



## برنامج تدريبي

” مصادر وإدارة تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

تجارب دولية“





# تعارف بين المشاركين

## عزيزتي المتدربة...عزيزي المدرب

قبل البدء بهذا البرنامج التدريبي (اليوم الأول - الجلسة الأولى)، ومن أجل قياس مكاسب وعوائد التدريب، أرجو بيان مستوى معرفتك لكل موضوع من الموضوعات التالية بدقة وموضوعية.

الموضوع	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
	1	2	3	4	5
السياسات الحكومية ودور القطاع الخاص					
كيف ندرس قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
مفهوم وخصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية الشاملة					
المعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة والحلول					
مقومات نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
أهم التجارب الدولية في مجال دعم تطوير هذه المنشآت					
مراحل عمر المشروع الاستثماري					
احتياجات المشروع من الدعم الفني					
متطلبات كل مرحلة من مراحل عمر المشروع					
مفهوم وأهمية خدمات الدعم الفني					
أنواع الدعم الفني وسوق خدمات تطوير الأعمال					
من يقدم هذه الخدمات ولماذا؟ وكيف؟					
أهم التجارب المحلية او الدولية في مجال الدعم الفني					
مفهوم وأهداف وأنواع حاضنات الأعمال					
الخدمات التي تقدمها وتأثيرها على المنشآت المحتضنة					
آليات تأسيس وتشغيل وتقييم الحاضنات					
أهم التجارب الدولية في مجال حاضنات الأعمال					
مفهوم بيئة الأعمال وتقدير ممارسة أنشطة الأعمال					
مؤشرات قياس سهولة ممارسة أنشطة الأعمال					
المؤشرات الفرعية لمؤشرات سهولة ممارسة أنشطة الأعمال					
بيئة الأعمال في الدول العربية وتأثيرها على المنشآت					
تقرير التنافسية العالمي					

توزع على المشاركين  
في بداية البرنامج



## الوحدة التدريبية رقم (1)

“ المنشآت الميكروية والصغيرة والمتوسطة ”



**MEDIUM BUSINESS**





# لماذا المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

# مفهوم وتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

□ إن تعبير "منشأة صغيرة" و"منشأة متوسطة" هي مفاهيم نسبية قد تختلف من إقليم إلى آخر، ومن دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ومن وقت إلى آخر حتى في داخل البلد الواحد . من الصعب التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة حتى داخل البلد الواحد . ويعود ذلك إلى وجود بعض الاعتبارات التي تؤثر في وضع تعريف شامل وموحد لهذه المنشآت، أهمها:

اختلاف فروع النشاط  
الاقتصادي داخل القطاع  
الواحد

اختلاف القطاع الاقتصادي

مستوى التطور التكنولوجي

اختلاف درجة النمو  
الاقتصادي

اختلاف الغرض من التعريف

عدد المعايير المستخدمة

اختلاف فروع النشاط  
الاقتصادي داخل القطاع  
الواحد

# مفهوم وتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

ما هي أفضل المعايير التي يمكن استخدامها للتمييز بين المنشآت الصغيرة والمنشآت المتوسطة والمنشآت الكبيرة؟ ولماذا؟

لماذا نستخدم هذا المعيار؟	المعيار المستخدم



# معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

## المعايير الكمية

عدد العمال والموظفين	حجم رأس المال المستثمر	الحصة السوقية والمبيعات	كمية وقيمة ونوعية الإنتاج	وغيرها
----------------------	------------------------	-------------------------	---------------------------	--------



## معايير ثنائي (يجمع بين معيارين)

رأس المال	العمالة
-----------	---------



## معايير مركب (يضم عدة معايير في آن واحد)

معايير التقنية المستخدمة	معايير الإنتاج	معايير المبيعات والإيرادات
--------------------------	----------------	----------------------------



# معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

## المعايير الوصفية

طريقة الإدارة والتنظيم

حجم الاستقلالية

مستوى الخدمات المقدمة من الدولة

# معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

## المعايير وفقاً لمنظمة العمل الدولية

معايير العمال والموظفين

معايير رأس المال

معايير المبيعات والإيرادات

معايير الإنتاج

معايير التقنية المستخدمة



ولكن ،،،

ما هو المعيار الأمثل؟

# معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

سهل عملية  
المقارنة بين  
القطاعات  
والدول

معييار عدد  
العمال

سهولة جمع  
المعلومات حوله

مقياس ومعييار  
ثابت وموحد



لو أردنا اقتراح معيار ثنائي أو مركب،  
ما هي المعايير التي تعتقد أنها الأفضل؟ ولماذا؟



## معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

- البنك الدولي: المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي يعمل بها أقل من 300 عامل وحجم المبيعات فيها أقل من 15 مليون دولار وحجم الأصول أقل من 5 مليون دولار.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي المنشآت التي يقل عدد العمال فيها عن 200 عامل.
- البنك الأفريقي للتنمية: المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي المنشآت التي يقل عدد العمال فيها عن 50 عامل.
- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو): المنشآت الصغيرة هي المنشآت التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويتراوح عدد العاملين فيها بين 10-50 عامل.

# معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

## أمثلة على بعض تعريفات المنشآت الميكروية والصغيرة والمتوسطة

الدولة	عدد العمال	معايير أخرى
الولايات المتحدة:	أقل من 500 عامل	حجم المبيعات: أقل من 5 مليون دولار سنوياً
تايلاند:	<ul style="list-style-type: none"> <li>من 15 إلى 50 عامل</li> <li>من 51 إلى 200 عامل</li> </ul>	المنشآت الصغيرة (أصولها أقل من 50 مليون باهت) المنشآت المتوسطة (أصولها أقل من 200 مليون باهت)
الأردن:	<ul style="list-style-type: none"> <li>أقل من 10 عمال</li> <li>من 10 - 99 عامل</li> <li>من 100 - 249 عامل</li> </ul>	رأس المال: أقل من 30 ألف دينار أردني 30 ألف دينار فأكثر 30 ألف دينار فأكثر
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	4-1 19-5 99-20 500-100	لا يوجد
المفوضية الأوروبية	أقل من 10 أقل من 50 أقل من 250	المبيعات أقل من 3 مليون دولار أقل من 13 مليون دولار أقل من 56 مليون دولار
فلسطين	4-1 عمال 19-5 عامل 49-20 عامل	صغيرة جدا مشاريع صغيرة مشاريع متوسطة

# معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

## تعريف المنشآت الميكروية والصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون

الدولة	منشأة ميكروية	منشأة صغيرة	منشأة متوسطة
البحرين	1-9 عمال	10-19 عامل	20-99 عامل
عمان	1-5 عمال	6-20 عامل	21-100 عامل
قطر	-	اقل من 10 عمال	10 عمال وأكثر
السعودية	1-9 عمال	10-59 عامل	60-199
الكويت	-	رأس المال اقل من 150 ألف دينار	رأس المال اقل من 500 ألف دينار

# الفرق بين النشاطات المدرة للدخل والمنشآت الحرفية والصغيرة



المنشآت  
الصغيرة



المنشآت الحرفية  
أو اليدوية



نشاطات مدرة  
للدخل أو العمل  
لحساب النفس



# هل تحديد مفهوم وتعرف المنشآت الصغيرة والمتوسطة أمر ضروري؟ لماذا؟



❖ إن عملية تحديد أنواع الدعم الفني المقترح للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لا يمكن أن يتم اعتماداً على تعريفها العام فقط، لا سيما وأن هذه التعريفات تختلف من فترة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.

❖ من اجل الوصول إلى تصور أشمل عن الخدمات الفنية التي تحتاجها هذه المنشآت لا بد من التعرف على خصائص هذه المنشآت التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على أدائها.

**ما هي الخصائص التي تميز المنشآت الصغيرة والمتوسطة  
عن غيرها من المنشآت؟**



# خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة



المرونة في الإنتاج والمقدرة  
على الانتشار الجغرافي



آلية للادخار والاستثمار



الاعتماد الكبير على  
الأسواق والموارد الإنتاجية  
المحلية



الانخفاض النسبي في حجم  
رأس المال



غالباً ما يكون مالك المنشأة  
هو مديرها



انخفاض مستوى الأجور  
وعدم التأثر بالعوامل  
المؤسسية



الريادة والمبادرة



قدرة عالية على جذب  
المدخرات



مراكز للتدريب وبناء  
الخبرات المتكاملة



مئات في الروابط الأمامية  
والخلفية



عدم القدرة على الالتزام  
بمتطلبات الحفاظ على  
البيئة



القدرة على تغيير تركيبة  
القوى العاملة



عدم التناظر في المعلومات



ضعيفة التأثير على صانعي  
القرار



الوصول إلى الطاقة الإنتاجية  
القصى

## تبادل الآراء

- ❖ هل جميع هذه الخصائص ايجابية؟ وما هي الخدمات التي يمكن أن تقدم لهذه المنشآت لتعزيز ما لديها من خصائص ايجابية؟
- ❖ ما هي الخصائص التي تؤثر سلباً على أدائها؟ وما هي الخدمات التي يمكن أن تقدم لهذه المنشآت لتعديل الخلل المرافق لهذه الخصائص؟
- ❖ لماذا يجب أن تقدم المؤسسات المعنية كافة أشكال الدعم الفني لهذه المنشآت؟
- ❖ كيف نحدد الخدمات الفنية اللازمة لهذه المنشآت؟



## إحصائيات حول المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية

- ❖ في الجزائر، تبلغ نسبة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من القطاع الصناعي حوالي 14% من مجمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة بينما يشكل قطاع التجارة والخدمات النسبة الأكبر بحوالي 34% ويليه قطاع الحرف الذي يشكل ما نسبته 28% من عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة. تشكل القوى العاملة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الجزائرية 22% من عدد العاملين، حيث تمتلك الجزائر عدد من القوانين المتخصصة في تنمية هذه المنشآت حيث يعد القانون التوجيهي لترقية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الصادر في عام 2001 من أبرز القوانين حيث تتكفل وزارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بتنفيذ جميع القوانين.
- ❖ في مصر، تمثل هذه المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي 99% من منشآت القطاع الخاص غير الزراعي، تساهم هذه المنشآت بحوالي 80% من الناتج المحلي الإجمالي، تغطي حوالي 90% من التكوين الرأسمالي، وتوظف حوالي 75% من فرص العمل، كما أن دخول 39 ألف منشأة إنتاجية سنويا له دور بارز في إحداث فرص العمل، تمتلك المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر قانون خاص بتنميتها بشكل عام، حيث صدر هذا القانون في عام 2004.
- ❖ في قطر، كما تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي 98% من عدد المنشآت، وتبلغ نسبة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي 12% من مجمل هذه المنشآت، بينما يشكل قطاع التجارة والخدمات النسبة الأكبر، حيث تمثل نسبة منشآت التجارة حوالي 48% وتمثل نسبة منشآت الخدمات حوالي 22%. هذا وتتوزع القوى العاملة وفق حجم المنشأة إلى 47% في المنشآت الصغيرة والمتوسطة و 53% في المنشآت الكبيرة. والملاحظ أنه لا يوجد لدى قطر قوانين أو هيئات متخصصة في تنمية أو دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل رسمي أو برامج دولة وتخضع جميع المنشآت بشكل عام إلى نفس القوانين.

## إحصائيات حول المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية

- ❖ في سلطنة عمان، 97% من عدد المنشآت بشكل عام، توظف 46% من القوى العاملة.
- ❖ في الكويت، 90% من المنشآت الخاصة العاملة، وتضم قوى عمل وافدة تقدر بحوالي 45% بينما لا تتجاوز نسبة القوى العاملة الوطنية 1%.
- ❖ في لبنان، توظف 90% من المشتغلين وتشكل أكثر من 95% من عدد المنشآت.
- ❖ في الإمارات، 94% من المنشآت الاقتصادية وتوظف حوالي 62% من القوى العاملة وتساهم بحوالي 75% من الناتج الإجمالي للدولة.
- ❖ في الأردن، 99.3% من مجموع المنشآت العاملة، توظف 38% ميكروية، و17% في المنشآت الصغيرة، 15% في المنشآت المتوسطة و30% في المنشآت الكبيرة.

# أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة



سلع مناسبة  
لذوي الدخل  
المحدود

ذوي  
الاحتياجات  
الخاصة

المسؤوليات  
الاجتماعية

التنمية  
ال محلية

الأمن  
الغذائي

الأمن  
الأسري

العدالة في  
توزيع  
الدخل

الاندماج  
الاجتماعي

إعلاء قيمة  
الذات

التخلص  
من ثقافة  
العيب

تقليل الفقر

تمكين  
الشباب

تمكين  
المرأة

رفع  
المستوى  
المعيشي

الأمن  
الاجتماعي

الريادة

روابط  
أمامية  
وخلفية

مراكز  
تدريب

الأمن  
الاقتصادي  
للأسرة

استغلال  
المواد المحلية

تحفيز  
الادخار  
والاستثمار

الطلب  
الكلي

سوق  
عناصر  
الإنتاج

التوازن  
التعموي

تقليل  
الاحتكار

الاحتياطيات

التوازن  
الجغرافي

قطاع البنوك

القطاع غير  
الرسمي

بنية القطاع  
الخاص

نقل الهجرة  
من الريف  
إلى المدن

الإيرادات  
العامة

إحلال  
المستوردات

الصادرات

التوظيف  
الذاتي

الإنتاج

دورها الاجتماعي

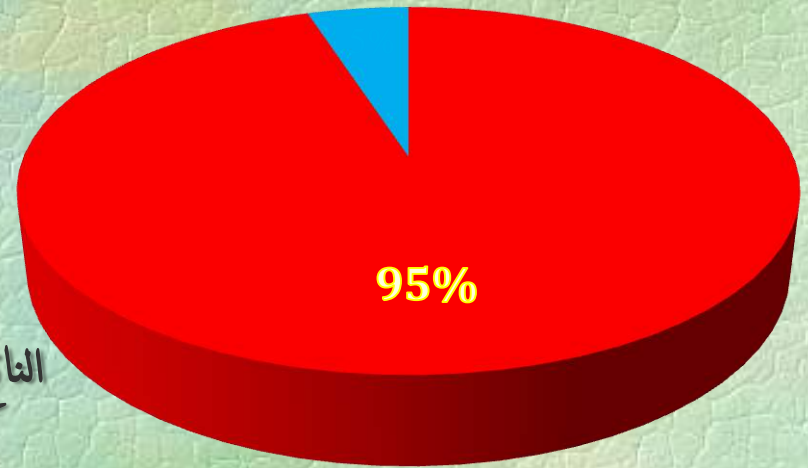
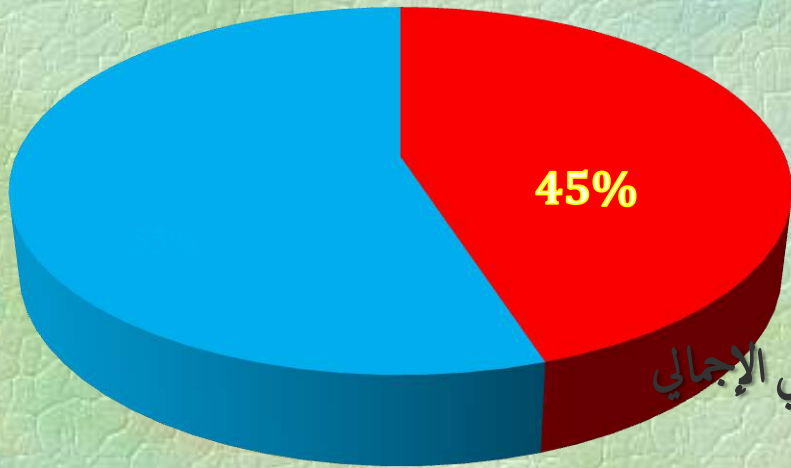
دورها الاقتصادي

تشكل نحو **90%** من إجمالي المنشآت في معظم دول العالم، كما أنها تشغل حوالي **40%-80%** من إجمالي القوى العاملة، وتساهم بشكل واضح في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة لا تقل عن **30%** باستثناء عدد قليل من الدول لا سيما الدول النفطية.

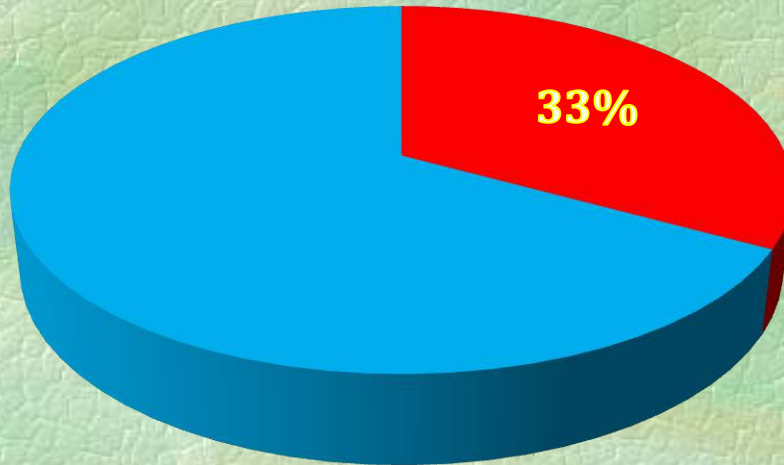
# الدول النامية

التشغيل

المنشآت الصغيرة والمتوسطة



النتائج المحلي الإجمالي

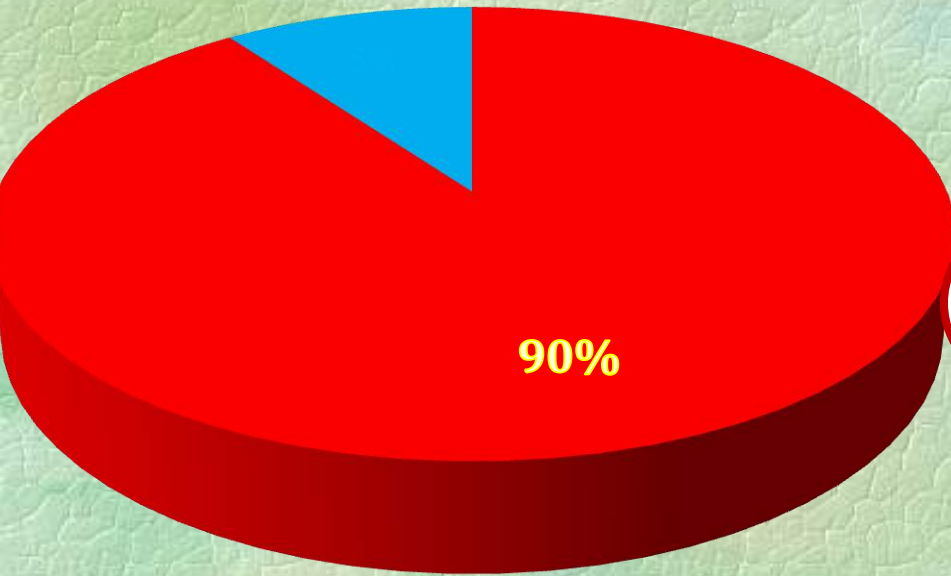




عدد المنشآت 10 مليون

## الوطن العربي

المنشآت الصغيرة والمتوسطة



90%

الكويت

عُمان

90%

الإمارات

قطر

94.3%

75%

مصر

(منشآت غير زراعية)

السعودية

99.1%

95%

## مساهمة المنشآت العاملة في القطاع المنظم وغير المنظم

الدول ذات الدخل المتدني

63% •

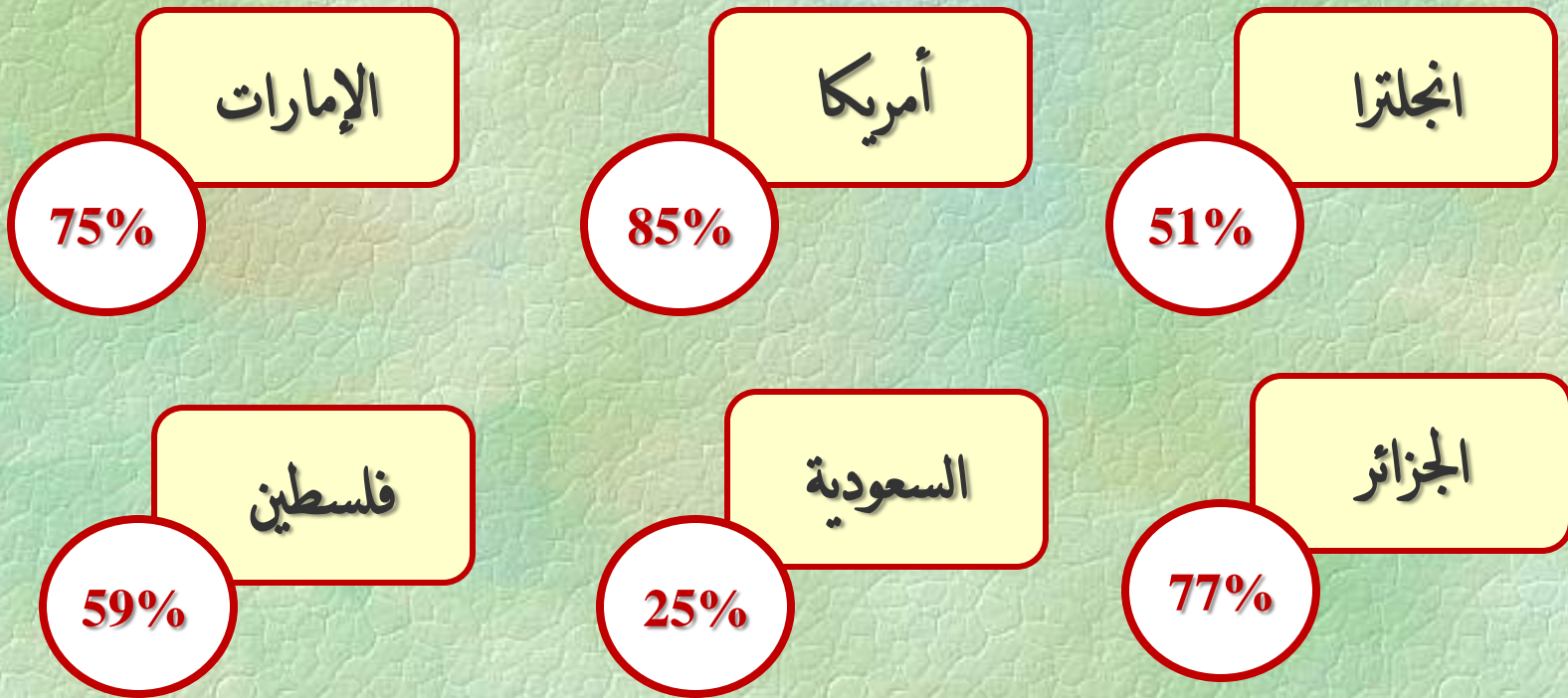
الدول ذات الدخل المتوسط

69% •

الدول ذات الدخل المرتفع

64% •

## مساهمة المنشآت من الناتج المحلي الإجمالي



## فرص العمل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة من مجموع التوظيف



تشير النسب والمؤشرات التي تعكس حجم هذه المنشآت ومساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى ضرورة أن تعمل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المعنية على **تذليل كافة المعوقات التي تواجهها هذه المنشآت من أجل ضمان استمرارها ونموها** . وحتى تحسن المؤسسات ذات العلاقة تقديم الدعم اللازم، وحتى يستطيع المتدربون تقييم هذا الدعم وأنواعه ومدى ملاءمته والتعرف على آليات تحديده، لا بد من تكوين صورة واضحة عن مفهوم وخصائص وأهمية **ومعوقات نمو هذه المنشآت ومقومات نجاحها** .

# أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة

إذا أردت أن تدرك عِظَم أهمية هذه المنشآت . . تخيل اقتصاد دولة ما بدون المنشآت الصغيرة والمتوسطة!!

## ماذا نعمل لمعرفة الدعم الفني والمؤسسي المطلوب؟

- ✓ حدد المفهوم وحجم المنشآت الصغيرة والمتوسطة
- ✓ اكتشف خصائص هذه المنشآت وما يترتب عليها
- ✓ خذ بعين الاعتبار مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- ✓ ادرس أسباب نجاحها ومقومات وشروط نموها
- ✓ ابحث في معوقات نموها
- ✓ حدد الاحتياجات اللازمة
- ✓ حدد أنواع الدعم الفني اللازم

## معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تختلف هذه التحديات والمعوقات بشكل بسيط من دولة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر داخل الدولة الواحدة، ومن منشأة إلى آخر داخل القطاع الواحد، ومن فترة زمنية إلى أخرى تبعاً للدورة الاقتصادية والتقلبات والأزمات الاقتصادية والمالية غير المتوقعة. كما تختلف وفقاً لكل مرحلة من مراحل عمر المنشأة. كما تقسم حسب البيئة التي تنجم عنها إلى معوقات داخلية ومعوقات خارجية.

# معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة



محدودية الثقافة المصرفية

صعوبة الحصول على التمويل



ارتفاع تكلفة الاقتراض والتمويل

الاعتماد على القطاع العام في التمويل



ارتفاع معدل التضخم

الافتقار إلى الخطط والاستراتيجيات  
والهيكل التنظيمية



الضرائب

عدم توفر القوائم المالية



ندرة الموارد الأولية

تفضيل المستهلك للمنتج الأجنبي



منافسة المنتجات المستوردة ومنتجات  
المنشآت الكبيرة

البيئة الاستثمارية





# معوقات مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الدول العربية

التكلفة المرتفعة لبرامج التدريب الخاصة برفع روح المبادرة الفردية

بيئة الأعمال غير المناسبة

فشل السوق

ضعف قدرة الشباب العاطلين عن العمل على المبادرة وإنشاء المؤسسات

ظاهرة العولمة والانفتاح على الاسواق

ضعف التخطيط

عدم استمرارية البرامج في توفير الدعم الفني المكثف المطلوب

# أهم معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة



الإدارية والمؤسسية



نقص المعلومات



التمويل



البيئة التنظيمية  
والقانونية



ضعف دور  
المؤسسات الحكومية



توفير مدخلات الإنتاج



السوق والمنافسة



التسويق



التكنولوجيا والابتكار

## المعوقات التمويلية



ارتفاع تكاليف التمويل بأنواعه  
المختلفة وصعوبة شروط التمويل  
غير سعر الفائدة.

صعوبة الوصول إلى مصادر  
التمويل وصعوبة الحصول على  
التمويل.

تميز بعض مصادر التمويل بين  
المنشآت حسب الحجم بحيث  
يكون التحيز للمنشآت الكبيرة الأقل  
خطورة من وجهة نظر مؤسسات  
التمويل.

عدم مراعاة بعض مصادر  
التمويل الاحتياجات التمويلية  
لهذه المنشآت في مختلف  
قطاعات الإنتاج.

ضعف التنسيق والتشبيك بين  
مصادر التمويل والمؤسسات  
المعنية.

تميز مصادر التمويل حسب  
الموقع الجغرافي لهذه المنشآت.

تميز مصادر التمويل بين المنشآت  
حسب مجال الإنتاج، حيث تفضل  
بعض مصادر التمويل لإقراض قطاع  
دون غيره.



## معوقات تتعلق بنقص المعلومات

عدم توفر بعض المعلومات اللازمة عن مصادر التمويل ومؤسسات الدعم الفني والأسواق.

صعوبة الحصول على المعلومات لأسباب قد تتعلق بشروط الحصول على هذه المعلومات أو بتكلفة الحصول عليها أو بصعوبة الإجراءات اللازمة.

صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات أي عدم معرفتهم بهذه المصادر لأسباب تتعلق بخصائص أصحاب هذه المنشآت.

عدم دقة المعلومات وعدم شموليتها.

عدم وجود قاعدة بيانات وطنية شاملة وتعدد مصادر المعلومات وتضاربها.

ارتفاع التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحصول على المعلومات.



## معوقات متعلقة بتوفير مدخلات الإنتاج

صعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج بأسعار مناسبة وبشكل مستمر.

صعوبة الحصول على التكنولوجيا اللازمة لتطوير أساليب الإنتاج.

عدم ملائمة المعروض من العمالة لاحتياجات بعض هذه المنشآت من حيث مستوى المهارة أو مستوى الأجور.

ضعف الشفافية في أسعار المدخلات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

صعوبة الحصول على الأراضي بالمساحات اللازمة والمواقع المناسبة.

التقلبات في أسعار عناصر الإنتاج لا سيما إذا كانت مستوردة.

## معوقات متعلقة بالتسويق



ضعف عملية التشبيك بين  
هذه المنشآت.

ارتفاع تكاليف التسويق  
ونقص المعلومات اللازمة  
للتسويق.

قصور قنوات وشبكات  
التسويق لاسيما في حالة  
المنشآت الصغيرة.

عدم استخدام الأساليب  
الحديثة في التسويق

انخفاض جودة المنتجات.

## معوقات تتعلق بالبيئة التنظيمية والقانونية

معوقات تتعلق بالتشغيل والحصول  
على الأيدي العاملة غير المحلية.

معوقات اختيار المنشأة المناسب  
وتقييمه بالطريقة المناسبة.

معوقات تتعلق بتأسيس المنشأة  
وتسجيلها والحصول على تصريح  
العمل.

عدم وجود تشريعات خاصة بهذه  
المنشآت.

معوقات تتعلق بالحصول على  
الخدمات العامة والبنية التحتية  
كخدمات الماء والكهربا.

معوقات تتعلق بالفساد وإتخاذ  
العقود وحالات الإعسار.

عدم كفاية الإطار القانوني  
والتنظيمي فيما يخص دعم  
المنشآت الصغيرة والمتوسطة.



## المعوقات الإدارية والمؤسسية

صعوبة الوصول إلى صانعي القرارات والسياسات، مما يفقدها القدرة على التأثير بهذه القرارات والسياسات.

عدم قدرة الإدارة على الحصول على خدمات الدعم الفني والمؤسسي.

غياب المهارات الأساسية في إدارة الأعمال والحاسبة وغيرها.

عدم وجود هيكل تنظيمي واضح في الكثير من هذه المنشآت.

تدنى مستوى جودة الوظائف- التي سيرد الحديث عنها لاحقاً.



## معوقات تتعلق بضعف دور المؤسسات الحكومية المعنية بهذه المؤسسات



تميز المؤسسات الحكومية بين  
المنشآت الصناعية حسب مجال  
الإنتاج.

تميز المؤسسات الحكومية بين  
المنشآت حسب الحجم بحيث  
يكون التحيز لصالح المنشآت  
الكبيرة.

عدم مراعاة المؤسسات الحكومية  
لاحتياجات وأولويات هذه  
المنشآت في مختلف مجالات  
الإنتاج.

تدني مستوى الجهود الحكومية  
الرامية إلى تطوير هذه المنشآت  
وضعف أداؤها.

عدم وجود سياسة حكومية  
واضحة المعالم لهذه المنشآت.

تَشديد الرقابة على هذه  
المنشآت مما يترتب عليها تكاليف  
إضافية.

معوقات تتعلق بالبيئة الاستثمارية  
وممارسة أنشطة الأعمال ذات  
العلاقة بالمؤسسات الحكومية.

تميز المؤسسات الحكومية  
حسب الموقع الجغرافي.

تدني مستوى الدعم الحكومي  
للإبداع والريادة.

ضعف التنسيق بين الحكومة  
والمؤسسات التمويلية  
والمؤسسات غير الحكومية ذات  
العلاقة بتطوير هذه المنشآت.

عدم وجود تشريعات خاصة  
بهذه المنشآت أو وجودها لكن  
تكون غير عملية وغير مبنية  
على أسس واقعية.

## معوقات تتعلق بالسوق والمنافسة

المنافسة من قبل المنشآت الصناعية  
المحلية .

صعوبة الوصول إلى الأسواق  
الخارجية .

صعوبة الوصول إلى السوق المحلي  
والبقاء على مستوى سوق  
المنطقة .

ضعف إقبال المستهلك المحلي على  
المنتجات المحلية .

صغر حجم السوق وعدم القدرة  
على التوسع وعدم الاستفادة من  
وفورات الحجم .

المنافسة من قبل المنشآت الصناعية  
الأجنبية .

ضعف تنافسية هذه المنشآت .

صعوبة الحصول على العقود التي  
تطرحها الدولة أي انخفاض حجم  
المشتريات الحكومية .



## معوقات الحصول على التكنولوجيا والابتكار

عدم وجود قدرات للبحث والتطوير أو تدني مستوى الإنفاق على البحث والتطوير .

عدم قدرة الكثير من المنشآت على اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ضعف الاتصال بين القطاع الصناعي والجامعات .

تدني مستوى الابتكار .

ضعف عملية تسجيل براءات الاختراع، ومعايير الإيزو ISO، وإصدار الشهادات، وحقوق الملكية الفكرية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة .

انخفاض مستوى تبادل المعرفة بين الدول الأعضاء .

البنية التحتية الضعيفة لحاضنات الأعمال التكنولوجية ومركز التطوير العنقودي إن وجدت .

ASA GLOBAL NETWORK





إن المنشآت في دولة ما أو قطاع ما قد تواجه بعض هذه التحديات ولكن ليس بالضرورة أن تواجهها كلها، وقد تختلف حدة هذه المعوقات المشتركة من بلد إلى آخر ومن قطاع إلى آخر ومن وقت إلى آخر.

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية قيد الدراسة

النسبة *	البيان
80.4	معوقات تتعلق بالدور الحكومي في دعم القطاع الصناعي
79.6	معوقات تتعلق بالتمويل
76.4	معوقات تتعلق بنقص المعلومات
76.0	معوقات تتعلق بتكاليف الانتاج
75.6	معوقات ذات علاقة بالسوق والمنافسة
66.4	معوقات تتعلق بعلاقة القطاع الصناعي مع القطاعات الأخرى
62.0	معوقات تتعلق بخصائص الاقتصاد المحلي والمشاكل التي يعاني منها
57.6	معوقات تتعلق بالظروف السياسية المحلية والإقليمية والدولية
55.2	معوقات تتعلق بقانون تشجيع الاستثمار والمزايا للمستثمر المحلي
53.2	معوقات ترتبط بخصائص القطاع الصناعي وطبيعة الانتاج
46.4	معوقات ترتبط بخصائص المشروع نفسه (الحجم، الموقع...)
36.0	معوقات ترتبط بخصائص الإدارة وقدراتها
24.4	معوقات ناجمة عن الظروف الاقتصادية الدولية

\* تم احتساب النسب بناء على إجابة السؤال رقم (3.5) في الاستبانة (1: نعم، 0 : لا).

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بمسألة تمويل المنشآت الصناعية

البيان	الوسط الحسابي *
ارتفاع تكاليف التمويل بأنواعه المختلفة	3.74
صعوبة الحصول على التمويل	4.12
شروط التمويل - غير سعر الفائدة - صعبة	4.78
صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل	4.82
مصادر التمويل لا تراعي الاحتياجات التمويلية للمنشآت الصناعية	4.86
ضعف التنسيق والتشبيك بين مصادر التمويل وغرف الصناعة وغرفة الأردن	5.32
تمييز مصادر التمويل بين المنشآت الصناعية حسب الحجم	5.62
تمييز مصادر التمويل بين المنشآت الصناعية حسب مجال الإنتاج الصناعي	5.72
تمييز مصادر التمويل حسب الموقع الجغرافي	6.00
* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.6) في الاستبانة (1: الأهم، 9 : الأقل أهمية).	

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بمسألة تمويل المنشآت الصناعية حسب حجم المنشآت

البيان	ميكروية	صغيرة	متوسطة	كبيرة
	الوسط الحسابي *			
صعوبة الحصول على التمويل	3.78	4.34	4.30	4.17
صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل	4.35	4.80	5.24	6.04
ارتفاع تكاليف التمويل بأنواعه المختلفة	4.53	4.04	2.05	2.13
شروط التمويل - غير سعر الفائدة - صعبة	4.55	5.08	5.05	3.96
مصادر التمويل لا تراعي الاحتياجات التمويلية للمنشآت	5.09	4.83	5.19	3.61
ضعف التنسيق بين مصادر التمويل وغرف الصناعة وغرفة الأردن	5.17	5.59	5.65	4.22
تمييز مصادر التمويل بين المنشآت الصناعية حسب الحجم	5.60	5.08	6.03	7.43
تمييز مصادر التمويل حسب الموقع الجغرافي	5.97	5.73	5.76	7.74
تمييز مصادر التمويل بين المنشآت الصناعية حسب مجال الإنتاج	5.98	5.51	5.73	5.61
* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.6) في الاستبانة (1: الأهم، 7 : الأقل أهمية).				

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بحجم السوق والمنافسة

البيان	الوسط الحسابي *
صغر حجم السوق وعدم القدرة على التوسع وعدم الاستفادة من وفورات الحجم	2.68
المنافسة من قبل المنشآت الصناعية الأجنبية	2.69
المنافسة من قبل المنشآت الصناعية المحلية	3.08
صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية	3.25
صعوبة الوصول إلى السوق المحلي والبقاء على مستوى سوق المنطقة	3.30

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.8) في الاستبانة (1: الأهم، 5 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بحجم السوق والمنافسة حسب حجم المنشآت

البيان	ميكروية	صغيرة	متوسطة	كبيرة
	الوسط الحسابي *			
المنافسة من قبل المنشآت الصناعية المحلية	3.47	2.89	3.19	2.17
المنافسة من قبل المنشآت الصناعية الأجنبية	2.54	2.74	3.05	2.48
صغر حجم السوق وعدم القدرة على التوسع	2.79	2.76	2.24	2.65
صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية	3.28	3.40	2.43	3.78
صعوبة الوصول إلى السوق المحلي والبقاء على مستوى سوق المنطقة	2.92	3.21	4.08	3.91

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.8) في الاستبانة (1: الأهم، 5 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم المعوقات المتعلقة بنقص المعلومات

البيان	الوسط الحسابي *
عدم توفر بعض المعلومات اللازمة (مصادر التمويل، مؤسسات الدعم الفني، والأسواق)	3.63
عدم وجود قاعدة بيانات وطنية شاملة	3.76
صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات	3.93
تعدد مصادر المعلومات وتضاربها	3.96
عدم دقة المعلومات وعدم شموليتها	4.03
صعوبة الحصول على المعلومات	4.10
ارتفاع التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحصول على المعلومات	4.59

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.9) في الاستبانة (1: الأهم، 7 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بنقص المعلومات حسب حجم المنشآت

البيان	ميكروية	صغيرة	متوسطة	كبيرة
	الوسط الحسابي *			
عدم توفر المعلومات اللازمة (التمويل، الدعم الفني، والأسواق)	3.96	3.61	3.22	3.09
عدم وجود قاعدة بيانات وطنية شاملة	4.19	3.96	2.51	3.26
صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات	3.98	3.91	4.24	3.30
صعوبة الحصول على المعلومات	3.81	4.18	4.76	3.83
تعدد مصادر المعلومات وتضاربها	3.74	3.90	4.68	3.91
عدم دقة المعلومات وعدم شموليتها	4.26	4.23	2.68	4.43
ارتفاع التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحصول على المعلومات	4.07	4.21	5.92	6.17

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.9) في الاستبانة (1: الأهم، 7 : الأقل أهمية).



## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالحكومة

البيان	الوسط الحسابي *
المؤسسات الحكومية لا تراعي احتياجات وأولويات المنشآت الصناعية	5.24
تمييز المؤسسات الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب الحجم	5.25
تدني مستوى الجهود الحكومية وضعف أداء المؤسسات الحكومية المعنية	5.42
تمييز المؤسسات الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب مجال الانتاج الصناعي	6.54
عدم وجود سياسة صناعية واضحة المعالم	6.84
معوقات تتعلق بالبيئة الاستثمارية	6.89
تمييز المؤسسات الحكومية حسب الموقع الجغرافي	7.08
قانون الضريبة والتكلفة المترتبة على المنشآت الصناعية	7.34
ضعف التنسيق بين الحكومة والمؤسسات ذات العلاقة بتطوير القطاع الصناعي	7.61
التشريعات الخاصة بالقطاع الصناعي غير عملية وغير مبنية على أسس واقعية	7.67
تدني مستوى الدعم الحكومي للإبداع والريادة	8.02
تشديد الرقابة على المنشآت الصناعية	8.08
قانون الضمان الاجتماعي والتكاليف الإضافية المترتبة على المنشآت الصناعية	8.95

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.10) في الاستبانة (1: الأهم، 13 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالحكومة حسب حجم المنشآت

كبيرة	متوسطة	صغيرة	ميكروية	البيان
الوسط الحسابي *				
4.61	6.27	6.91	7.58	عدم وجود سياسة صناعية واضحة المعالم
4.91	3.76	5.67	5.44	المؤسسات الحكومية لا تراعي احتياجات وأولويات المنشآت الصناعية
5.17	5.27	5.96	4.94	تدني مستوى الجهود الحكومية وضعف أداء المؤسسات الحكومية المعنية
6.04	9.86	7.33	7.56	التشريعات الخاصة بالقطاع الصناعي غير عملية وغير واقعية
7.00	6.97	7.24	6.44	معوقات تتعلق بالبيئة الاستثمارية
7.26	7.35	7.58	7.83	ضعف التنسيق بين الحكومة والمؤسسات المعنية بالقطاع الصناعي
7.48	8.22	7.94	8.34	تشديد الرقابة على المنشآت الصناعية
7.61	5.27	7.35	7.46	قانون الضريبة والتكلفة المترتبة على المنشآت الصناعية
7.91	9.59	8.10	7.31	تدني مستوى الدعم الحكومي للإبداع والريادة
8.09	5.24	5.93	7.37	تمييز المؤسسات الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب مجال الانتاج
8.09	6.97	5.81	4.42	تمييز المؤسسات الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب الحجم
9.22	6.49	6.82	7.08	تمييز المؤسسات الحكومية حسب الموقع الجغرافي
9.78	9.62	8.36	9.12	قانون الضمان الاجتماعي والتكاليف الإضافية المترتبة على المنشآت

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.10) في الاستبانة (1: الأهم، 13 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالمؤسسات غير الحكومية

البيان	الوسط الحسابي
اعتماد المؤسسات غير الحكومية الأولويات الخاصة بالمنشآت الصناعية التي تقدمها الحكومة	4.16
ضعف تنسيق المؤسسات غير الحكومية مع المؤسسات الحكومية	4.49
ضعف التنسيق بين المؤسسات غير الحكومية فيما بينها	4.58
ضعف التنسيق بين غرف الصناعة وغرف التجارة واختلاف الأولويات	4.67
تمييز المؤسسات غير الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب الموقع الجغرافي	5.14
عدم قيام الغرف الصناعية بالمهام الموكلة إليها بشكل فعال	5.48
تمييز المؤسسات غير الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب الحجم	5.64
عدم قيام غرفة صناعة الأردن بالمهام الموكلة إليها بشكل فعال	5.77
تعدد غرف الصناعة في المملكة وتشتت المهام وضعف التنسيق	6.13
تمييز المؤسسات غير الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب مجال الانتاج الصناعي	6.93

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.11) في الاستبانة (1: الأهم، 10 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالمؤسسات غير الحكومية حسب حجم المنشآت

البيان				
كبيرة	متوسطة	صغيرة	ميكروية	
الوسط الحسابي *				
3.65	5.32	4.71	4.62	ضعف التنسيق بين غرف الصناعة وغرف التجارة واختلاف الأولويات
4.22	3.03	4.64	4.08	اعتماد المؤسسات الأولويات التي تقدمها الحكومة
4.78	3.81	4.51	4.66	ضعف تنسيق المؤسسات غير الحكومية مع المؤسسات الحكومية
5.09	5.05	5.51	6.54	عدم قيام غرفة صناعة الأردن بالمهام الموكلة إليها بشكل فعال
5.39	3.65	5.23	5.61	تمييز المؤسسات غير الحكومية بين المنشآت حسب الموقع الجغرافي
5.39	4.38	5.64	5.78	عدم قيام الغرف الصناعية بالمهام الموكلة إليها بشكل فعال
5.78	8.14	5.86	5.69	تعدد غرف الصناعة في المملكة وتشتت المهام وضعف التنسيق
6.22	7.30	6.88	7.02	تمييز هذه المؤسسات بين المنشآت الصناعية حسب مجال الانتاج
7.17	7.59	5.55	4.52	تمييز المؤسسات غير الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب الحجم
7.30	6.68	6.47	6.48	ضعف التنسيق بين المؤسسات غير الحكومية فيما بينها

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.11) في الاستبانة (1: الأهم، 10 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالإدارة

البيان	الوسط الحسابي *
معوقات مرتبطة بالعاملين (الإنتاجية والولاء ومعدلات ترك العمل الخ)	3.84
عدم استفادة المنشآت الصناعية من مزايا قانون تشجيع الاستثمار الممنوحة للمستثمر الأجنبي	4.07
تدني مستوى الانفاق على البحث والتطوير	4.20
ضعف مستوى التطوير في أساليب الإنتاج بشكل يواكب المنافسين	4.26
عدم وجود آليات واضحة لدى المنشآت الصناعية للاستفادة من الاتفاقيات التجارية	4.36
معوقات فنية (بعد الموقع عن الإدارة، طريقة الإنتاج، التكنولوجيا...)	4.81
ضعف قنوات وأساليب التسويق	4.90
معوقات داخلية تتعلق بإدارة المنشأة	5.55

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.12) في الاستبانة (1: الأهم، 8 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالإدارة حسب حجم المنشآت

البيان	ميكروية	صغيرة	متوسطة	كبيرة
	الوسط الحسابي *			
عدم وجود آليات واضحة لدى المنشآت للاستفادة من الاتفاقيات التجارية	4.71	4.42	4.62	2.30
معوقات مرتبطة بالعاملين (الإنتاجية والولاء ومعدلات ترك العمل الخ)	4.00	3.81	3.95	3.17
عدم استفادة المنشآت الصناعية من مزايا قانون تشجيع الاستثمار	5.35	4.66	3.59	3.35
ضعف مستوى التطوير في أساليب الإنتاج بشكل يواكب المنافسين	4.61	4.09	3.51	4.91
تدني مستوى الانفاق على البحث والتطوير	4.31	4.35	3.03	5.00
معوقات فنية (بعد الموقع عن الإدارة، طريقة الإنتاج، التكنولوجيا...)	4.98	4.53	4.78	5.43
معوقات داخلية تتعلق بإدارة المنشأة	5.35	5.45	6.19	5.78
ضعف قنوات وأساليب التسويق	4.26	4.69	6.32	6.04

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.12) في الاستبانة (1: الأهم، 8 : الأقل أهمية).

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالظروف الاقتصادية والسياسية المحلية والدولية

البيان	الوسط الحسابي *
الظروف الاقتصادية المحلية وضعف أداء الاقتصاد الأردني	3.30
ضعف الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة	3.75
التطورات الاقتصادية الإقليمية والدولية التي تؤثر في حجم السوق وتكاليف الانتاج	3.78
ضعف القدرة على التنبؤ والتخطيط طويل الأمد بسبب التطورات المستمرة	4.03
تقلب أسعار مدخلات الانتاج بسبب تقلبات سعر الصرف	4.34
الإضرابات والاحتجاجات والتطورات السياسية المحلية	4.40
وجود بيئة جغرافية طارده	4.40
* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.13) في الاستبانة (1: الأهم، 7 : الأقل أهمية).	

## تطبيق عملي: معوقات نمو المنشآت الصناعية المتعلقة بالظروف الاقتصادية والسياسية المحلية حسب الحجم

البيان	الوسط الحسابي *		
	كبيرة	متوسطة	صغيرة
ضعف الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة	2.96	3.73	3.65
الظروف الاقتصادية المحلية وضعف أداء الاقتصاد الأردني	3.65	3.22	3.57
ضعف عملية التنبؤ والتخطيط طويل الأمد بسبب التطورات المستمرة	3.83	4.19	4.06
تقلب أسعار مدخلات الانتاج بسبب تقلبات سعر الصرف	3.96	4.73	4.00
التطورات الاقتصادية الدولية التي تؤثر في حجم السوق وتكاليف الانتاج	4.13	3.65	3.80
وجود بيئة جغرافية طارده	4.13	4.68	4.52
الإضرابات والاحتجاجات والتطورات السياسية المحلية	5.35	3.81	4.39
* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.13) في الاستبانة (1: الأهم، 7 : الأقل أهمية).			

تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم محددات تكاليف الإنتاج في المنشآت الصناعية

البيان	الوسط الحسابي *
ارتفاع أسعار الطاقة (الكهرباء)	0.91
عدم الاستفادة من خدمات المؤسسات المعنية الهادفة إلى تقليل تكاليف الإنتاج	0.88
ارتفاع تكاليف التمويل	0.88
ارتفاع أسعار المواد الأولية المحلية	0.88
التكاليف الناجمة عن العمل خارج المناطق الصناعية	0.85
عدم القدرة على الاستفادة من وفورات الحجم	0.82
التكاليف الإضافية الناجمة عن عدم استخدام نظم المعلومات في الإدارة	0.80
ارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة	0.78
تدني مستوى الاستفادة من برامج التدريب المهني في رفع كفاءة العاملين	0.77
تدني مستوى الاستفادة من حملات وزارة العمل "التشغيل الوطني"	0.76
ارتفاع الضرائب على المواد الأولية المستوردة	0.75
ارتفاع تكاليف النقل (نقل المنتج او المواد الأولية) بسبب الموقع	0.74
التكاليف الإضافية الناجمة عن الأخطاء الإدارية ونقص الخبرة	0.72
ارتفاع أسعار الطاقة (الوقود)	0.72
ارتفاع أجور العاملين بسبب سياسة الحد الأدنى للأجور	0.69
التكاليف المترتبة على الالتزام بالموصفات الفنية الأردنية	0.66
أساليب وطرق الإنتاج غير حديثة	0.65
نقص تصاريح العمالة الوافدة ونقص العمالة المحلية المؤهلة	0.56
ارتفاع الضرائب بشكل عام	0.56
تدني إنتاجية العمالة	0.51
ارتفاع نسبة المسروقات	0.36
ارتفاع نسبة التلف	0.34
ارتفاع تكاليف التصدير (النقل، والتأمين، والتلف، والفحوصات)	0.24
ارتفاع تكاليف التسويق والمشاركة في المعارض التسويقية	0.17
ارتفاع تكاليف التدريب	0.05

تطبيق عملي: أهم محددات تكاليف الإنتاج في المنشآت الصناعية حسب حجم المنشآت

كبيره	متوسطة	صغيرة	ميكروية	البيان
الوسط الحسابي *				
1.00	1.00	0.86	0.61	التكاليف الإضافية الناجمة عن عدم استخدام نظم المعلومات في الإدارة
1.00	0.97	0.90	0.88	ارتفاع أسعار الطاقة (الكهرباء)
1.00	0.97	0.78	0.62	تدني مستوى الاستفادة من برامج التدريب المهني لرفع كفاءة العاملين
1.00	0.89	0.89	0.47	ارتفاع الضرائب على المواد الأولية المستوردة
0.96	0.97	0.92	0.79	ارتفاع أسعار المواد الأولية المحلية
0.96	0.43	0.21	0.00	ارتفاع تكاليف التصدير (النقل، والتأمين، والتلف، والفحوصات)
0.91	0.97	0.73	0.09	ارتفاع الضرائب بشكل عام
0.91	0.95	0.87	0.33	ارتفاع أجور العاملين بسبب سياسة الحد الأدنى للأجور
0.87	0.97	0.88	0.56	ارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة
0.87	0.89	0.75	0.93	التكاليف الناجمة عن العمل خارج المناطق الصناعية
0.87	0.84	0.92	0.93	عدم الاستفادة من خدمات المؤسسات المعنية الهادفة إلى تقليل التكاليف
0.83	0.97	0.57	0.31	نقص تصاريح العمالة الوافدة ونقص العمالة المحلية المؤهلة
0.78	0.43	0.08	0.00	ارتفاع تكاليف التسويق والمشاركة في المعارض التسويقية
0.74	0.97	0.79	0.64	تدني مستوى الاستفادة من حملات وزارة العمل "التشغيل الوطني"
0.74	0.89	0.94	0.84	ارتفاع تكاليف التمويل
0.70	0.97	0.74	0.61	ارتفاع أسعار الطاقة (الوقود)
0.70	0.92	0.72	0.47	التكاليف المترتبة على الالتزام بالمواصفات الفنية الأردنية
0.52	0.97	0.89	0.74	عدم القدرة على الاستفادة من وفورات الحجم
0.52	0.97	0.75	0.67	ارتفاع تكاليف النقل (نقل المنتج او المواد الأولية) بسبب الموقع
0.48	0.95	0.78	0.62	التكاليف الإضافية الناجمة عن الأخطاء الإدارية ونقص الخبرة
0.48	0.46	0.49	0.57	تدني إنتاجية العمالة
0.30	0.46	0.46	0.21	ارتفاع نسبة المسروقات
0.26	0.38	0.49	0.18	ارتفاع نسبة التلف
0.17	0.43	0.78	0.71	أساليب وطرق الإنتاج غير حديثة
0.04	0.05	0.06	0.03	ارتفاع تكاليف التدريب

## تطبيق عملي: الترتيب التنازلي لأهم محددات الإيرادات في المنشآت الصناعية

الوسط الحسابي *	البيان
0.98	ضعف مستوى المشاركة في المعارض المحلية والدولية
0.95	عدم الاستفادة من الاتفاقيات الثنائية في تصريف الانتاج وزيادة المبيعات
0.83	ضعف الروابط الأمامية مع المنشآت المحلية الصناعية وغير الصناعية
0.83	عدم وجود تنوع في الانتاج (عدد محدود من المنتجات)
0.82	صغر حجم السوق
0.82	صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية
0.80	تدني أسعار السلع الصناعية بشكل عام
0.80	المنافسة من قبل المنتجات الأجنبية ذات جودة أقل وأسعار أقل
0.78	تدني هامش الربح بسبب التوجه إلى المنافسة السعرية
0.78	تغير أذواق المستهلك المحلي وعدم القدرة على مواكبتها
0.77	المنافسة المحلية من القطاع غير المنظم (جودة أقل وأسعار أقل)
0.76	تدني مستوى الولاء للمنتج المحلي
0.74	تدني الإيرادات الناجم عن ضعف القدرة على التوسع
0.70	تدني مستوى المشتريات الحكومية
0.62	تدني الإيرادات الناجم عن حداثة عمر المنشأة (قصر عمر المنشأة)

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.15) في الاستبانة (1: نعم، 0 : لا).



## تطبيق عملي: أهم محددات الإيرادات في المنشآت الصناعية حسب غرف الصناعة التي تتبع لها المنشآت

البيان				كبيرة	متوسطة	صغيرة	ميكروية
				الوسط الحسابي *			
ضعف مستوى المشاركة في المعارض المحلية والدولية				0.83	0.97	0.99	1.00
ضعف الروابط الأمامية مع المنشآت المحلية الصناعية وغير الصناعية				0.74	0.97	0.86	0.75
المنافسة من قبل المنتجات الأجنبية ذات جودة أقل وأسعار أقل				0.57	0.97	0.85	0.73
تدني مستوى الولاء للمنتج المحلي				0.96	0.95	0.72	0.65
تدني مستوى المشتريات الحكومية				0.78	0.95	0.71	0.54
صغر حجم السوق				0.74	0.95	0.84	0.76
عدم الاستفادة من الاتفاقيات الثنائية في تصريف الانتاج وزيادة المبيعات				0.61	0.95	0.99	0.98
تدني أسعار السلع الصناعية بشكل عام				0.48	0.95	0.87	0.74
تدني الإيرادات الناجم عن ضعف القدرة على التوسع				0.48	0.95	0.76	0.71
المنافسة المحلية من القطاع غير المنظم (جودة أقل وأسعار أقل)				0.43	0.95	0.91	0.62
تدني هامش الربح بسبب التوجه إلى المنافسة السعرية				0.74	0.93	0.80	0.70
تغيير أذواق المستهلك المحلي وعدم القدرة على مواكبتها				0.65	0.93	0.80	0.72
عدم وجود تنوع في الانتاج (عدد محدود من المنتجات)				0.78	0.84	0.83	0.83
تدني الإيرادات الناجم عن حداثة عمر المنشأة (قصر عمر المنشأة)				0.39	0.73	0.77	0.46
صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية				0.00	0.57	0.95	1.00

\* تم احتساب قيمة الوسط الحسابي لإجابات السؤال رقم (3.15) في الاستبانة (1: نعم، 0 : لا).

## سؤال للمناقشة

كيف نعزز مقومات النجاح لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

ومن المسؤول؟

كيف تقلل من أسباب فشل هذه المنشآت؟ ومن ومن المسؤول؟



# مقومات نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تنفيذ مرحلة بناء المنشأة بصورة علمية وسليمة

اختيار الفكرة الاستثمارية المناسبة

روح الريادة وحب المبادرة

التدريب المستمر

الكفاءة الإدارية

اختيار الأسلوب الإنتاجي المناسب

توفر المعلومات

توفر السوق والقدرة على الوصول إليه

البيئة المناسبة

تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة

توفر الدعم الفني



# أسباب فشل وتعثر المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الموقع غير الملائم

سوء الإدارة المالية

نقص الخبرة

عدم كفاءة الإدارة

صعوبة الحصول على التمويل

عوامل خارجية

الاختيار الخاطئ للمنشأة  
الاستثمارية

عدم القدرة على التحول

تواضع حجم الإنتاج ومحدودية  
الطاقة الإنتاجية

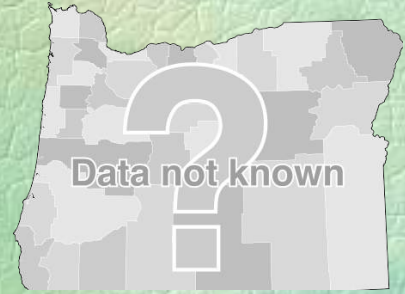
ضعف دور المؤسسات  
الحكومية وغير الحكومية

نقص المعلومات

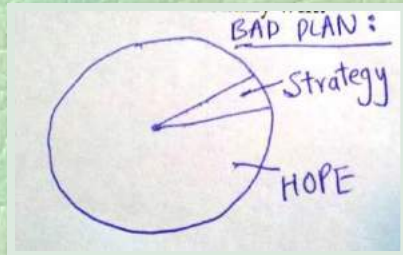
صعوبة الوصول إلى الأسواق  
المحلية والخارجية

عدم الوعي لدور التخطيط  
المستقبلي

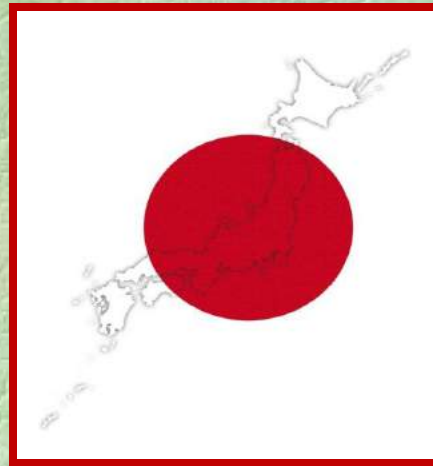
ضعف الخطط والرؤية  
المستقبلية



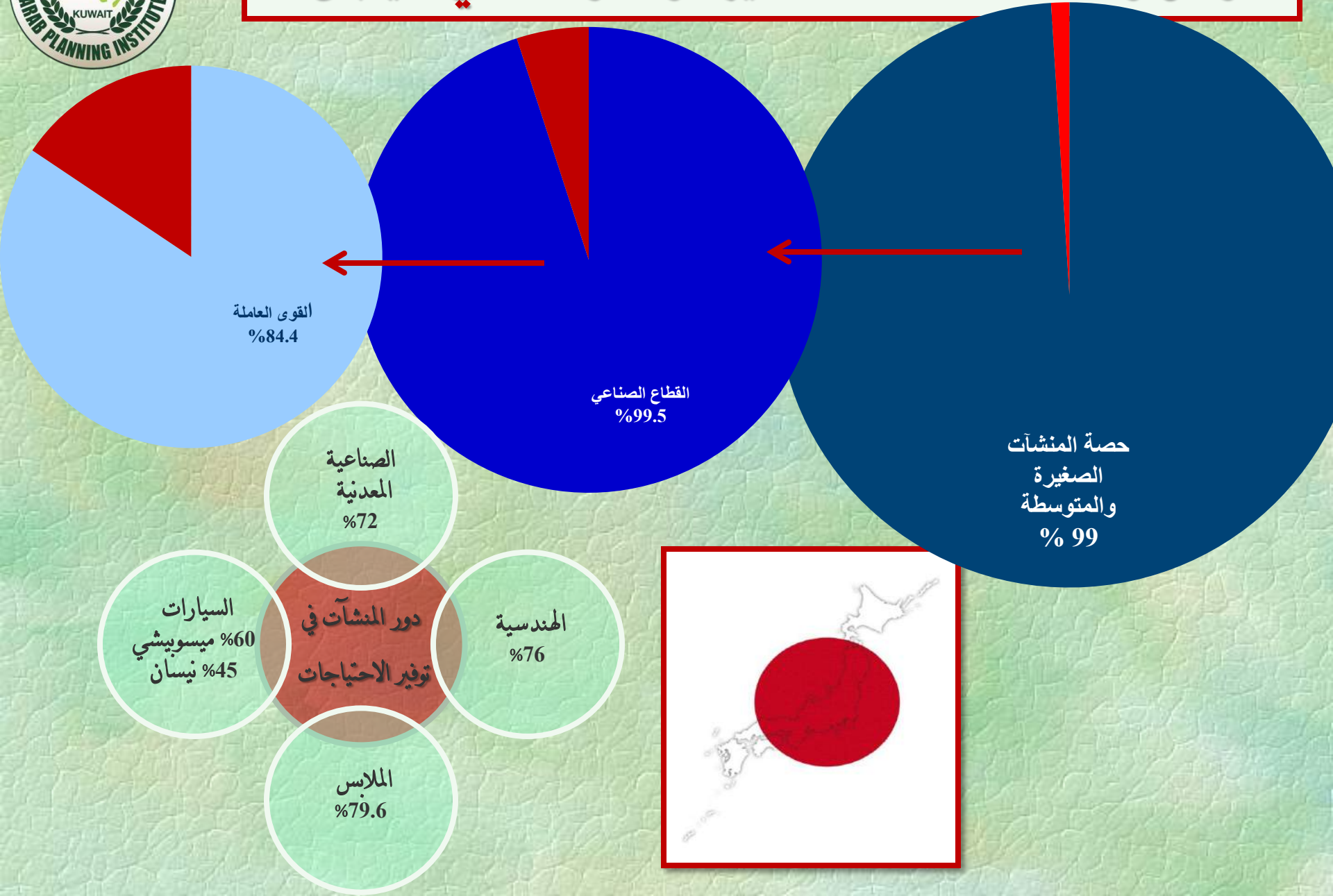
St-Takla.org



**تطبيقات وتجارب دولية في مجال دعم وتطوير المنشآت  
الصغيرة والمتوسطة  
(تجربة اليابان)**



# واقع وأنماط المنشآت الصغيرة والمتوسطة في اليابان



# التعاقد في الباطن

هيئة المنشآت  
الصغيرة  
1984



وكالة تنمية  
المنشآت الصغيرة  
1967



إنشاء هيئات ومنشآت  
لتنمية الصناعات  
الصغيرة

# السياسات الداعمة للمنشآت الصغيرة في اليابان

## الهيئة اليابانية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

## أنظمة الدعم التمويلي

نظام خاص للتأمين على حالات التعثر

دعم المنشآت الناشئة

البنوك التجارية

توفير المعلومات والدعم الفني

توفير برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية

الهيئة القومية للتمويل  
1949

إجراءات خاصة للإعفاء الضريبي

توفير برامج وأنظمة خاصة بالإفلاس

هيئة تمويل المنشآت الصغيرة  
1953

نصيب الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يقل عن 30% من أي مناقصة حكومية

إنشاء مؤسسات تمويلية لدعم المنشآت

نظام ضمان القروض المقدمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

تشجيع الهيئات الحكومية للمشاريع الصغيرة

توفير الحصول على قروض بنكية ميسرة

الإعفاء من الضريبة لفترة محدودة

إتاحة الحصول على عقود حكومية



# سياسات تنمية وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة

برنامج الدعم التمويلي

برنامج الإرشاد والدعم الفني

برنامج دعم التدريب

برنامج تحسين الإدارة

برنامج دعم التسويق

برنامج المناولة

برنامج الحماية

برنامج التحديث

## الحماية من الإفلاس

تعتبر سياسة الحماية من الإفلاس إحدى السياسات الهامة الموجهة لتشجيع وتنمية المنشآت الصغيرة حيث تقوم بتطبيق هذه السياسة مجموعة من المؤسسات المالية والتأمينية ويمكن للمنشآت الصغيرة الانضمام لهذه الخدمة عن طريق مساهمته بقسط تأميني يدفع شهريا، تقوم بموجبه شركة التمويل الياباني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بسداد ديون المنشأة الصغيرة المتعثرة اتجاه المنشآت الصغيرة الأخرى التي تتعامل معها حتى لا يكون إفلاس المنشأة سببا في إفلاس مؤسسات أخرى.

# الإطار التشريعي لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة

## القانون الأساسي رقم 145 الصادر في عام 1963:

- دور الحكومة والهيئات المحلية في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة .
- دعم الابتكار في العمل من خلال دعم البحث العلمي والتشجيع على ابتكار منتجات وخدمات جديدة .
- العمل على تشجيع الأفراد لإنشاء شركات جديدة وتوفير التدريب اللازم لبداية صحيحة .
- توفير الموارد اللازمة للعملية الإنتاجية .
- توفير التدريب اللازم ودعم العلاقات بين الجامعات والمراكز البحثية وأصحاب تلك الشركات من أجل زيادة معرفتهم بالبحث العلمي.
- دعم العمالة وحماية حقوقهم بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم لهم .
- إنشاء مجلس خاص يعمل على وضع السياسات الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة وذلك تحت إشراف وزارات الاقتصاد والصناعة والتجارة



**تطبيقات وتجارب دولية في مجال دعم وتطوير المنشآت  
الصغيرة والمتوسطة  
(التجربة الإيطالية)**





## أهم السمات المميزة للتجربة الإيطالية

وزارة الجامعات والبحث العلمي

وزارة الصناعة

المؤسسة المالية للتنمية

وزارة التجارة الخارجية

المعهد الوطني للتجارة الخارجية

معهد التطوير الصناعي

غرفة التجارة الإيطالية

الاتحاد الإيطالي للمنشآت الصغيرة المتوسطة



## الهيئات الرسمية وشبه الرسمية

تميز التجمعات الصناعية الإيطالية عن نظيرتها الأوروبية، حيث تتم في إطار المنطقة الصناعية الواحدة تصنيع كافة مكونات السلعة الواحدة، كما تشترك هذه المؤسسات في تجميع ونشر المعلومات حول التقنيات و طرق الإنتاج الجديدة والاستفادة من خدمات المرافق المشتركة.

إنشاء التجمعات الصناعية إذ يوجد بإيطاليا ما يزيد عن 200 منطقة صناعية تعمل بها ما يعادل 2.2 مليون شخص وتشمل كافة الأنشطة الاقتصادية.

إنشاء معاهد وفروع متخصصة للتدريب بمشاركة وزارة التجارة الإيطالية، لاسيما في مناطق التجمعات الصناعية الكبرى و مهمتها إعادة التأهيل الفني وإعداد العمالة الماهرة.

إسهام الشركة الأم أو المنشآت الكبيرة في تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال إقامة علاقات أفقية معها، كما تعهد إليها بمراحل هامة من دورة التصنيع.



## منشآت الدعم الأوروبي

مركز المعلومات الأوروبية

الصندوق الأوروبي للاستثمار



## برامج تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة

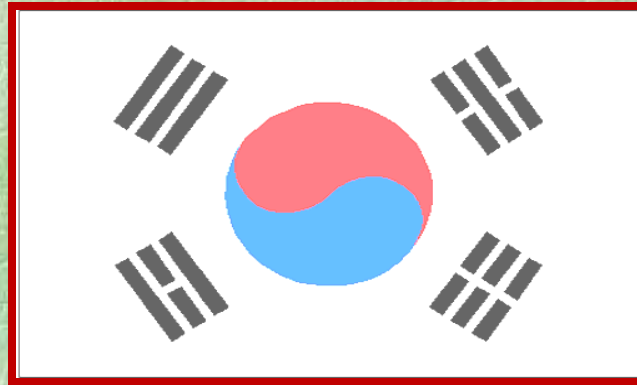
وسائل التمويل غير المباشرة

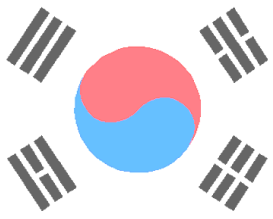
الوسائل المباشرة لتمويل المنشآت الصغيرة  
والمتوسطة

سياسة الحكومة الإيطالية لدعم عناقد  
المنشآت الصغيرة والمتوسطة



**تطبيقات وتجارب دولية في مجال دعم وتطوير المنشآت  
الصغيرة والمتوسطة  
(التجربة الكورية الجنوبية)**

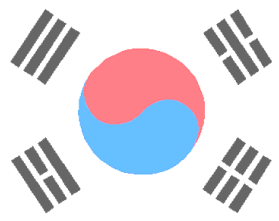




## التجربة الكورية

➤ يوجد في كوريا ما يعادل 30 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة، تمثل ما نسبته 99.9% من مجموع المؤسسات العاملة في كافة القطاعات الاقتصادية، وتشغل نحو ما يقارب 10.9 مليون عامل أي ما يعادل 87.5% من مجموع القوى العاملة في كوريا، وتبلغ نسبة مساهمها في الصادرات 31.9% من مجموع الصادرات الكورية.

➤ تمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة 99.4% من مجموع المؤسسات العاملة في الصناعات التحويلية، بنسبة مساهمة تقدر بـ 52.8% من إجمالي القيمة المضافة الناتجة عن هذا القطاع، أما فيما يتعلق بقطاع الخدمات فتقدر نسبة التوظيف في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ما يعادل 90% من مجموع القوى العاملة في هذا القطاع، في حين تشكل هذه المؤسسات ما نسبته 99.9% في قطاعي التجارة والفندقية، ومساهمة في التوظيف بنسبة 93.6% و 97.3% على التوالي حسب إحصائيات سنة 2000.



# الهيئات الداعمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

هيئات الدعم المالي

الهيئات المشرفة

هيئات الدعم التسويقي

**تطبيقات وتجارب دولية في مجال دعم وتطوير المنشآت  
الصغيرة والمتوسطة  
(التجربة الأمريكية)**





## الخطط والبرامج الاستراتيجية المتبعة لتحقيق التطور في قطاع المنشآت الصغيرة

- إنشاء العديد من المنظمات الحكومية لمساعدة وتطوير المنشآت الصغيرة مثل: إدارة المنشآت الصغيرة Small Business Administration وهي مؤسسة حكومية أنشأت عام 1953، وتختص بتنفيذ السياسة القومية لإقامة وتنمية المنشآت الصغيرة وتهدف إلى مساعدة أصحاب المنشآت الأمريكيين لإقامة وتشغيل مشاريع صغيرة ناجحة. وتقوم هذه الإدارة بتزويد المنشآت الصغيرة بالخدمات الاستشارية والمساعدات المالية، ويساعد في تقديم القروض لهذه المنشآت بشكل مباشر أو غير مباشر. فالقرض المباشر يتم بواسطة إدارة المنشآت الصغيرة نفسها، أما القرض غير المباشر فيتم عن طريق مؤسسة تسليف أخرى، ولكنها مضمونة بنسبة 90% من إدارة المنشآت الصغيرة.
- منح إعفاءات ضريبية للمشاريع الصغيرة تصل إلى 20%.
- مراكز تطوير المنشآت الصغيرة والمعاهد والجامعات، حيث تعمل على تقديم استشارات وحلقات نقاش وتدريب وغيرها.
- إنشاء برنامج في وزارة التجارة لتشجيع زيادة المنشآت الصغيرة في التجارة الإلكترونية حيث يتبع هذا القسم 105 مركز تنتشر في جميع أنحاء أمريكا وكان لهذا النشاط أثر في زيادة عدد المنشآت الصغيرة.



## الخطط والبرامج الاستراتيجية المتبعة لتحقيق التطور في قطاع المنشآت الصغيرة

- منح القروض للمشاريع الصغيرة غير القادرة على توفير تمويل ذاتي وذلك بشروط معقولة وميسرة.
- مساعدة المنشآت الصغيرة في بيع منتجاتها وخدماتها للحكومة الفيدرالية.
- منح قروض للمشاريع القابلة للتأثر بالكوارث الطبيعية.
- منح القروض للمشاريع الصغيرة غير القادرة على توفير تمويل ذاتي وذلك بشروط معقولة وميسرة.
- مساعدة المنشآت الصغيرة في بيع منتجاتها وخدماتها للحكومة الفيدرالية
- مساعدة المنشآت الصغيرة في تسويق منتجاتها وتصديرها للخارج.
- تطوير وتنمية المهارات الإدارية والفنية لأصحاب المنشآت الحاليين والمتوقعين، من خلال توفير برامج تدريبية
- تقوم الإدارة بترخيص وتنظيم شركات الاستثمار الخاصة، التي تعنى بتقديم القروض للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- دعم المرأة ومساعدة الأقليات من أجل زيادة مشاركتهم في ملكية مشاريع صغيرة ومتوسطة.

# نشاط للمتدربين

يطلب من المشاركين عرض تجارب بعض الدول العربية في مجال المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحيث يكون هناك جائزة لأفضل عرض .

1. الموضوعات التي يمكن معالجتها

- تعريف المنشآت، عددها، توزيعها القطاعي
- مساهمتها في الإنتاج والتوظيف
- مساهمتها في الصادرات والإيرادات الحكومية
- المعوقات التي تواجهها
- المؤسسات المعنية بتطويرها - إن وجدت
- التشريعات والقوانين - إن وجدت
- أوجه القصور في الجهود الحكومية .

2. تقدم العروض في اليوم الأخير بحيث يمنح كل عرض 15 دقيقة فقط كحد أقصى .

3. تمنح جائزة رمزية لأفضل عرض ويضاف إلى المادة العلمية للبرنامج وبإسم المشارك .

4. سيتم قبول أول 5 عروض تقدم للمدرب فقط .

5. يقدم العرض على شكل شرائح Power Point Presentation .

6. يفتح النقاش للمتدربين في نهاية كل عرض .

7. يساهم المشاركون في تقييم العروض .

## عزيزتي المتدربة...عزيزي المدرب

في نهاية هذه الوحدة التدريبية، ومن أجل قياس مكاسب وعوائد التدريب، أرجو بيان مستوى ما تم اكتسابه من معارف ومهارات في الموضوعات التالية:

الموضوع	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
	1	2	3	4	5
السياسات الحكومية ودور القطاع الخاص					
كيف ندرس قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية الشاملة					
المعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة والحلول					
أسباب فشل المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
مقومات نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
أهم التجارب الدولية في مجال دعم تطوير هذه المنشآت					





# أين التجارب العربية في مجال تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

# ملخص وعصف ذهني

ما علاقة ما سبق بموضوع البرنامج التدريبي؟

لماذا تطرقنا إلى مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وخصائصها وأهميتها ومعوقات نموها؟

كيف نبدأ بتحديد احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الدعم المؤسسي والفني؟

هل تقوم الدول العربية بتحديد مثل هذه الاحتياجات؟ وهل من مؤسسات معنية بتقديم مثل هذا الدعم؟

هل يمكن الاستمرار في الحديث عن المنشآت الصغيرة مع المتوسطة في كل الدول العربية؟ هل يمكن الفصل؟



# نهاية الوحدة التدريبية الأولى