



## الفصل الخامس: إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

| العنوان   | رقم الصفحة |
|---|------------|
| <b>1. إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة</b>                              |            |
| <b>Human resources management in the small enterprises</b>                        | 4          |
| <b>2. الإدارة المالية في المشروعات الصغيرة</b>                                    |            |
| <b>The financial management in the small enterprises</b>                          | 5          |
| <b>3. إدارة التسويق والمبيعات في المشروعات الصغيرة</b>                            |            |
| <b>Marketing and sales management in the small enterprises</b>                    | 8          |
| <b>1.3. كيف تسوق لمشروعك الصغير؟</b>  | 8          |
| <b>2.3. الفرق بين السوق والتسويق والبيع</b>                                       | 8          |
| <b>3.3. نصائح لصاحب المشروع الصغير في مجال التسويق</b>                            | 8          |
| <b>4.3. تقسيمات السوق: THE MARKET DIVISIONS</b>                                   | 11         |
| <b>5.3. بحوث التسويق</b>  | 11         |
| <b>4. عمليات الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>                            |            |
| <b>The management processes in the small and medium enterprises</b>               | 13         |
| <b>1.4. أساليب عمليات الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>                   | 13         |
| <b>2.4. الاختلاف بين إدارة الشركات الصغيرة والكبيرة<sup>(1)</sup></b>             |            |
| <b>The Difference Between the Small and Large Companies Management</b>            | 14         |
| <b>3.4. الخيارات الاستراتيجية لإدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة<sup>(2)</sup></b>  |            |
| <b>The Strategic Options For the Management of the Small and Medium Companies</b> | 14         |
| <b>أسئلة الفصل الخامس</b>   | 16         |

<sup>1</sup> م. بومباك كليفورد - رئيس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة - تحرير د. رائد السمرة- مركز الكتب الأردني- عمان - 1989- ص69.

<sup>2</sup> FLORENCE FERNANDEZ – MICHEL LOZATO- PAULA MENDENS ASSISTONT DE GESTION PME- PMI- DUNOD, PARIS 2008

## كلمات مفتاحية:

الإدارة المالية - الدفاتر المالية - التدفق النقدي - المزيج التسويقي - الخيارات الإستراتيجية لإدارة الشركات.

## ملخص الفصل: the chapter summary

يتناول هذا الفصل المهارات الإدارية المطلوبة لرائد الأعمال لإدارة مشروعه الصغير من خلال التعرف على إدارة الموارد البشرية في المشروع بالإضافة للإدارة المالية، وأخيراً إدارة التسويق والمبيعات مما يؤدي إلى تحقيق إدارة ناجحة للمشروع الصغير وبالتالي إلى نجاح أعمال المشروع الصغير مثلاً في حالات الفشل التي تصاحب عادةً مثل هذه المشاريع في المراحل المبكرة للمشروع.

## المخرجات والأهداف التعليمية: the outputs and the educational goals

1. التمكن من معرفة المهارات الأساسية لإدارة المشروع الصغير.
2. الاطلاع على إدارة الموارد البشرية للمشروع الصغير.
3. التعرف على الإدارة المالية للمشروع الصغير.
4. التعرف على إدارة التسويق للمشروع الصغير.
5. التعرف على استراتيجيات إدارة المشروعات الصغيرة.

## مخطط الفصل : the chapter scheme

### 1. إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة.

Human resources management in the small enterprises

### 2. الإدارة المالية في المشروعات الصغيرة.

The financial management in the small enterprises

### 3. إدارة التسويق والمبيعات في المشروعات الصغيرة.

Marketing and sales management in the small enterprises

### 4. عمليات الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

The management processes in the small and medium enterprises

## 1. إدارة الموارد البشرية في المشروع الصغير:

### Human Resources Management in the Small Project

وظائف مدير المشروع في تحفيز العاملين:

مدير المشروع الفعّال هو الذي يتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه بدلاً من دفعهم جبراً وقسراً لأداء ما يطلب منهم من أعمال، ومن واجبات المدير أن يربط بين أهداف العاملين وأهداف المشروع، وبذلك يخلق المناخ الإيجابي في العمل مما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين ويخلق الدافع الذاتي لديهم على المشاركة الفعالة.

وتتمثل واجبات مدير المشروع في التحفيز فيما يلي:

1. أن يكون مدير المشروع قدوة للعاملين قولاً وفعلًا.
2. إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في الإدارة (مثل تفويض السلطة واتخاذ القرار).
3. العلاقات الإنسانية الطيبة مع العاملين.
4. العدل بين أفراد المشروع، (أن يكون الأداء أساس التقدير المادي والمعنوي).
5. التوفيق بين مصالح العاملين ومصلحة المشروع.
6. مراعاة الفروق الفردية للعاملين أثناء التعامل معهم.
7. توفير مناخ وبيئة عمل صالحة وصحية.
8. تدريب وتنمية العاملين لرفع قدراتهم وزيادة معلوماتهم ومهاراتهم.
9. إتاحة فرص الترقى والنمو.
10. تحقيق الانتماء للمشروع بحيث يشعر العاملون أنهم أصحاب المشروع.

## 2. الإدارة المالية في المشروع الصغير:

### Financial Management in the Small Project

إذا أراد صاحب المشروع الصغير أن يكون ناجحاً فإن عليه أن يعرف كيف يكون مديراً مالياً يتمتع بالكفاءة والفعالية. ويقاس هذا النجاح بمدى تحقيق أهداف المشروع. ولا شك أن الأهداف المالية هي الترجمة الحقيقية والواقعية لأهداف المشروع.

#### مفهوم الإدارة المالية: The Concept of Financial Management

للقوف على مفهوم الإدارة المالية فإننا نوجزها في أهم الواجبات والأعمال التي يجب أن يقوم بها صاحب المشروع على النحو الآتي:

1. يجب البحث عن مصادر التمويل والاقتراض اللازمة للمشروع لزيادة رأس المال المستثمر.
2. يجب التأكد من إدارة أصول المشروع إدارة جيدة لتحقيق أعلى إنتاجية وعائد ممكن.
3. يجب أن تجعل الربحية أساس عملك لتغطية كافة مسؤولياتك ونفقات مشروعك.
4. يجب أن تقيم احتياجاتك من المواد الخام والمعدات والآلات.
5. يجب أن تخطط لتسديد القروض من أرباح المشروع.
6. فكر متى تقوم بإدخال منتج جديد أو التخلص من منتج قديم.
7. فكر متى تتخلص من المعدات القديمة ليحل محلها آلات جديدة.

#### الدفاتر المالية: The Financial Copybooks

تعتمد الإدارة المالية للمشروع على توفير الدفاتر الحسابية حتى يُمكن استنتاج واستخلاص النتائج والتحليلات والنسب المئوية على تقدم المشروع من عدمه واتخاذ القرارات المناسبة وتشمل هذه الدفاتر ما يلي:

- دفتر لتسجيل المشتريات
- دفتر لتسجيل المبيعات
- دفتر للتسجيل اليومي للمصروفات والإيرادات
- قائمة الأرباح والخسائر
- قائمة الميزانية
- قائمة التدفق النقدي

### التدفق النقدي للمشروع: The Cash Flux For the Project

من المفترض أن المشروع الصغير سوف ينمو وقد يحين الوقت الذي يحتاج فيه إلى تمويل إضافي فيجب أن تخطط لهذا الطلب، ولكي تفعل ذلك فإنك تحتاج إلى وسيلة تساعدك على ذلك وهذه الوسيلة هي الموازنة النقدية وهي تساعدك في الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل أحتاج إلى أموال أخرى؟
  - متى سوف أحتاج إليها؟
  - كم تبلغ الفترة التي أحتاج فيها إلى هذه الأموال؟
  - كم تبلغ قيمة هذه الأموال؟
  - من أين أستطيع أن أحصل عليها؟
  - إذا كانت من قرض كيف سيتم سدادها؟
- إن قائمة التدفق النقدي تتعامل مع العمليات النقدية فقط وهي النقدية التي تدخل وكذلك النقدية التي تخرج من المشروع، وهي تخبرك عن النقدية التي تحتاج إليها وفي المستقبل وتجعل قراراتك صادرة عن دراسة كما أنها:
- تجعل استخدامك للنقدية جيداً
  - تخبرك عن تمويل الإنتاج الموسمي لمشروعك
  - تنظم لك جميع التعاملات النقدية من حسابات مدينة ودائنة
  - تخطط لك التمويل اللازم للتوسعات

### كيف يمكنك إعداد قائمة التدفق النقدي:

- أن تحدد الفترة المناسبة لتقسيم القائمة (شهر - 3 شهور - 6 شهور)
- أن تحدد وتقدر جميع النقدية التي تدخل المشروع مثل (قروض - مبيعات - أخرى)
- أن تحدد وتقدر جميع المصروفات والالتزامات التي تحتاج إلى نقدية تخرج من المشروع
- أن تحدد تواريخ كل عملية من هذه العمليات ومتى تحدث

### قائمة التدفق النقدي

| م  | البيان  | الفترة | الفترة | الفترة |
|----|---|--------|--------|--------|
|    | التدفقات الداخلة:<br>القروض<br>إيرادات<br>مبيعات<br>أخرى  |        |        |        |
| 1. | إجمالي التدفقات الداخلة   |        |        |        |
|    | التدفقات الخارجة:<br>آلات ومعدات.<br>.<br>.<br>أخرى<br>مصاريف التشغيل:<br>خامات<br>أجور<br>صيانة<br>. |        |        |        |
| 2. | إجمالي التدفقات الخارجة   |        |        |        |
| 3. | صافي التدفقات (1-2)   |        |        |        |
| 4. | التدفقات أول الفترة   |        |        |        |
| 5. | التدفقات آخر الفترة (3-4)   |        |        |        |



### 3. إدارة التسويق والمبيعات في المشروعات الصغيرة:

## The Marketing and Sales Management in the Small Projects

### 1.3. كيف تسوق لمشروعك الصغير؟

مع ظهور التكنولوجيا الحديثة ووفرة الإنتاج وظهور المنافسة الشديدة أصبحت المشكلة المعاصرة الآن هي كيفية التسويق لجذب المستهلك لشراء المنتجات. لا أدل على ذلك من الإعلانات التي نشاهدها في المجلات والصحف اليومية والتي تكاد لا تخلو من طلب شغل وظيفة مدير أو مسؤول للتسويق أو للمبيعات أو الاثنين معاً، والملاحظ أن نسبة كبيرة من المشروعات بصفة عامة والمشروعات الصغيرة بصفة خاصة تفشل بسبب عدم اهتمامها بالنشاط التسويقي.

### 2.3. الفرق بين السوق والتسويق والبيع:

#### 1. يقصد بالسوق: Intended by Market

البحث عن المستهلك ذاته الذي يحتاج منتج مشروعك دون ارتباط بالمكان أو الزمان.

#### 2. ويقصد بالتسويق: Intended by Marketing

التخطيط لبحث احتياجات أو متطلبات السوق أو المستهلك (هدف التسويق) ثم إنتاج هذه الاحتياجات لتلبية رغبات العميل ورضائه عنها بالجودة والسعر المناسبين.

#### 3. ويقصد بالبيع: Intended by Sell

تصرف ونقل ملكية المنتج من المشروع إلى المستهلك بمقابل ويتضح مما تقدم أو البيع آخر مراحل عملية التسويق.

### 3.3. نصائح لصاحب المشروع الصغير في مجال التسويق:

1. لا تجلس وتنتظر من يشتري منك بل حاول أن تصل للمستهلك.

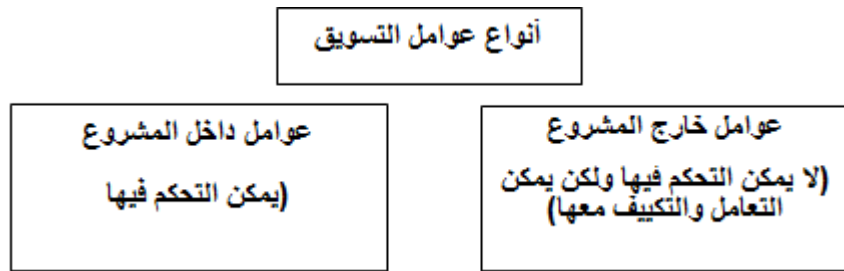
2. حدد ما هي السلع والخدمات التي يريدها المستهلك.

3. ما هي مواصفات المنتج الذي يريده المستهلك.

4. لماذا يفضل المستهلك منتج معين.

5. حدد سعر منافس لسعر السوق لكي يساعدك على تحقيق الربح.

6. ما هي العوامل المؤثرة على تسويق منتجات مشروعك الصغير؟.



### 1.3.3. عوامل خارجية: External factors

#### 1. المنافسون لمشروعك the competitors for your project:

المنافس هو كل من يقوم بإنتاج منتج أو خدمة مشابهة لما تقدمه ليشترك في نسبة المبيعات التي يحتاجها السوق.

على صاحب المشروع أن يدرس كل شيء ومواصفات وسعر منتجه وأن يحاول أن يتفوق أو يتميز عليه.

#### 2. المستهلك the consumer:

يجب دراسة رغبات المستهلك واحتياجاته ومستوى دخله ومعيشته وأماكن إقامته وأذواقه وما هي أعمار المستهلكين للمنتج.

#### 3. القوانين the laws:

يجب دراسة كل القوانين التي يتعامل مشروعك معها والجهات المنفذة لها مثل قوانين ضريبة المبيعات والجمارك.

#### 4. المناخ الاقتصادي the economic climate:

يجب دراسة المعلومات الخاصة بحركة الاقتصاد في المجتمع كالاستهلاك والشراء.

### 2.3.3. عوامل داخلية: Internal factors

وهذه العوامل تسمى عملياً بالمزيج التسويقي:

#### 1. المنتج: The Product:

يجب على صاحب المشروع أن يبحث عن المنتج (سلعة/ خدمة) الجيد الذي يلبي احتياجات المستهلك من حيث (تصميم المنتج - شكله - تعبئته - مواصفاته).

#### 2. السعر: The Price:

هو قيمة المنتج ومن خلاله نقيم المستهلك قدراته الشرائية ويقارن بين الأسعار المنافسة لذات المنتج الخاص بك. أما عن العوامل التي تؤثر على تسعير منتجك فهي:

- تكلفة المنتج + هامش الربح
- مستوى الطلب على المنتج + المنافسة في السوق
- الموردون للخامات وتوقيتها

### 3. الترويج: The Promotion:

يقصد بالترويج كيفية الاتصال بالمستهلك لتعريفه بالمنتج المراد بيعه ومحاولة جذبته لشراء منتجك. وتشمل عمليات الترويج:

- الإعلان
- البيع الفردي (رجل للبيع)
- وسائل الدعاية ... كالصحف والمجلات والتلفزيون والإذاعة والإعلانات والمنشورات
- المعارض

ونظراً للتكلفة العالية لهذه الوسائل بالنسبة للمشروع الصغير فإننا نوصي بالآتي:

#### وسائل الإعلان عن منتجات المشروع الصغير:

1. ثبت يافطة خشبية أو لوحة تدل على مكانك في المنطقة.
2. قبل افتتاح مشروعك علق لافتة تتضمن بيانات مشروعك.
3. وزع منشورات ورقية في المنطقة المحيطة بالمشروع.
4. وزع عينات أو هدايا رمزية وكروت معايدة للعملاء المهتمين على سبيل الدعاية.
5. وزع كروت شخصية للأشخاص الذين تتوقع أنهم سيكونون عملاء لك في المستقبل.
6. استفسر من العملاء الجدد كيف عُرف عن مشروعك لأول مرة فقد تجد لديه أفكاراً جديدة للدعاية.
7. اطلب من بعض وسائل الإعلان أن تقايض منتجاتك أو خدماتك مقابل مساحة إعلانية.
8. ساهم في أعمال المنظمات غير الحكومية أو الجمعيات الخيرية ووزع نشراتك من خلال أنشطتها...
- لتعطي الانطباع عن مساهمتك في خدمة المجتمع.
9. قدم عروضاً خاصة لكبار العملاء.
10. قدم خدمات مجانية للعملاء الجدد لتكسب ثقتهم أكثر.

### 4. مكان التوزيع: The Distribution Place:

يقصد بذلك طرق توزيع المنتج لكي يصل إلى المستهلك مثل:

- قنوات التوزيع
- الوسطاء (أفراد - مؤسسات جملة - تجزئة - وكلاء)

ونتوقف طرق التوزيع على:

- طبيعة المستهلك (نهائي - صناعي ....)
- طبيعة الوسطاء
- طبيعة المنتج
- التكلفة

### 4.3. تقسيمات السوق: THE MARKET DIVISIONS

#### 1. مفهوم السوق: The concept of the market

يقصد بالسوق حجم الطلب الكلي المتوقع من المشتريين لسلعة أو خدمة معينة.

#### 2. تقسيم السوق: The Market Division

ويستخدم مفهوم تقسيم السوق للدلالة على تجزئة السوق إلى قطاعات متميزة من المستهلكين، بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على أنه سوق مستهدف يناسبه مزيج تسويقي متميز (منتج + سعر + ترويج + توزيع). ويتم تقسيم السوق إلى أنواع كالآتي:

- تقسيم سيكوغرافي: وذلك حسب الصفات الشخصية أو دوافع الشراء لدى المشتريين
- تقسيم ديموغرافي: وهو يهتم بخصائص السن والتعليم والديانة وحجم الأسرة والدخل والطبقة الاجتماعية ونوع السلع المناسبة لها مثل: (الملابس - الأثاث - السيارات - لعب الأطفال ... الخ)
- تقسيم جغرافي: وذلك حسب المناطق الجغرافية: المناخ - المدن - القرى

### 5.3. بحوث التسويق:

ويقصد بها دراسة وجمع المعلومات عن كل أنشطة التسويق.

وظيفة بحوث التسويق:

1. جمع المعلومات.
  2. استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسويق.
  3. تطوير معارف صاحب المشروع.
- مجالات بحوث التسويق: تشمل: (الأسواق + السلع + الترويج + التوزيع + الأسعار).

دور صاحب المشروع الصغير:

1. جمع البيانات.
2. تسجيل البيانات وتبويبها في سجلات المشروع ودفاتره.
3. تحليل البيانات واستخلاص النتائج.
4. اتخاذ القرار المتعلق بعمليات التسويق المناسبة للمشروع.

### دراسة سلوك المستهلك:

يجب على صاحب المشروع أو مسؤول التسويق دراسة سلوك المستهلكين لخلق أسواق بها فرص لاحتياجات العملاء أو المستهلكين، وبحيث يمكن تصميم المزيج التسويقي المناسب الذي يؤثر على قرار المستهلك في عملية الشراء.

### ما هي دوافع شراء منتجات المشروعات؟

من الملاحظ أن دوافع الشراء لدى المستهلكين لمنتجات المشروعات قد تكون أحد الدوافع الآتية:

**1. دوافع الربح profit motivation:** أي أن الذي يدفع المستهلك لشراء المنتج هو شراء المنتج من أجل إعادة بيعه والحصول على الربح.

**2. دوافع عقلية metaling motivation:** بمعنى أن المستهلك يقوم بقياس وحساب الفائدة التي ستعود عليه من شراء المنتج.

**3. دوافع أولية preliminary motivation:** ويقصد بذلك أن المستهلك يضع أولويات لحاجاته الأساسية التي يريد إشباعها ثم يحدد قرار شرائه للمنتجات على هذا الأساس.

**4. دوافع التعامل dealing motivation:** أي أن المستهلك يفضل التعامل مع مشروع معين بالذات لاعتبارات أو أسباب معينة.

**5. دوافع انتقائية selective motivation:** ويقصد بذلك أن المستهلك يفضل انتقاء منتج معين بالذات لميزة يفضلها تشبع إحدى رغباته.

**6. دوافع عاطفية emotional motivation:** ويقصد بذلك أن العميل يجب أن يميل إلى منتج معين يشبع حاجاته النفسية عن منتجات أخرى.

والملاحظ هنا أن المستهلك قد يتوفر لديه دوافع أو أكثر من الدوافع السابقة عند اتخاذ قرار الشراء ومن ثم يجب على صاحب المشروع مراعاة ذلك في استراتيجية التسويق.

## 4. عمليات الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

### The Management Processes in the Small and Medium Institutions

#### 1.4. أساليب عمليات الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تنفذ عمليات الإدارة في هذه المؤسسات من خلال استخدام ما يلي: <sup>(3)</sup>

1. الأسلوب الأول: تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع مما يجعل وظيفة التسويق تقتصر على تسهيل التوزيع الكفء للمنتجات والخدمات.

2. الأسلوب الثاني: وهو تردد العملاء في شراء المنتجات، ومن ثم يصبح دور التسويق مقتصرًا على البيع والترويج.

3. الأسلوب الثالث: ويعتمد على مسؤولية الشركة في تحديد الحاجات والرغبات في الأسواق المنشودة باعتبار أن هدف التسويق هو إشباع تلك الحاجات والرغبات بأفضل طريقة ممكنة من خلال مبدأ (العمل دومًا على حق وهو سيد السوق).

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بأسلوب خاص لعمليات الإنتاج والتشغيل <sup>(4)</sup> فهي تنتج مجموعات هائلة من السلع والخدمات النهائية والوسيلة في شكل شبكة من الأعمال BUSINESS NETWORKING، تختلف فيها درجات التكنولوجيا وفنون الصناعات المستخدمة من مشروع لآخر، حيث تستخدم مشروعات الخدمات كالسياحة والتعليم والتدريب والاستشارات والطباعة والنقل على سبيل المثال نسبة أقل من تلك المستخدمة في الصناعات صغيرة الحجم.

لذا فإن خطط الإنتاج للصناعات الصغيرة توضع حسب ما يلي: إنتاج حسب الطلب (بموجب طلبية مسبقة)، إنتاج للتخزين وللتسويق (دون طلبية مسبقة)، إنتاج للغير كجزء من حلقات إنتاج متكاملة (بالعقود).

<sup>3</sup> د. فريد النجار - مرجع سبق ذكره ص 134.

<sup>4</sup> د. فريد النجار - مرجع سبق ذكره ص 87.

## 2.4. الاختلاف بين إدارة الشركات الصغيرة والكبيرة: (5)

### The Difference Between the Small and Large Companies Management

إن المؤسسة الصغيرة لها خصوصية لأن لها وظائف يصعب إنجازها من قبل الشركات الكبيرة .  
إن القدرة الشرائية الهائلة للمؤسسات الكبيرة تسهل عملية شراء واستخدام المواد بكفاءة أكبر، إلا إن المؤسسات الصغيرة تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة من خلال:

- الاتصال الوثيق مع الزبائن والموظفين
  - المرونة في الإنتاج والتسويق والخدمة في الحالات التالية:
- التغييرات المتكررة في الطلب والحاجة إلى كميات صغيرة مختلفة وتطوير سريع في أساليب التكنولوجيا.

## 3.4. الخيارات الاستراتيجية لإدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة: (6)

### The Strategic Options For the Management of the Small and Medium Companies

الاستراتيجية هي مجموعة من الخيارات التي تلتزم بها الشركة على المدى الطويل أو المتوسط.

#### 1. استراتيجيات النشاط: The Activity Strategies

- استراتيجية التخصص: تعتمد على إبقاء الشركة في مجال واحد من الأنشطة لتطويره
- استراتيجية التنوع: تنوع تخصصات الشركة، هي تختص في تصنيع العديد من المنتجات

#### 2. استراتيجيات النمو: The Growth Strategies

- استراتيجية النمو الداخلي: خلق قدرات جديدة بفضل الأموال الخاصة بالشركة، التمويل الذاتي للشركة
- استراتيجية النمو الخارجي: تنجز من خلال تجميع شركتين أو عدة شركات تقرّر الجمع بين أصولها

#### 3. استراتيجيات التصنيع: The Manufacturing Strategies

- استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية: خيار الشركة بدعوة شركاء أو مقاولين صغار
- استراتيجية التكامل: انشغال الشركة في دمج أعمالها الأساسية الخاصة بالمعرفة التقنية، أعمالها التجارية أو التمويلية، رغبتها في خلق مؤازرات تسمح لها بأن تكون أكثر إنتاجية

---

<sup>5</sup> م. بومباك كليفورد - رئيس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة - تحرير د. رائد السمرة- مركز الكتب الأردني- عمان - 1989- ص69.

<sup>6</sup> FLORENCE FERNANDEZ - MICHEL LOZATO- PAULA MENDENS ASSISTANT DE GESTION PME- PMI- DUNOD, PARIS 2008

#### 4. استراتيجيات التنافسية: The Competitiveness Strategies

- استراتيجية هجومية: من خلال خفض تكاليف الإنتاج للحد الأدنى
- استراتيجية دفاعية: من خلال تطوير أو تعديل منتجاتها، رغبتها في الاختلاف عما يطرحه المنافسون

#### 5. استراتيجيات المنتج: The Product Strategies

- استراتيجية التكيّف: تعدل الشركة بعض سمات المنتج من أجل تلبية توقعات المستهلك بشكل أفضل
- استراتيجية التقليد: تلقي الشركة بمنتج بعد معاينة نجاحه لدى منافس آخر
- استراتيجية الابتكار: تسعى الشركة للحصول على احتكار مؤقت من خلال منتج مبتكر

#### 6. استراتيجيات السعر: The Price Strategies

- استراتيجية القسدة: السعر أكثر ارتفاعاً من أسعار المنافسين
- استراتيجية الانحياز: السعر ينحاز للسعر المطروح للمنافس الرئيسي في السوق
- استراتيجية الاختراق: السعر أقل من سعر المنافسين
- استراتيجية مختلفة: سعر مختلف وفق شريحة الزبائن ووفق لخطّة الحجز أو الشراء

#### 7. استراتيجيات التوزيع: The Distribution Strategies

- استراتيجية مكثفة: توزيع منتج في أكبر عدد ممكن من نقاط البيع
- استراتيجية انتقائية: انتقاء نقاط بيع وتوزيع منتج حسب معايير: الموقع الجغرافي - منطقة البيع - الماركة
- استراتيجية حصرية: توزيع المنتج فقط في نقاط البيع بموجب عقد حصرية جغرافية أو مرجعية: أصحاب امتياز (تجار)، موزعين معتمدين
- استراتيجية الجذب: استراتيجية تواصل تعتمد على جذب المستهلك الهدف باتجاه المنتج
- استراتيجية الدفع: استراتيجية تواصل تعتمد على دفع المنتج باتجاه المستهلك الهدف سواءً من خلال:
  - حث شبكة البائعين أو الموزعين على البيع أكثر.
  - تطوير أعمال الترويج للمنتج في أمكنة البيع.



## أسئلة الفصل الخامس

1. أسئلة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE):

| خطأ | صح | السؤال  |
|-----|----|---|
|     |    | 1. من واجبات المدير في المشروع الحفاظ على أهداف المشروع فقط |
|     |    | 2. تضم الميزانية في قسم الأصول (الأصول الثابتة + المتداولة) |
|     |    | 3. تضم الخصوم المتداولة (الأرباح المحتجزة)                  |
|     |    | 4. يستخدم رأس المال العامل في شراء الآلات                   |
|     |    | 5. من بنود التدفقات الخارجية (الآلات)                       |
|     |    | 6. من عناصر المزيج التسويقي (الترويج)                       |
|     |    | 7. من عناصر الترويج (المعارض)                               |
|     |    | 8. من وظائف بحوث التسويق (جمع المعلومات)                    |
|     |    | 9. من إستراتيجيات المنتج (إستراتيجية هجومية)                |
|     |    | 10. من إستراتيجيات السعر (إستراتيجية التقليد)               |

## الاجوبة الصحيحة:

أجوبة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE):

| رقم السؤال | صح | خطأ |
|------------|----|-----|
| 1          |    | √   |
| 2          | √  |     |
| 3          |    | √   |
| 4          |    | √   |
| 5          |    | √   |
| 6          | √  |     |
| 7          | √  |     |
| 8          | √  |     |
| 9          |    | √   |
| 10         |    | √   |

2. أسئلة خيارات متعددة (MULTIPLE CHOICES):

1. من بنود الخصوم المتداولة في الميزانية:

- A. دائنين
- B. احتياطات
- C. أوراق دفع
- D. جميع ما ذكر صحيح

2. من واجبات الإدارة المالية في المشروع الصغير:

- A. البحث عن مصادر التمويل
- B. إدارة أصول المشروع
- C. تقييم الاحتياجات من المواد الخام والمعدات
- D. جميع ما ذكر صحيح

3. من أنواع التكاليف في قائمة الربح والخسارة:

- A. المصاريف الإدارية
- B. المبيعات
- C. الأصول
- D. نفقات التأسيس

4. لتحقيق الكفاءة في الإدارة النقدية يجب مراعاة ما يلي:

- A. دقة استخدام السجلات
- B. حسن استخدام التمويل
- C. الدقة في عملية التحصيل
- D. جميع ما ذكر صحيح

5. من التدفقات الداخلة:

- A. الآلات
- B. الخامات
- C. الإيرادات
- D. الصيانة

6. من عناصر المزيج التسويقي:

- A. المستهلك
- B. السعر
- C. المنافسون
- D. القوانين

7. تشمل مجالات بحوث التسويق:

- A. الأسواق
- B. السلع
- C. الترويج
- D. جميع ما ذكر صحيح

8. من استراتيجيات النشاط في المشروع الصغير:

- A. استراتيجية النمو
- B. استراتيجية التخصص
- C. استراتيجية التكيف
- D. استراتيجية التقليد

9. من استراتيجيات السعر في المشروع الصغير:

- A. استراتيجية القسمة.
- B. استراتيجية الانحياز
- C. استراتيجية الاختراق
- D. جمع ما ذكر صحيح

10. من استراتيجيات التنافسية في المشروع الصغير:

- A. استراتيجية هجومية
- B. استراتيجية الابتكار
- C. استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية
- D. استراتيجية النمو الخارجي

أجوبة اختيار من متعدد:

| الإجابة الصحيحة | رقم السؤال |
|-----------------|------------|
| D               | 1          |
| D               | 2          |
| A               | 3          |
| C               | 4          |
| C               | 5          |
| B               | 6          |
| D               | 7          |
| B               | 8          |
| D               | 9          |
| A               | 10         |

### 3. أسئلة قضايا للمناقشة:

#### السؤال الأول:

ما هي واجبات مدير المشروع في التحفيز؟.

مدة الإجابة /15/ دقائق - الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /1/

#### السؤال الثاني:

كيف يمكنك إعداد قائمة التدفق النقدي؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق - الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /2/

#### السؤال الثالث:

ما هي النصائح المطلوبة لصاحب المشروع الصغير في مجال التسويق؟.

مدة الإجابة /15/ دقائق - الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3/

#### السؤال الرابع:

ما هي العوامل الخارجية في التسويق؟.

مدة الإجابة /15/ دقائق - الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3/

#### السؤال الخامس:

ما هي أنواع تقسيم السوق؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق - الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3/

#### السؤال السادس:

ما هي دوافع شراء منتجات المشروعات؟.

مدة الإجابة /20/ دقائق - الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3/

#### السؤال السابع:

ما هي أنواع استراتيجيات السعر؟.

مدة الإجابة /15/ دقائق - الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /4/

### المراجع: The references

1. فريد النجار - الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم - الدار الجامعية - الإسكندرية 2007.
2. بومباك كليفورد - رئيس إدارة الأعمال - الصغيرة التجارية الصغيرة - تحرير د. رائد السمرة - مركز الكتب الأردني - عمان 1989 - ص 69.
3. F. Fernandez, M, Lozala, P. Mendens, "Assistant De Gestion Pme-Pmi". Dunod, Paris 2008.