ضوء قدرة المشروع أو الفكرة الاستثمارية على تحقيق أهداف معينة للمستثمر ، فهي أداة علمية تجنب المستثمر المخاطر وتحمل الخسائر حيث تسبق الدراسة اتخاذ أي قرار استثماري .

كما وأنها مجموعة متكاملة من الدراسات المتخصصة تجرى لتحديد مدى صلاحية المشروع الاستثماري من عدة جوانب قانونية وسوقية وإنتاجية ومالية واقتصادية واجتماعية لتحقيق أهداف محددة والتي تمكن في النهاية من اتخاذ القرار الاستثماري الخاص بإنشاء المشروع من عدمه بمعنى قرار قبول أو رفض المشروع .

ومن التأمل في التعاريف السابقة الواسعة نصل الى تحديد بعض العناصر المهمة التي يمكن اعتبارها أساساً رئيسية في فهم التعريف وتحديد معالم الدراسة التطبيقية للجدوى وهي :

- الكفاءة : هي خلاصة نهايته لدراسات الجدوى وجوهرها
- الكفاية : تعني قدرة المشروع على بلوغ أقصى مدى الكفاءة
- المتوقع : تتضمن تصورا مكتوبا للصورة المتوقعة للمشروع وما تتضمنه من حقائق مقبلة .
- المشروع المخطط : تقوم على تقييم المشروعات المخطط لها بعد اتخاذ القرار النهائي بالبدء بها للوقوف على نتائجها والتي يتم اتخاذ قرار بإنشاء المشروع أو انشائه بناء على هذه النتائج .
- التقييم : كل المؤشرات التي تستخدم أدوات أو دلائل في دراسات الجدوى تكون قابلة للتقدير ، بحيث يمكن تحديد قيمها عدديا أو على نمط معايير أو أسعار أو نسب أو وفق قرائن مادية أو رقمية أو مفاهيم قابلة للتحديد المقارن مع البدائل المتاحة .
- التحليل : تفكيك الشيء ورده الى عناصره الاولية المكونة له خلال تجزئة الإيرادات والتكاليف والتأثيرات المباشرة أو غير المباشرة .
- البدائل المتاحة : إمكانية التحقق بكفاءة عالية من اختيار المشروع الأمثل من بين المشروعات البديلة .
- القرار الأفضل : تصل الى الوصول الى القرار الأدق والأكثر واقعية والأقرب الى الحلول النموذجية التي تراعي كل الشروط والقيود والمخاطر .
- الزمن وفترة الإيفاء بالتزامات : تقوم على تحديد جدولاً زمنياً دقيقاً للإيفاء بالتزامات المالية التي استثمرت في المشروع مما يشجع على اتخاذ قرار الاستثمار .

### ثانيا : المكونات العامة لدراسات الجدوى الاقتصادية :

العلاقة بين المكونات العامة للمشروع الصغير والمكونات العامة لدراسات الجدوى التفصيلية له علاقة طردية ، فكلما كانت مكونات المشروع كثيرة وكبيرة ومعقدة كلما كانت دراسات الجدوى كثيرة ومعقدة ، من خلال البحث بمكونات دراسة الجدوى الواردة في دليل دراسات الجدوى لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية :

- ملخص المشروع ويشمل خلفية المشروع وتاريخه
- تحليل السوق ومفهوم السوق ويتضمن :
  - 1- تحديد الفكرة الأساسية للمشروع
  - 2- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمشروع
  - 3- الطلب والسوق
- المدخلات المادية : المقصود جملة الاحتياجات التقريبية من المدخلات من خلال وضعها الحالي والمحتمل من حيث الإمداد والتقدير الأولوية للتكاليف السنوية .
- المنطقة والموقع والبيئة : يتضمن تقدير تكلفة الأرض وبيان الأثر البيئي
- هندسة المشروع
- التنظيم والتكاليف العامة

- الموارد البشرية
  - التحليل المالي والاستثمار : ويتضمن التكلفة الاستثمارية الكلية للمشروع .
- ثالثا : دراسة الجدوى التسويقية :**

تعمل على تحليل إمكانية تسويق المنتجات للمشروع المقترح ، وتشمل بصفة أساسية على أعداد مفهوم يتعلق بالتسويق الخاص بالمشروع ، بما في ذلك تحديد استراتيجية التسويق والإجراءات اللازمة لتنفيذها وتحليل نظام السوق من خلال بنيته والوسائل الرئيسية المنافسة فيه مثل تشكيلة المنتجات ونوعيتها وشهرتها وتسعيرها وشروط التسليم وهناك متطلبات للبحث التسويقي يجب تحديدها مستلزماته

- 1- المتطلب الأول : البحث التسويقي وتقدير البيانات
- 2- المتطلب الثاني : تحديد مفهوم التسويق الخاص بالمشروع ووضع الاستراتيجيات الملائمة له .
- 3- المتطلب الثالث : تشغيل البيانات للتنبؤ بالطلب

**مثال :**

يرغب أحمد في إنشاء مشروع صغير لصناعة الملابس الجاهزة وسينتج صنفا جديدا غير موجود في السوق ولابدليل له دولة عدد أسرها 200 ألف أسرة ، فقام باختبار مدى قبول السوق المحلي لهذا المنتج من خلال تحديد الحجم الكلي للسوق متمثلا في عدد من الأسر التي يحتمل أن يشتري هذا المنتج فقام بسحب عينه من هذا السوق وعرض عليها المنتج ثم حصل على هذه المعلومات .

- حجم السوق الكلي 200 ألف أسرة
- العينة تحت الاختبار 5%
- عدد الأسر التي اشترت المنتج 70% من العينة وترددت نسبة 20% من العينة ورفض الباقيون الشراء .

المطلوب تقدير حجم الطلب وحجم الإيراد المتوقع تحقيقه في العام المقبل اذا علمت ان متوسط اتفاق الأسرة لشراء هذا المنتج بمبلغ 80 دينار وسعر المنتج 5دينار ما هو الحل :

- 1- تحديد حجم العينة التي تم اختبارها  $200000 * 5\% = 1000$  أسرة
- 2- عند تحديد الطلب يجب أن يهمل الأسر التي ترددت أو امتنعت، فعدد الأسر التي ترغب في الشراء  $10000 * 60\% = 6000$  أسرة
- 3- قيمة الإيراد المتوقع  $6000 * 80 = 480000$  دينار
- 4- عدد الوحدات المطلوبة :  $5/480000 = 96000$  هو حجم الطلب المتوقع

**رابعا : دراسة الجدوى الفنية :**

تعتبر دراسة الجدوى الفنية المحور الأساسي لأي دراسة جدوى فهي تشتمل على تحديد الاحتياجات الفنية للمشروع الجديد ومستلزماته الإنشائية والتشغيلية من الأراضي والمباني والتجهيزات والمعدات والآلات وسائل النقل والمواد الأولية والموارد البشرية .

**خامسا : دراسة الجدوى الاقتصادية :**

تركز هذه الدراسة على ربحية المشروع وهناك طرق معتمدة لحساب الربح الممكن تحقيقه في المستقبل كما أنه يساعد على اتخاذ قرار أو رفض المشروع.

1- طريقة فترة الاسترداد : هي الفترة الزمنية المتوقع أن يسترد فيها المشروع كل ما أنفق فيه من أموال ( مواد كانت مملوكة أو مفترضة ) عن طريق التدفق النقدي السنوي أي عن طريق صافي الأرباح بعد خصم الضرائب وإضافة الإهلاك .

2- طريقة المعدل المتوسط : يعتمد على حساب الربح وليس صافي التدفق النقدي .

3- طريقة صافي القيمة الحالية : يؤخذ الوقت في عين الاعتبار عند تقييم النقود ، فاستخدام النقود لمدة معينة في المشروع له قيمة إيجارية مثل مبنى مؤجر لمدة معينة وان القيمة الإيجارية للنقود تعرف بنسبة أو معدل الفائدة .

صافي القيمة الحالية :

القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة ( الإيرادات ) \_ القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة ( طوال فترة حياة المشروع )

فإذا كان صافي القيمة الحالية موجبا كان المشروع مقبولا والعكس صحيح .

4- طريقة دليل الربحية :

دليل الربحية = القيمة الحالية للتدفقات الداخلة

القيمة الحالية للتدفقات الخارجة

يجب أن يكون دليل الربحية أكبر من الواحد الصحيح ، وإلا كان الاقتراح أو البديل غير مربح ويرفض .

5- طريقة معدل الفائدة الداخلي :

تفيد هذه الطريقة عندما لا يكون من السهل التعرف الى المعدل المناسب للخصم لحساب صافي القيمة الحالية ، وقد وظفتها النظرية التقليدية حينما تتم المقارنة بين الكفاءة لرأس المال وبين سعر الفائدة ، فإذا كانت كفاءة رأس المال أكبر من سعر الفائدة السائدة في السوق المالية ، فالمشروع مجز وقادر على سعر قيمته الاستثمارية .

## الفصل الثاني : نظم الائتمان والتحصيل في المشروعات الصغيرة :

أولا : مفهوم الائتمان :

ان المقصود بالائتمان هو سماح المشروع لعملائه وزبائنه باستخدام أمواله والاستفادة منها لمدة معينة من الزمن وذلك عن طريق شراء السلع والخدمات التي ينتجها المشروع على أن يتم سداد قيمتها بعد فترة زمنية معينة .

هذا بان المشروع الذي يتعامل مع زبائنه بأسلوب البيع بالائتمان يحتاج الى أسلوب ادارة ذات كفاءة وفعالية كي يتسنى له الاستفادة القصوى من هذا النظام الفعال في تنشيط المبيعات وتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها .

ثانيا أنواع الائتمان :  
هناك نوعان للائتمان :

1- ائتمان المستهلك :

يعتبر هو الشكل السائد بين أساليب البيع المنتشرة وعلى نطاق واسع حاليا وخاصة في المشاريع التجارية ( التجزئة – الجملة ) حيث يعتبر هذا الأسلوب كمشجع من أجل تنشيط المبيعات من جهة وكخدمة تقدم للزبائن .

2- الائتمان التجارية :

هو الائتمان قصير الأجل الذي يمنحه المورد الى المشتري عندما يقوم الأخير بشراء البضائع لغرض إعادة بيعها وبشكل مفصل أكثر ان الائتمان التجاري هو الائتمان الذي يمنح من البائع للمشتري ، من المصنع الى تاجر الجملة الى تاجر المستهلك ، ومن المصنع الى المستهلك الصناعي ، وان الائتمان التجاري هو الوسيلة لتسهيل الدفع كونه تمويلا قصير الأجل لاتزيد مدته عن سنة وقد يأخذ شكل البضاعة بهدف إعادة تصنيعها فيصبح عندها ائتمانا صناعيا .

ولكن يجب أن تقوم سياسة المشروع الصغير في مجال الائتمان التجاري على نوع من الموازنة والدراسة والتحري ، حيث أن إتباع سياسة التساهل أو التهاون في هذا المجال قد تؤدي الى خسارة المشروع وإفلاسه حيث قد ينتج عن هذه السياسة توسع كبير في منح الائتمان وعدم القدرة على تحصيل الأموال حيث تبقى مجمدة لفترة زمنية لدى المشتري مما يؤدي سلبا في نشاط المشروع وعدم قدرته على تحويل نشاطاته المختلفة .

### الفصل الثالث : نظم المعلومات الإدارية في المشروعات الصغيرة :

أولا: مفاهيم أولية :

- مفهوم النظام system

انه مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك .  
ويجب ان تكون هذه العناصر كيلا واحدا والعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها المشترك .

- مكونات النظام : يتكون - المدخلات

- المعالجة

- المخرجات

- موارد النظم :

- موارد الأفراد

- موارد الأجهزة

- موارد الربحيات

- موارد البيانات

- البيانات والمعلومات :

تعرف البيانات على أنها مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة والتي قد تكون أرقاما أو كلمات أو رموزا أو حروفا ، والمعلومات هي

بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة أي هي بيانات معالجة .

### ثانيا : تعريف نظم المعلومات الإدارية :

يعرف بأنه نظام منهجي قادر على تكامل البيانات بقصد توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات.

وان نظام المعلومات الإدارية هو نظام فرعي من النظام الشامل للمشروع ويختص بجمع البيانات المتصلة بنواحي النشاطات المختلفة .



### ثالثا : مكونات نظم المعلومات الإدارية :

يستخدم البيانات الخام كمدخلات تم تحويلها الى معلومات مخرجات ويتكون نظام المعلومات الإداري الى :

- المدخلات
- المعالجة
- المخرجات

رابعا : دور نظام المعلومات الإدارية وأهميته في المشروع :

يعرف الباحثون أن نظام المعلومات الإدارية بأنه نظام متكامل يربط بين الآلة والمستفيد من أجل توفير المعلومات لدعم الوظائف الإدارية في المنشأة ويستخدم النظام أجهزة الحاسب الكتروني والبرامج الجاهزة وقواعد البيانات والإجراءات اليدوية والنماذج من أجل التحليل والتخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات .

### خامسا : خصائص نظم المعلومات الإدارية :

تتصف نظم المعلومات الإدارية بالسمات التالية :

- تتمثل أهداف نظم المعلومات الإدارية في جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وحفظها وتحديثها وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرارات .
- اعتماد نظم المعلومات الإدارية على قاعدة البيانات
- تتسم نظم المعلومات الإدارية بالمرونة لمواجهة معدلات التغير العالية في تكنولوجيا المعلومات .
- التوازن بين دقة المعلومات وتكلفة الحصول عليها

### سادسا : متطلبات نظم المعلومات الإدارية وإنشائها :

تتطلب عملية بناء نظم المعلومات الإدارية في المشروع الصغير مراعاة جملة العوامل التالية :

- حجم وطبيعة نشاط المشروع : لايحتاج المشروع الصغير لأكثر من مركز واحد للمعلومات يوفر له كافة احتياجات النظام من المعلومات .
- مدى توفر المؤهلات الإدارية المدربة للاستفادة من بيانات ومعلومات النظام

- مدى توفر المستلزمات المادية من حاسبات آلية وأجهزة اتصال متطورة
- مدى اقتناع صاحب المشروع بأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات وتضحيته بالمجازفة بالاستثمار في هذا المجال .
- سابعاً : مراحل تصميم وإنشاء نظام المعلومات الإدارية في المشروع الصغير:**
- حصر وتحليل كافة الأعمال والمهام التي تؤدي بالمشروع والتي يمكن أن تتم من خلال نظم المعلومات
- تحديد أنواع ومجالات القرارات الواجب اتخاذها في المشروع الصغير
- البحث عن أفضل وأجهزة الحاسب الآلي بتكلفة معقولة وخدمات دعم جيدة .
- البحث عن أفضل النظم والبرامج الجاهزة لانجاز الأعمال أو أعداد قاعدة بيانات
- الاستعانة بخبرة المتخصصين في تقنية المعلومات
- تدريب العاملين في استخدامات البرامج والأجهزة الخاصة بتقنية المعلومات ودعم اتخاذ القرارات الإدارية بالمشروع .
- ثامناً : تطبيقات نظم المعلومات الإدارية الوظيفية في المشروع : الإدارة الوسطى**
- تتصف نظم المعلومات الموجهة لخدمة الإدارة الوسطى بأنها ذات طبيعة متكاملة غايتها تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتخطيط الأنشطة الإدارية المختلفة ورقابتها من خلال :
- توليد التقارير الإدارية : وفقاً لاحتياجات الوظائف الإدارية في المستويات المختلفة .
- الاسترجاع الفوري للمعلومات : تساعد التطورات الحديثة في نظم ادارة قواعد البيانات في تسهيل عملية الاسترجاع هذه ومن أهم تطبيقات نظم المعلومات :
- 1- نظام معلومات التسويق
- 2- نظام معلومات الإنتاج
- 3- نظام الرقابة على المخزون
- 4- نظام الرقابة على الجودة
- 5- نظام معلومات الموارد البشرية
- 6- نظام المعلومات المالية

## **الفصل الرابع : ادارة الجودة في المشاريع الصغيرة :**

**أولاً : تعريف الجودة ومفهومها :**

يرى الباحثون أن ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت لتغير الثقافة التنظيمية مما يجعل مرونة سريعة في استجاباتها وفي تعاملها وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ، وفي اتخاذ القرارات داخل المشروع .

## ثانيا : أهمية ادارة الجودة :

أهمية الجودة في المشاريع تتجسد من خلال :

- 1- الالتزام بإدارة الجودة الشاملة يعبر عن منهج شامل أبعد من كونه نظاما يتبع أو أساليب مدونه بشكل قرارات وإجراءات .
- 2-الالتزام بهذه الإدارة يعني قابليتها على تغير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة .
- 3-ان أهمية مفهوم ومنهج الجودة لاينعكس على تحسين العلاقات بين المجهزين والمنتجين فحسب وأيضا ينعكس أيضا على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق وتحسن سمعة المشروع .

## ثالثا : أهداف الجودة الشاملة وفوائدها العملية في المشاريع :

ان الهدف الأساسي من تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة في أي منشأة هو تطوير جودة المنتجات والخدمات وتحسينها والسعي لإحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع ثم كسب رضا العملاء ، وان هذا الهدف الرئيسي يشمل فوائد كثيرة مهمة منها :

- 1- خفض التكاليف فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة دون إتلاف أو تجزئة .
- 2-تقليل الوقت اللازم لانجاز المهم
- 3-تحقيق الجودة حسب رغبة العملاء و تحسين سمعة المشروع
- 4-زيادة الكفاءة وذلك عن طريق التعاون بين الإدارات وتشجيع العاملين
- 5- رفع درجة الثقة بالعاملين وبأدائهم
- 6- تحسين القدرة التنافسي والحصول على الاعتبار والتقدير من الجهات الأخرى .

## رابعا : ادارة جودة المشروع :

ان ادارة جودة المشروع كعملية وبرنامج شامل متكامل يتضمن كل العمليات اللازمة لضمان أن المشروع سوف يلبي الحاجات التي أطلع بتحقيقها ، وأنها تشتمل على كل الأنشطة المتعلقة بالوظيفة الشاملة للإدارة والتي تحدد جودة السياسات والأهداف والمسؤوليات وتطبيقها بأساليب ووسائل مثل :

- 1- تخطيط الجودة : تشمل معايير الجودة التي تخدم المشروع
- 2- تأكيد الجودة : تقييم الاداء الشامل للمشروع على أساس منتظم
- 3- الرقابة على الجودة : مراقبة نتائج المشروع لتحديد ماإذا كانت تطابق معايير الجودة .

## خامسا : عناصر الجودة :

تتباين وجهات نظر الباحثين حول عدد العناصر المكونة لإدارة الجودة وتحديد مايعهم برنامج الجودة في المشروع الصغير .

- 1- التركيز على الزبون

- 2- التركيز على العمليات والنتائج معا
  - 3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
  - 4- تعبئة خبرات القوى العاملة
  - 5- اتخاذ القرارات استنادا الى الحقائق والتغذية العكسية .
- كما وأن هناك وجهة نظر أخرى تقوم على عناصر الجودة الشاملة :

- 1- القيادة
- 2- اندماج الموظفين
- 3- التحسين المستمر
- 4- مقاييس الاداء
- 5- التركيز على الزبون ورضاه

### الفصل الخامس : ادارة أخطار المشاريع الصغيرة

#### أولا : مفهوم ادارة أخطار المشروع :

هي وظيفة إدارية متكاملة من وظائف ادارة المشروع تتضمن العمليات التي تتم تتناول تشخيص الأخطار وتحليلها والاستجابة لها ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار .

ولاتفقصر ادارة الأخطار على مواجهة أخطار الحريق والسرقة والكوارث الطبيعية وتقلبات الأسعار ، لكنها تشمل إضافة الى ذلك كل الأخطار المحتملة المتعلقة بالمنتج السلعي والخدمي وبخطوط الإنتاج وإدارة القوى العاملة والتسويق والتخزين والتوزيع والمشتريات .

#### ثانيا : عمليات ادارة الإخطار

يحدد الباحثين أربع عمليات متكاملة لإدارة الأخطار

- 1- تعيين الخطر
- 2- إعطاء قيمة كمية الخطر
- 3- تطوير الاستجابة للخطر
- 4- الرقابة على الاستجابة للخطر

# ABAHE

## المراجع والملحقات :

- منشورات جامعة دمشق 1994 د. أكرم شقير
- منشورات جامعة دمشق 2007 كلية الاقتصاد
- د. شريف مصباح أبو كرش ( الدليل العلمي لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان الأردن 2004 مقتبس
- د. عادل العوضي - د. فائزة العوضي المراسلات المكتبية دار الفلاح الكويت 2004
- د. عاطف جابر عبد الرحيم ( دراسات الجدوى ) التأصيل العلمي والتطبيق العلمي الدار الجامعية - الإسكندرية مصر 2003 مقتبس
- د. عبد الحميد أبو ناعم إدارة المشروعات الصغيرة كيف تصبح رجل أعمال ناجح دار النشر والتوزيع القاهرة
- د. يوسف إبراهيم ندوة الأعمال الصغيرة التجربة والتطبيق 18-19 أكتوبر الكويت 1998
- د. عادل العوضي - د. فائزة العوضي المشروعات المعاصرة ( كلية الدراسات التجارية - الكويت )
- د. عادل العوضي - د. فائزة العوضي إدارة الموارد البشرية
- د. عادل العوضي - د. فائزة العوضي إدارة الجودة الشاملة
- مجلدات ومجلات إدارة المشروعات الصغيرة ( قوائم مراجعة الأعمال ) مكتبة جرير 2001
- المكتبة العربية [www. Araab –book](http://www.Araab-book)
- بوابة أيادينا للمشروعات والأعمال [ayadina.kenanaonline.com](http://ayadina.kenanaonline.com)
- شبكة المشروعات العربية الصغيرة [arab project.net](http://arab project.net)
- الريادة في الأعمال مجلة الفداء [fadaa-alwehda.gov.sy](http://fadaa-alwehda.gov.sy)

