



**الوحدة التدريبية رقم (4)**

**المنشآت الصغيرة والمتوسطة**



## 4.1 المنشآت الصغيرة والمتوسطة

يشير كثير من الاقتصاديين والباحثين من خلال دراساتهم إلى أن دعم وتطوير المنشآت الميكروية والصغيرة والمتوسطة وتشجيع إقامتها وضمان ديمومتها من أهم دعائم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وذلك لما تلعبه هذه المنشآت من دور هام في دفع عجلة النمو الاقتصادي بشكل عام والحد من تفاقم مشكلتي الفقر والبطالة بشكل خاص، حيث لا يمكن لأي كاتب أو باحث أو مُنظر أن يتجاهل العلاقة الوثيقة بين هذه المنشآت من جهة، والتوظيف الذاتي من جهة ثانية، والحد من مشكلتي الفقر والبطالة من جهة ثالثة.



إن استعراض مراحل تطور بنية اقتصاديات الكثير من الدول المتقدمة يؤكد أن ما وصلت إليه هذه الدول من نمو وازدهار اقتصادي والتي تجني ثماره تلك الدول حالياً، لم يكن ليتحقق بدون المساهمة الفاعلة والكبيرة للمنشآت الميكروية والصغيرة والمتوسطة، حيث كانت وما زالت أداة تنمية فاعلة تمثل عصب الاقتصاد، تعمل على خلق الملايين من فرص العمل، وعلى زيادة الطاقة الإنتاجية القائمة، وتعمل كذلك على خلق طاقة إنتاجية جديدة،

وعلى رفع إنتاجية العمل، ورفع المستوى المعيشي لأصحابها والعاملين فيها، كما وتعمل على زيادة القدرة التصديرية للاقتصاد ككل، الأمر الذي ينعكس على معدلات النمو في الناتج المحلي الإجمالي، وعلى ميزان المدفوعات والموازنة العامة، وعلى التوازن التنموي والجغرافي داخل البلد الواحد. إن كثيراً مما نراه أو نسمع به أو نقرأ عنه من منشآت كبيرة ناجحة ذات رؤوس أموال ضخمة ما هي إلا تطورات وثمار لمنشآت متناهية الصغر تحولت إلى منشآت صغيرة، ومنشآت صغيرة تطورت وأصبحت منشآت متوسطة، وأخرى متوسطة نجحت وتوسعت وأصبحت منشآت كبيرة.

أما الدول النامية، فقد أدركت أهمية هذه المنشآت متأخراً، وأصبحت تعمل على تقديم الدعم المالي والفني لها، وكذلك على توفير البنية التحتية المناسبة، لكن ذلك يتم وفقاً لقدراتها المالية والفنية المتوفرة والمتواضعة كما هو معروف. لقد بدأ الاهتمام بهذه المنشآت بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها ونجاحها في معالجة بعض المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، وبدرجة أكبر من المنشآت الكبيرة. ويأتي هذا الاهتمام المتزايد - على المستويين الكلي والجزئي - بالمنشآت الميكروية والصغيرة والمتوسطة، لأنها تعتبر آلية مناسبة وفاعلة لتطبيق سياسة



التوظيف الذاتي، بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة، وانخفاض حجم الاستثمار وتكلفة خلق فرصة العمل فيها مقارنة بالمنشآت الكبيرة التي تنخفض نسبتها في الدول النامية. كما أن هذه المنشآت تشكل ميداناً لتطوير

المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات والمبادرات لتحويل أفكارهم إلى مشاريع حقيقية، مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل للداخلين الجدد إلى سوق العمل. ومؤخراً، وبسبب عدم فعالية - عقم- السياسات الحكومية المالية والنقدية والتجارية وأدواتها المختلفة في مواجهة مشكلة البطالة أصبحت هذه المنشآت آية فاعلة لسياسة أو استراتيجيه التوظيف الذاتي التي تثبت نجاحاً بعد نجاح لا سيما في الدول الفقيرة والأكثر فقراً.

على الرغم من اختلاف الأرقام والنسب التي تبين الأهمية النسبية لهذه المنشآت، وتلك المتعلقة بحجمها ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي والتوظيف من دولة إلى أخرى ومن سنة إلى أخرى وفقاً للآلية والزمن، إلا انه يمكننا القول أنها 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. فعلى سبيل المثال:

أ- تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدولي النامية ما يزيد عن 95% من مجموع المنشآت، وتساهم بحوالي 45% من التشغيل و33% من الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول.

ب- تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي 90% من المنشآت المسجلة في الوطن العربي، وحوالي 90% في كل من عمان والكويت، و95% في السعودية و75% في قطر، و94.3% في الإمارات، وتشكل 99.1% من مجموع المنشآت غير الزراعية في مصر .

### زيادة الإنتاج -زيادة التوظيف -زيادة الصادرات

### تقليل الفقر - تعزيز التنمية الاجتماعية

ت- بلغت نسبة مساهمة هذه المنشآت، سواء تلك العاملة في القطاع المنظم أو القطاع غير المنظم، في الإنتاج عام 2010 حوالي 64% في الدول ذات الدخل المرتفع، و69% في الدول ذات الدخل المتوسط، و63% في الدول ذات الدخل المتدني، مع ضرورة ملاحظة ارتفاع نسبة النشاط غير المنظم مع تدني مستوى الدخل. وتساهم هذه المنشآت بحوالي 51% و85% من إجمالي الناتج المحلي في كل من إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية على التوالي، وحوالي 33% من الناتج المحلي في الدول الناشئة، وحوالي 75% في الإمارات. وقد بلغت مساهمة هذه المنشآت في الإنتاج في كل من الجزائر وفلسطين والسعودية حوالي 77% و59% و25% على التوالي.



ث- تشكل فرص العمل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي 51% من مجموع التوظيف في الولايات المتحدة، وحوالي 88% في اليابان، وحوالي 10-40% في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وحوالي 74% في مصر، وحوالي 50% في الأردن، و72.3% في البحرين. لكن هذه النسبة تتخفف وبشكل كبير إلى 19.5% في السعودية (عام 2006)، و4.5% في الكويت (عام 2007)، و5.5% في قطر (عام 2007).

ج- بلغ عدد هذه المنشآت في الوطن العربي عام 2010 حوالي 10 مليون منشأة.

إن مسيرة هذه المنشآت في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا تخلو من المعوقات والمشاكل التي من أهمها عدم قدرة أصحابها على توفير التمويل اللازم لتأسيسها أو لاستمرارية نشاطها، وعدم قدرتهم أيضاً على توفير الضمانات التقليدية الكافية التي تشترطها البنوك التجارية ومؤسسات الإقراض لتقديم التمويل لها. فالبنوك التجارية تركز على المنشآت الكبيرة، وتفضل التعامل وتقديم القروض لها بسبب انخفاض درجة المخاطرة في التعامل مع هذه المنشآت من ناحية، ولسهولة تعامل البنوك معها من ناحية ثانية، ولقدرتها على توفير الضمانات المطلوبة من ناحية ثالثة، أو لوجود أهداف واهتمامات مشتركة من ناحية رابعة. إن ثمة مقومات لا بد من توفرها حتى تستمر هذه المنشآت في لعب الدور المطلوب والفاعل. ومن أهم هذه المقومات توفر البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتشريعية المناسبة، وتعزيز الوعي الاستثماري لدى قطاع الأسر، وتطوير وتعزيز الروح الريادية وغرس حب المبادرة لدى العاطلين عن العمل، وتوفير البنية التحتية المناسبة، وتقديم خدمات الدعم الفني والعمل على إيجاد حاضنات الأعمال التي تساعد هذه المنشآت في مراحلها التشغيلية الأولى وغيرها. وفي هذا المجال وحتى تتمكن من التسلسل في عرض أهمية وأنواع الدعم الفني والمؤسسي اللازم لهذه المنشآت، تظهر الحاجة إلى التعرف على مفهوم، وخصائص، ودور هذه المنشآت ودورها الاقتصادي والاجتماعي، والمعوقات التي تواجهها، هذا إضافة إلى عوامل النجاح والفشل في هذه المنشآت.

**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 المدربون تقييم هذا الدعم وأنواعه ومدى ملاءمته والتعرف على آلية تحديده، لا بد من تكوين صورة واضحة عن مفهوم وخصائص وأهمية ومعوقات نمو هذه المنشآت ومقومات نجاحها.**

يقدم هذا الجزء عرضاً لمفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وأهمية هذه المنشآت ودورها الاقتصادي والاجتماعي، وخصائصها، وأهم التحديات والمشاكل التي تواجهها وتعميق نموها وتطويرها .

#### 4.1.1 مفهوم وتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

The new thresholds

Enterprise category	Headcount: Annual Work Unit (AWU)	Annual turnover	Annual balance sheet total
Medium-sized	< 250	≤ 50 Mio. €	≤ 43 Mio. €
Small	< 50	≤ 10 Mio. €	≤ 10 Mio. €
Micro	< 10	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €

لم تنتج المؤتمرات وورش العمل والندوات والمناقشات واجتماعات الخبراء المحلية والإقليمية والعالمية التي تنظم برعاية العديد من المؤسسات الاقتصادية ذات العلاقة في الوصول إلى آلية موحدة وواضحة تساعد في التوصل إلى تعريف أو مفهوم موحد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، بل على العكس كانت هذه الفعاليات- في كثير من الأحيان- تولد مزيد من التباين في هذا المجال، وذلك بسبب اختلاف المعايير المستخدمة وظهور معايير جديدة أو اختلاف الإطار الذي يتم فيه استخدام هذه المعايير، فبدلاً من أن يتم تقليل وتوحيد الأسس التي يتم الاعتماد عليها في تعريف وتصنيف هذه المنشآت، كانت تظهر مقترحات ومعايير جديدة. 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. فعلى سبيل المثال، ما هو صغير في بعض النشاطات الاقتصادية قد لا يكون كذلك في نشاطات أخرى، فالمصنع الصغير في صناعة الاسمنت قد يكون أكبر بعدة مرات من المصنع الذي يعد كبيراً في صناعة الأحذية. أضف إلى ذلك، فإن المنشآت التي قد تعتبر صغيرة في بعض الدول المتقدمة اقتصادياً ذات الأسواق الكبيرة قد تبدو متوسطة أو كبيرة في الدول النامية. فعلى سبيل المثال، المنشآت التي تصنف كمنشآت صغيرة في الولايات المتحدة والصين اليابان أكبر من كثير من المنشآت المصنفة كمنشآت كبيرة في عدد من الدول الفقيرة أو النامية مثل اليمن والصومال وجيبوتي. ويتضح الفارق في المفاهيم من قطاع إلى آخر نتيجة لاختلاف طبيعة العملية الإنتاجية.

وعليه، فقد أصبح في حكم المؤكد أنه 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. ومن أهم هذه الاعتبارات اختلاف درجة النمو الاقتصادي، ومستوى التطور التكنولوجي، واختلاف القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه هذه المنشآت، واختلاف فروع النشاط الاقتصادي داخل القطاع الواحد، وعدد المعايير المستخدمة، واختلاف الغرض من التعريف هل هو لأغراض إحصائية أم لأغراض تمويلية أو حكومية. ومن أهم المعايير المستخدمة عدد العمال وحجم الأصول ورأس المال وحجم المبيعات.



## سؤال للمناقشة :

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

المعيار المستخدم	لماذا نستخدم هذا المعيار؟

تشير بعض الدراسات ذات العلاقة إلى وجود أكثر من (55) تعريفاً للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في 75 دولة. وتختلف معايير تعريف أو تقسيم المنشآت وفقاً لأغراض التحليل بالاعتماد على مجموعة من المعايير الكمية والنوعية.

### معايير تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة

يستخدم المتخصصون والدارسون للمنشآت الصغيرة والمتوسطة عدد من المعايير لتحديد المفهوم هذه المنشآت وتصنيفها، وتبين من الدراسات السابقة أن الباحثون في هذا المجال يشيرون إلى مجموعتين من المعايير هما:

1. المعايير الكمية وتشمل عدد العمال والموظفين، حجم رأس المال المستثمر، الحصة السوقية والمبيعات، كمية وقيمة نوعية الإنتاج، وغيرها. وقد يكون هناك معيار ثنائي يجمع بين معيارين كمعيار العمالة ورأس المال معاً وغيره. وقد يكون هناك معيار مركب الذي يضم عدة معايير في آن معاً كمعيار عدد العمال وحجم رأس المال إضافة إلى حجم المبيعات وما إلى ذلك.
2. معايير وصفية: طريقة الإدارة والتنظيم، وحجم الاستقلالية، ومستوى الخدمات المقدمة من الدولة. وقد حددت منظمة العمل الدولية مجموعة من المعايير لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة وهي: معيار العمال والموظفين، معيار رأس المال، معيار المبيعات والإيرادات، معيار الإنتاج، معيار التقنية المستخدمة.

### ولكن ما هو المعيار الأمثل؟

ويمثل معيار عدد العمال أبسط المعايير المتبعة للتعريف وأكثرها تداولاً، ذلك أن استخدام عدد العمال كمعيار لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة يمتاز بعدد من المزايا منها:

- يسهل عملية المقارنة بين القطاعات والدول.
- مقياس ومعياري ثابت وموحد خصوصاً أنه لا يرتبط بتغيرات الأسعار واختلافها مباشرة وتغيرات أسعار الصرف.
- من السهولة جمع المعلومات حوله.

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

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

وفي سبيل تهميش الصعوبات عند إجراء دراسات المقارنة عملت العديد من الدول المتقدمة والنامية على تبني تعريف منظمة العمل الدولية التي تعرف المنشآت الصغيرة بأنها المنشآت التي يعمل بها أقل من 10 عمال والمنشآت المتوسطة التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عاملاً، وما يزيد عن 99 تعد مشاريع كبيرة.

الجدول أدناه يوضح بعض الأمثلة المستخدمة في العديد من دول العالم لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً للمعايير المتعارف عليها في كل دولة من الدول المختارة في هذا المثال. ويوضح هذا الجدول أن الأغلبية من التعريفات تستخدم معيار عدد العمال.

تطبيق عملي: 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:	• من 15 إلى 50 عامل • من 51 إلى 200 عامل	المنشآت الصغيرة (أصولها أقل من 50 مليون باهت) المنشآت المتوسطة (أصولها أقل من 200 مليون باهت)
		الأردن:	• أقل من 10 عمال • من 10 - 99 عامل • من 100 - 249 عامل	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 67 مليون دولار
		فلسطين	4-1 عمال 19-5 عامل 49-20 عامل	الأصول الكلية: من 3 مليون دولار أقل من 13 مليون دولار أقل من 56 مليون دولار

المصدر: المعهد العربي للتخطيط، 2013.

أما فيما يتعلق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وبسبب ندرة البيانات المالية للمنشآت (حجم المبيعات وحجم رأس المال وغيرها) من جهة وصعوبة الحصول عليها، فإننا نجد أنها تميل إلى استخدام معيار عدد العاملين لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة باستثناء الكويت التي تستخدم حجم رأس المال، كما هو مبين في الجدول أدناه. وتجدر

الإشارة على أن دولة الإمارات ليس لديها تعريف موحد رسمي حيث تختلف التعريفات في المؤسسات الحكومية عنه في البنوك، كما قد تختلف من إمارة على أخرى وفي المؤسسات داخل الإمارة الواحدة.

### تطبيق عملي: تعريف المنشآت الميكروية والصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون

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

المصدر: IFC SME Banking Knowledge Guide, 2010

ويلاحظ من الجدول تقارب التعريفات إلى حد ما بين كل من البحرين وعمان وقطر، إلا أن نطاق التعريف يتسع في حالة السعودية حيث أن المنشأة المتوسطة - على سبيل المثال - يجب أن يشغل أكثر من 60 عامل، بينما إذا زاد عدد العمل عن 20 و 21 و 10 في كل من البحرين وعمان وقطر على التوالي فإن المنشأة تعتبر متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى ارتفاع عدد السكان والقوى العاملة في السعودية مقارنة بالدول الأخرى. أما في الكويت، فلا يستخدم عدد العمال بينما يتم التركيز على رأس المال لا سيما عندما يتعلق التصنيف بمسألة بمؤسسات التمويل أو مسألة الحصول على الخدمات الحكومية. وقد يعزى البعض عدم التركيز على عدد العمال كمؤشر للتعريف لأن هذه المنشآت لا تساهم في توفير الأيدي العاملة المحلية بالشكل الكافي والمطلوب.

### الفرق بين النشاطات المدرة للدخل والمنشآت الحرفية والصغيرة

- تصنف بعض التقارير الدولية - في مجال الفصل بين المنشآت الميكروية والمنشآت الحرفية و المنشآت الصغيرة - إلى ثلاث مجموعات:
- نشاطات مدرة للدخل أو العمل لحساب النفس:  
وهي النشاطات التي يقوم بها الفقراء الذين لا تشملهم برامج الحماية الاجتماعية ويفتقرون إلى المهارات الأساسية والخبرة والموارد المالية وإمكانية الوصول إلى الأسواق وغالبا يمارسون نشاطهم في القطاع غير المنظم.
  - المنشآت الحرفية أو اليدوية:  
وهي أكثر المنشآت انتشارا، وتشمل المنشآت التي يعمل بها الحرفي بنفسه بالإضافة إلى عدد من العمال الذين لا يزيد عددهم في الغالب عن 10 عمال. وتشمل هذه الفئة الصناعات المنزلية أو العائلية التي تدر دخلاً دون أن يكون لها مقر بالمواصفات اللازمة، ولا يمتلك الحرفيون أصولاً تذكر لأنهم يعملون بأدوات بسيطة بدلا من الآلات. ويلاحظ أن عدد الحرفيون كبير جدا في الدول النامية ويمارس بعضهم نشاطه في القطاع المنظم وبعضهم في القطاع غير المنظم.
  - المنشآت الصغيرة:  
وهي تلك المنشآت التي يعمل معظمها في القطاع المنظم أي تحصل على ترخيص ولديها اسم تجاري. وتقوم هذه المنشآت بإنتاج بعض السلع والخدمات ذات مستوى متوسط من الجودة مقارنة بالمنشآت الكبيرة التي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة.



**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 أجل 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؟**

#### **4.1.2 خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة**

وعلى الرغم من هذا التباين في تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بين الدول وأبعاد هذا التباين المختلفة، إلا أنها توصف بمجموعة من الخصائص العامة التي تميزها عن المنشآت الكبيرة. ونرى من الضروري الإشارة إلى أن ليس بالضرورة أن تنطبق هذه الخصائص على جميع المنشآت في كافة دول العالم، فهناك خصائص مشتركة بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة في كل من الصين والكويت والأردن، إلا أن ثمة خصائص تنفرد بها المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الصين، وكذلك الحال في الكويت والأردن. ويعود الاختلاف في بعض خصائص هذه المنشآت إلى عوامل عديدة أهمها اختلاف هيكل الإنتاج، وتباين البيئة الاستثمارية وسهولة ممارسة أنشطة الأعمال، وهيكل سوق العمل، وتركيبه السكاني ودرجة النمو الاقتصادي، والقطاعات الرئيسية التي تتركز بها هذه المنشآت، ودرجة التطور التكنولوجي.

ومن أهم الخصائص العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

1. مالك المنشأة غالباً ما يكون هو مديرها: يتولى صاحب المنشأة العمليات الإدارية والفنية، وهذه الصفة غالبية على هذه المنشآت (باستثناء دول المجلس التي تنتشر فيها ظاهرة التستر التي سيأتي الحديث عنها لاحقاً في هذه الورقة) كونها ذات طابع أسري في أغلب الأحيان. لهذا فنجاح المنشأة يعتمد بشكل كبير على القدرات الإدارية والتشغيلية والفنية والإبداعية التي يمتلكها مالك المنشأة والتي تعتمد على مستوى المعرفة والخبرة والمهارة لديه.
2. الانخفاض النسبي في حجم رأس المال: تعتبر هذه الخاصية هامة جداً في ظل تدني حجم المدخرات لدى المستثمرين أو الرياديين من أصحاب هذه المنشآت أو من يرغبون بتأسيس منشآت جديدة. كلما زادت تكلفة بناء المنشأة عن إمكانيات صاحب المنشأة (الريادي) ظهرت أمام الأخير عوائق تتعلق بالحصول على التمويل. وعليه، فإن تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في المنشآت الكبيرة التي تعتبر كثيفة الاستخدام لرأس المال.

3. الاعتماد الكبير على الموارد الإنتاجية المحلية وعلى الأسواق المحلية: إن الاعتماد على الموارد الإنتاجية المحلية يقلل من الحاجة إلى الاستيراد، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الميزان التجاري، ويزداد هذا التأثير إذا كانت هذه المنشآت تقوم بالتصدير. كما ينعكس ذلك على ربحية المنشأة نفسه من خلال تأثيره على تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة. إن الاعتماد على موارد مالية وطبيعية وإنتاجية محلية يقلل من الآثار التي قد تنجم عن الأزمات والتقلبات الاقتصادية والسياسية والمالية ذات الطابع الدولي.
4. تعتبر هذه المنشآت آية للارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار وذلك باعتبار مصدراً جيداً للادخار الخاص وتعبئة رؤوس الأموال.
5. المرونة في الإنتاج والمقدرة على الانتشار الجغرافي: تساعد هذه الخاصية في تخفيف الهجرة من الريف إلى الحضر - نظراً لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف، مما يؤدي إلى مزيد من التوازن في العملية التنموية. كما يؤدي هذا الانتشار إلى خدمة الأسواق ذات الحجم الصغير نسبياً والتي لا تعري المنشآت الكبيرة بالتوطن بالقرب منها أو بالتعامل معها.
6. تعتبر هذه المنشآت مكملتها لبعضها البعض وللشركات الكبيرة على حد سواء وذلك من خلال تصف به من مائة في الروابط الأمامية والخلفية.
7. تعتبر هذه المنشآت مراكز للتدريب وبناء الخبرات المتكاملة.
8. تمتاز هذه المنشآت بقدرة عالية على جذب المدخرات -تحويلها إلى استثمار حقيقي- خصوصاً لصغار المودعين. بمعنى آخر تعتبر وعاءاً للتكوين الرأسمالي من حيث امتصاصها للمدخرات الفائضة والعاطلة فضلاً عن إنها توفر فرصاً استثمارية لأصحاب المدخرات الصغيرة.
9. تحمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة خاصية الريادة والمبادرة.
10. تتميز المنشآت الصغيرة والمتوسطة بانخفاض مستوى الأجور وعدم التأثير بالعوامل المؤسسية التي تؤدي إلى ارتفاع الأجور كما في المنشآت الكبيرة.
11. وجود الروابط الأمامية والخلفية فيما بينها من جهة والمنشآت الكبيرة من جهة أخرى الأمر الذي يأتي بالفائدة على جميع المنشآت ويعكس مدى التكامل فيما بينها.
12. إمكانية الوصول إلى الطاقة الإنتاجية القصوى على عكس المنشآت الكبيرة التي تحتاج إلى أسواق كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى تدني حجم الطاقة الإنتاجية مقارنة بالمنشآت الكبيرة.
13. ضعيفة التأثير على صانعي القرار بسبب صغر حجمها، خاصة وأنها لم تستطع في معظم البلدان تنظيم نفسها في جمعيات مهنية للتأثير على متخذي القرار.

14. عدم التناظر في المعلومات حيث لا تتوفر لدى معظم هذه المنشآت على نظام معلوماتي (تقارير مالية ومحاسبية وغيرها) يمكن مختلف المتعاقدين معها من التقييم الموضوعي لقدراتها المختلفة قصد تسهيل التعامل معها، مما يجعل مستوى المخاطرة يبدو كبيراً.
15. القدرة على تغيير تركيبة القوى العاملة أو سياسات الإنتاج أو التسويق أو التمويل في مواجهة التغيرات الاقتصادية المفاجئة مما يساعدها في التغلب على التقلبات أو الدورات الاقتصادية أو غيرها.
16. في كثير من الأحيان وخصوصاً في حالة المنشآت الصغيرة، تكون هذه المنشآت غير قادرة على الالتزام بمتطلبات الحفاظ على البيئة نظراً لارتفاع تكلفة شراء المعدات والتجهيزات اللازمة لذلك.

- ❖ 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 نقدم المؤسسات المعنية كافة أشكال الدعم الفني لهذه المنشآت؟
- ❖ كيف نحدد الخدمات اللازمة لهذه المنشآت؟



### 4.1.3 أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تناقش العشرات بل المئات من الدراسات سنوياً أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة ودورها التنموي، الأمر الذي يصعب عملية تضمينها وإدراجها في هذه الورقة. ويستخدم الباحثون معايير رئيسية لقياس دور هذه المنشآت ومساهمتها في الاقتصاد أهمها مساهمتها في الإنتاج والتصدير والتشغيل، دورها في تعزيز التوازن التنموي ودعم الميزان التجاري وميزان المدفوعات، ودورها في تعزيز الإيرادات الحكومية الضريبية وغير الضريبية، هذا بالإضافة إلى دورها في استغلال الموارد الاقتصادية للدولة، وترجمة الأفكار الريادية والإبداعية، ودورها في دعم التنمية الاجتماعية والثقافية. وفي هذا الصدد، سيتم عرض أبعاد الدور الاقتصادية الذي يمكن تلعبه هذه المنشآت، ثم دورها الاجتماعي.

يمكن أن يدرك المرء الملم أهمية هذه المنشآت ودورها في الاقتصادي والاجتماعي من خلال النظر حوله وطرح التساؤل التالي: تخيل الاقتصاد الذي أعيش فيه بدون المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟! وفيما يلي عرضاً للدور الاقتصادي والدور الاجتماعي لهذه المنشآت.

## أ. دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة الاقتصادي:

يتمثل الدور الاقتصادي لهذه المنشآت بالنقاط التالية:

- تساهم هذه المنشآت في زيادة الإنتاج الكلي ودفع معدل النمو الاقتصادي، كما تساهم في زيادة الطلب الكلي.
- تلعب هذه المنشآت دوراً بارزاً في التشغيل وخلق فرص العمل الجديدة في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء، فالمنشآت الميكروية أو الصغيرة هي وجهة للرياديين، والمبدعين من الفقراء، وذوي الدخل المحدود، وأولئك الذين سئموا البحث عن وظيفة حكومية. تعتبر هذه المنشآت الأداة الأنسب للحد من البطالة إذا توفرت البيئة المناسبة. ولا ننسى هنا انخفاض تكلفة خلق فرص العمل فيها مقارنة بالمنشآت الكبيرة.



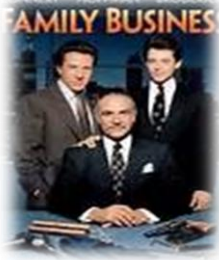
- توفر هذه المنشآت مصدر منافسة محتمل وفعلي للمنشآت الكبيرة التي تعمل في نفس المجال ونفس الأسواق، الأمر الذي يساعد في التقليل من القوة الاحتكارية للمنشآت الكبيرة، ويقلل بالتالي من تحكمها بالأسعار، وهذا ينعكس إيجاباً على القوة الشرائية لدخل المستهلك.



- تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة فرصة كبيرة لزيادة المنشآت الكبيرة، حيث تعتبر بمثابة بذور للمنشآت الكبيرة، فالمنشأة الصغيرة عندما تنمو وتتطور تصبح منشأة متوسطة، والمتوسطة تتحول إلى منشأة كبيرة. وقد أثبتت بعض الدراسات أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة أقدر نسبياً على النمو من المنشآت الكبيرة.
- تعمل هذه المنشآت في كثير من الدول كمنشآت مكملة للمشاريع الكبيرة وداعمة لها، حيث تقوم بتنفيذ بعض الأنشطة التسويقية والتوزيعية والصيانة وصناعة قطع الغيار وتقديم الخدمات المساندة بكافة أشكالها، الأمر الذي يمكن المنشآت الكبيرة من التركيز على الأنشطة الإنتاجية والتطويرية والإبداعية. وهذا بدوره يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج وزيادة القدرة التنافسية لهذه المنشآت في الأسواق المحلية والإقليمية الدولية.
- تساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة التصديرية في زيادة حجم التجارة الخارجية وتحسين الميزان التجاري وميزان المدفوعات، حيث تساهم بزيادة حجم الصادرات وتقليل المستوردات من خلال إنتاج سلع وخدمات لتحل محل المستوردات ومن خلال اعتمادها الكبير على الموارد الإنتاجية المحلية في الغالب.



تعمل على تعزيز حجم الاحتياطيات من العملات الصعبة زيادة نشاط قطاع البنوك والمؤسسات المالية المصرفية وغير المصرفية.



تعتبر المنشآت الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع الأسري مصدر للأمن الاقتصادي للأسرة، حيث أن الحصول على الدخل المناسب يمكن الأفراد من تحقيق متطلباتهم والارتقاء بمستويات معيشتهم وممتلكاتهم ورفع إنتاجيتهم.

يساعد التوزيع الجغرافي المتوازن لهذه المنشآت في تحقيق التوازن التنموي وتطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً أو الأقل نمواً، حيث يساعد انتشار هذه المنشآت بمجالاتها المختلفة في توفير كافة الاحتياجات من السلع والخدمات وخلق فرص العمل، مما يقلل من الهجرة من هذه المناطق إلى المناطق الأكثر نمواً.

تعتبر هذه المنشآت من المجالات الخصبية لتطوير الإبداعات والأفكار الاستثمارية الجدية نظراً لما تتميز به من خصائص، لكن هذا يتطلب درجة عالية من سهولة ممارسة أنشطة الأعمال.

تعمل هذه المنشآت كمراكز للتدريب، حيث أن غالبية الوظائف الجديدة تستحدث في هذه المنشآت، ومع مرور الوقت وبعد تراكم المعرفة والخبرة واكتساب العاملين المهارات اللازم، ينتقل هؤلاء العاملين للعمل في المنشآت الكبيرة التي تعمل في ذات المجال ولكن بأجور أعلى وبيئة عمل أفضل من وجهة نظرهم على الأقل.

يساعد اعتماد الكثير من المنشآت الصغيرة والمتوسطة على المواد الأولية المحلية في دعم السوق المحلية، والوصول الاستخدام الأمثل للموارد المحلية والتقليل من حجم المستوردات وزيادة مستوى التكامل بين الأسواق.

تعتبر هذه المنشآت من الآليات الفاعلة التي يمكن الارتكاز عليها في الجهود الرامية إلى تمكين المرأة والشباب.

تعتبر هذه المنشآت أداة فاعلة لزيادة العدالة وإعادة توزيع الدخل من خلال إتاحة الفرص للجميع.

تساهم هذه المنشآت في تزويد فئة الفقراء بسلع وخدمات ذات بنوعيات وجودة متباينة وبأسعار مناسبة.

تعتبر المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية نواة بزوغ ونشوء القطاع الخاص.

تساعد في تحقيق الاكتفاء الذاتي من السلع والخدمات لا سيما تلك التي تحجم المنشآت الكبيرة عن إنتاجها.

تساعد في التخفيف من حدة التركيز في الإنتاج، حيث يساعد إقامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في أماكن متفرقة على التخفيف من حدة التركيز مما يساعد المستهلكين في الوصول إلى السلعة أو الخدمة بسهولة.

- تعمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة كبديل للمشاريع الكبيرة التي تضطر في بعض الحالات للخروج من السوق خلال الأزمات الاقتصادية، فخلال فترات الركود الاقتصادي، تستمر هذه المنشآت لما لها من قدرة على تحمل الصدمات البقاء والاستمرار في الاقتصاديات المضطربة وغير المستقرة، في الوقت الذي قد لا تصمد فيه المنشآت الكبيرة وتخرج من السوق.
- تعمل على توفير بعض السلع التي تلزم ذوي الدخل المحدود، والتي تسعى للحصول عليها بأسعار رخيصة نسبياً تتفق مع قدراتها الشرائية وإن كانت الأمر يتطلب التنازل بعض الشيء عن اعتبارات الجودة.
- تتميز هذه المنشآت بسهولة اتخاذ القرارات الإدارية، لأن مالك المنشأة غالباً هو مديرها إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية والتسويقية، وهذه الصفة غالبية على هذه المنشآت كونها ذات طابع أسرى في أغلب الأحيان، على عكس المنشآت الكبيرة، حيث تعدد المستويات الإدارية ويكثر معها مراكز اتخاذ القرارات، مما يجعل اتخاذ القرار الإداري يأخذ وقتاً أطول.

### ب. دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة الاجتماعي:

- لا تقل أهمية هذه المنشآت في تحقيق التنمية الاجتماعية عن دورها الاقتصادي، وأبرز أبعاد دورها الاجتماعي:
- تساعد في الحد من المشاكل الاجتماعية المرتبطة بالفقر والبطالة.
- تساعد الدخول المتحصلة من هذه المنشآت في الانتقال والتدرج في المستويات الاجتماعية بسهولة، وهذا يعني نقل الأفراد إلى وضع أكثر أمناً بحيث يتحسن مستوى ملكيتهم ومستواهم المعيشي والصحي والتعليمي.
- تساعد هذه الدخول في الاندماج في المجتمع والنشاطات الاجتماعية البناءة، الأمر الذي يعزز النسيج الاجتماعي.
- تساعد هذه المنشآت كذلك في إعلاء قيمة الذات والعمل والتعاون لأصحابها والعاملين فيها، وبخاصة عند شعور الفرد بقدرته على تحقيق احتياجاته من عمله وإنتاجه.
- تساهم في تطور مفهوم الريادة في المجتمع، وترسيخ قيم الريادة لدى الأفراد، بدل الاتكال والركون إلى الوظيفة الحكومية، وتساعدتهم في التخلص من ثقافة العيب.
- تساهم في خفض نسب الهجرة الداخلية من الريف إلى المدن وفي رفع مستوى التنمية المحلية.
- تعتبر عامل أساسي للاستقرار الاجتماعي والسياسي، وخصوصاً تعطي بعض الفئات الاجتماعية الفرصة لتفاعلهم في العملية الإنتاجية المبدعة من خلال تبني نهج المنشآت الصغيرة والتعبير عن ذاتهم وطموحاتهم.
- وسيلة لدمج وتفعيل دور المرأة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، بما يعزز دورها الريادي والاجتماعي.
- تعمل على تحقيق العدالة في توزيع الثروة، والتنمية الاجتماعية المتوازنة بين مختلف فئات السكان.

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

### ماذا نعمل؟



- ✓ 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

### 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 بتميمتها 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 وتوزع القوى العاملة وفق حجم المنشأة إلى 47% في المنشآت الصغيرة والمتوسطة و53% 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.
- ❖ في سلطنة عمان، تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي 97% من عدد المنشآت بشكل عام، وتوزع القوى العاملة وفق حجم المنشآت، حيث تبلغ نسبة القوى العاملة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بنسبة 46% و54% في المنشآت الكبيرة.
- ❖ في الكويت، يشكل قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة أكثر من 90% من المنشآت الخاصة العاملة، وتضم قوى عمل وافدة تقدر بحوالي 45% بينما لا تتجاوز نسبة القوى العاملة الوطنية 1%.
- ❖ في لبنان، تساهم المنشآت الصغيرة والمتوسطة بتوظيف أكثر من 90% من المشتغلين وتشكل أكثر من 95% من عدد المنشآت.
- ❖ في الإمارات، تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة نحو 94% من المنشآت الاقتصادية وتوظف حوالي 62% من القوى العاملة وتساهم بحوالي 75% من الناتج الإجمالي للدولة.
- ❖ في الأردن، تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة 99.3% من مجموع المنشآت العاملة. أما توزيع القوى العاملة يتوزع حسب حجم المنشأة، فالمنشآت الصغرى أو الميكروية توظف حوالي 38%، و17% في المنشآت الصغيرة، و15% في المنشآت المتوسطة و30% في المنشآت الكبيرة.

#### 4.1.4 معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحد من معدلات تأسيسها ونموها وتطورها، كما تؤثر في حجم دورها الاقتصادي والاجتماعي.

**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.**

وعلى رغم ما يقال عن اختلافات في هذه المعوقات، فإن هناك بعض المشاكل والمعوقات التي تعتبر موحدة وعامة وناجمة عن القيود المختلفة المفروضة على تلك المنشآت والمتواجدة في البيئة الخارجية المحيطة بتلك المنشآت، ومن أهم المشكلات ما يلي:

أ- صعوبة الحصول على التمويل في كافة مراحل عمر المنشأة ابتداء من مرحلة التأسيس إلى مرحلة التشغيل، ثم مرحلة

التوسع والتطوير. وتواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية بسبب حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حداثتها (نقص السجل الائتماني). وعليه، تتعرض المؤسسات التمويلية إلى جملة من المخاطر عند

تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مختلف مراحل نموها. ونظراً لهذه المخاطر تتجنب البنوك التجارية تقديم التمويل اللازم لهذه المنشآت نظراً لحرصهم على النقود المودعة لديها. وفي هذا المجال نبرز النقاط التالية:

- إن حداثة مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول أو لدى القطاع المالي في بعض الدول تعتبر من الصعوبات التي تواجه هذا النوع من المنشآت عند الرغبة في الحصول على التمويل خاصة في الدول العربية. تواجه المنشآت الصغيرة العديد من المعوقات خاصة فيما يتعلق بالحصول على رأس المال وعدم توفر قنوات التوزيع المناسبة.



**هل مشكلة التمويل  
تتعلق بجانب الطلب  
أم جانب العرض أم كلاهما؟**





**ترتفع تكلفة الحصول على التمويل بسبب ارتفاع المخاطرة من وجهة نظر البنك.**

▪ إن ارتفاع كلفة التمويل مقارنة مع معدل العائد على المنشأة يؤدي في معظم الأحيان إلى خسارة أو توقف المنشأة. في الأردن تدفع المنشآت الصغيرة والمتوسطة سعر فائدة أعلى مما يدفعه المنافسون الكبار على نفس النوع من القروض وذلك بمقدار يتراوح بين 2%-4%.

▪ تعتمد البنوك في منح الائتمان على دراسة السجلات المالية والحسابات الختامية المنتظمة والمعتمدة من مراجعي الحسابات المعتمدين، وهو ما لا يتوافر في غالبية المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتي يفضل غالبية أصحابها عدم إمساك دفاتر منتظمة لضعف الإمكانيات وانخفاض حجم النشاط، ويكتفي أصحابها بإمساك سجلات إحصائية شخصية، كما أن البعض يتجنب المشكلات الضريبية.

**عدم قدرة المنشآت على إثبات ملاءتها المالية يقلل من فرص الحصول على التمويل**

▪ تفتقد العديد من المنشآت الصغيرة للخبرة المصرفية والقدرة على إعداد ملف ائتماني يمكن تقديمه إلى البنوك للحصول على التمويل اللازم، حيث يعد إعداد ذلك الملف وفقاً للأعراف المصرفية الصحيحة من المعايير الهامة للحصول على التمويل.

▪ من أهم متطلبات البنوك لمنح الائتمان وجود دراسة جدوى للمنشأة المطلوب تمويلها وغالباً لا توجد لدى المنشآت الصغيرة دراسات جدوى بالمستوى المطلوب وذلك نظراً لارتفاع تكلفة إعدادها والتي تصل في بعض الأحيان إلى أرقام عالية لا يستطيع أصحاب المنشآت الصغيرة تقديمها، وقد تبين من الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث أهمية وجود جهة معتمدة لإعداد دراسات الجدوى لتلك المنشآت يمكن أن تحظى بثقة البنوك وأن تكون تكلفتها منخفضة أو بدون تكلفة.

**عند البدء بتحديد خدمات تطوير الأعمال التي يمكن أن تقدم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، لا بد من مراعاة اختلاف حجم مشكلة التمويل وطبيعة هذه المشكلة بين الدول وعلى مستوى القطاعات. على سبيل المثال، مشكلة التمويل في الأردن والسودان تختلف عنها في الكويت. لذا، فالخدمات المطلوبة مختلفة إلى حد كبير في الحالتين.**

ب- اعتماد التخطيط الاقتصادي العربي الاعتماد على القطاع العام الذي يمول المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما اعتاد التفكير في المنشآت الصغيرة والمتوسطة سريعة الريح مثل العقارات والمبادلات التجارية دون التفكير فيما يوفره المنشأة من فرص عمل. فضلا عن عدم وجود تشريعات وسياسات حكومية واضحة ومحددة لدعم وتنظيم المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

### تزداد أهمية الدعم الفني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في ظل عدم وجود تشريعات خاصة والتركيز على القطاع العام والمنشآت الكبيرة في التخطيط الاقتصادي الكلي.

ت- افتقار هذه المنشآت إلى الخطط والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية السليمة التي تضمن نموها واستمرارها. كما أن اعتماد هذه المنشآت على المهارات التقليدية، وانخفاض مستوى التكنولوجيا في إدارة أعمالها، وعدم انتاج هذه المنشآت للأساليب والخطط التسويقية الحديثة لترويج منتجاتها أو خدماتها، كل هذه الأمور تعتبر من المعوقات الرئيسية التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

### عندما نتحدث عن ضعف الهياكل التنظيمية وأساليب الإنتاج والتسويق والترويج... تزداد أهمية الدعم الفني.

ث- تعاني هذه المنشآت في الأردن، على سبيل المثال، من عدم مقدرتها على توفير البيانات المالية (القوائم المالية)، في الصين كان نقص المعلومات من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى فشل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وفي دراسة أخرى وجد أن هناك علاقة ايجابية بين المدى الذي يتم به استخدام

#### حجم الضمانات ونوعها وقابليتها

#### للتسهيل من أهم ركائز قرار منح

#### الائتمان.



المعلومات المتاحة وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. فضلا عن عدم تناسق المعلومات المتوفرة بين المؤسسات المالية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما أن الحصول على التمويل المطلوب يعتبر أحد المعوقات الرئيسية للمنشآت الميكروية الصغيرة والمتوسطة، وفي دراسة وجد أن عدم توفر الضمانات الكافية التي يمكن أن تغطي قيمة القرض المطلوب والتي تعتبر أحد الأسس الرئيسية بالنسبة للبنوك للموافقة على منح القرض مما خلق مشكلة رئيسية للمنشآت الصغيرة التي لا تتوفر لديها الأصول الثابتة الكافية خاصة في بداية عمرها التشغيلي فبالنسبة لهذه المنشآت فإن البنوك تعتمد على رأس مال المنشأة وليس على دخل المنشأة لاتخاذ القرار الائتماني بمنح القرض أو رفضه.

ج- إن تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة بدافع التقليد، وعدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية تدعم قدرتها التنافسية مقارنة بالمنتج الأجنبي، وإتباع سياسة الإغراق من قبل بعض المنشآت الأجنبية تضعف وبشكل كبير قدرة المنتج المحلي على المنافسة.

ح- محدودية الثقافة المصرفية لدى أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة وذلك بسبب نقص المعلومات أو لأسباب تتعلق بخصائصهم.

خ- ارتفاع كلفة رأس المال (تكلفة الاقتراض والتمويل): حيث تطالب المنشآت الصغيرة والمتوسطة بدفع سعر فائدة مرتفع مقارنة بما تدفعه المنشآت الكبيرة. وتنعكس هذه المشكلة مباشرة على ربحية هذه المنشآت وقد تقلل من الجدوى الاقتصادية لهذه المنشآت وتؤثر في استمراريتها ونموها.

د- ارتفاع معدلات التضخم وأثر ذلك على تكاليف الإنتاج وربحية المنشأة وقدرتها على المنافسة.

ذ- الإجراءات الحكومية والبيروقراطية وهو ما يشار له بالبيئة الاستثمارية أو سهولة ممارسة أنشطة الأعمال التي سيؤدي تحليلها بالتفصيل لاحقاً.

ر- نظام الضرائب الذي يعتبر أحد أهم المشاكل التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في معظم الدول.

ز- المنافسة من قبل المنتجات المستوردة ومنتجات المنشآت الكبيرة العاملة في نفس المجال.

س- ندرة الموارد الأولية واللجوء إلى الاستيراد في بعض الأحيان مما ينعكس سلباً على تكاليف الإنتاج ويجعلها عرضة لتقلبات أسعار الصرف وكثير من العوامل الخارجية.

ش- عدم وجود إستراتيجية تسويقية واضحة وشاملة بسبب ارتفاع تكاليف التسويق وبعض الأسباب المرتبطة بخصائص هذه المنشآت.

ص- عدم وجود تشريعات قوانين خاصة بهذه المنشآت.



### تجربة شخصية لأحد المشاركين

ما مصدر هذه المعوقات؟ من المسؤول؟ من يستطيع المساهمة في حلها؟

## معوقات مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الدول العربية

لم تتمكن المنشآت الصغيرة والمتوسطة من توفير فرص عمل كافية، حيث كانت ذات فاعلية محدودة للحد من البطالة في الكثير من الدول العربية، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:

- ضعف قدرة الشباب العاطلين عن العمل على المبادرة وإنشاء المؤسسات: حيث يفتقر معظم الشباب العاطلين عن العمل إلى العديد من المهارات الضرورية لنجاح مؤسسات الأعمال، والتي من أهمها الفطنة في الأعمال والحس الاستثماري وروح المبادرة الفردية والمهارات الأساسية الموجهة نحو الأسواق.
- فشل السوق: حيث إنه مازال الوصول إلى الخدمات المالية صعب نظرا للضمانات والشروط التي لا بد من توافرها للحصول على القروض وهي ما يعبر عنها بالعوائق المالية.
- بيئة الأعمال غير المناسبة: حيث لا توفر بيئة الأعمال العربية الدعم اللازم للقطاع الخاص، فالعديد من التقارير أشارت إلى أن العديد من المؤسسات الضائعة سببها البيروقراطية وطول الإجراءات الحكومية وتكاليف التأسيس المرتفعة، إضافة إلى الأعباء والتكاليف الناجمة عن الحصول على الرخص وتخليص الجمارك ونظام الضرائب المعقد والقطاع المصرفي غير المتطور، والنفاذ غير الملائم للتمويل وضعف البنية التحتية الداعمة للمؤسسات.
- التكلفة المرتفعة لبرامج التدريب الخاصة برفع روح المبادرة الفردية: لأن من أهم مقومات نجاح برامج التدريب الداعمة لروح المبادرة أن يتم تصميمها خصيصا لتناسب مع الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة، فالبرامج الهادفة لرفع روح المبادرة للشباب المتسربين من المدارس تكون مختلفة عن البرامج المطلوبة للشباب المتعلم. ونظرا لارتفاع تكلفة البرامج الخاصة ومحدودة الموارد المخصصة لهذا النوع من التدريب يغلب استخدام برامج تدريب عامة والتي لا تركز على الاحتياجات الفردية للفئات المختلفة مما يؤدي إلى انخفاض فعاليتها.
- عدم استمرارية البرامج في توفير الدعم الفني المكثف المطلوب: لأن معظم البرامج التي يحصل عليها أصحاب المؤسسات من الشباب على المساعدات المالية والتدريبية في بداية العمل على المساعدات المالية والتدريبية في بداية العمل، إلا أن القليل منها يتواصل مع المتدربين لاستمرارية حصولهم على الاستشارات والمعلومات اللازمة من أجل دوام مؤسساتهم وتوسيع مساحات أعمالهم.
- يعاني العديد من برامج حفز التشغيل من ضعف التخطيط الذي يقلل من فرص وصولها بكفاءة إلى الفئات المستهدفة.
- ظاهرة العولمة وما يرافقها من انفتاح الأسواق وتراجع الإجراءات الحمائية المحلية من أهم هذه التحديات بسبب ضعف القدرة على المنافسة، ومن التحديات في هذا المجال أيضا متطلبات التسويق وبخاصة التسويق الخارجي، والحاجة لتوفير المتطلبات البيئية والصحية المناسبة، وضعف المعرفة بالتشريعات والإجراءات المتعلقة بحماية حقوق الملكية الفكرية.

صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد لعام 2007، أوظي، 2008، ص ص: 207-209.

هذا ويمكن أن نُجمل أهم المعوقات السابقة بالبند الرئيسية التالية:

#### أ- المعوقات التمويلية:



- وتشمل كل القضايا ذات العلاقة بعملية الحصول على التمويل، وتكلفة التمويل والإجراءات اللازمة والضمانات والشروط المطلوبة، ويمكن أن نلخص أهم أبعادها فيما يلي:
- صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل وصعوبة الحصول على التمويل.
  - ارتفاع تكاليف التمويل بأنواعه المختلفة وصعوبة شروط التمويل غير سعر الفائدة.
  - عدم مراعاة بعض مصادر التمويل للاحتياجات التمويلية لهذه المنشآت في مختلف قطاعات الإنتاج.
  - تمييز بعض مصادر التمويل بين المنشآت حسب الحجم بحيث يكون التحيز للمنشآت الكبيرة الأقل خطورة من وجهة نظر مؤسسات التمويل.
  - تمييز مصادر التمويل بين المنشآت حسب مجال الإنتاج، حيث تفضل بعض مصادر التمويل لإقراض قطاع دون غيره.
  - تمييز مصادر التمويل حسب الموقع الجغرافي لهذه المنشآت.
  - ضعف التنسيق والتشبيك بين مصادر التمويل والمؤسسات المعنية.

#### ب- معوقات تتعلق بنقص المعلومات:



- وتشمل القضايا ذات العلاقة بقدرة أصحاب هذه المنشآت على الحصول على المعلومات اللازمة سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بمصادر التمويل أو بالأسواق المحلية والخارجية أو تتعلق بمؤسسات الدعم الفني أو التشريعات وغيرها. ويمكن أن نلخصها بما يلي:
- صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات أي عدم معرفتهم بهذه المصادر لأسباب تتعلق بخصائص أصحاب هذه المنشآت.
  - صعوبة الحصول على المعلومات لأسباب قد تتعلق بشروط الحصول على هذه المعلومات أو بتكلفة الحصول عليها أو بصعوبة الإجراءات اللازمة.
  - عدم توفر بعض المعلومات اللازمة عن مصادر التمويل ومؤسسات الدعم الفني والأسواق.
  - ارتفاع التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحصول على المعلومات.
  - عدم وجود قاعدة بيانات وطنية شاملة وتعدد مصادر المعلومات وتضاربها.
  - عدم دقة المعلومات وعدم شموليتها.

**نقص المعلومات أو صعوبة الحصول على المعلومات قد يكون سبب في ظهور معوقات أخرى**

### ت- المعوقات المتعلقة بتوفير مدخلات الإنتاج:

وتشمل هذه المعوقات كل ما يتعلق بمدخلات الإنتاج مثل اليد العاملة بمستوياتها المختلفة والمهارات والمواد الأولية بأنواعها ومصادرها المختلفة، وغالباً ما تؤثر في تكاليف الإنتاج. ويمكن تلخيصها بما يلي:

- عدم ملائمة المعروض من العمالة لاحتياجات بعض هذه المنشآت من حيث مستوى المهارة أو مستوى الأجور.
- صعوبة الحصول على التكنولوجيا اللازمة لتطوير أساليب الإنتاج.
- صعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج بأسعار مناسبة وبشكل مستمر.
- التقلبات في أسعار عناصر الإنتاج لا سيما إذا كانت مستوردة.
- صعوبة الحصول على الأراضي بالمساحات اللازمة والمواقع المناسبة.
- ضعف الشفافية في أسعار المدخلات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.



### ث- المعوقات المتعلقة بالتسويق:

وتشمل كافة المعوقات التي تؤثر في الحصة السوقية للمنشأة وقدرتها على التوسع والاستفادة من وفورات الحجم. ويمكن تلخيصها بما يلي:

- قصور قنوات وشبكات التسويق لا سيما في حالة المنشآت الصغيرة.
- ارتفاع تكاليف التسويق ونقص المعلومات اللازمة للتسويق.
- ضعف عملية التشبيك بين هذه المنشآت.
- انخفاض جودة المنتجات.
- عدم استخدام الأساليب الحديثة في التسويق.



### ج- معوقات تتعلق بالبيئة التنظيمية والقانونية:

وتشمل كافة الجوانب التي تتعلق بسهولة ممارسة أنشطة الأعمال والتي يدرجها تقرير ممارسة أنشطة الأعمال سنوياً. وتشمل هذه المعوقات ما يلي:

- معوقات تتعلق بتأسيس المنشأة وتسجيلها والحصول على تصريح العمل.
- معوقات اختيار المنشأة المناسب وتقييمه بالطريقة المناسبة.
- معوقات تتعلق بالتشغيل والحصول على الأيدي العاملة غير المحلية.

يستخدم تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 10 مؤشرات رئيسية لقياس مدى سهولة الاستثمار سيرد الحديث عنها لاحقاً

- معوقات تتعلق بالفساد وإتقاد العقود وحالات الإعسار.
- معوقات تتعلق بالحصول على الخدمات العامة والبنية التحتية كخدمات الماء والكهرباء.
- عدم وجود تشريعات خاصة بهذه المنشآت.
- عدم كفاية الإطار القانوني والتنظيمي فيما يخص دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

### ح - المعوقات الإدارية والمؤسسية:



وتشمل المعوقات ذات العلاقة بمجساض الإدارة وأساليبها وعملية اتخاذ القرارات وجودة الوظائف. ويمكن تلخيصها بما يلي:

- غياب المهارات الأساسية في إدارة الأعمال والحاسبة وغيرها.
- عدم قدرة الإدارة على الحصول على خدمات الدعم الفني والمؤسسي.
- صعوبة الوصول إلى صانعي القرارات والسياسات، مما يفقدها القدرة على التأثير بهذه القرارات والسياسات.
- تدني مستوى جودة الوظائف- التي سيرد الحديث عنها لاحقاً.
- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح في الكثير من هذه المنشآت.

### خ - معوقات تتعلق بضعف دور المؤسسات الحكومية المعنية بهذه المنشآت:



وتشمل جميع المعوقات ذات العلاقة بتقصير المؤسسات الحكومية في القيام بمهامها الرئيسية لتطوير هذه المنشآت. ويمكن تلخيصها بما يلي:

- تدني مستوى الجهود الحكومية الرامية إلى تطوير هذه المنشآت وضعف أداءها.
- عدم مراعاة المؤسسات الحكومية لاحتياجات وأولويات هذه المنشآت في مختلف مجالات الإنتاج.
- تمييز المؤسسات الحكومية بين المنشآت حسب الحجم بحيث يكون التحيز لصالح المنشآت الكبيرة.
- تمييز المؤسسات الحكومية بين المنشآت الصناعية حسب مجال الإنتاج.
- تمييز المؤسسات الحكومية حسب الموقع الجغرافي.
- معوقات تتعلق بالبيئة الاستثمارية وممارسة أنشطة الأعمال ذات العلاقة بالمؤسسات الحكومية.
- تشديد الرقابة على هذه المنشآت مما يرتب عليها تكاليف إضافية.
- عدم وجود سياسة حكومية واضحة المعالم لهذه المنشآت.
- عدم وجود تشريعات خاصة بهذه المنشآت أو وجودها لكن تكون غير عملية وغير مبنية على أسس واقعية.
- ضعف التنسيق بين الحكومة والمؤسسات التمويلية والمؤسسات غير الحكومية ذات العلاقة بتطوير هذه المنشآت.
- تدني مستوى الدعم الحكومي للإبداع والريادة.

#### د- معوقات تتعلق بالسوق والمنافسة:

وتشمل جميع المعوقات التي تؤثر في حجم السوق وقدرة المنشآت على التوسع والنمو والمنافسة للاستفادة من وفورات الحجم. ويمكن تلخيصها بما يلي:

- صعوبة الوصول إلى السوق المحلي والبقاء على مستوى سوق المنطقة.
- صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية .
- المنافسة من قبل المنشآت الصناعية المحلية .
- المنافسة من قبل المنشآت الصناعية الأجنبية .
- صغر حجم السوق وعدم القدرة على التوسع وعدم الاستفادة من وفورات الحجم.
- ضعف إقبال المستهلك المحلي على المنتجات المحلية.
- صعوبة الحصول على العقود التي تطرحها الدولة أي انخفاض حجم المشتريات الحكومية.
- ضعف تنافسية هذه المنشآت.



#### ذ- الحصول على التكنولوجيا والابتكار

- عدم قدرة الكثير من المنشآت على اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- عدم وجود قدرات للبحث والتطوير أو تدني مستوى الإنفاق على البحث والتطوير.



- تدني مستوى الابتكار .
- ضعف الاتصال بين القطاع الصناعي والجامعات .
- انخفاض مستوى تبادل المعرفة بين الدول الأعضاء .
- ضعف عملية تسجيل براءات الاختراع، ومعايير الإيزو ISO، وإصدار الشهادات، وحقوق الملكية الفكرية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة .
- البنية التحتية الضعيفة لحاضنات الأعمال التكنولوجية ومركز التطوير العقودي إن وجدت .

وفي نهاية هذا التحليل المفصل لأهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتوسطة، نجد من الضروري جدا الإشارة إلى ملاحظة هامة وهي أن 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.



## مقومات نجاح المنشآت الميكروية والصغيرة والمتوسطة

حتى يكتب النجاح لأي منشأة صغيرة أو متوسطة عدد من العوامل والمقومات والتي من أهمها:



- توفر الروح الريادية وحب المبادرة وتحمل المخاطر لدى صاحب المنشأة.
- أن يكون صاحب المنشأة قد اختار الفكرة الاستثمارية المناسبة وقام بتقييمها - إعداد دراسة جدوى - بطريقة علمية ودقيقة، واتخذ القرار الاستثماري الصحيح.
- أن تكون مرحلة بناء المنشأة قد نفذت بصورة علمية وسليمة بحيث تقلل من التعرض لمشاكل لاحقاً لا سيما أثناء مرحلة التشغيل.
- أن يتم اختيار الأسلوب الإنتاجي المناسب ووفقاً للدراسة الفنية - أحد مكونات دراسة الجدوى التفصيلية.
- توفر الكفاءة الإدارية والتي تمثل بقدرة الإدارة على التجاوب والتأقلم مع التغيير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقدرتها على أحداث التغيير لصالح المنشأة وإحداث التطور، وقدرتها في توفير الموارد المناسبة وخاصة اليد العاملة الماهرة للمنشأة، وقدرتها على تخطيط وتنظيم ومراقبة سير العمل وتطوير العمليات، وقدرتها على التنبؤ بمستقبل السوق ووضع آلية وسياسة مناسبة لتعزيز القدرة التنافسية.
- التدريب المستمر من أجل مواكبة التطورات في مجال العمل والإنتاج.
- توفر البيئة الاستثمارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية المناسبة.
- وجود السوق والقدرة إلى الوصول إلى الأسواق.
- توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على كافة المستويات
- توفر الدعم الفني اللازم وبكثافة معقولة
- قيام المؤسسات المعنية بتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمهامها على الشكل الصحيح.



## بعض أسباب فشل وتعثر المنشآت الصغيرة والمتوسطة

ترتبط أسباب الفشل بعدم توفر المقومات السابقة. ويمكن أن نعزي فشل بعض المنشآت لأسباب تتعلق بسوء الإدارة وضعف القوة التنافسية وعدم القدرة على الاستمرار. وتشير الكثير من الدراسات دراسة إلى أن من أهم أسباب فشل المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

- عدم كفاءة الإدارة: وذلك عندما يفتقر مالك المنشأة إلى الخبرة أو المواصفات القيادية.
- نقص الخبرة: حيث تعتبر الخبرة الحد الفاصل بين النجاح والفشل.
- سوء الإدارة المالية: أي عدم توفر رأس المال الكافي لبدء المنشأة، كما أن سوء الائتمان يؤدي إلى فشل المنشأة.
- الموقع غير الملائم: للموقع خاصيتين أساسيتين وهما التكلفة والمبيعات.
- عدم القدرة على التحول: عند نمو العمل يتطلب أسلوباً جديداً في الإدارة، كما أنه يتطلب قدرات جديدة قد لا تتوفر عند المالك مما يؤدي إلى الفشل.
- الاختيار الخاطئ للمنشأة الاستثمار
- عوامل خارجية.
- صعوبة الحصول على التمويل
- صعوبة الوصول إلى الأسواق المحلية والخارجية.
- نقص المعلومات
- ضعف دور المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المعنية.
- تواضع حجم الإنتاج ومحدودية الطاقة الإنتاجية المستغلة وبالتالي عدم تحقيق أية وفورات اقتصادية.
- ضعف الخطط والرؤية المستقبلية للمالكين، إضافة لضعف المعرفة ببرامج الجودة والتنافسية والتسويق، في ظل نمطية طبيعة وطريقة الإنتاج.
- نقص المعلومات عن أسواق مستلزمات الإنتاج التي تستخدمها المنشآت الصغيرة والإجراءات والقوانين المتبعة لاستيرادها، مما يعرضها لاستغلال ارتفاع الأسعار وانخفاض الجودة، إضافة لنقص المعلومات عن المنشآت المنافسة في السوق المحلي.
- عدم وعي الغالبية العظمى من صغار المنظمين لدور التخطيط المستقبلي في نجاح المنشأة في الأجل المتوسط والبعيد.



### سؤال للمناقشة

كيف نعزز مقومات النجاح لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟ ومن المسئول؟

كيف نقلل من أسباب فشل هذه المنشآت؟ ومن المسئول؟



## 4.2 الدعم المؤسسي والمنشآت الصغيرة والمتوسطة

أشرنا في الجزء السابق من هذه المادة التدريبية إلى الدور الكبير الذي يلعبه قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية والمتقدمة، وأبرزنا البعد الاقتصادي والاجتماعي لهذا القطاع، كما بينا خصائصه. وبيننا كذلك أن هذا القطاع يواجه عدد لا بأس به من التحديات التي تعيق نموه وتطوره وتؤثر في دوره التنموي على المستويين الكلي والجزئي. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إبلء هذا القطاع أهمية خاصة من أجل مساعدته في مواجهة التحديات التي يواجهها، وتم تقسيم الأدوار بين إدارة القطاع والمؤسسات المعنية بتنميته حكومية كانت أو غير حكومية. وهنا ظهرت المؤسسات المعنية بتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتقدم العديد من الخدمات، ولعل أحد أهم أنواع الدعم الذي يمكن لهذه المؤسسات أن تقدمه للمنشآت الصغيرة والمتوسطة هو الدعم الفني أو الدعم المؤسسي أو ما يطلق عليه الكثيرون "خدمات تطوير الأعمال". إن أشكال الدعم الفني المقدمة لهذه المشروعات تعتمد غالباً على حجم المشروع ونوعه والقطاع الذي يعمل به وعلى المرحلة التي يمر بها وطبيعة المشاكل التي يعاني منها، إضافة إلى عوامل أخرى كثيرة تؤثر في سوق هذه الخدمات. وحتى تكتمل الصورة بشكل أفضل ولأننا بصدد الحديث عن المشروعات الاستثمارية، سيتم فيما يلي عرض بعض المفاهيم الأساسية حول الاستثمار بشكل عام والمشروع الاستثماري بشكل خاص، كما سيتم التعرف على أنواع الخدمات التي يمكن أن تحصل عليها المنشآت الصغيرة والمتوسطة من المؤسسات المعنية، العوامل التي تؤثر في حصولها على هذه الخدمات. وفي النهاية سيتم مناقشة معايير تقييم تأثير هذه الخدمات وأداء المؤسسات التي تقدمها.

### 4.2.1 الاستثمار والمشروع الاستثماري

تحتل عملية الاستثمار من بين العديد من النشاطات الاقتصادية بأهمية كبيرة كون الاستثمار يمثل عنصراً حيوياً وفعالاً في دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذا أخذنا بعين الاعتبار أن أي زيادة أولية في الاستثمار سوف تؤدي إلى زيادة في الإنتاج الكلي من خلال مضاعف الاستثمار. كما أن أي زيادة في الإنتاج والدخل لابد أن يذهب جزء منها لزيادة الاستثمار من خلال ما يسمى بالمعجل (المسارع). ومن ناحية أخرى، يمكن القول أن كل عملية استثمار لابد أن يرافقها مستوى معين من المخاطرة وعدد من التحديات، ولا بد أيضاً أن تحقق مستوى معين من العائد إذا كان القرار الاستثماري رشيداً. وفيما يلي يتم عرض مفهوم الاستثمار وأهميته وأهدافه وأنواعه، ومن ثم سيتم عرض مفهوم والمشروع الاستثماري وتقسيمات وأنواع المشاريع الاستثمارية. كما سيتم عرض مراحل دورة حياة المشروع بكافة تفاصيلها.



## 1. مفهوم وأنواع الاستثمار

يرى البعض أن الاستثمار يعني " التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاكي حالي من أجل الحصول على منفعة مستقبلية يمكن الحصول عليها من استهلاك مستقبلي أكبر". والبعض الآخر يعرف الاستثمار بأنه "التخلي عن استخدام أموال حالية ولفترة زمنية معينة من أجل الحصول على مزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمثابة تعويض عن الفرصة الضائعة للأموال المستثمرة، وكذلك تعويض عن الانخفاض المتوقع في القوة الشرائية للأموال المستثمرة بسبب التضخم مع إمكانية الحصول على عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة". وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الاستثمار يختلف عن الادخار الذي يعني " الامتناع عن جزء من الاستهلاك الحالي من أجل الحصول على مزيد من الاستهلاك في المستقبل"، ويختلف الادخار عن الاستثمار بأن الادخار لا يحتمل أي درجة من المخاطرة. في هذا الإطار يمكن التمييز بين عدة أنواع من الاستثمار على النحو التالي:

1. الاستثمار الحقيقي والاستثمار المالي: الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في الأصول الحقيقية (المفهوم الاقتصادي)، أما الاستثمار المالي فهو الذي يتعلق بالاستثمار في الأوراق المالية كالأسهم والسندات وشهادات الإيداع وغيرها.



2. الاستثمار طويل الأجل والاستثمار قصير الأجل: الاستثمار طويل الأجل هو الذي يأخذ شكل الأسهم والسندات ويطلق عليه الاستثمار الرأسمالي. أما الاستثمار قصير الأجل فيتمثل بالاستثمار في الأوراق المالية التي تأخذ شكل أدونات الخزينة أو بشكل شهادات الإيداع ويطلق عليه الاستثمار النقدي.

3. الاستثمار المستقل والاستثمار المحفز: الاستثمار المستقل هو الأساس في زيادة الدخل والنتائج القومي من قبل قطاع الأعمال أو الحكومة أو من استثمار أجنبي. أما الاستثمار المحفز فهو الذي يأتي نتيجة لزيادة الدخل (العلاقة بينهما طردية).



4. الاستثمار المادي والاستثمار البشري: الاستثمار المادي هو الذي يمثل الشكل التقليدي للاستثمار أي الاستثمار الحقيقي، أما الاستثمار البشري فيتمثل بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال التعليم والتدريب.

5. الاستثمار في مجالات البحث والتطوير: يحتل هذا النوع من الاستثمار أهمية خاصة في الدول المتقدمة حيث تخصص له هذه الدول مبالغ طائلة لأنه يساعد على زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها في السوق العالمية وأيضاً إيجاد طرق جديدة في الإنتاج.

تختلف أنواع الاستثمار السابقة من حيث مستوى المخاطرة، ونوعية التحديات التي تواجه كل نوع من أنواع الاستثمار. كما تختلف في مراحل دورة حياة المشروع الاستثماري وعملية تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروعات. كما تختلف بطبيعة الدعم الفني الذي تحتاجه وآلية تقديم هذا الدعم.

## 2. أهمية وأهداف الاستثمار



تكمن أهمية الاستثمار من خلال ما يحققه من مكاسب على المستويين الكلي والجزئي. ويساعد الاستثمار بمفهومه الاقتصادي - وهو محط اهتمامنا في هذا البرنامج التدريبي - في زيادة الناتج المحلي الإجمالي والدخل القومي، ويساعد كذلك في خلق فرص عمل والتقليل من البطالة ودعم الميزان التجاري وميزان المدفوعات، وبالتالي فإنه يساهم في دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أولت الدول المتقدمة في مراحل تطورها الأولى - وما زالت - اهتماماً كبيراً من خلال قيامها بإصدار القوانين والتشريعات المشجعة للاستثمار واللازمة لانتقال رؤوس الأموال ولسهولة ممارسة أنشطة الأعمال. أما في الدول النامية فلم يعط هذا الموضوع الاهتمام الكافي إلا متأخراً على الرغم من ندرة رأس المال في هذه الدول. ويختلف هدف الاستثمار تبعاً لمعايير كثيرة أهمها الملكية، فقد يكون هدف بعض المشروعات تحقيق النفع العام (كالمشروعات العامة التي تقوم بها الدولة) أو من أجل تحقيق العائد أو الربح كالمشروعات الخاصة والتي تندرج تحتها المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ومن الأهداف أيضاً تحقيق عائد مناسب يساعد على استمرارية المشروع، والحفاظ على قيمة الأصول الحقيقية، واستمرارية الحصول على الدخل والعمل على زيادته، وضمان السيولة اللازمة، والوصول إلى أكبر شريحة من المستهلكين.

**إن الدور الذي يلعبه الاستثمار الحقيقي في دعم التنمية بمفهومها الشامل يضع على عاتق الحكومة والمؤسسات ذات العلاقة ضرورة العمل على إيجاد بيئة عمل جاذبة بحيث تكون سهولة ممارسة أنشطة الأعمال في أعلى مستوياتها (أنظر الجزء الرابع من المادة التدريبية) من ضمان الفاعلية والاستمرارية.**

### 4.2.2 المشروع الاستثماري

إن ما يهمننا في هذا البرنامج التدريبي وقبل البدء بمناقشة مفهوم وأنواع الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال، هو التعرف على مفهوم المشروع الاستثمارية وأنواع المشروعات الاستثمارية وتقسيماتها، إضافة إلى مراحل عمر المشروع. فنوع المشروع والقطاع الذي يعمل به ونوع المنتج والفترة الزمنية التي يحتاجها لإتمام دورة الإنتاج وحجم المشروع يؤثر في شكل الدعم الفني اللازم لهذه المشروع. كما أن خصائص المشروع وإدارته تؤثر في عملية الدخول إلى سوق هذه الخدمات.

## 1. تعريف المشروع الاستثماري

يعرف المشروع الاستثماري بأنه فكره محدد لاستخدام بعض الموارد الاقتصادية بطريقة معينة ولفترة زمنية للوصول إلى هدف معين أو عدة أهداف على أن تزيد الإيرادات (المكاسب بأنواعها) عن التكاليف (بأنواعها المباشرة وغير المباشرة). ويعرف المشروع الاستثماري كذلك بأنه "اقترح بتخصيص قدر من الموارد الاقتصادية لتستخدم في خلق طاقة إنتاجية جديدة، أو إعادة تأهيل طاقة إنتاجية قائمة أو توسيعها الحصول على منافع معينة". ويعرف كذلك على أنه " استثمار حقيقي يهدف إلى زيادة الطاقة الإنتاجية أو المساعدة على زيادة الإنتاج في المجتمع، ويمكن أن تكون الزيادة في الطاقة الإنتاجية إما على شكل زيادة في إنتاج السلع أو الخدمات ". ومن تعريفاته أيضاً أنه "عملية أو نشاط مقيد بزمان (لكل مشروع تاريخ بداية ونهاية) يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم سلعة أو خدمة بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة للمستهلك (منفعة) وللمنتج (عائد) على حد سواء. وهناك تعارض ما بين خاصية كون المشروع أمراً مؤقتاً لمرة واحدة، وبين ما تتسم به العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مراراً وتكراراً (الإنتاج). ويعرف بعض المتخصصين المشروع الاستثماري بأنه "عبارة عن استثمار حقيقي لزيادة الطاقة الإنتاجية أو المساعدة لزيادة الإنتاج في المجتمع، وتلك الزيادة في الطاقة الإنتاجية إما أن تكون في شكل سلع مثل ما يقدمه مشروعات الإنتاج الزراعي أو مشروعات الإنتاج الصناعي أو أن تكون في شكل تقديم خدمات مثل ما يقدمه مشروعات إنشاء المستشفيات أو الجامعات أو الطرق أو الموانئ أو المطارات". ويعرفه البعض كذلك بأنه "عبارة عن منشأة تعمل على إنتاج السلع أو الخدمات أو تسويقها لإشباع حاجة أو رغبة معينة لدى أفراد المجتمع، بهدف تحقيق الربح، من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة.

من التعريفات السابقة نرى أن المشروع يترتب عليه عملية إنتاجية تحتاج إلى مواد أولية أو مدخلات الإنتاج اللازمة (وهذا يعني ضرورة الدخول إلى أسواق عناصر الإنتاج بمختلف أنواعها)، ويحتاج كذلك على المعرفة والمهارة في تحويل هذه المدخلات إلى منتج على شكل سلعة أو خدمة من خلال ما يسمى عملية الإنتاج (وهذا مرتبط بالمستوى العلمي والخبرة والمهارة لدى العاملين والإدارة). ويرافق عملية الإنتاج عمليات أخرى كالتسويق والإدارة والأمور المحاسبية والقانونية (وما يترتب عليها من تكاليف وما تتطلبه من معارف ومهارات) وغيرها.

**إن نجاح المشروع يعتمد على رشادة قرار الاستثمار وسلامة عملية التأسيس (بيئة الأعمال)، كما يعتمد على عوامل عديدة أهمها قدرة الإدارة على القيام بجميع النشاطات المرافقة لعملية التشغيل والتقييم والتوسع، وتعتمد على حجم الدعم المؤسسي المقدم من المؤسسات المعنية.**

## 2. أنواع وتقسيمات المشروعات الاستثمارية

انتشرت لدى الباحثين والمختصين في مجال الاستثمار العديد من الأسس التي يمكن على أساسها تقسيم المشروعات الاستثمارية، وذلك تبعاً للهدف من التقسيم. وأبرز هذه الأسس هو نوع المنتج وحجم المشروع وملكية المشروع وغيرها، وفيما يلي أهم تقسيمات المشروعات الاستثمارية:

### أ. أنواع المشروعات حسب طبيعة المنتج، وتقسّم إلى نوعين:

- مشروعات تنتج منتجات قابلة للقياس: المنتج قابل للتقييم بالقيمة النقدية (المشروعات الزراعية والصناعية وكافة القطاعات السلعية... الخ).
- مشروعات تنتج منتجات غير قابل للقياس: المنتج غير قابل للتقييم بالقيمة النقدية الحقيقية (خدمات الصحة والتعليم... الخ).



### ب. أنواع المشروعات حسب علاقتها مع بعضها البعض، وتأخذ العلاقة بين المشروعات ثلاثة أشكال هي:

- مشروعات تبادلية، أي إن المشروعات التي تعمل في ذات مجال الإنتاج والسوق (مشروعات قد تكون منافسة لبعضها البعض).
- مشروعات تكاملية، أي أنها ترتبط ببعضها بروابط أمامية وخلفية.
- مشروعات مستقلة أي لا ترتبط ببعضها البعض ولا يؤثر نشاط أي منها على الآخر سواء كان ذلك في سوق الإنتاج أو سوق عناصر الإنتاج.



### ت. أنواع المشروعات حسب القطاع الذي تعمل فيه، وتقسّم المشروعات هنا إلى:



- مشروعات الإنتاج السلعي (مشروعات صناعية، زراعية، خدمية... الخ).
- مشروعات الإنتاج الخدمي (مشروعات قطاع التأمين والخدمات السياحية والاتصالات... الخ).

### ث. أنواع المشروعات حسب عناصر الإنتاج المستخدمة أو حسب تقنية الإنتاج المستخدمة، ويمكن تقسيمها إلى:

- مشروعات كثيفة الاستخدام للعمال.
- مشروعات كثيفة الاستخدام لرأس المال.



### ج. أنواع المشروعات حسب عدد العمال، وتقسّم إلى:

- مشاريع متناهية الصغر أو متناهية الصغر أو مشاريع ميكروية.
- مشروعات صغيرة.
- مشروعات متوسطة.
- مشروعات كبيرة.

## ما هي المشاريع متناهية الصغر (الصغرى أو الميكروية)؟ وكيف تختلف عن المشروعات الصغيرة؟

- مشاريع منزلية أو عائلية وأسلوب الإنتاج غالباً ما يكون تقليدي.
- تحتاج هذه المشروعات إلى رأس مال منخفض مقارنة بالأحجام الأخرى.
- تستخدم عماله غالباً ما تكون من داخل الأسرة (بدون اجر)
- تحتاج إلى مهارات إنتاجية أكثر من المهارات الإدارية
- تستخدم مصادر التمويل مثل التمويل الصغير أو تمويل من مصادر غير رسمية
- تستخدم أساليب إنتاج بسيطة تعتمد على مهارات صاحب الفكرة
- تسمى مشاريع مدرة للدخل وتهدف إلى رفع المستوى المعيشي والتخلص من الفقر
- تعمل غالباً ضمن القطاع غير المنظم أي بدون رخص وتصريح بمزاولة المهنة
- حجم السوق اصغر مقارنة بحجم السوق في المشاريع الصغيرة والمتوسطة (سوق منطقة)
- لا يتم إعداد دراسة جدوى بسبب ارتفاع التكاليف
- موارد إنتاجية أولية بسيطة
- المؤسسات الممولة هي مؤسسات اجتماعية اقتصادية
- التسويق ذاتي ويعتمد العلاقات الاجتماعية
- مستوى الجودة اقل مقارنة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة
- طرق التوزيع تعتمد على البيع المباشر ولا يكون فرصه للتصدير
- يمكن أن تتحول إلى مشاريع صغيرة

### ح. أنواع المشروعات حسب البعد الزمني (العمر) ، وتقسم إلى:

- مشروعات طويلة الأجل، وهي المشروعات التي تحتاج لمدة زمنية لإقامتها أو تلك التي تستمر في النشاط الإنتاجي لمدة زمنية طويلة.
- مشروعات قصيرة الأجل، وهي المشروعات التي تحتاج لمدة زمنية قصيرة لإقامتها أو تلك التي تستمر في النشاط لمدة زمنية قصيرة أي أن عمر المشروع قصير.

### خ. أنواع المشروعات حسب القطاع المنفذ للمشروع:

- مشروعات القطاع الخاص (مشروعات خاصة)، وغالباً ما تهدف إلى الربح ويتم تقييمها بناء على معايير الربحية التجارية.
- مشروعات القطاع العام (مشروعات عامة)، وغالباً ما تهدف إلى تعظيم المنافع العامة وغالباً ما يتم تقييمها باستخدام معايير الربحية الاجتماعية والقومية.





## ما هي المتغيرات والقضايا التي قد تتأثر بنوع المشروع وتقسيمات المشروعات ؟

- يحدد نوع المنتج وطريقة الإنتاج
- عملية إعداد دراسة الجدوى وتكاليفها
- نوع وحجم السوق وحجم الإيرادات
- الفئة المستهدفة والتسعير والإيرادات
- حجم رأس المال المطلوب
- مصدر التمويل وتكلفته
- سهولة الحصول على التمويل اللازم
- أسلوب الإنتاج وأنواع التكاليف
- مصدر المواد الأولية وتكلفتها
- القدرة على التنبؤ بالمستقبل
- نوع العمالة وحجمها ومستوى المهارة
- التأثيرات البيئية وتكاليف الحد منها
- موقع المشروع وما يترتب عليه من أمور تتعلق بالتكاليف والمبيعات
- عمر المشروع وطبيعة عملية الإنتاج
- نوع الخدمات الفنية المطلوبة من المؤسسات المعنية بتقديم خدمات الدعم الفني .
- طريقة أداء العمليات التشغيلية والإدارية والحاسبية والتسويقية والقانونية وغيرها .
- خصائص العاملين
- الاحتياجات التشغيلية
- الطاقة الإنتاجية

### 3. مراحل عمر المشروع (دورة حياة المشروع)

يمر المشروع منذ تأسيسه وحتى إغلاقه بعدة مراحل يسميها الكتاب والمتخصصون مراحل عمر المشروع أو دورة حياة المشروع. وتعرف دورة حياة المشروع بأنها عبارة عن "مجموعة من مراحل المشروع والتي عادة ما تكون متسلسلة وأحياناً تتم في وقت واحد ويحدد اسم وعدد هذه المراحل حسب احتياجات الإدارة". وعلى الرغم من أن كل مشروع له نقطة بداية ونهاية محددة فإن الإجراءات والعمليات التي تحدث بين هاتين النقطتين ترتبط بالمشروع بشكل كبير من حيث نوعيته وحجمه والقطاع الذي



يعمل به وغيرها . وتوفر دورة حياة المشروع إطار العمل الأساسي اللازم لإدارة المشروع بغض النظر عن طبيعة العملية الإنتاجية . ويعرف آخرون دورة حياة المشروع بأنها "مصطلح يعبر عن الزمن الذي يستغرقه المشروع منذ ولادته ولحين إنجازه . وتتكون من عدة مراحل، وهذه الدورة ذات طبيعة عامة بغض النظر عن نشاط المشروع ومدته وحجمه" . واستناداً إلى ما سبق، يقسم البعض دورة حياة المشروع أو مراحل عمر المشروع إلى أربعة مراحل هي:

أ . المرحلة الأولى، مرحلة ما قبل الاستثمار: وهي المرحلة التي فيها دراسة فكرة المشروع بحيث تقييم هذه الفكرة من كافة النواحي السوقية والفنية والتمويلية والمالية والبيئية والقانونية والقومية والاجتماعية . وتشتمل هذه المرحلة على الأمور التالية:



- التفكير في إنشاء مشروع مجد ذاته أو أي مشروع إنتاجي مريح .
- تحديد بعض الأفكار لمشاريع تلاءم المستثمر أو الريادي بشكل مبدئي .
- تقييم أولي للأفكار ومدى انسجامها مع طبيعة الشخص وخصائصه، إضافة إلى الأمور الاجتماعية والعائلية والدينية .
- إعداد دراسة جدوى أولية للمشروعات المختارة من خلال عمليات مفاضلة بين هذه الأفكار وتحديد الفرص الاستثمارية لمتاحة من خلال ما يسمى عملية غربلة الأفكار .
- اختيار الأفكار التي تعبر عن فرص استثمارية حقيقية وتلاءم وطبيعة المستثمر .
- إعداد دراسة جدوى تفصيلية لأفضل المشروعات التي تم اختيارها .
- تحديد معايير المفاضلة واتخاذ القرار الاستثماري وتحديد أفضل مشروع .
- وضع خطة عمل لإنشاء المشروع أي البدء بعملية الاستثمار وبناء المشروع وتحويله إلى واقع .

هناك فرق بين فكرة المنشأة وفرصة المنشأة . فكرة المشروع يجب أن تكون قابلة للترجمة على شكل إنتاج سلعة أو خدمة تشبع احتياجات الفئة المستهدفة . حتى نتأكد من أن الفكرة تشكل فرصة لا بد من تقييمها وفقاً لمعايير تعكس الهدف من الاستثمار (معايير المنفعة العامة أو الربحية) . توفر بيئة أعمال مناسبة ومستوى معين من المهارات لدى صاحب الفكرة والحصول على خدمات الدعم الفني يزيد من مكاسب الفرصة الاستثمارية .

**ليس كل فكرة تعتبر فرصة جيدة!!!!**

**هل أنت ريادي؟**

## مصادر الأفكار الاستثمارية

- أفكار من توفر المواد الأولية
- أفكار تنبع من العلاقة التكاملية بين المشروعات المتوفرة والروابط الأمامية والخلفية
- أفكار من التجارة الخارجية وفجوة الطلب (دراسة إحلال الواردات)
- أفكار ترتبط بالسوق (فجوة الطلب في السوق المحلي)
- أفكار تنبع من مهارات وقدرات الريادي أو صاحب الفكرة
- أفكار من التراث أو العادات أو التقاليد
- أفكار من هوايات الريادي
- أفكار للبيع (مؤسسات متخصصة ببيع الأفكار)
- الخرائط الاستثمارية (مؤسسات تشجيع الاستثمار)
- استخدام تكنولوجيا جديدة - مراكز الأبحاث
- الخبرة السابقة للمستثمر وزيارة المعارض الدولية
- دراسة التشريعات الجديدة
- مراجعة مقترحات لمشروعات قديمة لم تنفذ لكنها الآن تشكل فرصة
- تحديد المشروعات على أساس التكامل الإقليمي
- برامج واتفاقيات التعاون المشترك
- التكامل الرأسي: ونعني به السيطرة على منافذ التوزيع وعلى مصادر التوريد
- التكامل الأفقي: ويقصد به زيادة خطوط الإنتاج

### ب. المرحلة الثانية، مرحلة الاستثمار أي إنشاء (إقامة) وتجهيز المشروع:



- اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروع وهذا يعتمد على عوامل عديدة أهمها عدد الشركاء وحجم رأس المال وأسلوب التمويل وغيره.
- تحديد وتوفير الموقع المناسب لإقامة المشروع وهذا مرتبط بطبيعة المشروع وسوق السلعة المنتجة ومصادر المواد الأولية، كما يرتبط بتكاليف النقل وغيرها.
- صياغة الهيكل العام والحصول على التراخيص والموافقات اللازمة، وهذا مرتبط بمدى سهولة ممارسة أنشطة الأعمال التي سيرد الحديث عنها لاحقاً.
- توفير التمويل اللازم للاحتياجات الرأسمالية بما فيها رأس المال العامل

- تحديد المؤسسات التي يمكن أن يستفيد منها المشروع في مراحله الأولى لا سيما خدمات الدعم الفني
- شراء أو تأجير الأصول الثابتة والاحتياجات الرأسمالية سواء من مصادر محلية أو خارجية
- شراء مستلزمات الإنتاج الأساسية
- توفير القوى العاملة بمستوياتها المختلفة
- إتمام بقية المتطلبات اللازمة للبدء بعملية التشغيل
- التشغيل التجريبي، وعندها يكون المشروع جاهز للتشغيل.

ت. المرحلة الثالثة، مرحلة التشغيل: أي مرحلة الإنتاج الفعلي بالاعتماد على دراسة الجدوى والحصة السوقية. ومن أبرز النشاطات والعمليات في هذه المرحلة:



- إدارة عملية الإنتاج
- التوزيع
- التسويق
- تنظيم الشؤون المالية والمحاسبية والإدارية
- إدارة الموارد البشرية والتدريب
- متابعة السوق والحصة السوقية والبحث عن حصة سوقية أكبر
- إدارة المخزون
- مراقبة جودة الإنتاج وتحقيق رضا المستهلك.

### سؤال للمناقشة:

**هل يمتلك رواد الأعمال أو أصحاب أو مدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة كافة المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة لإتمام كافة المراحل السابقة واللاحقة بطريقة سليمة؟ ما هي مجالات المساعدة المطلوبة؟ ومن يمثل جانب العرض في سوق هذه الخدمات؟ ما هي آليات تقديم**



### ث. المرحلة الرابعة، مرحلة تقييم الأداء خلال السنوات الأولى من عمر المشروع من أجل مواجهة المشكلات - إن



وجدت- أو الاتجاه نحو التوسع والتطوير:

- تقييم حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية.
- تقييم حجم السوق مقارنة بدراسة الجدوى والدراسات اللاحقة.
- تحديد معايير تقييم الأداء طويلة الأمد وقصيرة الأمد.
- مقارنة الأداء مع التوقعات في دراسة الجدوى وخطة العمل.
- تحديد معوقات العمل ومعوقات النمو.
- حل المشاكل - إن وجدت.
- اتخاذ قرارات التوسع الأفقي أو العمودي وتحديد خطوات التوسع وإعداد خطة العمل.
- إعداد خطة الاندماج- إن وجدت.
- البحث عن أسواق جديدة أو زيادة الحصة السوقية.
- تغيير أساليب وتقنيات الإنتاج والبحث في إمكانية تحسين جودة المنتج.

### المعلومات المالية اللازمة لتقييم وتحليل المشاريع القائمة

هناك عدة مصادر يستخلص منها المعلومات اللازمة لتحليل المشروعات القائمة وهذه المصادر تتركز بشكل أساسي في منها القوائم المالية الأساسية وهي:

1. حساب الأرباح والخسائر: يظهر حساب الأرباح والخسائر ( قائمة الدخل) عمليات المنشأة خلال فترة زمنية محددة (عادة سنة)، وتظهر القائمة نتيجة أداء المنشأة أما الربح أو الخسارة. ولذلك يمكن تعريف قائمة حساب الأرباح والخسائر على انه تقرير مالي يلخص بنود الإيرادات والنفقات والفارق بينهما إما الربح أو الخسارة خلال الفترة المالية(عادة سنه) .
2. الميزانية العمومية: تبين الميزانية العمومية قائمة مختصرة من المعلومات المالية للمنشأة في لحظة معينة وغالبا ما تكون آخر يوم في السنة المالية وهي تعبر عن صورة ملتقطة للمنشأة في لحظة معينة.
3. قائمة مصادر الأموال واستخداماتها: أما القائمة المالية الثالثة فهي تلك التي يتم إعدادها على أساس شامل وتسمى بقائمة مصادر واستخدام الأموال، وتلخص جميع الأنشطة المنتجة للأموال وجميع أوجه استخدام تلك الأموال في فترة زمنية معينة وتعتبر بذلك مكملًا للقوائم المالية.



**هل يمتلك صاحب المشروع أو مديره المهارات والمعارف اللازمة لقيام بذلك؟ وهل لديه القدرة على التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات؟ وهنا تظهر الحاجة إلى خدمات تطوير الأعمال ومؤسسات الدعم الفني؟**



يشير بعض المختصين إلى تقسيمات أخرى (تسميات أخرى) لمراحل عمر المشروع أو دورة المشروع، لكنها لا تختلف بشكل كبير عن التقسيم السابق، نذكر منها:

- أ. مرحلة دراسة جدوى المشروع: وهي مرحلة ابتكار فكرة للمشروع، وتبحث خلالها عن أهمية هذه الفكرة وجدواها من كافة النواحي المالية وغير المالية. وتنتهي باتخاذ القرار الاستثماري.
- ب. مرحلة التخطيط للمشروع: وهي المرحلة التي يبدأ فيها المستثمر بنقل المشروع من مجرد فكرة إلى خطة توضح أهدافه، ونشاطاته، والفئات التي ستستفيد منه وآليات تحويله إلى واقع.
- ت. مرحلة تخصيص الموارد: وهي مرحلة دراسة الموارد البشرية والمالية التي يحتاج إليها تنفيذ المشروع، وتعيين الأفراد، وفرق العمل، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بينهم.
- ث. مرحلة تنفيذ المشروع: وهي المرحلة التي يتم فيها البدء بتنفيذ المشروع، والعمل على إدارة أداؤه.
- ج. مرحلة المراقبة: وهي التأكد من أن المشروع يجري وفق ما هو مخطط له، وفي الاتجاه الصحيح.
- ح. مرحلة تقييم المشروع.

### **مكونات دراسة الجدوى التفصيلية**

- دراسة الجدوى السوقية والتسويقية للمشروع (تحليل السوق)
- دراسة الجدوى الفنية والهندسية
- الدراسة التنظيمية والإدارية للمشروع
- الدراسة القانونية
- الدراسة التمويلية
- الدراسة المالية للمشروع
- الدراسة الاقتصادية والاجتماعية.
- الدراسة البيئية واثار المشروع على البيئة
- القرار الاستثماري



**هل يمتلك الرياديون وأصحاب الأفكار الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة القدرة على إعداد مثل هذه الدراسات التفصيلية؟ هل يستطيعوا تغطية تكاليفها الباهظة؟ وهنا تظهر الحاجة إلى خدمات تطوير الأعمال ومؤسسات الدعم الفني؟**



المرحلة	الخدمات المطلوبة والاحتياجات

### 4.2.3 الدعم المؤسسي وخدمات تطوير الأعمال



اشرنا في البند السابق إلى مراحل دورة حياة المشروع الاستثماري، وتبين أن المشروع يمر بعدة مراحل صعبة ودقيقة تنطوي كل مرحلة منها على عدد من الإجراءات والخطوات، وتتطلب كل مرحلة توفر مستوى معين من المهارات والمعرفة لدى الريادي أو صاحب المشروع. فعلى سبيل المثال، تتطلب المرحلة الأولى من عمر المشروع المعرفة في مجال دراسات الجدوى الأولية وعملية غربلة الأفكار الاستثمارية، كما تتطلب مهارات إعداد

دراسة الجدوى التفصيلية بكامل مكوناتها (السوقية والفنية والتمويلية والبيئية والقانونية والقومية والاجتماعية والمالية وغيرها). ولكن ثمة سؤال يطرح نفسه هنا، هل تتوفر لدى الريادي أو صاحب فكرة إنشاء المشروع الصغير أو المتوسط القدرة على القيام بكافة هذه الأمور لا سيما دراسة الجدوى؟ هل يستطيع الريادي إعداد دراسة جدوى كاملة؟ هل لديه المهارة والمعرفة لتحليل السوق أو مناقشة الجوانب الفنية؟ بالطبع، ستكون الإجابة على كثير من هذه الأسئلة "لا".



وهنا يجب أن نركز على حقيقة مفادها أن أي قرار خاطئ في هذه المرحلة قد يترتب عليه فشل المشروع في مراحله التالية. لذا لا بد من حصول الريادي أو صاحب الفكرة على مساعدة أو دعم من المؤسسات ذات العلاقة والتي تسمى مؤسسات الدعم الفني أو مؤسسات الدعم المؤسسي.

وفي مرحلة التشغيل كذلك يحتاج صاحب المشروع أو مديره إلى مهارات لإدارة الموارد البشرية وإدارة عملية الإنتاج والتوزيع وإدارة المخزون ودراسة السوق الحقيقي وغيرها . والسؤال هنا، هل تتوفر جميع هذه المهارات المطلوبة لدى الريادي أو صاحب المشروع الصغير أو المتوسط؟ وفي نفس السياق، هل يمتلك المهارات والمعارف اللازمة لتدريب العاملين؟ والمهارات اللازمة لتقييم أداء المشروع؟ والمهارات اللازمة لحل المشكلات؟ والمهارات اللازمة للوصول إلى الأسواق؟ والمهارات اللازمة للحصول على المعلومات؟ والمهارات اللازمة للحصول على التمويل؟ إن الإجابة على الأسئلة السابقة غالباً ما تكون "لا". ومن أجل الاختصار وعدم تكرار الحديث عن مراحل عمر المشروع مرة أخرى، نلخص فيما يلي أهم الاحتياجات الفنية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة:



- الخدمات الاستشارية في مجال الفرص الاستثمارية ودراسات الجدوى الاقتصادية إضافة لتطوير الإنتاجية والجودة والتسويق .
- تقديم خدمات تدريب عالية المستوى للعاملين في القطاعات الاقتصادية المختلفة .
- تسهيل الاتصال وتدعيم الأفكار والمعلومات بين المؤسسات الاقتصادية ذات نفس النشاط وبين المؤسسات ذات العلاقة في الداخل والخارج .
- مساعدة أصحاب المنشآت الصغيرة للوصول إلى مصادر التمويل المتوفرة .
- توفير المعلومات حول الفرص الاستثمارية والإجراءات الإدارية المتبعة، ومعلومات عن مصادر الآلات والمعدات ومستلزمات الإنتاج المطلوبة (والإجراءات اللازمة لتوفيرها في كل من فلسطين ودول المصدر)، إضافة لاحتياجات الأسواق من السلع والاتفاقيات المبرمة وكيفية الاستفادة منها .

ويمكن تقسيم هذه الاحتياجات بطريقة أخرى إلى ما يلي:



- احتياجات في مجال المالية والحاسبة: (إدارة الملف الضريبي، إدارة وتحصيل وجدولة الديون المترتبة لمنشأته على الآخرين، إعداد موازنات، إدارة المالية، الحصول على قروض) .
- احتياجات في مجال التسويق (إعداد الخطة التسويقية، قنوات و طرق التوزيع، خطط الترويج، التسعير، تجزئة السوق إلى شرائح المشترين، التصدير، العلاقة بالزبائن) .
- احتياجات في مجال الموارد البشرية (الهيكل التنظيمي والتخطيط الإداري، التوصيف الوظيفي، تقييم أداء العاملين، التوظيف، قانون العمل،



■ احتياجات في مجال الإنتاج (تدريب فني، ضبط الجودة، إدارة المستودعات والمخزون من السلع والبضائع، إدارة التالف، تخطيط العملية الإنتاجية، الصحة والسلامة المهنية، الصيانة، قضايا البيئة، تحسين الإنتاجية، تدريب في مجال الإدارة).

■ احتياجات في مجال الإدارة (التخطيط الاستراتيجي، تقييم أداء المنشأة، أساليب القيادة، إعداد التقارير، إدارة الوقت).

وانطلاقاً مما سبق، وإدراكاً على دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتأكيداً على أهمية تطور قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة واستمراريتها، كان لا بد من تقديم كافة أشكال الدعم لهذا القطاع وفي كافة المراحل والمجالات. ومن هنا ظهرت المؤسسات المعنية بتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحكومية وغير الحكومية بهدف دعم وتنمية هذا القطاع. وقد كان من أبرز مهامها تقديم ما يسمى "الدعم المؤسسي" أو الدعم الفني أو خدمات تطوير الأعمال.

## 1. مفهوم الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال



تساعد خدمات تطوير الأعمال التي تقدمها المؤسسات المعنية بدور هام في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد بشكل عام و للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص. وتنقسم الاستراتيجية التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما التنافسية القائمة على التكلفة والتنافسية القائمة على النوعية. ويعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية بأنها الحالة التي تسمح للشركة المنتجة بتحقيق معدلات ربح أعلى من متوسط الأرباح في نفس الصناعة، وتسمح لمستهلك السلعة المنتجة من الحصول على منفعة أكبر من تلك التي يحصل عليها من نظيرتها من المنتجات لانخفاض سعرها أو لارتفاع نوعيتها أو لتوفر الاثنين معاً. ويشير بورتر إلى أن هناك أربعة عوامل أساسية تحقق الميزة التنافسية وهي:

أ. إستراتيجية الشركة وهيكل السوق.

ب. حجم الطلب على المنتجات وتطوره عبر الزمن، حيث أن ارتفاع الطلب يشجع المنشآت استخدام أفضل أساليب الإنتاج التي تضمن جودة عالية.

ت. نوعية عناصر الإنتاج، حيث يشير بورتر إلى أن الميزة التنافسية ترتكز بالأساس على نوعية عناصر الإنتاج المستخدمة من عمالة ماهرة، ورأس مال، وبنية أساسية. فالعمالة الماهرة لا يمكن لأية شركة الحصول عليها، وبالتالي هي ميزة تنافسية للشركة التي تمتلكها، بعكس ما هو في حال العمالة غير الماهرة.

ث. المؤسسات المساندة، وهنا يأتي دور مؤسسات الدعم الفني التي تقدم خدمات تطوير الأعمال التي تسهل نقل المعلومات وتبادل الأفكار والإبداعات، بالإضافة إلى ترويج منتجات الشركات.

إن نموذج بورتر يعكس الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه خدمات تطوير الأعمال في دعم الميزة التنافسية. ويختلف تعريف خدمات تطوير الأعمال باختلاف الجهة التي تعرفه حيث تعرفها المؤسسات المعنية بتقديم هذه الخدمات بأنها "عبارة عن مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تهدف إلى تعزيز دور المؤسسات، باختلاف أحجامها في التنمية الاقتصادية". أما المنشآت التي تستقبل هذه الخدمات فتعرفها على أنها "تلك المنفعة التي تساعد على إدارة عمليات مختلفة تتعلق بعملها، كتحليل تكاليف الإنتاج، وتنمية المهارات، وتقوية نوعية منتجاتها، ودعم الإدارة المالية، وتقوية العلاقات مع الأسواق المحلية والخارجية". وتعرف خدمات الأعمال كذلك بأنها "مجموعة واسعة من الخدمات غير المالية الضرورية لتأمين دخول المشاريع الصغيرة، واستمراريتها، وإنتاجيتها، وتنافسيتها، ونموها".

وإضافة إلى ما سبق، يمكن تعريف خدمات تطوير الأعمال بأنها "هي خدمات تحسن أداء المنشأة، وتزيد من معدلات نفاذها إلى الأسواق، وقدرتها على المنافسة". وتعرف بأنها "عبارة عن مجموعة كبيرة من الخدمات التي تستهدف رجال الأعمال والرياديين لمساعدتهم على العمل بكفاءة وتطوير أعمالهم (منشآتهم) لتعزيز دورهم في المساهمة في النمو الاقتصادي، وخلق فرص عمل وتقليل البطالة". وبهذا يمكن القول أن خدمات تطوير الأعمال أو الدعم الفني يستهدف المنشآت الصغيرة والمتوسطة من أجل هدف أكبر هو دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويأتي هذا الاهتمام بهذه المنشآت من مدى قناعة المؤسسات المعنية بتزويد هذه الخدمات بالدور التنموي الكبير الذي يمكن أن تلعبه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.



وينقسم سوق خدمات تطوير الأعمال - كأى سوق آخر - إلى جزأين هما جانب الطلب و جانب العرض. ويمثل جانب الطلب المنشآت التي تسعى للحصول على خدمات تطوير الأعمال لتطوير نشاطاتها والتغلب على المشاكل التي تواجهها وزيادة

تنافسيتها، والرياديين وأصحاب الأفكار الذين يرغبون باتخاذ قرار استثماري سليم يضمن

الحد الأدنى من مقومات النجاح. ويمثل جانب العرض جميع المؤسسات التي تقدم هذه الخدمات، سواء أكانت حكومية، أو خاصة، أو أهلية أو دولية. وفيما يتعلق بجانب العرض فقد ظهرت هناك مدرستان لسوق خدمات تطوير الأعمال كل منهما تبني طريقة مختلفة لعرض الخدمات، الأولى تنادي إلى جعل المعروض من خدمات تطوير الأعمال حسب رغبة الجهات التي تقدم هذه الخدمات، والثانية تنادي إلى جعل العرض من خدمات تطوير الأعمال مربوطاً بالطلب أي عرض ما يطلب من هذه الخدمات، أي حسب رغبة الجهات المستفيدة من الخدمات. وقد أثبتت التجربة الدولية أن الطريقة الأولى في عرض الخدمات تشوبها الكثير من العيوب أهمها:

- أ. التدخل الرئيسي والمباشر للجهات المانحة بطبيعة الخدمات المقدمة
- ب. أن الخدمات المقدمة لا تلي الحاجات الأساسية للمستفيدين منها، وإنما تتفق مع أهواء الجهات المانحة،
- ت. عدم الاستمرارية في عرض الخدمات، ففي اللحظة التي يقل فيها دعم الجهات المانحة للخدمات، فإن مزودي الخدمات سيتوقفون عن عرض الخدمات.

أما الطريقة الثانية في عرض الخدمات فإنها تمتاز بأنها تزيد رغبة المستفيدين (المنشآت الصغيرة والمتوسطة) في الدفع، وهذا يشكل مصدراً مالياً للمنشآت المزودة للخدمات بدلاً من الجهات المانحة، الأمر الذي يدعم استقلالية القرار، وتكون فيها الحكومة جهة مسهلة - فقط - للسوق، كما أن عرض الخدمات يكون حسب حاجة المستفيدين. وتجدد الإشارة هنا إلى ما يلي:

- أ. هناك اختلاف في حجم ونوعية الخدمات المقدمة من كل مؤسسة من مؤسسات الدعم الفني حسب حجم المنشأة المستفيدة وحاجتها لهذه الخدمات.
- ب. قد تختلف الخدمات المقدمة حسب القطاع الذي تستهدفه مؤسسة الدعم الفني.
- ت. إن تقديم هذه الخدمات لا ينحصر بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بل قد يتعدى إلى المنشآت الكبيرة في بعض الحالات.
- ث. بعض الخدمات تقدم بشكل مجاني، وبعضها مقابل رسوم رمزية في الغالب.
- ج. الحصول على هذه الخدمات يحتاج إلى جهود مشتركة من جانب الطلب وجانب العرض على حد سواء.

### من هم أطراف سوق خدمات تطوير الأعمال؟

- المشاريع الصغيرة والمتوسطة (جانب الطلب): هي مؤسسات صغيرة ومؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تسعى إلى الربح، ويشكل الزبائن الحال بين أو المحتملين لمزودي خدمات تطوير الأعمال.
- مزودي خدمات تطوير الأعمال (جانب العرض): وهم الذين يقدمون الخدمات مباشرة إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة. قد يكونون من الأفراد، أو المؤسسات الخاصة أو الحكومية. كما أنهم قد يكونوا من المشاريع الصغيرة والمتوسطة، أو من الشركات التي لا تشكل الخدمات جزءاً محورياً من أنشطتها، ولكنها تؤمنها كجزء من المعاملات التجارية الأوسع أو العلاقات البينية بين أوساط الأعمال.
- مسهلي خدمات تطوير الأعمال: وهم يدعمون مزودي خدمات تطوير الأعمال، على سبيل المثال عبر تطوير منتجات خدمة جيدة، وتعزيز الممارسات الناجعة، وبناء قدرات المزودين. كما يستطيع مسهلو خدمات تطوير الأعمال أن يعملوا من ناحية الطلب، عبر تثقيف أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة حول المنافع المحتملة للخدمات، أو تزويدهم بالمحفزات لتجربتها. والوظائف الأخرى لتسهيل أسواق خدمات تطوير الأعمال تتضمن التقييم الخارجي لأثر مزودي خدمات تطوير الأعمال، وضمان النوعية، والمدافعة عن بيئة أفضل للسياسات في سوق خدمات تطوير الأعمال المحلي.
- المانحين: وهم الذين يقومون بتمويل مشاريع خدمات تطوير الأعمال وبرامجها. وفي بعض الحالات، يكون المسهل هو مكتب الجهة المانحة.
- الحكومات: وهي كالمانحين، قد تؤمن تمويل مشاريع خدمات تطوير الأعمال وبرامجها. وقد يمتد دور الحكومات الرئيسي إلى أبعد من تدخلات خدمات تطوير الأعمال، إذ يتمثل بتأمين سياسة ممكنة، وبيئة قانونية وتنظيمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ومزودي خدمات تطوير الأعمال، بالإضافة إلى السلع العامة كالبنية التحتية الأساسية، وخدمات التعليم، والمعلومات.

## 2. أشكال الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال



تتضمن خدمات تطوير الأعمال التدريب، والخدمات الاستشارية، والمساعدة في مجال التسويق، والمعلومات، وتطوير ونقل التكنولوجيا، وتعزيز الروابط بين أوساط الأعمال. وفي بعض الأحيان، يتم التمييز بين خدمات الأعمال " التشغيلية " و" الإستراتيجية. أما الخدمات التشغيلية فهي التي تبرز الحاجة إليها في العمليات اليومية مثل نظم المعلومات والاتصالات، وإدارة الحسابات وسجلات الضرائب، واحترام قوانين العمل والتنظيمات الأخرى. أما الخدمات الإستراتيجية، فهي التي تستعملها المؤسسات لتحسين أدائها، ونفاذها إلى الأسواق، وقدرتها على المنافسة. وعلى سبيل المثال، فإن الخدمات الاستراتيجية قادرة على مساعدة المنشأة على تحديد الأسواق وخدمتها، وتصميم المنتجات، وتأسيس المنشآت، والسعي للحصول على التمويل.

ويتم تأمين بعض أنواع خدمات تطوير الأعمال على أساس مستقل بذاته من قبل مزودي خدمات متخصصين. وفي بعض الأحيان، يعتمد مزودو الخدمات إلى الجمع بين خدمات تطوير الأعمال وخدمات أو منتجات أخرى، كما هو الحال في حال الجمع بين المساعدة على اعتماد تقنيات جديدة وبين خدمات التصميم والتدريب. وكثيراً ما يشيع نمط تسليم خدمات تطوير الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة كجزء من العلاقات الداخلية بين أوساط الأعمال، بما في ذلك العلاقات بين المزود والمشتري (المنشآت الصغيرة والمتوسطة في هذه الحالة)، والتعاقد من الباطن، والامتيازات ومنح التراخيص. وفي هذه الحالات، يتم تسليم خدمات تطوير الأعمال كجزء من معاملة تجارية أخرى، ومن الأمثلة على ذلك المساعدة على التصميم التي تلقاها المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تبيع منتجاتها للشركات الأكبر، أو التدريب الذي يشكل جزءاً من شراء التجهيزات.

وبالإضافة إلى مختلف أنواع الخدمات وأنماط آليات التسليم، نجد أنواعاً مختلفة من آليات الدفع لخدمات تطوير الأعمال. ويمكن تسجيل ثمن الخدمة على أنه رسم مباشر، أو أحد مكونات ثمن خدمة مجمعة (على سبيل المثال،، عندما تقبل المشاريع الصغيرة ثمناً أدنى لمنتجاتها مقابل مساعدة تكنولوجية من الشارن)، أو على أساس العمولة (مثلاً عندما يتم الدفع لمزودي الخدمات التسويقية استناداً إلى نجاحهم في بيع منتجات المشاريع الصغيرة). وتبرز بعض الأدلة التي تشير إلى أن المشاريع الصغيرة أصبحت أكثر استعداداً لاستعمال الخدمات المقدمة استناداً إلى مبدأ العمولة، مقارنة بمبدأ الرسم، خصوصاً أن النوع الأول من آليات الدفع يقلل من المخاطر من متطلبات الإيراد النقدي.

وفي دراسة هدفت إلى مسح جميع الخدمات التي تقدمها مؤسسات الدعم الفني على مستوى العالم، يمكن القول أن مجالات الدعم الفني المقدم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة تقسم إلى 8 مجموعات من الخدمات تغطي احتياجات هذه المنشآت في كافة مراحل عمر المشروع وتغطي كافة الجوانب المتعلقة بالإنتاج والإدارة وغيرها . وهذه المجموعات هي:



أ . المعلومات والبيانات

ب . البحث ومسوحات الأعمال

ت . الاستشارات والنصح

ث . تطوير التجارة والسوق

ج . التدريب

ح . خدمات الأعمال

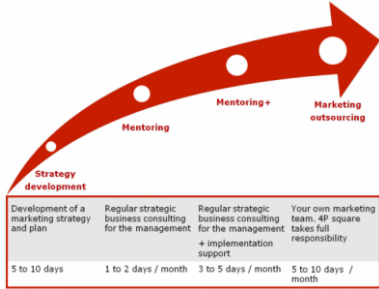
خ . التشبيك

د . الإيضاحات القانونية

وتتطوي تحت كل بند من البنود السابقة عدد من الخدمات التي تقدمها مؤسسات الدعم الفني، كما هو مبين أدناه .

أولاً	ثانياً	ثالثاً	رابعاً
المعلومات والبيانات	البحوث ومسوحات الأعمال	الاستشارات والنصح	تطوير التجارة والسوق
موقع إلكتروني	الدراسات التحليلية	حل النزاعات	روابط السوق
المطبوعات/النشرات/التقارير	وثائق السياسات	الاستشارات القانونية	تسويق العينات
عقود الاستخدام	التعليق على الإحصاءات	التوجيه والإرشاد الفردي	الصفقات بين الأعضاء
تحديث العضوية	بنك المعلومات	المفاوضات الجماعية	المعارض والتجارة
مشاريع العمل	مسوحات العمل/الأجور والتشغيل	المشورة المالية/الضريبية	أسواق التصدير
تعزيز الممارسات الفضلى		التدقيق المالي	التشبيك الدولي
		التعامل مع التفتيش	الوفود التجارية
		البيئة/الجودة	توزيع عروض الأعمال
		خدمات دعم الأعمال	اجتماعات أطراف البيع
خامساً	سادساً	سابعاً	ثامناً
التدريب	خدمات الأعمال	التشبيك	الإيضاحات القانونية
التدريب الإداري	الترجمة	اجتماعات منظمة للعمل	التمثيل في المحاكم
التدريب الفني	إدارة الرواتب والأجور	اجتماعات مع صانعي السياسات	التوسط والتحكيم
ندوات واستشارات	التوظيف	لجان وندوات	المدخلات القانونية
إعداد أدلة التدريب	استخدام التسهيلات	مجموعات تبادل الخبرة	المباحثات في الاتفاقيات الجماعية
المستويات والمناهج	إدارة وتنمية العقارات	تبادل الزيارات وجولات العمل	
الاحتياجات من المتدربين	خدمات التخزين والموانئ	قواعد البيانات	
التشريعات	بطاقات العضوية والمزايا	الاتصالات	
الجوانب القانونية	تسهيلات الصادرات	المؤتمرات والمناسبات	
الدراسات		الجوائز والمكافآت	

وفي دراسة أخرى أعدت للتعرف على معوقات الحصول على الدعم الفني من قبل المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الأردن، تم تقسيم خدمات تطوير الأعمال إلى ما يلي:



- إعداد الاستراتيجيات وخطط العمل
- الاستشارات الإدارية
- تطوير عمليات التسويق
- تصميم الموقع الإلكتروني
- تطوير الموارد البشرية- التدريب وغيرها
- الاستشارات المالية - دراسة الجدوى والتحليل المالي
- تكنولوجيا المعلومات
- تطوير المنتج وعمليات الإنتاج
- استشارات في القضايا البيئية
- استشارات في مجال إدارة الطاقة
- خدمات استشارية متعلقة بالتصدير والوصول إلى الأسواق
- خدمات استشارية متعلقة بالوصول إلى الأسواق المحلية
- المشاركة في المعارض التسويقية
- تطوير تكنولوجيا التصنيع
- التدريب المهني وخدمات التدريب الأخرى
- الوصول إلى مصادر التمويل
- البحوث والدراسات التطبيقية

## تمرين

**إذا كانت لك تجربة في مشروع استثماري أو تنوي البدء بنشاط ما، واستناداً على الشرح السابق، حدد الخدمات التي تحتاجها في كل مرحلة من مراحل عمر المشروع ابتداءً من مرحلة ما قبل التأسيس إلى مرحلة التوسع والتطوير.**

### 3. المبادئ العامة لأفضل أداء لتزويد خدمات تطوير الأعمال

يعتبر سوق خدمات تطوير الأعمال كغيره من أسواق الخدمات، حيث لا بد من السعي إلى تقديم هذه الخدمات بجودة عالية تضمن أكبر قدر من النتائج. وحتى تصل مؤسسات الدعم الفني أو المؤسسات التي تقدم خدمات تطوير الأعمال إلى أفضل النتائج، لا بد من معرفة المبادئ التي يجب الانطلاق منها للوصول إلى أفضل الممارسات. وقد بنيت هذه المبادئ على أساس أفضل التجارب الدولية في تقديم خدمات تطوير الأعمال، وتلخص هذه المبادئ في النقاط الآتية:

❖ أن تراعي المؤسسات التي تقدم خدمات تطوير الأعمال الفروقات الكبيرة بين المنشآت الصغيرة والمنشآت الكبيرة من حيث الاحتياجات والقدرة على الدفع للحصول على هذه الخدمات.



❖ أن تراعي هذه المؤسسات الاحتياجات الحقيقية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ومحاوله استهدافها في أماكنها.

❖ ضرورة مراجعة الخدمات المتوفرة ومقارنتها مع الاحتياجات المتغيرة للمنشآت المستفيدة.

❖ على مؤسسات الدعم الفني التأكيد من تقديم خدمات تطوير الأعمال للمنشآت التي ستستفيد منها وتستحقها، والتأكد من عدم العشوائية في الاختيار. إن اختيار المنشآت المستفيدة يجب أن يستند بالأساس إلى توفر خصائص المبادرين لدى المنشآت المستفيدة ومدى انسجام هذه الخصائص مع الفئة المستهدفة من قبل مزود خدمات تطوير الأعمال.

❖ التأكيد من أن خدمات تطوير الأعمال تقدم على أساس الطلب وذلك للتأكد من أن الخدمات تلي حاجة المنشآت المستفيدة.



❖ إعطاء الأولوية للمنشآت التي تعود ملكيتها وإدارتها لنفس الشخص، وذلك لأن الالتزام لدى أصحابها بتحسين عمل المؤسسة أكبر منه لدى المديرين الذين يعملون بأجر.

❖ التأكيد من تحقيق أعلى كفاءة في التحكم بالتكلفة لدى مُزوّدِي الخدمات وذلك لضمان تقديم الخدمات بأقل التكاليف.

❖ التأكيد من استمرارية تقديم خدمات أعمال فعالة ومفيدة للمستفيدين، والتأكد - أيضاً - من استمرارية المنشآت التي تطلب الخدمات من الاستفادة منها على المدى الطويل، والتي تضمن مساهمة قوية لهذه المنشآت في التوظيف المستقبلي والنمو الاقتصادي.

- ❖ التأكيد من قيام مُزوّدِي خدمات تطوير الأعمال من الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المنشآت، فقد أثبتت التجربة الدولية أن 90-95% من المنشآت المستفيدة من هذه الخدمات علمت بوجود الخدمات من خلال علاقاتها التجارية وليس عن طريق وصول المُزوّدِين إليها.
- ❖ إجراء دراسات لقياس الأثر ومواجهة أوجه القصور في تقديم هذه الخدمات.

#### 4. مؤشرات الأداء الجيد لسوق خدمات تطوير الأعمال

ثمة سؤال يطرح نفسه في هذا المجال، هل تُؤدّي مؤسسات الدعم الفني مهامها بالشكل المطلوب أم أنها تحتاج إلى خدمات الدعم الفني لتطوير قدرتها على أداء مهامها؟ من هنا تظهر الحاجة إلى تقييم أداء هذه المؤسسات للوقوف على مدى نجاحها في خدمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة. تداولت العديد من التقارير مجموعة من المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء الجيد لسوق خدمات تطوير الأعمال. ويقاس تأثير خدمات تطوير الأعمال على أربعة مستويات: على مستوى المؤسسة المستفيدة (التغير في السلوك الإداري والقدرة الإنتاجية لصاحب المؤسسة)، وعلى مستوى مزوّد الخدمات (التغير في الأداء)، وعلى مستوى الأسرة (التحسن في مستويات المعيشة)، وعلى مستوى الاقتصاد الكلي (التغير في السياسات المنظمة لسوق خدمات تطوير الأعمال والتي تهدف إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة). أما فيما يتعلق بأداء مُزوّدِي خدمات تطوير الأعمال، هناك أربعة معايير أساسية لقياسها وهي:

- ❖ عدد المؤسسات التي قام مزوّد الخدمات بالوصول إليها وتقديم الخدمة لها.
- ❖ الكفاءة، وتقيس الآلية التي تم فيها استخدام المصادر المتاحة لمزود الخدمة لتحقيق أهدافه.
- ❖ الفعالية، وتقيس مدى تحقيق الخدمات المقدمة للأهداف المطلوبة أو المخطط لها.
- ❖ الاستمرارية، وتقيس عدد المرات التي فيها تقديم نفس الخدمة.

إن المعايير السابقة هي معايير كمية ولا تضمن بالضرورة نوعية عالية من الخدمات، وهنا كان لا بد من الاعتماد على مجموعة أخرى من المؤشرات التي يمكن أن تستخدم لقياس نوعية الخدمة المقدمة، والتي يمكن أن ندرجها في النقاط الآتية:

- ❖ الخبرة العملية والفنية لمزوّدِي خدمات تطوير الأعمال والطاقتهم الذي يعمل لديهم.
- ❖ مدى التخصص في الجانب الذي تعمل فيه المنشأة الصغيرة أو المتوسطة التي تطلب الخدمة، حيث يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات من خدمات تطوير الأعمال بشكل دقيق.
- ❖ الهيئة القانونية لمزوّدِي الخدمات (فيما إذا كانت مسجلة أم غير مسجلة).
- ❖ البنية التحتية القانونية والتشريعات التي تنظم سوق خدمات تطوير الأعمال وتراقب الأداء والجودة.



- ❖ خدمات ما بعد البيع، أي بعد تقديم الخدمة وتشمل خدمات المتابعة للوصول إلى أفضل النتائج.
- ❖ درجة اهتمام مُزوّدِي الخدمة بطبيعة الجهة التي تطلبها .
- ❖ سمعة مُزوّد الخدمات .
- ❖ توفر خطة عمل واضحة ودقيقة قابلة للتنفيذ .
- ❖ مدى مطابقة ما تم عرضه من خدمات مع ما تطلبه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ الالتزام بموعد تسليم الخدمة .
- ❖ سعر وتكلفة الخدمة المُزوّدة .
- ❖ مصداقية مُزوّدِي الخدمات ومدى ثقة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بهم .
- ❖ مدى تأثير الخدمات على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال استخدام تقييم الأثر.
- ❖ درجة الإبداع لدى مُزوّدِي الخدمات.
- ❖ مهارات الاتصال والعرض لدى مُزوّدِي الخدمات .
- ❖ مدى احترام مُزوّدِي الخدمات بسرية البيانات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ الأدوات والمنهجية المستخدمة وآلية التفكير.
- ❖ مدى تطور الخدمات المقدمة وتجدها بما يتلاءم مع احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة المتغيرة.

## 5. أثر خدمات تطوير الأعمال على المنشآت المستفيدة

إن الحديث عن أثر خدمات تطوير الأعمال على أداء المنشآت المستفيدة من هذه الخدمات يحتاج إلى دراسة تفصيلية لواقع وأداء هذه المنشآت قبل الحصول على الخدمة وبعد الحصول على الخدمة. كما يتم مقارنة الفرق في الأداء مع تكلفة الحصول على هذه الخدمات إن وجدت. إن تأثير خدمات تطوير الأعمال على المنشآت المستفيدة يعتمد على نوع هذه الخدمات والمرحلة التي يمر بها المشروع ومدى الدقة في تقديم الخدمة ونوعيتها، ومدى رغبة المنشآت المستفيدة بالاستفادة من هذه الخدمات، إضافة إلى عوامل أخرى. فيما يلي عرضاً لأهم المكاسب التي يمكن الحصول عليها عند الحصول على خدمات الدعم الفني:



- ❖ تساعد بعض الخدمات في الوصول إلى الأسواق المحلية والأسواق الخارجية
- ❖ تساعد في تطوير منتجات جديد
- ❖ تساعد في تطوير عمليات الإنتاج واستخدام الأسلوب الأمثل للإنتاج
- ❖ تساعد المنشأة في الحصول على تقنيات متطورة في التصنيع والإدارة
- ❖ تساعد بعض الخدمات في ترويج وزيادة الصادرات



- ❖ تمكن بعض الخدمات المنشآت من الوصول إلى مصادر جديدة للمواد الأولية
- ❖ تعمل بعض الخدمات المنشآت من زيادة إنتاجية العمال من خلال التدريب والتأهيل
- ❖ تساعد في تحليل السوق وزيادة الحصة السوقية
- ❖ تقليل المشاكل الداخلية المتعلقة بالإنتاج
- ❖ تساعد في كيفية التعامل مع وتقليل الآثار البيئية
- ❖ توجه بعض الخدمات إلى زيادة تنافسية المشروع
- ❖ تحسن في جودة المنتج
- ❖ التشبيك بين المنشآت المستفيدة من هذه الخدمات والمؤسسات ذات العلاقة (مؤسسات الدعم الفني ومؤسسات التمويل . . الخ)
- ❖ تساعد خدمات الدعم الفني الوصول إلى مصادر التمويل والحصول على التمويل
- ❖ تحسن في كفاءة وفاعلية إدارة المشروع

## 6 . معوقات الوصول إلى خدمات الدعم الفني

تواجه عملية وصول المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى خدمات الدعم الفني ودخول سوقها من جهة، وعملية الحصول على هذه الخدمات عدد من المعوقات، منها ما يتعلق بجانب الطلب ومنها ما يتعلق بجانب العرض . وقد يكون بعد هذه المعوقات مرتبط بتكلفة هذه الخدمات وآليات الحصول عليها . ونعرض فيما يلي أهم معوقات الاستفادة من خدمات الدعم الفني:

- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات عن المؤسسات التي تقدم خدمات الدعم الفني .
- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات حول طبيعة الخدمات المتوفرة .
- ❖ اقتصار الحصول على الخدمات على المشاريع التي تتمتع بعلاقة جيدة مع هذه المؤسسات ومدراءها .
- ❖ عدم انتشار هذه المؤسسات في العديد من المناطق وتركز تقديم هذه الخدمات في المدن الرئيسية الكبرى (تحييز جغرافي) .
- ❖ تركيز تقديم هذه الخدمات لبعض القطاعات دون غيرها (تحييز قطاعي) .
- ❖ الإجراءات الطويلة اللازمة للحصول على خدمات تطوير الأعمال .
- ❖ عوائق تتعلق بعدم قدرة صاحب المشروع على تعبئة الطلب وتحقيق شروط الحصول على الخدمة .
- ❖ عدم وجود مخصصات كافية للبحث والتطوير ضمن ميزانية المشروع السنوية .
- ❖ ارتفاع التكاليف المباشرة للحصول على الخدمة .

وقد قسمت دراسة أعدت لبيان معوقات حصول المؤسسات الصناعية الأردنية على خدمات تطوير من المؤسسات المعنية بتقديم هذه الخدمات إلى معوقات تتعلق بالمؤسسات نفسها، ومعوقات تتعلق بالمستفيدين أنفسهم. أما أهم المعوقات المرتبطة بالمؤسسات المعنية بتطوير القطاع الصناعي الأردني فتشمل:

- ❖ خدمات هذه المؤسسات لا تغطي كافة الاحتياجات اللازمة للمنشأة.
- ❖ خدمات هذه المؤسسات لا تغطي كافة القطاعات الصناعية الفرعية.
- ❖ عدم انتشار مكاتب تمثيل هذه المؤسسات في كافة مناطق المملكة.
- ❖ قلة النشاطات وورش العمل التي تعرف الصناعيين بهذه المؤسسات وبخدماتها.
- ❖ ضعف وسائل الاتصال بين هذه المؤسسات والمنشآت الصناعية.
- ❖ تمييز هذه المؤسسات في المعاملة بين المنشآت الصناعية على أساس الحجم.
- ❖ تمييز هذه المؤسسات في المعاملة بين المنشآت على أساس الموقع الجغرافي.
- ❖ ضعف التنسيق بين هذه المؤسسات لحكومية وغير الحكومية بكافة أنواعها فيما بينها.
- ❖ نقص المخصصات المالية لهذه المؤسسات اللازمة لاستهداف المنشآت الصناعية.
- ❖ نقص الكوادر في هذه المؤسسات بالنظر إلى حجم القطاع الصناعي.
- ❖ عدم مواكبة هذه المؤسسات للاحتياجات المتغيرة للمنشآت الصناعية من خدمات تطوير الأعمال.
- ❖ عدم تجاوب الحكومة مع بعض مقترحات وخطط هذه المؤسسات.
- ❖ ضعف التنسيق بين غرف الصناعة وغرفة التجارة.
- ❖ تداخل الصلاحيات بين غرف الصناعة.
- ❖ اعتماد بعض المؤسسات على الدعم الخارجي غير المستقر والمشروط.
- ❖ بيروقراطية بعض المؤسسات الحكومية وإجراءاتها المعقدة.
- ❖ مركزية اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية.
- ❖ تستخدم هذه المؤسسات أسلوب ردة الفعل عند اتخاذ القرارات بدل من المبادرة.
- ❖ ضعف التنسيق بين المؤسسات غير الحكومية وغرف صناعة.

أما معوقات الحصول على خدمات تطوير الأعمال المتعلقة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة (جاناب الطلب) فتشمل:

- ❖ تدني مستوى معرفة بعض المنشآت بالخدمات التي تقدمها مؤسسات الدعم الفني.
- ❖ مشكلة التواصل بين الطرفين لأسباب تتعلق بإدارة المنشأة أو وسائل الاتصال.
- ❖ المعلومات غير الدقيقة التي تقلل من استهداف مؤسسات الدعم الفني للمنشآت المستفيدة.

- ❖ عدم امتلاك ممثل أو مندوب المنشأة الذي يتعامل مع مؤسسات الدعم الفني صلاحية اتخاذ القرارات .
- ❖ لجوء بعض المنشآت للجمعيات الصناعية أو القطاعية التي تفتقر للإمكانات والصفة التمثيلية .
- ❖ عدم قناعة بعض المنشآت بدور الغرف ومؤسسات الدعم الفني وقدراتها يقلل من طلب المنشآت لخدماتها .
- ❖ وجود جمعيات قطاعية يتم الاعتماد عليها بدلاً من غرف الصناعة أو التجارة .
- ❖ وجود جمعيات صناعية مكانية .

مما سبق نستنتج أن توفر المعلومات عن المؤسسات التي تقدم خدمات تطوير الأعمال وأنواع هذه الخدمات، والمعلومات اللازمة عن التكاليف المباشرة وغير المباشرة لهذه الخدمات، والمعلومات حول آلية التقدم للحصول على هذه الخدمات يؤثر في حجم الطلب على هذه الخدمات . ولكن، ثمة معوقات تواجه عملية الحصول على هذه المعلومات وغيرها أهمها:



- ❖ صعوبة تحديد المصدر الصحيح للمعلومات المطلوبة .
- ❖ عدم وجود قاعدة بيانات جاهزة يمكن اللجوء إليها .
- ❖ عدم وجود وحدة متخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة .
- ❖ عدم وجود جهة معينة تعمل على تحديث المعلومات المتوفرة .
- ❖ الاعتماد على البيانات غير الرسمية في كثير من الأحيان .
- ❖ المعلومات المتوفرة غير قابلة للاستخدام وتحتاج إلى ترتيب وتصنيف .
- ❖ ندرة المعلومات المتعلقة بسوق خدمات تطوير الأعمال .
- ❖ التكلفة مرتفعة .
- ❖ اقصر الحصول على المعلومة على فئة معينة القادرة على الدفع أو التي تمتاز بعلاقات طيبة مع مصادر هذه المعلومات .

وأخيراً، تقدم مقترحات حول الآليات التي يمكن ان تتبعها غرف الصناعة والتجارة او مؤسسات الدعم الفني لمساعدة المنشآت الصغيرة في عدة قضايا أهمها الحصول على التمويل والوصول للأسواق والحصول على خدمات الدعم الفني أو الحصول على المعلومات .

أ. الآليات والإجراءات التي تمكن غرف الصناعة والتجارة ومؤسسات الدعم الفني من القيام بدورها في مساعدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى التمويل:



- التقليل من البيروقراطية في العمل
- دورات تدريبية للعاملين في الغرف لتمكينهم في الأمور المذكورة أعلاه
- الاستفادة من تجارب مؤسسات الدعم الفني الناجحة على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي
- إنشاء وحده في غرفة صناعة الأردن متخصصة في مساعدة المشاريع في الوصول إلى والحصول على التمويل
- الحصول على عروض تمويلية وبتكلفة تفضيلية
- عقد ورش عمل للتوعية بمصادر التمويل
- التشبيك بين المنشآت ومؤسسات التمويل
- ندوات لتعليم الأعضاء المفاضلة بين مصادر التمويل
- منشورات تبين المنتجات المصرفية والمالية التي يحتاجها الأعضاء وبشكل مستمر
- دورات تدريبية متخصصة في الأمور المالية
- تنظيم ندوات تعريف المؤسسات المالية بالاحتياجات الحقيقية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة
- دراسات للتعرف على الاحتياجات التمويلية للمشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة
- تنظيم لقاءات بين ممثلي القطاع وممثلين عن القطاع المالي

ب. الآليات والإجراءات التي تمكن غرف الصناعة والتجارة ومؤسسات الدعم الفني من القيام بدورها في مساعدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الوصول الأسواق المحلية والخارجية:

- مساعدة المشاريع في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأسواق المحلية
- مساعدة المشاريع في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأسواق الخارجية
- العمل على تعظيم الاستفادة من الاتفاقيات الحالية
- المراجعة الدورية للاتفاقيات المبرمة
- اقتراح أسواق جديدة من خلال اتفاقيات أو مذكرات تفاهم
- دراسات متخصصة في هذا المجال
- ورش عمل تدريبية في كيفية إجراء الدراسات السوقية والتسويقية
- عمليات التشبيك مع غرف الصناعة والتجارة العربية والصديقة
- إنشاء وحده متخصصة بمساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى الأسواق

- التعامل مع الحكومة فيما يتعلق بالدور الحكومي في دعم عملية الوصول إلى السوق المحلية والخارجية
- تنظيم معارض محلية وخارجية للتعريف بالصناعية
- بذل كافة الجهود اللازمة لتعزيز تنافسية المنتجات المحلية
- تعظيم الاستفادة من الروابط الأمامية والخلفية في القطاع المعني والإحلال محل المستوردات
- التشاور مع الحكومة في مجال تحسين الخدمات التصديرية

ت. ما هي الآليات والإجراءات التي تمكن غرف الصناعة وغرف التجارة ومؤسسات الدعم الفني من القيام بدورها في مساعدة المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى خدمات تطوير الأعمال:

- زيادة الانتشار للمنشآت ذات العلاقة.
- منشورات دورية تبين المؤسسات المعنية بتقديم هذه الخدمات.
- ورش عمل دورية تبين الخدمات المتوفرة المؤسسات المعنية بتقديم هذه الخدمات.
- تزويد الأعضاء بالية التقدم للحصول على الخدمة.
- تشجيع المؤسسات على استهداف الصناعيين في أماكنهم.
- تنظيم دورات تدريبية.
- دراسات دورية لتحديد احتياجات المشاريع من هذه الخدمات.
- تفعيل عملية التشبيك بين المؤسسات والمشاريع.

## 7. تجارب عربية في مجال خدمات الدعم الفني

نعرض فيما يلي بعض التجارب العربية في مجال الدعم المؤسسي المقدم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. ومن هذه التجارب:

- أ. وحدة الدعم الفني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في غرفة صناعة الأردن.
- ب. تجربة برنامج دعم وتحديث صناعة 2010 ، 2012 .

## نشاط تدريبي

**يتدرب المشاركون على إعداد عرض حول تجارب الدعم الفني في بلدان وتقدم في اليوم الأخير.**

**تطبيقات وتجارب دولية  
في مجال الدعم المؤسسي  
للمنشآت الصغيرة والمتوسطة**



## تجارب عربية

### وحدة الدعم الفني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في غرفة صناعة الأردن

جاءت الفكرة من إنشاء هذه الوحدة للأهمية التي تطلع بها المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني كما ذكر سابقاً ولعدم تمثيلها في مجلس الإدارة للغرفة، فبادرت غرفة صناعة الأردن وبالتعاون مع منظمة العمل الدولية لإجراء مسح عن أهم الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال في العالم لهذه المنشآت، فقد وجد أنه يقدم (58) خدمة لها حسب أفضل الممارسات العالمية. وبناءً عليه تم إجراء مسح ميداني للإطلاع على أهم العقبات والمشاكل التي تواجه المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الأردن، وخلص هذا المسح إلى وجود العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة هذه المنشآت وتم حصر أهمها بما يلي:

- الوصول إلى مصادر التمويل
- الوصول إلى الأسواق
- الخدمات الاستشارية والدعم الفني
- توفير المعلومات

وبعد سلسلة من الاجتماعات مع الشركاء، وبناءً على المسح الذي اجري، تم إنشاء هذه الوحدة ووضع خطة عمل لها للوصول إلى هذه الشريحة العريضة من المنشآت.

#### الأهداف الإستراتيجية للوحدة:

- رفع مستوى الرضا لعملاء الغرفة / الوحدة من أصحاب المؤسسات الصغيرة والحرفية.
- نشر ثقافة العمل الحر والتوجيه والتحفيز له.
- تحسين بيئة العمل للمشروعات الصغيرة.
- دعم وإنشاء مؤسسات وبرامج تمويلية للمنشآت الصغيرة.
- بناء مناخ إيجابي وتطوير قدرات ومهارات العاملين.
- ضمان وضع مالي وفني مستقر للمنشآت الصغيرة.
- إجراء الدراسات الخاصة بدعم المنشآت الصغيرة.

#### مهام وحدة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفية:

- تقديم النصح والمشورة فيما يتعلق بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفية وتقييم الجدوى الاقتصادية لها.
- تعزيز قدرات العاملين في هذه المؤسسات بما يمكنها من التأسيس لمنشآت ربحية قادرة على التنافس والبقاء.
- التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة التي تشكل حاضنات للمنشآت الصغيرة والحرفية والمتوسطة وإقامة علاقات مع مراكز التميز والإبداع لتطوير أعمال تلك المساهمات.
- العمل على دعم برامج التمويل والإنتاج والتطوير لهذه المؤسسات.
- المساهمة في إعداد البيانات الإحصائية وقاعدة المعلومات الخاصة و SMEs.
- دعم خطط المؤسسات الصغيرة والحرفية لإقامة تجمعات Clusters تعزز من دور موقع هذه المنشآت ومن قدرتها التنافسية.
- التنسيق مع المؤسسات الدولية الداعمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.



## تجارب عربية : التجربة الفلسطينية

### ” برنامج دعم وتحديث صناعة 2010 ـ 2012 ”



#### محاور دعم الصناعة الوطنية

#### أولاً: الدعم الفني والمالي والبحث والتطوير والإبداع:

1. تقديم الدعم الفني في مجالات التصميم وتطوير الأنظمة وتطوير المنتجات والتدريب والإدارة والتسويق والمعلومات.

#### الهدف:

زيادة عدد الشركات الصناعية وعدد القطاعات الصناعية المستهدفة لزيادة تنافسيتها ورفع قدراتها الإدارية وذلك نظراً للحاجة الماسة للشركات الصناعية لرفع قدراتها الإدارية لمواجهة التحديات المختلفة .

2. تقديم الدعم الفني والمالي غير المباشر للشركات الصغيرة والمتوسطة لتسهيل عملية التجديد واقتناء التكنولوجيا الحديثة والمختبرات المتخصصة لتحسين وضمان جودة المنتج.

#### الهدف:

تمكين أكبر عدد ممكن من الشركات الصناعية اقتناء تكنولوجيا حديثة مطورة تساهم في إنتاج منتجات حديثة وذات جودة عالية واستهلاك طاقة اقل لتخفيض كلف الإنتاج لمنافسة منتجات الدول الأخرى.

3. تقديم الدعم الفني والمالي غير المباشر للشركات المبتدئة ( Start – Ups ) لتسهيل عملية التجديد واقتناء التكنولوجيا الحديثة والمختبرات المتخصصة لتحسين وضمان جودة المنتج.

#### الهدف:

مساعدة الشركات الصناعية المبتدئة للسير والنمو والاستمرارية على الطريق الصحيح من خلال تسهيل اقتناء التكنولوجيا الحديثة والمختبرات المتخصصة لتحسين وضمان جودة المنتج وخلق فرص عمل جديدة.

4. تشجيع ثقافة الابتكار وتعزيز بيئة زيادة ونقل التكنولوجيا وتقديم خدمات دعم الأعمال للرواد من خلال:

- وضع آلية للربط بين الجامعات والمدارس وبين الشركات والمؤسسات الصناعية في القطاع الخاص وتنظيم نشاطات مشتركة منهجية لعرض قصص نجاح ريادية.

#### الهدف:

ضمان استمرارية تقديم الدعم ووضع الأنظمة المتعلقة بالإبداع وإعداد نموذج يعبر عن قيمة المشروع .

- تعزيز مشاركة الشركات في البرامج الوطنية والدولية الهادفة إلى نشر التكنولوجيا وتشجيع المشاركة في مشروعات البحث والتطوير الدولية.

#### الهدف:

دعم نقل التكنولوجيا إلى المؤسسات الفلسطينية وتشجيعها على عمليات البحث والتطوير مما يرفع تنافسيتها ويساعدها على مواكبة التطوير التكنولوجي في الصناعة والاقتصاد .

5. تقديم الدعم الفني والمالي لخدمات الأعمال للمشاريع المحضنة والشركات المبتدئة بما في ذلك الخدمات الحاسوبية والإدارية والبنكية والتسويقية والقانونية وتطوير خطط التدريب المناسبة لمدراء الشركات الصغيرة والجديدة والتركيز على المهارات المطلوبة مع الإشارة إلى تشجيع فكرة الأسر المنتجة.

#### الهدف:

توفير التدريب لأصحاب المشاريع في مجالات إنشاء الأعمال وتطويرها والتسويق والإدارة وإعداد الخطط وغيرها من المهارات اللازمة، إضافة إلى توفير الاستشارات المجانية في حقوق الملكية الفكرية وتسجيل الشركات والأمور القانونية، كما يهدف هذا النشاط إلى توفير الدعم المالي لأصحاب الأفكار الإبداعية لتطوير فكرة المشروع وتحويلها إلى منتجات قابلة للتسويق وتحقيق الربح، مما يؤدي إلى رفع نسبة نجاح الشركات المبتدئة نظراً لأهميتها في تخفيض مستوى البطالة وتعزيز التوظيف الذاتي والمساهمة في إدخال التكنولوجيا والمنتجات الجديدة وزيادة فرص العمل ونمو القطاع الإنتاجي.

6. إنشاء مراكز للإبداع: وذلك من خلال إنشاء حاضنات أعمال جديدة بهدف توفير المكان المناسب لاحتضان المشاريع والمكاتب والمعدات المكتبية والدعم اللوجستي

## تجارب عربية : التجربة الفلسطينية

### ” برنامج دعم وتحديث صناعة 2010 ـ 2012 ”

إضافة إلى تدريب الكوادر الإدارية والفنية للحاضنة وتأهيلهم لمساعدة اصحاب المشاريع الريادية.

#### الهدف:

يهدف إنشاء حاضنات أعمال ومراكز إبداع جديدة إلى نشر روح الريادة وتوفير البنية التحتية اللازمة لتحفيز رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الإبداعية على تأسيس مؤسسات إنتاجية جديدة وذلك في مختلف التخصصات وفي مختلف مناطق السلطة الفلسطينية وتوفير الفرص أمام أصحاب المشاريع الجديدة للاستفادة من الدعم المقدم لرواد الأعمال.

7. تحديث المنتجات الفلسطينية من خلال خدمات تصميم ومراقبة الجودة عن طرق إنشاء مراكز فنية متخصصة في مجالات التعبئة والتغليف والتصميم والأدوية لتقوم بتقديم الخدمات الفنية المتخصصة وتشجيع إقامة مراكز التميز العلمي على غرار المراكز العالمية المتخصصة في الإدارة والجودة الشاملة ونشر الإنتاجية.

#### الهدف:

إنشاء مراكز فنية متخصصة لتقديم الخدمات الفنية المتخصصة في المجالات المذكورة أعلاه.

8. تطوير وتسهيل برامج التسهيلات المالية لدعم عملية تطوير المشاريع من خلال :

- إنشاء صناديق لرأس المال المغامر
  - ضمان القروض حسب توجهات الوزارة لتسهيل عملية تحديث المشاريع الصناعية وتنفيذ برامجها التطورية، والمتضمنة:
  - خدمة أصحاب القروض الصناعية والخدمية وبالأخص أصحاب المشاريع المبتدئة والذين يواجهون صعوبات بتأسيس مشاريعهم التي تمتلك فرصة وهدوى اقتصادية ملائمة.
  - التوسع في ضمان القروض الإنتاجية متوسطة وطويلة الأجل.
  - تمويل واثمان الصادرات (Export Guarantees) لخدمة المصدرين وتوسيع قاعدة ضمان الصادرات الوطنية وتدريب العاملين فيها لخدمة المصدرين الصناعيين والمنسجين، والمتضمنة:
  - توفير خدمات ضمان ائتمان شاملة تمكن الشركة من التوسع بمظلة ائتمان الصادرات.
  - التوسع بشرىحة الزبائن الصناعيين المتعاملين مع الشركة ضمن برنامج المستثمرين المحليين.
9. تنظيم أنشطة ترويجية محلية لدعم المنتجات الوطنية في الأسواق المحلية وزيادة الوعي الوطني حول أهمية دعم المنتجات الوطنية.

#### ثانياً: تنمية الصادرات:

تبنى استراتيجيات وبرامج أكثر فاعلية تتضمن السعي لتعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية في مجال الجودة والسعر والقيام بترويج الصادرات الوطنية ودعم تسويقها عن طريق:

- إجراء دراسات تسويقية شمولية بهدف إيجاد أسواق جديدة وإنشاء مراكز تجارية جديدة في الأسواق الواعدة مثل أوروبا وأفريقيا ووسط آسيا .

#### الهدف:

تحديد السوق المستهدف والمنتج والية الدخول إلى الأسواق الواعدة الجديدة، حيث تحدد الدراسة الاحتياجات وتوفر البدائل والمواد الأولية والمنافسين كما أنها تطلع على متطلبات السوق من حيث القوانين والمواصفات والطلب وتساهم في تحديد آلية الدخول إليه .

- إنشاء مراكز تصدير متخصصة (Export centers) من قبل القطاع الخاص تولى مهام الترويج لقطاعات صناعية محددة في الأسواق المستهدفة.

#### الهدف:

- تشجيع القطاع الخاص على تحمل المسؤولية واخذ المبادرة للنهوض بالصناعات والقطاعات المختلفة مما ينعكس على الناتج المحلي الإجمالي .
- تشجيع القطاع الخاص على إنشاء مراكز التصدير عن طريق وضع آليات وحوافز لإنشاء هذه المراكز وتقديم الدعم المادي والوجسني اللازم من أجل تسهيل مهمتنا في الترويج للمنتجات الفلسطينية وخصوصاً للأسواق غير التقليدية والتي يقوم القطاع الخاص بتعزيز تواجد المنتجات الفلسطينية فيها من خلال قنوات الاتصال الخاصة به .
- تنظيم بعثات ترويجية للمنتجات الفلسطينية والمشاركة في المعارض الإقليمية والدولية والقطاعية المتخصصة والعمل على ترويج المنتجات والأسواق والتسويق في الترويج مع السفارات والقنصليات الفلسطينية في الخارج للعمل على ترويج منتجاتنا الوطنية في الأسواق الخارجية.

#### الهدف:

## تجارب عربية : التجربة الفلسطينية

### ” برنامج دعم وتحديث صناعة 2010 ـ 2012 ”

- تنظيم معارض شاملة في الأسواق المستهدفة وتنظيم المشاركة في المعارض الدولية المتخصصة قطاعيا بهدف الترويج للصناعات الفلسطينية.
- تنظيم عدة بعثات تسويقية مخصصة وشاملة لعدة أسواق بهدف فتح قنوات تصديرية جديدة ودخول أسواق جديدة ومساعدة الشركات المشاركة على الإطلاع على أهم ما وصلت إليه التكنولوجيا بهدف الاستفادة منها ونقلها .
- المشاركة في المعارض وإقامتها وتنظيم البعثات الترويجية مما يساهم وبشكل كبير بالتعريف بالمنتج الوطني وإيجاد فرص تصديرية جديدة .
- إن تنفيذ البرامج الترويجية الخاصة بالمعارض والبعثات التسويقية ينعكس ايجابيا على المجتمع المحلي من حيث خلق فرص عمل جديدة والحد من البطالة والفقر وزيادة عائدات الخزينة من العملة الأجنبية وتخفيف زيادة الاستثمارات في القطاعات المتخصصة الداعمة والمكملة لعملية الإنتاج والتي تساهم في تسويق المنتج وتصديره .

#### ثالثا: تشجيع الاستثمار:

لا بد وان تعمل الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار على تطوير سياسات تشجيع الاستثمار والتي تتضمن القطاع الصناعي وذلك من خلال البرامج والمشاريع المتعددة التي تقوم المؤسسة بإنجازها ومن ضمنها:

1. مشروع خارطة الاستثمارية: يركز على استحداث فرص استثمارية جديدة مدروسة أغلبها صناعية وذلك من خلال القيام بمسح شامل لكافة القطاعات ذات الأولوية الوطنية بالإضافة إلى قطاعات إضافية جديدة ذات فرص نمو على المدى الطويل ، وتوزيع هذه الفرص على المحافظات بما يكفل العدالة في توزيع المكتسبات الاقتصادية. لذا فلا بد من استحداث دراسات جدوى مبدئية في المرحلة الأولى من المشروع .
2. استحداث خرائط استثمارية للمحافظات والتي ستركز على المشاريع الصناعية المتوسطة والصغيرة بهدف زيادة مشاركة أهالي المحافظات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وخلق فرص عمل لأبناء المحافظات مما سيساعد في تقليل نسب الفقر والبطالة. وستعتمد كل خارطة على المميزات النسبية والتنافسية لكل محافظة ما أمكن.
3. مشروع الدراسات الاستطلاعية والترويج: يركز مشروع الدراسات الاستطلاعية والترويج على استهداف وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر في الأسواق الخارجية بما يتواءم مع الميزة التنافسية لعدد من القطاعات ذات الأولوية الوطنية والتي تم تحديدها من خلال البحث ودراسة مزايا السوق الفلسطيني وتحليل القطاعات الأكثر تنافسية.

#### رابعا: المواصفات والمقاييس:

1. التقييم: زيادة وتفعيل مشاركة الصناعيين في اللجان الفنية الدولية والإقليمية والوطنية التي تقوم بوضع المواصفات وتقديم الدعم الفني لهم ، وذلك للمحافظة على مصالح الصناعة وعدم فرض المتطلبات الفنية على الصناعيين دون مشاركتهم والعمل على موائمة القواعد الفنية والمواصفات القياسية مع تلك الخاصة بالدول التي ترتبط مع فلسطين باتفاقيات تجارة حرة لتسهيل التصدير والاستيراد من وإلى هذه الدول .
2. تقييم المطابقة: توفير المختبرات والهيئات ذات الاختصاص لتقييم المطابقة وتطبيق متطلبات الكفاءة الفنية وأجراء الفحوصات اللازمة حسب الأصول .
3. المقاييس: تطوير المركز الوطني للمترولوجيا للحفاظ على المعايير الوطنية وضمان معابرتها وانسجامها مع المعايير الدولية والانضمام للمنظمات الإقليمية والدولية للمترولوجيا وتطبيق الإرشادات الدولية في مجال المقاييس القانونية وتوفير الدعم اللازم للمؤسسات الصناعية في هذا المجال .
4. المعلومات: تطوير قاعدة البيانات للمواصفات الفلسطينية الصادرة عن مؤسسة المواصفات والمقاييس، وزيادة وعي الصناعيين وتعزيز معرفتهم بالمستجدات والتشريعات والأنظمة الخاصة بالمواصفات والمقاييس وتقديم المساعدة الفنية لهم .
5. الاعتماد: توسيع مجال الاعتماد ليشمل اعتماد الهيئات المانحة لشهادات المطابقة للمنتجات والحصول على الاعتراف متعدد الأطراف مع أعضاء منظمات الاعتماد الدولية والإقليمية .

#### خامسا: البيئة:

- تبنى سياسات وممارسات صديقة للبيئة تعزز دخول المنتجات الوطنية إلى الأسواق العالمية وذلك من خلال:
- توفير الدعم الفني اللازم للمساعدة في معالجة المياه العادمة والفضلات الصناعية ومساندة المؤسسات الصناعية الراغبة في تطوير واستخدام التقنيات النظيفة بيئيا وتطوير أنظمة الإدارة البيئية وإعادة تدوير المياه والعمل على تخفيض النفايات الصناعية في المصانع .
  - توفير الأماكن المناسبة للتخلص من الفضلات الصناعية والمياه العادمة الصناعية والمساعدة في توفير وسائل النقل المناسبة لنقل الفضلات من المصانع الى مواقع المعالجة المناسبة .
  - توعية القطاع الصناعي بأهمية الممارسات الصناعية الصديقة للبيئة .

## 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 1	متوسط 2	جيد 3	جيد جدا 4	ممتاز 5
السياسات الحكومية ودور القطاع الخاص					
مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية الشاملة					
المعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
مقومات نجاح وأسباب فشل المنشآت الصغيرة والمتوسطة					
أهم التجارب الدولية في مجال دعم تطوير هذه المنشآت					
مراحل عمر المشروع الاستثماري					
احتياجات المشروع من الدعم					
متطلبات نجاح كل مرحلة من مراحل عمر المشروع					
مفهوم وأهمية خدمات الدعم الفني					
أنواع الدعم الفني وسوق خدمات تطوير الأعمال					
من يقدم هذه الخدمات ولماذا؟ وكيف؟					
المبادئ العامة لأفضل أداء في تقديم هذه الخدمات					
مؤشرات الأداء الجيد لسوق خدمات الدعم الفني					
أثر خدمات الدعم الفني على أداء المنشآت					
معوقات الوصول إلى خدمات لدعم الفني					
آليات تعزيز حصول المنشآت على خدمات الدعم الفني					
أهم التجارب المحلية أو الدولية في مجال الدعم الفني					