



جمعية أمسيا مصر (التربية عن طريق الفن)
المشهرة برقم (٥٣٢٠) سنة ٢٠١٤
مديرية الشؤون الإجتماعية بالجيزة

المشروعات الصغيرة كأحد مداخل الإدارة التسويقية الحديثة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية لدى خريجي كلية التربية الفنية

م.د / إيهاب أديب كامل
مدرس بكلية التربية الفنية – جامعة حلوان ، قسم علوم التربية
الفنية ، تخصص مناهج وطرق تدريس التربية الفنية .

تُعد الجامعات المصرية ركناً أساسياً من أركان بناء الدولة الحديثة ، ومركزاً لإعداد الكوادر المؤهلة للعمل في كافة التخصصات ، كما أنها تُمثل مركزاً علمياً وبحثياً يرتبط بتفعيل الحركة التنموية للسيطرة على قضايا المجتمع ، لمواجهة المتغيرات السريعة في حياتنا العملية ؛ لذلك تسعى جميع الكليات التابعة للجامعات إلى تحقيق هذه الأهداف في كافة التخصصات ؛ ولقد كان الهدف الأول والرئيسي لكلية التربية الفنية التابعة لجامعة حلوان هو إعداد وتأهيل كوادر لتعليم الفنون التشكيلية لكافة فئات المجتمع ، ولكن أصبح للتربية الفنية أدوراً أخرى غير ذلك الدور الأساسي الذي أُستحدثت من أجله في مجال التعليم ؛ فنجد أيضاً أن التربية الفنية لها دوراً هاماً في مجال الصناعة ، وهكذا إتسع الدور الذي تلعبه التربية الفنية في المشاركة التربوية والثقافية عن طريق إبداء الآراء والمقترحات التربوية والنفسية حول ماهية المُنتجات الفنية ، وأيضاً في مجال الحرف اليدوية وإحياء التراث الفني ، وكذلك في تقديم المُنتجات الفنية في نطاق تنظيم معارض الفن التشكيلي.

ومع ظهور مُصطلح الصناعات الثقافية الإبداعية **Creative Cultural Industries** في بريطانيا في منتصف التسعينات ، بدأت الكثير من التجارب في تسويق الأفكار المبتكرة بعد تحويلها إلى مُنتجات فنية ؛ حينئذ تحول الإبداع إلى صناعة وتحولت الفكرة إلى سلعة ، مما أدى إلى إعتبار تلك الصناعات قطاع جديد في ديناميكية التجارة العالمية ⁽¹⁾ ، وأصبح مُفتاح النجاح الإقتصادي يعتمد أكثر فأكثر على الإبداع الكامن في تصميم المُنتج الفني ، وتحقيق الجودة في الإنتاج ، والتسويق الجيد ... ؛ لذلك بدأ الإهتمام بتفعيل دور التربية الفنية في خدمة التكنولوجيا الصناعية لتقديم أفضل المنتجات الفنية .

كما تقوم المشروعات الإنتاجية الصغيرة **Small Productive Enterprises** بدوراً رئيسياً في توفير فرص العمل ، ودعم التطوير والإبداع ، وتحقيق التوازن الهيكلي للنشاط الإنتاجي ، حيث تعتمد هذه المشروعات على تحويل الخامات إلى منتج نهائي أو منتج وسيط من خلال توظيف الطاقات والإمكانات المتاحة وتنمية مهارات الموارد البشرية ، من أجل تحقيق التميز التنافسي ، كما تعتبر المشروعات الصغيرة أحد أهم المداخل الهامة ضمن إستراتيجية التنمية الإقتصادية والإجتماعية بمصر لمواجهة مشكلة البطالة نظراً لأنها تتميز بانخفاض رأس المال وزيادة الأيدي العاملة ، لذلك يجب وضع سياسات لتنمية مثل هذه المشروعات فيما يتصل بالبناء المؤسسي ؛ حيث أنه في ظل تزايد المنافسة التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة المصرية سواء في الأسواق المحلية أو أسواق التصدير فإن تلك المشروعات يتعين عليها تحسين جودة المنتج ورفع مستوى كفاءة الوحدة الإنتاجية ، ولكن في نفس الوقت تعاني تلك المشروعات من وجود قصور في بعض الموارد ، وكذلك قلة كفاءة استخدام هذه الموارد أيضاً ⁽²⁾.

لذلك فإن المشروعات الصغيرة تحتاج إلى أسلوب إداري وتسويقي في نفس ذلك الوقت ، حينئذ يُمكننا تعريف إدارة النشاط التسويقي **Marketing Management** بأنها " عملية التخطيط ، والتوجيه ، والرقابة على كل الوظائف التسويقية ، وبصفة أكثر تحديداً علي عملية وضع وتنفيذ الإستراتيجيات ، والأهداف ، والسياسات ، والبرامج التسويقية . وتتضمن عملية إدارة النشاط التسويقي مسؤولية مدير تسويق تنمية المُنتجات ، كذلك التنظيم وإختيار الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة التسويقية ، والإشراف على العمليات التسويقية اليومية ، والرقابة على الأداء التسويقي " ⁽³⁾ .

كما يرى " كوتلر " ⁽⁴⁾ أن الإدارة التسويقية عملية تعتمد على وضع سياسات تجارية وأهداف إستراتيجية وتحديد إمكانات تسمح بتحقيق هذه الأهداف التي تضمن للمنظمة الإستمرار ، بقصد توسيع السوق ، تزويد حجم المبيعات بإسلوب مُنهيح قائم علي إستراتيجيات موضوعية ؛ بينما يقوم التوجه الإنتاجي للتسويق على الإهتمام الشديد في زيادة الإنتاج ورفع مُستويات الكفاءة الإنتاجية بهدف الوصول إلى أعلى مُعدلات الإنتاج بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ، وكان المبرر الرئيسي للتوجه الإنتاجي هو أن العملاء (المُستهلكين) يسعون دائماً نحو المُنتجات الرخيصة ذات الجودة الأعلى ؛ وبناءً على ذلك فإن القوة التنافسية للمشروع الإنتاجي تكمن في قدرته على توفير كميات كبيرة من المنتجات لتلبية إحتياجات الطلب الهائل وزيادة مستوى الرضا لدي المُستهلكين لإعطائهم حافزاً للإستمرارية في الطلب ؛ ومن هنا ظهرت المفاهيم التسويقية الحديثة كالتسويق الأخضر ، والتسويق البيئي ، والتسويق المجتمعي التي إرتبطت جميعاً بمفهوم التنمية المستدامة.

ومن ناحية أخرى نجد كُليات الفنون بشكل عام ، وكلية التربية الفنية بشكل خاص تسعى جاهدة إلى إعداد وتأهيل جيل قادر علي الإنتاج في مُختلف مجالات الفن التشكيلي مثل (الأشغال الفنية ، التشكيل المجسم ، التصميمات الزخرفية ، الرسم والتصوير ..) ، وبالرغم من أن الأساس التي تقوم عليه الدراسة بكلية التربية

(1) محمد فريد الصحن ، اسماعيل محمد السيد : " التسويق " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص ٢٣ ، ٢٠٠٠ م .

(2) Philippe Kothler: "Marketing Management" public-union ،Paris، p (31)، part (7)، 1992.

(3) Hickman ،B.G.(ed.): "International Productivity and Competitiveness" ، Oxford University Press ، 1992.

الفنية هو تعليم الفنون وهذا يعتبر شق تربوي ، إلا أنه يوجد في الأمر شق إنتاجي لأن فلسفة الدراسة بالكلية تعتمد أيضاً على الإنتاج الفني ، لذلك تسعى كلية التربية الفنية إلى تنظيم الورش الفنية و تنظيم المعارض الفنية ؛ ومن هنا وجد الباحث أنه لا بد من إيجاد آليات لتسويق هذه المنتجات الفنية بالفعل ، ومن أهم هذه الآليات التي يفترض الباحث أنها مُلائمة هي تدريب طلاب كلية التربية الفنية علي دراسة جديوي المشروعات الصغيرة كأحد مداخل الإدارة التسويقية مما يساعد علي خلق فرص عمل للخريج وتوفير عائد مادي لديه من خلال تسويق المنتجات الفنية .

ونظراً لإحتياج مُختلف المؤسسات التربوية والثقافية لخريجي كلية التربية الفنية للعمل على الإنتاج في مختلف مجالات الفن التشكيلي ، فإنه من الضروري الإرتقاء بمستوى هذا الخريج وإكسابه المهارات التي تُمكنه من ممارسة وظائفه بأعلى مستوى من الكفاءة بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل ، ويرجع ذلك إلي إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية للخريجين في كافة مجالات التخصص بالكلية ، والقدرة التنافسية للخريج تعنى القدرة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تواجهه إختبار المزاحمة الخارجية^(٢) .

عرف " كوتلر " الإدارة التسويقية بأنها عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الأنشطة الخاصة بالتحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة علي البرامج والخطط للحفاظ على التبادل النافع بين المُنتج والمُستهلك بهدف تحقيق أهداف المشروع ، والحفاظ على العلاقة بالإسواق المستهدفة لتحقيق توجهات المؤسسة^(١) ، ومن هذا التعريف نستنتج أن ... الإدارة التسويقية تُعتبر عملية إدارية تهدف إلي تنفيذ عمليات التبادل لصالح كلاً من المُنتج والمستهلك ، فإنها عملية لا تقتصر علي السلع والخدمات وإنما تتعدى إلي الأفكار والمبادئ ، كما تحتل الإدارة التسويقية مكاناً بارزاً في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية ، ويرجع ذلك لحاجتها المُتزايدة إلي القيام بدراسات ، وتحليل سوق العمل ، ومعرفة ردود أفعال العُملاء والمنافسين ... ، ويزداد الإهتمام بإدارة التسويق كلما كبر المشروع ، ويزداد إنتاجه .

وفي عام ١٩٥٤ قام عالم النفس الأمريكي " إبراهام ماسلو " بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على ترتيب الحاجات التي تُحرك السلوك الإنساني وتشكله في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية وشدة التأثير والإلحاح في نسق تدرج هرمي وأطلق عليه سلم الدوافع الإنساني ، ووصفه " ماسلو " بالترتيب التالي الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمان ، حاجات الحب والإنتماء ، حاجات التقدير ، حاجات تحقيق الذات ؛ وبعد تحقيق الذات يتبقى نوعان من الحاجات والدوافع وهما الحاجات المعرفية وأخيراً الحاجة إلي الفن والجمال ، ورغم تأكيد " ماسلو " علي وجود أهمية لهذين النوعين ضمن نسق الحاجات الإنسانية إلا أنه لم يُحدد لهما موضعاً واضحاً في نظامه المتصاعد^(٢) ، حيث يُمكن الأخذ بالإعتبار المجازي أن حاجة الإنسان إلي الفن والجمال **Aesthetic Needs** تُمثل قاعدة الهرم الذي إقترحه " ماسلو " لتحديد أولويات الحاجات والدوافع عند الإنسان ، ولذلك قد يزيد العبء علي مُنتج الفنون لأنه قد يلقي صعوبة في تسويقها نظراً لضعف إحتياج الفرد إليها ضمن أولويات دوافعه ، لذلك يجب علي مُنتج الفنون التشكيلية (خريج كلية التربية الفنية) مراعاة كلاً من الجانب الجمالي والجانب الوظيفي في تصميم المُنتج الفني .

كما تعتمد جميع الإستراتيجيات التسويقية الناجحة والمُرتبطة بعناصر المزيج التسويقي (السعر ، المُنتج ، الترويج ، التوزيع) على الفهم الدقيق لأبعاد السلوك الشرائي للمُستهلك ، ويعتمد فهم هذا السلوك على مجالين من فروع المعرفة وهما علم النفس وعلم الإجتماع . لأن عملية السلوك الشرائي يؤثر في تكوينها أكثر من متغير مثل (المُتغيرات النفسية ، المُتغيرات الإجتماعية ، مُتغيرات المزيج التسويقي ...) ؛ ويتضمن سوق العمل كل هذه الجهود التسويقية بحيث يصبح النشاط التسويقي محوراً هاماً في ذلك التفاعل المستمر ، لذلك يرى الباحث أنه أصبح على عاتق مُنتجي الفنون التشكيلية بشكل عام ، وخريجي كلية التربية الفنية بشكل خاص أن يكونوا على دراية كافية بتلك المعلومات التسويقية لكي يكونوا قادرين على تسويق منتجاتهم الفنية ، كذلك القدرة علي التميز والتنافس في ظل هذا المناخ ، إلا أن التنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بالسعي إلي رفع مستوي إنتاجية الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مادية .

(١) **محمد الصيرفي** : " إدارة التسويق " ، سلسلة كتب المعارف الادارية ، الكتاب الثالث ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، مصر ، ص ٥٨ ، ٢٠٠٥ م .

(2) **Being Abraham Maslow: Rare documentary about Abraham Maslow in a conversation with Warren Bennis**، University of Cincinnati، (1968).

مُشكلة البحث :

من خلال مرور الخريج بالعديد من الخبرات التعليمية أثناء سنوات الدراسة الخمس بكلية التربية الفنية قد يستطيع أن يكتسب الكثير من القدرات والمهارات التي تؤهله علي تنفيذ الكثير من المنتجات الفنية بإتقان في شتى مجالات الفن التشكيلي مثل (الأشغال الفنية ، والتشكيل المجسم ، والرسم والتصوير ، والتصميمات الزخرفية ..) ؛ ولكن بالرغم من هذا التميز والإبداع الملحوظ في إتقان تلك المنتجات الفنية إلا أنه قد يوجد قصور في إمتلاك الخريج للعديد من المهارات التسويقية ، مما يؤدي ذلك إلي ضعف موقف الخريج التنافسي في سوق العمل المحلي والدولي ، هذا وقد ينعكس بالسلب علي موقف المؤسسة التعليمية بأكملها (كلية التربية الفنية) ، بإعتبار هذا الخريج هو المخرج التعليمي الذي تقدمه المؤسسة التعليمية إلي المجتمع ، فلا بد وأن يكون لديه القدرة التنافسية ، وقد يترتب علي ذلك قلة فرص العمل التي تحقق عائد مادي مجزي لهذا الخريج .

وبناءً علي ذلك يُمكن تحديد مُشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- ١ . ما مدى إمكانية الإستفادة من تدريب خريج كلية التربية الفنية علي تنفيذ المشروعات الصغيرة كمدخل لتنمية مهارات الإدارة التسويقية الحديثة لديه ؟
- ٢ . كيف يمكن تعزيز القدرة التنافسية لدى خريج كلية التربية الفنية في ضوء مفاهيم الإدارة التسويقية الحديثة ؟
- ٣ . ماهي علاقة وعي الخريج بمبادئ التسويق الحديثة بالإقبال علي سوق العمل ؟

أهداف البحث :

- ١ . تدريب خريجي كلية التربية الفنية علي تنفيذ المشروعات الصغيرة كمدخل لتسويق منتجاتهم الفنية .
- ٢ . تعزيز القدرة التنافسية لدي خريج كلية التربية الفنية في ضوء مفاهيم الإدارة التسويقية الحديثة .
- ٣ . الكشف عن العلاقة بين الوعي بمبادئ التسويق الحديثة ومتطلبات سوق العمل .
- ٤ . توظيف الصناعات الثقافية الإبداعية كمدخل للمشروعات الصغيرة بهدف تسويق الإنتاج الفني .
- ٥ . خلق فرص عمل جديدة تحقق عائد مادي مجزي لدي خريج كلية التربية الفنية .

منهجية البحث :

تعتمد الدراسة الحالية على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في دراسة بعض مبادئ الإدارة التسويقية للمشروعات الصغيرة ، ودراسة موقف الخريج التنافسي في سوق العمل ، بهدف تحديد بعض العلاقات التي يُمكن الإستفادة منها في تعزيز القدرة التنافسية لدى خريج كلية التربية الفنية .

حدود الدراسة :

- يتناول هذا البحث إستراتيجية المشروعات الصغيرة .
- تقتصر هذه الدراسة علي الكشف عن آليات تسويق مُنتجات الفن التشكيلي فقط .
- يصلح تطبيق هذا البحث علي فئة الطلاب حديثي التخرج من كلية التربية الفنية – جامعة حلوان بحد أقصى خمسة سنوات بعد التخرج والذين لديهم معوقات في الحصول علي فرصة العمل المناسبة، ولم يحققوا عائد مادي مجزي ، ومن المُفترض أن يكون لديهم العديد من المهارات الفنية .

خطوات وإجراءات البحث :

تشمل الدراسة النظرية للبحث ثلاثة محاور رئيسية وهي كالتالي :

- ماهية المشروعات الصغيرة في تسويق المنتج الفني .
 - مداخل الإدارة التسويقية الحديثة وعلاقتها بإدارة المشروعات الصغيرة .
 - القدرة التنافسية لدي خريجي كلية التربية الفنية .
- ويتضمن الجانب التطبيقي إستخدام الأدوات التالية :
- تصميم نموذج مقترح لفكرة مشروع إنتاجي فني صغير يصلح للتطبيق من قبل خريجي كلية التربية الفنية .
 - تصميم مقياس لتحديد مستوي أداء الخريج في ضوء المهارات اللازمة لإدارة المشروعات الإنتاجية الصغيرة
 - تحكيم بنود المقياس من خلال العرض علي الأساتذة المُتخصصين .
 - عرض ومناقشة نتائج الدراسة الحالية .
 - مقترحات وتوصيات البحث الحالي .

المحور الأول : ماهية المشروعات الصغيرة في تسويق المنتج الفني :

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو ٩٠ ٪ من إجمالي الشركات في معظم إقتصاديات العالم ، ويحتل هذا القطاع مكانة مُميزة ضمن أولويات التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدول العربية ؛ ويتوقع لهذه المشروعات أن تكون قاطرة للنمو الإقتصادي في هذه الدول خلال العقود القادمة ، وأن تساهم في توفير العديد من فرص العمل اللازمة للزيادة السكانية (١) .

مفهوم المشروعات الصغيرة Small Business :

تتنوع معايير تعريف المشروعات الصغيرة بين معيار العمالة ، ورأس المال ، القيمة المضافة ، أو وفقاً للخصائص الوظيفية مثل نوع الإدارة أو التخصص أو أساليب الإنتاج أو اتجاهات السوق (٢) ، حيث يُمكن تعريف المشروع **Project** بشكل عام بكونه تلك العملية التي تتضمن إستغلال وإستخدام موارد معينة خلال فترة زمنية حالية ، بهدف الحصول على منافع مُقابلة في فترة زمنية لاحقة ؛ ويعتبر الهدف الرئيسي لأي مشروع هو تحقيق أقصى ربح . والربح هو الفرق بين حصيلة المبيعات وتكاليف الإنتاج ؛ ويعرف البنك الدولي المشروع الإقتصادي على أنه " نشاط إستثماري تتفق فيه الموارد المالية لخلق أصول رأسمالية تنتج منافع عبر فترة من الزمن توقعاً للعائد ، ويخضع ذلك بصورة منطقية للتخطيط والتمويل بوصفه وحدة إقتصادية مستقلة " ؛ كما يعرف أيضاً المشروع من وجهة النظر الإقتصادية بأنه بمثابة " تجمع إنساني يهدف من خلال العمل الجماعي إلي إنتاج سلعة أو تقديم خدمة خلال فترة زمنية معينة وفي مكان معين ، متبعاً في ذلك طريقة معينة للإنتاج وتنظيماً خاصاً بالعمل " ؛ وتقوم المشروعات الصغيرة بدور رئيسي في توفير فرص العمل ، وقيامها أيضاً بتوفير السلع والخدمات بأسعار في متناول اليد لشريحة ضخمة من ذوى الدخل المحدود ، كما أن المشروعات الصغيرة تتيح فرصة التطوير والإبتكار وإجراء التجارب التي تعتبر أساس التغيير الهيكلي من خلال ظهور مجموعة من رواد الأعمال الأكفاء .

كما وضعت لجنة التنمية الإقتصادية الأمريكية (١) **CEA** تعريفاً للمشروع الصغير ، بأنه ذلك المشروع الذي يجب أن يستوفى شرطين أو خاصيتين على الأقل مما يلي :

١. المُديرُون هم أنفسهم مُلاك المشروع بصفة عامة (إستقلالية الإدارة) .
 ٢. يتم توفير رأس المال بواسطة المالك الفرد أو مجموعة صغيرة من الملاك .
 ٣. أن يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد ، ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية فقط .
 ٤. أن يكون حجم المشروع صغير نسبياً بالنسبة للصناعة التي ينتمي إليها المشروع .
- وبناءً علي ما سبق يُمكن للباحث أن يضع تعريفاً إجرائياً للمشروع الصغير الحرفي على أنه " ورشة ذات ملكية فردية أو تضامناً يعمل بها أقل من عشرة أفراد ، يستخدمون مُعدات ومستلزمات إنتاج محلية ، ويعتمدون على التسويق المحلي بالمنطقة المحيطة بالموقع ولا يتجاوز رأس المال الخمسون ألف جنيهاً " .

أهمية تنمية ودعم المشروعات الصغيرة :

- تحقيق مُوازنة هيكل النشاط الإنتاجي من خلال تدعيم المشروعات الفنية الحرفية .
- التوسع والتنوع في المنتجات والخدمات الإنتاج في الهيكل الإقتصادي .
- العمل كصناعات داعمة للأنشطة الكبيرة والمتوسطة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية .
- توفير فرص العمل الحقيقية المُنتجة ومُكافحة مشكلة البطالة .
- إستثمار وتعظيم المُدخرات المحلية لإحداث تراكم رأسمالي لتطوير المجتمع والأفراد .
- المُساهمة في تحقيق سياسة إحلال الواردات وتنمية نشاط إعادة التصدير .
- إنشاء نظام التعاقد من الباطن **Sub-Contracting System** لتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة ، وبالتالي قد تُصبح الصناعات الصغيرة مُفيدة ومُكملة للصناعات الكبيرة .

خصائص المشروعات الصغيرة (٢) :

- لا يوجد انفصال بين الملكية والإدارة ، مما يساعد على مرونة إدارة المشروع .

(١) البنك الأهلي المصري ، المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في ظل القانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ ، النشرة الإقتصادية ، العدد الرابع ، المجلد السابع والخمسون ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م ، ص ٧٤ .

(٢) **محمد فتحي صقر** : " واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الإقتصادية " ، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات وآفاق التنمية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٢ يناير ٢٠٠٤ ، ص ١٠ .

(1) **Dennis H. Tootelian, Ralph M. Gaedeke**: "Small Business Mangement: Operations and Profile", Longman, Higher Education, 2nd edition, University of North Dakota, Jun 1985.

(٢) الدليل المعرفي لإدارة المشروعات ، المعهد الأمريكي للمقاييس القومية ، معهد إدارة المشروعات ، الإصدار الثالث ، ٢٠٠٤ م .

- قلة معدلات الطاقة الإنتاجية مقارنة بالمشروعات المتوسطة والكبيرة .
- انخفاض الإيجور وعدم التأثير بالعوامل المؤسسية التي تؤدي إلى ارتفاع الإيجور في المشروعات الكبيرة .
- الإعتماد على التمويل الذاتي لصعوبة توفير ضمانات للبنوك خاصة في المراحل الأولى ويترتب علي ذلك انخفاض الحجم المطلق لرأس المال طبقاً للقانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤م حد أقصى خمسون ألف جنيهاً .
- الإعتماد على الخامات المحلية من أجل تقليل الحاجة إلى الإستيراد مما يؤثر إيجابياً علي الميزان التجاري
- القدرة علي الإنتشار الجغرافي مما يؤدي إلى تخفيف الهجرة الداخلية من الريف إلى الحضر .
- التخفيف من حدة التمرکز الصناعي في بعض المناطق الثابتة والمتكدسة والإنتشار في المناطق المتفرقة .
- تعتبر المشروعات الصغيرة كمراكز التدريب لإمداد المشاريع الكبرى بالعمالة اللازمه .

المعايير التي تميز حجم المشروعات الصغيرة :

- معيار عدد العاملين في المشروع .
- معيار رأس المال .
- معيار حجم الإنتاج وقيمته (حجم المبيعات) .
- معيار الهيكل التنظيمي والإداري في المشروع .
- معيار نصيب المشروع في السوق والصناعة .

سمات صاحب المشروع الصغير الناجح :

- الخبرة والقدرة علي المتابعة والمثابرة وتحمل المسؤولية .
- الإلمام بكافة اللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل في نطاق المشروع .
- التعايش مع تجارب الآخرين المُماثلة .
- القدرة علي إتخاذ القرار الأكثر صواباً .
- لدية القدرة على التخطيط والقيادة والتنفيذ .
- لدية الرغبة في التطوير وإكتساب المهارات الإدارية الناجحة .
- الدبلوماسية والتعاون وتجديد العلاقات العامة مع الآخرين والتأثير فيهم .
- القدرة علي الرقابة وتقييم أداء المشروع في كافة مراحلها .
- القدرة علي إدارة الموارد البشرية وتقييم الوظائف وتوزيع الأدوار .

الدوافع السلبية والدوافع الإيجابية المُحفزة لإنشاء المشروع الصغير :

الدوافع السلبية	الدوافع الإيجابية
- المُعاناة من البطالة .	- رأس المال الصغير نسبياً .
- سوء الظروف المُرتبطة بالعمل الوظيفي .	- وجود فكرة للمشروع والتنبؤ بتحقيق الربح .
- عدم الرغبة في التقيد والعمل الروتيني .	- الرغبة في تحقيق الذات والإستقلالية .
- التغلب على الطُروف المُحيطة .	- الرغبة في تحقيق عائد مادي مُرتفع .
	- التشجيع المعنوي .

جدول رقم (١) يوضح الدوافع السلبية والدوافع الإيجابية المُحفزة لإنشاء المشروع الصغير

الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة :

- وزارة الصناعة (إتحاد الصناعات والغرف الصناعية) : تتولي مسؤولية التخطيط المركزي لهذه الصناعات الصغيرة ، وتقديم مساعدات تسويقية علي المستويين المحلي والدولي .
- الجامعات والكليات والمعاهد المُتخصصة : اعداد كوادر رواد الأعمال .
- وزارة الشؤون الإجتماعية : تساعد علي دعم وتطوير المشروعات الصغيرة .
- البنوك الحكومية والخاصة : جهات تمويلية .
- الجهات التأمينية : التي تتولى مسؤولية ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات الصغيرة .

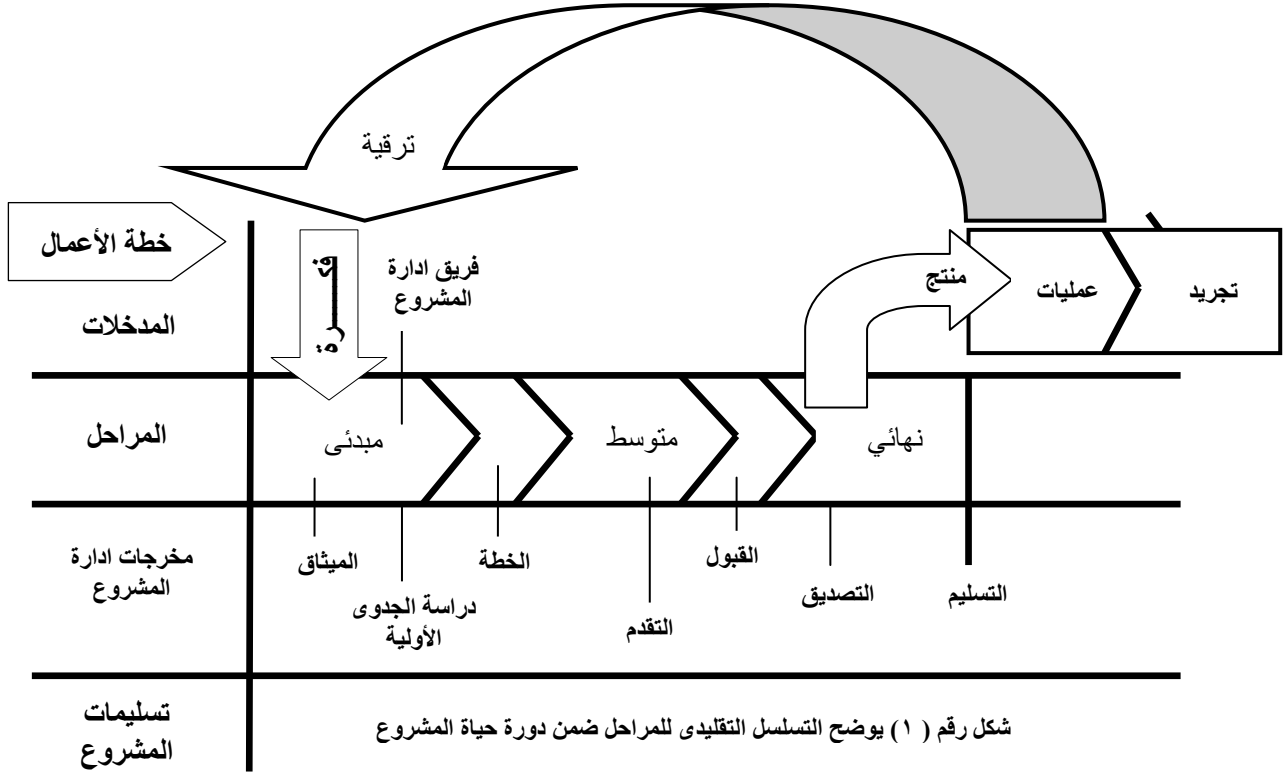
الركائز الأساسية لإدارة المشروعات الصغيرة :

إن إدارة المشروعات هي تطبيق للمعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية لتحقيق مُتطلبات المشروع عن طريق التكامل بدايةً من فكرة المشروع و التخطيط لها وتنفيذها ومُراقبتها حتى تقييمها وإغلاقها ؛ ومدير المشروع هو الشخص المسئول عن تحقيق أهداف المشروع وتشتمل إدارة المشروع على ما يلي :

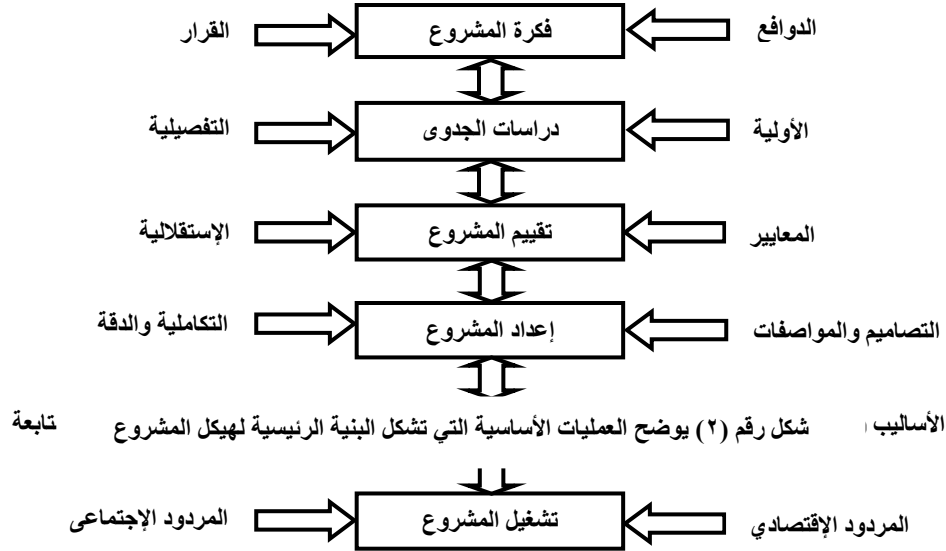
- تحديد المُتطلبات العامة للمشروع .
- وضع أهداف واضحة يُمكن تحقيقها وقياسها .
- السعي إلي توازن المتطلبات التنافسية للجودة والنطاق والوقت والتكلفة .
- توجيه الخطط والأساليب نحو الإهتمامات والتوقعات المختلفة للعديد من أصحاب المصلحة في المشروع

خصائص مراحل المشروع الصغير :

يمر أى مشروع بمجموعة من المراحل المُتتابعة و المُتسلسلة بشكل عام ، بحيث تخضع إلي شكل رقابي سليم بهدف التوصل إلي تحقيق هدف المشروع المرغوب سواء كان منتج أو خدمة ، ويمكن تقسيم تلك المراحل العامة إلي مراحل فرعية بحيث تحاذي كل مرحلة فرعية علي واحدة أو أكثر من أجل المتابعة والرقابة ، وترتبط تسليمات المراحل الفرعية جميعا بتسليمات المرحلة الأساسية ، وعندما تخضع المرحلة الفرعية للمراجعة والإضافة حينئذ يُمكن اعتبارها " مرحلة مغلقة " ، بهدف التوصل إلي قرار بشأن بدء أنشطة المرحلة التالية دون إغلاق المرحلة الحالية ، وحينئذ يختار مدير المشروع التعاقب السريع نهجاً للعمل حيث يمكن السير بالتوازي في أكثر من مرحلة من مراحل المشروع معاً في نفس الوقت كما هو موضح في الشكل التالي ..



ويوضح الشكل السابق التسلسل التقليدي لمراحل دورة حياة المشروع ، ففي البداية تتوالد الفكرة وتكون بشكل مبدئي وتحتاج إلى توثيق أولي من قبل فريق إدارة المشروع حيث يتطلب منهم وضع دراسة جدوى محكمة للمشروع المقترح ، ثم يتقدمون به في شكل خطة أو برنامج تنفيذي وحينئذ يكون قابل للقبول أو الرفض ، وعند قبول المشروع يأخذ الشكل النهائي في التسليم و يتحقق المنتج ، وفي البداية يأخذ هذا المنتج الشكل المجرد ثم يمر بمجموعة من العمليات حتى يصل إلي الشكل النهائي ويكون مُطابق للمواصفات ويصلح للإستهلاك ، كما يوضح الشكل التالي أيضا العمليات الأساسية التي تُشكل البنية الرئيسية لهيكل المشروع :



المعوقات التي تواجهه المشروعات الصغيرة :

المعوقات الداخلية	المعوقات الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> - عدم إلمام نسبة كبيرة من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية ، والإقتصادية الخاصة بالخامات والالات ، ومعايير الجودة ، مما يؤدي إلي إنخفاض معدلات الإنتاج . - ضعف المهارات الإدارية والتسويقية - عدم فهم متطلبات وإحتياجات السوق مما يؤدي إلي ضعف القدرة التنافسية . - عدم إختيار المستويات التكنولوجية المناسبة التي تساعد على توفير الوقت والجهد والمال . - غياب الوعي المحاسبي مما يؤدي إلي لجوء معظمهم إلي مكاتب محاسبية خارجية لإعداد الحسابات الختامية ، مما يتطلب من المشروع تحمل نفقات كثيرة ، هذا بالإضافة إلي المعاناه في تسوية المشاكل الضريبية المتنوعة . 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود قانون موحد للمشروعات الصغيرة . - إرتفاع أسعار مُستلزمات الإنتاج مقارنة بالمشروعات الكبيرة لإرتباط السعر بالكمية . - نقص خدمات نقل المُنتجات بالإضافة إلي ضعف خدمات البنية الأساسية . - عدم وجود توازن في التوزيع الإقليمي والجغرافي للمشروعات الصغيرة . - إقتصار دعم المصارف علي الدعم المالي دون الدعم الفني مقارنة بالمشروعات الكبيرة . - ضعف أساليب الإقراض نتيجة لعدم توافر الضمانات - ضعف تواجد الشركات المساعدة المتخصصة في مجال تسويق المنتجات .

جدول رقم (٢) يوضح المعوقات التي تواجهه المشروعات الصغيرة

المحور الثاني : مداخل الإدارة التسويقية الحديثة وعلاقتها بإدارة المشروعات الصغيرة :

تعتمد إدارة التسويق الحديثة على الأسلوب العلمي في تحقيق كفاءة الإنتاج ، وقد يتعامل البعض مع إدارة التسويق علي إنها مهنة في حد ذاتها ؛ فإن إدارة التسويق قادرة على الإنجاز وهي الطريقة الصحيحة للوصول إلى هدف فعال للنجاح ، والمقصود بإدارة التسويق الحديثة أنها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف تسويقية مشتركة بإستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة . ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن مُصطلحي الفعالية والكفاءة يرتبطان بإدارة التسويق ،

فكلما زادت الفاعلية والكفاءة كلما كانت هناك إدارة تسويقية ناجحة تعتمد على التخطيط والتنظيم والرقابة؛ وفي حالة عدم وجود الفعالية والكفاءة فإن الأعمال تُنجز ولكن بدون وضوح الأهداف^(١).

مع تطور التقنيات بشكل عام والمنتج الحرفي بشكل خاص ، ظهر مصطلح النشاط التسويقي في مختلف المجالات بهدف الإهتمام العام بالسوق والإهتمام الخاص بالمستهلك ، ومن هذا المنطلق أصبح الأمر يتطلب إدارة فعالة تقوم بهذه الوظيفة وهي إدارة التسويق **Marketing Management** التي تسعى الى تخطيط وتنفيذ التصورات أو المفاهيم الخاصة بالأفكار والسلع والخدمات وتسعيها وترويجها وتوزيعها ، لتحقيق عمليات تبادلية قادرة علي تحقيق رغبات العملاء وتلبية متطلبات المؤسسات .

عناصر الإدارة التسويقية :

يُقسم "كوتلر" في كتابه **Kotler on Marketing** العملية التسويقية الحديثة بداية من البحث **Research** ، ثم تقسيم السوق والإستهلاك وتكوين صورة المنتج **(STP)** ، ثم تطوير المزيج التسويقي المناسب **(MM)** ، ثم التنفيذ ، وأخيراً الرقابة **Control** ، كما يمكن أيضاً صياغة خريطة الإدارة التسويقية كما يلي :

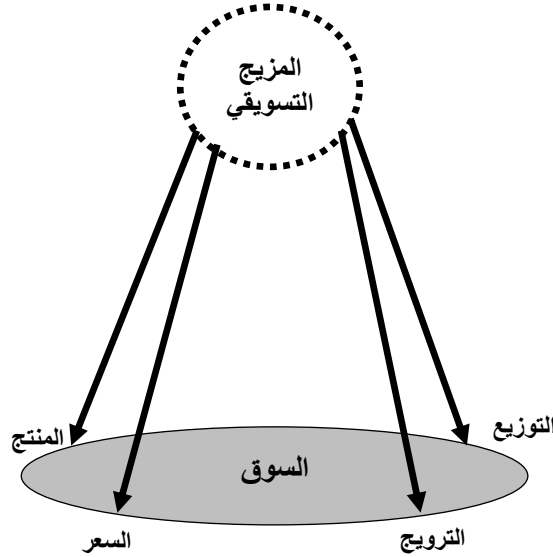
١. **التخطيط التسويقي** : هي سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المتمثلة في المبيعات ، حصتها في السوق ، رضا العملاء^(٢) .

٢. **تحديد الأهداف** : التأكيد على ضرورة وجود أهداف محددة للمشروع حتى يكون هذا النشاط فعالاً ، وفي العادة يكون للمشروع مستويات من الأهداف التسويقية تدرج من أهداف طويلة المدى إلي أهداف قصيرة المدى وقبل تحديد أي هدف لابد من مراعاة مطالب القطاعات المختلفة من السوق إمكانات المشروع .

٣. **التنفيذ** : تدخل الخطط في هذه المرحلة حيز التنفيذ وتتجسد الخطط التسويقية على أرض الواقع ، حيث تتحول خطط التسويق إلى إجراءات تطبيقية ، ويشمل التنفيذ الأنشطة اليومية والشهرية التي تضع الخطة موضع العمل بكفاءة وهذا لبلوغ الأهداف المسيطرة .

٤. **الرقابة** : تشمل الرقابة تحليل وتقييم نتائج التنفيذ والأعمال المترتبة بها وكذلك إتخاذ إجراءات تعديلية في حالة الضرورة لبلوغ الأهداف الموضوعية^(٣) .

وفيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي **Marketing Mix** فهناك إتفاق عام ومقبول بين العاملين في مجال التسويق علي أن عملية التسويق تتكون من أربعة عناصر أساسية ، وهو ما يعرف بنظرية **(4P)** وهي (**Product** – **Price** – **Promotion** – **Place**) كما هو موضح بالشكل التالي :



شكل رقم (٣) يوضح عناصر المزيج التسويقي

• **السلعة** : يُقصد بها الشيء المنتج ، وهو ما يُقدم إلي المستهلكين سواء كانت أشياء مادية أو خدمات غير مادية ، وعلي رجل التسويق الناجح تقديم المنتجات الأكثر مُلائمة للعملاء وذلك من خلال مُمارسة العديد من الوظائف التسويقية الحديثة وفي مُقدمتها البحوث التسويقية ، وتطوير المنتجات .

• **السعر** : هو عملية موازنة المنافع التي يحصل عليها المشتري بالقيم النقدية التي يُمكن أن يدفعها، وهي عملية معقدة ترتبط بإعتبارات إقتصادية وسلوكية متعددة ، كما ترتبط أيضاً بسياسة العرض والطلب .

(١) علي فلاح الزعبي : " إدارة التسويق الحديث مدخل معاصر " ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة ، عمان ، ٢٠١٥م .

(٢) محمد فريد الصحن ، طارق أحمد طه : " إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت " ، دار الفكر الجامعية ، مصر ، ٢٠٠٧م .

(٣) فليب كوتلر ، فيرونیکا بونغ : ترجمة مازن النفاع : " التسويق " ، دار علاء للنشر ، سوريا ، ٢٠٠٢م ، ص ١٦٨ .

- **توزيع:** هو الوظيفة التي تُمكن من وضع السلعة تحت تصرف المستهلك في ذلك الحجم الوقت والمكان المناسب، بحيث يتماشى هذا النشاط مع الكثير من الأنشطة المركبة والتي تتمثل في أنشطة التوزيع المادي للسلع والخدمات، مثل النقل والتخزين، وإختيار آلية التوزيع التي تتناسب مع نوع السلعة.
 - **الترويج:** هي تلك العملية الإتصالية التي تقوم بها المؤسسة في الإعلان عن مُنتجاتها، وهذا يعتبر ضمن الأنشطة التسويقية التي ترسمها الإدارة التسويقية بهدف توصيل المنتج الي أكبر عدد من المستهلكين
- أهمية الإدارة التسويقية :**

- تقدير حجم الطلب علي المُنتج، وبناءً عليه يتم تحديد حجم الإنتاج.
- خلق الفرص التسويقية التي يُمكن إستغلالها لتحقيق أقصى مُعدلات الربح.
- إشباع حاجات ورغبات المستهلك لتحقيق القدرة علي البقاء والإستمرارية.
- إنتاج مُنتجات جديدة ومتنوعة تتيح فرصة الإختيار أمام المستهلك وتتناسب مع إمكانياته الشرائية.
- تأمين حق المستهلك في ضمان المُنتج ضد عيوب التصنيع ونقل ملكية السلعة من المُنتج إلي المُستهلك.
- تحديد سياسات الشراء (نقداً أو بالتقسيط) لتزويد الإنتاج ورفع المستوى المعيشي للعاملين بالمشروع.
- الإبتكار في أساليب الترويج والإعلان عن المنتجات التي يُقدمها المشروع.

وظائف الإدارة التسويقية :

إن المنهج الإداري في دراسة التسويق يقوم على تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة على الأنشطة التسويقية، وذلك لبلوغ أهداف محددة، ولهذا فإن نجاح أي مشروع لا يتحقق إلا من خلال أداء الوظائف الإدارية بفعالية وكفاءة و بدرجة عالية من التكامل، وفيما يلي شرح لهذه الوظائف :

1. **تخطيط التسويق Marketing Planning :** التخطيط هو الإجراء الذي يسمح للمشروع بالحفاظ على العلاقة بين موارده وأهدافه من جهة والإمكانات المتاحة في السوق من جهة أخرى وتتمثل في تحديد وتسيير الأنشطة التي حددها المشروع للإستثمار من خلال وضع الخطط الاستراتيجية التسويقية.
2. **التنظيم Organizing :** هو إجراء التعديلات المطلوبة في تنظيم النشاط التسويقي مثل إعادة توزيع المهام والمسئوليات بما يتلائم مع متطلبات تنفيذ الخطط الإستراتيجية لتطوير الهيكل التنظيمي للمشروع
3. **التوجيه Directing :** هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تكمن في قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية التنفيذ والإنجاز بين الأفراد وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الإختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.
4. **الرقابة التسويقية Controlling :** هذه المرحلة تأتي بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه وتمثل المرحلة الأخيرة من العملية الإدارية فهي من أهم وظائف مدير المشروع التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه وإتخاذ اللازم في حالة إختلاف المسار⁽¹⁾.

التسويق الإلكتروني كأحد مداخل الإدارة التسويقية الحديثة :

ويُعتبر " التسويق الإلكتروني " من أهم مداخل الإدارة التسويقية الحديثة، ويسمى التسويق الإلكتروني أيضاً بالتسويق عبر الإنترنت، وتعتمد فكرة هذا النوع من التسويق على منح القائمين بالمشروعات فرصة إستهداف العملاء بصورة فردية **Individual Marketing**، ويعرف التسويق الإلكتروني على إنه عملية إنشاء ومحافظة علي علاقات العملاء من خلال القيام بأنشطة إلكترونية مباشرة تهدف إلي تسهيل تبادل الأفكار والمُنتجات والخدمات التي تُحقق أهداف الطرفين⁽¹⁾، لذلك يمكن إعتبار التسويق الإلكتروني عملية تبادلية مُستمرة تسمح بالعديد من التبادلات التجارية والمالية والسلعية والخدمية تحت شعار إرضاء المُنتج والمستهلك.

مراحل التسويق الإلكتروني e Shopping :

1. **مرحلة الإعداد:** وفيها يتم جمع المعلومات حول حاجات ورغبات العملاء المُستهدفين، وكذلك الأسواق المُستهدفة، وطبيعة المُنافسة بشتي الوسائل التقليدية والإلكترونية.
2. **مرحلة الإتصال:** يتم الإتصال بالعمل لتعريفه بالمُنتجات الجديدة التي يجري طرحها في السوق عبر الإنترنت وفي هذه المرحلة يمر العميل بأربعة مراحل فرعية أو (أربعة محطات) وهي :

• مرحلة جذب الإنتباه Attention

(1) مصطفى محمود أبو بكر : فن مهارات التسويق والبيع بالشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
(2) Imber, J. & Besty. Ann T., " Dictionary of Marketing Terms ", 3rd ed. Barrons Business Dictionaries, USA, 2000.

- مرحلة إثارة الإهتمام **Interest**
 - مرحلة تكوين الرغبة **Desire**
 - مرحلة القيام بالتصرف **Action** (إتخاذ القرار الشرائي)
٣. مرحلة التبادل : في هذه المرحلة يتم عملية التبادل والتي تعتبر جوهر عملية التسويق الإلكتروني فيحصل العميل علي السلعة أو الخدمة بينما تحصل المنظمة على المقابل النقدي بإستعمال نظم الدفع الآمنة.
٤. مرحلة ما بعد البيع : المحافظة علي العميل والتواصل معه بعد عملية التبادل.
- أهم خصائص المُشترى (المُستهلك الإلكتروني) :**
١. إستمرار تجدد وتطور حاجات ورغبات وأذواق المُشترى (المستهلك) الإلكتروني .
 ٢. الإعتماد على نصائح الجماعات المرجعية وخاصة علي مواقع التواصل الإجتماعي .
 ٣. التأثر بإرتفاع أعداد المُشترين (المُستهلكين) الإلكترونيين .
 ٤. التغيير المستمر في سلوك المُشترى الإلكتروني والانتقال في البداية من الخوف إلي الطمأنينه .
 ٥. إمتلاك المُشترى (المُستهلك الإلكتروني) لكمية كبيرة من البيانات والمعلومات المفيدة حول السلع والخدمات المطروحة للبيع عبر شبكات الإنترنت .
 ٦. تقييم مدى جودة العرض المُقدم من حيث التنافسية وكذلك من النواحي المادية والمستوي التكنولوجي ، ثم القيام بإتخاذ القرار النهائي لتقييم جدوى الفرصة السوقية (١) .

أشكال التسويق الإلكتروني :

١. التسويق بواسطة المزاد العلني الإلكتروني ويسمي **e Auction** .
٢. التسويق عن طريق مخزن على الويب يمتلك مالكيه متجرأ تقليدياً **Brick & Mortar** .
٣. التسويق عن طريق متجر إلكتروني فقط .
٤. التسويق من خلال مجموعة من الأخبار **Usernet Group** .
٥. التسويق نتيجة لإعلان وصل الي المستهلك بواسطة البريد الإلكتروني .
٦. التسويق بواسطة البريد العادي أو بواسطة الهاتف بعد بحث المستهلك عن سلعة أو خدمة ما .

مدي إمكانية إستفادة خريج كلية التربية الفنية من التسويق الإلكتروني :

وبناءً علي ما سبق يري الباحث أن التسويق الإلكتروني كأحد مداخل الإدارة التسويقية الحديثة قد يفيد خريج كلية التربية الفنية في التعرف علي إحتياجات ومُتطلبات سوق العمل ، تحديد مستوي الأداء الذاتي وتقييم طبيعة المنافسة ، إقتحام الأسواق المحلية والعالمية من خلال عرض السيرة الذاتية ، عرض وتسويق المنتجات الفنية عبر الإنترنت لتحقيق عائد مادي ،خلق فرص عمل من خلال التبادل الثقافي والإجتماعي والإقتصادي .

لذلك فإن المنهج الإداري في دراسة مبادئ التسويق الحديث يقوم على تطبيق وظائف الإدارة التسويقية الحديثة من من حيث التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الأنشطة التسويقية ، وذلك لبلوغ أهداف معينة ومحددة ، لذلك يؤكدون المتخصصين في مجال التسويق علي ضرورة إستخدام المنهج العلمي إنطلاقاً من عدة إعتبارات أهمها وضع المُستهلك (المُنتفع) في قمة هذه الأولويات ، بإعتباره سيد السوق وذلك عن طريق تحقيق إحتياجاته وإشباع رغباته ، وهذا يأتي من خلال جمع وتنظيم الأنشطة التسويقية تحت إدارة محورية واحدة يطلق عليها " إدارة التسويق " التي يدخل في تكوينها إستخدام الأساليب الكمية ، ونظم المعلومات ، والوسائل التكنولوجية الحديثة ، وبالتأكيد فإن إتخاذ القرارات التسويقية الفاعلة هي عملية تحتاج إلي منهج إداري واضح ودقيق يقوم علي أساس عملية الإدارة التي تتضمن وظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة ، فإن المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق اليوم تتطلب إدارة تسويقية قوية تسعى إلي الموازنة بين رفع كفاءة المُنتج والحد من تكاليف الإنتاج .

المحور الثالث : القدرة التنافسية لدي خريجي كلية التربية الفنية :

أصبحت التنافسية من أهم مُتطلبات العولمة التي تهدف إلي مُسايرة كل التغيرات العالمية من خلال تطوير الأداء في كافة مجالات النشاط المالي والتسويقي والمعلوماتي وتحليل المتغيرات العالمية المرتبطة بكل المجالات السابقة ، كما أصبحت المنظمات تواجه منافسة غير مسبوقه لذلك تسعى كل منظمة إلي تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في ساحة الأعمال . الأمر الذي يتطلب إتباع أساليب مستحدثة تناسب هذه التطورات والتي من أهمها إستخدام أسلوب الجودة الشاملة ، والريادة في التكلفة والعمل علي تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات من خلال إستخدام الإستراتيجيات المناسبة لها .

(١) بشير عباس العلق : " تطبيقات الإنترنت في التسويق " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣م.

مفهوم القدرة التنافسية Competitiveness :

يختلف مفهوم القدرة التنافسية باختلاف محور الحديث فيما إذا كان فرد أو مؤسسة أو قطاع أو دولة ؛ فالتنافسية تسعى إلي كسب حصة في السوق الدولي بمعدلات مرتفعة ، حيث يشير مفهوم التنافسية إلي قدرة المؤسسة على رفع مستوى معيشة أفرادها وتحقيق النمو السريع في إجمالي مقومات الفرد الأدائية على مدى فترات طويلة من خلال تعظيم الإنتاجية ودعم قدرات الابتكار⁽¹⁾.

أهمية القدرة التنافسية :

- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي، بهدف إعطاء الفرصة للمؤسسات في الدول الصغيرة للخروج من محدودية السوق إلي رحابة السوق العالمي .
- تدريب المنظمة علي سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات .
- الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا لتطوير "المنتج" أو "الخدمة" المُقدمة عن طريق الإبداع المُستمر .
- تمكين المؤسسة من رفع مستوى معيشة أفرادها من خلال إقحام الأسواق الدولية .
- الاستفادة من آليات النظام الإقتصادي العالمي الجديد المُتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية.

جوانب القدرة التنافسية :

- **أولاً : التكلفة الأقل Cost Leadership** أو قيادة التكلفة الشاملة : وتعني القدرة علي تقديم المنتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنتجات المُماثلة له ، وهذا لا يعني تقديم المُنتجات أو الخدمات بأقل من مستوى تكلفتها ولكن يتم ذلك من خلال تقليل تكاليف الإنتاج أو نفقات التشغيل .
- **ثانياً : التميز Differentiation** : أي القدرة علي تقديم مُنتج أو خدمة بشكل متميز وجودة أعلى ، لذلك لا بد من فهم المصادر التي من المُحتمل أن تعمل علي تمييز المنتجات ، وهذا من خلال الآتي :
 - **النوعية Quality** : مطابقة المنتج للمواصفات عالية الجودة مقارنة بالمنتجات المنافسة .
 - **التسليم Receipt** : تسليم السلعة للمستهلك عندما يطلبها دون تأخير .
 - **المرونة Flexibility** : التكيف مع تغيرات وتقلبات طلب المستهلك والقدرة علي الإستجابة لها.
 - **الإبتكارية Creative** : القدرة علي تقديم كل ما هو جديد ومتطور.

العوامل المؤثرة علي مؤشر القدرة التنافسية :

- توافر البنية التحتية بشكل مُكتمل قد تؤدي إلي تدعيم الروابط التفاعلية التنموية محلياً وعالمياً .
- عدم إستقرار المستوى العام للإقتصاد الكلي ودوره في دفع عجلة التنمية لمؤسسات الدولة بأكملها قد يعوق محاور التنمية المُستدامة .
- الإستثمار في رأس المال البشري (الموارد البشرية) بشكل عام ومخرجات التعليم العالي بشكل خاص علي الجانب الكمي والنوعي قد يُشكل الدور الأكبر في رفع تنافسية الخريج .
- الإستعداد التكنولوجي **Technological Readiness** ومدى القدرة علي الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة سواء تلك التي تم الوصول إليها محلياً أو التي تم استيرادها من الخارج .
- القدرة علي إنتاج سلع متطورة ومميزة ومتنوعة عبر آليات إنتاج مُتقدمة نسبياً .
- خلق مناخ مُشجع علي التطوير والإبتكار والإبداع .
- التشديد علي الحماية الفعالة لحقوق الملكية الفكرية .

ومن أهم نماذج القدرة التنافسية (المُنتجات الصينية في الأسواق المصرية) :

حسب البيانات الصادرة من مُنظمة التجارة العالمية التي تنص على : أن الصين تُمثل رابع أكبر مصدر للسلع في العالم ، وثالث أكبر مستورد ؛ وإذا ما كانت الصين قد إستطاعت أن تصل إلي وجدان وعقل العالم بتحولها إلي مصنع كبير لعالمنا المعاصر ، بل أصبحت خطأً دفاعياً أمامياً للإقتصاد العالمي ، ومنذ بداية القرن الحادي والعشرين شهدت علاقات التعاون الإستراتيجي بين مصر والصين تطوراً كبيراً في مجال الإقتصاد ، حيث زاد تدفق حركة الإستثمار الصيني إلي مصر . وإتخذت الحكومة المصرية عدداً كبيراً من الإجراءات

(1) المجلس الوطني للتنافسية : تقرير التنافسية المصرية لعامي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ، ٢٠٠٤/٢٠٠٥ .

التسهيلية في مجالات الضرائب والجمارك بهدف جذب الإستثمار وبهذة الإجراءات تصبح مصر من أقل الدول من حيث الضرائب المفروضة علي إستيراد السلع^(١).

والحقيقة أن هناك فرص هائلة لإستقطاب الإستثمارات الصينية إلي مصر لتوطيد العلاقات التجارية بين البلدين ، حيث يتوافر في مصر مصادر الطاقة والبنية الأساسية وتنوع الثروات الطبيعية وتوفر الثروات البشرية. ويضاف إلي ذلك موقع مصر الجغرافي المتميز الذي يجعل منها مدخلاً لإجتياح الأسواق العربية والأفريقية ؛ كذلك نجد أن المنتج الصيني قد يُفيد المستهلك المصري محدود الدخل ، لأنه يسد حاجته بأرخص الأسعار وبجودة أفضل من المنتج المصري ، كما أن المنتج الصيني لا يعتمد على الإعلان ولكن يعتمد علي إنتشار السلع تحت بصيرة المستهلك المصري ، وهذا ما يخص إهتمام المستهلك الذي يستطيع تجربة السلعة ومعرفة مدى جودتها ، ثم يأخذ القرار بشرائها أو رفضها ، وبذلك أصبح المنتج الصيني مُنافس قوي للمنتج المحلي ، مع العلم أن هذا المنتج الصيني يتناسب بشكل فعلي مع إحتياجات السوق المصري ؛ بل وقد تزايد الأمر في أن المندوب الصيني قد فرض نفسه علي المواطن المصري ، رغم أنهم في الأصل جاءوا للسياحة ثم تحولوا إلي عمالة ، والأُن يصعب السيطرة عليهم لأنهم أصبحوا مُنافسين للعمالة المصرية ، لأنهم يبيعون مُنتجات رخيصة الثمن ، وقد أدى ذلك إلي قلة الطلب علي المنتج المصري الذي لا بد أن يستفيد من تلك المُنافسة و يتطور أكثر فأكثر ، ولكننا نجد ضعيفاً أمام هذه المُنتجات الصينية .

التنافسية في التعليم الجامعي :

يُمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي على إنها " فُدرَة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما يعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يُكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ، وبالتالي يزداد إقبال الطلاب على الإلتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تُصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة ، لذلك تتسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع للوصول إلى المُستويات العالمية ؛ كما أكدت إستراتيجية تطوير التعليم العالي في مصر على مفهوم التنافسية بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بأشكالها المختلفة من خلال اقتراح صندوق تمويل مشروعات تطوير التعليم العالي HEEPF الذي يتولى مهمة تمويل المشروعات البحثية التي تتقدم بها مؤسسات التعليم العالي بعد تحكيمها بشكل علمي^(١).

ففي بيئة الأعمال المُعاصرة تُصبح " المُنافسة " هي المُحدد الرئيسي لمركز أي نشاط إقتصادي ، ويلزم على الإدارة أن تعمل في ظل الإهتمام بقوى التنافس الحالية والمتوقعة . ولكن كيف للنشاط أن يتفوق ويتميز علي المنافسين ، وكيف يحصل على حصة النسبية في السوق ، وأن يبني مركزاً إستراتيجياً تنافسياً له ، لذلك لا بد أن تكون للمؤسسة ميزة تنافسية **Competitive Advantage** تجعله أكثر فُدرَة من المنافسين على إرضاء المستهلك . ويشير مُصطلح الميزة التنافسية في الدراسة الحالية إلي إعلاء فُدرَة كلية التربية الفنية في تحقيق تفوق سوقي علي الكليات المنافسة لها ، وذلك عن طريق تزويد الخريج بالمزايا الإستراتيجية التي تؤهله للتنافس في سوق العمل ، بما يتوازي مع تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للكلية التي تجسد التوجه الحقيقي للوصول إلي التغيير المطلوب في ضوء منهج إدارة الجودة الشاملة .

خصائص الميزة التنافسية لكلية التربية الفنية :

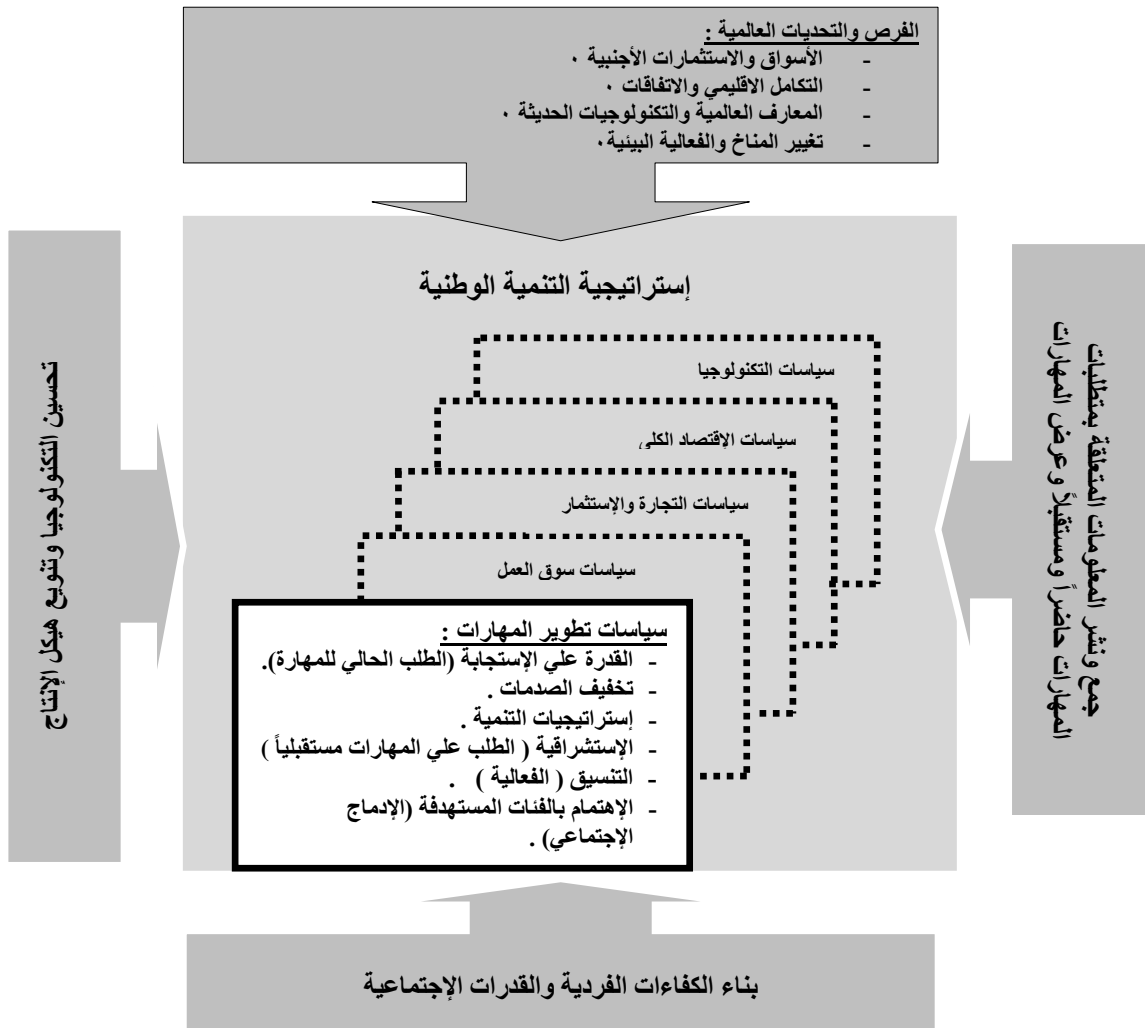
- التنمية المستدامة والإستمرارية علي المدى البعيد في توالي تخرج الدفعات .
- النسبية عن طريق مُقارنة الخريج بما يماثله من خريجي الكليات المنافسة في فترات زمنية مختلفة .
- التجديد وفق مُعطيات البيئة الخارجية من جهة ، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أُخري.
- المرونة في إمكانية إحلال بعض المزايا التنافسية بأخري وفق إعتبارات التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات كلية التربية الفنية من جهة أُخري .
- أن يتناسب إستخدام هذه المزايا التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى الكلية إلي تحقيقها .

(١) أميرة محمود سعد : " غزو المنتجات الصينية للسوق المصرية " ، مشروع تخرج ، قسم الاحصاء ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٠م ، ص ١٦ .

(١) محمد نصحي ابراهيم : " المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع و المأمول مع التطبيق علي كليات التربية " ، المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي - اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي ، جامعة المنصورة ، في الفترة من (٢-١ نوفمبر) ٢٠٠٩م .

(٢) فيليب سادلر ، ترجمة علا أحمد صلاح : " الإدارة الإستراتيجية " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٨م ، ص ٣٠٨ .

- إهتمام الهيكل الإداري بالعامل الزمني في الوصول بمستوي أداء الخريج إلي أعلى المراكز التنافسية .
 - تحقيق مركز في السوق تستطيع الكلية أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها في فترة زمنية طويلة (٢) ، وخاصة في حالة إنتاج الصناعات الفنية المُتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة .
- وبناءً علي ما سبق قامت جامعة حلوان بتأسيس وحدة متابعة الخريجين في كل كلية علي حدى كإحدى مُخرجات مشروع التطوير المستمر والتأهيل للإعتماد ، التي كانت تهدف إلي متابعة توطيد سبل التواصل الفعال بين الكلية وأبنائها من الخريجين والمساهمة في تأهيلهم لإيجاد فرص عمل أفضل من خلال الموائمة بين مُخرجات التعلم ومُتطلبات سوق العمل وحاجة المجتمع والتطور العلمي السريع في التخصصات المختلفة ، في نطاق مشكلة الحد من بطالة خريجي الجامعة علي المستوي المحلي والإقليمي وهذا عن طريق وضع خطة زمنية تهدف إلي توظيف هؤلاء الخريجين في خدمة المجتمع (١) ؛ حيث يعزز كلاً من التعليم والتدريب والتعلم المتواصل حلقة تتسم بمزيد من الإنتاجية ، ومزيد من العمالة ذات النوعية الأفضل ، كذلك يرتبط نمو الدخل والتنمية بتطوير مهارات العمالة ، ويتحقق ذلك عن طريق تنسيق سياسات تطوير مهارات خريجي المؤسسات التعليمية مع سياسات الصناعة والإستثمار والتجارة والتكنولوجيا والإقتصاد الكلى ، وهذا عن طريق الدمج الفعلى بين إستراتيجية التنمية الوطنية وتحقيق إتساق السياسات ، لذلك يجب علي مؤسسات الدولة تشجيع التعاون بين مُختلف الوزارات وتبادل المعلومات وتوقع الإحتياجات المُتعلقة بالمهارات المختلفة لدى الخريجين.



شكل رقم (٤) يوضح إستراتيجية تطوير المهارات من أجل الإنتاجية والعمالة والتنمية المستدامة نقلاً عن المصدر (٢)

(١) الدليل الإرشادي لوحدت متابعة الخريجين ، مشروع التطوير المستمر والتأهيل للإعتماد CIQAP ، وحدة متابعة الخريجين ، جامعة حلوان ، كلية الإقتصاد المنزلي ، ٢٠١١/٢٠١٢ م .

(٢) مؤتمر العمل الدولي ، التقرير الخامس : مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية ، الدورة ٩٧ ، البند الخامس من جدول الأعمال ، مكتب العمل الدولي ، جنيف ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٨ م .

الإبداع في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة :

قد تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات تمكنها من إكتساب ميزة فاصلة على منافسيها وذلك للإستفادة من الفرص المتاحة. وتختلف هذه الخطوات باختلاف آليات التفكير والإبداع المستخدمة في إنتاج المخرجات التعليمية ، وتقديم أفضل الخدمات المجتمعية بأقل التكاليف ، وبصرف النظر عن الطريق أو المنهج الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتم تقديم المؤسسة أحسن ما عندها من منتجات وخدمات إلي السوق وتكون قادرة علي إستدامة ربحية عالية وميزة تنافسية⁽¹⁾ ؛ وفي كثير من الحالات يُكسب الإبداع المؤسسة حصة سوقية عالية نسبياً ، حيث يمثل الإبداع في حد ذاته المزايا التنافسية للمؤسسة ، ومع ذلك للإبداع تكاليفه العالية والتي قد تستمر المؤسسة بحملها لفترة طويلة حتي يدخل المنتج في مرحلة النضوج ويلائم سعر السوق التنافسي ؛ فإن الإبداع قد يأتي بالمنتج الجديد الذي يجعل المؤسسة في موضع الإحتكار ولو لفترة مؤقتة ، وحينئذ يكون الإبداع فعالاً في زيادة الطلب وتحقيق الربحية للمؤسسة بأكملها⁽²⁾ .

حيث تسعى المؤسسات التي تمارس التمييز إلي تصميم وإبداع سلعة أو تقديم خدمة عالية التميز ، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها داخل المؤسسة ، حيث يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة علي الإبداع والتميز في الأنشطة المضيفة للقيمة أن تبني من خلال عدد من الطرق التي يمكن أن توفرها إستراتيجية التميز ، كما يجب علي المؤسسات التي تطبق التميز أن تظل مُسيطرَة علي نفقات الإنتاج لتحقيق التوازن بين التكاليف العالية المعلنة وبين الميزة الفاصلة في الأنشطة الأساسية . وبذلك قد تحتاج موازنة هيكل التكاليف بالمؤسسة إلي إدارة متخصصة وواعية لتخفيض التكاليف وتكافؤها لتحقيق مزايا إستراتيجيات التميز ، وتظهر أهمية ودور الإبداع في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال المحاور التالية :

- مساهمة الإبداع في حصول المؤسسة علي حصة سوقية أكبر من خلال العمل علي تلبية رغبات المستفيدين من خدمات المؤسسة المعلنة ، وتقديم الإبتكارات والعروض التسويقية المُتجددة والمُختلفة.
- تمكين المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي نحو مواجهة تحديات التنافسية العالمية والعولمة.
- رفع مستوي أداء المؤسسة ككل من خلال تحقيق ميزة تنافسية للمنتج (المُخرج التعليمي) .
- تطوير العنصر البشري وتدريبه وتقويمه مهنياً ، وتمكينه من مباشرة مسؤولياته القائمة .
- حماية المؤسسة من التهديدات الداخلية والخارجية وإتاحة الحلول والبدائل للتغلب عليها .
- التأثير علي المُنافسين الأقوياء والسيطرة علي دخول المُنافسين الجدد غير المتخصصين في المجال .

لذلك فإن كافة المؤسسات التعليمية بحاجة دائمة إلي تطوير مخرجاتها وأساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التميز ، ويعتبر الإبداع من أهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك ، فيجب علي المؤسسة القيام بتنظيمات جديدة وإدخال هياكل مرنة وإختيار كفاءات تمكنها من التكيف مع ديناميكية المحيط التقني والإجتماعي المحلي والدولي من خلال تحسين عملية الإنتاج وتدعيم نوعية المخرجات والخدمات وإختراق الأسواق وتحقيق الميزة التنافسية .

(1) روبرت . أبيتس ، ديفيد .لي ترجمة عبد الحكم الخزامي : " الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية " ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٨ م ، ص ٣٠١ .

(2) نجم عبود نجم : " إدارة الإبتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة " ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، المجلد الأول ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣ م ، ص ٢٢٧ .

نموذج مقترح لفكرة مشروع إنتاجي صغير قائم علي توظيف مجالات الفنون التشكيلية

تزداد أهمية الإقتصاد الإبداعي والصناعات الثقافية الإبداعية بشكل مستمر مع إزدياد إنتاجية الإقتصاد العالمي وتنافسيته ، علماً بأن مقومات النجاح الإقتصادي تعتمد أكثر فأكثر على الإبداع ، فإنّ تصنيع الأشياء يتوقف على توافر الأيدي العاملة التي تحقق جودة الإنتاج ، كما تعتبر المشروعات الصغيرة التي تقوم علي الإبداع من المجالات الخصبة لتعزيز وتشجيع المواهب والأفكار الجديدة من خلال توظيف مهارات وقدرات الخريجين ، وإذ تعتبر المشروعات الصغيرة من الناحية الفنية أحد أهم مفردات التطور التكنولوجي ، وذلك من حيث قدرتها الفائقة علي تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وتكلفة أقل من الشركات الكبيرة ذات الإستثمارات العالية^(١).

أما كون المشاريع لها الصفة الإنتاجية من الناحية الفنية ذلك لأنها تحويلية ، أي قائمة علي تحويل المواد الخام إلي منتج نهائي أو وسيط أي تلك المشاريع التي تخلق قيمة ، وبذلك قد نجد ترابط كبير بين مفهوم المشاريع الإنتاجية والصناعات الإبداعية ، حيث أن كل منهما قائم علي تحويل المواد الخام أو الأفكار من خلال المهارات والمواهب المبدعة للوصول إلي منتج له قيمة ويحقق عائد مادي^(٢).

الجانب التطبيقي للدراسة :

مكونات إنشاء المشروعات الإنتاجية الفنية :

- الموارد المادية : وتشمل (الموارد الطبيعية – الآلات – الأدوات – مستلزمات الإنتاج – الطاقة) .
- الموارد البشرية : وتضمن (الطاقم الإداري – المُتخصصين الفنيين – العمال) .
- الموارد المالية : ويقصد بها كل المبالغ النقدية اللازمة لإقامة المشروع (رأس المال – التمويل) .
- السوق : يقصد به عملية التبادل التجاري بين جميع المُستهلكين من ذوي الحاجات المُتمثلة .
- التكنولوجيا : التطبيق العملي للمعارف العلمية بما يتضمن التقنيات المتاحة .

المراحل الأساسية لإنشاء المشروع الإنتاجي الفني :

• مرحلة التخطيط :

- تشخيص فرصة الإستثمار .
- تحديد أهداف المشروع وأغراضه الإنتاجية والخدمية .
- تحديد نوع المنتج وحجم المشروع .
- توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ والتشغيل .
- إختيار الموقع الإستراتيجي المُناسب لإقامة المشروع .
- إعداد دراسة الجدوي الفنية والإقتصادية وتقييم نتائجها .
- الإطلاع علي عروض الأسعار الخاصة بتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء المفاوضات النهائية .

• مرحلة التنفيذ :

- تهيئة الموقع الذي سيقام عليه المشروع وتقسيمه .
- تجميع مُستلزمات الإنتاج من (معدات – أجهزة – أدوات – خامات ...) .
- تنفيذ الأعمال التكميلية والخدمات العامة .
- تدريب الكوادر التشغيلية وإجراء الفحص التجريبي للمشروع ككل .
- تسوية الحسابات المالية الخاصة بمرحلة التنفيذ .
- تسعير المنتج ومواجهة المنافسة في السوق .

• مرحلة التشغيل :

- التشغيل التجاري المستمر وتسويق المنتجات .
- الصيانة الوقائية والدورية لمُعدات ومُستلزمات الإنتاج .
- إختبار مدي إستيعاب النواحي التكنولوجية وتطويرها .

(١) إيهاب عبد الكريم : " سوق الأفكار "، الصندوق الإجتماعي للتنمية، مصر، ٢٠٠٥م ، ص ١ .

(٢) حمدي الحناوي : " تنظيم المشروعات الصغيرة "، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر ، ٢٠٠٦م .

- البحث عن الوسائل والمساعدات الأجنبية التي تدعم صناعة المشروع .

● مرحلة الرقابة :

- مراقبة تطورات سوق العمل ومدى ملائمة سعر المنتج وجودته لنظائره من المنتجات .
- التدريب المستمر وتقييم مستوى كفاءة أداء العاملين بالمشروع الإنتاجي المقترح .
- التقييم الإقتصادي والفني اللاحق بالمشروع .

مبادئ دراسة فكرة Pre-feasibility المشروع الإنتاجي الصغير :

- ١ . البحث عن شكل المشروع (إنتاجي - خدمي - تجاري) .
- ٢ . تحديد الفئة المستهدفة من المشروع (العملاء) مع تحديد نوع المنتج المُوجه إليهم .
- ٣ . تقييم فكرة المشروع وإختبارها عن طريق إستشارة الخبراء والمتخصصين ، ودراسة السوق .
- ٤ . تحديد الأهداف العامة للمشروع والتكاليف المتوقعة والتحقق من الميزة التنافسية .
- ٥ . تحديد الجهات الممولة للمشروع من خلال دراسة العناصر المادية من الإمكانيات والخامات المُتاحة .

لذلك يلزم علي صاحب المشروع أن يجيب علي التساؤلات الآتية قبل البدء في تنفيذ المشروع :

- ما هي حجم الخبرات والمهارات التي يمتلكها صاحب المشروع ؟
- ما هي الدوافع الشخصية التي ستضمن نجاح المشروع ؟
- ما هي الأساليب الإدارية المُستخدمة في قيادة المشروع ؟
- ما هي خصائص سوق السلعة (المنتج الفني المقترح) ؟
- كم حصتك بالسوق (حجم الإنتاج المطروح) ؟
- ما هي الأصول الثابتة التي سيحتاجها المشروع ؟
- ما هي طبيعة الموارد البشرية (توزيع الكادر الوظيفي) في عملية الانتاج ؟
- ما هي مُتطلبات إنتاج السلعة المقترحة ؟
- ما هي مراحل الإنتاج ؟
- من أين سنحصل علي التمويل ؟
- ما هي تكلفة المشروع المالية ؟
- ما هي نسب الأرباح المادية المُتوقعة ؟

كيفية عمل دراسات الجدوي للمشروع الإنتاجي الصغير:

من أهم الإعتبارات الإقتصادية المُتعلقة بتهيئة وتكوين المشروع هي كيفية إعداد دراسة الجدوي الفنية والإقتصادية له ، فان تأسيس أى مشروع يتطلب موارد مادية وجهوداً بشرية ، فهو بحد ذاته يعتبر عملاً هاماً، إلا أن الأهم من تأسيس المشروع هو ضمان إستمرارية تشغيله ؛ ومن هنا تبرز أهمية دراسات الجدوي للمشروعات ليس فقط عند إعدادها بل بعد إنجازها وتشغيلها أيضاً ، حيث أن التخطيط السليم والإعداد الجيد للمشاريع الإقتصادية من أهم خطوات نجاحها وضمان فاعليتها ، بالإضافة إلى تحديد نسب الأرباح المادية المتوقعة ؛ لذلك يجب قبل البدء بأي مشروع عمل جدوى إقتصادية له ؛ ومن هذا المنطلق يجب دراسة السوق المحلي من حيث إحتياجاته ومُتطلباته .

مفهوم دراسة الجدوى :

رغم تعدد المفاهيم إلا أنه يمكن التمييز ببساطة بين مفهومين لدراسة الجدوى ؛ المفهوم الأول يتميز بالشمول وفيه يقصد بدراسة الجدوي : " أنها كل الدراسات التي تتعلق بالفرصة الإستثمارية في مراحلها المختلفة منذ أن كانت فكرة حتى الوصول إلى القرار النهائي بقبول الفكرة (بإعتبارها مُبررة إقتصادياً) أو رفض هذه الفكرة الغير مُبررة إقتصادياً " . أما المفهوم الثاني الضيق فيحصر دراسة الجدوى فيما بين بداية المشروع ونهايته عند تقييمه ، والهدف من دراسة الجدوى بشكل عام هو الوصول إلى قرار مدروس بقبول أو رفض المشروع المقترح في ضوء كافة الدراسات القانونية والتسويقية والمالية والإقتصادية والفنية ... التي تساعد مُتخذى القرار الإستثمارى فى إتخاذ قرار شأن المشروع من خلال البيانات المُقدمة وبما يحقق أهداف المشروع .

ويعتبر علم دراسات جدوى المشاريع الإقتصادية علماً معقداً ومتشابكاً . ويقصد بكلمة الجدوى بالنسبة للمشاريع الإقتصادية " الفائدة أو العائد المتوقع حدوثه من المشروع وقد يكون هذا العائد مادياً أو ربحاً سوف يعود على صاحب المشروع ؛ وقد يكون إجتماعياً وهى الفائدة التي سوف تعود على المجتمع جراء القيام

بالمشروع مثل إشباع حاجات المجتمع وتشغيل عدد من العمال كحل لمشكلة البطالة ، أو تلبية إحتياجات السوق المحلية من سلعة أو خدمة معينة (١).

وإنطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن لنا تعريف دراسة الجدوى الإقتصادية على إنها " هى تلك السلسلة المترابطة والمتكاملة من الدراسات التمهيديّة والتفصيلية والتي تتم على الفرص الإستثمارية ، منذ أن تكون كفكرة إلي أن تصبح غاية إقرار قبول تلك الفرص المُتاحة أو رفضها وهذه الدراسة لا بد أن تتضمن كلاً من الجوانب الإدارية والتسويقية والفنية " ؛ وهذا النوع من الدراسات يقوم بها فريق من المختصين ، حيث يعمل كل واحد وفق إختصاصه ؛ لذلك يري الباحث أن خريج كلية التربية الفنية له دوراً هاماً ضمن فريق وضع دراسة الجدوى الخاصة بالمشروعات الفنية الصغيرة ، في تحديد آلية تنفيذ المنتج الفني المقترح .

خصائص دراسة الجدوى :

- أن تكون واضحة (سهلة القراءة وقابلة للفهم) .
- تحديد ومناقشة كل الفروض المتصلة بتحليل المشروع المقترح .
- تحقق الإتساق داخل كل جانب على حدى ، وفي نفس الوقت تحقق الإتساق بين جوانب المشروع ككل .
- يتوافر فيها تطبيق قواعد البحث العلمي بموضوعية ومنطقية .
- ارتفاع نسب تحقق توقعات إدارة المشروع .
- تشمل كافة المعلومات المطلوبة وتستوفى الشروط الواردة في العقد مع المشروع .

أهداف ومبررات دراسات الجدوى :

١. تحديد مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المطلوبة من النواحي الفنية والإقتصادية والإجتماعية والسياسية أيضاً ، وذلك ضمن المؤشرات العامة لمُتطلبات المجتمع وللسياسات الإقتصادية للدولة .
٢. تمكين المستثمر (صاحب المشروع) من تحديد أفضل الخيارات الإستثمارية المُمكنة بين المُتطلبات المُتنافسة على الموارد المادية والبشرية المُتاحة (محدودية الموارد ولا محدودية الحاجات) ، ولهذه الإعتبارات يجب أن يُحقق المشروع الجوانب الأربعة التالية (الجدوى المتكاملة للمشروع) :
 - الجدوى السياسية : مدى ملاءمة المشروع لأهداف السياسة العامة للدولة .
 - الجدوى الفنية : تحقيق الأهداف الإنتاجية المطلوبة كماً ونوعاً بالإستخدام الأمثل للأساليب التقنية .
 - الجدوى الإقتصادية : يقصد بها تحديد الموازنه بين إجمالي المنفعة مقابل إجمالي التكلفة .
 - الجدوى الإجتماعية : ضمان قبول المشروع بموجب الإعتبارات الإجتماعية المقبولة .
٣. تحديد الفرص المتاحة والبديلة للإستثمار .
٤. وضع أساليب وأنماط مبتكرة لتقييم المشروعات وتطويرها .
٥. تحديد إختيار أنواع التقنيات المُستخدمة في المشروعات .
٦. إقتراح الخطط والبرامج التوسعية المساعدة علي تحقيق أهداف المشروع .

مكونات دراسات الجدوى :

أ. **دراسات الجدوى الأولية للمشروع** : وتسمى أحياناً بدراسات ما قبل الإستثمار . ويكون الغرض منها توضيح الهدف الرئيسي من إقامة المشروع وإعطاء فكرة أولية عن المستلزمات المادية والمالية والبشرية وكذلك التخمين الأولي عن المردودات الإقتصادية والمنافع المتوقعة منه مقابل الإستثمارات اللازمة له .

ب. **دراسات الجدوى السوقية** : وتتضمن هذه الدراسة الجوانب التالية :

- دراسة العوامل المحددة للعرض والطلب بالنسبة للسلعة التي سينتجها المشروع .
 - التعرف على هيكل السوق **Market Structure** وحجمه وخصائصه وإجراءات التعامل .
 - تحليل كلاً من (كمية الإنتاج ، وحجم المبيعات ، وسعر المنتج ، والسياسات السوقية للمنافسين).
 - تقدير حجم المشروع بالنسبة للسوق في ضوء العرض والطلب .
 - تحديد معالم السياسة التسويقية المقرر إتباعها في تنفيذ المشروع المقترح .
- ج. **دراسة الجدوى التمويلية** : تتضمن تقدير التكاليف وإقتراح الهيكل التمويلي المناسب للمشروع ، وقد ينقسم التمويل إلي نوعين تمويل داخلي (أموال صاحب المشروع) ، وتمويل خارجي (التسهيلات الإئتمانية والقروض) ، لذلك يجب إعداد القوائم المالية الأتية :

(١) أحمد عبد الرحيم زردق ، محمد سعيد بسيوني : " مبادئ دراسات الجدوى الإقتصادية " ، برنامج محاسبة البنوك والبورصات ، كود رقم / ١٢٣ ، بدون ناشر ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، ٢٠١١م ، ص ٧ .

- قائمة رأس المال ومصادرها وإمكانية إستخدامها ، وبيان الشركاء إن وجد .
- تقديم موازنة الموارد وتحديد الجدول الزمني المقترح لدفع رأس المال .
- الجدول الزمني المقترح للحصول علي القروض وتحديد مواعيد سدادها .

د. دراسات الجدوى التفصيلية للمشروع : وتشتمل على الدراسات الأكثر تفصيلاً التي توضح مُستلزمات المشروع التنفيذية والتشغيلية من الناحيتين الفنية والإقتصادية . بشكل موضوعي وأكثر دقة ، لكونها هي التي سوف تحدد مستقبل المشروع ، أو التخلي عنه ، أو تأجيله لمرحلة لاحقة ، وفيما يلي أهم المكونات الرئيسية لدراسة الجدوى الفنية والإقتصادية لمشروع إنتاجي نموذجي :

- أهداف ومبررات إقامة المشروع .
- دراسة السوق وتوقعات كمية الطلب .
- الدراسة الفنية والمسلك التكنولوجي وتحديد الطاقة الإنتاجية .
- دراسة إختيار موقع المشروع .
- دراسة إحتياجات المشروع من الخطوط الإنتاجية والخدمات الصناعية .
- دراسة إحتياجات المشروع من القوى العاملة .
- تخمينات التكاليف الإستثمارية .
- دراسة أساليب تنفيذ المشروع وبرمجة الأعمال .
- دراسة مؤشرات الجدوى الإقتصادية والمالية .
- الإستنتاجات والتوصيات .

المحاور الأساسية المكونة للمشروع الإنتاجي المُقترح :

١. **وصف المشروع المقترح :** يقدم صاحب المشروع في هذا الجزء البيانات التالية (إسم المشروع ، النشاط المقترح ، الأنشطة المرتبطة بالمشروع ، عدد الشركاء في ملكية المشروع ، الشكل القانوني) .

- **إسم المشروع :** التشكيل الفني بالخامات المختلفة .
- **وصف المشروع :** مشروع صناعي لإنتاج الحلي والاكسسوارات المعدنية والخشبية وتصنيع الأدوات المكتبية المبتكرة بهدف إلي تنمية المهارات الفردية اليدوية لتحقيق عائد مادي وإتاحة فرصة عمل حقيقية ، كذلك عندما يتم تشغيل هذا المشروع بكامل طاقتة سيقوم بإمداد السوق المحلي بالمنتجات الفنية اليدوية صغيرة الحجم (الإكسسوارات - الهدايا - الأدوات المكتبية) بشكل مُبتكر .
- **موقع المشروع :** يفضل أن يكون مكان المشروع إستراتيجي يقترب من إحدى المُدن الصناعية ، كما يفضل أيضاً تقديم وصف شامل للموقع من حيث التقسيم الداخلي و الشكل الخارجي (كروكي) .
- **النشاط المقترح :** أشغال فنية يدوية .
- **الأنشطة المرتبطة بالمشروع :** (أشغال المعادن - أشغال الخشب - التشكيل بالجلود - الطباعة) .
- **عدد الشركاء في ملكية المشروع :** ملكية فردية (طالب حديث التخرج) .
- **الشكل القانوني للمشروع :** مؤسسة فردية .

٢. **جهات تمويل المشروع :** يتقدم صاحب فكرة المشروع بالإعلان عن الجهات التمويلية سواء كان تمويل ذاتي أو قروض من البنوك ، وتحديد تكاليف المشروع الإستثمارية سواء كانت ثابتة أو متغيرة .

- يتم تمويل المشروع اعتماداً علي التمويل الذاتي من صاحب المشروع ، وذلك خلال كلاً من المرحلة الأولى والمرحلة الثانية ، هذا ويمكن الإستعانة بالتمويل الخارجي من أحد البنوك المصرية عند الحاجة إلي التوسع وزيادة كفاءة القدرة الإنتاجية .
- **التكاليف الإستثمارية للمشروع :** تقدر التكاليف الإستثمارية للمشروع ببلغ قيمة ٥٠٠٠ جنيها كحد أدنى و ٥٠٠٠٠ جنيها كحد أقصى . بشرط أن يُخصص صاحب المشروع جزءاً من هذا المبلغ كتكلفة للأصول الثابتة (الأدوات - المعدات - الأجهزة ...) ، والجزء الأخر من المبلغ يُخصص ضمن تكلفة رأس المال الفعلية للمشروع .

٣. **الطاقة الإنتاجية للمشروع :** يُقصد بها أن يتقدم صاحب المشروع بالإعلان عن قيمة حجم الإنتاج الفعلي للمشروع طبقاً لخطة الإنتاج السنوية المُوضحة بالتفصيل بدراسة الجدوى الخاصة بالمشروع المقترح وفقاً لأسعار المُنتجات المُعلنة أي (القيمة المالية الكلية للمبيعات في السنة الأولى للمشروع) .

٤. **العمالة والإجور:** وتتضمن حجم العمالة والتوزيع الوظيفي لهم و مواعيد العمل الرسمية (عدد ساعات العمل الفعلية) ، بالإضافة إلي حساب قيمة الأجور والمتربات الكلية السنوية .

٥. توفير احتياجات المشروع من المرافق : يقصد بها مرافق التشغيل : (الكهرباء – المياه – الصرف – الإتصالات) ، وعلية فقد يقوم صاحب المشروع أيضاً بالتقدير النسبي لحساب قيمة تكاليف إستهلاك المشروع من المرافق العامة في السنة الأولى للمشروع .

٦. البرنامج الزمني لتنفيذ المشروع : يقصد به (المدة الزمنية المتوقعة لمراحل التنفيذ التي سوف يستغرقها المشروع) .. يستغرق تجهيز المشروع المقترح فترة زمنية بواقع ٣٠ يوم من تاريخ البدء في التجهيز ، وسوف يتم التنفيذ علي مرحلتين :

• المرحلة الأولى : تقدر بمدة ١٥ يوم ويتم فيها تجهيز الأدوات والمعدات والأجهزة ، وشراء الخامات اللازمة للمشروع المقترح والبحث عن أفضل الأسعار من قبل الموردين ، وتجهيز أماكن تشغيل العاملين بالمشروع وتركيب المعدات الخاصة بعمليات التشغيل .

• المرحلة الثانية : تقدر بمدة ٧ أيام وتبدأ عقب إنتهاء المرحلة السابقة ، ويتم خلال هذه المرحلة تجربة وإختبار معدات التشغيل ، وتدريب العمالة علي التشغيل ، والإطمئنان لبدء سير العملية الإنتاجية ، وإختبار جودة عينات الإنتاج وعرضها علي العملاء وتسجيل الآراء والمقترحات .

٧. تحديد آليات التسويق المُتبعه في المشروع المقترح : التسويق الالكتروني* .

٧. حساب إجمالي التكلفة الإستثمارية للمشروع **Total Comprehensive Feasibility** .

٨. حساب إجمالي ربح التشغيل المتوقع للمشروع في السنة الأولى **Total operating profit** : وهذا عن طريق خصم حساب إجمالي التكلفة الإستثمارية للمشروع المقترح .

ويتضمن الجانب التطبيقي للدراسة الحالية أيضاً وضع تصور مقترح كمقياس لتحديد مستوي أداء الخريج في ضوء المهارات اللازمة لإدارة المشروعات الإنتاجية الصغيرة ، والتي يجب توافرها في صاحب المشروع (خريج كلية التربية الفنية) بعد الإعداد الأمثل لدراسة جدوى المشروع الذي سبق عرضه ؛ حيث قام الباحث بتصميم المقياس وعرضه علي مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال التربية الفنية بشكل عام وفي مجال المناهج وطرق التدريس بشكل خاص ، وبعد ذلك تم تعديل بنود المقياس وفقاً للآراء والمقترحات ، وفيما يلي محاور المقياس المقترح التابع للدراسة الحالية .

مقياس تحديد مستوي أداء الخريج في ضوء المهارات اللازمة لإدارة المشروعات الإنتاجية

م	بنود المقياس	ملام	غير ملام
١	أن يكون لديه قدر كافي من المعرفة بنشاط المشروع الأساسي والمجالات المرتبطة .		
٢	لديه مهارات تكنولوجية تؤهله إلي التعامل بكفاءة مع الأجهزة الخاصة بالمشروع .		
٣	الإقتناع الكامل بفكرة المشروع ودراسة السوق وتوقع كمية الطلب .		
٤	الاستخدام الأمثل لآليات التسويق الحديثة المقترحة في دراسة الجدوى .		
٥	أن يكون لديه قدر كافي من المهارات الحسابية والتعامل الجيد مع الأرقام .		
٦	صناعة القرارات والحكمة في معالجة الأخطاء عن طريق إيجاد البدائل .		
٧	لديه القدرة علي التواصل الاجتماعي الفعال وخلق علاقات اجتماعية جديدة ناجحة .		
٨	أن يكون لديه مهارات الإدارة والقيادة الفعالة في التعامل مع العمالة بالمشروع .		
٩	التطوير المستمر الذي يعتمد علي توظيف النواحي الابتكارية والبحث عن التميز .		
١٠	إدارة الذات والتفويض الذاتي المستمر أثناء العمل بمراحل المشروع من خلال التطور المهني.		
١١	الالتزام بالتجويد التقني للمنتج والكفاءة الإنتاجية في ضوء معايير الجودة .		
١٢	التمتع بالمهارات الأخلاقية المتعلقة بسلوكيات الأمانة وإحترام الآخرين.		
١٣	مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية والعمل بها.		
١٤	الالتزام بقواعد العمل بالمشروع المعلنة .		
١٥	الإستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة أثناء تنفيذ فكرة المشروع .		
١٦	الالتزام بالإطار الزمني المُعلن في دراسة الجدوى واحترام الوقت .		
١٧	تقليل الإهدار في الأدوات والخامات المستخدمة في تصنيع المُنتجات .		
١٨	توفير احتياجات المشروع من خدمات ومرافق التشغيل .		
١٩	مراعاة التسلسل والتوزيع الوظيفي الأمثل للعمالة بالمشروع في ضوء امكاناتهم .		
٢٠	الحرص علي تناسب عدد العمال مع حجم المشروع .		
٢١	القدرة علي التنبؤ بقيمة حجم الإنتاج الفعلي للمشروع طبقاً لخطة الإنتاج السنوية.		
٢٢	إقتراح الخطط والبرامج التوسعية المساعدة علي تحقيق أهداف المشروع .		
٢٣	مدي ملاءمة المشروع للأهداف الاجتماعية والإقتصادية والسياسية العامة للدولة.		

* انظر ص ١٢ في البحث الحالي .

٢٤	ملائمة البرنامج الزمني المقترح لمراحل تنفيذ المشروع .
٢٥	الإختيار المناسب لجهات تمويل المشروع .
٢٦	إنضباط الشكل القانوني للمشروع .
٢٧	الإختيار الأمثل لموقع إقامة المشروع .
٢٨	تقديم وصف شامل للموقع من حيث التقسيم الداخلي و الشكل الخارجي .
٢٩	متابعة العمالة وتدريبهم على كل ما هو جديد ويخدم أليات تشغيل المشروع .
٣٠	التقييم القبلي والتكويني في كافة مراحل العمل بالمشروع .

نُدْ جدول رقم (٣) يوضح مقياس تحديد مستوي أداء الخريج في ضوء المهارات اللازمة لإدارة المشروعات الإنتاجية

بعد أن قام الباحث بعرض محاور وبنود المشروع المقترح علي مجموعة من المُتخصصين في مجال التربية الفنية (أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الفنية - جامعة حلوان) وذلك بغرض التأكد من صدق بنود المشروع الإنتاجي الصغير المُقترح الذي يصلح أن يطبق من قبل خريج كلية التربية الفنية ، و عليه فقد توصل الباحث إلي النتائج التالية :

١. يُمكن تدريب خريج كلية التربية الفنية علي تنفيذ المشروعات الصغيرة كمدخل لتنمية مهارات الإدارة التسويقية الحديثة لديه .
٢. يُمكن تعزيز القدرة التنافسية لدى خريج كلية التربية الفنية في ضوء مفاهيم الإدارة التسويقية الحديثة .
٣. يوجد علاقة تبادلية بين وعي الخريج بمبادئ التسويق الحديثة والإقبال علي سوق العمل .

توصيات البحث :

١. الإهتمام بتصميم المشروعات الإنتاجية الصغيرة في ضوء الصناعات الثقافية الإبداعية ، وتشجيع خريجي كلية التربية الفنية علي تنفيذها للحد من مشكلة البطالة وتحقيق عائد مادي مُجزي .
٢. تدريس علم تسويق المنتجات الفنية كأحد المقررات الدراسية لطلاب كلية التربية الفنية في مرحلة البكالوريوس وتحديدأ في منهج الفرقة الخامسة .
٣. دمج أساليب الإدارة التسويقية الحديثة (التسويق الإلكتروني) في تسويق مُنتجات الفن التشكيلي .
٤. أن تقوم كلية التربية الفنية بعقد بورتكول مع الخبراء في مجال الإقتصاد والتجارة ينص علي تصميم وتنفيذ مشروع انتاجي متوسط الحجم لاتاحة فرص عمل للخريجين لتعزيز قدرته التنافسية .

مراجع البحث :

• المراجع العربية :

أولاً : الكتب العربية والمقالات والأبحاث :

١. أحمد عبد الرحيم زردق ، محمد سعيد بسيوني : مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية ، برنامج محاسبة البنوك والبورصات ، كود رقم /١٢٣ ، بدون ناشر ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، ٢٠١١م .
٢. أميرة محمود سعد : غزو المنتجات الصينية للسوق المصرية ، مشروع تخرج ، قسم الاحصاء ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٠م .
٣. إيهاب عبد الكريم : سوق الأفكار ، الصندوق الإجتماعي للتنمية، مصر، ٢٠٠٥م .
٤. بشير عباس العلق : تطبيقات الإنترنت في التسويق ، دار المناهج للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣م .
٥. حمدي الحناوي: تنظيم المشروعات الصغيرة ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، ٢٠٠٦م .
٦. روبرت . أبيتس ، ديفيد . لي ترجمة عبد الحكم الخزامي : الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٨ م .
٧. على فلاح الزعبي: إدارة التسويق الحديث مدخل معاصر ، الطبعة الأولى، دار المسيرة ، عمان ، ٢٠١٥م .
٨. فليب كوتلر ، فيرونیکا بونغ : ترجمة مازن النفاع : التسويق، دار علاء للنشر ، سوريا ، ٢٠٠٢ م .
٩. فيليب سادلر ، ترجمة علا أحمد صلاح : الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٨م .
١٠. محمد نصحي ابراهيم : المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع و المأمول مع التطبيق علي كليات التربية ، المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي – اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي ، جامعة المنصورة ، في الفترة من (١-٢ نوفمبر) ٢٠٠٩م .
١١. محمد فتحي صقر : واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية ، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي " الإشكاليات وأفاق التنمية " ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٢ يناير ٢٠٠٤ .
١٢. محمد الصيرفي : إدارة التسويق ، سلسلة كتب المعارف الادارية ، الكتاب الثالث ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٥ م .
١٣. محمد فريد الصحن ، اسماعيل محمد السيد : التسويق، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، ٢٠٠٠م .
١٤. محمد فريد الصحن : إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعية ، مصر ، ٢٠٠٧م .
١٥. مصطفى محمود أبو بكر: فن مهارات التسويق والبيع بالشركات المتخصصة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥م .
١٦. نجم عبود نجم : ادارة الابتكار – المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، المجلد الأول ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣ م .

ثانياً : المؤتمرات واللوائح والمجالس :

١. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية : تنمية الإقتصاد الإبداعي في الدول النامية ، جنيفيا ، ٢٠٠٦ م
٢. مؤتمر العمل الدولي ، التقرير الخامس : مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية ، الدورة ٩٧ ، البند الخامس من جدول الأعمال ، مكتب العمل الدولي ، جنيف ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٨ م
٣. المجلس الوطني للتنافسية : تقرير التنافسية المصرية لعامي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ، ٢٠٠٤/٢٠٠٥ .
٤. مشروع سياسة قومية لتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر : وزارة الإقتصاد ، يونيو ١٩٩٨ م .
٥. البنك الأهلي المصري ، المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في ظل القانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ ، النشرة الاقتصادية ، العدد الرابع ، المجلد السابع والخمسون ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م .
٦. الدليل المعرفي لإدارة المشروعات ، المعهد الأمريكي للمقاييس القومية ، معهد ادارة المشروعات ، الإصدار الثالث ، ٢٠٠٤ م .
٧. الدليل الإرشادي لوحدة متابعة الخريجين ، مشروع التطوير المستمر والتأهيل للإعتماد CIQAP ، وحدة متابعة الخريجين ، جامعة حلوان ، كلية الإقتصاد المنزلي ، ٢٠١١/٢٠١٢ م .

• المراجع الأجنبية :

1. Being Abraham Maslow: Rare documentary about Abraham Maslow in a conversation with Warren Bennis، University of Cincinnati، 1968.
2. Dennis H. Tootelian، Ralph M.Gaedeke: “Small Business Mangement: Operations and Profile”، Longman، Higher Education، 2nd edition، University of North Dakota، Jun 1985.
3. Hickman ،B.G. (ed.): International Productivity and Competitiveness, Oxford University Press, 1992.
4. Imber, J. & Besty. Ann T., " Dictionary of Marketing Terms “, 3rd ed.Barrons Business Dictionaries, USA, 2000.
5. Philippe Khotler: “Marketing Management،” public-union ،Paris، part (7), 1992.