

إدارة المشروعات الصغيرة



السنة الثالثة

الجمهورية العربية السورية
منشورات جامعة دمشق
مركز التعليم المفتوح
برنامج إدارة المشروعات المتوسطة و الصغيرة

إدارة المشروعات الصغيرة



المؤلفان

الدكتور علي الخضر
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

الدكتور سامر حسين المصطفى
الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

1435 – 1436هـ
2014 – 2015 م

جامعة دمشق


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفهرس

محتويات الكتاب	رقم الصفحة
مقدمة	١٧
الوحدة الأولى : مفهوم المشروعات الصغيرة	١٩
أولاً : تعريف المشروع الصغير .	٢٢
ثانياً : معايير تصنيف المشاريع الصغيرة .	٣٢
ثالثاً : خصائص ومميزات المشاريع الصغيرة.	٤٤
الوحدة الثانية :الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الصغيرة	٥٥
أولاً : أنواع المشاريع الصغيرة من حيث النشاط	٥٨
ثانياً: أهمية المشروعات الصغيرة	٥٨
ثالثاً: الصعوبات والتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة	٦٤
الوحدة الثالثة : آليات ومراحل إنشاء المشروعات الصغيرة	٧٣
أولاً . التفكير في إقامة المشروع	٧٥
ثانياً . اكتشاف الفرصة المناسبة	٨١
ثالثاً . تحديد شكل الملكية	٨٦
رابعاً . إعداد خطة العمل للمشروع	٨٧
خامساً . مرحلة التجهيز النهائي للمشروع	٩٨

الوحدة الرابعة :جدوى إقامة المشروعات الصغيرة وتحليل العوامل البيئية	١١١
• التأكد من صحة جدوى الفكرة.	١١٣
• الجدوى التسويقية.	١١٤
• تحديد التقديرات الأولية.	١١٥
• التأكد من الجدوى الفنية.	١١٦
• دراسة وتحليل البيئة الاقتصادية.	١١٧
• استبعاد المشروعات غير المرغوب فيها.	١١٩
• تقييم إمكانات وكفاءات صاحب المشروع.	١٢٠
• الجدوى الاجتماعية.	١٢١
• الجدوى المالية.	١٢١
• تقدير الأرباح المتوقعة.	١٣٤
الوحدة الخامسة : المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة	١٤١
أولاً : التحديات العامة للمشروعات الصغيرة.	١٤٣
ثانياً – تحديات البيئة الداخلية والخارجية	١٥١
ثالثاً : أهم المشكلات التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة .	١٥٥
رابعاً : العوامل المؤثرة في فشل المشروعات الصغيرة.	١٦٥
الوحدة السادسة : تحليل نشاط المشروعات الصغيرة	١٧١

أولاً – عوامل الضعف والقوة والفرص والمخاطر	١٧٤
ثانياً – التحليل الخارجي للفرص والتهديدات (المخاطر)	١٨٤
ثالثاً – دور البيئة الكلية وآثارها في عوامل بورتر	١٩٨
الوحدة السابعة : الشركات العائلية وأهميتها الاقتصادية	٢٠٥
أولاً : تعريف الشركات العائلية	٢٠٨
ثانياً اتجاهات دراسة الشركات العائلية	٢١١
ثالثاً : تطور نماذج الشركات العائلية	٢١٢
رابعاً : البعد الزمني للشركات العائلية	٢٢٤
خامساً : الانتقال من الدوائر إلى المحاور في الشركات العائلية	٢٢٥
سادساً : إدارة الشركات العائلية	٢٣١
الوحدة الثامنة : حاضنات الأعمال ودورها في نمو المشروعات الصغيرة	٢٣٩
أولا : حاضنات الأعمال	٢٤١
١ – تاريخ حاضنات المشروعات	٢٤٤
٢ – تعريف حاضنات الأعمال	٢٤٦
٣ – أهداف حاضنات الأعمال	٢٥١
٤ – دور حاضنات الأعمال	٢٥٣
٥ – أنواع حاضنات الأعمال	٢٥٦
ثانياً : البيئة الاستثمارية	٢٦٣

الوحدة التاسعة : مقومات نجاح المشروعات الصغيرة	٢٦٧
أولاً : تطور أسواق الخدمات الداعمة للأعمال	٢٧٠
ثانياً : تقييم قدرة سوق الخدمات الداعمة لمنظمة الأعمال الصغيرة	٢٧١
ثالثاً : ما درجة صحة الأحكام المسبقة حول أسواق الخدمات الداعمة للأعمال؟	٢٧٣
رابعاً : التحديات التي تقف في وجه تطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال	٢٧٨
خامساً : خطوات استعمال دراسات تقييم السوق المستهدف	٢٧٩
الوحدة العاشرة : إدارة النشاطات في المشروعات الصغيرة	٢٨١
أولاً : وظيفة الرقابة في المشروعات الصغيرة	٢٨٢
ثانياً : عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المشروعات الصغيرة	٢٩٦
ثالثاً : إدارة النشاط التسويقي في المشروعات الصغيرة	٣١٩
الوحدة الحادية عشرة : الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة	٣٣٧
• المشروعات الفردية والعائلية	٣٤٠
• شركة التضامن	٣٤٩

• شركة التوصية البسيطة	٣٤٩
• الشركة المحاصة	٣٥١
• الشركة المساهمة	٣٥٢
• شركة التوصية بالأسهم	٣٥٣
• الشركة ذات المسؤولية المحدودة	٣٥٣
• شركات تعاونية	٣٥٤
• شركات ذات رأس مال قابل للتغيير	٣٥٥
• شركات قابضة	٣٥٦
• شركات أجنبية	٣٥٦
• الوكالات التجارية وحقوق الامتياز	٣٥٦
الوحدة الثانية عشرة : المخاطر التي تواجه المشاريع الصغيرة	٣٦٥
أولاً — تعريف الخطر وأنواعه	٣٦٧
ثانياً – مستويات المخاطر	٣٧٠
ثالثاً – إدارة المخاطر	٣٧٣
رابعاً – طرق إدارة المخاطر	٣٧٨
خامساً : التأمين للمشروعات	٣٨٤
الوحدة الثالثة عشرة : تجارب عالمية رائدة في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة	٤٠٣
أولاً : تجربة سويسرا	٤٠٥

ثانياً : تجربة اليابان	٤٠٩
ثالثـــاً : إدارة هيئـــة مشـــروعات الأعمـــال الصـــغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية	٤١٣
رابعاً : التجربة الماليزية	٤١٥
خامساً : التجربة الهندية	٤١٨
سادساً : التجربة الكورية (كوريا الجنوبية)	٤٢٥
سابعاً :تجربة سنغافورة	٤٢٧
ثامناً : التجربة التركية	٤٢٧
تاسعاً : التجربة التونسية	٤٣٠
الوحدة الرابعة عشرة : واقع وطبيعة المشروعات الصغيرة في سورية	٤٣٥
أولاً – واقـــع المشـــروعات الصـــغيرة و متوســـطة الحجم في الوطن العربي	٤٣٨
ثانيـــاً : واقـــع المشـــروعات الصـــغيرة في الجمهوريـــة العربية السورية .	٤٤١
المصطلحات	٤٦٥
الملاحق	٤٧٥
المراجع	٥٠٩

فهرس الأشكال والجداول

أولاً : فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	
	الوحدة الأولى : مفهوم المشروعات الصغيرة	١٧
(١-١)	أسباب ودوافع الاتجاه إلى تأسيس عمل خاص	٢١
(١-٢)	تصنيف مشروعات الأعمال	٣٣
	الوحدة الثالثة : آليات ومراحل إنشاء المشروعات الصغيرة	٧٣
(٣-١)	الفرق بين رائد الأعمال ومدير المشروع الصغير	٧٦
(٣-٢)	خط تصنيع الملابس الافتراضي	١٠٧
(٣-٣)	خط تصنيع الموبيليا	١٠٨
(٣-٤)	ورشة لدهان السيارات في الفرن	١٠٩
	الوحدة الخامسة : المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة	١٤١
(٥-١)	التحديات للمشروعات الصغيرة في ظل عصر المعلومات والاتصالات العالمية	١٤٤

	الوحدة السادسة : تحليل نشاط المشروعات الصغيرة	١٧١
(٦-١)	نموذج العوامل الخمسة لبورتر	١٨٥
(٦-٢)	سلسلة هياكل الصناعة	١٩١
(٦-٣)	دور البيئة الكلية وآثارها في عوامل بورتر	١٩٨
	الوحدة السابعة : الشركات العائلية وأهميتها الاقتصادية	٢٠٥
(٧-١)	النموذج ثنائي النظم للشركة العائلية	٢١٦
(٧-٢)	نموذج الدوائر الثلاث	٢١٨
(٧-٣)	نموذج الدوائر الثلاث للعلاقات المتشابكة والمعقدة المكونة للشركة العائلية	٢٢٣
(٧-٤)	النموذج الزمني لمحاور الشركات العائلية	٢٣٠
(٧-٥)	مهام كل شخص وفقاً لموقعه داخل القطاع الذي ينتمي له	٢٣١
	الوحدة الثامنة : حاضنات الأعمال ودورها في نمو المشروعات الصغيرة	٢٣٩

(١-٨)	التطور التاريخي لفكرة حاضنات المشروع	٢٤٥
(٢-٨)	يبين هيكلا تنظيمياً لحاضنة أعمال	٢٦٦
(٣-٨)	يوضح العمليات المختلفة التي تتداخل في إدارة الحاضنة من عمليات كمية وغير كمية	٢٦٢
	الوحدة الحادية عشر : الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة	٣٣٧
(١-١١)	أنواع الشركات	٣٤٨
	الوحدة الثانية عشر : المخاطر التي تواجه المشاريع الصغيرة	٣٦٥
(١-١٢)	عناصر إدارة المخاطر	٣٧٥
(٢-١٢)	أساليب تخفيف المخاطر	٣٧٩
	الوحدة الثالثة عشر : تجارب عالمية رائدة في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة	٤٠٣
(١-١٣)	مصادر التمويل للمؤسسة الداعمة للمشروعات الصغيرة	٤٢٠

ثانياً: فهرس الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	تصنيف المشروعات الصغيرة الحجم تبعا لعدة هيئات وصائية .	٣٧
٢	تصنيف المشروعات الصغيرة حسب أسلوب تنظيم العمل	٣٨
٣	تصنيف المشروعات الصغيرة .	٣٩
٤	تصنيف المشروعات الصغيرة وفقاً لمستوى تطور الدولة.	٤١
٥	نسب المشروعات الصغيرة من مجموع المشروعات العاملة في القطاع الخاص في بعض الدول .	٤٤ ٤٣
٦	المقارنة بين عمل المشروعات الصناعية المختلفة الحجم وفق العوامل	٥٢
٧٧	المقارنة بين إدارة المشروعات الصغيرة وبين المشروعات الكبيرة وفق المجال .	٥٢
٨	نظام النقاط في تحديد موقع المشروع	١٠٢
٩	عملية التقييم للمشروعات بشكل موضوعي .	١٢١

١٠	بيانات أولية عن خطوط الإنتاج	١٢٦
١١	قائمة التدفقات النقدية السنوية (بالجنيه)	١٢٧
١٢	احتساب فترة الاسترداد	١٢٨
١٣	احتساب معدل العائد الاستثماري	١٢٩
١٤	القيمة الحالية لجنيه متحصل عليه في نهاية المدة المستقبلية	١٣٢
١٥	حساب صافي القيمة الحالية	١٣٤
١٦	احتساب دليل الربحية	١٣٥
١٧	القيمة الحالية للجنيه الواحد في السنوات الثلاث	١٣٩
١٨	العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في فشل المشروعات الصغيرة	١٦٧
١٩	معدل القرض البنكي للمشاريع الصغيرة جداً والصغيرة حسب الدولة	٤٠٨
٢٠	أشكال من الرعاية في بعض الدول العربية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.	٤٤٠
٢١	عدد العمال في المشروعات الحِرفية و المشروعات الصغيرة .	٤٤٢
٢٢	مصادر تمويل المنشآت فى بعض البلدان	٤٤٣

	العربية ومنها سورية حسب توقعات المعنيين فى بداية المشروع أو ما تم فعلاً.	
٢٣	العاملون حسب القطاع العام والخاص وغير المنظم	٤٤٦
٢٤	يبين العاطلين عن العمل	٤٤٧

مقدمة :

تلعب المشروعات الصغيرة دوراً مهماً في اقتصاديات الدول من خلال الاسهام في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبشرية ، وخاصة عندما تعاني من ندرة الموارد . فتسهم المشروعات الصغيرة في تشغيل اليد العاملة ، وتدعم المشاريع الكبيرة بكثير من الخدمات والسلع . حيث تلعب المشروعات الصغيرة دوراً مهماً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية في المواقع والأماكن التي لا يمكن للمشروعات الكبيرة أن تنشط بها . وبذلك تسهم في حل مشكلات عدة كالبطالة والفقر وغيرها .

يتألف هذا الكتاب من أربع عشرة وحدة تتناول مفهوم المشروعات الصغيرة والأهمية الاقتصادية والاجتماعية لها ، مبيناً آليات ومراحل إنشاء المشروعات الصغيرة وجدوى إقامة هذه المشروعات وتحليل العوامل البيئية لها . كما يشرح الكتاب المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة ، وتحليل أنشطة هذه المشروعات ، موضحاً الشركات العائلية وأهميتها الاقتصادية ودور حاضنات الأعمال في نمو المشروعات الصغيرة ومقومات نجاحها . أيضاً يدرس إدارة النشاطات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية للمشروعات الصغيرة والأشكال القانونية لها ، مبيناً المخاطر التي تواجهها هذه المشاريع ، بالإضافة إلى عرض تجارب

عالمية رائدة في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة المتوسطة ، وأخيراً يبين واقع وطبيعة المشروعات الصغيرة في سورية .

ونشير في الختام إلى أن هذا الكتاب يعد إضافة علمية مفيده لكل الطلبة والدارسين والمهتمين والمنظمات المهتمة بإدارة علمية للمشروعات الصغيرة . وخاصة لدى الشباب الذين يسعون بعد نيل شهادة الثانوية العامة أو القبول في الجامعة ، أو التخرج منها ، لتأمين فرص العمل والنجاح به . وقد يلجأ بعض الشباب إلى العمل الحكومي أو العمل بالقطاع الخاص كإجراء ، أو التفكير بالهجرة . أو تأسيس مشاريع اقتصادية يديرونها و يعملون بها لأنفسهم .

ونأمل أن نكون قد قدمنا هذا العمل المتواضع بشكل سهل وواضح بما يحقق الفائدة والمتعة للقارئ .

وللأمانة العلمية نذكر بأن الأستاذ الدكتور علي الخضر قام بكتابة الوحدات (الوحدة الثانية والوحدة الثالثة والوحدة الرابعة و الوحدة السادسة و الوحدة التاسعة و الوحدة العاشرة) ، و الوحدات (الوحدة الأولى والوحدة الخامسة والوحدة السابعة والوحدة الثامنة والوحدة الحادية عشرة والوحدة الثانية عشرة والوحدة الثالثة عشرة والوحدة الرابعة عشرة) قام بكتابتها الدكتور سامر المصطفى .

والله ولي التوفيق

المؤلفان

الوحدة الأولى : مفهوم المشروعات الصغيرة

The concept of small enterprises

تتناول هذه الوحدة النقاط الآتية :

أولاً : تعريف المشروع الصغير.

ثانياً : معايير تصنيف المشاريع الصغيرة.

ثالثاً : خصائص ومميزات المشاريع الصغيرة.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تعد الفكرة اللبنة الأولى في تأسيس المشروعات الصغيرة ، وقد يمتلك الكثير من الأفراد العديد من الأفكار التي يمكن أن تسهم عملية دراستها في ظهور مشروعات ناجحة . وتشير معظم الدراسات إلى أن الاستقلالية تعد السبب الرئيس الذي يدفع الكثير من الأفراد إلى تأسيس عملهم الخاص ولو كان صغيراً. خاصة وأن العمل الخاص يناسب كافة الفئات العمرية ومختلف الأنشطة الإنتاجية والخدمية . ويمكن أن نبين أسباب ودوافع الاتجاه إلى تأسيس عمل خاص في الشكل الآتي :



الشكل (١-١) أسباب ودوافع الاتجاه إلى تأسيس عمل خاص

إذاً يتطلب إنشاء مشروع خاص التركيز على اختيار فكرة ناجحة ، والابتعاد عن عدوى التقليد والتكرار للمشروعات الصغيرة دون دراسة علمية ، وذلك بالاعتماد على عدد من الأسس التي تسهم في نجاحها ، ومنها (الرغبة في تقديم منتج أو خدمة غير متوافرة محلياً ، وابتكار فكرة جديدة ، والقيام بعمل مفيد للمجتمع ، البدء من حيث انتهى الآخرون ، تقديم فكرة قديمة بأسلوب جديد ، وإجراء تحسينات على ما يقدمه الآخرون ، والتخصص بعمل محدد) . (www.isesco.org)

أولاً : تعريف المشروعات الصغيرة

The definition of small enterprises

يقدم تعريف المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم صورة شاملة عن طبيعة اقتصاد الدول المختلفة من حيث (الحجم، التطور، حجم العمالة، مستوى التطور التقني) . وبما أن الدول تختلف فيما بينها من حيث المعايير التي تعتمدها في تصنيف المشروعات الصغيرة ، فمن الطبيعي أن تختلف تعاريف هذه المشروعات . لكن بالرغم من اختلاف هذه التعاريف وتناقض تفسيراتها حول ماهية المشروعات الصغيرة وطبيعتها وتوزعها يوجد توافق بين الدارسين على أهمية دور هذه المشروعات على المستوى الاقتصادي والمستويات السياسية والاجتماعية العامة . كما يختلف هذا المفهوم بين الدول النامية والدول الصناعية المتقدمة. وبالآتي فإنه لا يوجد تعريف محدد للمشروعات الصغيرة يمكن أن

ينطبق على دول العالم المختلفة بنفس الدرجة . أيضاً في الدولة الواحدة يمكن أن يختلف مفهوم المشروعات الصغيرة بحسب القطاعات الاقتصادية التي تعمل بها ومرحلة النمو الاقتصادي والصناعي بوجه خاص التي يمر بها اقتصاد هذه الدولة ، بمعنى أن المشروعات التي كانت تعد كبيرة في مرحلة ما من مراحل النمو الاقتصادي في هذه الدولة يمكن أن تعد صغيرة أو متوسطة في مرحلة أخرى ، كما يختلف مفهوم هذه المشروعات من نشاط اقتصادي معين إلى نشاط آخر .

يعد مشروع الأعمال كياناً أو وحدة اقتصادية تتألف من مجموعة من العناصر البشرية يستخدمون وسائل وأدوات وطرق عمل مختلفة لتحقيق أهداف محددة . وقد عرف (ماجد العطية ، ٢٠٠١ ، ص١٥) المشروع الصغير : بأنه ذلك المشروع الذي يستخدم عدداً قليلاً من العاملين ويدار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية . أو قد يعرف بأنه المشروع الذي يخلق عملاً بدرجة عالية من المخاطرة أو عدم تأكد عالٍ لغرض تحقيق الربحية والنمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة .

بينما عرف (المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،٢٠٠٨،ص٣) المشروع الصغير : بأنه منشأة شخصية مستقلة في الملكية والإدارة ، تعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة في بيئة محلية ، وبعناصر إنتاج محدودة الاستخدام مقارنة بمثيلاتها في الصناعة . أما منظمة

العمل الدولية فعرفت المشروعات الصغيرة بأنها الصناعات التي يعمل فيها ٥٠ عاملاً، وتحدد مبلغا لا يزيد عن ١٠٠٠ دولار لكل عامل تصل إلى ٥٠٠٠ دولار في بعض الصناعات على ألا يزيد رأس مال المشروع عن ١٠٠ ألف دولار. كما عرف البنك الدولي للإنشاء و التعمير المشروعات الصغيرة بأنها المشروعات التي يعمل فيها أقل من ٥٠ عاملاً و رأسمالها أقل من ٥٠٠ ألف دولار بعد استبعاد الأراضي و المباني. (عبد المطلب عبد الحميد، ٢٠٠٣ ، ص ٥٠) .

أشارت منظمة العمل الدولية ١٩٩٧ : إلى أنه لا يمكن لتعريف وحيد أن يشمل جميع أبعاد الحجم الصغير أو المتوسط للعمل التجاري . ولا يمكن لهذا التعريف ولا يتوقع منه أن يعبر عن الاختلافات بين الشركات أو القطاعات أو البلدان ذات مستويات التنمية المختلفة. وتستند معظم تعاريف الحجم إلى معايير من قبيل عدد العاملين، أو الميزانية الإجمالية ، أو الرقم السنوي للأعمال . ومن هنا فإنه يوجد العديد من المعايير والأسس التي يمكن من خلالها تمييز المشروعات الصغيرة عن غيرها من المشروعات الأخرى ، ومن أهم هذه المعايير المتبعة في هذا المجال ما يأتي :

أ – تعد لجنة التنمية الأمريكية ٢٠٠٥ أن هذه المشروعات تتميز بأن تغطية رأس المال يتم من خلال شخص واحد أو عدة أشخاص معدودين ، وأن الإدارة تتم عادة بواسطة المالك لرأس المال ، وأن المجال الجغرافي لعمل هذه المشروعات يتم في منطقة محلية واحدة ، وبصفة عامة فإن حجم المشروع تعدّ صغيراً بالنسبة للصناعة التي تعمل فيها .(www.usaid.com)

ب– إن هناك معايير أخرى للتعرف على المشروعات الصغيرة منها معيار حجم رأس المال ومعيار المبيعات وحجم الأرباح الصافية المحققة وعدد العمال والقيمة المضافة ... إلخ .

ج– تعتمد بعض الدراسات الأخرى معيار العمالة ومعيار رأس المال إلا أن هناك اختلافاً كبيراً بين الدول في تحديد حجم رأس المال أو عدد العمال بحيث إذا تجاوز المشروع هذا الحجم فإنها تخرج من نطاق المشروعات الصغيرة .

يشير هذا الواقع أنه لا يوجد تعريف محدد للمشروع الصغير ولكن يوجد عدد من العوامل المؤثرة في تعريف تلك المشاريع ومنها :

- طبيعة النظام الاقتصادي في الدولة .
- اختلاف المعايير المستخدمة لتحديد طبيعة المشروعات الصغيرة والكبيرة فقد يكون المعيار :

أ– عدد العمال في المشروع

ب-حجم رأس المال في المشروع .

ت-التكنولوجيا المستخدمة في المشروع .

يتضح أن أغلب المفكرين يعتمدون في تعريفاتهم تصنيف المشروعات حجماً بحسب رأس المال وموجوداتها ، أو بحسب عنصر عدد العمال، وهناك من يختار كمية الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة ، أو حجم الأعمال، وكثير منهم يميل إلى طبيعة العلاقات القانونية والشخصية والإدارية داخل المشروع . وبما أنه لا يوجد تعريف متفق عليه عموماً للمشروعات الصغيرة الحجم، لا بد من استعراض بعض التعاريف والوقائع للمشروعات الصغيرة الحجم طبقا لعدة معايير وعدة دول ذات مستويات نمو مختلفة :

تعرفها بعض الدول وفق ما يأتي : (عبد السلام أبو قحف، ٢٠٠٣ ، ص ٧٥)

١- ففي الدول المتقدمة :

أ- يعرف المشروع الصغير في اليابان : بأنه المشروع الذي يكون فيه عدد العاملين أقل من (٢٠٠) عاملً في قطاع الانتاج ، ويقل عن (١٠٠) عامل في الخدمات . أما في الوحدات التي يعمل فيها ٢٠ عاملاً فأقل فتعرف على أنها المشروعات الصغيرة جداً فيختلف التعريف في اليابان حسب نوعية الصناعة.

ب- كما يعرف المشروع الصغير في الاتحاد الأوربي : بأنه هو الذي يقل عدد العمال فيه عن عشرين عاملاً والمتوسط الذي يقل عدد العاملين فيه عن (٢٥٠) عاملاً ، وإيرادات المشروع أقل من ٤٠ مليون يورو وحجم أعماله أقل من ٢٧ مليون يورو .

ج - بينما يعرف المشروع الصغير في تايوان : بأنه المشروع الذي يبلغ أو يقل رأسماله عن (٨٠) مليون دولار .

د- حددت إدارة المشروعات الصغيرة الأمريكية حجم رأس المال لكل واحدة من هذه المشروعات بما لا يتجاوز ٩ مليون دولار ، وعدد العمال بما لا يزيد عن ٢٥٠ عاملاً . ووفقاً للإدارة الاتحادية للمشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية (SBA) فإن هذه المشروعات هي التي تستخدم عدد عمال لا يتجاوز ٥٠٠ شخص ، وتستخدم ٥٢% من جميع المستخدمين غير الحكوميين. و تستخدم ٣٨% من العاملين في قطاع التكنولوجيا المتطورة. وتبتكر فعلياً جميع الوظائف الجديدة. وتمثل ٩٦% من مجموع تصدير البضائع. (www.sba.gov)

هـ- في المملكة المتحدة (بريطانيا) : تعرفها بأنها الوحدات الصناعية الصغيرة التي يعمل فيها ٢٠٠ عامل و لا تزيد الأموال المستثمرة فيها عن مليون دولار.

و - وأخيراً عرفت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا المشروع الصغير : بأنه منشأة تشغل ما بين (٥ - ٢٥٠) عاملاً .

٢- في الدول النامية :

يرتبط تعريف المشروع الصغير والمتوسط في الدول النامية بطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى النمو فيه .

أ - ففي اندونيسيا : المشروع الصغير هو الذي يكون فيه عدد العاملين بين (٥-٩) عمال .

ب- الهند: تعرف المشروعات الصغيرة بأنها المشروعات التي توظف أقل من ٥٠ عاملاً إذا استخدمت تلك المشروعات آلات و أقل من ١٠٠ عاملٍ إذا لم تستخدم الآلة ، و لم تتجاوز أصولها الرأسمالية ٥٠٠ ألف روبية .

ج - بينما في الأردن : المشروع الصغير هو الذي لا يتجاوز عدد العاملين فيه (٤) أشخاص ، والمشروع المتوسط هو الذي عدد عماله بين (٥-٩) عمال .

د - جمهورية مصر العربية : عرف قانون تنمية المشروعات الصغيرة تحت الرقم ١٤١ للعام ٢٠٠٤ بأن المشروع الصغير كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو تجارياً أو خدمياً ولا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملا(www.sfdegypt.org) .

هـ- أما في سورية : حدد القانون ما يأتي:

- المشروع الصغير : هو المشروع الذي عدد العاملين فيه (٩) أو أقل .
- والمشروع المتوسط هو ذلك المشروع الذي يتراوح عدد العاملين فيها بين (١٠ - ٣٠) عاملاً . وماعدا ذلك هو مشروع كبير .

إذن ثمة مفاهيم عدة مختلفة وأحياناً متعارضة لتصنيف هذه المشروعات ، لكن المفاهيم كلها اتفقت على الطبيعة الصغيرة والمتوسطة للمشروعات مع أهمية الإشارة إلى أن هذين المصطلحين يقدمان تفسيرات متنوعة . فما يعد مشروعاً صغيراً في قطاع الصناعة قد يصنف مشروعاً متوسطاً أو كبيراً في قطاع الخدمات ، وما يعد مشروعاً صغيراً في دولة متقدمة يعد مشروعاً كبيراً في دولة نامية . ولكن بشكل عام تتجه أغلب دول العالم إلى ضرورة التركيز على عنصرين اثنين في تحديد المشروعات الصغيرة هما الدور القيادي المباشر لصاحب العمل في المشروع ، وعدد العمال في هذه المشروع .

أخيراً يمكن القول إنه لا يوجد تعريف محدد للمشروعات الصغيرة الحجم على الصعيد العالمي، ويختلف تعريف كل دولة للمشروعات الصغيرة تبعاً لدرجة تطورها والهدف من استخدام التعريف ومدى توافر المعلومات ، وقد تتخذ بعض الدول والمنظمات والهيئات العاملة في مجال هذه المشروعات معايير

مزدوجة لتعريفها يتضمن كل من معيار رأس المال ومعيار العمالة وبعضها يضيف معيار قيمة الإنتاج أو المبيعات .

وباختصار يمكن بشكل عام أن نقدم تعريفاً للمشروعات الصغيرة بأنها منشآت تتميز بانخفاض رأس مالها ، وقله عدد العاملين فيها ، وصغر حجم مبيعاتها ، وقله الطاقة اللازمة لتشغيلها ، كما أنها ترتبط بشكل وثيق بالبيئة المحيطة بها ، وتعتمد على الخدمات المتوافرة محلياً ، وعلى تسويق منتجاتها في نفس المنطقة التي تنشأ فيها ، والمناطق المجاورة لها .

فوائد ومزايا وضع تعريف موحد للمشروعات الصغيرة:

The benefits and advantages of a uniform definition of small enterprises

تتسم المشروعات الصغيرة بمحدودية أعداد العاملين فيها وتعتمد في أعمالها على الفنون الإنتاجية البسيطة في تكوينها إضافة إلى تركيز إدارة معظم هذه المشروعات في أشخاص مالكيها وهذا ما تأخذ به عادة العديد من الدراسات التي يتم إعدادها في هذا المجال لتمييز هذه المشروعات عن غيرها من المشروعات الكبيرة . ولكن تحتاج عملية تنظيم المشروعات الصغيرة الحجم، وضع تعريف موحد وواضح من قبل الجهات الحكومية المختصة أو الجهات الوصائية لهذا القطاع، فوضع تعريف محدد يساعد على

تحديد الإطار الذي يشمل المشروعات الصغيرة وهذا يساعد على تحديد أعضاء هذا القطاع والمجموعات المستهدفة في داخله من أجل تحقيق ما يأتي: (www.sme.org.sa)

١)العمل على زيادة كفاءة الامتيازات المقدمة للمشروعات الصغيرة كالإعفاءات الجمركية والضريبية .

٢)الانطلاق باتجاه ترشيد استخدام الموارد المالية المخصصة لهذه المشروعات كالقروض والدعم ، فيتم توجيه هذه الموارد إلى فئات محددة.

٣)العمل على تقييم أثر الجهود والامتيازات المقدمة لهذا القطاع واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

٤)إمكانية المقارنة بين حجم ونتائج أعمال المشروعات الصغيرة داخل الدولة وبين القطاعات المختلفة وعقد مقارنات مع الدول الأخرى.

٥)السماح بالتعامل بوضوح مع جهات التمويل الدولية أو المشروعات الدولية المعنية بهذه المشروعات.

٦)سهولة التنسيق بين الجهات والمشروعات العاملة في مجال دعم ومساندة المشروعات الصغيرة الحجم.

٧)تقليل فرص التحايل التي قد يلجأ إليها البعض للاستفادة من المزايا الممنوحة للمشروعات الصغيرة ، حيث يحدد التعريف الموحد المستفيدين من هذه المزايا بدقة أكبر.

٨)المساعدة في إدراج وتسجيل هذه المشروعات في نطاق قطاع الأعمال المنظم مما يؤدي إلى تحقيق عدة فوائد للمشروع وللدولة أهمها حث المشروعات على التسجيل للاستفادة من المزايا التي تقدمها الدولة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

٩)الاسهام في تحقيق إيرادات للدولة ناجمة عن التسجيل والتأمين على العمال وسداد الضرائب بالإضافة إلى حصر هذه المشروعات وتحديد عددها وحجم وقيمة إنتاجها ومدى استيعابها للعمالة.

والسؤال هنا لماذا تعدّ المشاريع الصغيرة مهمة لأصحابها ؟

تعدّ مهمة للأسباب الآتية :

١ - لا تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة لإنشائها .

٢ - ذات كفاءة في توظيف رأس المال بعيداً عن المخاطر المرتفعة .

٣ - لا تنافس المشروعات الكبيرة من حيث الأسواق .

٤ - ذات عمالة مكثفة ، وكلفة خلق الفرص للعمل فيها قليلة .

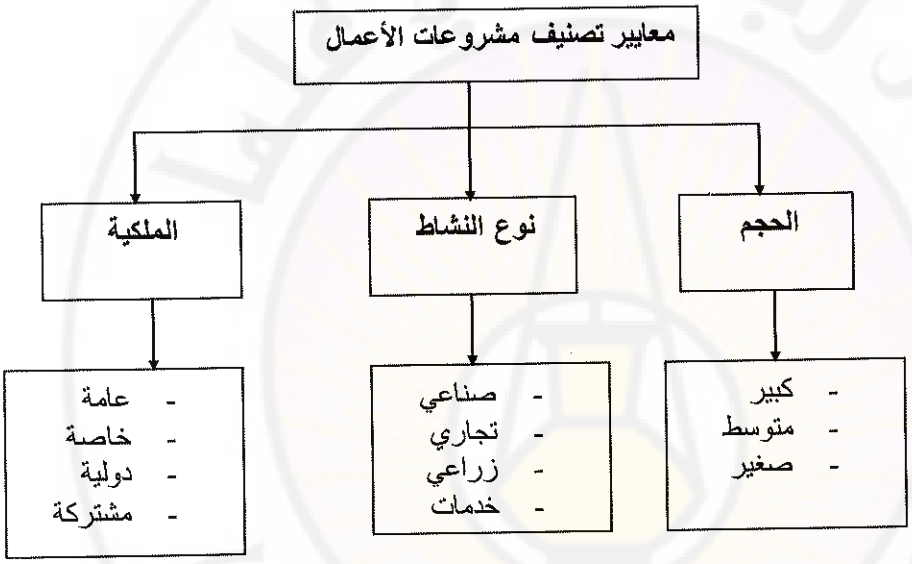
٥ - لا تحتاج لتكنولوجيا متقدمة في الدول النامية بعكس المتقدمة .

٦ - تستطيع التكيف مع الظروف السياسية والاقتصادية بدرجة أكبر من المشروعات الكبيرة ذات الأسواق الخارجية .

ثانياً : معايير تصنيف المشاريع الصغيرة .

Classification criteria for small enterprises

تعتمد معظم الدول عدة معايير مجتمعة لتصنيف المشروعات الصغيرة ، خاصة و إن اعتماد معيار واحد للتصنيف لا يفي بالمتطلبات لها ، لذلك يتم الدمج في معظم التصنيفات بين معيار عدد العمال ورأس المال المستثمر أو رقم المبيعات أو الأصول الثابتة. ويمكن تصنيف مشروعات الأعمال وفق معايير متعددة يوضحها الشكل الآتي :



الشكل (١-٢) تصنف مشروعات الأعمال

أولاً – معايير تصنيف مؤسسات الأعمال :

Criteria for classifying businesses

إن صعوبة تقديم مفهوم عن المشروعات الصغيرة أدى ببعض الباحثين إلى الارتكاز على عدة معايير لتعريفها، حيث قسمت تلك المعايير إلى ما يأتي : (فتحي السيد ٢٠٠٤ ، ص ٤٨) .

أ- معـــايير كميـــة: Quantitative criteria وتشـمل معيـــار عـــدد العـــاملين، و رأس المـــال، و حجـــم الطاقـــة المســـتعملة، و حجـــم الإنتـــاج والقيمـــة المضـــافة ، و درجـــة الانتشـــار، وحجـــم الاستهلاك السنوي و رقم الأعمال وحجم الاستثمارات.

ب- معـــايير نوعيـــة: Quality standards تعتمـد الظـــروف الوظيفيـــة و تشـــمل نمـــط الملكيـــة الســـائد، و المكونـــات التنظيمية من خلال تحديد المسؤولية و الملكية و طبيعة الصناعة.

يوجد العديد من المعايير لتصنيف مؤسسات الأعمال ومنها :

١ - حجـــم العمالـــة : تعتمـد معظـم الـدول في تعريفهـا للمشـروعات الصـــغيرة الحجـــم علـــى حجـــم العمالـــة المســـتخدمة في المنظمـــة ويختلـف هـذا العـدد مـن دولـة إلى أخـرى وفقـاً لمسـتوى التقـدم الصـناعي، ويتميـز هـذا المعيـار بالبسـاطة وسـهولة المقارنـة بـين المشـروعات والـدول، والثبـات النسـبي حيـث لا يتـأثر بـالمتغيرات في قيمـة النقـود نتيجـة التضـخم والانكمـاش، وتـوافر البيانـات إلى حـد كبـير وسـهولة الحصـول عليهـا مـن المشـروعات وأصـحاب الأعمـال. ويعـاب علـى هـذا المعيـار أن العمالـة ليسـت هـي العنصـر الوحيـد في العمليـة الإنتاجيـة، فاسـتخدام التكنولوجيـا المتقدمـة قـد يـؤدي إلى تخفـيض العمالـة، إضـافة إلى ذلـك فـإن هـذا المعيـار يثـير جـدلاً بشـأن اعتبـار العمالـة المؤقتـة أو الموسميـة مـن العوامـل المحـددة لحجـم المشـروع

رغم أن هذه العمالة تمثل جانبا مهماً في المشروعات الصناعية الصغيرة والمتناهية الصغر.

إذاً يعدّ معيار العمالة أحد المعايير الكمية للتفرقة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة و الكبيرة، فهو من أكثر المعايير شيوعاً نظراً لسهولة قيامه عند قياس الحجم .

٢- **كمية وقيمة الإنتاج أو حجم المبيعات** : يتم استخدم هذا المعيار مع معيار العمل أو رأس المال ، وتتسم المشروعات الصغيرة وفقاً لهذا المعيار بصغر إنتاجها من حيث الكمية والقيمة مقارنة بالمشروعات المتوسطة والكبيرة ، كما أنها ترتبط بشكل رئيس بالأسواق المحلية نظراً لعدم قدرتها على الدخول إلى الأسواق الخارجية بالجهود والتكلفة المناسبة لها . وبالآتي لا يمكن استخدام هذا المعيار بشكل منفرد، لأنه يحتاج إلى تعديل مستمر وفق التغيرات التي تحدث في الأسعار ومعدلات التضخم .

٣- **معيار رأس المال المستثمر أو قيمة الأصول الثابتة** :

يعتمد هذا المعيار على قيمة رأس المال المستثمر أو قيمة الأصول الثابتة للمشروع .

يعد رأس المال أحد المعايير الكمية للتمييز بين المشروعات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة ، وباستخدام هذا المعيار يرى البعض أن المشروعات الصغيرة هي المشروعات التي لا يتجاوز رأس المال المستثمر فيها حداً أقصى معيناً وهذا الأمر يختلف ما بين دولة وأخرى نظراً لاختلاف درجة التطور و النمو الاقتصادي . وفي

كثير من المشروعات يقصد برأس المال المستثمر رأس المال طويل الأجل المستعمل في تمويل الأصول الثابتة. أما بالنسبة لقيمة الأصول الثابتة فتتسم المشروعات الصغيرة بانخفاض تكلفة إنشائها مقارنة بالمشروعات الكبيرة . وبالآتي فاستخدام هذا المعيار لا يصح بمفرده في تعريف المشروعات الصغيرة بسبب اختلاف دلالته من دولة إلى أخرى وضمن القطاع الواحد ومن فترة زمنية لأخرى، أيضاً يحتاج هذا المعيار لتعديل مستمر وفق معدلات التضخم والتطور الاقتصادي في البلد نفسه ، كما أن عنصري الأرض والمباني اللذين يمارس فيهما المشروع نشاطه لهما تأثير فيه (فقد يكون مستأجراً أو تقدمه من الدولة للانتفاع به ، واختلاف قيمة الأرض تبعاً لموقع إقامة المشروع وقيمة المباني تبعاً لنوع الخامات المستخدمة فيها) ، لذا نجد الكثير من الباحثين يستبعد قيمة الأرض والمباني عند التعريف بالمشروعات الصغيرة .

٤- **معيار نوعية التكنولوجيا المستخدمة** : يعتمد هذا المعيار على نوعية التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية التي يقوم بها المشروع ، ويتناسب هذا المعيار مع بعض المشروعات الصغيرة ولكنه قد لا يتناسب هذا المعيار مع أغلبها تأسيساً على أن الصناعات الصغيرة و المتوسطة تمثل صناعات كثيفة العمل، كما ينتقد هذا المعيار بأنه يعتمد تعدد الأنماط التكنولوجية المستخدمة في العملية الإنتاجية الواحدة، ولذلك تختلف قيمة رأس المال المستثمر والعمالة المستخدمة في المشروعات وفقاً

للتكنولوجيا المستخدمة، حيث أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة يؤدي إلى تخفيض العمالة والعكس صحيح .

٥- **طبيعة الملكية** : تلعب طبيعة الملكية دوراً مهماً في تعريف بعض المشروعات الصغيرة الحجم للتمييز بين المشروعات العائلية والفردية من جهة والمشروعات الأخرى التي تعمل تحت عنوان شركات مساهمة، و هذا المعيار كغيره من المعايير لا يمكن استخدامه بشكل منفرد. ويوضح الجدول (١) الآتي تصنيف المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم تبعاً لعدة هيئات وصائية.

الهيئة	عدد العمال	الإيرادات	حجم الأصول
هيئة تنمية المشروعات الصغيرة الأمريكية	أقل من ٥٠٠ عاملاً	أقل من ٥ مليون$	-
الاتحاد الأوربي	من ١٠ — ٢٥٠ عاملاً	أقل من ٤٠ مليون يورو	أقل من ٢٧ مليون يورو
اليونيدو	أقل من ١٠٠ عاملاً	-	أقل من ٢٥٠ ألف $
منظمة العمل الدولية	أقل ١٠ — ٥٠ عاملاً	-	لا يزيد عن ٣٥٠ الف$
البنك الدولي	أقل ١٠ — ٥٠ عاملاً	-	لا يزيد عن ٩٠ ألف $

جدول رقم (١) تصنيف المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم تبعاً لعدة هيئات وصائية .

٦- **معيـــار طبيعـــة العمـــل** : يمكـن تصـنيف المشـروعات الصـغيرة علـى أسـاس تنظـيم العمـل إلى نـوعين مـن المشـروعات ، مشـروعات مصنعة وأخرى غير مصنعة كما هو موضح في الجدول الآتي :

	الإنتـــاج العائلي	النظام الحرفي		النظـــام المنزلي	صـــناعة الورشة	نظـــام المصنع	
	الإنتـــاج المتخصـــص للاســـتهلاك الذاتي	عمل في المنزل	عمـــل صناعي في المنزل	ورشة شبه متنقلة	مصنع صغير	مصنع متوسط	مصنع كبير
الصنف	1	2	3	4	5	6	7

جدول رقم (2): تصنيف المشروعات الصغيرة حسب أسلوب تنظيم العمل

Source: Taly etr .morse la petite industrie moderne et le developpment,T1,p23

ثانياً – تصنيف بعض المشروعات الصغيرة :

Classification of some small enterprises

إن كلمـة "صـغيرة" هـي كلمـات لهـا مفـاهيم نسـبية تختلـف مـن دولـة إلى أخـرى ومـن قطـاع إلى آخـر حـتى في داخـل الدولـة الواحـدة . وقـد صـنفت اللجنـة الأمريكيـة للتنميـة الاقتصـادية المشـروعات الصغيرة وفقاً للأسس الآتية :

- استقلالية إدارة المشروع وارتباطها بصاحب المشروع فقط .
- ملكية المشروع لفرد واحد أو لمجموعة قليلة من الأفراد .
- محدودية المنطقة التي يمارس المشروع عمله فيها .

- محدودية حجم المشروع بالنسبة للقطاع الذي يعمل فيه .

إذاً يختلف تصنيف المشاريع الصغيرة بين دولة وأخرى بناءً على اختلاف درجة التطور الصناعي والتكنولوجي في هذه الدولة او تلك، واختلاف الأهمية النسبية من دولة إلى أخرى بالنسبة للمعايير المستخدمة في تصنيف هذه المشاريع . و يمكن تصنيف المشروعات الصغيرة بشكل عام إلى ثلاثة أنواع كما هو مبين في الجدول الآتي :

١ – المشروعات الصغيرة التقليدية	٢ – المشروعات الصغيرة الناتجة عن البيئة السوقية	٣ – المشروعات الصغيرة الرائدة
تمتاز بعمالة غير كفوءة	شركات فعالة تبحث عن الفرص في الأسواق المحلية والخارجية	يقوم بها رجال أعمال مغامرون وأصحاب خبرة وتأهيل عالٍ .
إنتاجية منخفضة والبيع محلي	تمتلك عمالة كفوءة	تمارس نشاطات اقتصادية جديدة ، وتجازف في توظيف رؤوس الأموال .
ضيق تعاقداتها وأسواقها	التزامات وتعاقدات مرنة في السوق	استثمار في القوى البشرية
يعد هذا الصنف هدف البرامج الحكومية مثل(المشروعات الحرفية)		تحتاج لبرامج تمويلية

جدول رقم(٣) تصنيف المشروعات الصغيرة .

مما تقدم يتضح أن أسباب اختلاف تعاريف وتصنيف المشروعات الصغيرة تعود إلى اختلاف درجة النمو الاقتصادي و تنوع النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى العامل التقني . و يمكن تصنيف المشروعات الصغيرة في بعض الدول وفقاً لما يأتي :

أ- تصنيف المشروعات الصغيرة وفقاً لمستوى تطور بعض الدول اقتصادياً :

Classification of small enterprises in accordance with the level of development of some countries economically

يعد مستوى تطور الدولة عاملاً أساسياً في تصنيف المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم وفقاً لعدد العمال، وذلك بسبب وجود ترابط واضح بين مستوى تطور الدولة وتصنيف هذه المشروعات، ففي الدول المتطورة، تصنف المشروعات الصغيرة الحجم، بأنها المشروعات التي يعمل فيها ما بين عامل واحد إلى ما يقارب خمسمائة عامل . بينما في الدول النامية تمثل المشروعات التي يعمل فيها ما بين عامل واحد إلى ما يقارب المائة عامل . ويمكن أن نبين نموذجاً لهذا التصنيف في عدد من الدول مختلفة التطور الاقتصادي في العالم بالجدول الآتي :

الدولة	مستوى الاقتصاد	مشروعات متناهية الصغر	مشروعات صغيرة	مشروعات متوسطة
الولايات المتحدة	متطور	9-0	99-10	500-100
بريطانيا	متطور	9-0	49-10	250-50
فرنسا	متطور	9-0	49-10	250-50
ألمانيا	متطور	9-0	49-10	250-50
ايطاليا	متطور	9-0	49-10	250-50
الأردن	نامٍ	4-1	49-5	100-50
لبنان	نامٍ	4-1	49-5	100-50
فنزويلا	نامٍ	9-1	49-10	100-50
الصين	نامٍ	9-1	49-10	100-50
جنوب أفريقيا	نامٍ	9-1	49-10	100-50

جدول رقم(٤) تصنيف المشروعات الصغيرة وفقاً لمستوى تطور الدولة.

Source :By Maghane Ayagari. Thorsten Beck And Asli Small enterprises Across The Demirguc-Kunt 2005 Globe: A New Database

Damascus University

ب – تصنيف المشروعات الصغيرة كنسبة من مجموع المشروعات في بعض الدول:

Classification of small enterprises as a percentage of the total projects in some countries:

تسهم المشروعات الصغيرة الحجم بنسب مرتفعة من مجموع المشروعات العاملة في القطاع الخاص في مجمل دول العالم، ويمكن أن نبين ذلك من الجدول (٥) فنسب المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم من مجموع المشروعات العاملة في القطاع الخاص تتراوح بين ٥٥,٣% و ٩٥,٤% للمشروعات الصغيرة جداً ، بينما كانت تتراوح بين ٣,٩% و ٤٢,٠ % للمشروعات الصغيرة ، وتتراوح بين ٠,٧% و٧,٨% للمشروعات المتوسطة مما يشير إلى الدور المهم لهذه المشروعات في تحديد مسار الاقتصاديات الوطنية.

الدولة	المشروعات الصغيرة جداً(%)	المشـــروعات الصغيرة(%)	المشـــروعات المتوسطة(%)	المجموع	العدد
فرنسا	%٩٢,٢		%٧,٨	%١٠٠	٢٩٧١١٧٨
ألمانيا	%٨٨,٣	%١٠,٢	%١,٥	%١٠٠	٣٠٠٨٠٠٠
استراليا	%٨٩,١	%١٠,٩	--	%١٠٠	١٢٦٩٠٠٠
البرازيل	%٩٢,٩	%٦,٢	%٠,٩	%١٠٠	٤٦٦٧٦٠٩
الولايـــات المتحـــدة الأمريكية	%٧٨,٨	%١٩,٨	%١,٤	%١٠٠	٥٦٨٠٩١٤
بريطانيا	%٩٥,٤	%٣,٩	%٠,٧	%١٠٠	٤٣٥٢٢٧٥
الإمـــارات العربيـــة المتحدة	%٨٨	%٩,٧	%٢,٢	%١٠٠	٨٢٤٤٠
الأردن	%٩٣,١	%٥,٤	%١,٥	%١٠٠	١٣٩٨٤٤
غانا	%٥٥,٣	% ٤٢,٠	%٢,٧	%١٠٠	٢٥٦٧٩

جدول رقم (٥) نسب المشروعات الصغيرة من مجموع المشروعات العاملة في القطاع الخاص في بعض الدول .

المصدر:- by maghane ayagari. thorsten beck and asli demirguc-small enterprises across the globe: a new kunt 2005 database

نستنتج مما سبق أنه يمكن تصنيف المشروعات الصغيرة بالاعتماد على معياري عدد العمال والملكية إلى الفئات الآتية مشروعات متناهية الصغر ومشروعات صغيرة جداً و مشروعات صغيرة الحجم و المشروعات متوسطة الحجم .

ثالثاً : خصائص ومميزات المشاريع الصغيرة الحجم :

Characteristics and advantages of small -sized

تلعب المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم دوراً مهماً في الاقتصاد الوطني لمختلف دول العالم فهي تعد المصدر الرئيسي لقطاع الإنتاج من خلال قيامها بتقديم السلع والخدمات ذات العلاقة المباشرة بالمستهلك ، كما تمثل القنوات الأساسية في استخدام ما تنتجه المصانع الكبيرة من خامات ومواد وسيطة ، بالإضافة لدورها في إنتاج قطع الغيار وأجزاء ومكونات السلع التي تحتاجها وتنتجها المشروعات الكبيرة محققة بذلك نوعاً من التشابك والتكامل بين كافة فروع الإنتاج . وهنا يمكن أن نبين الخصائص العامة للمشروعات الصغيرة والاختلاف بين المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم والمشروعات الكبيرة.

أولاً– الخصائص العامة للمشروعات الصغيرة

General characteristics of small enterprises

تتميز المشروعات الصغيرة بشكل عام بعدد من الخصائص المتمثلة باستخدام أساليب تقليدية في إدارة العملية الإنتاجية والتنظيمية ، وارتفاع عدد العاملين نسبياً ، وانخفاض نسبة استخدام التكنولوجيا

، بالإضافة إلى ملاءمتها لذوي الدخل المحدود واعتمادها على المدخرات الشخصية . كما أن حجم هذه المشروعات يتراوح بين (٥ – ٢٥) عاملاً ، وذات أصول وموجودات قليلة وذات تكاليف إنشائية منخفضة . أيضاً تمارس هذه المشروعات الصغيرة نشاطها على نطاق واسع جغرافياً في مختلف المجالات ، فأغلبها يعمل في قطاع ما بشكل غير رسمي (عدم التقيد بالأنظمة الحكومية مثل تسجيل الشركة – الضرائب ...) ، وذات ملكية عائلية وضعف في الخلفية الإدارية ، وغالباً ما يكون المالك هو المدير مع محدودية الخلفية العلمية .

ويمكن شرح أهم مميزات وخصائص المشروعات الصغيرة الحجم وفق ما يأتي : (هالة عنبه ،٢٠٠٨ ، ص٨)

١ – الجمع بين الإدارة والملكية : يتميز المشروع الصغير بالجمع بين الإدارة والملكية والعمل حيث يكون صاحب المشروع هو نفسه مدير المشروع وهو نفسه العامل وأفراد أسرته ، ومن ثم يتمتع باستقلال في الأداء، وقضاء ساعات طويلة من العمل اليومي تتجاوز أربع عشرة ساعة يومياً. (محمد هيكل، ٢٠٠٢، ص ١٨)

٢ – صغر حجم رأس المال نسبياً نظراً لصغر حجمه مقارنة بالمشروعات الكبيرة ولأن المشروعات الصغيرة لا تحتاج لمساحة كبيرة لأداء نشاطها ولانخفاض احتياجاتها من البنية الأساسية ولاعتمادها على تكنولوجيا بسيطة عند البدء بها .

٣- تقدم المشروعات الصغيرة السلع والخدمات التي تتناسب مع متطلبات السوق المحلي والمستهلك المحلي مباشرة مما يسهم في تعميق التصنيع المحلي وتوسيع قاعدة الإنتاج . وبالآتي توفير العملة الصعبة، من خلال تقليص المستوردات .

٤- ارتفاع قدرتها على التطوير والابتكار: تتميز المشروعات الصغيرة الحجم بقدرة أصحابها على الابتكار والإبداع الذاتية في مشروعاتهم ، فهي قادرة على إعادة تصميم المنتجات أو الخدمات للاستجابة للطلبات المتجددة للسوق ، أو إدخال أساليب تنظيمية جديدة لزيادة الإنتاجية أو تطوير تقنيات جديدة لزيادة حجم المبيعات . ففي اليابان تسهم هذه المشروعات بأكثر من ٥٢% من إجمالي الابتكارات. (محمد ابراهيم، ٢٠٠٤،ص٢٧)

٥- يؤدي إمعانها في التخصص إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من جهة، ومن جهة أخرى ارتفاع مستوى الخبرة والمهارة للعمالة المشتغلة فيها، بالإضافة إلى الاعتماد على الموارد المحلية الأولية مما يسهم في خفض التكلفة الإنتاجية.

٦- لا تتطلب كوادر إدارية ذات خبرة كبيرة مما ينعكس على تكلفة المنتجات . وتغطية الطلب المحلي على المنتجات التي يصعب إقامة صناعات كبيرة لإنتاجها لضيق نطاق السوق المحلي، أو لانخفاض الطلب عليها وضعف إمكانيات التصدير.

٧- منتجات بعض هذه المشروعات تستخدم كمدخلات لمشروعات أخرى ، من خلال إقامة علاقة أمامية وخلفية مع المشاريع الكبيرة ، حيث تسهم في تلبية بعضٍ من احتياجات الصناعات الكبيرة سواء من المواد الأولية أو بعض القطع والمكونات ، وكذلك تقديم الخدمات التشغيلية، ومن جهة ثانية، تقوم هذه المشاريع باستخدام منتجات الصناعات الكبيرة من السلع الجاهزة أو السلع الوسيطة أو شبه المصنعة ، لإنتاج منتجات نهائية ، أو تقوم بتسويق منتجات الصناعات الكبيرة ، ويعدّ التشابك القطاعي بين فروع الإنتاج وبين المشروعات الصغيرة والكبيرة أحد معايير التقدم الاقتصادي.

٨- تسهم بشكل فعال في توفير فرص عمل للشباب بكلفة استثمارية منخفضة ، وبالآتي الحد من مشكلة البطالة ، نظراً لطبيعة النشاط الإنتاجي الذي يحتاج لكثافة في العمل وقليل من رأس المال.

٩- تتمتع بقدرة كبيرة على التفاعل بمرونة وسهولة التكيف مع متغيرات السوق ومتطلباته. وتتم من خلال مواجهة تغيرات السوق السريعة، حيث تتمتع بقدرة عالية على التكيف تبعاً لظروف السوق ، سواءً من حيث كمية الإنتاج أو نوعيته ، مما يعني القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية وفترات الركود.

١٠- سرعة البدء بالتشغيل، و سرعة دوران رأس المال العامل ، فهي تنتج كميات قليلة نظراً لمحدودية رأس المال . بالإضافة إلى إسهامها في توليد القيمة المضافة وزيادة الناتج المحلي الإجمالي، من خلال قدرة هذه المشاريع على الاستخدام الأمثل والأكفأ للموارد وللمواد الخام عن طريق رفع القيمة الاقتصادية للموارد الطبيعية المتوافرة بالدولة .

١١- الاستغلال الأمثل للمواد الأولية المتاحة محلياً لإنتاج سلع تامة الصنع تسهم في تلبية احتياجات وأذواق المستهلكين ، وبذلك تحل محل السلع التي يتم استيرادها من الخارج، مما يقلل من حجم الاستيراد، وبالآتي خفض العجز في الميزان التجاري.

١٢- تناسب معظم الفئات العمرية والاجتماعية، من خريجي الجامعة حديثاً إلى المتقاعدين. من خلال استغلال مدخرات المواطنين والاستفادة منها في الميادين الاستثمارية المختلفة ، بدلا من تبذير هذه المدخرات في الاستهلاك، أو تخزينها في البيوت.

١٣- ملائمة أنماط الملكية : يرتبط انخفاض حجم رأس المال اللازم لإقامة وتشغيل المشروعات الصناعية الصغيرة بأنماط ملكية أكثر جاذبية لأصحاب المدخرات الصغيرة وهي الملكية الفردية أو العائلية أو شركات الأشخاص.

١٤- الحد من الهجرة من الريف إلى المدينة حيث تعد المناطق الريفية مناسبة لتوطين جانب كبير من المشروعات الصغيرة ، مما يساعد في خلق التوازن الصناعي بين الريف والحضر.

١٥- قدرتها على الانتشار الجغرافي: تتميز المشروعات الصغيرة بقدرتها على الانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية والمدن والمجتمعات العمرانية الجديدة بما يحقق التنمية الإقليمية المتوازنة ، وبذلك تساعد هذه المشروعات على التخفيف من مشكلات الإسكان والمرافق وتلوث البيئة في المدن الكبيرة.

١٦- بساطة التكنولوجيا المستخدمة : نظراً لضعف القدرة المالية لمالك المشروع الصغير فغالباً ما يكون المستوى التكنولوجي المستخدم غير متقدم نسبيًا ، كما يتسم بمحدودية الأدوات والآلات المستخدمة ، فضلاً عن تواضع مؤهلات العمالة وتدني مستويات التدريب المطلوبة مما يعزز دورها في امتصاص البطالة التي في الأغلب تتصف بتدني مستواها التعليمي والمهني وخاصة في البلدان النامية . فلا يحتاج العاملون إلى مستويات عالية من التدريب للعمل في هذه المشاريع.

والسؤال المهم ما هي أوجه الاختلاف بين المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم والمشروعات الكبيرة؟

ثانياً – الاختلاف بين المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم والمشروعات الكبيرة

Difference between small and medium-sized and large projects

تشكل المشاريع الصغيرة أساس ظهور المشاريع الكبيرة . فكثير من المشاريع الكبيرة اليوم ، كانت في مراحلها الأولى مشاريع صغيرة ثم أخذت بالتطور والنمو لتصبح مشاريع كبيرة الحجم . ومثال على ذلك شركة ميكروسوفت التي تعدّ اليوم من أضخم شركات العالم، كانت قد بدأت بشخصين اثنين: بيل جيتس وزميل له في إحدى زوايا البيت .

إذاً لا يقتصر الاختلاف بين المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم والمشروعات الكبيرة على عدد العمال أو حجم الأصول الثابتة أو رقم المبيعات، بل يتعدى ذلك إلى عدة مستويات تتعلق بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وإنتاج وتسويق وتمويل والمستوى التكنولوجي والمواد الخام المستخدمة في العملية الإنتاجية. ويمكن توضيح أهم أوجه الاختلاف بين المشروعات الصغيرة والكبيرة الحجم في الوطن العربي في الجدول الآتي:

عوامل المقارنة	صغيرة جداً	صغيرة	متوسطة	كبيرة
المكان	المنزل/الورشة	الورشة	المصنع	المصنع
الملكية	فردية	فردية/تضامن	أشخاص/أموال	أموال
عدد العمال	١ – ١٠	١١ – ٥٠	٥١ – ١٠٠	أكثر من ١٠٠
درجة الآلية	يدوية	يدوية/نصف آلية	نصف آلية/آلية	آلية
السوق	الحي/الأسر والمعارف	السوق المحلي	السوق المحلي/الدولي	السوق المحلي/الدولي
المواد الخام	محلية ورخيصة	محلية	محلية ومستوردة	محلية ومستوردة

جدول رقم (٦) المقارنة بين عمل المشروعات الصناعية وفق العوامل.

المصدر:د.ناجي مرتجى.ندوة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي "الإشكاليات وأفاق التنمية" القاهرة، ١٨ – ٢٢ كانون الثاني، ٢٠٠٤ .

أيضاً يمكن أن نوضح أوجه الاختلاف بين المشروعات الصغيرة و كبيرة الحجم وفق معيار المجال في المقارنة التي ترتبط بـ (الإدارة العليا – التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – الإنتاج– التسويق – التمويل – التكنولوجيا – شؤون الأفراد) كما هو مبين في الجدول الآتي :

مجال المقارنة	المشروع الصغير	المشروع الكبير
الإدارة العليا	فردية عادة	مجموعة/مجلس/جمعية
التخطيط	قصير الأجل/غير علمي	طويل الأجل/ علمي
التنظيم	لا يوجد هيكل تنظيمي	هيكل تنظيمي/إشراف
التوجيه	شخصي	إشراف/تحفيز/اتصالات
الرقابة	مركزية بدون أنظمة	أنظمة مركزية ولا مركزية
الإنتاج	محدود يعتمد على الاجتهادات	ضخم يعتمد على أساليب علمية
التسويق	محدود النطاق/نشاط بيعي عادة	متسع النطاق/وجود أنظمة تسويقية
التمويل	محدود/ذاتي	ضخم/رأس مال مملوك ومقترض
التكنولوجيا	محدودة	متقدمة/متجددة
شؤون الأفراد	قرارات فردية	أنظمة عاملين

جدول رقم (٧) المقارنة بين إدارة المشروعات الصغيرة وبين المشروعات الكبيرة وفق المجال

المصدر: د. ناجي مرتجى. ندوة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي"الإشكاليات وأفاق التنمية" القاهرة، ١٨ – ٢٢ كانون الثاني ٢٠٠٤ .

إذاً يتضح مما سبق أن هذه المشاريع الصغيرة تتصف بسهولة اتخاذ القرارات الإدارية، لان مالك المشروع هو مديره إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية والتسويقية ، بعكس المشاريع الكبيرة التي تتعدد

فيها المستويات الإدارية . كما أن المشروعات الصغيرة تتميّز عن المشاريع الكبيرة بميزة تنافسية عالية في الحالات الآتية :

الحالة الأولى : عندما يتم إنتاج سلع تتطلب دقة عالية، بسبب الإشراف المباشر لصاحب العمل وسيطرته الكاملة على العملية الإنتاجية.

الحالة الثانية : تتم عندما يكون حجم الطلب قليل على السلعة ، أو عندما يكون الإنتاج لتلبية احتياجات شرائح محددة من السوق، أو عندما يكون الإنتاج حسب طلب الزبون.

الحالة الثالثة : تتم عندما يكون هناك فائض في العمالة وندرة في رأس المال،لأن هذه المشاريع كثيفة العمل، وتستخدم التكنولوجيا البسيطة وغير المكلفة.

إذاً لا تعتمد عوامل الاختلاف بين المشروعات الصغيرة وكبيرة الحجم على معيار واحد وإنما ترتبط بعدد من العوامل التي تميز هذه المشروعات عن بعضها البعض. لذلك بدأت حكومات بلدان العالم المتقدم والنامي على حد سواء تعني أهمية الدور الذي تلعبه المشاريع الصغيرة في اقتصادياتها.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحـــدة الثانيـــة : الأهميـــة الاقتصـــادية للمشـــاريع الصـــغيرة والمتوسطة

The economic importance of small enterprises

تركز هذه الوحدة على النقاط الآتية:

أولاً : أنواع المشاريع الصغيرة من حيث النشاط:

ثانياً: أهمية المشروعات الصغيرة:

ثالثاً: الصعوبات والتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة:

أولاً– الصعوبات التمويلية

ثانياً– الصعوبات الفنية والإدارية

ثالثاً– الصعوبات ذات الطابع الاقتصادي

رابعاً– صعوبات تنظيمية وتشريعية:

خامساً– صعوبات التصدير:

سادساً– عدم وجود بيئة إبداعية وابتكارية

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

نظراً للأزمات المتعاقبة التي يمر بها الاقتصاد العالمي والمنعطفات التي تمثلت في الركود والكساد العالمي والتضخم وارتفاع معدلات البطالة في معظم الدول النامية والمتقدمة على السواء، اتجه العالم إلى الاهتمام بالمشاريع الصغيرة التي أثبتت قدرتها وكفاءتها كوسيلة فعالة لمعالجة المشكلات التي تواجه الاقتصاديات العالمية المختلفة، وأن العديد من الدول أعدت استراتيجيات وخططاً لهذا القطاع تساعد على إنجاح واستمرارية هذا النوع من المشاريع. كما أن نظرة المجتمع للمشاريع الصغيرة قد تغيرت خلال العقود الأخيرة، إذ تحولت منشآت هذا القطاع من مجرد رافد للتنمية الصناعية والإنتاج إلى أهم مجالات التشغيل والتنمية المحلية والعناية بالشباب، وبذلك تزايدت الوظيفة الاجتماعية لهذه المشاريع وقد أصبحت المشاريع الصغيرة تشكل القاعدة الواسعة والأساسية لهرم وبنية الاقتصاد الوطني على صعيد العديد من الدول النامية والمتقدمة. بالإضافة إلى أن هذا النوع من المشاريع قد يقع فريسة احتوائه في إطار ما يسمى بالقطاع غير المنظم (اقتصاد الظل) نظراً لما يعانيه هذا القطاع من تدني في مستوى ظروف وشروط العمل، وأن الدوافع لتحسين هذه الظروف لا تقل أهمية عن دوافع إيجاد فرص العمل نفسها، الأمر الذي يتطلب تضافر جهود مختلف الجهات الرسمية والأهلية المعنية لدعم هذا القطاع وتوفير كافة التسهيلات اللازمة لتطويره واستمراريته في تأدية وظيفته الاقتصادية

والاجتماعية وتعزيز قدراته على خلق المزيد من فرص العمل الجديدة.

أولاً : أنواع المشاريع الصغيرة من حيث النشاط:

Types of small businesses in terms of activity

١ – إنتاجية – تحويلية: تقوم بتحويل المواد الخام والأولية ونصف المصنعة إلى منتج نهائي أو وسيط مثل: طحن الحبوب وصياغة الذهب والفضة وتحويل الأقمشة إلى ملابس وغير ذلك.

٢ – خدمية: أي تقديم خدمات متنوعة لشركات كبرى داخلية وخارجية مثل: صالونات التجميل – تصليح السيارات – خدمات التنظيف – التدريب – النقل وغيرها.

٣ – تجارية: تقوم بتوزيع أو إعادة توزيع المنتجات والخدمات لأسواق مستهدفة من أجل تحقيق الربح مثل بيع القطع التبديلية والحواسيب والكهربائيات والإلكترونيات وغيرها.

٤ – المشاريع الافتراضية: الهادفة إلى تنفيذ نشاطات متعددة عبر الوسائط الإلكترونية من خلال استخدام تقانات المعلومات والاتصالات كما هو الحال بالتسويق عبر شبكة الإنترنت ومشاريع التعليم الافتراضي والتدبير الإلكتروني والصيرفة الإلكترونية وغيرها.

ثانياً: أهمية المشروعات الصغيرة وتتمثل في الآتي :

The importance of small projects

– الحفاظ على الموروث الثقافي من خلال العديد من المصنوعات اليدوية التي تمتاز بها بعض الدول كالنحاسيات والمنسوجات

والسيوف الدمشقية وغيرها. أو صناعة السجاد الإيرانية أو الفيتنامية.

- تقوم الكثير من المشروعات بتصنيع الأجزاء المتفرقة على أن تقوم الشركات الكبرى بتجميعها وإنتاجها على هيئة منتج واحد وتسمى المشروعات الصغيرة هنا (مشروعات صناعية مغذية).

- تساعد المشاريع الكبيرة في بعض الأنشطة التسويقية في التوزيع والصيانة وصناعة قطع الغيار الأمر الذي يمكن المشاريع الكبيرة من التركيز على الأنشطة الرئيسة.

- تعمل على إنشاء الروابط الخلفية والأمامية بين الصناعات القائمة وبين القطاع الصناعي والقطاعات الاقتصادية المختلفة.

(تسهم في تلبية بعض من احتياجات الصناعات الكبيرة سواء في المواد الأولية أو بعض القطع والمكونات وكذلك تقديم الخدمات التشغيلية من جهة، ومن جهة ثانية تقوم هذه المشاريع باستخدام منتجات الصناعات الكبيرة من السلع الجاهزة/ الوسيطة/ شبه المصنعة لإنتاج منتجات نهائية أو تقوم بتسويق منتجات الصناعات الكبرى).

- تستخدم هذه المشاريع المخلفات الزراعية والصناعية التي يؤدي عدم استغلالها إلى تلوث البيئة مثل المشاريع التي تستخدم مخلفات الورق والكرتون والبلاستيك والزجاج والمعادن ومخلفات الزيوت مما يؤدي إلى رفع القيمة الاقتصادية للموارد الطبيعية المتوافرة في الدولة وحل مشكلة التلوث البيئي.

- تحل هذه المشاريع محل المشاريع الكبيرة التي أجبرت على الخروج من السوق خلال الاضطرابات والأزمات الاقتصادية وخلال فترات الركود. حيث تعمل كماص للصدمات نظراً لما لهذه المشاريع من قدرة على البقاء والاستمرار في الاقتصاديات المضطربة وغير المستقرة في الوقت الذي قد لا تصمد فيه المشاريع الكبيرة وتخرج من السوق.

- للمشاريع الصغيرة أهمية في معالجة الخلل في ميزان المدفوعات سواء أكان بتصنيع بعض السلع بدلاً من استيرادها أو تصدير سلع إنتاجية وسيطة/ نهائية للخارج. كما هو الحال في المشروعات الصغيرة الفرنسية حيث يبين المركز الفرنسي للإحصاء أن إسهام الصناعات الصغيرة في الصادرات يتجاوز الـ ٢٠% من مجموع الصادات الصناعية.

- تعد المشروعات الصغيرة من أهم الآليات الفعالة في تنويع وتوسيع قاعدة المنتجات والصناعات والخدمات.

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة محلياً لإنتاج سلع تامة الصنع تسهم في تلبية احتياجات وأذواق المستهلكين وبذلك تحل محل السلع الذي يتم استيرادها من الخارج مما يقلل حجم الاستيراد وبالآتي خفض العجز في الميزان التجاري.

- تعد المشروعات الصغيرة نواة أساسية لتتحول إلى مشروعات كبيرة مثال: (بناسونيك ، بنتون)، حيث أن الكثير من المشاريع العملاقة حالياً بدأت في أولى مراحلها على شكل مشاريع صغيرة

أخـــذت في التطـــور والنمـــو والازدهـــار، ومـــع اســـتخدامها التكنولوجيـــا الحديثـــة المتطـــورة وحصـــولها علـــى المســـاعدات (فنيـــة تســـويقية تدريبيـــة) مـــن قبـــل المشـــروعات الدوليـــة والهيئـــات المتخصصـــة تمكنـــت هـــذه المشاريع من التطور والانطلاق نحو المشاريع كبيرة الحجم .

– تعـــد المشـــاريع الصـــغيرة مـــن أهـــم عناصـــر دمـــج المـــرأة في النشـــاط الاقتصادي.

– الاســـهام في زيـــادة النـــاتج القـــومي وخاصـــة في الـــدول الناميـــة إذ تـــؤدي المشـــروعات الصـــغيرة إلى تحقيـــق مشـــاركة جميـــع شـــرائح المجتمـــع مـــن خـــلال عمليـــتي الادخـــار والاســـتثمار وذلـــك بتوجيـــه المـــدخرات الصـــغيرة نحـــو الاســـتثمار وتعبئـــة رؤوس الأمـــوال الـــتي كـــان مـــن الممكـــن أن توجـــه نحـــو الاســـتهلاك وهـــذا يعـــني زيـــادة المـــدخرات والاســـتثمارات وبـــالآتي زيـــادة النـــاتج القـــومي إلى جانـــب إســـهامها بنصـــيب كبـــير في تشكيل القيمة المضافة لا سيما في الصناعات الغذائية والنسيجية.

– تســـهم المشـــروعات الصـــغيرة إســـهاماً كبـــيراً في التصـــدير ففـــي البلـــدان الـــتي تتـــوافر فيهـــا بيانـــات عـــن الصـــادرات موزعـــة حســـب حجـــم المشـــروعات تـــرى أن حصـــة المشـــروعات الصـــغيرة ٣٠% مـــن الصـــادرات وفي البلـــدان الناميـــة تكـــون الحصـــة أكـــبر مـــن الإجمـــالي العـــام للصادرات مثل الهند وتايوان والفيلبين وكوريا.

– تزيـــد المشـــاريع الصـــغيرة مـــن حـــدة المنافســـة في الســـوق المحلـــي وتكـــبح جمـــاح التركيـــز الاحتكـــاري للمشـــاريع الكبـــيرة وتحـــد مـــن قـــدرتها علـــى

التحكم في الأسعار من خلال طرح منتجات بأسعار معقولة تنافس منتجات الشركات الكبيرة.

- توافر فرص عمل أكبر مقارنة مع المشروعات الكبيرة، كما أن معظم العمالة في الدول الصناعية تشغلها المنشآت الصغيرة كما تستقطب العمال الذين لا يلبون احتياجات المشروعات الكبرى (نتيجة ضعف مؤهلاتهم العلمية والميدانية) وتوافر فرص كبيرة لفئات لم يسبق لها العمل في القطاع الرسمي.

- تحقق توازناً اقتصادياً واجتماعياً أكثر وضوحاً بسبب قدرتها العالية على الانتشار الجغرافي والتوسع داخل المجتمعات في أطراف المدن والقرى على عكس المشروعات الكبيرة التي غالباً ما تتمركز في المدن الكبيرة وهذا يؤدي إلى خلق فرص لأفراد المجتمع الذي تقيم فيه ورفع مستوى المعيشة وتنمية معارفهم ومهاراتهم بالإضافة إلى دورها في تقليل مخاطر وعواقب الهجرة من المناطق الأقل نمواً إلى الأكثر نمواً في الدول نفسها ولا سيما أنها تعدّ أداة فعالة في تحقيق نوع من الهجرة العكسية الهادفة إلى تحقيق التنمية المتوازنة.

- يتميز أصحاب المشروعات الصغيرة بأن لديهم قدرة عالية على الابتكار وتجريب أفكار جديدة وهذه الأفكار عادة ما تؤدي إلى تطوير المنتج إضافة إلى خاصية المرونة للمشروعات الصغيرة مقارنة بالكبيرة، مما يسهم في القدرة على الإبداع وتقديم ما هو جديد.

مثـــال: تجربـة دول جنـوب شـرق آسـيا في ابتكـار وتلبيـة احتياجـات المسـتهلك. مثـل: ألعـاب الأطفـال الـتي تغـني بكـل اللغـات - احتياجـات أجهـزة الحاسـب وبـراءات الاخـتراع الـتي أصـدرها مكتـب بـراءات الاختراعـات في أمريكـا خـلال السـنوات الماضـية يعـود أكثـر مـن الثلـث إلى الأفـراد وأكثـر مـن الربـع إلى الشـركات التجاريـة الصـغيرة حيـث أن المشـروعات الصـغيرة تمثـل ٨٠% مـن كـل الإبـداعات والابتكـارات الجديـدة في السـوق الأمريكـي. أمـا في اليابـان فـإن ٥٠% مـن الابتكـارات والتطـور التقـني يعـود إلى المشـاريع الصـغيرة الـتي تمثـل مـا نسـبته ٩٤% مـن إجمـالي المشـروعات في الاقتصاد الياباني.

كمـا أن أغلـب المخترعـين في العصـر الحـديث هـم ثمـرات بـذور المشـروعات الصـغيرة، رغـم أن المشـروعات الكبـيرة لـديها أقسـام خاصـة بـالبحوث العلميـة إلا أن العـاملين فيهـا تنقصـهم الحـوافز نوعـاً مـا ويغلـب علـى عملهـم الـروتين ثم إن حقـوق المخـترع تنسـب للشركة وليس للمخترع.

- نشـر الثقافـة العمليـة والصـناعية والابتعـاد عـن ثقافـة العيـب والخجـل مـن المهـن البسـيطة إذ بينـت العديـد مـن الدراسـات والمسـوحات أن قـدرات المشـروعات الصـغيرة وخصوصـاً الصـناعية علـى الانتشـار والتوسـع الجغـرافي تسـهم في تعميـق ونشـر القـيم أو المبـادئ الصـناعية الإيجابيـة الـتي تتمثـل في المفـاهيم الآتيـة (إدارة

الوقت، الجودة الإنتاجية، الكفاءة الفاعلية، تقسيم العمل، الابتكار والمبادرة) وهي من سمات المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- تشجيع روح المبادرة والعمل الحر لجيل الشباب ليصبحوا رواد أعمال وأصحاب مشاريع خاصة وتجنب هدر طاقاتهم في انتظار تأمين فرصة العمل لدى طابور القطاع العام أو الخاص.

ثالثاً: الصعوبات والتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة:

Difficulties and challenges faced by small enterprises

أولاً: الصعوبات التمويلية: Financing difficulties

وتتمثل في:

- رغم وجود عدد كبير من المصارف ورغم البرامج التي تديرها المنظمات الحكومية وغير الحكومية لتوفير التمويل اللازم للمشروعات الصغيرة إلا أن التمويل ما زال قاصراً ويقف حجر عثرة أمام نمو قطاع المشروعات الصغيرة. لذلك يتوجب على الحكومات والمشروعات المالية إنشاء مصارف وصناديق خاصة لتمويل هذا النوع من المشروعات مع تقديم كافة التسهيلات الممكنة لجهة تخفيض تكلفة رأس المال وتمكين صغار المدخرين والشباب من الإقلاع بمشاريعهم الخاصة بكفاءة مناسبة وقدرة تنافسية ملائمة.

إن من أهم الصعوبات التمويل الخارجي للمشاريع الصغيرة ، نذكر منها :

- ارتفاع معدلات الفائدة على القروض الموجهة للمشروعات الصغيرة خلافاً لتجربة محمد يونس في بنغلاديش.

- طلب مؤسسات الإقراض الحصول على الضمانات المادية نظراً لارتفاع درجة مخاطر الإقراض لهذه الفئة من المشروعات.

- تشدد مؤسسات التمويل في عدم توفير فترات سماح للمشروعات الصغيرة وفي أساليب السداد ومجالات استخدام القرض.

- عدم قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة في كثير من الأحيان على توفير الضمانات للمؤسسات المالية.

- عدم قيام مؤسسات وزارة المالية بتقديم التسهيلات والإعفاءات الضريبية المناسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

- اللجوء إلى مصادر ائتمان خاصة غير رسمية بأسعار فائدة مرتفعة جداً وذلك لسهولة الوصول إلى هذه المصادر بشروط مرنة ولقلة ما تتطلبه من مستندات وانخفاض تكلفة المعاملات فيها.

ثانياً: الصعوبات الفنية والإدارية: Technical and administrative difficulties والتي تتركز حول:

- قلة وارتفاع تكلفة الأراضي المتاحة للمشروعات الصغيرة أو وجود تلك المشروعات في مدن صناعية غير مكتملة الخدمات

ببعدها عن أسواقها مما يرفع تكلفة شراء المدخلات وبيع المنتجات.

- محدودية الحصول على مدخلات إنتاجية عالية الجودة نتيجة فرض تعريفة جمركية على المدخلات المستوردة.

- غياب الهياكل التنظيمية والإدارية واللوائح الداخلية الناظمة لعمل كافة المفاصل الوظيفية، وقصور السلطات وعدم تحديد المسؤوليات.

- استخدام مواد خام أو مستلزمات إنتاج غير خاضعة لمعايير فنية وهندسية مدروسة.

- قلة الخبرات الفنية ونقص العمالة المؤهلة في المشروعات الصغيرة وخاصة الأطر الإدارية العليا.

- استخدام أجهزة ومعدات أقل تطوراً وعدم اتباع أساليب الصيانة الدورية المطلوبة.

- عدم إتباع الأساليب الإنتاجية المتطورة والتقانات المتقدمة التي تساعدها على تحسين جودة منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية في الأسواق الدولية.

- سيطرة النمط التقليدي في الإدارة وعدم الرغبة في الانتقال نحو الأساليب المعاصرة والأنماط الحديثة الكفيلة بتحقيق أفضل المخرجات.

- عدم توافر المواد الأولية بشكل دائم وعدم ثبات أسعارها.

- عدم توافر الأطر التسويقية المعاصرة القادرة على التكيف مع متطلبات الأسواق واحتياجاتها.

- عدم وفرة العمالة المناسبة بسبب تمسك بعضهم ورغبتهم القوية في العمل في المنظمات الحكومية أو مشاريع القطاع العام لتوافر الاستقرار الوظيفي ومزايا عينية (تأمينات . إجازات).

- صعوبة توفير برامج التدريب المناسبة نظراً لضعف الإمكانات المادية وعدم قناعة الإدارات بجدوى التدريب.

ثالثاً: الصعوبات ذات الطابع الاقتصادي: The difficulties of an economic nature

وتتمحور حول:

أ- المشكلات التي تتعلق بالبيئة الاقتصادية وظروفها ومناخ الاستثمار بصفة عامة وتتمثل في حالات الانكماش في النشاط الاقتصادي أو ركود في قطاع معين يكون فيه المشروع مرتبطاً به مما يعيق تشغيل المشروع تشغيلاً اقتصادياً يضمن تحقيق أقصى معدل للربح .

ب- عدم اهتمام الحكومات بصغار المنتجين حيث يتوجب هنا تقديم كافة أشكال الدعم والمساندة والتسهيلات لقطاع المشروعات الصغيرة خاصة في حالات الأزمات.

ج- عدم الاستفادة من حوافز الاستثمار التي تقدم للمشروعات الكبيرة والفرص التي تضيع على المشروعات الصغيرة مقارنة بتلك التي تتمتع بها المنشآت الكبيرة من اقتصاديات ووفورات الحجم الكبير.

د- عدم توافر البنى التحتية الكافية مما يضع المشاريع الصغيرة أمام تحديات كبيرة .

رابعاً: صعوبات تنظيمية وتشريعية: Regulatory and legislative difficulties

أ- تعدد جهات الإشراف على المشروعات الصغيرة بما يحول دون وضع استراتيجية واضحة المعالم لتنمية المشروعات الصغيرة وخلق مناخ مشجع لنموها وتطورها وعدم وجود تشريعات قانونية محددة وخاصة لتنظيم عمل هذه المشروعات.

ب- تتصف الإجراءات الحكومية الخاصة بانضمام المنشآت للقطاع الرسمي بالتعقيد وارتفاع تكاليف التراخيص والحاجة إلى الموافقات المتعددة والتي يفترض أن تستبدل بنظام النافذة الواحدة التي يجب أن يلجأ إليها المستثمر للحصول على رخص التأسيس.

ج- السياسات الحكومية المتحيزة لصالح المنشآت الكبيرة والمتمثلة بأنظمة الحوافز والتسهيلات والدعم (مع العلم أن الكثير من البلدان ترعى المشاريع الصغيرة وتقدم لها العديد من عناصر التحفيز والمنافسة).

د- قد تسهم بعض التشريعات في حرمان المشروعات الصغيرة من بعض الامتيازات مما يدفعها للخروج عن القانون والعمل في إطار القطاع غير المنظم بعيداً عن رقابة الأجهزة الحكومية وعن القوانين سواء تلك المتعلقة بحقوق العمال والرقابة الصحية وحماية البيئة وغيرها.

خامساً: صعوبات التصدير Export difficulties

- صعوبة الوصول إلى الأسواق الإقليمية والدولية بسبب عدم وجود شركات (اتحادات) متخصصة بتصدير المنتجات الوطنية، إضافة إلى ضعف المهارات والقدرات التسويقية لدى المشاريع الصغيرة.
- عدم قدرة الإدارات على دراسة احتياجات الأسواق الخارجية ومتطلباتها وأوضاعها الاقتصادية والتنافسية.
- ارتفاع تكاليف إنتاج السلع والخدمات قياساً بالدول المتقدمة والسريعة النمو مما يضعف من قدرتها على الصمود أمام منتجات الدول الأخرى (الصين، الهند).
- عدم وجود شركات متخصصة بأعمال ضمان تمويل النشاط التصديري.

سادساً: عدم وجود بيئة إبداعية وابتكارية:

The lack of creative and innovative environment

- عدم قدرة المشاريع الصغيرة في بلداننا على توفير ظروف وشروط الإبداع والابتكار وركون المشاريع إلى الاعتماد على مخرجات العلم والتقانة في الدول المتقدمة.
- عدم الاستقرار والأمان الوظيفي في المشروعات الصغيرة الخاصة بسبب تعرض العاملين للتسريح بفعل العوامل الاقتصادية مما يحد من القدرات الإبداعية.

- النظم التعليمية والمناهج التربوية في بلداننا العربية لم تركز كفاية على التخصصات التقانية التي تحتاج إلى أطر متميزة.

- عدم التحفيز والتشجيع للأجيال الشابة ورواد الأعمال بالشكل الذي يمكنهم من التفكير جدياً بإقامة مشاريعهم الخاصة عوضاً عن التفكير بالعمل الحكومي.

- ظهرت الحاجة متأخرة في بلداننا العربية إلى تطوير التفكير الإبداعي والابتكاري الخلاق مما يفرض عليها بذل جهود إضافية كبيرة لكسر الفجوة من خلال سياسات التعليم والتأهيل والتدريب التي تتفق ومتطلبات الإبداع والتميز.

من كل النقاط السابقة يمكن الوصول إلى الأسباب الحقيقية التي دفعت العديد من الدول إلى إقامة حاضنات للمشاريع حيث يتم من خلال برامج الحاضنات التغلب على الصعوبات بشكل مركزي وبتنسيق يسمح بدفع المشاريع الملتحقة بالحاضنات ورفع نسب نجاحها.

- حاضنات الأعمال:Business Incubators

من خلال الأسباب الواردة أعلاه والتحديات والصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة بدأت تظهر أفكار وخطط وبرامج وسياسات هادفة إلى إنشاء ما يسمى بحاضنات الأعمال التي تمكنها من تجاوز كافة هذه العقبات أو الكثير منها وسيتم تناولها بشكل مفصل في الوحدة الثامنة .

مهامها :

١ – توفير قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المشاريع الصغيرة والأنظمة التي تحكم إحداثها وتأسيسها وترخيصها وسير عملها وما يتعلق بذلك والقائم منها بحيث يمكن إعداد الدراسات اللازمة عن أوضاع هذه المشاريع وسبل معالجتها.

٢ – تقديم الخدمات الاستشارية والنصائح لأصحاب هذه المشاريع ولمن يعتزم إنشاء مثل هذه المشاريع مثل:

– خدمات دراسة المشاريع (إعداد نماذج لدراسات الجدوى الاقتصادية لمختلف أنواع المشاريع الصغيرة).

– خدمات استشارية وتقديم معلومات حول (مصادر الحصول على التمويل والمعدات . الفرص التسويقية: تخطيط عمليات التوسع في حجم المشروع –معلومات عن أسواق العمل الخارجية المحلية على اختلافاته الاستشارية القانونية).

٣ – تغطية الاحتياجات التدريبية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بعد حصرها وتحديد نوعيتها من خلال برامج ودورات تدريبية مختلفة ومتخصصة.

٤ – القيام بالتنسيق بين أصحاب هذه المشاريع والجهات الحكومية ذات العلاقة كلما لزم الأمر.

٥ – تشجيع عملية اندماج المشاريع المتشابهة أو المتكاملة ضمن وحدات أو كيانات اقتصادية تهدف إلى تقوية المركز التنافسي لبعض هذه المشاريع.

٦- البحث عن صيغة مناسبة للتنسيق بين هذه المشاريع بهدف الحد من حدة التنافس بينها و إشاعة وتعزيز ثقافة الريادة في المجتمع ونشر الوعي المنظم حول أهمية الريادة بإدخال مقررات ريادة الأعمال في المناهج المدرسية أو جعلها متطلباً جامعياً وجعل منهج ريادة الأعمال جزءاً لا يتجزأ من المنظومة التعليمية للإسهام في بناء ونشر ثقافة العمل الحر.

الوحدة الثالثة : آليات ومراحل إنشاء المشروعات الصغيرة

Mechanisms and stages of the establishment of small enterprises

تتناول هذه الوحدة النقاط الآتية :

أولاً . التفكير في إقامة المشروع

ثانياً . اكتشاف الفرصة المناسبة

ثالثاً . تحديد شكل الملكية

رابعاً . إعداد خطة العمل للمشروع

خامساً . مرحلة التجهيز النهائي للمشروع

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

خطوات تأسيس المشروع الصغير

Steps to establish small project

أولاً . التفكير في إقامة المشروع :

Thinking in the administration of the project

قبل كل شيء لابد من أن تتوافر الفكرة التي يحاول الشخص ترجمتها على شكل مشروع اقتصادي، وفيما يأتي نستعرض الخطوط العريضة لهذه المرحلة بكاملها:

١ . وجود حامل الأفكار الناجح:

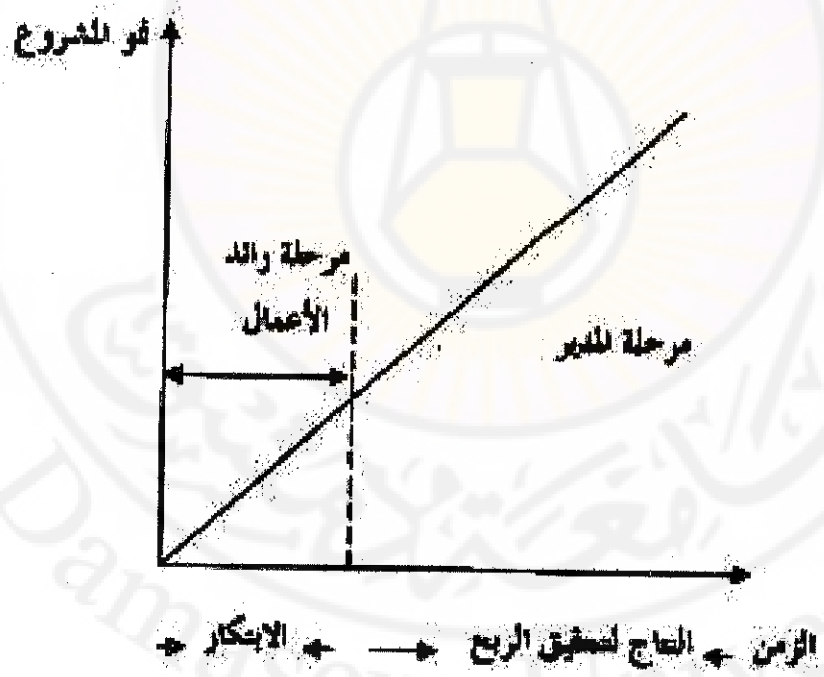
A holder of successful ideas

إن حامل الأفكار الناجح أو رائد الأعمال المبدع هو ذلك «الشخص الذي ينظم ويدير العمل ويباشره مفترضاً تحمل المخاطر في مقابل الحصول على الربح»، أما جيم شيل (GimSchil) فيعرفه بأنه «الشخص الذي يكون أكثر ثقة من غيره في السوق بمعنى أنه يستطيع أن يغامر لصالحه، والبعض يعرفه على أنه شجاع ومقدام وجريء، والبعض يرى بأنه يسيطر على النزوات أو الاستثناءات، وغيرها من التعريفات التي قد تصف ما يقوم به أو تحدد صفاته. وخلاصة هذه التعريفات أن رائد الأعمال هو «الشخص القادر على إنشاء مشروع صغير ناجح بفكر مبتكر»[١].

---

(١) جيم شيل، كيف تدير مشروعاً صغيراً، مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠١.

وقد يكون من المفيد هنا التمييز بين حامل الأفكار الناجح أي رائد الأعمال والمدير الناجح على مستوى المشروعات الصغيرة، حيث يحتاج الأول إلى قدرات ومهارات شخصية إبداعية، بينما الثاني يحتاج إلى مهارات إدارية وإنسانية، في الوقت الذي يشترك الاثنان في بعض السمات ذات الطبيعة الفنية والإدارية والإنسانية، مع العلم أن التشغيل الفعال على مستوى المشروعات يتطلب مهارات إدارة خاصة، بينما يحتاج رائد الأعمال للمهارات الابتكارية والإبداعية. والشكل رقم (١) يبين الفرق بين رائد الأعمال والمدير.



الشكل رقم (٣-١) الفرق بين رائد الأعمال ومدير المشروع الصغير

وقد قدمت السيدة Slaybaugh Carmen بعض السمات التي تتوافر في رائد الأعمال الراغب في تحقيقه المزيد من النجاح وهي:

أ . القدرة على الإبداع:

تمثل القدرة على الإبداع والابتكار مفتاح وسر النجاح بالنسبة لرائد الأعمال، لأن الأفكار تمثل الركيزة الأهم لصنع النجاح والتميز، وكلما كانت الأفكار حديثة ومبتكرة وقادرة على الحياة مع قليل من المخاطرة، فإن فرصتها في التحول إلى واقع جديد ناجح تكون كبيرة.

ب . التمتع بقدرات جسدية وصحية جيدة:

إن عامل التمتع بالصحة الجسدية والنفسية من الأهمية بمكان بالنسبة لرائد الأعمال الذي يحتاج في حالات كثيرة أن يعمل في ظروف صعبة ولفترة زمنية كبيرة يحتاج خلالها إلى قدرة على التحمل والصبر في مواجهة الضغوط النفسية والبدنية وخاصة في البدايات الأولى للمشروع. ويحتاج رائد الأعمال هنا إلى تحقيق نوع من التوازن بالنسبة للعمل الشاق خلال فترة زمنية غير قصيرة من جهة، والحصول على الغذاء الجيد وممارسة بعض أنواع الرياضة والترفيه والاستراحة بشكل مدروس أثناء العمل من جهة أخرى.

ج . تحديد الرسالة بوضوح والتوجه بثقة نحو تحقيق الهدف:

إن التركيز على رسالة المشروع يتطلب تركيز القوى والجهود المدروسة بعناية نحو تحديد الخطوات بدقة، للوصول إلى الهدف المنشود عبر تنفيذ هذه الخطوات واحدة تلو الأخرى بنجاح.

د . القدرة على مواجهة المخاطر وتحمل نتائجها:

لا يخلو عمل المبدعين والرواد من المخاطر باحتمالات مختلفة ومستويات متعددة، تتوقف درجتها على مستوى المعارف التي يمتلكها أصحابها وقدرتهم على اختبارها ودراستها في الواقع الميداني والعمل على التقليل من آثارها السلبية والتركيز على جوانبها الإيجابية.

هـ . استقلالية رائد الأعمال في التفكير الإبداعي والممارسة:

بعيداً عن الضغوطات الخارجية غير المدروسة، والتي قد تقود إلى الوصول إلى نتائج عكسية تماماً لما هو مخطط له. لكن هذا لا يعني عدم الاعتماد على الآخرين من الناجحين والاستماع إلى آرائهم وتقبل نصائحهم وإرشاداتهم إذا كانت مناسبة وتتوافق مع رسالته وأهدافه التي يرغب في تحقيقها، شريطة أن يتمتع بكامل الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار المناسب.

٢ . توليد الأفكار وبلورتها ودراسة الجدوى:

Generate ideas and fleshed out and Feasibility Study

هـذه الخطـوة تمثـل نقطـة البـدء والانطـلاق مـن جهـة، واتخـاذ سلسـلة مـن القـرارات المصـيرية مـن جهـة ثانيـة. وهـذه القـرارات الـتي لا بد من اتخاذها في هذه المرحلة هي:

أ . توليد الأفكار واختيار أفضلها:

قـد تتـوافر لـدى رائـد الأعمـال النـاجح العديـد مـن الأفكـار القابلـة للتنفيـذ سـواء أكانـت مـن بنـات أفكـاره أم مـن خـلال اعتمـاده علـى بعـض المراكـز البحثيـة والاستشـارية أم مـن خـلال تواصـله مـع بعـض الفعاليـات الاقتصـادية والفنيـة أو العلميـة، أم مـن خـلال اطلاعـه علـى الأوضـاع السـائدة في الأسـواق الداخليـة والخارجيـة والتعـرف علـى احتياجاتهـا الحاليـة والمسـتقبلية. كـل هـذا يسـاعد علـى توليـد العديـد مـن الأفكـار والتوجهـات، لكـن الأهـم والأكثـر صـعوبة وخطـورة هـو عمليـة اختيـار إحـدى هـذه الأفكـار وتبنيهـا بعـد دراسـتها بصـورة أوليـة للوقـوف علـى مـدى قـدرتها علـى تحقيق الأهداف المرسومة في حال تنفيذها.

وفي العـادة فـإن المشـروعات الصـغيرة تتميـز بأنهـا تعـد مصـدراً رئيسـاً ومنبعـاً هامـاً للأفكـار الجديـدة والإبـداعات والابتكـارات. وهذه المصادر هي:

- ظهـور بعـض الإنجـازات العلميـة والتقانيـة الجديـدة الـتي تسـاعد على إنتاج سلع جديدة.
- التعـرف علـى حقيقـة الاحتياجـات الحاليـة والمسـتقبلية مـن السـلع والخدمات في الأسواق المدروسة.

- سياسات المنتجين والمنافسين في الأسواق المحلية والخارجية.
- البدء بتقديم منتجات لتلبية حاجات غير مشبعة.
- رغبة بعض المنتجين في تقديم منتجات متميزة لشريحة محدودة من المستهلكين.
- الأفكار التي تطرحها مراكز الدراسات والبحوث والمشروعات العلمية.
- البدائل التي تقدمها الهيئات الحكومية وغير الرسمية لمواجهة بعض الاحتمالات.
- تقليد بعض المنتجات أو الأفكار المستوردة.
- الاستماع إلى آراء الأصحاب والمعارف والمختصين.

ب . إعداد دراسة الجدوى الشاملة للفكرة المدروسة:

وهذا يعني ضرورة التأكد من أن المشروع المقترح على قاعدة الفكرة المعتمدة سيحقق الأغراض والأهداف التي سينشأ من أجلها أو لا؟ وبالآتي فإن دراسات الجدوى على غاية من الأهمية لأن المستثمر سيقرر في ضوئها مدى الحاجة إلى توظيفات مالية جديدة، وما الآلات والخطوط الإنتاجية التي سيعتمدها؟ وما طبيعة العمالة المطلوبة ومصادرها؟ وما مقدار العوائد المالية التي سيحققها في حال قرر تنفيذ المشروع؟ وإعداد الدراسة الخاصة بالجدوى تعد من الوثائق المهمة التي تعتمد عليها السلطات

الرسمية والمصرفية في تقرير الموافقة على منح الترخيص المطلوب وتقديم القروض والتسهيلات المالية المناسبة.

ج . اتخاذ القرار النهائي:

إن دراسة الأفكار المطروحة وغربلتها واختيار أفضلها من جهة، ونتائج دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية والتسويقية وغيرها من جهة ثانية، هي التي تساعد المالك أو الممول أو رجل الأعمال الناجح على اتخاذ القرار النهائي بالمباشرة بتنفيذ المشروع الذي يساعد في تحقيق رسالته وأهدافه القريبة منها والبعيدة. وتأتي بعد ذلك المرحلة النهائية بالتقدم إلى الجهات الرسمية صاحبة الحق بدراسة المشروع، والتأكد من مشروعيته القانونية وصلاحيته الاقتصادية وجدواه البيئية وسلامة جميع وثائقه المتممة، لكي تقرر في ضوء ذلك كله إمكانية منح الترخيص المطلوب للمستثمر للإقلاع بمشروعه.

ثانياً . اكتشاف الفرصة المناسبة :

Discover the right opportunity

في الحياة العملية يوجد مجموعة من الطرق لدخول أحد مجالات الأعمال منها:

أ . ابدأ من الصفر وأنشئ مشروعك الشخصي.

ب . اشترِ مشروعاً قائماً ناجحاً أو متعثراً.

ج. احصل على امتياز من إحدى الجهات المعتمدة والموثوقة.

في العادة الأكثرية الساحقة تختار الانطلاق من الصفر رغم صعوبة هذا الأسلوب وازدياد درجة المخاطرة فيه، ومع ذلك فإن الأشخاص الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة يكونون أقرب إلى النجاح من سواهم من خلال الاستفادة من شبكة علاقاتهم الفنية والإدارية والتسويقية، ومع ذلك توجد مجموعة من الأفراد الذين لا توجد لديهم خبرة عالية، لكن لديهم بعض الأفكار الخلاقة والمبدعة التي مكنتهم من إنشاء مشاريع كانت على درجة عالية من النجاح.

أما الاختيار الثاني فهو اللجوء إلى شراء أحد المشروعات القائمة التي تقدم مباشرة الإنتاج والخدمات المختلفة، وبذلك يوفر المشتري زمناً وجهداً كبيرين، ويتجنب الفترة المزعجة لبناء سمعة المنتج والبحث عن العملاء والمستهلكين، وإيجاد الممولين، وتدريب الموظفين وغير ذلك، ليتمكن بعد ذلك من التركيز على المسائل المرتبطة بالتحسين والتطوير وتعديل التصاميم الخاصة بالسلع لتصبح متناسبة مع أذواق المستهلكين.

المزايا الناجمة من شراء مشروع قائم:

- الاستفادة من سمعة المشروع الجيدة في تحسين فرص النجاح مستقبلاً.
- القدرة على تقييم المشروع وتحديد جدواه.

- توافر موقع ثبت نجاح العمل فيه بعد الاختبار.
- احتمال شراء المشروع بسعر مغرٍ.
- توفير الوقت اللازم والجهد الكبير المطلوب لإنشاء مشروع من نقطة البداية.

العيوب في حال شراء مشروع قائم:

- يرث المشتري سمعة الشركة وربما تكون سيئة.
- إنتاج تشكيلة سلعية غير مناسبة لحاجات السوق.
- صعوبة تغيير الصورة الذهنية السائدة في المجتمع عن الشركة.
- صعوبة تغيير إجراءات العمل المستقرة.
- صعوبة التكيف مع الأطر الإدارية والفنية القائمة.
- الحاجة إلى رأسمال كبير في حال الحاجة لتعديل تصاميم البناء وخطوط الإنتاج.

في العادة عملية تقييم وشراء المشروع القائم تتطلب المرور بعدة مراحل هي:

الأولى: تقييم المشروع وتقدير العرض الخاص به ويتضمن دراسة أسباب البيع، وتقدير القوة الإيرادية للمشروع، تقدير قيمة المشروع المتوقعة وتقييم المشروع بشكل نهائي.

الثانية: التفاوض بين طرفي البيع والشراء، وتتضمن تحديد السعر الخاص بالمشروع وطرق السداد بناء على تقديرات الخبراء.

الثالثة: التعاقد الذي يجب أن يحدد شروطه أحد المحامين والخبراء المختصين بحيث يتضمن العقد جميع الجوانب التي تضمن

حقوق المشتري واستبعاد الثغرات القانونية التي قد تضر بمصلحته .

والاختيار الثالث لتأسيس المشروع الصغير والمتوسط هو الحصول على امتياز لإنتاج سلعة أو أكثر واستخدام الاسم التجاري لمانح الامتياز وطريقة وأسلوب الإنتاج لديه، وهناك ثلاثة أنواع للامتيازات هي:

الأول: امتياز المنتج بحيث يقوم الحاصل على الامتياز بدفع مقابل مادي لمانح الامتياز، لقاء السماح للطرف الأول ببيع المنتجات التي تحمل العلامة التجارية للشركة الأم (موزعي السيارات ومحطات خدمة السيارات).

الثاني: امتياز التصنيع: أي السماح للشركة الحاصلة على امتياز بإنتاج وتوزيع منتجات الشركة المانحة للامتياز واستخدام موادها الخام.

الثالث: امتياز (ترخيص) بممارسة بعض الأنشطة، بحيث يتمكن الحاصل على الترخيص من تأسيس نشاط يحمل اسم صاحب الامتياز، والمظهر الخارجي نفسه للشركة الأم (سلاسل مطاعم الوجبات السريعة، سلاسل الفنادق العالمية..).

مزايا شراء الامتيازات:

- تزايد نفوذ الشركات الأم المانحة للامتيازات.

- حصول مانح الامتياز على عوائد ثابتة دون استثمارات.
- الحاصل على الامتياز يستفيد من الاسم التجاري وسمعة الشركة الأم.
- درجة المخاطرة محدودة بالنسبة للحاصلين على الامتياز.
- لا يحتاج مانح الامتياز إلى رؤوس أموال إضافية لمزيد من الانتشار.
- سهولة حصول من يستخدم حق الامتياز على التمويل المطلوب.
- تقدم الشركات الأم المانحة للامتيازات خدمات وتسهيلات كثيرة للمستفيد من الامتياز.

عيوب الامتيازات:

- الحصول على امتياز قد يكلف من ١٠ -٣٠%، أكثر مما لو تم إنشاء مشروع جديد مستقل.
- يدفع الحاصل على الامتياز بحدود ٢٠% من حجم المبيعات لمانح الامتياز.
- تدخل الشركات المانحة للامتياز في شؤون الحاصلين على الترخيص من النواحي الفنية والإدارية والبشرية والتسويقية، وتفرض عليهم أحياناً شراء المواد الأولية من الشركة الأم.

ثالثاً . تحديد شكل الملكية:

Determine the form of ownership

بعد أن تم اكتشاف وتحديد الفرصة الاستثمارية المناسبة فإن البادئ في المشروع من رجال الأعمال يتوجب عليه تقرير شكل الملكية الخاصة بالمشروع. كأن يختار شكل الملكية الفردية أو شركة التضامن، أو التوصية البسيطة أو الشراكة ذات المسؤولية المحدودة. وعملية الاختيار لشكل الملكية تتوقف على عدة عوامل منها: ملاءة الشخص وقدرته على الإقلاع بمشروع فردي، طبيعة الإجراءات القانونية الخاصة بإحداث المشروع وفق أحد أشكال الملكية، مزايا ومساوئ كل شكل من أشكال الملكية، طبيعة ومعدلات الضرائب المفروضة على إيرادات المشاريع، إمكانية تمويل المشروعات الصغيرة من المشروعات المالية ودرجة تعقيدها، وفقاً لشكل الملكية وغير ذلك.

وشكل الملكية الفردية يبدأ في العادة بافتتاح حساب جارٍ باسم المشروع في أحد المصارف، يلي ذلك الحصول على ترخيص لمزاولة النشاط.

في حال اختيارك لنموذج شركة التضامن، فإن المؤسسين يحتاجون إلى إبرام عقد الشركة الذي يوضح حقوق وواجبات كل شريك وأسلوب التصفية في حالة وفاة أحد الشركاء وغير ذلك.

أما إذا كانت الشركة ذات مسؤولية المحدودة فيجب تحديد شكل المشاركة مع تجهيز وترتيب أوراق الشراكة، وتعيين مجلس الإدارة واختيار طواقم الموظفين، وتحديد آلية حل النزاعات

والمخالصات وفقاً لشروط متفق عليها بشكل مسبق في عقد إحداث الشركة.

كما أنه من المفضل عند اختيار الشكل القانوني لملكية المشروع اللجوء إلى أحد المحامين المختصين أو المكاتب الاستشارية القانونية والتجارية، للاستفادة من الخبرات المتوافرة لديها في سبيل المزيد من التعمق في الاطلاع على الجوانب الإيجابية والسلبية لجميع الأشكال القانونية المطروحة للاختيار أمام الراغبين في إنشاء مشروعات صغيرة أو متوسطة.

رابعاً . إعداد خطة العمل للمشروع:

The preparation of the work plan for the project

إن المفتاح الرئيس للنجاح يكمن في عملية توفير المقومات الأساسية لإعداد الخطط العلمية على قاعدة البيانات والمعلومات الموثقة واستناداً إلى الدراسات والبحوث الشاملة والمعمقة، علاوة عن توافر الأطر البشرية المؤهلة والقادرة على إعداد الخطط واتخاذ القرارات اللازمة بشأن تنفيذها بعد توفير الأموال الكافية والمواد الأولية، والتجهيزات الفنية والتقانية والعناصر البشرية والوسائل والأساليب الرقابية الكفيلة بمراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة.

من السائد في العديد من الدول العربية أن المشروعات الصغيرة لا تعتمد على عملية التخطيط العلمي في تسيير شؤونها

الإنتاجية والفنية والإدارية والمالية والتسويقية وغيرها، وربما يعود هذا الوضع إلى جملة من العوامل من أهمها:

- عدم توافر الأطر البشرية المؤهلة.
- طبيعة التغيرات والتطورات التي تحصل في الأسواق المستهدفة.
- سيادة الاعتقاد لدى الكثير من إدارات المشروعات الصغيرة بعدم جدوى التخطيط والتركيز على الجوانب المتصلة بالخبرة والدراية في الأسواق من خلال الممارسة العملية الطويلة.
- الاعتقاد بأن التخطيط سمة من سمات النظام الاشتراكي.
- الاعتقاد بأن دراسات الجدوى الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية تغني عن عملية إعداد الخطط.

تخدم الخطة مجموعة من الأهداف من أهمها:

أ . تحديد مجموعة الأهداف الخاصة بالمشروع على شكل مؤشرات ومقاييس كمية ونوعية.

ب . تعد الخطة ومؤشراتها الكمية والنوعية السبيل الوحيد الذي يمكن من قياس مستويات الأداء.

ج . تساعد الخطة المدروسة والمعتمدة على توفير الاحتياجات المالية، من خلال الدراسات التبريرية.

د . تحدد الخطة الطريقة التي يجب اعتمادها لتشغيل وتوجيه جميع عمليات ونشاطات المشروع مع تحديد برامج زمنية دقيقة لتنفيذها.

هـ . تحدد الخطة الجهات المسؤولة عن تنفيذ كامل أجزاء الخطة في مختلف مواقع العمل والإنتاج.

وبشكل عام فإن أهم الجوانب التي تغطيها الخطة وخاصة الأولى في المشروع ما يأتي:

- تقديم وصف عام مختصر يبين المنتجات التي ستصنعها أو الخدمات التي ستقدمها والسوق المستهدفة لتصريف هذه المنتجات، ووصف للشركة ومبادئ العمل فيها.
- تقديم خلفية كاملة عن أصول المشروع وهيكله التنظيمي.
- الدراية التامة بالسوق وأوضاع المستهلكين الاقتصادية.
- توضيح الاستراتيجية التسويقية التي سيتم اتباعها مع وضع التقديرات الأولية عن حجم المبيعات والحصة السوقية.
- المسائل المرتبطة بالتصميم والتطوير ومدى الحاجة إليها.
- توضيح برامج وخطة العمليات المرتبطة بالتشغيل والتجهيزات والموارد البشرية.
- تحديد الفرص المتاحة للشركة ومجالات العمل الجديدة والأسواق الهدفية التي لم تكن مدرجة في قائمة التعامل سابقاً، والتهديدات المحتملة.
- إعداد تصورات تفصيلية عن الموازنات والتكاليف منذ بداية النشاط، وتقديرات الدخل والنفقات والموازنات الفعلية.

وفيما يأتي نقدم عرضاً موجزاً لأهم محتويات الخطة الأولية للمشروع الصغير أو المتوسط:

١ . تحديد رسالة المشروع وأهدافه:

إن رسالة المشروع تعني قبل كل شيء الغرض الأساسي الذي أحدث من أجله المشروع، فقد تضع بعض المشروعات في سلم أولوياتها: المساهمة في حل مشكلة البطالة، والحفاظ على البيئة، وتعزيز التقدم العلمي والتقاني عن طريق تفعيل دوائر البحث والتطوير، وتصنيع المواد الأولية ذات المنشأ الوطني، واستقطاب رؤوس أموال أجنبية، وزيادة كمية وقيمة السلع المصدرة لتحسين وضع الميزان التجاري وغير ذلك.

كما ويمكن التعبير عن رسالة المشروع، من خلال إعداد ما يسمى ببطاقة على شكل هوية للمشروع تتضمن مجموعة من المعطيات عن كل من:

أ . العملاء الذين ستسعى الشركة لتأمين احتياجاتهم والعمل على إشباعها بعد التعرف عليها من خلال الدراسات والبحوث التسويقية.

ب . تشكيلة السلع أو الخدمات التي يقدمها المشروع التي يمكن أن يكون لها طبيعة مادية كالسلع الاستهلاكية، والسلع الإنتاجية، كما يمكن أن تكون السلع على شكل خدمات.

ج . الأسواق المستهدفة التي يوجد فيها عملاء المشروع الذي يجب على إدارته التعرف عليها، وتقسيمها من أجل العمل على إشباع حاجات بعض أجزائها من خلال تقديم التشكيلة

السلعية المناسبة لها، مع الأخذ بالحسبان الحاجات الفعلية والمستقبلية للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.

د . التقانات المستخدمة في العمليات الإنتاجية: إن التقانة الإنتاجية هي محصلة المعارف والوسائل والأدوات والطرائق التي تستخدم في تحويل المدخلات إلى مخرجات، على شكل سلع وخدمات صالحة للاستهلاك المباشر أو الإنتاجي، وهذا يعني بأنه لتقانة الإنتاج بعدان حقيقيان: الأول يتصل بالمعرفة التقنية وأسرار الصناعة، والثاني يتصل بالجانب المادي لتقانات الإنتاج : الآلات وخطوط الإنتاج.

إن عملية اختيار التقانة من قبل إدارة المشروع تتوقف على مجموعة عوامل منها:

- توافر الإمكانات المالية والقدرة على شراء آلات أتوماتيكية أو سواها.
- مدى قدرة العمالة المتوافرة في المشروع ومهاراتها في استخدام الآلات.
- تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من خلال استخدام كل بديل من البدائل التقانية المتاحة.
- طبيعة التقانات المستخدمة من قبل المنافسين.
- طبيعة الصناعة ومدى حاجتها لآلات متطورة أو أقل تطوراً.
- درجة تأثير نوع التقانة المستخدمة على مستوى جودة منتجات المشروع.

- حجم الطلب الحالي والمتوقع وحصة المشروع من السوق المستهدف.

٢ . اختيار نظام الإنتاج في المشروع:

إن اختيار نظام الإنتاج يعد من القرارات المحورية التي يتوقف عليها إلى حد كبير مدى نجاح المشروع في ممارسة نشاطاته المختلفة، عبر تحديد طبيعة التجهيزات المطلوبة والطاقة الإنتاجية والاحتياجات التمويلية، وطبيعة المهارات البشرية الفنية والإدارية المتوجب تعيينها لتنفيذ سياسات وبرامج المشروع.

وعادة يتم اختيار أحد النظامين الآتيتين للإنتاج وهما:

الأول: نظام الإنتاج المستمر:

Continuous production system

من أهم سمات هذا النظام الاستمرار في العمليات الإنتاجية بطريقة تتابعية في إطار الخط الإنتاجي الذي ينتج سلعاً نمطية بكميات كبيرة نسبياً تتوافق وحجم الطلب، وذلك حسب الأنواع والأصناف المدروسة.

الثاني: نظام الإنتاج المتقطع:

Intermittent production system

في ظل هذا النظام يتعذر تنميط العمليات الإنتاجية نظراً لصعوبة تنميط السلع المصنعة لأنه يتم إنتاج كميات محددة من

أنواع معينة من السلع. وهذا يتطلب الاعتماد على أيدي عاملة ماهرة وخبيرة قادرة على استخدام تجهيزات معينة لتنفيذ العمليات الإنتاجية. ويناسب هذا النظام المشروعات الصغيرة والفردية التي يتغير الطلب عليها باستمرار.

إن عملية اختيار أي من النظامين السابقين المستمر أو المتقطع تتطلب تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع، التي تتحدد في ضوء مجموعة من الأمور من أهمها:

- القدرات المالية لدى إدارة المشروع.
- حجم الطلب الحالي والمتوقع وحصة المشروع في التغطية السوقية.
- أوضاع الشركات المنافسة وسياساتها في السوق المستهدفة.
- الحجم الاقتصادي الأمثل للمشروع.
- احتمالات التوسع المستقبلية.
- التطورات التي تحصل في تقانات الإنتاج.

إن هذه المرحلة تتطلب القيام بما يأتي:

أ . تحديد وتوصيف المهام الإدارية والفنية:

بما أن للمشروعات أهدافاً محددة تسعى لتحقيقها، فإنه لا بد من تجزئة هذه الأهداف وتوزيعها على مجموعة من الفعاليات الإدارية والخدمية والفنية التي يطلق عليها وحدات تنظيمية جزئية، مسؤولة عن تنفيذ مجموعة من الأهداف الخاصة بها المرتبطة

بالأهداف العامة للمشروع. إذن هذا يعني تشكيل مجموعة من الوظائف مع تحديد مهامها ومسؤولياتها وطبيعة مؤهلات وكفاءات شاغليها ومواصفاتهم، ودرجة أهميتها النسبية في التنظيم، وفي العادة يتم وضع خطة خاصة بالموارد البشرية حسب الوظائف المتاحة مع تحديد لواجباتها وحقوقها وصلاحياتها، وتصنيفها من النواحي الفنية الإدارية والمالية والاشتراطات المطلوب توافرها فيمن سيشغلها.

من أجل تشكيل وظائف المشروع لا بد من القيام بعدة خطوات متعاقبة هي: تحليل مكونات الوظيفة ، وتوصيف الوظيفة ، وترتيب الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

أما بالنسبة لعملية تحليل الوظيفة فيقصد بذلك تحديد جميع العناصر المرتبطة بالواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة والحصول على البيانات الضرورية عنها، والتي تسهل عملية وضع التوصيف المناسب لها.

أما التوصيف الوظيفي فيعني مجموعة البيانات والمعلومات الخاصة بالوظيفة، من حيث واجباتها ومسؤولياتها وحقوق شاغليها، ومستوى التأهيل الفني و العلمي والإداري المطلوب توافره فيمن سيعين في هذه الوظيفة. وبشكل عام فإن التوصيف الوظيفي يتضمن المعلومات الآتية:

- اسم الوظيفة (إدارة موارد بشرية، إدارة تسويق، إدارة فنية..).

- ترتيب الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي (إدارة ، مديرية، دائرة، قسم، ورشة...).
- الاختصاص الوظيفي (هندسة مدنية، إدارة أعمال، نظم معلومات..).
- الواجبات والمسؤوليات، وتحتوي على مجموعة المهام التفصيلية التي يقوم بها الموظفون.
- المؤهلات الواجب توافرها في شاغلي الوظيفة وهي:
  - مستوى التأهيل العلمي والمهني.
  - فترة الخبرة التي يتمتع بها العامل.
  - التدريب الذي تلقاه العامل.
  - المهارات الفنية والإدارية والإنسانية المتوافرة.

ب . تقسيم أعمال وأنشطة المشروع:

لا بد من تحديد فريق العمل الذي سيتولى القيام بمجموعة الأعمال والوظائف المتاحة في الهيكل التنظيمي، ويتم توزيع العاملين على مختلف هذه الوظائف وفق الأهلية والاختصاص في ضوء الوحدات والمستويات الإدارية والفنية والخدمية في المشروع، ويكون التقسيم الوظيفي عادة على أساس:

- التقسيم حسب المنتجات (التقسيم السلعي).
- التقسيم حسب المناطق الجغرافية.
- التقسيم حسب العملاء.
- التقسيم المختلط ـ المركب.

ج . تحديد نطاق الإشراف:

إن نطاق الإشراف يعني تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير المسؤول ويكون الإشراف عادة في نطاق التخصص، حيث يدخل في نطاق إشراف مدير التسويق العاملين في النشاط التسويقي الداخلي والخارجي، ويدخل في نطاق إشراف المدير المالي كافة العاملين في النشاط المالي والمحاسبي، والتدقيق والمراجعة وإعداد الحسابات والقوائم وغير ذلك.

د . تفويض السلطة:

إن مسألة تفويض السلطة في المشروعات الصغيرة تكون معدومة أو محدودة، لأن مدير المشروع يرغب في أن يحصر تحت إدارته جميع النشاطات دون أن يقوم بتفويض بعض الصلاحيات إلى مرؤوسيه وفق الاختصاص، مما يفقد العمل المرونة المطلوبة نظراً لتركيز صنع القرار في شخص المدير أو المالك. أما في الوقت الحاضر فقد أصبح من الضرورة بمكان تفويض المرؤوسين بصلاحيات اتخاذ القرارات التي تقع في دائرة مسؤولياتهم، لأنهم الأقدر على تشخيص ومعالجة المشاكل التي تعترض سير العمل، مما يسهم في إنجاح العمل وتحسين مستوى الأداء فيه عبر خلق بيئة وشروط عمل مناسبة.

هـ . إعداد الهيكل التنظيمي:

بعد أن يتم إنشاء وتشكيل الوظائف والوحدات الإدارية والفنية والخدمية في المشروع، وتحديد تخصصاتها وواجباتها

ومسؤولياتها وتقاطعاتها الوظيفية، لا بد من تجسيدها على شكل خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة وطرق الاتصال فيما بين مختلف الفعاليات في المشروع، بحيث يصبح من السهولة بمكان لمدير المشروع أو مالكه مراقبة أعمال كافة العاملين في مختلف المواقع والمستويات، وقد تأخذ الخريطة التنظيمية الشكل الأفقي أو الرأسي أو الدائري أو غير ذلك.

٤ . تقدير الاحتياجات المالية وتحديد مصادرها:

تأتي مرحلة تقدير الاحتياجات المالية للمشروع مع تحديد مصادر توفيرها بعد إعداد مكونات خطة عمل المشروع الكاملة، بحيث يبدأ مدير المشروع أو مالكه بتحديد رأس المال المطلوب لكل من مرحلتي الإنشاء والتركيب ومرحلة التشغيل. وقد تكون مصادر التمويل ذاتية أو خارجية ولا تختلف كثيراً عن طبيعة المصادر الخاصة بالمشروعات الكبيرة. وبشكل عام فإن إدارة المشروع معنية بدراسة وتحقيق ما يأتي بالنسبة للاحتياجات المالية:

أ . دراسة الحاجات المالية الخاصة بالتمويل الاستثماري، والتي تتضمن تكاليف دراسات التصاميم والإنشاء والتجهيزات وخطوط الإنتاج ووسائل النقل وغيرها لغاية الإقلاع الأولي بالعمليات الإنتاجية.

ب . دراسة الحاجات المالية الخاصة بالتمويل التشغيلي، بهدف تأمين مستلزمات الإنتاج الأخرى من مواد أولية أو نصف مصنعة وتكاليف العمالة وأجورها خلال دورة إنتاجية كاملة،

بالإضافة إلى تكاليف الوقود والطاقة والأعمال الخدمية المتعددة لغاية الحصول على تدفقات نقدية داخلة من خلال ممارسة النشاط الإنتاجي والتسويقي.

أما مصادر التمويل بالنسبة للمشروعات الصغيرة فتكون على الغالب ذاتية من المدخرات الخاصة بالمالك من جهة، وبالأرباح المحتجزة المخصصة لأغراض التوسع والتطوير. أما المصدر الخارجي للتمويل فيكون على أحد الأشكال الآتية: الائتمان التجاري وتسهيلات الموردين، القروض من بعض الجهات الخاصة بتمويل المشروعات الصغيرة، القروض والتسهيلات المصرفية.

خامساً . مرحلة التجهيز النهائي للمشروع :

The final processing stage of the project

بعد الانتهاء من إعداد الخطة الأولية للمشروع فإن المالك بالتعاون مع فريق العمل الذي يساعده يشرع باتخاذ سلسلة من الإجراءات والتدابير الهادفة إلى التجهيز النهائي بقصد الإقلاع في العملية الإنتاجية للمشروع، وهذه الإجراءات التجهيزية تتمحور حول الآتي:

١ . اختيار الموقع المناسب لإنشاء المشروع:

بعد أن يتم تحديد الشكل القانوني للمشروع لا بد من إجراء المفاضلات المطلوبة بين مجموعة البدائل والخيارات المتاحة

بالنسبة لإقامة المشروع الصغير أو المتوسط نظراً للأهمية القصوى لعملية اختيار الموقع المناسب، حيث إن الاختيار الخاطئ للموقع تكون تكاليف معالجته باهظة وأحياناً غير ممكنة مما يقود إلى فشل المشروع. إذن أهمية اختيار موقع المشروع تنبع من جملة معطيات من أهمها:

* يعد قرار اختيار الموقع من القرارات الاستراتيجية التي يجب دراستها بعناية فائقة في ضوء المعطيات الخاصة بتوافر الأرض المناسبة، مع إمكانية التوسع المستقبلي فيها، والقرب من أماكن وجود المستهلكين والمواد الأولية المستخدمة في عمليات الإنتاج، وتوفير مختلف أشكال الخدمات الخاصة بالاتصالات والكهرباء والمياه، ووجود بنية تحتية مناسبة في الموقع المختار تسهل عملية ممارسة جميع النشاطات الإنتاجية والخدمية والتسويقية وغير ذلك.
* يعد قرار اختيار موقع المشروع من القرارات المحددة لمدى نجاح أو فشل المشروع.
* يحتاج المالك عند اتخاذ قرار بشأن تحديد موقع المشروع إلى دراسة مجموعة غير قليلة من البدائل المتاحة على مستوى اختيار المحافظة، المنطقة، المدينة والحي، وبعد ذلك اختيار الأرض المناسبة في موقع محدد. وبشكل عام فإن البدائل المتاحة لمواقع المشروعات الصغيرة يمكن أن تدخل في سياق الموضوعات الآتية:

أ . بالنسبة للمناطق الصناعية المخططة فإن بدائل الاختيار تكون بين المدن المنشأة حديثاً أو في وسط المناطق الصناعية القديمة. والمناطق الصناعية عادة تناسب المشروعات الصناعية بسبب توافر المرافق.

ب . بالنسبة لعمليات اختيار الموقع في وسط المدينة فإن ذلك يؤثر في ارتفاع تكلفة شراء الأراضي والخدمات نظراً لمحدوديتها ووجودها في قلب المركز التجاري، بالإضافة إلى تعقد مشكلة المرور والحاجة إلى أزمان إضافية للانتقال من مواقع العمل إلى مواقع السكن، أو من أجل استلام المواد والتجهيزات ونقل البضائع والسلع الجاهزة إلى أماكن التخزين أو الاستهلاك. ويناسب هذا النمط من المواقع المشاريع التجارية والخدمية بشكل عام.

ج . أما بالنسبة للمراكز التجارية المتمركزة في وسط المدينة فتكون عادة على شكل مبانٍ متعددة الطوابق تكون مناسبة للمشروعات التجارية، بالإضافة إلى مكاتب الاستشارات والدراسات الهندسية والاقتصادية، والإدارية والقانونية، والعيادات الطبية. وقد يتم اختيار الموقع لهذا النوع من المشروعات في أطراف المدن نظراً لانخفاض تكاليف شراء الأراضي وسهولة الانتقال والتنقل. وتناسب عادة هذه المواقع المشروعات التجارية والخدمية أيضاً.

في العادة عندما تتم دراسة مختلف البدائل المتاحة لاختيار موقع المشروع، فإنه يتم اختيار ذلك الموقع الذي يعطي أعلى

عائد استثماري على المدين المتوسط والطويل، آخذين في الحسبان الأعباء الضريبية التي يتحملها المشروع في كل موقع. مع الاهتمام بإمكانية الاستثمار في حال توافرها وشروطها ومقدار بدل الإيجار المطلوب منه سنوياً (شهرياً) أو خلال مدة العقد، مع مراعاة طبيعة المنتجات التي يتم التعامل بها (ميسرة، انتقائية، خاصة..) ونوعية الأنشطة الصناعية والتجارية المحاورة للمشروع، وتوافر شروط وظروف المواصلات المناسبة وغير ذلك. والجدول الآتي يبين بصورة توضيحية نظام النقاط في تحديد موقع المشروع:

البيان	الدرجة النهائية	الموقع الأول	الموقع الثاني	الموقع الثالث
القرب من المواد الأولية	١٥	١٥	٠	١٠
تكاليف النقل	١٠	١٠	٥	٦
العمالة	٥	٥	٢	٥
توافر وسائل المعيشة	٥	٥	٤	٥
مستوى الأجور	٥	٥	٣	٤
توافر البنية الأساسية	١٠	٧	٧	١٠
ثمن الأرض	٥	٤	٥	٢
تكاليف إعداد الموقع	٥	٥	٣	٥
المناخ	٥	٥	٥	٥
القرب من المستهلك	١٠	٧	٧	١٠
القرب من الطرق الرئيسة	١٠	٨	٧	١٠
الضرائب	١٠	٠	٠	٠

البيان	الدرجة النهائية	الموقع الأول	الموقع الثاني	الموقع الثالث
التلويث البيئي	٥	٥	٥	٥
المجموع	١٠٠	٨١	٥٣	٧٧
الترتيب		الأفضل	الأسوأ	المتوسط

جدول (٨) نظام النقاط في تحديد موقع المشروع

المصدر: د. محمد حمدي: دليلك لامتلاك مشروع ناجح.

٢ . الحصول على الموافقات والتراخيص اللازمة لإقامة المشروع:

تختلف إجراءات الحصول على الموافقات والتراخيص لإقامة المشروعات الصغيرة من بلد إلى آخر ومن قطاع إلى آخر، حيث إن الدول المتقدمة تأخذ بالحسبان المواضيع المتصلة باحتياجات المستهلكين المحليين، والرغبة في التصدير للأسواق الخارجية، ومدى تأثير المشروع في البيئة وصحة وسلامة المواطنين، أو قد تشجع على إنشاء بعض المشاريع دون سواها لأمور تتفق مع امتصاص العمالة الفائضة واستخدام المواد الأولية المحلية وغير ذلك. علاوة عن المسائل الأخرى المرتبطة بالروتين والتدابير الإدارية المعرقلة (أو الميسرة)، وذلك وفقاً لسياسة البلد الاقتصادية. مع كل ما تقدم لا بد من التقدم بالوثائق الرسمية المؤيدة لجدية المتقدم لإنشاء المشروع الاقتصادي مرفقة بالدراسات التبريرية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والفنية والبيئية.

أمـــا الوثـــائق والمســـتندات المطلـــوب توفيرهـــا للحصـــول علـــى الموافقات والتراخيص الأولية لإنشاء المشروعات فهي:

* إشـــعار بالانتســـاب إلى إحـــدى غـــرف التجـــارة أو الصـــناعة أو الاثنـــين معـــاً، وذلـــك لضـــمان الاســـتفادة مـــن خـــدماتهما، وحمايتهما لنشاطه الصناعي أو التجاري داخلياً وخارجياً.
* عقـــد مشـــاركة مســـجل أصـــولاً في المحـــاكم المختصـــة، ومصـــدق مـــن الكاتب بالعدل في حال وجود شركاء.
* الحصـــول علـــى البطاقـــة الضـــريبية مـــن إحـــدى دوائـــر وزارة الماليـــة أو مـــديرياتها في المحافظـــات، لوضـــع المشـــروع في قائمـــة المشـــروعات المكلفة بسداد الضريبة وفق الأنظمة النافذة.
* وثيقـــة يـــتم الحصـــول عليهـــا مـــن وزارة البيئـــة أو إحـــدى دوائرهـــا المختصة تشير إلى عدم إضرار المشروع بالبيئة.
* وثيقـــة تثبـــت بـــأن المالـــك مشـــترك في التأمينـــات الاجتماعيـــة للتـــأمين عليه وعلى العاملين في المشروع وفق القوانين والأنظمة النافذة.

كمـــا أن هنـــاك مجموعـــة مـــن القيـــود والالتزامـــات بعـــدد مـــن القـــوانين مثـــل: قـــوانين التجـــارة والضـــرائب والســـجل الصـــناعي والتجـــاري، وقـــوانين الاســـتثمار والتـــأمين الاجتمـــاعي، وقـــوانين وأنظمـــة الاســـتيراد والتصـــدير، ولـــوائح وزارات البيئـــة والصـــحة والزراعـــة، وبعـــد التقـــدم بهـــذه الوثـــائق إلى الجهـــات الرسميـــة المختصـــة يـــتم دراســـتها وفـــق القـــوانين والأنظمـــة النافـــذة، ويـــتم في ضـــوء ذلـــك مـــنح الترخـــيص

المطلوب للمتقدم، بحيث يصبح للمشروع وجوده الرسمي القانوني ويصبح خاضعاً لرقابة السلطات المختصة.

بعد المباشرة بممارسة النشاط الإنتاجي صناعياً أو تجارياً أو خدمياً، فإن مالك المشروع يطالب بتقديم ميزانيته السنوية للتعرف على مقدار الدخل المتوجب إخضاعه للضريبة في حال عدم الإعفاء الكلي أو الجزئي.

كما ويطالب المشروع بمسك الدفاتر التجارية المعتمدة مثل اليومية والأسناد والمخازن وميزان المراجعة، وحسابات التكاليف ودفتر العملاء وبعض القوائم المالية الأخرى.

وفي سبيل تنشيط حركة إقامة المشروعات الصغيرة ، لا بد من قيام الجهات الرسمية الوصائية بتبسيط الإجراءات واعتماد نظام النافذة الواحدة للحصول على الترخيص، وتقليل ما أمكن من عدد الوثائق والمستندات، وخاصة تلك غير الضرورية المطلوبة، لتقليص نسبة الضرائب على مداخيل هذا النوع من المشروعات، وتقديم التسهيلات والمساعدات المرتبطة باستيراد مستلزمات الإنتاج وتصدير السلع الجاهزة، وتقديم جميع أشكال البيانات والمعلومات من خلال البحوث والدراسات التي تساعد على اختيار القطاع الإنتاجي المناسب، وتحديد الأسواق المستهدفة للاستيراد والتصدير. هذا بالإضافة إلى توفير خارطة استثمارية جغرافية مع دراسات تبريرية للمشاريع التي ترى الحكومة أهمية خاصة لإنشائها من قبل القطاع الخاص.

٣ . تحديد الجهات الرسمية والخاصة التي يمكن أن تقدم خدماتها للمشروعات الصغيرة :

من خلال المساعدة في إعداد الدراسات التبريرية وتحديد مصادر المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، والتعرف على المصارف والمشروعات التمويلية التي تقدم التسهيلات والقروض المصرفية للمشروع وغير ذلك. إن كل هذا يجب أن يقترن بوجود سيرة ذاتية مقنعة لدى المستثمر مع توافر الخبرة الكافية في مجال النشاط، مع إعداد دراسة وافية عن الجدوى الاقتصادية للمشروع، يستطيع من خلالها أن يثبت أهمية هذا النوع من النشاطات على التنمية الاقتصادية.

٤ . شراء أو استئجار التجهيزات والتقانات ووسائط الإنتاج:

إن العديد من المشروعات الصغيرة ونظراً لأمور خاصة بها بعد أن تحدد متطلبات ومستلزمات النشاط الإنتاجي من تجهيزات وتقانات وخطوط ووسائط الإنتاج تقوم باختيار استراتيجية محددة في تأمين هذه الاحتياجات، إما عن طريق الشراء والاقتناء الذاتي من المصادر الداخلية أو الخارجية، أو أن تقوم بعملية التعاقد مع إحدى الجهات الداخلية أو الخارجية أيضاً لاستئجار احتياجاتها ومتطلباتها من التقانة والتجهيزات والوسائط الإنتاجية بموجب عقود رسمية يتم الاتفاق على شروطها تمهيداً لتوقيعها وتنفيذها فيما بين الطرفين.

ويتوقف اختيار أحد البديلين في ضوء الإمكانات المالية المتوافرة، ومعرفة مصادر توريد هذه الاحتياجات وتكاليف تأمينها ومدى توافر قطع الغيار في الوقت المناسب، ومدى جاهزية المورد على القيام بعمليات الصيانة وغير ذلك. إلا أن عقود الاستئجار الخاصة بالتقانة ووسائط الإنتاج أصبحت شائعة ودارجة في العديد من دول العالم نظراً لعدم توافر السيولة المالية الكافية لدى المستثمر لشراء الآلات والتجهيزات. ومن أهم سمات عقد التأجير التمويلي كما يقدمها الدكتور محمد خليل الحمزاوي:

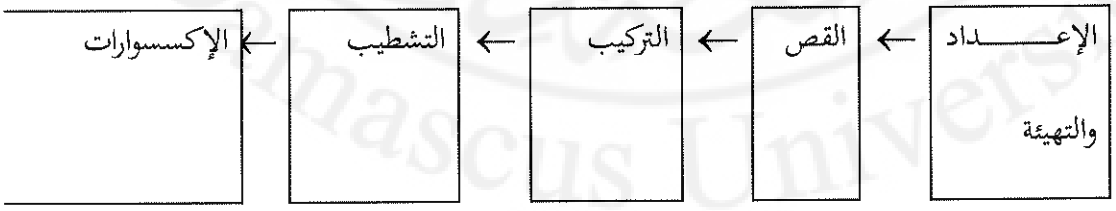
- إن اختيار الأصل محل التأجير يتم بمعرفة المستأجر، حيث يتولى مهمة الاتفاق مع المؤجر سواء كان موزعاً فقط أم موزعاً ومنتجاً حول السعر أم شروط التسليم وغير ذلك. وعادة ما يكون المستأجر بالاتفاق مع أحد البنوك على قيامه بشراء الأصل من المنتج وتأجيره للمشروع المستأجر فور شرائه. هنا ينص العقد على ضرورة سداد القيمة بالكامل للمشتري (أي البنك)، مع إضافة عائد يتراوح بين ٦. ١٢% من إجمالي الرصيد.
- يقدم المستأجر في كثير من الحالات بوليصة تأمين لضمان سداده قيمة الأصل الإنتاجي للبنك، وعادة ما يعطى المستأجر في مثل هذه الحالة الحق في تجديد العقد بعد انتهاء المدة الأساسية أي مدة العقد. على أن يرتبط ذلك بانخفاض ذي قيمة في الأقساط (الإيجارات) الدورية، وبذلك نجد أن:

إجمالي قيمة الأقساط التي يدفعها المشروع مستأجر الأصل = قيمة الأصل التي دفعها البنك للمالك الأصلي (الموزع أو المنتج) + قيمة العائد أو الفوائد المتفق عليها بين البنك والمستأجر.

٥ . تحديد طبيعة التنظيم الداخلي لوسائط الإنتاج:

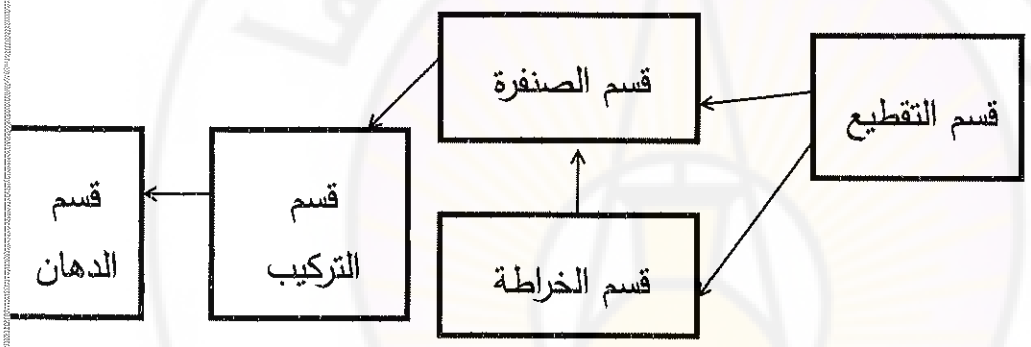
إن عملية تنظيم المواقع الداخلية للمشروع وتوزيع (تموضع) خطوط الإنتاج أو الآلات وفق انسيابية معينة مع الاستفادة القصوى من المساحات المتاحة، وتوفير أماكن مناسبة لوقوف العمال وضمان حمايتهم من الأخطار والأمراض المهنية واستبعاد معيقات الحرية وسهولة الحركة بالنسبة للمناولة، وانتقال السلع غير الجاهزة وتامة الصنع عبر خطوط مدروسة بشكل جيد، كل هذا يعد أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للمشروع، وذلك لأن عملية التعديل في التوزيع وتموضع الآلات قد يكلف غالياً، ويحتاج إلى وقت إضافي. وأشكال التنظيم الداخلي كما يراها الدكتور سمير علام هي الآتية:

- التنظيم على أساس خطوط الإنتاج: أي تنظيم العمليات الإنتاجية في شكل متتابع مع الاعتماد على معدات المناولة للمساعدة على انسياب العمليات في اتجاه واحد كما في خط تصنيع الملابس الافتراضي الآتي:



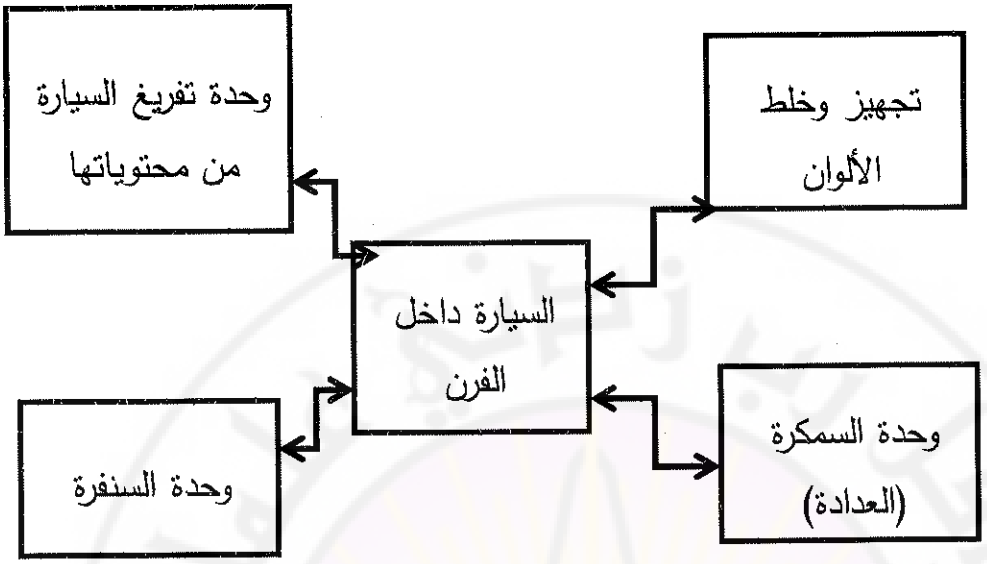
الشكل رقم (٣-٢) خط تصنيع الملابس الافتراضي

- التنظيم على أساس الأقسام الوظيفية: تصنف التسهيلات في مجموعات متشابهة تقوم كل مجموعات منها بأداء عمليات معينة، وتوضع في قسم خاص بها (قسم القص/ قسم الكي..)، ثم يتحدد موقع هذه الأقسام على أساس العلاقة التبادلية بينها بحيث تتجاور الأقسام التي تتبادل منافع أكثر من غيرها. كما في المثال الافتراضي الآتي لتصنيع الموبيليا:



الشكل رقم (٣-٣) خط تصنيع الموبيليا

- التنظيم على أساس أماكن الإنتاج الثابتة: يتم تحديد موقع ثابت للعمليات الإنتاجية، وذلك في حالة ضخامة المنتج النهائي (سيارة/ سفينة/ عمارة)، على أن توضع التسهيلات الإنتاجية في ترتيب معين حول هذا الموقع الثابت، كما في المثال الافتراضي لورشة لدهان السيارات في الفرن:



الشكل رقم (٣-٤) ورشة لدهان السيارات في الفرن

وفي وقتنا الحاضر أصبح من السهولة بمكان الاستعانة بالبرامج الحاسوبية الجاهزة التي تقدم التنظيم المناسب للمشروع، من خلال تقديم المعلومات المتوافرة عن الوضع القائم.

Damascus University


وقل رب زدني علما
Damascus University

الوحـــدة الرابعـــة : جـــدوى إقامـــة المشـــروعات الصـــغيرة وتحليـــل العوامل البيئية

The feasibility of establishing small enterprises and analysis of environmental factors

تتناول هذه الوحدة النقاط الآتية :

- مقدمة في دراسة الجدوى:
  - التأكد من صحة جدوى الفكرة.
  - الجدوى التسويقية.
  - تحديد التقديرات الأولية.
  - التأكد من الجدوى الفنية.
  - دراسة وتحليل البيئة الاقتصادية.
  - استبعاد المشروعات غير المرغوب فيها.
  - تقييم إمكانات وكفاءات صاحب المشروع.
  - الجدوى الاجتماعية.
  - الجدوى المالية.
  - تقدير الأرباح المتوقعة.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

أولاً- مقدمة في دراسات الجدوى:

تعد الدراسات التبريرية من الناحيتين الفنية والاقتصادية من أهم الضمانات التي يطمئن من خلالها رجل الأعمال (المستثمر، مالك المشروع) إلى سلامة وصحة القرار المتخذ من قبله، بالنسبة لاستثمار أمواله في مجال محدد دون سواه. ودراسة الجدوى تهدف إلى تحقيق العديد من النتائج من أهمها على سبيل المثال لا الحصر:

١- **التأكد من صحة الفكرة** التي بني على أساسها قرار إنشاء المشروع، والتحقق من مدى جدية الفرصة المتاحة. وأهمية هذه الخطوة تنبع من كون رجل الأعمال يعتمد عليها في التأكيد على مجموعة من الحقائق مثل:

- إمكانية صياغة المستثمر لأهدافه القريبة والبعيدة بشكل واضح ودقيق.
- تمكين المستثمر من وجود الفرصة الاستثمارية المناسبة التي تساعده في تحقيق الأهداف المرسومة والحصول على العائد المادي المرتقب.
- التعرف على الاحتياجات المالية المطلوبة لتنفيذ المشروع لغاية الإقلاع والمباشرة بالإنتاج.
- التحقق من وجود العناصر التي تساعد على تعظيم العوائد الاستثمارية.
- تقليص درجة المخاطرة والمغامرة إلى أدنى حدّ ممكن.

٢- **دراسة الجدوى التسويقية الهادفة** إلى التأكد من قدرة الشركة على تصريف منتجاتها في الأسواق الداخلية أو الخارجية، أو في كليهما معاً من خلال توفير المنتج الذي يتصف بالخصائص الفنية والسعرية الملائمة لأوضاع المستهلكين. وعلى الجدوى التسويقية يتوقف نجاح أو فشل المشروع، إضافة إلى الدّقة في الدراسات اللاحقة للجدوى. ومن أهم نتائج دراسات الجدوى التسويقية التي قد تظهر نبين ما يأتي:

- تشكيلة السلع والخدمات المطلوب إنتاجها مع تحديد خصائصها.
- الأسواق المستهدفة للمنتجات والخدمات (داخلية، خارجية) وحجمها.
- حجم المبيعات التقديرية المتوقع تنفيذه.
- طبيعة المنافسة السائدة في الأسواق المستهدفة.
- كمية المنتجات المعروضة حالياً والمتوقع عرضها لاحقاً.
- مقدار الفجوة غير المغطاة من السلع والخدمات في السوق.
- خصائص السوق المستهدف وأجزاؤه المختلفة، وتقسيمه إلى شرائح حسب السن والجنس والمهن الموقع الجغرافي وغير ذلك.
- طبيعة السياسات الترويجية والتسعيرية والتوزيعية المزمع تنفيذها.

إنّ دراسة الجدوى التسويقية تمثل الاختبار الميداني لبيان مدى صلاحية فكرة المشروع التي يتوقف على نتائجها مدى تنفيذ المشروع، أو العدول عن الفكرة نهائياً والتوجه نحو مشروع آخر.

٣- **تحديد التقديرات الأولية عن الجدوى الاقتصادية للمشروع** المقترح من خلال التعرف الدقيق على تكاليف التشغيل والتسويق والخدمات من جهة، والإيرادات المتوقع الحصول عليها من جهة ثانية. ويستطيع صاحب المشروع التأكد من جدواه الاقتصادية من خلال القيام بما يأتي:

- تحليل العلاقة بين الحجوم المختلفة لبدائل المشروع وتكاليف وإيرادات كل من هذه الخيارات وفق الحجم.
- الوقوف على تحديد الحجم الأمثل للمشروع من خلال تكاليف الاستثمار والعوائد المتوقعة.
- وضع القوائم التي تبين المركز المالي بصورة تقديرية، وإعداد قوائم الدخل والتدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة ٥-١٠ سنوات قادمة.
- حساب متوسط العائد الاستثماري وفترة الاسترداد بالنسبة للاستثمارات.
- حساب صافي القيمة الحالية للمشروع ودليل ربحيته.

بعد التأكد من ثبوت الجدوى الاقتصادية للمشروع لابد من إعداد برنامج خاص لإدارة عملية تنفيذه لكي يستطيع المستثمر من تحقيق عدة مزايا أهمها:

- تحديد المدة الزمنية اللازمة لأعمال تنفيذ المشروع.
- الإقلاع بالمشروع في مواعيده المدروسة لتلافي إمكانية ضياع الفرص التسويقية.
- التقيد ببنود الإنفاق وفق الاعتمادات المخصصة، وحسب البرنامج الزمني المعتمد.

٤ - **التأكد من الجدوى الفنية للمشروع**، حيث إن مخرجات دراسة الجدوى التسويقية تعد بمثابة مدخلات رئيسة لإعداد أو دراسة الجدوى الفنية للمشروع الاستثماري التي تقدّم النتائج الآتية للمستثمر:

- التصميم الفني للمنتجات أو الخدمات.
- حجم الإنتاج المتوقع حين تشغيل المشروع.
- برامج الإنتاج المرحلية.
- أنواع التقنيات المطلوبة للمشروع واختيار التكنولوجيا والمعدات المناسبة لأهداف المشروع.
- المواد الخام والمستلزمات اللازمة للمشروع.
- الموقع الأمثل للمشروع.
- التنظيم الداخلي للمشروع.
- وسائل توفير التقنيات الخاصة بالمشروع.
- أعمال الهندسة المدنية المطلوبة.
- البناء التنظيمي المبدئي للمشروع.
- معدلات الأداء المتوقعة للعاملين.

- هيكل وحجم القوى العاملة المطلوبة للمشروع.
- التكاليف الجارية لعمليات المشروع المتوقع.
- التكاليف الاستثمارية للمشروع.[٢]

إن الدراسة الفنية للمشروع تعد بمثابة التصميم الأولي للمشروع التي لا يتم إعدادها إلا بعد التأكد من الجدوى التسويقية والاقتصادية للمشروع الاستثماري.

٥- دراسة وتحليل البيئة الاقتصادية:

تشيع أساليب ومناهج مختلفة لدراسة وتحليل البيئة الاقتصادية (المناخ الاستثماري للمشروع) منها: الأسلوب العلمي- التحليلي الذي يقوم على أساس البيانات والمعلومات والتشخيص الموضوعي، واتخاذ القرارات في حالة قريبة من وضع التأكد، والأسلوب الآخر يعتمد على الخبرة الشخصية والحدس والتخمين واستطلاع آراء بعض المختصين والمهنيين. ولا مجال للمقارنة هنا بين الأسلوبين، حيث إنه في حال رغبتك في إقامة مشروع ما، فإنه لابد من الإجابة على مجموعة من التساؤلات منها:

- ما عدد المشاريع التي تقع في منطقة عملك المستهدفة، وما طاقاتها الإنتاجية، وما نسبة تغطيتها في الأسواق المستهدفة؟

---

[٢] د. علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب، القاهرة ١٩٩٩.

- هل المشروعات المتوافرة في منطقة عملك كبيرة وتفيد من اقتصاديات الحجم أو أنها صغيرة ومتوسطة وتشابه مشروعك في الحجم؟
- ما رسالة وأهداف المشروعات الأخرى، ومدى رضاء المتعاملين عنها، وقدرتها على تلبية الاحتياجات وفقاً للأذواق السائدة والخصائص المطلوبة والأسعار المناسبة؟
- كيفية التوزع الجغرافي لمواقع المشروعات في المنطقة المستهدفة، وطبيعة العلاقة بين المشروعات الكبيرة من جهة والصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، وبيان مدى تعاونها فيما بين بعضها البعض.
- ما طبيعة موقف السلطات الحكومية الرسمية والمجتمعية من مجمل الشركات القائمة؟

هذا بالإضافة إلى ضرورة إجراء المزيد من التحليلات التفصيلية للبيئة الاقتصادية والاجتماعية للتعرف عليها والتأكد من مواقفها، أو عدم ممانعتها لهذا النوع من المشروعات التي نفكر في إنشائها، انطلاقاً من بعض الجوانب المتصلة بالبيئة والصحة العامة والملائمة للأعراف والتقاليد وغير ذلك، كمسألة الإقدام على إقامة مشروع صناعي نسبة تلويثه للبيئة مرتفعة في منطقة سياحية يرفض سكانها إقامة هذا النوع من المشاريع.

٦- استبعاد المشروعات غير المرغوب فيها:

تتم عملية استبعاد المشروعات غير المرغوب فيها في ضوء مجموعة من المعطيات الخاصة بالحاجة إلى تمويل كبير وإلى أيدي عاملة ماهرة غير متوافرة، وإلى مستوى غير مرتفع من العوائد الاستثمارية وغير ذلك. وفي ضوء ما تقدم لابد من إعداد قائمة خاصة لتفريغ المشروعات لكي نتمكن من عملية التقييم بشكل موضوعي، والجدول الآتي يبين طبيعة هذه القائمة ومحتوياتها:[٣]

الترتيب	اسم المشروع	رأس المال المطلوب	درجة المخاطرة	حجم العمل المطلوب من صاحب المشروع	مشروع جديد أم شراء اسم عالمي	إمكانية نجاح المشروع والأرباح المتوقعة
١-						
٢-						
٣-						
٤-						
٥-						

جدول (٩) عملية التقييم للمشروعات بشكل موضوعي

ويتم تقويم المشروعات وتصنيفها وفق الأهداف التي يرغب في تحقيقها المستثمر، والإمكانات المتوافرة لديه، ودرجة المخاطرة

[٣] د. عبد الحميد أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة،٢٠٠٢.

والعوائد المتوقعة وغير ذلك. أما بالنسبة لتصنيف المشروعات المتاحة أمام المستثمر والتي يمكن الاختيار من بينها هي:

- مشروعات القطاع الصناعي.
- مشروعات القطاع التجاري (تجارة جملة، نصف جملة، تجزئة).
- مشروعات القطاع الخدمي والاستشاري.
- مشروعات البحوث والتطوير.
- الأعمال اليدوية والحرفية وغيرها.

٧- تقييم إمكانات وقدرات وكفاءة صاحب المشروع:

من المطلوب جداً التعرف على كفاءة وإمكانات صاحب المشروع من النواحي الفنية والإدارية والتحليلية، وهذه القدرات تتمحور حول الموضوعات الآتية:

- درجة التعليم والتدريب والتأهيل الذي حصل عليه المستثمر من خلال الممارسة والتعليم، والتدريب عبر دورات تخصصية مكنته من الحصول على البيانات والمعلومات والرصيد المعرفي والخبرة الكافية لممارسة دور المدير.
- القدرات العقلية والفكرية ودرجة ملاءمتها لتنفيذ وإدارة المشروع المقترح.
- فلسفة الفرد الخاصة ومنظومة القيم والمبادئ التي يؤمن بها ويمارسها كالصدق والشفافية والإخلاص والالتزام بالتعهدات وغير ذلك.

- النواحي البدنية والصحية والقدرة على الصبر والتحمل.
- الأهداف الشخصية لصاحب المشروع ومدى القدرة على تحقيقها من خلال تنفيذ المشروع المقترح.

٨- الجدوى الاجتماعية:social feasibility

لابد من التركيز على البعد الاجتماعي عند إعداد دراسات جدوى للمشاريع الاستثمارية سواء أكانت صناعية أم تجارية أم خدمية، وذلك من حيث مدى قبول المجتمع ومؤسساته الرسمية والمدنية لهذا النوع من المشاريع وخاصة، إذا كانت مؤثرة سلباً في العناصر السائدة، أو مدى الفائدة التي يمكن أن تتحقق للمجتمع من إنشاء المشروع كالإسهام في حل مشكلة البطالة وتدريب العاملين وإكسابهم مهارات جديدة، وتوفير السلع لتلبية الاحتياجات المجتمعية، أو مدى الاسهام في تحسين السوية التعليمية لأبناء المنطقة من خلال إنشاء جامعة أو معهد أو مدرسة أو مركز تدريبي وغير ذلك.

٩- الجدوى المالية[٤]: financial feasibility

تتكون الدراسة المالية لجدوى المشروع الصغير والمتوسط من العناصر الرئيسة الآتية:

أ- تحديد الاحتياجات المالية:

إن تحديد قيمة الاحتياجات المالية يتطلب معرفة إجمالي قيمة الأصول الثابتة المتمثلة في الأرض والمباني والآلات والتجهيزات

---

[٤] يتم اعتماد كتاب "دليلك لامتلاك مشروع ناجح" للدكتور المهندس محمد حمدي كمرجع رئيس في إعداد الدراسة المالية بتصرف.

وغيرهـــا، وقيمـــة الأصـــول الجاريـــة أو المتغـــيرة الـــتي تمثـــل المـــواد الأوليـــة والخـــام ونصـــف المصـــنعة، والأجـــور والأهـــلاك وتكـــاليف دراســـات الجـــدوى الاقتصـــادية والفنيـــة، بالإضـــافة إلى تـــوفير مبـــالغ احتياطيـــة محـــددة لمواجهـــة الاحتياجـــات الطارئـــة. إن جميـــع هـــذه العناصـــر تمثـــل إجمالي الاستثمارات المطلوب توفيرها.

ب- تحديد مصادر التمويل:

قـــد تكـــون مصـــادر التمويـــل إمّـــا داخليـــة (ذاتيـــة) أو خارجيـــة علـــى شـــكل قـــروض مصـــرفية قصـــيرة ومتوســـطة وطويلـــة الأجـــل. والمصـــادر الداخليـــة هـــي عبـــارة عـــن رأس المـــال الخـــاص بالمالـــك، بالإضـــافة إلى قيمـــة الأســـهم والســـندات الـــتي تطـــرح للاكتتـــاب في الســـوق. والأمـــر الـــذي يجـــب الاهتمـــام بـــه هنـــا هـــو معرفـــة تكلفـــة رأس المـــال الـــداخلي أو الخـــارجي وتحديـــد إمكانيـــة الســـداد في الوقـــت المناســـب ومعرفـــة العوائـــد الـــتي يمكـــن تحقيقهـــا مـــن خـــلال اســـتثمار رأس المـــال. وتعمـــد في حـــالات كثـــيرة المشـــروعات إلى الاســـتفادة مـــن رأس المـــال الشخصـــي، ومـــن المصـــادر المصـــرفية في الحصـــول علـــى الاحتياجـــات المالية المطلوبة.

وبشكل عام فإن مصادر التمويل المتاحة هي الآتية:

* الأموال الخاصة للمستثمر.
* التمويل بواسطة المستثمرين.
* المنح من الدولة والجمعيات.
* قروض الأسرة والأصدقاء.

* التمويل عن طريق شركاء.
* قروض المصارف وبيوت المال.

ج- **قائمة الأرباح والخسائر** التي تبين مقدار الربح والخسارة نتيجة لممارسة المشروع نشاطه الاقتصادي خلال فترة زمنية محددة.

د- **قائمة التدفقات النقدية المتوقعة** وتمثل إجمالي الإيرادات والمصروفات (مقدار ما يدخل وما يخرج من أموال للمشروع خلال فترة محددة).

هـ- **الموازنة**، وتبين المركز المالي للمشروع، وما له وما عليه من أصول وخصوم.

إن دراسة القوائم المالية وحساب الأرباح والخسائر والموازنة وتحليلها، تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرارات الهادفة إلى تفعيل النشاط الإنتاجي والتسويقي والمالي، ومعالجة مظاهر الخلل والقصور في حال وجودها في الوقت المناسب.

و- تحديد متوسط تكلفة رأس المال:

إن معدل العائد الاستثماري المتوقع الحصول عليه من قبل المستثمر في أثناء ممارسة النشاط الإنتاجي للمشرع يلعب دوراً مؤثراً في اتخاذ القرار بقبول المشروع أو رفضه. ومن المعروف أن معدل العائد الاستثماري يتحدد في ضوء مجموعة من العوامل منها:

* المؤهلات العلمية والكفاءات والخبرات التي يتمتع بها مالك المشروع.
* كفاءة ومهارة الأجهزة الإدارية والفنية التي تدير مختلف نشاطات المشروع.
* طبيعة الأوضاع الاقتصادية السائدة في البلد الهدف، والمناخ الاستثماري المتوافر ودورات الازدهار والكساد الاقتصاديين.
* وفرة الاحتياجات المالية وتكاليف رأس المال (معدلات الفائدة المطلوبة).
* وفرة المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج المناسبة.
* طبيعة المستوى التقاني بالنسبة للتجهيزات وخطوط الإنتاج المستخدمة في المشروع.

ومتوسط تكلفة رأس المال في البلدان الليبرالية يتحدد على أساس آليات السوق وتغيرات العرض والطلب على رؤوس الأموال، وبالإضافة إلى السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية التي تعتمدها الدولة بالتزامن مع بعض الأدوات والأساليب التي قد تقود إلى تخفيض أو زيادة متوسط تكلفة رأس المال في ظل الأوضاع الاقتصادية والسياسية السائدة.

ز- احتساب نقطة التعادل:

من المعروف أن نقطة التعادل تمثل حجم الإنتاج (قيمة المبيعات) الذي يتساوى مع إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة (نقطة تساوي الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية أي حالة اللاربح و

اللاخسارة)، حيث إنه في حال زادت مبيعات المشروع عن نقطة التعادل فإنه سيحقق ربحاً، وفي حال انخفضت قيمة المبيعات عن هذه النقطة فإن الخسارة ستكون محققة.

ومعادلة احتساب نقطة التعادل هي:

حجم المبيعات عند نقطة التعادل = إجمالي التكاليف الثابتة / سعر مبيع وحدة المنتج – التكلفة المتغيرة لوحدة المنتج

١٠- **يتم التركيز** من خلال تنفيذ الدراسة الاقتصادية على الأرباح المتوقع تحقيقها من خلال ممارسة المشروع لمختلف نشاطاته الحالية والمستقبلية، وذلك عبر مجموعة من المؤشرات منها: فترة استرداد رأس المال المستثمر، المعدل الوسطي لعائد الاستثمار السنوي، صافي القيمة الحالية وإجمالي ربح المشروع، وفيما يأتي مثالٌ يبين طرق وأساليب تقويم ربحية المشروع.

مثال: انظر د. محمد حمدي (دليلك لامتلاك مشروع ناجح).

تسعى إحدى شركات صناعة الأحذية لتشغيل أحد خطوط الإنتاج لتصنيع منتج واحد جديد من خلال البدائل الثلاثة الآتية:

أ. حذاء ولادي.

ب. حذاء نسائي.

ج. حذاء رجالي.

والجدول الآتي يوضح البيانات المتوافرة عن خط الإنتاج المطلوب في الحالات (أ، ب، ج)، والمطلوب إجراء المقارنة واختيار الأفضل من خلال استخدام الطرق الآتية:

- فترة الاسترداد.
- صافي القيمة الحالية.
- معدل العائد الاستثماري المتوسط.
- دليل الربحية.

هذا مع العلم أن معدل الفائدة السنوي على رأس المال المقترض هي ١٠%، ومعدل الضريبة على الدخل هو ٢٥%، وتطبق الشركة أسلوب القسط الثابت في احتساب أهلاك الأصول الثابتة.

البيان	أ. الحذاء الولادي	ب. الحذاء النسائي	ج. الحذاء الرجالي
تكاليف الخط الإنتاجي الاستثمارية (جنيه)	١٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
قيمة الخط في نهاية العمر الافتراضي (جنيه)	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
صافي الربح السنوي قبل الأهلاك والضرائب (جنيه)	٥٢٠٠٠	٧٠٠٠٠	٩٥٠٠٠
العمر الافتراضي (سنة)	٣	٤	٥

جدول رقم (١٠) بيانات أولية عن خطوط الإنتاج

وفيما يأتي نبين قائمة التدفقات النقدية السنوية

البيان	أ	ب	ج
التدفقات النقدية الداخلية قبل خصم الضرائب والأهلاك (الربح السنوي = س)	٥٢٠٠٠	٧٠٠٠٠	٩٥٠٠٠
الأهلاك = (التكلفة الاستثمارية – قيم الخط في نهاية العمر الافتراضي) / العمر الافتراضي = ص	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
صافي الربح قبل خصم الضرائب = س – ص = ع	١٢٠٠٠	٣٠٠٠٠	٤٥٠٠٠
الضرائب = ع×٢٥/١٠٠ = ل	٣٠٠٠	٧٥٠٠	١١٢٥٠
صافي الربح بعد خصم الأهلاك والضرائب = ع – ل = م	٩٠٠٠	٢٢٥٠٠	٣٣٧٥٠
صافي التدفق النقدي السنوي = م + ص	٤٩٠٠٠	٦٢٥٠٠	٨٣٧٥٠

جدول رقم (١١) قائمة التدفقات النقدية السنوية (بالجنيه)

فترة الاسترداد في حالة تساوي صافي التدفقات النقدية السنوية تحسب بموجب المعادلة الآتية:

فترة الاسترداد = التكاليف الاستثمارية ÷ صافي التدفق النقدي السنوي

أما في حالة عدم تساوي صافي التدفقات النقدية السنوية بين خطوط الإنتاج المختلفة فإنه يتم احتساب فترة الاسترداد على أساس التجميع التراكمي السنوي لصافي التدفقات النقدية (سنة بعد أخرى) حتى نصل إلى إجمالي المبلغ الذي يعادل التكاليف الاستثمارية.

لكن من خلال جدولنا السابق وبما أن التدفق النقدي السنوي ثابت ومتساوٍ لكافة سنوات العمر الافتراضي، فإن فترة الاسترداد يتم احتسابها كما هو مبين في الجدول الآتي:

البيان	البدائل الإنتاجية		
	أ	ب	ج
التكاليف الاستثمارية (جنيه)	١٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
صافي التدفق النقدي السنوي (جنيه)	٤٩٠٠٠	٦٥٢٠٠	٨٣٧٥٠
فترة الاسترداد بالسنة	٢,٨٦	٣,٢	٣,٥٨
ترتيب الأفضلية	١	٢	٣

جدول رقم (١٢) احتساب فترة الاسترداد

بناء على ترتيب الأفضليات كما هو مبين من معطيات الجدول، فإن المستثمر سيتخذ القرار باختيار الخط الإنتاجي الأول وهو خط إنتاج الأحذية الولادية، لأن فترة استرداد رأسماله هي الأقل.

طريقة احتساب معدل العائد الاستثماري المتوسط:

إن احتساب هذا المعدل يتم على أساس صافي الربح، وبالآتي فإن: معدل العائد الاستثماري = (صافي الربح بعد خصم الأهلاك والضريبة)÷(رأس المال المستثمر) × ١٠٠

أما **المعدل المتوسط للعائد** على التكاليف الاستثمارية =(صافي الربح بعد خصم الأهلاك والضريبة + فوائد القروض) ÷ (رأس المال المستثمر) × ١٠٠

والجدول الآتي يبين كيفية احتساب معدل العائد الاستثماري العادي والمتوسط.

البيان	أ	ب	ج
التكاليف الاستثمارية الابتدائية = س	١٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
تكلفة الخط الاستثمارية في نهاية العمر الافتراضي = ص	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
متوسط قيمة التكاليف الاستثمارية = ع (س+ ص) ÷ ٢	٨٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	١٧٥٠٠٠
صافي الربح بعد خصم الأهلاك والضريبة = م	٩٠٠٠	٢٢٥٠٠	٣٣٧٥٠
معدل العائد على رأس المال = (م ÷ س) × ١٠٠	%٦,٤	%١١,٢٥	%١١,٢٥
المعدل المتوسط للعائد على التكاليف الاستثمارية (م ÷ ع) × ١٠٠	%١١,٢٥	%١٨,٧٥	%١٩,٢٥
ترتيب الأفضلية	٣	٢	١

جدول رقم (١٣) احتساب معدل العائد الاستثماري

في ضوء المعادلات الواردة في الجدول السابق فإن المستثمر سيتخذ قراره بتنفيذ خط إنتاج الأحذية الرجالية، لأن معدل العائد الاستثماري المتوسط هو الأعلى يليه خط إنتاج الأحذية النسائية فالولادية.

طريقة احتساب صافي القيمة الحالية:

إن القيمة الحقيقية للنقود في المستقبل بالمقارنة مع قيمتها في الوقت الحاضر تتوقف على مجموعة من العوامل ذات التأثير المباشر أو غير المباشر مثل: معدل الفائدة المصرفية على القروض المسحوبة من المشروعات المالية، معدلات التضخم السنوية،

التغيرات التي تطرأ على أسعار المنتجات والخدمات المختلفة، والتغيرات التي تطرأ على أسعار العملة الوطنية حيال سلة العملات الأجنبية وغير ذلك من عوامل، وبشكل عام فإن:

صافي القيمة الحالية = القيمة الحالية للتدفقات النقدي (الإيرادات) – القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة (التكلفة الأولية المطلوب تحملها لأغراض الإقلاع بالمشروع).

فعندما يكون صافي القيمة الحالية موجباً، فإن هذا يعني بأن المشروع مقبولٌ، وإذا كان سلبياً فإن المشروع يعد مرفوضاً من زاوية المنفعة الاقتصادية والمالية، في الحالات التي تكون مطروحة عدة بدائل وخيارات على شكل مشاريع أمام المستثمر، فإنه سيختار ذلك المشروع الذي يكون صافي قيمته الحالية هو الأعلى. إذن المشروع الذي يكون صافي قيمته الحالية سالباً يعد مرفوضاً، نظراً لأن التدفقات النقدية الخارجة تزيد عن تدفقاته النقدية الداخلة وهذا يعني خسارة محققة للمستثمر.

والجدول رقم (١٤) مأخوذ عن الدكتور محمد حمدي يبين القيمة الحالية لوحدة نقدية (جنيه مصري) متحصل عليها في نهاية المدة المستقبلية.

يحسب صافي القيمة الحالية على مدى سنوات عمر المشروع عن طريق حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة باستخدام معدل الفائدة السائد وهو ١٠% حسب مثالنا المقترح. فمن الجدول رقم (١٤) القيمة الحالية للجنيه الواحد في هذه السنوات الخمس بالنظر إلى العمود المناظر لمعدل فائدة ١٠% والصفوف المناظرة للسنوات من الأولى وحتى الخامسة. والعمود والصف المظللين في الجدول يوضحان كيفية استخراج هذه القيمة بالنسبة لمعدل فائدة ١٠% والسنة الثالثة والتي تساوي ٠,٧٥١ جنيه، وبالآتي تكون:

القيمة الحالية للتدفقات النقدية = القيمة الحالية للجنيه (المستخرجة من الجدول الآتي) × التدفقات النقدية المتوقعة (كما هو مبين في الجدول رقم (١٥)).

القرار هو: رفض اقتراح (أ) أي خط الأحذية الولادية لأن صافي القيمة الحالية بالسالب. وتكون الأفضلية للاقتراح (ج) أي خط الأحذية الرجالية يليه الاقتراح (ب) أي خط الأحذية النسائية.

السنة	معدل الفائدة							
	%٢	%٤	%٦	%٨	%١٠	%١٢	%١٤	%١٦
١	٠,٩٨٠٤	٠,٩٦١٥	٠,٩٤٣٤	٠,٩٢٥٩	٠,٩٠٩١	٠,٨٩٢٩	٠,٨٧٧٢	٠,٨٦٢١
٢	٠,٩٦١٢	٠,٩٢٤٦	٠,٨٩٠٠	٠,٨٥٧٣	٠,٨٢٦٤	٠,٧٩٧٢	٠,٧٦٩٥	٠,٧٤٣٢
٣	٠,٩٤٢٣	٠,٨٨٩٠	٠,٨٣٦٩	٠,٧٩٨٣	٠,٧٥١٣	٠,٧١١٨	٠,٦٧٥٠	٠,٦٤٠٧
٤	٠,٩٢٣٨	٠,٨٥٤٨	٠,٧٩٢٠	٠,٧٣٥٠	٠,٦٨٣٠	٠,٦٣٥٥	٠,٥٩٢١	٠,٥٥٢٣
٥	٠,٩٠٥٧	٠,٨٢١٩	٠,٧٤٧٣	٠,٦٨٠٦	٠,٦٢٠٩	٠,٥٦٧٤	٠,٥١٩٤	٠,٤٧٦٣
٦	٠,٨٨٨٠	٠,٧٩٠٣	٠,٧٠٥٠	٠,٦٣٠٢	٠,٥٦٤٥	٠,٥٠٦٦	٠,٤٥٥٦	٠,٤١٠٤
٧	٠,٨٧٠٦	٠,٧٥٩٩	٠,٦٦٥١	٠,٥٨٣٥	٠,٥١٣٢	٠,٤٥٢٣	٠,٣٩٩٦	٠,٣٥٣٨
٨	٠,٨٥٣٥	٠,٧٣٠٧	٠,٦٢٧٤	٠,٥٤٠٣	٠,٤٦٦٥	٠,٤٠٣٩	٠,٣٥٠٦	٠,٣٠٥٠
٩	٠,٨٣٦٨	٠,٧٠٢٦	٠,٥٩١٩	٠,٥٠٠٢	٠,٤٢٤١	٠,٣٦٠٦	٠,٣٠٧٥	٠,٢٦٣٠
١٠	٠,٨٢٠٣	٠,٦٧٥٦	٠,٥٥٨٤	٠,٤٦٣٢	٠,٣٨٥٥	٠,٣٢٢٠	٠,٢٦٩٧	٠,٢٢٦٧
١١	٠,٨٠٤٣	٠,٦٤٩٦	٠,٥٢٦٨	٠,٤٢٨٩	٠,٣٥٠٥	٠,٢٨٧٥	٠,٢٣٦٦	٠,١٩٥٤
١٢	٠,٧٨٨٥	٠,٦٢٤٦	٠,٤٩٧٠	٠,٣٩٧١	٠,٣١٨٦	٠,٢٥٦٧	٠,٢٠٧٦	٠,١٦٨٥
١٣	٠,٧٧٣٠	٠,٦٠٠٦	٠,٤٦٨٨	٠,٣٦٧٧	٠,٢٨٩٧	٠,٢٢٩٢	٠,٧٨٢١	٠,١٤٥٢
١٤	٠,٧٥٧٩	٠,٥٧٧٥	٠,٤٤٢٣	٠,٣٤٠٥	٠,٢٦٣٣	٠,٢٠٤٦	٠,١٥٩٧	٠,١٢٥٢
١٥	٠,٧٤٣٠	٠,٥٥٥٣	٠,٤١٧٣	٠,٣١٥٢	٠,٢٣٩٤	٠,١٨٢٧	٠,١٤٠١	٠,١٠٧٩
١٦	٠,٦٧٣٠	٠,٤٥٦٤	٠,٣١١٨	٠,٢١٤٥	٠,١٤٨٦	٠,١٠٣٧	٠,٠٧٢٨	٠,٠٥١٤
١٧	٠,٦٠٩٥	٠,٣٧٥١	٠,٢٣٣٠	٠,١٤٦٠	٠,٠٩٢٣	٠,٠٥٨٨	٠,٠٣٧٨	٠,٠٢٤٥

جدول رقم (١٤) القيمة الحالية لجنيه متحصل عليه في نهاية المدة المستقبلية

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
	القيمة الحالية للجنيه من الجدول رقم٦ عند معدل عائد ١٠% (جنيه)	أ- خط الأحذية الولادية		ب- خط الأحذية النسائية		ج- خط الأحذية الرجالية	
		صافي التدفق النقدي من جدول رقم٣ (جنيه)	القيمة الحالية ٣= ٢× ١ (جنيه)	صافي التدفق النقدي من جدول رقم٣ (جنيه)	القيمة الحالية ٥= ١×٤ (جنيه)	صافي التدفق النقدي من جدول رقم٣ (جنيه)	القيمة الحالية ٧= ١×٦ (جنيه)
٠	١٠٠٠	١٤٠٠٠٠ *	١٤٠٠٠ ٠	٢٠٠٠٠٠ **	٢٠٠٠٠ ٠	٣٠٠٠٠ *** ٠	٣٠٠٠٠٠
١	٠,٩٠٩	٤٩٠٠٠	٤٤٥٤١	٦٢٥٠٠	٥٦٨١٣	٨٣٧٥٠	٧٦١٢٩
٢	٠,٨٢٦	٤٩٠٠٠	٤٠٤٧٢	٦٢٥٠٠	٥١٦٢٥	٨٣٧٥٠	٦٩١٧٨
٣	٠,٧٥١	٦٩٠٠٠	٥١٨١٩	٦٢٥٠٠	٤٦٩٣٨	٨٣٧٥٠	٦٢٨٩٦
٤	٠,٦٨٣	–	–	١٠٢٥٠٠	٧٠٠٠٨	٨٣٧٥٠	٥٧٢٠١
٥	٠,٦٢١	–	–	–	–	١٣٣٧٥ ٠	٨٣٠٥٩
×	القيمة الحالية للتدفقات الخارجة القيمة الحالية للتدفقات	×	– ١٤٠٠٠ ٠ +	×	– ٢٠٠٠٠ ٠ +	×	-٣٠٠٠٠٠ +٣٤٨٤٦٣

* صافي التدفق النقدي في السنة الأخيرة = صافي التدفق النقدي السنوي المستخرج من الجدول رقم٣ + قيمة الخط في نهاية العمر لافتراضي المستخرج من الجدول رقم٢

** القيمة الحالية للتدفقات الداخلية = مجموع القيم الحالية للسنوات من ١ إلى٥.

*** التكاليف الاستثمارية للخط الإنتاجي وتؤخذ من الجدول رقم٢.

	الداخلة		١٣٦٨٣٢		٢٢٥٣٨٤		
×	صافي القيمة الحالية	×	-٣١٦٦	×	+ ٢٥٣٨٤	×	+٤٨٤٦٣
×	ترتيب الأفضلية	×	رفض	×	٢	×	١

جدول رقم (١٥) حساب صافي القيمة الحالية

طريقة احتساب دليل الربحية

لاحتساب دليل الربحية يمكن المقارنة بين البدائل الثلاثة المتاحة (خط إنتاج الأحذية الولادية "أ"، خط إنتاج الأحذية النسائية "ب"، خط إنتاج الأحذية الرجالية "ج")، وذلك في ضوء ربحية كل منها.

دليل الربحية = القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة ÷ القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة

من خلال الرجوع إلى البيانات الواردة في الجدول السابق رقم ١٥ يمكن حساب دليل الربحية كما هو مبين في الجدول الآتي:

البيان	البدائل المتاحة		
	أ	ب	ج
القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة	١٣٦٨٣٢	٢٢٥٣٨٤	٣٤٨٤٦٣
القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة	١٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
دليل الربحية	٠,٩٧٧	١,١٢٧	١,١٦٢
ترتيب الأفضلية	رفض	٢	١

جدول رقم (١٦) احتساب دليل الربحية

يجب أن يكون دليل الربحية في العادة أكبر من الواحد الصحيح، وإلا كان البديل المتاح مرفوضاً لأنه لا يحقق أي ربح. والقرار بموجب بيانات الجدول المبين أعلاه يقضي برفض البديل (أ) لأن دليل ربحيته دون الواحد الصحيح، ويفضل البديل (ج) ويليه البديل (ب).

١ – دراسة جدوى المشروعات القائمة: A feasibility study of existing projects

إن معظم مالكي المشروعات الاقتصادية مهما كانت طبيعة أحجامها أو أشكال ملكيتها أو طبيعة نشاطاتها يسعون دائماً لتطوير منشآتهم وتوسيعها، وإدخال تجهيزات وخطوط إنتاج متقدمة على بنيتها، وإجراء تعديلات كثيرة في النشاط الإنتاجي. وفي العادة فإن التطوير والتوسع والتعديل يقتضي توظيف استثمارات جديدة لأغراض شراء أصول على شكل أراضٍ ومعدات إضافية أو اقتناء معدات وتقانات ذات طاقات إنتاجية

عالية قادرة على تقديم نماذج جديدة من السلع والخدمات قادرة على منافسة السلع البديلة في الأسواق الداخلية والخارجية، أو من خلال استبدال الآلات والخطوط والتجهيزات الإنتاجية المستهلكة بآلات أخرى مماثلة أو أكثر تطوراً.

لا توجد فروقات واختلافات جوهرية في دراسة الجدوى الاقتصادية بالنسبة للمشروعات القائمة عنها بالمقارنة مع المشروعات الجديدة، حيث إنه يؤخذ في الحسبان عند احتساب إجمالي تكاليف الإنفاق الأولي لمشروع قائم وفقاً لما يأتي:

* تكلفة المشروع القائم.

+ تكلفة شراء وتركيب وتجريب المعدات الجديدة.

- الإيرادات المتحققة نتيجة لبيع الأصول القديمة.

+ الضرائب المتوجبة الدفع عند بيع الأصول (تكون القيمة سالبة إذا بيعت الأصول بأقل من قيمتها الفعلية).

+ التغير في رأس المال العامل (تستخدم الإشارة السالبة إذا حصل انخفاض في رأس المال العامل)

- الضرائب.

الناتج الإجمالي هنا عبارة عن الإنفاق المبدئي للمشروع.

مثال عن دراسة الجدوى في مشروع قائم:

تحاول إحدى الشركات استبدال آلة متقادمة بآلة أخرى أكثر تطوراً بما يعادل ٢٤٠٠٠٠ جنيه، يضاف إليها عشرة آلاف جنيه

لقاء النقل والتركيب والتجريب. هذا مع العلم أن الآلة القديمة التي تمّ شراؤها بمقدار ١٢٠٠٠٠ جنيه، حُدد لاستهلاكها عشر سنوات بما يعادل ١٠٠٠٠ جنيه عن كل سنة لكن تم بيع الآلة القديمة بنهاية الأربع سنوات بما يعادل ٢٢٠٠٠ جنيه، كما أنه من المتوقع انخفاض رأس المال العامل للشركة بمقدار ٥٨٠٠٠ جنيه نتيجة لاستبدال الآلة القديمة، علماً أن ضريبة الشركة هي ٤٠%. والمطلوب تحديد الإنفاق الأولي.

١. الاهتلاك السنوي: ١٢٠٠٠٠ ÷ ١٠ = ١٢٠٠٠ جنيه.

٢. القيمة الدفترية للآلة القديمة هي = ثمن الآلة الأصلي – (الاهتلاك السنوي × عدد سنوات الاستخدام) =

١٢٠٠٠٠ – (١٢٠٠٠×٤)* = ١٢٠٠٠ – ٤٨٠٠٠

= ٧٢٠٠٠ جنيه.

٣. الضريبة جراء بيع الآلة القديمة = (٧٢٠٠٠ – ٢٢٠٠٠) × ٠,٤٠ = ٢٠٠٠٠ جنيه.

وبما أن الآلة القديمة قد بيعت بأقل من ثمنها المتوقع لابد من مقدار الضرائب من الإنفاق الأولي.

الإنفاق المبدئي للمشروع:

تكلفة شراء ونقل وتركيب الآلة الجديدة	٢٥٠٠٠٠ جنيه
– ثمن بيع الآلة القديمة	٢٢٠٠٠ جنيه
– الضرائب من بيع الآلة	٢٠٠٠٠ جنيه
– انخفاض رأس المال العامل	٥٨٠٠٠ جنيه
إجمالي الإنفاق الذي سيبدأ به المشروع	١٥٠٠٠٠ جنيه

لكن وفي حال كان عمر المشروع ثلاث سنوات، وكانت التدفقات النقدية المتوقعة (صافي الربح المتوقع في كل عام – الاهتلاك السنوي)* في السنة هي (٥٠٠٠٠) جنيه.

والمطلوب: حساب صافي القيمة الحالية مع بيان فيما إذا كان المشروع مقبولاً أم مرفوضاً، مع العلم أن معدل الفائدة هو ١٠%.

الحل: بالعودة إلى الجدول رقم ١٤ يمكن استخراج القيمة الحالية للجنيه الواحد في السنوات الثلاث كما هو مبين في الجدول الآتي:

السنة	القيمة الحالية للجنيه في السنة المدروسة (جنيه)	التدفقات النقدية المتوقعة (جنيه)	صافي القيمة الحالية للتدفقات = القيمة الحالية لجنيه × التدفقات النقدية المتوقعة (جنيه)
١	٠,٩٠٩	٥٠٠٠٠	٤٥٤٥٠
٢	٠,٨٢٦	٥٠٠٠٠	٤١٣٠٠
٣	٠,٧٥١	٥٠٠٠٠	٣٧٥٥٠
×	×	صافي القيمة الحالية	١٢٤٣٠٠

جدول رقم (١٧) القيمة الحالية للجنيه الواحد في السنوات الثلاث

القرار: بما أن الإنفاق المبدئي للمشروع هو ١٥٠٠٠٠ جنيه أكبر من صافي القيمة الحالية الذي يمثل التدفقات النقدية خلال عمر المشروع، فإن المستثمر سيرفض المشروع.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الخامسة : المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة

Problems faced by small enterprises

تركز هذه الوحدة علي دراسة النقاط الآتية :

أولاً : التحديات العامة للمشروعات الصغيرة

ثانياً – تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة

ثالثاً : أهم المشكلات التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة

رابعاً : العوامل المؤثرة على فشل المشروعات الصغيرة

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تواجه المشروعات الصغيرة تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية على المستوى المحلي والعالمي وهذه التغيرات تفرض عليها ضغوطاً من أجل التوجه نحو التكيف و التطوير . كما أن هذه المشروعات الصغيرة تواجه كثيراً من المشكلات والتحديات المتعلقة بالتمويل و التكنولوجيا، و التسويق، والإدارة بالإضافة إلى الظروف والمناخ العام الذي تعمل فيه تلك المشروعات .

أولاً : التحديات العامة للمشروعات الصغيرة

General challenges for small enterprises

تواجه المشروعات الصغيرة العديد من التحديات في ظل عصر المعلومات والاتصالات المتسارع ، خاصة وأن العالم يشهد تغيرات وتحولات سريعة في التكنولوجيا و الاتصال والمنافسة مما سيؤدي إلى حدوث تعديلات جذرية على توجهات منظمات الأعمال والتي أصبح مطلوباً منها التكيف مع هذه التحديات أو ما يطلق عليه اسم الثورة الصناعية الثالثة والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، و التكنولوجيا كثيفة المعرفة. لتضمن البقاء و الاستمرارية في الأسواق التي تعمل بها والتي بينها الشكل الآتي :



الشكل (٥-١) التحديات للمشروعات الصغيرة في ظل عصر المعلومات والاتصالات العالمية

١ – التطور والتقدم التكنولوجي :

Development and technological progress

سهل التقدم التكنولوجي عمليات الاتصال و الانتقال بين الأفراد والشركات والدول مما أدى إلى حدوث سرعة في أداء المعاملات الصناعية والتجارية و المالية والاقتصادية في مختلف دول العالم ، كما أدى هذا إلى اتساع مجال الأسواق وتشابه في أنماط الاستهلاك بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية . فمن أهم مقومات الميزة التنافسية للمنظمة التميز التكنولوجي الذي

يقدم للعميل مزايا وظيفية مباشرة وملموسة، وتشجع عمليات الابتكار والتجديد التصنيع الداخلي لبعض أجزاء المنتج أو الأنظمة الفرعية التي تحفظ للمنظمة الريادة والميزة التنافسية التي لا تتوافر لأي من الموردين الخارجيين، كما يجب على المنظمة تبيان موقف المنافسين في معالجتهم لهذه الأجزاء أو تلك النظم وتكلفة الحصول عليها.

٢ – عالمية الاتصال :

Global communication

تسهم الاتصالات الدولية و المعلومات في تحقيق أهداف الأعمال الدولية ، وذلك نتيجة ارتفاع تكنولوجيا الاتصالات والنقل التي أصبحت تستخدم في رسم السياسات الاقتصادية و الثقافية المتعارف عليها في مختلف الأمم .فالتقدم التكنولوجي والفني في الاتصالات والمواصلات، وسرعة تبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات كل ذلك أدى إلى إلغاء المسافات الجغرافية والاجتماعية والحضارية وهذا ما جعل العالم بلدة صغيرة ، فأصبح الاتصال بين أقصى الشمال و أقصى الجنوب كأنه اتصال بين مكتبين في طابق واحد ، ولذلك أصبحت الشركات والمشروعات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي ينتج اليوم في دولة ما نجده بعد وقت قصير في أغلب أسواق العالم بالاعتماد

علـــى الفضـــائيات والأقمـــار الصـــناعية، و شـــبكات الانترنـــت والنقـــل السريع .

٣-عالمية التجارة :

International trade

أصـــبحت دول العـــالم تتجـــه نحـــو توســـيع دائـــرة التجـــارة الدوليـــة و جعلهـــا عالميـــة و ذلـــك مـــن خـــلال إنشـــاء الاتفاقيـــة العامـــة للتجـــارة والتعريفـــة الجمركيـــة والـــتي حلـــت محلهـــا منظمـــة التجـــارة العالميـــة (WTO) الـــتي أنشـــئت في عـــام ١٩٩٥. وهـــي واحـــدة مـــن أصـــغر المنظمـــات العالميـــة عمـــراً حيـــث أن منظمـــة التجـــارة العالميـــة هـــي خليفـــة الاتفاقيـــة العامـــة للتعريفـــات والتجـــارة (الجـــات)والتي أنشـــئت في أعقـــاب الحـــرب العالميـــة الثانيـــة. و الهـــدف الأساســـي لمنظمـــة التجـــارة العالميـــة هـــو المســـاعدة في ســـريان وتـــدفق التجـــارة بسلاســـة . ممـــا دفـــع إلى تحريـــر التجـــارة العالميـــة. وقـــد تم تحريـــر تجـــارة الســـلع الزراعيـــة والصـــناعية، بالإضـــافة إلى تحريـــر الخـــدمات و الملكيـــة الفكريـــة والاستثمار.

٤-عالمية الجودة :

International Quality

أصـــبحت التجـــارة العالميـــة تتطلـــب تـــوافر عنصـــر الجـــودة بســـبب ازديـــاد المنافســـة العالميـــة وذلـــك للمحافظـــة علـــى مســـتوى مـــا يـــتم تداولـــه فيهـــا مـــن منتجـــات . وتعـــد شـــهادات الجـــودة الممنوحـــة مـــن منظمـــات

عالمية للتوحيد القياسي مثل Organization for Standardization ISO بمثابة جواز سفر للمنتجات للعبور في مجال التجارة العالمية، فالدول الأعضاء في المنظمة تحد من دخول السلع و الخدمات متدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة .

والسؤال ما مدى حاجة الشركات الصغيرة لشهادة الآيزو؟

إذا كان المصنع أو المورد ينتج منتجاً حساساً يخضع لأنظمة وإجراءات تتعلق بالصحة أو السلامة أو البيئة أو اهتمامات المستهلكين . فعليه الإذعان لمواصفات الآيزو. خاصة وأن الذي يحدد الحاجة لشهادة الآيزو هم عملاؤه و عملاء عملائه . وإذ كان المصنع أو المورد يرغب بالتصدير للأسواق العالمية بطريقة مباشرة أو بواسطة مصدرين، فإن الشهادة تصبح أكثر إلحاحاً ولا شك في أن حصول الشركات الصغيرة على الشهادة أصعب. لذا من المهم أن تتم الموازنة بين التكلفة والعائد، مع الأخذ بعين التقدير أن الصغير يمكن أن يكبر، لا سيما وأن الشهادة ترسخ ثقة العملاء و تساعد على زيادة المبيعات.

٥-الاتجاه نحو الخصخصة :

The trend towards privatization

تعني الخصخصة بمفهومها العام عملية التحول من الاعتماد على القطاع العام إلى القطاع الخاص سواءً كان ملكية أو إدارة . و

إعطاء دور فعال للقطاع الخاص في الحياة الاقتصادية للمجتمع .والواقع لا يوجد حتى الآن تعريف موحد لمصطلح الخصخصة فقد عرف ويلسون وكلاجي الخصخصة بأنها : مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد الأكبر على آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص و المنافسة من أجل تحقيق أهداف التنمية و العدالة الاجتماعية . بينما عرف نيقولا بالتيا الخصخصة بأنها : التعاقد، أو بيع خدمات، أو مؤسسات تسيطر عليها الدولة إلى أطراف من القطاع الخاص . أما إيهاب الدسوقي فيعرف الخصخصة بأنها : سياسة مرحلة من سياسات التحرر الاقتصادي، تعمل على تحويل المشروعات العامة إلى مشروعات خاصة سواء في مجال الملكية أو الإدارة باستخدام العديد من الأساليب المتاحة والملائمة . (إيهاب الدسوقي،١٩٩٩،ص١٣)

تتم عمليات الخصخصة بتخصيص الإدارة (عقود الإدارة، عقود التأجير) أو البيع الجزئي أو الاكتتاب أو البيع الكلي المباشر بالبيع لشركات القطاع العام بالكامل عن طريق المزاد أو عن طريق طرح شرائح بنسبة من الأسهم في سوق الأوراق المالية .

وبما أن الأنظمة الاقتصادية الحرة تعتمد على آليات السوق و المنافسة بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية، و الجودة، وتضمن تقديم سلع و خدمات بأسعار مقبولة وجودة مناسبة. لذلك يتجه الاقتصاد العالمي اليوم بشكل عام نحو الخصخصة بالاعتماد على عمل آليات السوق و فعاليات الثمن و تفاعل قوى العرض و

الطلب. أشار (ستان و بيل ١٩٩٣ . ص ٥) إلى أن رؤية ٢٠٢٠ تعتمد على دخول عصر الاقتصاد البيولوجي، يتم مزج علم الوراثة بالحاسبات الآلية الأمر الذي سيقود إلى اتجاهين مختلفين إحداهما بيولوجي يمس داخلنا بعمق، والآخر كيميائي يبعد عنا وقتاً ومسافة.

٦- عالمية الحد من التلوث :

Global reduction of pollution

أدى التطور الصناعي والنشاط الاقتصادي المحموم إلى ارتفاع الأصوات المطالبة بحماية كوكب الأرض من عواقب التلوث قبل أن يصبح مكاناً غير صالح للحياة. فقد بدأ العالم بدرك أن حماية البيئة لم تعد مجرد واحدة من مشكلاتنا التقليدية. في حين لم يعد بالإمكان عدّ حماية البيئة عقبةً في سبيل التطور والنمو. وكان من الطبيعي أن نعيد النظر في بعض الافتراضات الأساسية، الأمر الذي يعطي رجل الأعمال الذكي كثيراً من المميزات التي تؤهله للتفوق والتميز. فهناك عدد من القوانين الواجب إدراكها لإعادة النظر في سياسات التنمية الاقتصادية على مستوى العالم ككل . ومنها ترشيد استخدام الموارد، و حماية البيئة من المخلفات الإنتاجية، واستخدام موارد غير ضارة بصحة الناس (المركزات والألوان الصناعية أو إعادة استخدام المنتجات والمخلفات في الإنتاج) .

٧- زيادة التكتلات الاقتصادية و الاتجاه نحو الاندماج و الاستحواذ :

Increase economic blocs and the trend towards mergers and acquisitions

أصبحت التحالفات بين الشركات الكبيرة والصغيرة والتحالفات بين الحكومات أو الحكومة والشركات ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات لمواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية العالمية . والهدف من التحالفات الاستراتيجية هو العمل من أجل رفع القدرات الاستراتيجية لأطراف التحالف وتخفيف التكاليف وتحقيق أعلى من التنافسية .

تتوجه العديد من الدول في العالم للدخول في اتفاقيات و تكتلات اقتصادية لزيادة القوة التنافسية لها ، فدول البريكس ودول الاتحاد الأوروبي الموحدة دفعت العديد من الدول للدخول في هذه التكتلات لمواجهة الكيانات الاقتصادية الجديدة. أيضاً يتميز عالم الأعمال بزيادة التركيز على الاندماج أو الاستحواذ و التحالف، و قد يعكس هذا الاتجاه الرغبة في زيادة الموقف التنافسي للشركات عن طريق تجميع الموارد وزيادة الفاعلية و الوصول إلى اقتصاديات الحجم المناسب .

نستنتج أن التوجه العالمي نحو إنشاء التكتلات الاقتصادية الكبرى وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات واتجاهها نحو العالمية في شكل تحالفات اقتصادية و تجارية إما كاملة أو جزئيا في بعض مجالات إدارية الأعمال ، كما أن الشعور بأن الصراع والمنافسة

القاتلة والطاحنة لا تفيد في مواجهة تلك التحديات ، لذلك بدأت تظهر الاتجاهات نحو تعزيز التعاون والتكامل والتنسيق الاقتصادي والتسويق المشترك الذي يأخذ شكل تحالف استراتيجي عالمي وإعطاء الأولويات للمنافسة التعاونية بعيدا عن الاحتكارات والمنافسات الضارة .

إذاً العالمية باختصار هي تغيير في السلوك والقوة، أي أنها عمل عقلاني وتنفيذ فعلي . وهناك خلط كبير في معنى العالمية، فمعظم الناس يظنون أنها مجرد تنفيذ أعمال في الخارج أو التصدير أو الترخيص بالإنتاج خارج الحدود وإبرام اتفاقيات توزيع . بيد أنها تعني أشياء أخرى كثيرة . فهي مرحلة من مراحل نمو استراتيجيات المنظمات وهياكلها وثقافتها.

ثانياً – تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه المشروعات الصغيرة :

Secondly - the challenges of internal and external environment faced by small enterprises

تعاني المشروعات الصغيرة من عدة تحديات تواجهها ابتداءً من فترة التفكير بالمشروع ودراسته، وانتهاء بالجوانب الإنتاجية والتسويقية، علاوة عن المسائل المرتبطة بالجوانب القانونية والبنيوية وغير ذلك.

ناقش مؤتمر المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي أهم التحديات وصنّفها في مجموعتين رئيسيتين وهما:

المجموعة الأولى – تحديات البيئة الخارجية والتي تتمثل في الجوانب الآتية:

١ – عدم وجود قانون موحد للمشروعات يضع تعريفاً محدداً لها، وينظم نشاطاتها ويقدم لها التسهيلات في ميادين الترخيص والتمويل. بالإضافة إلى عدم استقرار التشريعات التي تنظم النشاطات الاستثمارية التي يفترض أن تكون غير متعارضة من جهة، وتعمل على تسهيل جميع الإجراءات الإدارية الخاصة بالتراخيص مع مراعاة الجوانب المرتبطة بالضرائب وغيرها من جهة أخرى.

٢ – غياب الاتحادات النوعية الخاصة التي تربط المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتسهر على رعاية مصالحها وتعزيز مواقفها التنافسية عبر العمل على توفير المستلزمات المادية بأقل تكلفة ممكنة، ومساعدتها في إجراء الدراسات والبحوث التسويقية عن مصادر المواد الأولية والتقانات المطلوبة والأسواق المستهدفة لتصريف المنتجات فيها.

٣ – ضعف البنية التحتية في العديد من الدول العربية والمتمثلة في قصور قطاع الخدمات، في مجالات النقل والكهرباء والمياه والتخزين والاتصالات وقواعد المعلومات وغير ذلك.

٤- عدم مراعاة التوزيع الجغرافي بالنسبة لانتشار المشروعات الصغيرة والاستثمارات، حيث يلاحظ تركيزها في المحافظات الرئيسة على حساب المحافظات والمقاطعات الطرفية، التي تحرم من فرص الاستثمار وتشغيل العمالة وتحقيق المنافع والإيرادات، وخاصة إذا توافرت المواد الأولية المطلوبة في هذه المناطق.

٥- تركيز تقديم الخدمات المصرفية على المشروعات الكبيرة دون المشروعات الصغيرة إلا في حدود ضيقة. إضافة إلى أن المصارف لا تؤثر بشكل فاعل في تقديم الدراسات الفنية والتبريرية التي تساعد إدارات المشاريع على اتخاذ القرارات الإدارية بشكل صحيح، مع العلم بأن إدارات المشروعات المالية والمصرفية تتطلب ضمانات ليس بمقدور الشركات الصغيرة تقديمها في سبيل الحصول على بعض القروض والتسهيلات الائتمانية، مما يدفعها للاتجاه نحو أساليب التمويل غير الرسمي تكون تكاليفه في العادة مرتفعة.

٦- عدم توافر قاعدة البيانات والمعلومات الكافية عن المشروعات الصغيرة أو المتوسطة، والتي تساعد في حال توافرها في إعداد السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتطوير هذا النوع من المشروعات من النواحي الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وغيرها.

٧- عدم توافر الشركات الخدمية المتخصصة التي يمكن أن تعنى بدعم المشروعات الصغيرة في مجالات: التمويل، والتسويق، والتخزين، التأمين وغيرها.

المجموعة الثانية – تحديات البيئة الداخلية التي تتمثل في الآتي:

١ – عدم الإلمام الكافي لدى غالبية أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات ذات الطابع: الفني – التقاني، الاقتصادي، الإداري، جودة المنتجات وسياسات تسعيرها، شروط وظروف المنافسة الداخلية والخارجية وأصول التغلب عليها، مما يؤدي إلى إمكانية شراء آلات غير متطورة وذات إنتاجية منخفضة، تسهم في زيادة تكلفة الإنتاج وإضعاف قدرته على المنافسة.

٢ – ضعف الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية لدى إدارات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وعدم اهتمامها بالجوانب الخاصة بالتدريب والتأهيل البشري المناسب، عبر إجراء الدورات التأهيلية المكثفة داخلياً وخارجياً لأهداف تحسين مستوى كفاءة النشاطين الإداري والإنتاجي.

٣ – تدني مستوى إنتاجية العمل في المشاريع الصغيرة نتيجة لغياب التخطيط العلمي، والاستخدام غير الكافي للإمكانات والطاقات المتوافرة، وعدم القدرة على المتابعة ومراقبة جودة الإنتاج وتصحيح الخلل والانحراف في الوقت المناسب. بالإضافة إلى عدم الإلمام بالمواصفات والمقاييس والمعايير الدولية في مجال الإنتاج، مما يؤدي إلى تقديم منتجات غير قادرة على تلبية متطلبات الأسواق.

٤ – عـــدم الالتـــزام الكـــافي مـــن قبـــل إدارات المشـــروعات الصـــغيرة بالأصـــول والقواعـــد المحاســـبية وإعـــداد الموازنـــات التقديريـــة والنهائيـــة، وتطبيـــق مبـــادئ محاسَـــبة التكـــاليف الفعليـــة والمعياريـــة. وهـــذا يقـــود إلى ضـــرورة الاعتمـــاد علـــى بيـــوت الخـــبرة المحاســـبية الـــتي تتطلـــب مبالغ كبيرة لقاء خدماتها المحاسبية والاستشارية.

ثالثـــاً : أهـــم المشـــكلات التـــي تواجـــه المشـــروعات الصـــناعية الصغيرة

The most important problems facing the projects of small industrial

الواقـــع لا يوجـــد ربـــح أو مكســـب للمشـــروعات الصـــغيرة بـــدون معانـــاة أو ألم . فمـــن الطبيعـــي أن تواجـــه المشـــروعات الصـــناعية الصـــغيرة والمتوســـطة بعـــض المشـــكلات والصـــعوبات الـــتي تحـــد مـــن قـــدرتها علـــى العمـــل وإســـهامها في دفـــع عجلـــة النمـــو الاقتصـــادي وخاصـــة في الـــدول الناميـــة . وتتمثـــل أهـــم هـــذه المشـــكلات فيمـــا يـــأتي : (الملتقـــى الـــدولي: متطلبـــات تأهيـــل المشـــروعات الصـــغيرة في الـــدول العربية. يومي ١٧ و ١٨ أبريل ٢٠٠٦) .

١ – مشكلات تمويلية :

Financing problems

يعـــد تـــوافر رأس المـــال مـــن أهـــم مكونـــات إنشـــاء و تشـــغيل أي مشـــروع (صـــغير، متوســـط، كبـــير) الـــذي يمـــر بـــثلاث مراحـــل تمويليـــة بـــدءاً بمرحلـــة التأســـيس و مـــرورا بمرحلـــة التشـــغيل و انتهـــاء بمرحلـــة التجديـــد

والنمـــو أو الإحـــلال و التوســـع، و في هـــذه المراحـــل قـــد تختلـــف مصـــادر التمويـــل حســـب احتياجـــات المشـــروع وخاصـــة التمويـــل المصـــرفي . ومـــن أهـــم المشـــكلات التمويليـــة الـــتي تواجـــه المشـــروعات الصغيرة النقاط الآتية :

أ – تعتمـــد أغلـــب هـــذه المشـــروعات الصـــغيرة علـــى التمويـــل الـــذاتي الـــذي يكـــون في الغالـــب غـــير كـــافٍ بالشـــكل المناســـب ، وبـــالآتي فهـــي تعمل في حدود الإمكانيات المالية المحدودة المتاحة لها.

ب– تكـــون الكيانـــات القانونيـــة لهـــذه المشـــروعات الصـــغيرة علـــى شـــكل مؤسســـات فرديـــة ، لـــذلك فإنـــه يصـــعب عمليـــاً زيـــادة رؤوس أموالهـــا عـــن طريـــق طـــرح أســـهم في الأوراق الماليـــة أو إصـــدار ســـندات للاقتراض.

ج– ترجـــع بعـــض المشـــكلات التمويليـــة لهـــذه المشـــروعات الصـــغيرة إلى تـــردد بعـــض البنـــوك التجاريـــة في مـــنح هـــذه المشـــروعات قروضـــاً ائتمانيـــة قصـــيرة أو طويلـــة الأجـــل مـــا لم تكـــن تلـــك المشـــروعات تتمتـــع بشـــهره واســـعة أو بضـــمان مؤسســـة أو شخصـــية معروفـــة في الوســـط التجاري .

د– تتحمـــل المشـــروعات الصـــغيرة نتيجـــة تـــوفير الضـــمانات المطلوبـــة للتمويـــل تكلفـــة مرتفعـــة بســـبب ارتفـــاع أســـعار الفائـــدة عنـــد حصـــولها علـــى هـــذا التمويـــل . ممـــا يرهـــق ميزانيـــات هـــذه المشـــروعات ويســـتقطع جـــزءاً مهمـــاً مـــن أرباحهـــا ، وهـــو الأمـــر الـــذي يحـــد مـــن قـــدرة هـــذه المشـــروعات علـــى تطـــوير وتوســـيع طاقتهـــا الإنتاجيـــة وتحســـين نوعيـــة

التكنولوجيا المستخدمة . ويمكن أن نحدد أهم الأعباء للتمويل المصرفي للمشروعات الصغيرة فيما يأتي: (فتحي السيد عبده، ٢٠٠٤ ، ص٨٥) .

- قصر فترة سداد القروض.
- ارتفاع أسعار الفائدة على القروض.
- تعدد إجراءات الحصول على القروض.
- عدم توافر الوعي المصرفي لدى أصحاب المشروعات الصغيرة و عدم اعتيادهم على التعامل مع البنوك.
- عدم منح إعفاءات وامتيازات خاصة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة.
- محدودية التمويل المتعلقة بالحجم و المشروطة و الأولويات.

هـ - يعد التمويل المتاح لهذه المشروعات في بعض الأحيان غير مناسب لاحتياجاتها التمويلية نظراً لانخفاض مدة الائتمان أو لعدم كفايته لتطوير نفسها وسد الاحتياجات التمويلية .

٢- مشكلات تسويقية :

Marketing problems

يشير الواقع إلى أن المياه المندفعة تكتسح الأحجار الضخمة في طريقها، بسبب قوة الاندفاع، وليس بسبب قوة الماء. فاندفع في السوق بقوتك القصوى. لذا تعد المشكلات والصعوبات التسويقية من أهم الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة ، وتختلف هذه الصعوبات التسويقية والإدارية باختلاف نوع المشروع

وطبيعة النشاط الذي تمارسه . ومن أهم المشكلات والصعوبات التي تواجهها هذه المشروعات في هذا المجال ما يأتي:

أ - يؤدي انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المشروعات الصغيرة إلى ضعف في الكفاءة التسويقية لها ، بسبب عدم قدرتها على توفير معلومات عن حاجات ورغبات السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين بالشكل المناسب . بالإضافة إلى ظهور مشكلات ارتفاع تكاليف النقل للمنتجات وتأخر العملاء في تسديد قيمة المبيعات وعدم وجود دعم للمنتجات المحلية بالدرجة الكافية في أغلب الأحيان .

ب- عدم اتباع الأسلوب العلمي الحديث في مجال التسويق ونقص الكفاءات التسويقية وعدم الاهتمام بإجراء البحوث التسويقية خاصة في مجال دراسة الأسواق وتطوير المنتجات والعلامة التجارية وأساليب النقل والتوزيع والتعبئة والتغليف وأذواق المستهلكين . مما يحد من قدرة هذه المشروعات على تسويق منتجاتها في الأسواق المستهدفة . بالإضافة إلى عدم وجود منافذ تسويقية منتظمة لتعريف المستهلك المحلي والخارجي بمنتجات وخدمات هذه المشروعات الصغيرة و ضيق نطاق السوق المحلي في بعض الأحيان .

ج- يؤدي اتجاه المستهلك المحلي لتفضيل المنتجات الأجنبية والعلامات المشهورة المماثلة في بعض الأحيان بدافع التقليد أو

المحاكـاة أو لاعتيـاده علـى اسـتخدام هـذه السـلع الأجنبيـة ممـا يحـد مـن حجم الطلب على المنتجات المحلية.

د- منافسـة المنتجـات المسـتوردة لمثيلاتهـا مـن المنتجـات المحليـة بسـبب عـدم تـوافر الحـوافز الكافيـة للمنتجـات المحليـة ، بالإضـافة إلى قيـام بعـض المشـروعات الأجنبيـة باتبـاع سياسـات الإغـراق، بطـرح منتجاتهـا في الأسـواق المحليـة بأسـعار تقـل عـن أسـعار المنـتج المحلـي لهـذه المشـروعات الصـغيرة ، ممـا يـؤدي إلى ضـعف الموقـف التنافسـي للمشروعات الصغيرة المحلية.

هـ- زيـادة الأعبـاء والتكـاليف التسـويقية لهـذه المشـروعات الصـغيرة بسـبب عـدم قيامهـا بـأداء نشـاطها التسـويقي ، وذلـك نتيجـة اتجـاه نسـبة كبـيرة مـن هـذه المشـروعات إلى القيـام بـالبيع المباشـر للمسـتهلك النهـائي أو المسـتخدم الصـناعي أو بـالبيع لتجـار التجزئـة الصغار.

و – عـدم قـدرة هـذه المشـروعات الصـغيرة علـى دخـول الأسـواق الخارجيـة و يمكـن أن نحـدد أهـم الصـعوبات الـتي تواجـه منتجـات المشروعات الصغيرة في الأسواق الخارجية فيما يأتي :

- عـدم وجـود دراسـات للأسـواق الخارجيـة مـن حيـث الحجـم وطبيعـة الأسـواق وكـذا طبيعـة المنافسـة الـتي تواجـه المشـروعات الصغيرة.
- عـدم الاهتمـام بتطـوير منتجـات المشـروعات الصـغيرة بمـا يتناسـب مـع أذواق المسـتهلكين الأجانـب، حيـث يظـل المنـتج

ينتج بنفس المواصفات لفترة طويلة دون إجراء أي تعديل أو تطوير.

- عدم القدرة على القيام بعمليات الدعاية و الإعلان الكافية لمنتجات المشروعات الصغيرة في الخارج نتيجة ارتفاع تكاليف تلك العمليات.
- عدم وجود مؤسسات متخصصة لتسويق منتجات المشروعات الصغيرة و المتوسطة.

٣- المشكلات الإدارية

Administrative problems

تعاني المشروعات الصغيرة من عدد كبير من العوائق الإدارية و الإجراءات البيروقراطية المعقدة التي تتطلب توفير العديد من الوثائق و التراخيص . ويمكن أن نحددها فيما يأتي:

أ- عدم اتباع الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة خاصة وأنه يسود في إدارة هذه المشروعات الصغيرة نمط المدير المالك الذي يجمع عدد من الوظائف الإدارة والتمويل والتسويق وغيرها . بالإضافة إلى عدم وجود التخصص الوظيفي بالمعنى المعروف في مجال ترتيب الوظائف والمحاسبة والاقتصاد والمالية والتسويق وغيرها ، وعدم وجود تنظيم إداري واضح المعالم لسير العمل في أقسام وإدارات المشروعات .

ب- عدم معرفة إدارات هذه المشروعات بقواعد وأساليب التعامل مع الجهات الإدارية الرسمية في الدولة كالسجلات التجارية والصناعية مما يؤدي إلى طول الوقت اللازم لا نجاز معاملاتها وتحقيق أهدافها .

ج- نقص البيانات والمعلومات والإحصاءات المتاحة لدى هذه المشروعات الصغيرة خاصة فيما يتعلق بالمشروعات المنافسة وشروط ومواصفات السلع المنتجة وأنظمة ولوائح العمل والتأمينات الاجتماعية وغير ذلك من البيانات والإحصاءات اللازمة لتسيير أعمالها على الوجه الأفضل .

٤- مشكلات تقنية (فنية وتكنولوجية):

Technical problems (technical and technological)

تعتمد المشروعات الصغيرة على قدرات وخبرات أصحابها في العمل بصفة رئيسة ، التي قد تكون محدودة في بعض المجالات الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم تحقيق هذه المشروعات لأهدافها . وتتمثل المشكلات الفنية بالدول النامية فيما يأتي (صالح صالحي، ٢٠٠٣،ص ٣٧) :

أ- تلجأ في كثير من الأحيان إلى استخدام أجهزة ومعدات قد تكون بدائية أو أقل تطوراً وتقدماً عن تلك المستخدمة في المشروعات الكبيرة .

ب- لا تتبع أساليب الصيانة أو الأساليب الإنتاجية المتطورة التي تساعدها على تحسين جودة منتجاتها بما يتمشى مع المواصفات العالمية في الأسواق الدولية .

ج - اختيار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة لأعمال هذه المشروعات قد لا يخضع لمعايير فنية وهندسية مدروسة .

د- عدم قدرة خطوطها الإنتاجية في أغلب الأحيان على تقديم منتجات بمواصفات جودة عالية مما يحد من قدرتها على التصدير إلى الأسواق الخارجية خاصة إلى أسواق الدول الصناعية المتقدمة .

هـ - عدم قدرة هذه المشروعات الصغيرة على التجديد و الابتكار بسبب افتقارها لوجود متخصصين ذوي مؤهلات فنية عالية في مجال البحث والتطوير .

و - تتميز المشروعات الصغيرة في أغلب الدول النامية بإتباعها أسلوب تكنولوجي تقليدي يجعلها عرضة للمنافسة القاتلة و حرمانها من الدخول إلى أسواق جديدة .

٦-مشكلات العمالة

Labor problems

تعد مشكلة العمالة الفنية المدربة من أكثر المشكلات التي تواجهها المشروعات الصغيرة ، فنقص العمالة المدربة والخبيرة من أهم العقبات التي تواجه هذه المشروعات الصغيرة بسبب ما يأتي :

- عدم ملاءمة نظم التعليم و التدريب لمتطلبات التنمية الصناعية .

◆ تفضيل العمالة المدربة العمل في المشروعات الكبيرة نظراً لقدرتها على دفع أجور أعلى .

كما أن أغلب العمال في هذه المشروعات الصغيرة ذوو أجور منخفضة ، رغم وجود أنظمة تحمي هؤلاء العمال وتضع حد أدنى للأجور ، ولكن هذا لا يطبق في بعض الأحيان ، مما يعطي نظرة أن هذه المشروعات الصغيرة لا توظف سوى ما دون السن القانونية وبحد أدنى للأجور . كما توجد نظرة أخرى ترى أنها لا توظف سوى أقارب صاحب المشروعات .

٦- المشكلات الاقتصادية المتعلقة بالقدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة

Economic problems related to the competitive capabilities of small enterprises

تعاني المشروعات الصغيرة من عدم قدرتها على مواجهة المنافسة لاقتصاديات أغلب الدول المتقدمة ، أو الدخول معها في مناطق حرة في ظل وجود منافسة غير متوازنة في ظل استمرار اختلال الأوضاع بينها وبين المشروعات الأوروبية التي تتميز بكفاءتها العالية، وإنتاجيتها المرتفعة، وقدراتها التقنية والتكنولوجية و الإدارية و التسويقية الكبيرة التي تطورت آليات اندماجها و ارتباطها ، وهذا يجعل نتائج المنافسة الاقتصادية في المناطق الحرة لصالح الطرف القوي .

٧. المشكلات المتعلقة بالأنظمة الضريبية

Problems relating to tax regulations

تعاني المشروعات الصغيرة من ارتفاع الرسوم والضرائب على منتجاتها من وقت إلى أخر ، مما يحد من قدراتها على جذب المهارات والخبرات من العاملين ومن التطوير والتوسع .

٨. المشكلات المتعلقة بالعقار

Drug-related problems

تقوم بعض المشروعات غالباً بشراء أرض لإقامة المشروع وبسعر مرتفع أو تقوم باستئجار أرض أو محل للمشروع ، مما يجعلها تخسر جزءاً كبيراً من رأسمالها وأرباحها ، كان من الممكن أن تسهم في تطوير وتوسيع المشروع ، أو تغطية جزء مهم من نفقات وأجور المشروع .

أخيراً يمكن إيجاز أهم الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة فيما يأتي :

١ – كثير منها يفتقد للقيادات والخبرات الإدارية عند نموها .

٢ – عدم وجود القدرات المالية لتمويل المشروع من بداية إنشائه بشكل كافٍ .

٣ – ضعف إمكانية الحصول على الائتمان الملائم من مختلف المصادر التمويلية .

٤ – عدم توافر الخبرة الفنية وانخفاض الإنتاجية المرتبط بالتكنولوجيا والتنظيم غير الكفء .

٥ – عدم وضوح قوانين العمل وتفويض الصلاحيات والسلطات .

٦ – وجود أعداد كبيرة من الراغبين في العمل في الشركات الكبرى لتوافر البدلات والحوافز والترقية بعكس المشروعات الصغيرة .

٧ – عدم رغبة المدير المالك بتعيين أفراد أعلى منه مهارة وخبرة ومستوى علمياً في المشروع .

٨ – صعوبة الحصول على المعلومات بشأن الأسواق والموردين والتشغيل والتصميمات الجديدة للمنتجات .

٩ – ضعف قدرة المشروعات الصغيرة على اكتساب الصفة الدولية بسبب العولمة . وصعوبة تلبيتها التوقعات العالمية فيما يتعلق بمعايير الجودة .

١٠ – المكانة المتواضعة لأصحاب المشروعات الصغيرة في المجتمع بعكس مديري المشروعات الكبرى وعدم قدرة هذه المشروعات الصغيرة على ملاءمة ظروف العمل ومستويات الحماية الاجتماعية وهي تضر بالعمال وقدرة المشروع على الابتكار.

رابعاً : العوامل المؤثرة في فشل المشروعات الصغيرة

Factors affecting the failure of small enterprises

يوجد العديد من العوامل التي يمكن أن تلعب دوراً رئيساً في فشل المشروعات الصغيرة وإفلاسها أحياناً ، ويمكن تقسيم هذه العوامل المؤثرة في فشل المشروعات الصغيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية والتي يوضحها الجدول الآتي : (صلاح العمري، 1431)

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
– عدم وجود العمالة الماهرة	–العوامل الاقتصادية: الركود اقتصادي وارتفاع في أسعار المنتجات المستوردة، انخفاض نسبة الأرباح، تراجع الطلب على السلع، التضخم النقدي، التعريفة الجمركية، سعر الفائدة، أنظمة الضرائب، أسعار صرف العملات وغيرها
– الإهمال وعدم الجدية في العمل	– المنافسة:نوع المنافسة في السوق ، الاحتكار،حرب الأسعار...
–قله الخبرة في أمور المشروع	– الشراء من المنبع (عملية الشراء) : المشروعات الصغيرة تقوم بالشراء بكميات أصغر فإن المستورد غالباً يحاول تجنب إعطاء مميزات جانبية مثل عمليات التركيب والتدريب لأنها تعدّ عبئاً على المستورد عكس ما هو قائم في الشركات الكبرى حيث تحصل على خصومات وخدمات أخرى .
– عدم تقسيم العمل	– العوامل السياسية : الاستقرار السياسي ، تشجع الاستثمار الخارجي، تطور البنية التحتية وتنمية الصناعات الوطنية...
– سحب الأموال للاستعمالات الشخصية وبكميات كبيرة	– العوامل الاجتماعية : النظرة الاجتماعية إلى كل من السلطة ، النجاح ،الفشل أو عدم الرغبة في دخول الأفكار التجارية الجديدة فالمالك طول عمره يبقي مؤسسته في حجم معين ولا يقبل بحقوق الامتياز
– ليس هناك فصل بين مالية المؤسسة ومالية المدير المالك	– العوامل السكانية : نسبة المواليد و البطالة و مستوى التعليم
– عدم القدرة على تحصيل أموال المشروع في حالة البيع على الحساب	– العوامل الدينية : النظرة لاكتناز الأموال أو تشجيع العمل والاستثمار والبيع والتجارة ...
– نقص السيولة النقدية	– الكوارث الطبيعية (فيضان ,أمطار ,حرائق ,زلازل)
– قله البيع في المشروع	
– عدم وجود نظام تخزين جيد	

- عدم وجود نظام محاسبي جيد	
- عدم التأمين على موجودات المشروع من أصول أو بضائع	
- السرقة والاختلاس والغش التجاري	
- النواحي الصحية المتدهورة والمشكلات العائلية(وفاة أحد أفراد الأسرة والطلاق وتأثير زوجات الأبناء في القرارات الإدارية)	

جدول (١٨) : العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في فشل المشروعات الصغيرة

و السؤال المهم هو كيف يمكن تجنب الفشل في المشروعات الصغيرة ؟

الحقيقة أن المدير الجيد يصنع المستهلك بينما المدير الممتاز يصنع السوق ، وبالآتي يمكن تجنب الفشل في المشروعات الصغيرة بالنقاط الآتية :

١ - ضرورة القيام بالتخطيط الجيد ذي الرؤية المستقبلية للمشروعات الصغيرة وعدم البدء بشكل عشوائي من خلال عمل خطة الأعمال (Business Plan) . ويتم ذلك بوضع معايير لإنتاجية المشروع ، وتحديد الأهداف المالية والتوسعية بدقة . بالإضافة إلى تحديد عدد العمال ونسبة الربح والإمكانات المالية المتاحة ومصادر التمويل القصيرة والطويلة الأجل.

٢ – الاعتماد على استخدام نظام محاسبي جيد ، وإعداد قوائم الأرباح والخسائر والميزانية العمومية وتدفق الأموال ، بما يقدم صورة واضحة عن تاريخ المشروع في الماضي والحاضر والمستقبل .

٣ – وضع نظام تخزين بطريقة حديثة من خلال استخدام الحاسب الآلي والتأمين على المنتجات في المشروع ، مع ضرورة التروي والهدوء في عملية تعيين الموظفين والعمال لأنه من أخطر المسببات للفشل للمشروع .

٤ – ضرورة التعرف على الأنظمة والقوانين المفروضة من الهيئات العامة والجهات المختصة والالتزام بها بما يخدم المشروع ، مع ضرورة الحذر في التعامل مع التجار الموردين الأجانب وخاصة بالنسبة لعمليات الغش التجاري .

٥ – العمل على معرفة ما يدور في السوق من فرص تجارية وامتيازات ووكالات ومنتجات جديدة ومتطورة، مع التركيز على جودة الإنتاج ومعرفة المنافسين في السوق و المحيط التجاري .

٦ – إيجاد شخص ذي ثقة ليقوم بإدارة المشروع في حالة غياب المدير أو المالك وتدريبه وتفويضه بصلاحياته ، مع التركيز على أهمية تكوين العلاقات الشخصية مع الأفراد المهمين في القطاع الخاص والعام بما يخدم مصلحة المشروع .

٧- العمل بجدية في إدارة المشروع واستثمار فرص البيع والتخطيط لها بشكل جيد ، مع ضرورة الاهتمام بأمور التعامل والتعاون مع العمال والعملاء باحترام وعدم تجمع الأصدقاء في أوقات العمل .

إذاً يحتاج رجل الأعمال لكي ينجح في المشروع الصغير إلى ضرورة العمل المتواصل وحبه وتفانيه في عمله، وامتلاكه الخبرة المتميزة لرجل الأعمال في النواحي الإدارية والقيادية ومعرفته بالبيئة التجارية المحيطة بالمشروع . بالإضافة إلى أهمية توفير النواحي المالية للمشروع ، ومعرفة فرص ومصادر التمويل المناسبة والالتزامات المالية التجارية المستحقة على المشروع ،كما يحتاج رجل الأعمال إلى الاختيار الأفضل للأساليب المحاسبية و التخزينية المناسبة والتكيف مع تغيرات السوق ودراسة أذواق ورغبات المستهلكين، أيضاً يحتاج لإقامة العلاقات المبنية على الثقة والاحترام بين العملاء والموردين ، وأخيراً ضرورة قيام رجل الأعمال باختيار الموظف الماهر والمخلص ، ومعرفة نظام العمل والعمال في البيئة التسويقية والاستفادة من خبرات في الدول الأخرى في المشروعات الصغيرة .


وقل رب زدني علما
Damascus University

الوحدة السادسة : تحليل نشاط المشروعات الصغيرة

Activity analysis of small enterprises

تركز هذه الوحدة على دراسة النقاط الآتية :

أولاً – عوامل الضعف والقوة والفرص والمخاطر للمشروعات الصغيرة

ثانياً – التحليل الخارجي للفرص والتهديدات (المخاطر) للمشروعات الصغيرة

ثالثاً – دور البيئة الكلية وآثارها في عوامل بورتر

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

تؤثر ظروف عمل الشركة في جميع نشاطاتها في إطار البنيتين الداخلية والخارجية، وخاصة بالنسبة للبيئة الصناعية التي تنشط وتنافس في مجالها، حيث من خلال دراسة هذه البيئة والعوامل المؤثرة فيها يمكن تقديم العديد من النماذج التي تساعد المديرين في تحليل الهيئات المحيطة بنشاطاتهم من خلال التعرف الدقيق والمدروس على عوامل القوة والضعف، وعلى الفرص والمخاطر الحقيقية التي تواجه الشركة في جميع جوانب أعمالها. تستطيع الإدارة الناجحة في الشركات تحويل المخاطر والتهديدات إلى فرص حقيقية يمكن من خلالها تحقيق المزيد من الأرباح وتعظيم المنافع والعوائد المادية والمعنوية. وتظهر التهديدات عادةً نتيجة للأحوال الخارجية التي قد تتعرض لها الشركات، بسبب الظروف الطارئة والاحتمالات غير المدروسة التي تعرض سلامة الشركة وربحيتها للخطر. كما أن هناك تحديات مرتبطة بالمنافسة تنتج عن تبني العديد من الشركات المتشابهة في مجال إنتاجي واحد لاستراتيجيات إنتاجية وتسويقية متماثلة.

Damascus University

أولاً – عوامل الضعف والقوة والفرص والمخاطر للمشروعات الصغيرة

First - factors strengths and weaknesses and the opportunities and risks for small enterprises

إن جميع النشاطات الاقتصادية في المشروعات الإنتاجية والخدمية تحتاج إلى إجراء تحليلات دورية في ضوء التغيرات والتطورات الكثيرة الحاصلة، للوقوف على حقيقة الوضع السائد ورصد عوامل القوة والسعي لتفعيلها وتعزيزها، ومعرفة عوامل الضعف والتركيز على ضرورة تجاوزها، وتحديد الفرص المتاحة واتخاذ كل ما من شأنه الاستفادة منها في الحدود القصوى، ودراسة المخاطر الحالية والمحتملة والعمل على استبعادها والسعي إلى تحويلها إلى فرص حقيقية أمام الشركة يمكن الاستفادة منها في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية وتعظيم مواردها المادية.

إذاً أهم فوائد تحليل عوامل القوة والضعف، الفرص والتهديدات تتجلى في الآتي:

أ- تحديد الإطار لتحليل وتحديد العوامل المذكورة في الوحدة السابقة لاختيار أفضل السبل الكفيلة بتحقيق التحليل الموضوعي من جهة، والاستفادة من عناصر القوة واستبعاد عناصر الضعف من جهة ثانية.

ب- تحليل المواقف والوصول إلى نتائج تستدعي وضع الأساليب المناسبة لمعالجة أوجه القصور المكتشفة.

ج- عملية التحليل والنتائج التي يتم التوصل إليها تساعد بشكل كبير في تقويم مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية والفنية، وتحديد درجة فشلها أو نجاحها في إدارة النشاطات الموكلة إليها.

د- تساعد عملية التحليل على إعداد البرامج الخاصة للتغيير في ضوء التطورات، والتغيرات التي تطرأ في مجال عمل الشركة من تقانات وأساليب إنتاج وطرق وتسويق وغير ذلك.

هـ- كما أن عملية تحليل العوامل المشار إليها تساعد في خلق تجربة جديدة في مجال البحث عن التهديدات الحقيقية التي تواجه المشروعات، وكيفية تحويلها إلى فرص حقيقية غايتها الأساسية تعظيم المنافع المجتمعة والإيرادات الخاصة بالشركة.

إلى جانب الفوائد المذكورة من عملية تحليل عوامل الضعف والقوة، الفرص والتهديدات فإن بعض الباحثين أمثال "هيل" و "يستبروك" يرون أن هذا الأسلوب لا يتناسب مع طبيعة أسواق الوقت الراهن نظراً لاتصافها بالتنوع وعدم الاستقرار، إضافة إلى عدم فاعلية هذا الأسلوب التحليلي، وذلك للأسباب الآتية [٥]:

أ- قد يسفر هذا التحليل عن قائمة طويلة من الاقتراحات التي قد لا تكون قابلة للتطبيق.

ب- الاعتماد على المنهج الوصفي بدلاً من المنهج التحليلي.

ج- عدم ترتيب الأولويات وفق درجات أهميتها.

---

[٥] إدارة المشروعات الصغيرة -معهد الإدارة -لندن، ترجمة مكتبة جرير، ٢٠٠١ ص ١٥٦ -١٥٧.

د- عدم استخدامه في المراحل المتأخرة من عملية التخطيط والتنفيذ.

رغم الملاحظات والمخاوف السابقة بالنسبة لعملية التحليل، فإنه لابد من تحديد مجموعة من الخطوات التي تمر من خلالها عملية التحليل وهي:

١- تحديد الأهداف الأولية والنهائية من عملية التحليل، كأن نبحث عن أفضل السبل لتقليص التكاليف الانتاجية والتسويقية من أجل تحسين القدرة التنافسية، ندرس إمكانية إدخال تعديلات جوهرية على تصميم المنتج ليصبح أكثر مناسبة لاحتياجات ومتطلبات المستهلكين، فرصة التحول من التصريف في سوق تقليدي إلى أسواق أخرى أكثر جاذبية وغير ذلك من أهداف.

٢- الاختيار المناسب للأشخاص القائمين على التحليل ممن تتوافر لديهم الإمكانات والكفاءات، والمهارات العالية في المجالات الفنية والمالية والإدارية وغيرها، إلى جانب توافر عوامل الحماس والاندفاع للتحليل وتقديم المقترحات المطلوبة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها. ويستحسن أن يكون عدد العاملين محدوداً ومتجانساً، وقادراً على القيام بواجباته بشكل متكامل.

٣- توزيع المهام على فريق التحليل وجمع البيانات من خلال المرحلة الاستكشافية أولاً، ومن ثم السعي للحصول على

البيانات والمعلومات عن جميع الجوانب المرتبطة بعملية التحليل حول مختلف العوامل بأبعادها الداخلية والخارجية مثل وجود (عدم وجود) المهارات والموارد والأصول كعوامل داخلية، والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتسويقية التي قد يصعب التحكم بها، والسيطرة على مجرياتها إلا في حدود ضيقة جداً.

٤- توفير البيئة المناسبة للحوار وتقديم الأفكار والمعلومات في إطار كبير من الشفافية بالنسبة لمجمل العوامل المطروحة للمناقشة والبحث، وخاصة تلك المتصلة بعوامل القوة والضعف، والفرص والمخاطرة، ولابد هنا لرئيس فريق التحليل أن يكون قادراً على الاستماع بحكمة، وإعطاء الفرصة للجميع للإدلاء بآرائهم بمنتهى الحرية مع تدوين دقيق لجميع طروحاتهم لاستخلاص ما هو المفيد منها لأغراض التحليل والوصول إلى النتائج المعبرة عن الواقع مع تقديم التقويم والمقترحات المناسبة للنهوض بأعمال المشروع قدماً إلى الأمام.

٥- إعداد جدول خاصٍ بنقاط القوة التي تتمتع بها الشركة، والتي تتمثل في الرأي العام الإيجابي، الحصة المتزايدة من السوق، المهارات والكفاءات البشرية المتميزة، بعض الميزات التنافسية، وغير ذلك من نقاط القوة مثل:

- إشاعة روح الفريق والتعاون بين العاملين والوحدات الفرعية والمركزية في الشركة.
- اعتماد خطة تأهيل وتدريب دائمة وذات كفاءة وفاعلية عالية.

- سيطرة الشعور بالولاء للشركة ورسالتها وأهدافها، وإدارتها وإنجازاتها.
- إمكانية توفير رأس المال المطلوب لتغطية جميع الالتزامات المالية لأغراض التطوير والتجديد والاستبدال.
- فعالية برامج تخفيض التكاليف.
- وجود برامج وكفاءات تسويقية عالية المستوى، قادرة على تحقيق متطلبات السوق وأهداف الشركة.

٦- إعداد جدول خاص بنقاط الضعف في الشركة، بحيث تخدم هذه القائمة أساساً التحفيز نحو تجاوز جميع العقبات والمشكلات التي تواجه الشركة والتغلب عليها عن طريق إعداد برنامج خاص لهذا الهدف، ومن أهم الأسئلة التي قد تظهر في هذا الصدد:

- العقبات الرئيسة التي تحد من إنجاز الأهداف.
- المصدر الرئيس للشكايات حول عوائق العمل.
- تحديد الجهات التي تحتاج لدعم خاص من قبل الأجهزة الإدارية والفنية.
- عدم تحقيق التقدم الملموس في تطوير المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة.
- تراجع مستمر في الطلب على منتجات وخدمات الشركة.
- القدرة التنافسية الضعيفة لناحيتي السعر والجودة.

- عدم الإيمان برسالة الشركة وأهدافها من قبل العاملين والمتعاملين.
- ارتفاع معدلات دوران اليد العاملة.
- عدم الفاعلية في الرقابة على النشاط وتقويم الأداء.
- ضعف في بنية اتصالات الشركة مع الأوساط الخارجية.
- عدم توافر الكفاءات القيادية – الإدارية ذات المهارات العالية.
- الضعف الواضح في أنظمة التحفيز المادي والمعنوي.

إن التعرف بشكل عميق على نقاط الضعف هذه يتطلب إجراء تعديلات جوهرية في بنية إدارة الشركة لجهة تسمية قيادة إدارية ذات كفاءة متقدمة، قادرة على التصدي لهذه المشكلات، والشروع بحلها وفق برنامج زمني مدروس حسب أولويات الشركة وأهدافها القريبة والبعيدة.

٧- إعداد قائمة خاصة بالفرص المتاحة للشركة ذات الصلة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتقانية، السكانية والبيئية من خلال إجراء تقويم شامل لجميع هذه العوامل، والتي يمكن تحويلها من فرص إلى نقاط ارتكاز للانطلاق منها نحو تحقيق المزيد من العوائد للشركة، وأمثلة ذلك:

- ظهور تقانات متطورة ذات طاقات إنتاجية عالية وبتكلفة معقولة.
- ظهور أسواق جديدة نتيجة لتطورات سياسية أو اقتصادية إقليمية أو دولية.

- حدوث تحولات جذرية في السياسات الحكومية لجهة المزيد من الانفتاح، وتقديم مختلف أشكال الدعم والتسهيلات بالنسبة لبرامج الإنتاج والتصدير.
- ظهور أساليب جديدة ومتطورة في ميادين التأهيل والتدريب.
- اكتشاف مواد أولية جديدة لم تكن معروفة سابقاً.
- ظهور الضعف والوهن في سياسات المنافسين الإنتاجية والسعرية والتسويقية.

إن جميع العوامل السابقة تعد بمثابة فرص يجب على الإدارة استغلالها وتحويلها إلى نقاط قوة تسهم في تعزيز قدرات الشركة، وتحسين مستويات الأداء فيها وتعظيم مواردها وتدفقاتها النقدية.

٨- إعداد قائمة خاصة بعوامل الخطر التي تواجه الشركة، حيث إن جميع الفرص المتاحة أمام الشركة والتي سبق ذكرها يمكن أن تمثل مخاطر معكوسة إذا لم تتمكن الإدارة من تحويلها إلى فرص حقيقية للاستفادة منها في تنفيذ برامج الشركة وأهدافها. ومن أهم المخاطر الأخرى التي قد تواجه الشركة نذكر:

- عدم قدرة دوائر البحث والتطوير على ابتكار وسائل وأساليب جديدة هادفة إلى إدخال تحسينات جوهرية على تصاميم المنتجات لتلبي التغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين.
- تراجع ملحوظ في إنتاجية العمل لدى الشركة.

- عدم القدرة على النفاذ إلى الأسواق المستهدفة بالكفاءة المطلوبة.
- الارتفاع الحاد في أسعار المواد الأولية وعناصر الطاقة.
- الاضطرابات العمالية وتداعياتها المختلفة.
- إعداد تشريعات جديدة غير مشجعة في النشاط الاستثماري – الإنتاجي – التسويقي.
- تراجع ملحوظ في قيم أسهم الشركة في البورصات.

إن جميع هذه العناصر تمثل أخطاراً حقيقية لابد للإدارة من التعاطي معها بإحساس عالٍ من المسؤولية، وبقدر كافٍ من العمق والشمولية، بحيث يتم إعداد البرامج الخاصة الهادفة إلى معالجتها وتجاوزها في حدود الإمكانات المتوافرة. ومن الأهمية بمكان أن تسعى الإدارات في الشركات إلى التنبؤ بحدوث هذه الأنواع من المخاطر، لتهنئ نفسها بشكل مسبق لمواجهتها والتغلب عليها بأقل ما يمكن من الخسائر، ويتم ذلك عبر التحليل والتقويم الدائمين للظروف البيئية للشركة الداخلية منها والخارجية، بحيث يمكن تحويل الخطر إلى فرصة حقيقية تستطيع إدارة الشركة أن تستفيد منها في تحصين مواقعها في السوق والمجتمع.

٩- إعداد البرنامج الخاص بتقويم عوامل القوة والضعف، الفرص والمخاطر من خلال جدول يتضمن العناصر الإيجابية المتوافقة مع أهداف الشركة واستراتيجياتها، والعمل على تعزيزها

وتقويتها وفق ترتيب للأولويات الخاصة بالشركة وإدارتها. إلى جانب هذا يجب أن يتضمن جدول التقويم عناصر الضعف والمخاطر والفرص بحيث يمكن الفصل فيما بينها واستبعاد ما يمكن استبعاده منها، وتحويل البعض الآخر إلى فرص حقيقية، ونقاط قوة ذات تأثير إيجابي على فاعلية العمل في الشركة.

١٠- كيف للإدارة أن تقرأ وتستثمر نتائج التحليل والتقويم: إن التحليل والتقويم السليمين يسهمان إلى حد كبير في تقديم رؤية واضحة عن كيفية التعاطي مع عناصر القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات الحقيقية التي يتم في ضوئها إعداد خطط وبرامج العمل المستقبلية في الشركة، وتوفير مقومات ومستلزمات تنفيذها. وفي هذا السياق لابد لإدارة الشركة عند تحليلها لجميع الجوانب المذكورة من تحديد ما يلي:

أ- فيما يتعلق بمتطلبات التحليل:

- تحديد الجوانب الرئيسية والفرعية التي ستخضع لعملية التحليل المعمق والشامل.
- تشجيع جميع الأفكار ووجهات النظر المطروحة من قبل الفعاليات التي يطالها النشاط التحليلي.
- التركيز على النقاط الأكثر أهمية عند إعداد التقرير النهائي، شريطة عدم إهمال العوامل الأخرى التي قد تكون ذات تأثير بالغ، إذا أحسن تفسيرها بشكل تكاملي وشمولي.

- اختيار الكفاءات الإدارية والفنية الماهرة للقيام بعملية التحليل والتقويم، على أن يتم تحديد منسق مناسب لدراسة وغربلة جميع الطروحات والتحليلات بالنسبة لجميع العناصر في سبيل إعداد التقويم النهائي.

ب- بالنسبة للتحذيرات في موضوع التحليل:

- إياك والتعامل بعدم الجدية مع نقاط الضعف والمخاطر، والتهديدات الماثلة أمامك وأمام الشركة.
- لا تكتفي فقط بتدوين الأخطاء والعيوب، بل تعرّف على أسبابها وعلى النتائج التي يمكن أن تفسر عنها وتعاطى معها بمنتهى الإحساس بالمسؤولية.
- إياك وعدم الانتباه إلى العوامل والمؤثرات ذات الطبيعة الخارجية التي تكون عادةً خارج نطاق السيطرة، بحيث تكون قادراً على التقليل من آثارها السلبية وإذا أمكن تحويلها إلى إيجابية.
- إياك واستخدام نتائج التحليل في سبيل التشفي والنيل من العاملين في مختلف المواقع الإدارية والفنية، والمطلوب التعاطي مع هذه النتائج على أنها تعود لكامل الفريق في الشركة، لكي تضمن التعاون اللاحق من الجميع في سبيل تجاوزت السلبيات.
- إياك وتجاهل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل والتقويم، بل المطلوب استخدامها في سبيل إعداد الخطط والبرامج التنفيذية لتصحيح مسارات العمل وتصويب

الانحرافات والاتجاه نحو تطويق نقاط الضعف وتقليص المخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة.

ثانياً – التحليل الخارجي للفرص والتهديدات (المخاطر) للمشروعات الصغيرة

Secondly - external analysis of the opportunities and threats (risks) for small enterprises

كما أسلفنا سابقاً فإن إدارات الشركات تواجه تحديات داخلية وأخرى خارجية، وتكون آثار هذه الأخيرة عادةً أشد وطأة، لأنها تقع في الغالب خارج نطاق سيطرة الشركة من جهة وغير متوقعة من جهة ثانية، وبالآتي فإن الاهتمام بها وإعداد العدة لمواجهتها يعد أمراً في غاية الصعوبة، ويتطلب زمناً وجهداً كبيرين، بالإضافة إلى التكاليف المادية الجديدة التي قد لا تكون في متناول الإدارة في الأمد القصير.

ومن أهم التهديدات والمخاطر الخارجية التي قد تواجه الشركات : تهديدات ومخاطر المنافسين الداخليين والخارجيين التي لابد من التعامل معها بجدية عالية. وفيما يأت نقدم نموذج العوامل الخمسة بهذا الخصوص.

نموذج العوامل الخمسة[٦]:

Five factors model

[٦] المزيد من التفصيل يمكن العودة إلى كتاب "الإدارة الاستراتيجية" ترجمة د. رفاعي رفاعي ود. محمد عبد المتعال، منشورات دار المريخ، الرياض٢٠٠١، الذي اعتمد أساساً في إعداد هذا الجزء من الفصل.

لقد قام مايكل بورتر من جامعة هارفارد الأمريكية بتطوير نظام عمل يساعد المديرين في الشركات الصناعية في تحليل قوى المنافسة، من أجل التعرف على الفرص والتهديدات (المخاطر) التي تواجه جميع أنواع الشركات.

والشكل الآتي يوضح إطار عمل بورتر المعروف بنموذج العوامل الخمسة التي تشكل أساس المنافسة داخل مختلف القطاعات الصناعية وهي:

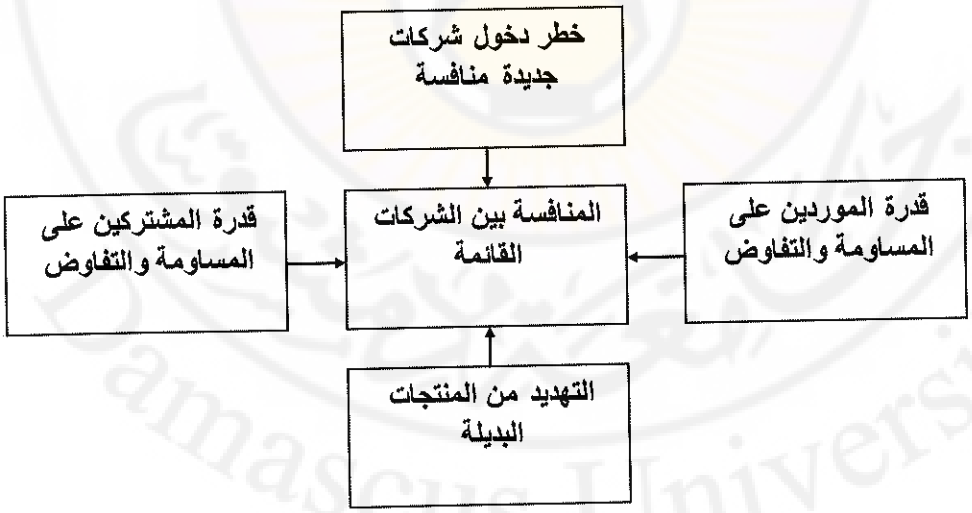
أ- الخطر من احتمال دخول منافسين جدد إلى الصناعة.

ب- درجة المنافسة بين الشركات العاملة في المجال الصناعي نفسه.

ج- قوة المساومة عند المشترين.

د- قوة المساومة عند الموردين.

هـ- تهديد المنتجات البديلة.



الشكل (٦-١) نموذج العوامل الخمسة لبورتر

إن زيادة قوة أي من العوامل السابقة تؤدي إلى تقليص قوة الشركات القائمة بدرجة أكبر من رفع أسعارها وتحقيق الأرباح، فإذا أخذنا مثلاً عامل المنافسة القوي كأحد عوامل تهديد للشركة، فإنه يؤدي إلى تقليل العوائد، لكن عامل المنافسة الضعيف يمكن عده بمثابة فرصة جديدة للشركة لتعظيم أرباحها. إن المشكلة التي تواجه إدارات الشركات، تكمن في فهم التغيرات التي قد تطرأ على العوامل الخمسة التي قد تطرح فرصاً وتهديدات جديدة أمام الشركة، من خلال اعتماد استراتيجية مناسبة للتعامل مع هذه المتغيرات.

وفيما يأتي نقدم شرطاً موجزاً للعوامل الخمسة:

١ - المنافسون المحتملون:

Potential Competitors

ويمثل فئة المنافسين المحتملين تلك الشركات التي لم يسبق لها أن دخلت حلبة المنافسة مع الشركات القائمة، مع العلم أنه يتوافر لديها تلك القدرة على المنافسة إذا رغبت في استخدامها، لكن الشركات القائمة تحاول باستمرار أن تثبط من عزيمة المنافسين بهدف إبعادهم عن حلبة الصراع والمنافسة في قطاع معين من الصناعة والسوق، لأنه مع تزايد عدد الشركات المتماثلة العاملة في السوق، فإنه يصعب على الشركة السبق زمنياً والاحتفاظ بحصتها السوقية، إلا إذا غيرت استراتيجيتها التسويقية ومنها التسعيرية

والخدمية. لهذا فإن الخطر يمثل أمام الشركة لجهة تقليص عوائدها وأرباحها مع دخول شركات جديدة ذات طابع تنافسي. أما إذا كانت درجة الخطر منخفضة من خلال دخول منافسين جدد، فإن الشركات العاملة قد تستطيع تحويل هذا الخطر إلى فرصة حقيقية لرفع أسعارها للحصول على عوائد إضافية.

إن عوائق دخول منافسين جدد قد تعد بمثابة عوامل تجعل من موضوع الدخول إلى مجال المنافسة في صناعة ما أمراً مكلفاً، حيث إن ارتفاع هذه التكاليف بالنسبة للمنافسين المحتملين يشكل دليلاً واضحاً على ارتفاع عوائق الدخول، وهناك ثلاثة مصادر لعوائق الدخول:

أ- الولاء للماركة، حيث يفضل المستهلكون شراء منتجات الشركة القائمة من خلال ولائهم للماركة التجارية الذي يتأكد عبر الحملات الترويجية المستمرة، والتطويرات والتحسينات الدائمة التي تظهر على خصائص ومواصفات السلع، التسهيلات الائتمانية التي تقدمها الشركة للمتعاملين، الخدمات الإضافية التي تعزز ارتباط المتعاملين بالشركة ومنتجاتها، الجودة المتميزة لسلع الشركة القائمة وغير ذلك من العناصر. إن هذا النوع من الولاء يجعل من الصعوبة بمكان دخول منافسين جدد إلى السوق لاقتطاع حصة من السوق بالنسبة للشركة القائمة. وهذا

يعني بأن الولاء للشركة يقلل من خطر التهديدات الناجمة من دخول منافسين جدد إلى السوق.

ب- مزايا التكلفة المطلقة التي تمتلكها الشركة القائمة بالقياس مع المنافسين المحتملين، وهذه المزايا تنشأ عن مصادر متعددة منها: عمليات الإنتاج المتفوقة – التحكم في بعض مدخلات العمليات الإنتاجية – إمكانية توفير مواد أولية وطاقة رخيصة. كل هذا يقلص من التهديد الذي قد يظهر بفعل ظهور منافسين محتملين.

ج- الحجم الاقتصادي ومزاياه الكثيرة من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج، والاستفادة من الخصم على كميات الشراء الكبيرة من المواد والتجهيزات وبقية المستلزمات الإنتاجية، والوفورات من خلال توزيع تكاليف الإعلان على عدد أكبر من الوحدات والاستفادة من حسومات الوكالات الإعلانية. وكل هذا يدفع بالمنافسين الجدد في حال قرروا دخول السوق جنباً إلى جنب مع الشركات القائمة، إلى طرح منتجات جديدة بكميات كبيرة وبأسعار مخفضة، مما يستدعي الرد بالأسلوب نفسه من قبل الشركات العاملة، وهذا بدوره قد يعد خطراً وتهديداً حقيقياً للشركات الجديدة التي تضطر للانسحاب من السوق.

د- اللوائح الحكومية التنظيمية التي يتم اعتمادها، بحيث تحد أو تمنع دخول منافسين جدد إلى بعض القطاعات الصناعية أو الخدمية لأمور قد تكون اقتصادية أو سياسية أو بيئية، مما يقود

إلى تحقيق الشركات القائمة في هذا المجال المزيد من الإيرادات والأرباح. لكن في حال إلغاء هذه اللوائح فإن شركات مماثلة كثيرة قد تظهر من جديد على ساحة المنافسة لتثبت حضورها وقدرتها على انتزاع حصتها السوقية المناسبة.

٢ – المنافسة بين الشركات القائمة:

competition between existing companies

تؤثر المنافسة بين الشركات القائمة تأثيراً واضحاً في مبيعات وأرباح كل منها، حيث أنه في حال كانت المنافسة ضعيفة بين الشركات، فإن هذه الأخيرة ستقوم برفع الأسعار بهدف الحصول على مزيد من الإنتاج.

أما إذا كانت المنافسة شرسة وقوية فإن ذلك قد يقود إلى حدوث ما يسمى بحرب الأسعار بين الشركات القائمة التي تؤدي إلى تخفيض الأسعار وتقليص الأرباح، وهذا يعد تهديداً حقيقياً لخطط وبرامج هذه الشركات التي تسعى إلى تعظيم أرباحها لا إلى تخفيضها. إن درجة التنافس بين الشركات القائمة في صناعة معينة على العوامل الآتية:

أ- هيكل المنافسة، الذي يشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات في صناعة ما. وهيكل المنافسة قد يكون مجزأً أو مجمعاً، حيث يحتوي الهيكل الصناعي المجزأ على عدد كبير من الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم دون أن يكون لإحداها أية قوة تأثيرية تحقق من خلالها السيطرة على الصناعة.

أما الهيكل الصناعي المجمع فيضم مجموعة صغيرة من الشركات الكبيرة (احتكار القلة) تسيطر سيطرة شبه تامة على القطاع الصناعي إنتاجاً وتسويقاً، وعوائق الدخول بالنسبة لمنافسين جدد هنا تكون عالية جداً، في الوقت الذي تكون هذه العوائق منخفضة بالنسبة لدخول منافسين جدد في الهيكل الصناعي المجزأ الذي تتمثل فيه بعض الصناعات الزراعية، تأجير شرائط (الفيديو)، سماسرة ووسطاء العقارات، النوادي الصحية وغيرها.

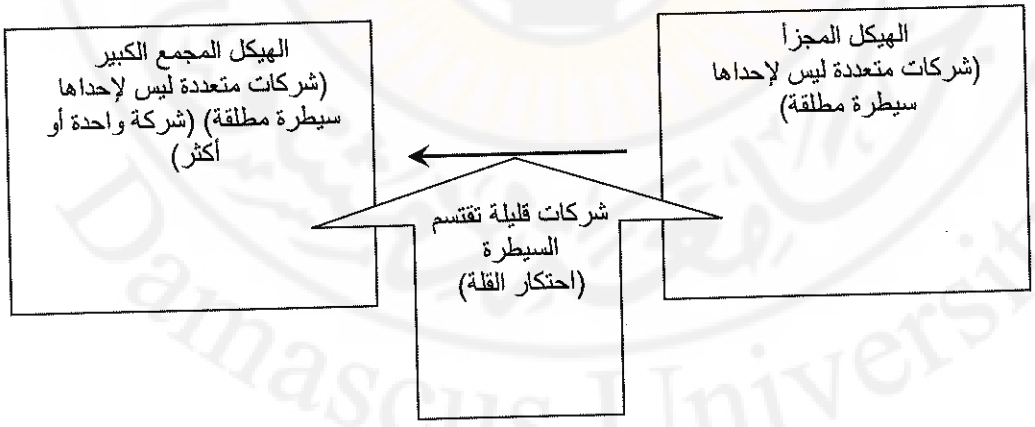
ومن المعلوم أنه في حالات الرواج يزداد عدد المنافسين المحتملين لدخول القطاع الصناعي في الهيكل المجزأ نظراً لضعف عوائق الدخول إلى هذا النوع من القطاعات. إن تزايد عدد المنافسين الجدد في القطاع الصناعي المجزأ الذي يتميز بالازدهار والانتعاش قد يقود إلى ظهور فوائض إنتاجية كبيرة تؤدي إلى تخفيض الأسعار (على شكل ما يسمى بحرب الأسعار بين المنافسين)، وهذا بدوره يقلص أرباح الشركات بحيث تفكر بعض إداراتها بالخروج من النشاط الصناعي بالكامل. ويستمر هذا الركود لحين تساوى كامل الطاقة الإنتاجية في الصناعة مع مستوى الطلب في السوق، حيث يقود ذلك إلى حدوث الاستقرار في الأسعار من جديد.

مما تقدم نستطيع الحكم على أن الهيكل الصناعي المجزأ يشكل تهديداً فعالياً أكثر من كونه خالقاً لفرص جديدة، حيث أن غالبية حالات الرواج والانتعاش تكون قصيرة الأجل نسبياً بفعل دخول منافسين جدد نظراً لانخفاض وضعف عوائق الدخول إلى هذه

الصناعة، ويتبع ذلك نشوب حرب الأسعار وحالات الإفلاس. لذلك فإن أفضل الحلول بالنسبة لهذا النوع من الشركات يكمن في تحقيق تخفيضات مستمرة على تكاليف الإنتاج للمحافظة على العوائد المخططة.

بالنسبة للمنافسة بين الشركات في مجال الصناعة المجمعة فإن احتمال ظهور حرب الأسعار يشكل تهديداً حقيقياً، بحيث تلجأ هذه الشركات إلى اتباع بعض التكتيكات التي من شأنها مسايرة الأسعار التي تحددها الشركات القائدة في القطاع الصناعي. أو قد تلجأ الشركات في هذه الحالة لتغير شكل المنافسة من منافسة سعرية إلى تنافس في مجالات الترويج والإعلان، تدعيم الولاء للماركة، تحسين جودة المنتج، تقديم المزيد من الخدمات الإضافية للعملاء، وتعتمد فاعلية هذه السياسات على قدرة الشركة في تقديم هذه الامتيازات.

والشكل الآتي يوضح سلسلة هياكل الصناعة:



الشكل (٦-٢) سلسلة هياكل الصناعة

ب- أوضاع الطلب: تعد أوضاع الطلب أحد المحددات الرئيسة لقوى المنافسة بين الشركات العامة، حيث أن تنامي الطلب يقود إلى تخفيف حدة المنافسة، لأن السوق يكاد يغطي إنتاج جميع الشركات التي تزيد من مبيعاتها وأرقام أرباحها دون التأثير على بعضها البعض. لكن في حال تغير الطلب وفق دورات معينة في المجال الصناعي المجزأ، حيث يكون نصيب كل شركة من السوق بحدود نسبة معينة مما يصعد المنافسة السعرية ويقلل الأرباح. كما أن تراجع الطلب يسهم في تصعيد حدة المنافسة من أجل أن تحتفظ كل شركة بأرباحها وحصتها السوقية، وربما يستطيع البعض منها أن يحقق مزيداً من النمو في المبيعات على حساب الحصص السوقية للآخرين.

ج- موانع الخروج من السوق (المنافسة) التي تكون على شكل موانع ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي أو استراتيجي، بحيث تستمر الشركات في ممارسة أعمالها رغم تدني المبيعات والعوائد المادية وخاصة في حالة استقرار أو تراجع الطلب على المنتجات. لكن وجود طاقات إنتاجية فائضة قد تقود إلى المزيد من المنافسة في ميدان الأسعار، حيث تقوم الشركات بتخفيض أسعار منتجاتها بهدف الاستفادة من طاقاتها المعطلة. ومن أهم العوائق الأكثر انتشاراً نذكر:

- الاستثمارات الصناعية على شكل تجهيزات ومعدات وخطوط إنتاج ومستودعات، وغير ذلك من العتاد الذي يصعب تحويله

للعمل والإنتاج في مجال صناعي آخر إلا إذا تحملت الشركة تكاليف استثمارية جديدة عالية.

- التكاليف المرتفعة للتحول من صناعة إلى أخرى أو من خلال تصفية الأعمال نهائياً، حيث لابد للشركة من القيام بدفع تعويضات نهاية الخدمة للمسرحين من العمال.
- كون الشركة جزءاً متمماً لشركات أخرى تعمل جميعاً في نطاق التكامل فيما بينها بالنسبة لعمليات التصنيع والإنتاج، بحيث يصعب على شركة واحدة خذلان بقية الشركات المتعاونة معها.
- قد ترتبط الشركات وإداراتها بصناعات تقليدية أو متوافقة مع تخصصات المالكين، ومتلائمة مع متطلبات المجتمع الضيق الذي تعمل فيه الشركة، مما يخلق نوعاً من الارتباط العاطفي الذي يشكل حاجزاً أمام الخروج من الصناعة. كما هو الحال بالنسبة لشركات النقل التي تلتزم أدبياً بتوفير خدمات النقل لأبناء المنطقة، أو المنشآت السياحية التي اعتادت تاريخياً على تلبية احتياجات ومتطلبات شريحة من المتعاملين، بحيث يصعب عليها التخلي عن نشاطها لأسباب جد معنوية ونفسية واجتماعية.

٣- قوة المساومة عند المشترين:

bargaining power when buyers

إن للمتعاملين مع الشركة دوراً كبيراً في الحفاظ على استقرارها في تحقيق أرباحها ضمن حصة سوقية معينة، كما يمكن لهؤلاء

المتعاملين أن يسهموا في زيادة الحصة السوقية للشركة، نتيجة الولاء لها ولعلامتها التجارية ولجودة منتجاتها وطبيعة خدماتها، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعظيم الأرباح إلى حدودها القصوى. لكن في بعض الحالات ونظراً لتغيرات تطرأ على ظروف العرض والطلب والمنافسة، فإن المتعاملين قد يميلون لطلب تخفيض الأسعار لمنتجات الشركة التي يتعاملون معها، أو تحسين مستوى الخدمات المقدمة مما يزيد من تكاليف النشاط التسويقي. وفي هذه الحالة فإنه ينظر للمتعاملين على شكل عامل تهديد حقيقي للشركة المنتجة – المسوقة. أما في الحالات المعاكسة التي يتصف بها المتعاملون بالضعف وعدم القدرة على فرض شروطهم على المسوقين (المنتجين)، فإنه يمكن لهؤلاء (المسوقين) أن يزيدوا من أسعار منتجاتهم لتحقيق أرباحاً إضافية. وتتحدد قدرة المشترين في فرض شروطهم على إمكانات الشركة وقدراتها، وتميزها في تقديم المنتجات النوعية والخدمات المناسبة بالأسعار التي تحقق لها أعلى العوائد. وبشكل عام فإن المتعاملين (المستهلكين – المشترين) يكونون أكثر قوة في الحالات الآتية:

أ- عندما يكون عدد الشركات الصناعية الصغيرة أو المتوسطة كبيراً، بينما يكون عدد المشترين قليلاً، ولكنهم كبيرو الحجم.

ب- عند الشراء بكميات كبيرة بحيث يتمكن المشترون من فرض شروطهم السعرية على الشركات الصناعية المنتجة – المسوقة.

ج- عندما يكون العرض من المنتجات أكبر من طلب المتعاملين على المنتجات والسلع.

د- عندما يستطيع المتعاملون تحريض الشركات المتماثلة على التنافس فيما بينها لتخفيض السعر، وتقديم المزيد من الخدمات والتسهيلات الائتمانية.

هـ- في الحالات التي يفضل فيها المشترون تأمين احتياجاتهم من السلع أو مستلزمات الإنتاج من مجموعة شركات في وقت واحد، بالإضافة إلى استخدامهم أساليب التهديد بمقاطعة الشركة للحصول على متطلباتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار مخفضة.

تكون هذه الحالات شائعة بشكل واسع في صناعة السيارات والحواسيب وصناعة الأدوية، حيث شركات الإنتاج قليلة والموردون كثر مما يدفع بالمنتجين لفرض شروطهم السعرية على الموردين أو تهديدهم بالتحول إلى موردين آخرين.

٤- قوة المساومة عند الموردين:

bargaining power when suppliers

يعد هذا العامل من عوامل بورتر لقوة المنافسة عند الموردين في الحالات التي يكون لديهم إمكانات وقدرات يستخدمونها في

سبيل فرض الشروط السعرية التي تناسبهم على المنتجين، وهذا بدوره يعد تهديداً حقيقياً بالنسبة للمنتجين الذين تنخفض أرباحهم في حال انصياعهم وقبولهم بشروط الموردين السعرية والخدمية. في الحالة المعاكسة أي عندما يكون الموردون في حالة ضعف، فإن المنتجين يستطيعون تحديد شروطهم السعرية على الموردين باتجاه التخفيض وتحسين الخدمات، مما يقلص أرباحهم المحققة، بينما تزداد أرباح المنتجين. وفقاً لنموذج بورتر فإن الموردين يكونون في مركز قوة في الحالات الآتية:

أ- عندما يكون للمنتج الذي يطرحونه للبيع أهمية خاصة من جهة، وبدائله المعروضة في الأسواق محدودة جداً.

ب- عندما لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة المشترية عميلاً هاماً لهم، حيث تنعدم الحوافز لدى الموردين في هذه الحالة، لتخفيض أسعار المنتجات وتقديم المزيد من الخدمات للمشترين.

ج- تميز منتجات الموردين بخصائص ومواصفات فريدة، بحيث يصعب على المشترين التحول نحو موردين آخرين لتأمين احتياجاتهم عن طريقهم.

د- عندما ترتفع الأسعار يمكن للموردين اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الأمامي في الصناعة والمنافسة مباشرة مع الشركة.

هـ- في حال عدم قدرة الشركات المشترية على اللجوء للتهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتهم بأنفسهم.

٥- التهديد من قبل المنتجات البديلة:

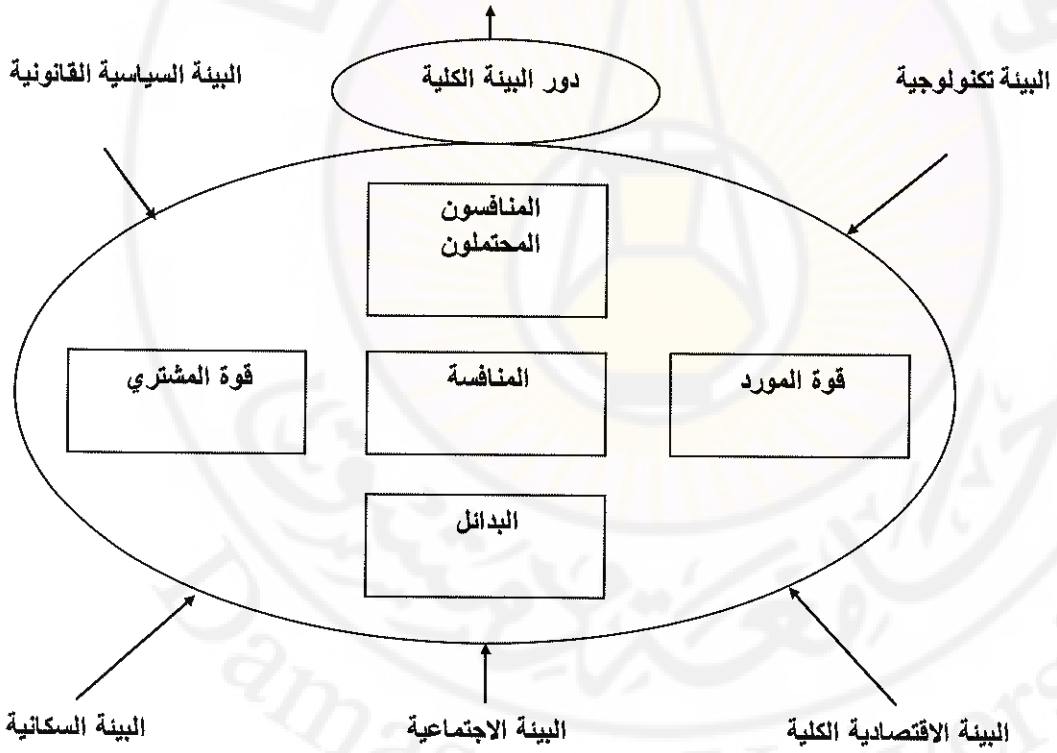
threatened by alternative products

المنتجات البديلة هي التي تقدمها شركات أخرى يمكن أن تفي بمتطلبات المستهلكين النهائيين أو الإنتاجيين مقارنة بما تقدمه الشركة موضوع الدراسة من سلع أو خدمات، كما هو الحال بالنسبة للانتقال لاستهلاك القهوة بدلاً من الشاي أو العكس. لهذا فإن الأسعار التي تفرضها شركات إنتاج البن تتأثر إلى حد كبير بوجود بدائل أخرى مثل الكاكاو أو الشاي. وفي حال الارتفاع الكبير والمفاجئ لأسعار مادة البن فإنك تلاحظ وبشكل تلقائي تحول غالبية المستهلكين لاحتساء الشاي أو الكاكاو باعتبار أن أسعارهما معتدلة بالقياس مع أسعار البن. وهذه مسائل شائعة وخاصة في صناعة المنتجات الزراعية – الغذائية النباتية أو الحيوانية التي تتأثر إلى حد كبير أسعارها بطبيعة التغيرات البيئية والمناخية، بحيث يصبح بالإمكان الانتقال من استهلاك المواد البروتينية الحيوانية إلى النباتية أو العكس. إذاً فإن وجود بدائل إنتاجية قوية تعد بمثابة تهديد تنافسي حقيقي وقيداً فعلياً على الأسعار التي تفرضها الشركة. في حال عدم وجود بدائل لمنتجات الشركة (أو بدائل محدودة)، فإن الشركة تستطيع رفع أسعارها وتحقيق أرباحاً إضافية.

ثالثاً – دور البيئة الكلية وآثارها في عوامل بورتر:

The role of the total environment and its effects on factors Porter

بما أن القطاع الصناعي جزء لا يتجزأ من بيئة كلية شاملة، تتشكل من مكونات اقتصادية واجتماعية وتقانية وسكانية وسياسية، فإن التغيرات التي يمكن أن تحدث في نطاق هذه البيئة الواسعة قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في مجمل عوامل المنافسة لبورتر أو بالنسبة لكل عامل على حدة (انظر الشكل الآتي):



الشكل (٦-٣) دور البيئة الكلية وآثارها في عوامل بورتر

وفيما يأتي نقدم توضيحاً لتأثير كل عامل من عوامل البيئة الكلية على هيكل المنافسة الصناعية.

١ – البيئة الاقتصادية:

economic environment

إن الوضع العام للبيئة الاقتصادية الكلية يتحدد من خلال مجموعة عناوين ومؤشرات مثل معدل النمو الاقتصادي، حالة الرخاء والازدهار أو حالة الركود، التوزيع المتكافئ (اللامتكافئ) للدخل الوطني، متوسط دخل الفرد السنوي، معدلات الصرف والتضخم، أسعار الفائدة وغيرها.

ففي حالات الرخاء والازدهار الاقتصادي يتجه المستهلكون نحو المزيد من الإنفاق على جميع أنواع السلع والخدمات، وهذا الأمر يمكن أن يحدث تخفيضاً عاماً بالنسبة لضغوط المنافسة في القطاع الصناعي المدروس، الأمر الذي يوفر فرصة للتوسع في العمليات الصناعية والإنتاجية وتحقيق المزيد من الأرباح. أما حالة الركود الاقتصادي فإنها تستدعي ضغط الإنفاق وتخفيض الاستهلاك مما يزيد من ضغوط المنافسة وظهور حروب الأسعار بين الشركات المتماثلة.

كما أن لمعدلات الفائدة السائدة في السوق آثاراً مباشرة في عمليات الاقتراض المخصص لأغراض شراء المساكن والسيارات والأدوات المنزلية المعمرة، وكذلك الأمر بالنسبة لتكاليف رأس

المال، حيث يعد رفع معدلات الفائدة بمثابة تهديد حقيقي للشركات العاملة، بينما تخفيض معدل الفائدة يعد فرصة حقيقية أمام الشركات لزيادة أرباحها عن طريق زيادة مبيعاتها.

في ذات الوقت فإن لحركة معدلات أسعار الصرف تأثيرها المباشر في قدرة الشركة التنافسية في الأسواق الدولية، حيث عندما تكون قيمة الين الياباني منخفضة بالنسبة للدولار، فإن الشركات اليابانية ستستطيع زيادة مبيعاتها في الأسواق الأمريكية، في الوقت الذي تضعف القدرة التنافسية للمنتجات المصنعة في الولايات المتحدة الأمريكية في الأسواق الخارجية. كما أن سعر الدولار المنخفض يقلل احتمالات التهديد الصادر عن المنافسين الأجانب بالنسبة للشركات الأمريكية.

إن حالات التضخم تؤدي إلى حدوث اضطرابات على مستوى الاقتصاد الكلي تقود إلى تراجع معدلات النمو، وتكون معدلات الفائدة على القروض بشكل عام مرتفعة. إنه من الصعوبة بمكان في ظل بيئة تضخمية التنبؤ بشكل دقيق بالقيمة الحقيقية للتدفقات النقدية الداخلة خلال الفترة القادمة، مما يعرقل دخول استثمارات جديدة إلى مختلف القطاعات الاقتصادية الأمر الذي يؤدي إلى الانكماش وظهور تهديدات جديدة أمام الشركات.

٢ – البيئة التكنولوجية:

technological environment

إن التطورات السريعة والمتسارعة في عالم التقانة تحدث ثورات متتالية في إنتاج سلع جديدة مبتكرة وخروج سلع متقادمة من السوق، مما يخلق تهديدات كبيرة أمام الشركات التي لا تستطيع مواكبة التطور التقاني الحاصل في ميادين أعمالها. كما هو الحال بالنسبة لشركات صناعة الحاسبات الالكترونية والمعالجات التي تتطور بشكل متسارع، الأمر الذي خلق عراقيل قوية أمام دخول شركات جديدة إلى عالم هذه الصناعة. لكن مع انخفاض تكاليف تصنيع المعالجات للحواسيب الشخصية تمكنت شركات ذات قدرات محدودة من دخول مجال صناعة هذا النوع من الحاسبات بدأت صغيرة وتطورت إلى أن تحولت لشركات عملاقة، كما هو الحال بالنسبة لشركة مايكروسوفت مما اضطر الشركات القديمة مثل I.B.M لتعيد هيكلة نفسها من أجل الاستمرار في سوق الصناعة.

٣ – البيئة الاجتماعية:

the social environment

إن الوعي الاجتماعي والثقافي والصحي المتزايد في الكثير من المجتمعات يمكن أن يخلق تهديدات حقيقية لبعض الشركات وفرصاً إضافية لشركات أخرى، حيث أن الوعي الصحي قاد إلى التحول من استهلاك المواد الغنية بالسكريات والبروتينات الحيوانية لصالح بدائل أخرى، والتطور الثقافي أدى إلى زيادة الاهتمامات بالمصادر

الثقافية المقروءة والمسموعة والمرئية. وهذا بدوره يعد تهديداً للشركات التي لم تستطع التكيف مع هذه التغيرات في الوقت الذي شكل الوضع الجديد فرصاً إضافية أمام شركات أكثر ديناميكية.

٤ – البيئة السكانية:

Environment population

إن الشركات الناجحة هي التي تبني سياساتها الإنتاجية في ضوء تطور الأوضاع السكانية ومعدلات النمو السكانية، وتركيبة السكان العمرية، وحسب الجنس وغير ذلك. حيث إن المجتمعات الفتية يجب أن تبرمج سياساتها الإنتاجية، بحيث تكون شركاتها قادرة على تلبية طلب الأسر الحديثة التي ستتشكل بعد فترة زمنية من خلال الاستعداد لتأمين المساكن والمفروشات والأدوات المنزلية وغيرها. وهذا يعد فرصة حقيقية أمام هذا النوع من الشركات، في الوقت الذي تكون أوضاع شركات إنتاج ألعاب الأطفال مهددة في المجتمعات التي تكون نسب الولادات فيها متدنية.

٥ – البيئة السياسية والقانونية:

the political and legal environment

للبيئة السياسية والقانونية تأثيرات كبيرة في الشركات العاملة في مختلف المجالات الاقتصادية، حيث أن إلغاء القيود والعراقيل أمام دخول شركات جديدة لبعض القطاعات وزيادة درجة الحرية

الاقتصادية خلق نوعاً جديداً من التهديد للشركات القديمة من خلال المنافسة التي فرضتها الشركات الجديدة. كما هو الحال بالنسبة للصناعة السورية قبل صدور قانون الاستثمار رقم عشرة وتعديلاته ابتداءً من عام ١٩٩١ التي كانت إلى حد كبير محمية من المنافسة بفضل السياسات الحكومية، لكن مع ظهور الاتجاهات الجديدة والسماح لشركات القطاع الخاص في منافسة شركات القطاع العام، أصبحت الشركات العامة تعاني من تهديد حقيقي، نظراً لارتفاع تكاليف الإنتاج لديها وعدم قدرتها بالشكل الكافي على المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية، إذا لم تتمكن من رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية والإدارية.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة السابعة : الشركات العائلية وأهميتها الاقتصادية

Family businesses and their economic importance

تركز هذه الوحدة إلى النقاط الآتية :

أولاً : تعريف الشركات العائلية

ثانياً اتجاهات دراسة الشركات العائلية

ثالثاً : تطور نماذج الشركات العائلية

رابعاً : البعد الزمني للشركات العائلية

خامساً : الانتقال من الدوائر إلى المحاور في الشركات العائلية

سادساً : إدارة الشركات العائلية

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تختلف الشركات العائلية في الغالب عن الشركات الحكومية أو عن شركات القطاع الخاص التي لا ترتبط بعائلة بذاتها ، لذلك سنسلط الضوء على هذا النشاط الخاص في عالم الأعمال . كما أن الشركات العائلية لا تعد ظاهرة جديدة أو غريبة في الحياة الاقتصادية بل هي ظاهرة قديمة والنواة التي بدأت منها كل الشركات . فحلم كل مدير أو رجل أعمال أن يضع اسمه واسم عائلته في نهاية اسم الشركة التي يديرها ، مثل شركة أحمد وأولاده – يوسف وأخوته – شركة مرسيدس بنز – شركة هيل – كما تعد الشركات العائلية المادة الخام لصناعة السينما في أمريكا شركة دالاس وغيرها .

كما تشكل الشركات العائلية ركنًا أساسيًا في الاقتصاد العالمي اليوم . وتستحوذ على قدرات مالية كبيرة تمكنها من التأثير في الاقتصاد الدولي. كما أنها في كثير من الأحيان تعد المصدر الرئيسي لصنع الثروة وتوفير فرص عمل في العديد من الأنظمة الاقتصادية للدول . وقد امتد تأثير بعض الشركات العائلية و لاسيما الشركات الكبرى منها في بعض الدول ، ليشمل عملية صنع القرار ذاتها، خاصة تلك المتعلقة بالسياسات العامة المنظمة للاقتصاد، والمؤثرة على نشاط هذه الشركات .

أولاً : تعريف الشركات العائلية

The definition of family businesses

تحتل الشركات العائلية مابين ٦٥% - ٨٠% من عدد الشركات في العالم ، ووفق قائمة " فورتشن ٥٠٠ " تمثل ٢٠٠ شركة من أقوى ٥٠٠ شركة . أما الجديد في هذه الشركات فهو التوجه لدراستها ومعرفة واقعها عبر معايشة هذه الشركات ودراسة البرامج التدريبية لها بما تتضمنه من عناصر مخاطرة . (دافيز و آخرون ، ١٩٩٨ ص٢)

تعد الشركة العائلية : شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة واحدة . ويقومون بإدارتها لتحقيق منافع حالية ومستقبلية لمصلحة عدد من أعضاء العائلة . أو هي شركة مملوكة لعائلة تقوم بإدارتها عادة ، وقد قام بتأسيسها شخص واحد واستمدت اسمها التجاري من اسمه أو اسم العائلة .

عرفت الشركات العائلية في الدليل : بأنها تشير إلى شركة يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلة، ويشمل ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل ملكية الشركة إلى أحفاده. (http://alexbank.smetoolkit.org)

بينما عرف (عمر زيدان ،٢٠٠٦، ص١٤)الشركات العائلية : بأنها مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً في العمليات الحالية والمستقبلية للشركة .

إذاً تكون الشركة عائلية عندما :

- تكون مملوكة بالكامل لعائلة واحدة .
- يكون أكثر من نصف أسهم الشركة مملوكاً لعائلة واحدة .
- تكون نسبة من فريق الإدارة العليا للشركة تنتمي لعائلة واحدة .
- تقوم مجموعة من أفراد العائلة بممارسة دور رقابي فعال على الشركة .

إذاً الشركة العائلية هي تلك الشركة التي ترتبط باسم شخص مؤسسها أو عائلته. وعادة ما تكون مغلقة على أصحابها ويقتصر الانتفاع منها على أبناء العائلة وحدهم، ولهم السلطة المطلقة في إدارتها.

❖ **أهمية الشركات العائلية :**

the importance of family businesses

الأمر في التركيز على دراسة الشركات العائلية وضرورة إعادة هيكلتها يعود لسببين هما :

الأول : تتركز أهمية الشركات العائلية في العالم على النقاط الآتية :

(http://www.theprofessionals.com)

١ – تعد الشركات العائلية النواة الأساسية لنشوء أغلب الشركات في العالم ؛ ثم تحولت بعد ذلك إلى أشكال أخرى من الملكية .

٢ – تمثل الشركات العائلية نسبة كبيرة من شركات العالم ؛ ففي الولايات المتحدة يصل عدد الشركات العائلية إلى نحو ٢٠ مليون شركة تمثل نحو ٤٩% من الناتج القومي . بينما تمثل هذه الشركات في دول الاتحاد الأوروبي ما بين ٧٠-٩٥% من إجمالي الشركات الموجودة وتصل نسبة إسهامها إلى نحو ٧٠% من الناتج القومي لدول الاتحاد. أما في المنطقة العربية فتمثل هذه الشركات نحو ٩٥% من إجمالي الشركات وتسهم بنحو ٧٠ % في الاقتصاد العربي بإجمالي أصول يزيد على تريليون دولار .

٣ – تغطي استثمارات الشركات العائلية كافة مجالات الاستثمار ؛ فتغطي ٧٢% من الشركات العائلية العربية قطاع التجزئة والقطاع الاستهلاكي ، بينما 48% منها يعمل في قطاع البناء والعقارات ، أما ٣٢% فيعمل في القطاع الصناعي ، وأخيراً ١٢% منها ينشط في قطاعات الطاقة والمواد الكيميائية .

٤ – تعتمد أغلب الحكومات

أولاً : على استثمارات الشركات العائلية في أوقات الأزمات حيث تستعين بها على تمويل المشروعات العملاقة ومشروعات البنية التحتية ، ولا تزال الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص مدار اهتمام الطرفين مما يلقي على الشركات العائلية عبئا تنموياً كبيراً.

الثاني : الخطر الذي من المحتمل أن يواجه مستقبل الشركات العائلية عندما لا تتم تسوية أوضاعها وهيكلتها بالشكل المناسب ؛ بينت العديد من الدراسات أن سبعاً من أصل كل عشر شركات عائلية تفشل في تنفيذ عمليات الانتقال إلى الجيل الثاني ، فيما لاتصل إلى الجيل الثالث إلا واحدة من كل عشر شركات. مما يؤكد أهمية وضرورة دراسة هذه الشركات بشيء من التفصيل .

ثانياً اتجاهات دراسة الشركات العائلية :

Trends in the study of family businesses

اتجاه تقليدي: Traditional trend

يرى البعض من المتخصصين أن بيئة الشركات العائلية بيئة تحكمها الاعتبارات العاطفية وغير الاقتصادية ، وتلعب السياسات الداخلية دوراً مهماً في صناعة القرارات وسير العمل .

اتجاه حديث : The direction of modern

يرى باحثو الإدارة وأصحاب الشركات العائلية ضرورة دراسة العلاقات العائلية في بيئة الشركات العائلية ومعرفة تأثيرها في مستقبل ودور هذه الشركات وتطورها .

مثال : عندما تنتعش الشركة العائلية يؤدي هذا لمزيد من الود وصلة الرحم والايجابية بين أعضاء العائلة .

بينما عندما تتدهور أرباح الشركة وتخسر ، يلقي كل عضو باللائمة على تدخل العائلة فينتشر الخلاف والخصومات .

إذاً يبين الوضع الخاص للشركات العائلية وجود مناخ عائلي وايجابي دائم ومسيطر تسوده روح الجماعة والتضامن داخل الشركة .

ولكن هذا لا يمنع من أن تتعرض الشركات العائلية لمشكلات من نوع خاص هي :

- التناقض بين العلاقات والأهداف العائلية .
- التعارض بين أهداف الشركة وتطلعات أفراد العائلة .
- الصراع بين أفرد الأجيال المختلفة في العائلة الواحدة .

يتضح أن هذه التناقضات والصراعات قد تؤدي إلى وجود مشكلات إدارية تؤثر في نمو واستمرارية الشركة في أعمالها مما يتطلب دراستها بشكل دائم ومعمق .

ثالثاً : تطور نماذج الشركات العائلية

The development of models of family businesses

بدأ الاهتمام بدراسة الشركات العائلية باعتبارها نظم عمل (systems) في السبعينات من القرن العشرين بعدد من المقالات من قبل الباحثين والمفكرين وركزت هذه المقالات التقليدية على مشكلات محددة تعد معيقةً لنمو واستمرار الشركات العائلية مثل :

@ محاباة الأقارب

@ المنافسة بين الأبناء .

@ الصراع بين الأجيال .

@ الإدارة غير المحترفة للشركات العائلية .

أ- مراحل تطور الشركات العائلية :

the evolution of family businesses

مـــر تطـــور الشـــركات العائليـــة بشـــكل عـــام بالمراحـــل الآتيـــة : (عمـــرو علاء الدين زيدان، ٢٠٠٥ ص ٢٣٦)

المرحلـــــة الأولـــــى : تبـــدأ معظـــم الشـــركات العائليـــة مـــع مؤســـس صـــاحب مشـــروع ، و يجســـد المؤســـس بصـــفته المالـــك صـــاحب الســـلطة المطلقـــة في اتخـــاذ القـــرارات ومـــدير أعمـــال الشـــركة ، ويكمـــن التحـــدي الرئيســـي بالنســـبة للمؤســـس في تقريـــر كيفيـــة تحقيـــق اســـتدامة الشـــركة العائليـــة مـــن خـــلال ضـــمان مـــن يخلفهـــم فيهـــا . لـــذلك يســـعى بعـــض المؤسســـين إلى اختيـــار وريـــث واحـــد قـــادر علـــى إعـــادة خلـــق الســـلطة المركـــزة للمالـــك (المـــدير) ولكـــن عـــدداً أكـــبر مـــنهم ينظـــر إلى الشركات العائلية كإرث جماعي ويوزعونه على أفراد العائلة .

المرحلـــــة الثانيـــــة : تنتقـــل شـــراكة الأخـــوة أو الشـــراكة العائليـــة بتقـــاسمهم الملكيـــة مـــع أبنـــائهم ، حيـــث يتقاســـم الأخـــوة الملكيـــة بـــروح الشـــراكة ، ويتعـــين علـــيهم أن يقـــرروا فيمـــا بيـــنهم كيـــف ســـيديرون الشـــركة ، وفي هـــذه المرحلـــة تبـــدأ الأدوار في التميـــز إذا قـــد يكـــون بعـــض الأخـــوة نشـــطين في الشـــركة بينمـــا لا تكـــون هـــذه حـــال الآخـــرين .

المرحلـــة الثالثـــة :تضـــم هـــذه المرحلـــة الجيـــل الثالـــث مـــن الورثـــة مـــن أولاد العمومـــة . ويغـــير هـــذا عـــادة حجـــم العائلـــة ويـــؤدي إلى تمييـــز

أكبر بين أدوار أفراد العائلة ، فقد يواصل أفراد العائلة المشاركة في الإدارة ، وفي مجلس الإدارة وفي الملكية ، وقد يصبح حجم حصص الملكية متبايناً بشكل متزايد مع بقاء بعضها مركزة ، ويمكن لأفراد العائلة أن يكونوا نشطين بدرجات مختلفة في الشركة ، وفي الإدارة ، وتقود هذه التعقيدات بصورة عامة إلى تطوير ممارسة أكثر رسمية للإدارة ، والتحدي في هذه المرحلة يكون فيما إذا كانت العائلة قادرة على الاستمرار في إيجاد إدارة فعالة للشركة .

المرحلة الرابعة : تؤدي مرحلة التوريث العائلية إلى تغيير هام آخر في حجم الملكية ، ويتزايد الطابع الرسمي للإدارة وتعقيده ، وقد يواصل أفراد العائلة مشاركتهم في جميع أوجه نظام الشركة بالربط بين الملكية ومجلس الإدارة والإدارة ، وكثيراً ما تكون الشركة قد تحولت الشركة العائلية في هذه المرحلة إلى شركة قابضة (أي شركة تسيطر على شركة أو شركات أخرى عن طرق حيازة أسهمها) ، مما يخلق الحاجة إلى تشكيل مجلس إدارة قادر على إدارة مجموعة من مؤسسات الأعمال بشكل استراتيجي .

ب – ولإيضاح هذه المراحل بشكل أوسع لابد من دراسة نماذج الشركات العائلية : (دافيز و آخرون ، ١٩٩٨ ص٤)

١ – نموذج الدائرتين : Two System Model

في ظل هذا النموذج الفكري فإن الشركات العائلية تتكون من نظامين فرعيين متداخلين هما :

$ نظام الشركة (business subsystem) تمثل العمل

يحاول الشخص في دائرة العمل التمسك بالاعتبارات الاقتصادية والعملية داخل الشركة العائلية .

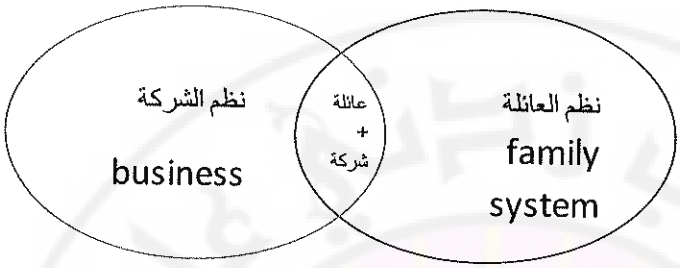
$ نظام العائلة (family subsystem) تمثل العائلة :

يقع الشخص في الدائرة الثانية فريسة للاعتبارات العائلية .

وفق نموذج الدائرتين يصبح الشخص مسرحاً للصراع بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات العائلية بحكم انتمائه لدائرتين مختلفتين وتصبح المشكلة الأساسية لديه هي الموازنة بينهما والتزامه بهما .

فمثلاً : يجب أن تقوم الشركة بممارسة أعمالها وفق أصول العمل الإداري ، وفق الأصول الإدارية المتعارف عليها في شركات الأعمال .

كما ينبغي في الوقت نفسه أن تلبي إدارة الشركة حاجات العائلة المتمثلة في توظيف أبنائها ، والحفاظ على شخصية ووحدة العائلة وتوفير مستوى معيشة مناسب لأفراد العائلة .



شكل رقم (٧-١) النموذج ثنائي النظم للشركة العائلية

إذاً يتضح من الشكل أن كلاً من الدائرتين يتمتع بالمبادئ وشروط العضوية وهياكل القيم والهياكل التنظيمية الخاصة بالشكل .

يعد المفهوم الثنائي للشركة العائلية سائداً بدرجة كبيرة ويستخدمه الكثير من الباحثين والدارسين في تحليلاتهم للسلوك التنظيمي والاستراتيجيات والقدرة التنافسية والآليات المعقدة للشركات العائلية . كما يعدّ مفيداً في توضيح مصادر ودوافع وأسس السلوك الفردي ونمط اتخاذ القرارات فيه .

نستنتج مما سبق أن التحدي الرئيس الذي يواجه الشركات العائلية في هذا النموذج هو وجود بعد غائب يكمن في ضرورة العثور على

الاستراتيجيات التي تتناسب مع احتياجات النظامين (نظام الشركة ونظام العائلة) .

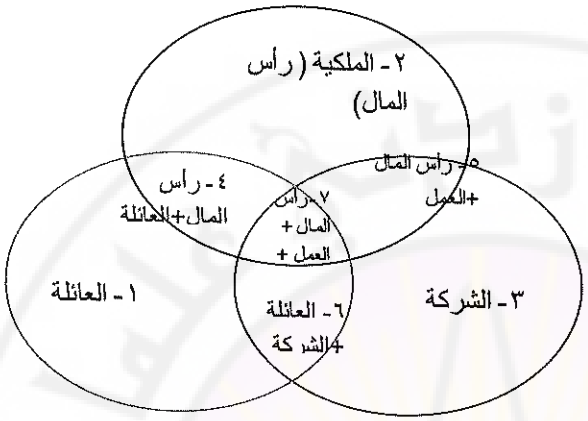
٢ – نموذج الدوائر الثلاث :

Three circles model

لم يشبع نموذج الدائرتين فضول الباحثين في تفسير ما يجري داخل الشركات العائلية ، فقام Davis Tagiuri بتطوير هذا النموذج إلى تصميم نموذج أكثر قوة .

وقرر أن التعبير الأكثر دقة عن طبيعة الشركة العائلية ينبغي أن يتضمن تفرقة أساسية بين نظام الملكية ونظام الإدارة اللذين تضمهما دائرة الشركة . بمعنى أنه يوجد بعض الأفراد الذين يعدّون في عداد الملاك ، ويشاركون في إدارة الشركة ، و في الوقت نفسه هناك أفراد يديرون الشركة كمديرين في مواقع مختلفة ضمن الشركة ، ولا يملكون أسهم في الشركة .

تم التوصل نتيجة الدراسة في جامعة هارفاد إلى نموذج الدوائر الثلاث كما هو مبين في الشكل الآتي :



شكل رقم (٧-٢) نموذج الدوائر الثلاث

المصدر : د. دافيزو د. جيرسيك وأخرون ، إدارة الشركات العائلية ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، السنة السادسة ،العدد الثاني عشر، يونيه (حزيران)، القاهرة، ١٩٩٨، ص٣.

يصف نموذج الدوائر الثلاث نظام الشركة العائلية بوصفه نظاماً مكوناً من ثلاثة نظم فرعية مستقلة ومتداخلة في وقت واحد هي : الشركة ، الملكية والعائلة .

ويتميز هذا النموذج بأن لكل شخص فيه موقع واحد فقط من ٧ مواقع مختلفة نتجت عن تقاطع الدوائر المتداخلة الممثلة للنظم الفرعية وهذه المواقع هي :

١- من ينتمون للعائلة ولا يعملون فيها و لا يملكون رأس مال فيها .

٢- مالكو رأس المال فقط . الذين لا يعملون داخل الشركة ولا ينتمون لنفس العائلة .

٣- من يعملون داخل الشركة لكنهم لا ينتمون لنفس العائلة ولا يملكون رأس مال فيها .

٤- من ينتمون للعائلة ويملكون قدراً من رأس مال الشركة ، لكنهم لا يعملون فيها ، حيث تتقاطع دائرتا العائلة ورأس المال .

٥- من يعملون في الشركة ويمتلكون قدراً منها ولكن لا ينتمون لنفس العائلة . حيث تتقاطع دائرتا الملكية والعمل بالشركة .

٦- من ينتمون للعائلة ويعملون في الشركة ولكنهم لا يمتلكون جزءاً منها . حيث تتقاطع دائرتا العائلة والعمل بالشركة .

٧- من ينتمون للعائلة ويعملون في الشركة ويمتلكون قدراً من رأس مالها . وهي الحالة التي تتقاطع فيها الدوائر الثلاث .

إذاً تعدّ هذا النموذج أكثر قبولاً نظراً لتمتعه بأساس نظري متميز ، وإمكانية تطبيقه على أرض الواقع بسهولة شديدة .

كما يعد هذا النموذج مفيداً في :

*- التعرف على مصادر الصراعات الشخصية المتشابكة وتضارب الأدوار والأولويات والحدود في الشركة العائلية .

* - يساعد على تبسيط العلاقات المعقدة السائدة في الشركة من خلال تحديد الأدوار والنظم الفرعية المختلفة .

* - يسهل ملاحظة ما يحدث داخل الشركة بالفعل والتعرف على أسباب حدوثه .

أمثلة على عمل النموذج :

المثال (١) : لنتناول أراء بعض هذه الشخصيات **حول نسبة الأرباح الموزعة على مالكي الأسهم** . فمن المتوقع أن تكون كما يأتي :

- إذا أخذنا رأي شخص من القطاع ٤ (أحد أفراد العائلة / مالك / لا يعمل في الشركة) فإنه يرى ضرورة زيادة الأرباح .
- بينما يرى شخص من القطاع ٦ (عضو من العائلة / عامل بالشركة / لا يملك في رأس مال الشركة) ضرورة تقليل الأرباح الموزعة على أصحاب رأس المال، وتدوير رأس الأرباح مرة أخرى لزيادة الاستثمارات بالشركة ، وبالآتي زيادة قوتها مما ينعكس على وظيفته فيها .

وقد يكون هذان الشخصان السابقان أخوين أو أولاد عمومة لهم نفس السمات الشخصية ونمط الحياة ، وبينهما صداقة إضافة

لأنهم أخوين ، ورغم ذلك قد لا يدركان سر سبب خلافهما في قضية توزيع الأرباح وعدم اتفاقهما .

المثال (٢) : يتعلق بالقرارات الصعبة التي يجب أن تتصدى لها العائلة والتي **تتعلق بتوفير وظائف في الشركة لأفراد العائلة** (مشكلة تعيين الأقارب) :

عند النظر لهذه المشكلة بعيون الدوائر الثلاث وتقاطعهم يمكن أن نفهم الآتي:

- شخص في القطاع ١ يؤيد بشدة تعيين جميع أفراد العائلة .
- شخص في القطاع رقم ٣ ، قد يرفض هذه الظاهرة تماماً ودون مناقشة .

إذاً نلاحظ أن آراء بقية الأشخاص حول نفس المشكلة مختلفة طبقاً لموقعهم في النموذج .

وبمعنى أخر يستوعب وجهات النظر المختلفة لأفراد العائلة .

وهنا تثار أسئلة عدة :

- من هم الأبناء الذين ينبغي أن يعينوا في شركة العائلة ؟
- هل ستتم ترقية هؤلاء الأبناء بعد تعينيهم في الشركة ؟

الحقيقة أن نموذج الدوائر الثلاث يتميز بما يأتي :

- يساعد كل فرد على إدراك حقيقة مهمة هي أن وجهة نظر كل فرد يمكن أن تتحدد وتتلون طبقاً للدور التنظيمي الذي يقوم به

- أن الصراعات الشخصية ليست التفسير الوحيد لاختلاف وجهات النظر بين الأطراف المتعددة التي تشارك في صنع القرارات داخل الشركة العائلية .
- الحاجة للتخطيط الاستراتيجي في الشركة العائلية تنشأ عند تلاقي وتقاطع الدوائر الثلاث المعبرة عن (العائلة والشركة (الإدارة) والملكية . إذا أرادت الشركة انتقالاً هادئاً من مرحلة لأخرى خلال مراحل نموها .

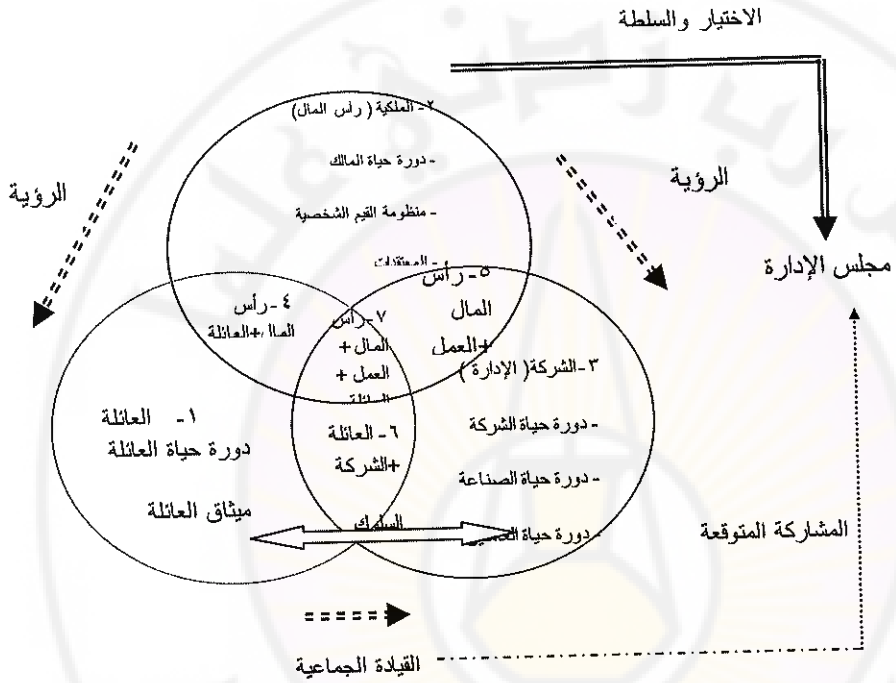
فمثلاً :

- قرارات انتقال السلطة من جيل إلى أخر في العائلة تتضمن كلاً من القضايا الاستراتيجية والقضايا العائلية .
- قرارات اختيار الخليفة (القائد) القادم للشركة العائلية يؤثر في العلاقات العائلية و في اتجاه الشركة في الأجل الطويل .

ويمكن أن نبين العوامل الرئيسة الأساسية الناتجة عن تداخل النظم الثلاث بما يأتي :

١- القيادة
٢- الثقافة
٣- مجالس الإدارات
٤- دورات الحياة
٥- عمليات الإدارة الاستراتيجية
٦- القيم والأخلاقيات

ويبين الشكل رقم (٧-٣) العلاقات المتشابكة والمعقدة عن تداخل النظم المكونة للشركة العائلية .



الشكل (٧-٣) نموذج الدوائر الثلاث للعلاقات المتشابكة والمعقدة المكونة للشركة العائلية

المصدر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الشركات العائلية العربية ، السنة الثالثة ،العدد ١١، يوليو، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ١٥.

رابعاً : البعد الزمني للشركات العائلية

The time dimension of family businesses

كما تنمو الشخصيات وتنضج وتشيخ ، تكبر الشركات وتتوسع وتضمحل . فالنموذج السابق **يصف البعد النفسي للشخصيات** داخل الشركات العائلية في إحدى لحظات حياتها (لقطة كمرة للشركة العائلية) وطبعاً هذا لا يكفي لأننا نحتاج إلى معرفة تطور العلاقات بين أفراد الشركة أو التغيرات في هذا الوضع وليس وصفها .

وبمعنى آخر نحتاج لنموذج يتيح لنا أن نرى الشركة خلال مراحل حياتها المختلفة أي نحتاج **للبعد الزمني إلى جانب البعد النفسي** داخل الشركات العائلية لمعرفة رؤية وتاريخ ومستقبل الشركات العائلية .

فمثلاً :

- عندما يقرر صاحب الشركة تسليمها لأكبر أولاده الذي يقرر في الوقت نفسه بيعها للمنافسين ، وقد يصاهر الموظف الصغير بالشركة أحد أفراد العائلة من القطاع ٧ فيتغير مستقبله وبالآتي مستقبل الشركة .
- الصراع بين الأخ والأخت على استراتيجية الإدارة والإنتاج قد يحسم لصالح أحدهما في لحظة توفي الأب أو زوج الابنة .

هذا التغير والتنقل يحدث في القطاعات السبعة خلال الزمن وبالآتي لابد من الانتقال م

ن الدوائر إلى المحاور .

خامساً : الانتقال من الدوائر إلى المحاور في الشركات العائلية

Transition from the circuit to the axles in the family business

تعني الدوائر الثبات والاحتواء لأن الدائرة تتكون من حركة ذات بعد ثابت عن مركز ما . بينما المحاور فيبدأ حركته من الصفر ويستمر في التقدم إلى مالا نهاية، وبالتالي يرمز للتغيير والتقدم المستمر .

نجري تعديلاً بسيطاً لندخل عنصر الزمن لنموذج الدوائر الثلاث باستخدام المحاور بدلاً عن الدوائر كما يأتي :

١- محور العائلة :axis Family

يصف تطور العائلة عبر الزمن بما يتبعه ذلك من تغيير في العلاقات وأنماط الاتصال بين الشخصيات واعتبارات المصاهرة والخلافة ، ويمكن تقسيم هذا المحور لأربع مراحل متتابعة ومختلفة هي :

أ- مرحلة العائلة الخام في بداية العمل معاً

تتصف العائلة في هذه المرحلة :

- لا تزيد أعمار أفراد العائلة في الغالب عن أربعين عاماً.
- أطفال العائلة لم يبلغوا سن الرشد .

تدور مشاكل العائلة حول العلاقات الزوجية في هذه المرحلة :

- ينشغل الأزواج بالعمل متناسين حقوق زوجاتهم وأولادهم .
- يعاني الأطفال من غياب الأب .

النتيجة حدوث :

* معاناة في الحياة الزوجية والعائلية بشكل مباشر .

* تكون شحنات عاطفية لدى الأطفال ضد الشركة التي تأخذ أباهم .

ب-مرحلة الاندماج في العمل معاً

تتصف هذه المرحلة بما يأتي :

- انسحاب الأزواج من الحياة الزوجية ليهتموا بحياة الشركة .
- يكتفون بإنجاب ولدين أو ولد وبنت .
- يبدأ أكبر الأبناء بتقرير فيما إذا كان سيربط مستقبله بالشركة العائلية أم لا.

ينتج عن ذلك :

- دخول بعض الدماء الشابة الجديدة على الشركة قليلة الخبرة مما قد يؤدي لقليل من الفوضى .
- يحدد هؤلاء الشباب القطاع الذي يرغب به لنفسه أوالدي تفرضه طبيعة الظروف لتبدأ مرحلة جديدة .

ت-مرحلة الصراعات والخلافات

تقع الصراعات بين أفراد الجيل الشاب الجديد وقد يجرون الآباء لها :

- فبعض هؤلاء الشباب كان يعمل في الشركة العائلية منذ الطفولة وبنو توقعاتهم بناء على الوضع الراهن .
- بينما البعض الآخر لم يكد يدخل الشركة حتى حدد لنفسه المركز الذي يريده وهذا يعني تغير الوضع الراهن

- من هنا يبدأ الصراع ويأخذ أشكالاً مختلفة :

- ايجابية : تدفع الجميع لمزيد من العمل والمنافسة فتفيد الشركة للانتقال للمرحلة الآتية .
- سلبية : تعرض حياة الشركة للخطر .

ث–مرحلة تسليم الجيل الجديد :

يوجد في هذه المرحلة جيلان مختلفان :

- الجيل الأول يقارب الستين من العمر .
- الجيل الثاني يقارب الأربعين من العمر .
- يتم التعاون بين الجيلين لتحل مشكلات الشركة التي ظهرت في المراحل السابقة لتتجه نحو استمرارها وتحقيق النجاح الاقتصادي .

تتميز هذه المرحلة بالتغيرات المهمة التي يدخلها الجيل الجديد في حياة العائلة أو في حياة الشركة . (فتعود الحياة الزوجية والأسرية وتتوطد أواصر التعاون العائلية مرة أخرى بعكس مرحلة العائلة الخام) .

٢– محور ملكية رأس المال :

axis of capital ownership

يهتم هذا المحور بتطور أنماط الملكية واسهام الشخصيات في رأس المال للشركة العائلية تبعاً لتقدم العمر وهناك ثلاثة أنماط هي :

ب– نمط المالك المسيطر :

يعدّ الأساس في بداية الشركات العائلية :

- يبدأ الأخ الطموح وحده .
- ثم يبدأ أخوته بالانضمام إليه واحداً بعد الآخر .

- فتصبح الشركة بنمط الأخوة الشركاء .

تتميز الشركة في هذه المرحلة بديكتاتورية المالك وسيطرته على الأمور بالإضافة لصغر الشركة .

أو قد يموت الأخ مخلفاً أولاده ليتقاسموا رأس المال ، وينتقلوا نمط الأخوة الشركاء .

ت- نمط الأخوة الشركاء :

يتميز هذا النمط بما يأتي :

- زيادة حجم الشركة نتيجة زيادة رأس المال المستثمر.
- الابتعاد عن الديكتاتورية في صنع القرار نتيجة اقتسام السلطة بين أخوين أو أكثر .
- زيادة التفاهم بين الأخوة ، وإن ظهر صراع يكون واضحاً وغير خفي .

ث- نمط مشاركة أبناء العمومة والأقارب :

تتميز هذه المرحلة :

- بنضوج أبناء كل أخ واقتسامهم نصيب الأخوة .
- تتقسم وتتفتت المناصب وتتعدد السلطات .
- تزداد عملية المشاركة في صناعة القرار .
- زيادة عدد العاملين من العائلة مع تباعد درجات القرابة بينهم .
- تظهر في هذه المرحلة الصراعات الخفية التي قد تؤدي بحياة الشركة

- تتشابه هنا الشركة العائلية مع شركات القطاع العام .

٣- محور الشركة :

the focus of the company

يصف هذا المحور تطور الشركة خلال فترة تاريخها .وينقسم تاريخه لثلاث مراحل هي :

١- *مرحلة التأسيس :*

تكون الشركة في هذه المرحلة غير متبلورة وغير واضحة في أذهان المؤسسين ، وتتطلب جهوداً خارقة ، وترتبط الشركة هنا بالمحورين السابقين في المراحل الأولى . تتميز الشركة بما يأتي :

- تركز على منتج واحد أو خدمة واحدة تقدمها لعملائها .
- هيكل الشركة غير واضح وقليل ، ويتميز بالمركزية حول شخص واحد .
- التفكير الابتكاري واتخاذ قرارات حاسمة .

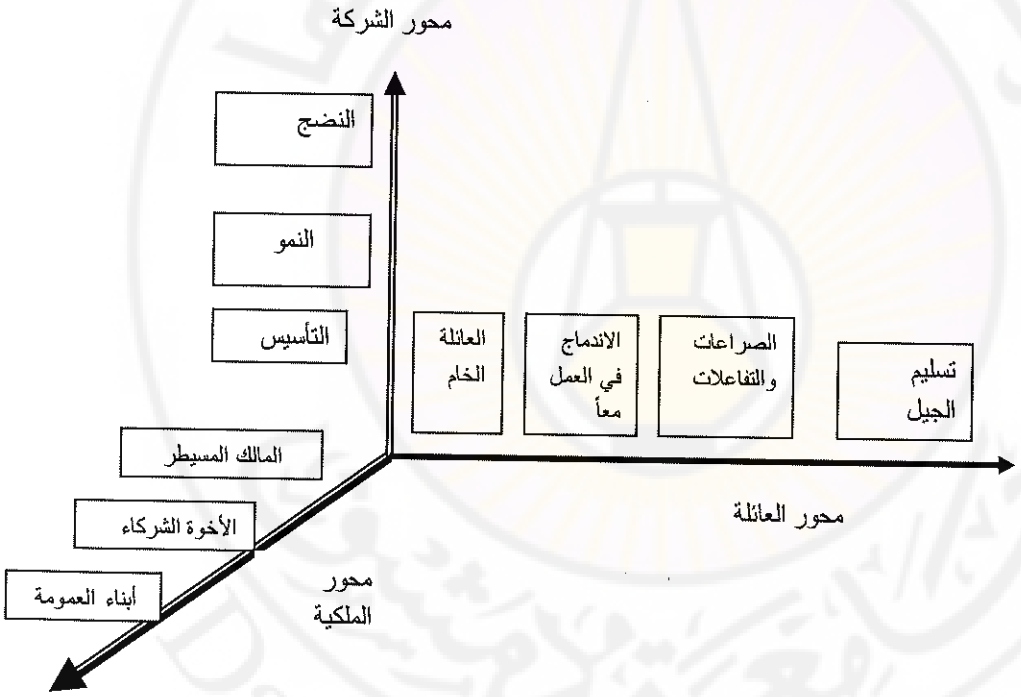
٢- *مرحلة النمو* تتميز بما يأتي :

- السرعة والحماس بالاستفادة من الأفكار الابتكارية .
- تصعد للقمة بسرعة .
- تستعين ببعض المستشارين والمحترفين من خارج العائلة لإدارتها .
- تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة نتيجة النجاح .

٣- *مرحلة النضج* تتميز هذه المرحلة بما يأتي (ديناصور ينتظر الانقراض) :

- تبدأ معدلات النمو في التباطؤ
- تقل درجة الابتكار والمخاطرة .
- تصبح الأعمال روتينية ومملة تدفع كثير من الأشخاص لترك الشركة .

& الحقيقة أن الشركة من الناحية العملية لا تستمر طويلاً في هذه المرحلة بل تقرر الانتقال إلى مجال أخر وتأسيس شركة جديدة من قبل الناجحين الذين استطاعوا تحقيق درجة من التفاهم خلال العمل معاً . يمكن توضيح محاور الشركة بالشكل الآتي :



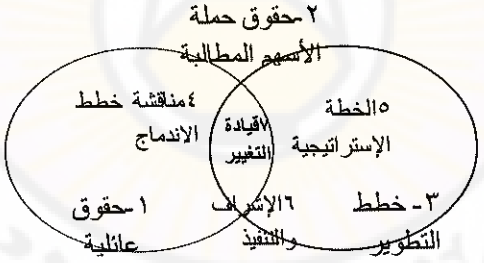
الشكل (٧-٤) النموذج الزمني لمحاور الشركات العائلية

المصدر : د. دافيزو د. جيرسيك وآخرون ، إدارة الشركات العائلية ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، مرجع سبق ذكره ، القاهرة، ١٩٩٨، ص٥ .

سادساً : إدارة الشركات العائلية

Management of family businesses

تعد عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب جوهر إدارة الشركات العائلية . ولكن رغم بساطة هذا المصطلح إلا أن هناك صعوبة كبيرة في تطبيقه داخل بيئة عمل الشركات العائلية نظراً لتداخل الدوائر فيه وبالآتي تداخل المصالح وتضاربها ، وظهور حالات سوء تفاهم واختلاس لحقوق الآخرين . لذا يجب تحديد صلاحية وحقوق كل شخصية بدقة في الدائرة التي تنتمي لها والشكل الآتي رقم (٧-٥) يساعد في تحديد مهام كل شخص وفقاً لموقعه داخل القطاع الذي ينتمي إليه :



الشكل رقم (٧-٥) مهام كل شخص وفقاً لموقعه داخل القطاع الذي ينتمي إليه .

يلاحظ من الشكل فيما يتعلق بالصلاحيات والتطوير :

- إن القطاع الثالث يعطي قدراً كبيراً من السلطة فيما يتعلق بخطط التطوير الإداري لمن لا ينتمون للعائلة ، لأن مصالح هذه الفئة معروفة وواضحة ويمكن التخلص منهم في أي لحظة .
- أما أفراد القطاع ٦ فمن المعروف بأنهم يكونون في مناصب لا تتناسب مع قدراتهم بالفعل ، وبالآتي يصبح من الخطورة إسناد خطط التطوير الإداري لهم ، لأنهم يتعرضون لضغوط الدائرتين الثالثة والثانية مما يجعل تصرفاتهم تخرج عن حيز التنبؤات .

مجلس العائلة : family Council

مجلس العائلة هو المقابل الأسري لمجلس الإدارة . ويتكون من مجموعة من الأعضاء الذين يلتقون دورياً ويناقشون هموم العائلة التي تترتب على دخول عالم الأعمال .

تعد الغاية الرئيسة من هذا من هذا المجلس هي :

- تشكيل منتدى يستطيع جميع الأعضاء من خلاله أن يعكسوا قيمهم ويعبروا عن احتياجاتهم وتوقعاتهم تجاه الشركة .
- وضع سياسات مرتكزة على المبادئ تحفظ حقوق أفراد العائلة لفترة زمنية طويلة .

أسباب تكوين هذا المجلس هي :

١- يشكل مصدراً لتثقيف أفراد العائلة وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم تجاه الشركة .

٢ - المساعدة في وضع حدود فاصلة بين العائلة والشركة (السماح لأفراد العائلة غير العاملين في الشركة للإدلاء بآرائهم لمنع تصدير مشكلات العائلة للشركة)،

٣ - يقدم مجلس العائلة بديلاً فعالاً لمنع تلوث لقاءات العائلة السعيدة (حفلات ميلاد – الأفراح) بمشكلات غير رسمية .

٤ - يوفر مجلس العائلة البيئة المناسبة لصياغة رؤية مشتركة للعائلة ووضع خطة عمل فعالة لتتحول لدستور يحكم به .

أهم سمات المجلس الفعال في إدارة شؤون العائلة :

١ - تحديد مواعيد دقيقة للاجتماعات ويلتزم بها (٤ اجتماعات في السنة الأولى – اجتماعين سنوياً) .

٢ - أن يهتم بالشكليات كما يهتم بالجوهر حتى للأسئلة البسيطة .

٣ - تحديد مسؤولية القيادة للمجلس دون أن يكون رئيس المجلس مدير الشركة، فيمكن أن يكون رئيس المجلس الأكبر سناً في الأعضاء .

٤ - إدارة الاجتماعات في المجلس بطريقة مريحة تمزج بين الرسمية والتلقائية .

٥ - إقامة توازنات تلقائية بتشكيل لجان فرعية للمجلس للمتابعة لا يطغى فيه جيل على جيل أو صلة الدم على النسب .....

٦- تقديم تسهيلات استشارية وتدريبية وتطويرية من خارج العائلة (رأي محايد) .

الاستراتيجية العائلية : Strategic family

تشبه خطة عمل الأسرة الخطة الاستراتيجية لإدارة الأعمال وتشمل العناصر الأربعة الآتية :

- **– تاريخ العائلة :**

تسليط الضوء على تاريخ الأسرة وإبراز هويتها وقيمها وما تمثله للمجتمع لكي تدفع أفرادها لمزيد من الانتماء والتفاعل .

- **– الرؤية المستقبلية :**

الطلب من كل عضو في هذه العملية بتخيل مستقبل الشركة بعد خمس أو عشر سنوات .

- **– رسالة الشركة العائلة :**

تعرض رسالة العائلة المكتوبة فلسفة العائلة ودور أفرادها في تحقيق تلك الرسالة ودور كل عضو فيها وتعرض على أفراد العائلة خارج المجلس .

- – خطة التنفيذ :

- تتضمن خطة التنفيذ وضع خطوات واضحة ووضع برامج زمنية تشمل تدريب الأعضاء على مهارات القيادة وإدارة الصراع وإدارة الشركة العائلية وحل الخلافات والحوار وطريقة التعامل مع المستشارين .

والسؤال لماذا تفشل الكثير من الشركات العائلية ؟

أسباب فشل إدارة الشركات العائلية :

The reasons for the failure of management of family businesses

تعاني الشركات العائلية من ضعف الأجيال وتناقل السلطة ، واتساع دائرة أبناء العائلة من عدة فروع ، كما تواجه الشركات العائلية تحديات توسع المجالات الاستثمارية وقلة الكفاءات ، أيضاً تعاني وجود أدوار فاعلة لأبناء غير العائلة . ووجود الدور النسائي والأصهار، وعدم نضوج الشركة العائلية (البنية التحتية – مرحلة الاستثمار) . ويمكن تحديد أهم أسباب فشل الشركات العائلية بما يأتي: (سامي تيسير سلمان ، ٢٠١٢م)

١) ضعف روح التأسيس عند غياب المؤسسين.
٢) اتساع رقعة الاستثمار وحجمه بما يتوقف على قدرات أبناء العائلة (الاستمرار ضرورة).
٣) ضعف الأجيال من جيل إلى آخر . وضعف إعداد الأجيال بشكل مناسب .
٤) ظروف التأسيس والطفرات ، بالإضافة إلى الخلافات الناتجة عن اختلاف الطباع والقدرات.
٥) تناسب حجم المسئوليات مع الصلاحيات المعطاة (عدم إعطاء الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام).

٦) انعدام نظام الحوافز العادل داخل الشركات مقارنة بسوق العمل. بالإضافة إلى تسرب كفاءات أبناء العائلة خارج الشركات لعدم توافر البيئة الملائمة .

٧) تضارب المصالح لدى كبار مديري الشركات من أبناء العائلة مع أعمالهم الخاصة.

٨) تداخل البعد العائلي مع البعد الاستثماري (المحاباة بين الأقارب). وعدم وجود الشفافية لكثير من المعلومات بين أبناء العائلة فيما يتعلق بالشركات.

٩) استحواذ أبناء العائلة على المناصب المهمة وعدم إتاحة المجال لغير أبناء العائلة . فمثلاً ليس بالضرورة أن يكون المالك الجيد، مديرًا جيدًا (الثقة).

أيضاً يمكن القول إن إدارة الشركات العائلية تواجه العديد من التحديات الخارجية وتتمثل في سرعة المتغيرات (التقنية - البيئية – التنظيمية...الخ) التي تؤثر في الشركات العائلية . بالإضافة إلى انعكاسات الأزمات العالمية والإقليمية عليها . كما تتأثر بدرجة تطور الأنظمة المحلية ، وبمدى نضوج المنافسة ودخول المستثمرين الأجانب وطبيعة المستثمرين الجدد (المستثمرين الصغار المبدعين) ومستوى وعي المستفيد ونضوجه.

إذاً تحتاج إدارة الشركات العائلية إلى القيام بما يأتي :

١ - ضرورة دراسة المواقع والقطاعات السبعة المختلفة والتعامل بذكاء مع كل واحدة منها ، وضرورة الفصل بين دوائر التأثير الثلاث .

٢ - ضرورة الاهتمام بالبعد الزمني أكثر من أي شيء آخر .

٣ - ضرورة الاستعانة بالمستشارين لا بالموظفين .

٤ - ضرورة صناعة التغيير بيدك وعقلك .

٥ - التعامل داخل دائرة الشركات بالعدل لا بالعاطفة .

٦ - ضرورة فتح قنوات لتصريف الضغط الزائد بين الدوائر الثلاث

٧ - ضرورة الانتقال من دائرة الإداري لدائرة القيادي .

أخيراً يمكن القول أنه يفضل إنه تتحول هذه الشركات العائلية إلى شركات مساهمة مغلقة لتحافظ على كيانها واستقلالها من أي تدخل خارجي لها في الأسواق التي تعمل بها ، والأفضل أن تكون شركة مساهمة بدخول أفراد العائلة بأكبر قسط لتكون قرارات مجلس الإدارة بيد العائلة ولهم القرار الأكبر والنصيب الأعلى في الأسهم . وبمعنى آخر أفضل الحلول لعدم انهيار الشركات العائلية هي أن تتحول هذه الشركات إلى شركات مساهمة، ويكون نصيب الأبناء أسهماً بحيث لو رغبوا في البيع أو الخروج من السوق يتم بيع هذه الأسهم ويبقى كيان الشركة ثابتاً ومستمراً العمل في الأسواق .

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحـــدة الثامنـــة : حاضـــنات الأعمـــال ودورهـــا فـــي نمـــو المشـــروعات الصغيرة

Business incubators and their role in the growth of small enterprises

تركز هذه الوحدة على النقاط الآتية :

أولا : حاضنات الأعمال

١ – تاريخ حاضنات المشروعات

٢ –تعريف حاضنات الأعمال

٣– أهداف حاضنات الأعمال

٤ –دور حاضنات الأعمال

٥ –أنواع حاضنات الأعمال

ثانياً : البيئة الاستثمارية

Damascus University


وقل رب زدني علما
Damascus University

تحتاج المشروعات الصغيرة بالإضافة لوسائل التمويل المناسبة إلى ضرورة توفير وسائل دعم تتمثل في حاضنات الأعمال والبيئة الاستثمارية الملائمة لنشاط هذه المشروعات . حيث تعد فكرة الحاضنات والبيئة الاستثمارية الملائمة من أهم الأفكار التي تسهم في دعم المشروعات الصغيرة ونجاحها في الكثير من دول العالم. حيث تعمل حاضنات الأعمال على رعاية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومساعدتها على البقاء والنمو خلال فترة التأسيس الأولى لها . كما توافر الحاضنات للمشروعات الصغيرة بيئة العمل المناسبة والمكاتب المشتركة و التدريب العملي على الممارسات الإدارية، والوصول إلى الموارد المالية، وتقدم كافة خدمات الدعم الفني والتقني .

تعود نشأة فكرة حاضنات الأعمال إلى محاولة تطوير نشاط مراكز الأعمال والاهتمام المتزايد بتشجيع الإبداع والابتكار ونقل التكنولوجيا وزيادة أهمية دور المشروعات المبدعة الجديدة، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية مهد نشوء حاضنات الأعمال.

أولاً – حاضنات الأعمال Business Incubators

ترجع فكرة حاضنات الأعمال بشكل رئيس إلى مفهوم الحاضنة التي يتم فيها وضع الأطفال غير المكتملين النمو فور ولادتهم، وذلك بهدف تجاوز صعوبات الظروف الخاصة المحيطة بهم . حيث يتم تهيئة كل الوسائل من أجل رعايتهم بشكل جيد ،

بعدها يغادر الوليد الحاضنة عندما يصبح قادراً على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين، فالمولود الجديد يحتاج إلى رعاية واهتمام كبيرين في المراحل الأولى من حياته ، كي يستطيع النمو ويكتسب القدرة على العيش والبقاء، كذلك فإن المشروعات الصغيرة الجديدة تحتاج في مراحل تأسيسها الأولى إلى حضانة ورعاية ، خاصة إذا كانت تفتقر إلى المقومات التي تسمح لها بالنمو بصورة ذاتية، ولذلك نجد العديد من المشروعات تفشل في مراحلها الأولى بسبب عدم توافر وسائل الحضانة التي يمكن أن تزودها بمقومات البقاء والنمو.

ظهرت فكرة حاضنات الأعمال للحد من فشل المشروعات الصغيرة الجديدة ، خاصة وأن فكرة حاضنات الأعمال تهدف إلى احتضان ورعاية رواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة ، بتقديم خدمات أساسية مشتركة لدعمهم وتسهيل فترة البدء في إقامة المشروع ، ويتم ذلك بناء على أسس ومعايير متطورة تشمل توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات ومواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها. بالإضافة إلى توفير الخدمات الإدارية الأساسية ، والمعونة والاستشارات الفنية المتخصصة ، والمساعدات التسويقية وفق طبيعة نشاط هذه المشروعات.

تعمل حاضنات الأعمال على خلق صور ذهنية لنجاح المشروعات الصغيرة أمام رواد الأعمال ، حيث تسهم هذه الحاضنات في تحسين الأداء والممارسات لتنمية هذه المشروعات

الجديدة ، وهذا دفع بعض الخبراء في الولايات المتحدة الأمريكية ليطلقوا على الحاضنات مسمى " معهد إعداد الشركات " .

تمثل فترة منتصف الثمانينيات من القرن الماضي ، البداية الفعلية لبرامج الحاضنات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث لم تتوقف منظومة عمل الحاضنات عن التطور والتنوع حتى أصبحت اليوم تمثل صناعة قائمة بذاتها يطلق عليها البعض "صناعة الحاضنات". ومع تطور الحاضنات كأداة للتنمية المتكاملة قام عدد كبير من الدول بوضع برامج قومية لإقامة عدد من الحاضنات على أراضيها.

تشير بعض الدراسات إلى الارتفاع الكبير لمعدلات فشل المشروعات الصغيرة الجديدة في السنوات الأولى لإقامتها . حيث بينت أن ٥٠% من المشروعات الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية تفشل في أول عامين من إقامتها، بينما يفشل منها حوالي ٨٥% خلال السنوات الخمسة الأولى . من ناحية أخرى كما بين قطاع الأعمال والمقاولات بالاتحاد الأوربي أن تجربة الدول الأوروبية في مجال الحاضنات ، قد أفرزت نتائج جيدة منذ نشأت برامج الحاضنات فيها . حيث أن ٩٠% من جميع الشركات التي تمت إقامتها داخل الحاضنات الأوربية ما زالت تعمل بنجاح بعد مضي أكثر من ثلاثة أعوام على إقامتها[٧].

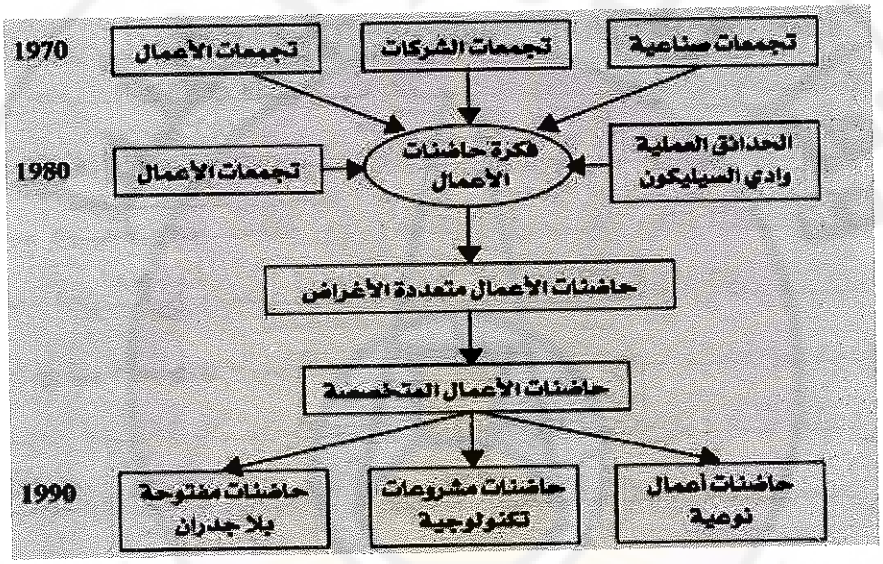
[٧] - الأيسيسكو. حاضنات الأعمال: مفاهيم مبدئية، تجارب عالمية، الرباط ، المملكة المغربية

١ – تاريخ حاضنات المشروعات

incubators projects

ظهرت حاضنات الأعمال في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك عام ١٩٥٩ عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، وقد لاقت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً . خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال فيها العديد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم وغيرها ، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ومنذ عام ١٩٥٩ أقيمت الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم ، وهو " Batavia Industrial Center " ، لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام الثمانينيات وتحديداً في عام ١٩٨٤ ، حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA)(Small Business Administration) بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي نفس هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى ٢٠ حاضنة ، والتي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) National Business Incubation Association في عام ١٩٨٥ من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى

تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات . وفي نهاية عام ١٩٩٧ وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي ٥٥٠ حاضنة، وذلك من خلال معدل إقامة بلغ حوالي حاضنة في الأسبوع منذ نهاية عام ١٩٨٦ . ويمكن أن نبين التطور التاريخي لفكرة حاضنات المشروعات في الشكل الآتي :



الشكل (٨-١) التطور التاريخي لفكرة حاضنات المشروعات

المصدر: عاطف الشبراوي إبراهيم ، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة إيسيسكو ١٤٢٦ هـ/ ٢٠٠٥. ص١٢.

يشير بعض الإحصائيات إلى أن هناك حالياً حوالي ٣٥٠٠ حاضنة أعمال تعمل في مختلف دول العالم منها حوالي ١٠٠٠ حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، وينتشر حوالي

١٧٠٠ حاضنة في حوالي ١٥٠ دولة ، تمتلك منها الصين ٤٦٥ حاضنة وتحقق بذلك المركز الثاني بعد الولايات المتحدة، بينما تمتلك كل من كوريا الجنوبية والبرازيل حوالي ٢٠٠ حاضنة لكل منهما.

٢-تعريف حاضنات الأعمال:

The definition of business incubators

تشكل حاضنات الأعمال بيئة مخصصة تتضمن إطاراً متكاملاً من المكان والخدمات والتسهيلات وآليات الدعم والاستشارة والتنظيم بهدف مساعدة رواد الأعمال في بدء وإدارة المشروعات الصغيرة الجديدة وتنميتها وتطويرها ، بالإضافة إلى دور هذه الحاضنات في حماية ورعاية هذه المشروعات ودعمها لمدة محدودة من الزمن وعادة تكون بين سنتين وثلاثة سنوات ، بما يقلل المخاطر ويوفر لهذه المشروعات فرصاً أكبر للنجاح، وذلك من خلال إنشاء كيان قانوني يتمتع بالإمكانيات والخبرات والعلاقات اللازمة للحصول على دعم هذه الحاضنات بالشكل المناسب .

يمكن تعريف حاضنة الأعمال بأكثر من تعريف وذلك اعتماداً على الهدف العام للحاضنة وطريقة العمل التي يتم اعتمادها. لكن في النهاية نجد أن كل حاضنات الأعمال ومهما اختلفت في طريقة العمل لها إطار واحد يمكن من خلاله تعريف حاضنة الأعمال . فقد عرف (، محمد صالح حناوي و آخرون، ٢٠٠١،ص٢٦) حاضنات الأعمال بأنها: " حزمة

متكاملة من الخدمات و التسهيلات و آليات المساندة و الاستشارة توافرها و لمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها خبرتها و علاقاتها للمبادرين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق.

وعرفها(Shalaby, 2001,p.29) بأنها : منظومة متكاملة تتعامل مع كل مشروع في البداية وكأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل لحمايته من المخاطر التي تحيط به و لتزويده بطاقة الاستمرارية، وتدفع به تدريجياً ليصبح قوياً، قادراً على النماء و الاعتماد على الذات و مزود اً بمقومات الاستمرار والنجاح . بينما عرفت(منظمة إيسيسكو،٢٠٠٥ ص١٣) الحاضنة بأنها منظومة عمل متكاملة توافر كل السبل، من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الأعمال والصناعة، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة محدودة متخصصة توافر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشروعات الملتحقة بها، والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها.

أما الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال National Business Incubation Association NBIA) (فعرفت حاضنات الأعمال بأنها: هيئات تهدف إلى مساعدة المشروعات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوافر لهم الوسائل والدعم اللازمين(الخبرات، الأماكن، الدعم المالي)

لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المشروعات . أيضاً عرف(حسن رحيم،٢٠٠٣ ،ص ١٦٨) حاضنات الأعمال : بأنها مؤسسات قائمة بذاتها (لها كيانها القانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة ، بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة مثلا أو سنتين) ، ويمكن لهذه المشروعات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة . أيضاً عرف (Tornatzky, 2002,P3) حاضنات الأعمال بأنها التنمية الناجحة للشركات و المشروعات من خلال مجموعة من الأعمال لدعم الموارد والخدمات ، المقدمة و المنسقة من طرف إدارة الحاضنة ، و المعروضة من خلال شبكة اتصالاتها. ويصف(تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣ ص١٠١) حاضنات الأعمال بأنها تمثل : نمطاً جديداً من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية للمشروعات الصغيرة و المتوسطة أو للمطورين المبدعين المفعمين بروح الريادة الذين يفتقرون إلى الإمكانيات الضرورية لتطوير أبحاثهم و تقنياتهم المبتكرة و تسويقها ، و ينطلق مفهوم الحاضنات من عدّ المشروع الصغير أو الفكرة المبتكرة بحاجة إلى رعاية وبيئة مساعدة تمكن من اكتساب مقومات النجاح و النمو

و الاستمرار قبل الانطلاق إلى البيئة الحرة لإقامة مشروعات اقتصادية .

يلاحظ من التعاريف السابقة أنه لا يوجد تعريف موحد للحاضنات ولكن أغلبها يغطي شريحة عريضة من أشكال حاضنات الأعمال وذلك بالاعتماد على النقاط الآتية : (عبد الرحمن مازي، ٢٠٠٢ – ص٦)

١ – الحيز أو المكان الذي تشغله هذه الحاضنات [تشغل بعض حاضنات الأعمال مباني كبيرة ، بينما نجد أن بعضها حاضنات افتراضية بدون جدران (Virtual Incubators)]

٢ – الإدارة أو التنظيم (تدار بعض الحاضنات كجمعيات تعاونية من قبل متطوعين بصفة أساسية، بينما نجد أن بعضها الآخر هو مؤسسات محترفة ومتطورة).

٣ – تتنوع هذه الحاضنات بما تهدف إليه من تنمية اقتصادية شاملة أو التركيز على قضايا محددة (إعادة الهيكلة الصناعية، خلق فرص عمل معينة، استيعاب المهاجرين واستقطاب الاستثمارات، رعاية الموهوبين).

٤ – تختلف فيما تقدمه للمشروعات المنتسبة لها من خدمات مالية وإدارية وقانونية وفنية وتمويلية وما توافره لهم من بنية تحتية ومرافق وتجهيزات وشبكات تواصل.

٥- الجهات التي ترتبط بها (الغرف التجارية، هيئات التنمية الاقتصادية ، الجامعات ومراكز الأبحاث) أو تتواجد ضمنه (مراكز الاختراعات، حدائق العلوم ، مناطق التقنية).

إذاً يمكن تعريف حاضنات الأعمال : بأنها عبارة عن منظومة عمل متكاملة يتم من خلالها توفير كل المتطلبات اللازمة لبدء المشروع ، وتشمل مكاناً مجهزاً مناسباً ، وشبكة من العلاقات والاتصالات الفعالة والدعم المالي والخبرات وغيرها ، التي تسهم في توفير جميع أنواع الدعم اللازم للمشروعات التي تعمل تحت جناحها لرفع مستوى نجاحها ، وجعلها تتغلب على المشكلات التي تواجهها و تحقق لها النمو والاستمرار في نشاطها وعملها في الأسواق .

وباختصار شديد حاضنة الأعمال هي عبارة : عن مؤسسة تقوم بتوفير الشروط والظروف الملائمة لضمان نجاح المشاريع الصغير ة والمتوسطة وبقائها ونموها.

٣- أهداف حاضنات الأعمال:

The objectives of business incubators

تهدف حاضنات الأعمال بشكل أساسي إلى احتضان المشروعات الصغيرة المتميزة من خلال تقديم كافة الخدمات والمساعدات المرتبطة بمرحلة التأسيس والنمو ، كما تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية ، وتنمية روح المقاولة والمخاطرة لدى المستثمرين ورجال الأعمال الجدد . و يمكن تقسيم أهداف حاضنات الأعمال كما يأتي : (محمد هيكل ، ٢٠٠٢ ، ص: ١٩٢) (Tornatzky, 2002, P.04)

١- الأهداف المرتبطة بالمشروعات الناشئة

a. تخفيض مخاطر الأعمال والتكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية النشاط ، و تخفيض الفترة الزمنية اللازمة لبداية المشروع وتطوير إنتاجه.
b. إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المشروع .
c. تساعد المشروع على التوصل إلى منتجات جديدة أو مجالات جديدة لأنشطتها ، ودعم التعاون والتنسيق بين مختلف المشروعات المحتضنة.
d. العمل على تحسين فرص نجاح المشروعات وتشجيع الأفكار المبتكرة ومساعدة الخريجين في الحصول على فرص عمل.

أي إنتاج مشروعات ناجحة تمتلك القدرة على التحكم في برنامجها المالي (التمويلي)، بما يضمن لها البقاء و الاستمرارية بالاعتماد على ذاتها.

٢ – الأهداف المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية :

a. العمل على خلق وزيادة فرص العمل ، خصوصا بالنسبة لذوي الكفاءات والمواهب، وتوجيه جيل الشباب ورجال الأعمال نحو المشاريع عالية التكنولوجيا.
b. الاتجاه لزيادة عدد المشروعات وتشجيع الصناعات وبشكل خاص القائمة على التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى تنمية الاقتصاد الوطني.
c. العمل على رفع معدلات الدخل في المجتمع المحلي، بما يسهم في تحسين المستوى المعيشي للأفراد . بإنعاش الأحياء والمناطق السكانية، وكذا تسويق التكنولوجيات وتعزيز الاقتصاديات المحلية والوطنية.
d. دعم المشروعات التي تحتاج إليها الأسواق المحلية والخارجية وتحديد الأماكن المناسبة لإقامة مثل هذه المشروعات .
e. المساعدة في تسويق الأبحاث والدراسات التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي قبل تبنيها تجارياً.

إذاً يتم إنشاء الحاضنات لأسباب مختلفة بناء على مجموعة الأهداف التي تصمم لتعكس بيئات العمل الخاصة بها ، و لتمثيل

البيئات الداعمة و المؤسسة لها. كما تسعى كل حاضنة لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف.

٤ – دور حاضنات الأعمال

The role of business incubators

تلعب حاضنات الأعمال والمتوسطة أدواراً متباينة كونها وسيلة لدعم المشروعات الجديدة حيث أثبتت نجاحًا كبيرًا في رفع نسب نجاح هذه المشروعات الناشئة . فتقوم حاضنات الأعمال بشكل عام بتشجيع وخلق وتنمية المشروعات الصغيرة الجديدة ، وتنمية المجتمع المحلي ، كما تسهم في دعم التنمية الاقتصادية ودعم التنمية الصناعية والتكنولوجية ، أيضاً تساعد في دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق فرص عمل و العمل على حل مشكلة ما محددة مثل مشكلة فقدان عدد كبير من الوظائف في حالة إغلاق أو تغير نشاط الشركة . ويمكن إظهار دور حاضنات الأعمال كأداة فعالة للمشروعات الجديدة في قيامها بتحقيق ما يأتي :

١) تشجيع الحاضنات الأعمال لرواد الأعمال في مختلف المجالات الصناعية والتجارية والزراعية.

٢) تقوم حاضنات الأعمال بدعم وحماية المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم الجديدة.

٣) تعمل حاضنات الأعمال على معالجة تحديات اقتصادية معينة أو فريدة .

٤) تسهم حاضنات الأعمال في بناء البنية الأساسية للمشروعات .

٥) تساعد حاضنات الأعمال في تنمية ريادة الأعمال وتشجيع روح المخاطرة .

٦) تعد حاضنات الأعمال بمثابة المختبرات التجريبية اللازمة لتطوير أفكار الأكاديميين والباحثين في الجامعات ومراكز الأبحاث قبل تبنيها تجارياً.

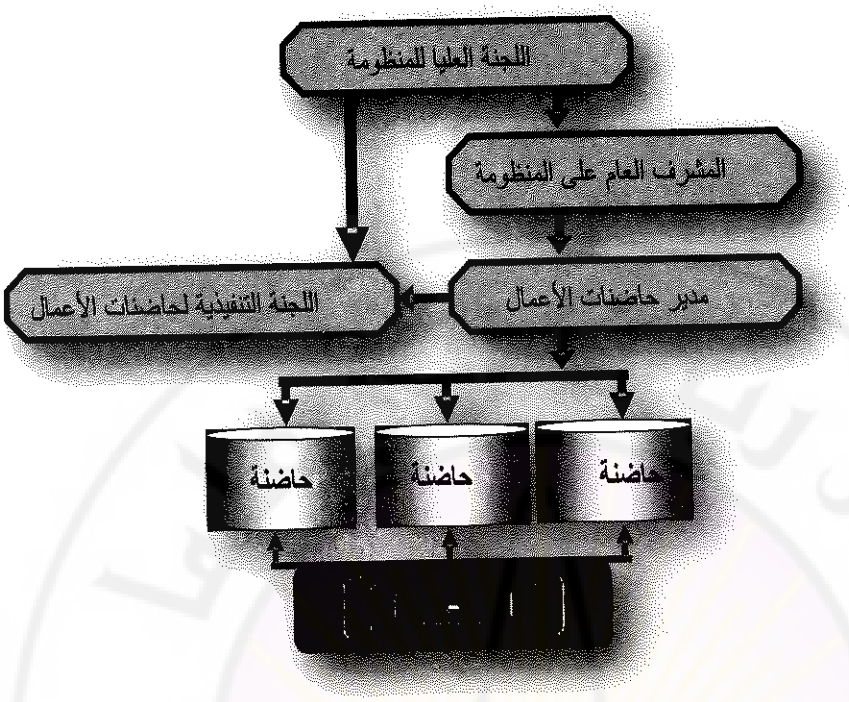
٧) تسهل حاضنات الأعمال الوصول إلى مصادر التمويل المناسبة للمشروعات التي هي في طور النمو.

٨) تقوم حاضنات الأعمال بإقامة ندوات للاستثمار تستقطب من خلالها الجهات المحتمل مشاركتها في هذه المشروعات.

٩) تشارك حاضنات الأعمال نفسها في بعض الأحيان بملكية هذه المشروعات، موفرة بذلك مصادر دخل مستقبلية كنتيجة لنمو المشروعات التي تشارك فيها.

١٠) توافر حاضنات الأعمال الخدمات القانونية للمشروعات المنتسبة لها مثل تأسيسها وتسجيلها وكتابة عقود التراخيص، وما يتعلق منها بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراعات.

ويمكن إيضاح دور حاضنات الأعمال من خلال الهيكل التنظيمي الآتي (هالة القبلي،١٤٢٧،ص١٢) :



الشكل رقم (٨-٢) يبين هيكلا تنظيمياً لحاضنة أعمال

إذاً يزداد الاهتمام بحاضنات الأعمال على المستوى العالمي والعربي كونها أثبت بالتجربة وخلال أكثر من عقدين من الزمن أنها أداة محتملة لإنعاش و تنمية الاقتصاد. في الواقع يقاس نجاح حاضنات الأعمال بمقدار ما تحققه هذه الحاضنات في :

- إيجاد منشآت اقتصادية صغيرة الحجم جديدة تتخرج منها بنجاح خلال فترة محددة تقل عن ثلاث سنوات، وتستمر في تطورها بعد تخرجها، لتصبح مشروعات متوسطة أو حتى كبيرة في حد ذاتها، أو تصبح أهدافاً للاندماج مع

مشـــروعات مكملـــة لهـــا أو للاســـتحواذ مـــن قبـــل مشـــروعات أكبر منها.

- خلق فرص عمل جديدة.
- اجتـــذاب الصـــناعات المطلوبـــة بمـــا في ذلـــك تلـــك الـــتي لا تتطلب أفراداً يمتلكون مهارات عالية.
- توليد عوائد مالية مقبولة لمالكيها.
- زيادة العوائد الضريبية للحكومة.

٥ – أنواع حاضنات الأعمال:

Types of business incubators

تعـد حاضـنات الأعمـال مـن أهـم أنـواع الـدعم الـتي يـتم تصـميمها لمســاندة أصــحاب الأفكــار الابتكاريــة الجديــدة لإقامــة المشــروعات الجديـــدة بمختلـــف أنواعهـــا، ومســـاعدتها علـــى التكـــون والنمـــو، و يمكـن تقسـيم حاضـنات الأعمـال إلى مـا يـأتي : (Gonzalez, 2001 P. 1.)

١. حاضنات الأعمال العامة (غير التكنولوجية) :

General business incubators (non-technological)

تهـــتم هـــذه الحاضـــنات بالتعامـــل مـــع المشـــروعات الصـــغيرة ذات التخصصـــات المختلفـــة والمتنوعـــة في كـــل المجـــالات الإنتاجيـــة والصـــناعية والخدميـــة دون تحديـــد مســـتوى تكنولـــوجي لهـــذه

المشـــروعات، كمـــا تعـــنى هـــذه الحاضـــنات بالتنميـــة الاقتصـــادية الشـــاملة للمنطقـــة الـــتي تتواجـــد فيهـــا، مـــن خـــلال الاســـتمرار في تطـــوير الأعمـــال المختلفـــة وخاصـــة مجـــالات التجديـــد والابتكـــار . وتركـــز علـــى جـــذب مشـــاريع الأعمـــال بـــدون تخصـــص محـــدد كالأعمـــال الزراعيـــة أو الصـــناعات الهندســـية الخفيفـــة أو ذات المهـــارات الحرفيـــة المتميـــزة مـــن أجـــل الأســـواق الإقليميـــة .وقـــد تؤســـس حاضـــنات الأعمـــال العامـــة لهـــذا الهـــدف أصـــلا ، أو قـــد تنشـــأ لخدمـــة قطـــاع محـــدد ثم تتحول إلى حاضنة عامة.

٢. حاضنات الأعمال التكنولوجية :

Technology Business Incubators

تهـــتم بالتقنيـــة وتطويرهـــا ونشـــرها بالمشـــروعات المتخصصـــة فيهـــا والـــتي تـــرتبط بهـــا، وتمثـــل حاضـــنات الأعمـــال التكنولوجيـــة وحـــدات الـــدعم العلمـــي والتكنولـــوجي الـــتي تقـــام داخـــل الجامعـــات ومراكـــز الأبحـــاث، وتهـــدف إلى الاســـتفادة مـــن الأبحـــاث العلميـــة والابتكـــارات التكنولوجيـــة فيهـــا وتحويلهـــا إلى مشـــروعات ناجحـــة ، أيضـــاً يـــتم الاســـتفادة مـــن البنيـــة الأساســـية لهـــذه الجامعـــات، مـــن معامـــل وورش وأجهـــزة وبحـــوث، بالإضـــافة إلى أهميـــة أعضـــاء هيئـــة التـــدريس والبـــاحثين والعـــاملين كـــالخبراء في مجالاتـــه ومســـاعدتهم وتـــدريبهم ليصـــبحوا رواد أعمـــال . كمـــا تقـــدم حاضـــنات الأعمـــال التكنولوجيـــة نوعـــاً مـــن الشـــراكة التكنولوجيـــة والاقتصـــادية الـــتي يمكـــن إعـــادة

تعريف الدور الذي يمكن أن تلعبه المعاهد البحثية والجامعات في عمليات التنمية الاقتصادية في عالمنا المعاصر، وتوفير الاستشارات والخدمات الأخرى اللازمة ، من خلال إنتاج وتسويق التكنولوجيات والتقنيات الجديدة والمتطورة .

٣. حاضنات الأعمال الدولية :

International Business Incubators

تعتمد حاضنات الأعمال الدولية على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي باستقطاب رأس المال الأجنبي وإدارة عمليات نقل التكنولوجيا ، وذلك بهدف تسهيل دخول الشركات الأجنبية إلى أسواق هذه الدول من ناحية ، وتطوير وتأهيل الشركات الوطنية للتوسع والاتجاه إلى تشجيع عمليات التصدير للأسواق الخارجية .

٤. الحاضنات المفتوحة أو (الحاضنات بدون جدران) الافتراضية "

Open or incubators (incubators without walls) virtual "

تمثل الحاضنات الافتراضية حاضنات بدون جدران و تقام من أجل تنمية وتطوير المشروعات والصناعات القائمة بالفعل ، وتقدم هذه الحاضنات جميع الخدمات المعتادة باستثناء الإيواء أو الأماكن ، وعادة ما تكون في أماكن التجمعات الصناعية لتعمل كمركز متكامل لخدمة ودعم المشروعات المحيطة . وتقوم

الحاضنات المفتوحة بكافة أنشطة حاضنات المشروعات التقليدية ، وتعد مراكز تنمية المشروعات الصغيرة بالغرف التجارية والصناعية مثالاً على هذا النوع من الحاضنات.

٥. حاضنات الأعمال المتخصصة :

Specialized business incubators

تعد منظومة متكاملة من الأعمال ذات الصبغة الصناعية وتهتم بتنمية بعض الجوانب الاقتصادية للمنطقة التي تتواجد فيها . وذلك بتنمية صناعات محددة عن طريق توفير البيئة والبنية الأساسية المناسبة لها داخل تجمعات صناعية كبرى وإعادة الهيكلة الصناعية للمنطقة أو تشجيع صناعات معينة فيها ، كما تعمل على خدمة تلك التجمعات وإمدادها بالصناعات المغذية لها حسب طبيعة موقعها و خلق فرص وظيفية لتخصصات مرغوبة أو لفئات محددة من الباحثين فيها عن العمل، أو لاستقطاب استثمارات من نوع خاص إليها ، وتتشابه مع الحاضنات التقليدية في تواجد إدارة مركزية وخدمات مشتركة، إلا إنها قد لا تشترط معايير خاصة للمشروعات الملتحقة بها.

٦. حاضنات الصناعة : Incubators Industry

تعد تقنية جديدة لدعم وتشجيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة التأسيس والانطلاق والتشغيل . ويتم إنشاء هذه الحاضنات داخل المناطق الصناعية من أجل تلبية احتياجاتها من الصناعات المغذية والخدمات المساندة ، حيث يتم فيها تبادل المعارف

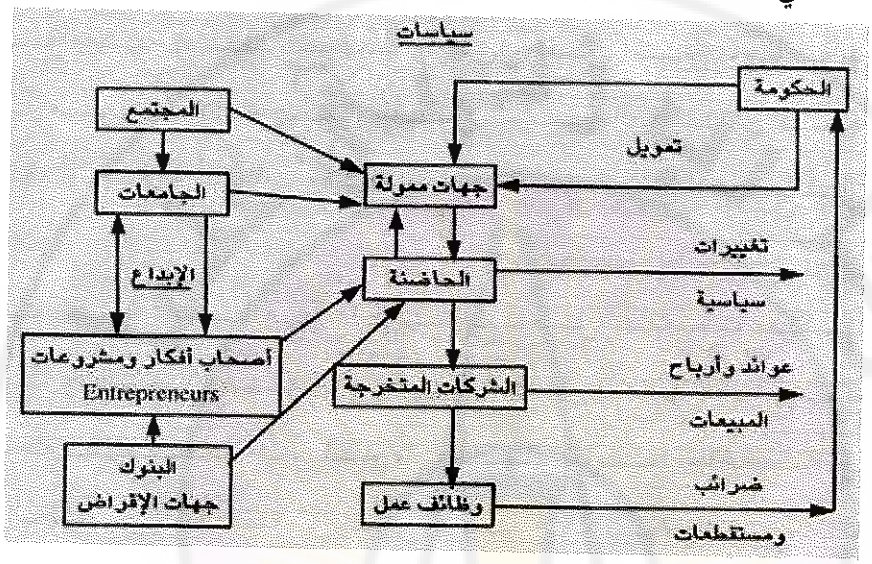
والـدعم التقـني بـين المصـانع الكبـيرة والمشـروعات الصـغيرة المنتسـبة إلى تلـك الحاضـنة. كمـا تقـدم هـذه الحاضـنات خـدمات للأفـراد الـذين يملكـون مواهـب العمـل الحـر والـذين يرغبـون البـدء بإقامـة مشـروعاتهم الصـغيرة بهـدف تخفيـف أعبـاء مرحلـة الانطـلاق ، ويشـترط علـى المشـروعات المحتضـنة تـرك الحاضـنة بعـد انتهـاء الفـترة الزمنيـة المحـددة والتخـرج مـن الحاضـنة لكـي تفسـح المجـال أمـام مشـروعات صـغيرة أخرى في مراحل التأسيس الأولى .

٧. يوجـد بالإضـافة إلى الحاضـنات السـابقة عـدد مـن **الحاضـنات الحديثـة** ذات أهـداف تختلـف بـاختلاف المجتمـع والبيئـة المحيطـة بهـا، ومن أنواع هذه الحاضنات الجديدة ما يأتي :

- حاضـنات متخصصـة لمواجهـة مشـكلات محـددة كاسـتيعاب المتقاعدين أو المسرحين من شركات كبرى منهارة .
- حاضـنات متخصصـة في مجـالات فنيـة أو إبداعيـة في مجـال (الوسـائط المتعـددة، مـواد تلفزيونيـة، تصـميمات ، وغيرهـا) . فمـثلاً تقـوم إحـدى حاضـنات مدينـة مارسـيليا الفرنسـية المتخصصـة في احتضـان أصـحاب الأفكـار الجديـدة في مجـالات اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات وتطبيقـات الوسـائط المتعـددة (صـوت وصـورة وفيـديو). كمـا تـوافر هـذه الحاضـنة العديـد مـن الأجهـزة والمعـدات الـتي تسـتخدم في هـذا المجـال للمشـروعات الملتحقة بها.

- حاضنة قطاع محدد : تعمل هذه الحاضنات إلى خدمة قطاع محدد مثل صناعة البرمجيات أو الصناعات الهندسية، والتي تدار بواسطة خبراء متخصصين في النشاط المراد التركيز عليه .
- حاضنة إقليمية : تهدف هذه الحاضنة إلى تغطية منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتعمل على استخدام الموارد المحلية من خلال استثمار الموارد البشرية العاطلة في هذه المنطقة، أو خدمة أقليات معينة أو شريحة معينة من المجتمع مثل النساء .
- حاضنة بحثية : تنشأ هذه الحاضنات داخل الجامعات ومراكز البحث والتطوير، وتهدف إلى تطوير أفكار وأبحاث الأساتذة والباحثين بالاستفادة من الورش والمخابر الموجودة بالجامعة أو مراكز البحث.
- حاضنات متخصصة في مجالات تصنيعية وإنتاجية وخدمية متنوعة، ظهر هذا النوع من الحاضنات في دول أمريكا الشمالية (كندا والولايات المتحدة الأمريكية)، وهي حاضنات توافر تجهيزات تلائم أنشطة محددة، مثل حاضنات كندية أقيمت بتجهيزات لخدمة مشروعات صغيرة في مجالات المطاعم من مطابخ الوجبات السريعة والتجهيزات المتقدمة .
- حاضنات الإنترنت : وهي مؤسسات تهدف إلى مساعدة الشركات العاملة في مجال الإنترنت ، وتعود ريادة حاضنات الإنترنت إلى ديفيد ويثرول الذي أسس CMGI سنة

Idéal LAB ١٩٩٥، وبيل غروس الذي أسس حاضنة سنة ١٩٩٦ . يمكن أن نبين العمليات المختلفة التي تتداخل في إدارة الحاضنة من عمليات كمية وغير كمية في الشكل الآتي :



الشكل (٨-٣) يوضح العمليات المختلفة التي تتداخل في إدارة الحاضنة من عمليات كمية وغير كمية .

و هنا لا بد من ضرورة التمييز بين حاضنات الأعمال ومراكز تطوير الأعمال الصغيرة، حيث تختلف حاضنات الأعمال عن مراكز تطوير الأعمال الصغيرة فتقوم حاضنات الأعمال بتبني أصحاب فكرة المشروع و توافر لهم جميع الوسائل والموارد اللازمة لتطوير و تنمية الفكرة لتصبح شركة صغيرة تعتمد على نفسها . كما تتحمل حاضنات الأعمال تحديات احتضان أفكار المشروعات وتفترض مسؤوليتها عن تنمية و نجاح تلك الأفكار و

تسعى إلى تقليل المخاطر التي تهدد فشل المشاريع الصغيرة الناشئة. أما مراكز تطوير الأعمال الصغيرة، فتعمل على توفير قروض مالية و المساهمة في إعداد دراسات الجدوى للمستفيدين من برامجها وأنشطتها.

إذاً يتضح أن حاضنات الأعمال منظومة متكاملة تنظر لكل مؤسسة صغيرة وكأنها وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة الاستمرارية والبقاء بعد تزويده بفعاليات وآليات النجاح .

ثانياً– البيئة الاستثمارية:

Investment environment

تضم البيئة الاستثمارية الظروف و الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية المكونة للمحيط الذي تتم فيه العملية الاستثمارية للمشروعات . ، كما تضم البيئة الاستثمارية التنظيمات الإدارية المحيطة بها وما تتميز به من كفاءة وفعالية ونظامها القانوني ومدى وضوحه وثباته وتوازن ما ينطوي عليه من أعباء وحقوق . بالإضافة إلى سياسات الدولة الاقتصادية وإجراءاتها التنفيذية وطبيعة السوق وآلياته وإمكاناته من حيث البنى الأساسية ، وعناصر الإنتاج . أيضاً تتضمن البيئة الاستثمارية ما يتميز به البلد من خصائص جغرافية وديموغرافية ، وطبعاً تسمى كل هذه المكونات بالبيئة الاستثمارية .

تتأثر المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم بشكل أساسي بثلاثة عوامل رئيسه من مكونات البيئة الاستثمارية هي البنية الأساسية (

التحتيـــة) و البنيـــة الإداريـــة والتنظيميـــة و البنيـــة القانونيـــة والقضـــائية والـــتي يمكـــن أن تشـــكل حـــافزاً أو تحـــدياً لأداء هـــذه المشـــروعات الصغيرة الحجم كما يأتي :

١) البنيـــة الأساســـية (التحتيـــة) : تشـــمل تـــوافر وســـائل النقـــل وشـــبكات الطرقـــات والكهربـــاء والميـــاه والهـــاتف بتكـــاليف منخفضـــة ، يشـــكل محفـــزاً مهمـــاً لتأســـيس المشـــروعات الصـــغيرة الحجـــم ونموهـــا. وعلـــى العكـــس تشـــكل تحـــدياً للمشـــروعات الصـــغيرة الحجم إذا كانت تقدم بتكاليف مرتفعة .

٢) البنيـــة الإداريـــة والتنظيميـــة: عنـــدما يـــتم اعتمـــاد اللامركزيـــة الإداريـــة في إجـــراءات تســـجيل وتنفيـــذ معـــاملات المشـــروعات الصـــغيرة الحجـــم لـــدى الجهـــات الرسميـــة يشـــكل هـــذا محفـــزاً مهمـــاً لتأســـيس المشـــروعات الصـــغيرة و متوســـطة الحجـــم ونموهـــا، بينمـــا عنـــدما يـــتم اعتمـــاد المركزيـــة الإداريـــة في إجـــراءات تســـجيل وتنفيـــذ معـــاملات المشـــروعات الصـــغيرة الحجـــم لـــدى الجهـــات الرسميـــة فيشـــكل هـــذا تحـــدياً يعيـــق تأســـيس المشـــروعات الصـــغيرة و متوســـطة الحجـــم ونموها .

٣) البنيـــة القانونيـــة والقضـــائية: إن تـــوافر نظـــام قضـــائي فعـــال يعـــد شـــرطاً أساســـياً لانجـــاز إجـــراءات حـــل المنازعـــات القضـــائية بـــين المشـــروعات والآخـــرين ، ويســـاعد في تصـــفية المشـــروعات المفلســـة في وقـــت معيـــاري بشـــكل يخفـــض التكلفـــة إلى أقـــل مســـتوى ممكـــن، والعكس صحيح من ذلك .

إذا يتضح مما سبق أن المشروعات الصغيرة تحتاج إلى ضرورة التعرف على البيئة الاستثمارية المحيطة بها ، وخاصة الجانب الاقتصادي والقانوني الذي ستعمل فيه . وبشكل رئيس تتم دراسة البيئة الاستثمارية للمشروعات من خلال دراسة النقاط الآتية :

١. اللوائح والقوانين والأنظمة .
٢. التقنية والتكنولوجيا المستخدمة والبنية الأساسية.
٣. السوق المستهدف وحجم الطلب.
٤. طبيعة المنافسة السائدة بالأسواق .
٥. الصناعات الداعمة و المتعلقة بالمشروع .
٦. نوع العملاء و مدى توافر الموردين .
٧. عدد المشروعات الموجودة في منطقة عمل المشروع .
٨. رسالة وأهداف المشروع في منطقة عمله.
٩. التوزيع الجغرافي للمشروعات في منطقة عمل المشروع .
١٠. حجم المشاريع في منطقة عمل المشروع .
١١. موقف السلطات الحكومية الرسمية والمجتمعية من الشركات القائمة .
١٢. المخاطر .

إذاً تحتاج دراسة المناخ الاستثماري للمشروع لهذه النقاط إلى البحث و الدراسة المتأنية، وكلما كانت المعلومات المتاحة دقيقة وتفصيلية كلما زادت فرص نجاح المشروع .


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة التاسعة : مقومات نجاح المشروعات الصغيرة

Success factors of small enterprises

تتناول هذه الوحدة النقاط الآتية :

أولاً : تطور أسواق الخدمات الداعمة للأعمال

ثانياً : تقييم قدرة سوق الخدمات الداعمة لمنظمة الأعمال الصغيرة

ثالثاً : ما درجة صحة الأحكام المسبقة حول أسواق الخدمات الداعمة للأعمال؟

رابعاً : التحديات التي تقف بوجه تطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال

خامساً : خطوات استعمال دراسات تقييم السوق المستهدف

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

تتطور باستمرار الاستراتيجيات الخاصة في ميادين وقطاعات كافة أنواع الخدمات المساندة لمنظمات الأعمال بجميع أشكالها، حيث يلاحظ تنامي في دور الاتجاهات الداعية إلى تطوير أسواق هذه الخدمات بوصفها الوسيلة الأنسب لتزويد نسبة كبيرة من المشروعات الصغيرة بخدمات الدعم التي تحتاجها بانتظام[٨]. إن التجارب في هذا المجال لا تزال محدودة، لكن بدأت بعض البرامج تخلق نتائج واعدة، كانت في مراحلها الأولى مما عزز فرص العرض والطلب على الخدمات التجارية المخصصة للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر.

لقد بين العديد من الدراسات الأولية التي تناولت أسواق الخدمات الداعمة للأعمال في الدول النامية، توافر أسواق لمجموعة من هذه الخدمات في القطاع الخاص[٩]. وبالاستناد إلى هذه النتائج، اتفقت الجهات المانحة ومنفذو البرنامج والمنظمات الدولية على أهمية التقصي عن الأسواق القائمة والمتوقعة في العديد من الدول النامية قبل المباشرة بتصميم برامج الدعم، حيث أن تقييم أسواق الخدمات الداعمة لمنظمات الأعمال يوفر قاعدة معطيات مهمة مفيدة لمصممي هذا النوع من البرامج[١٠]، واستعمال هذه

---

[٨] الكتاب الأزرق، www.ilo.org/employment/sedonors2001 :

[٩] دراسة أعدتها منظمة العمل الدولية وقدمتها لمؤتمر الجهات المانحة في هانوي، www.ilo.org/employment/sedonors 2000.

[١٠] كتيب أعدته الـ FIT لمنظمة العمل الدولية، نيسان، ٢٠٠١.

المعلومات يزيد من فرص تطوير سوق تستفيد منها المشروعات الصغيرة.

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١ – كيف يمكن للمنظمة أن تحدد ما هي سوق الخدمات الداعمة للأعمال التي تستهدفها؟

٢ – كيف يستطيع مدير البرنامج أن يحدد الوقت الملائم للخروج من سوق باتت قادرة على النمو وحدها بعد أن يكون قد ضمن لها توفير كافة مقومات النجاح.

٣ – هل تعدّ الاستراتيجيات التي أثبتت عن نجاحها في إحدى أسواق بلدان معينة ملائمة لأسواق أخرى في بلدان مشابهة من حيث الظروف والشروط؟

أولاً – تطور أسواق الخدمات الداعمة للأعمال:

The development of markets for BDS

يتمثل المؤشر الأساسي لدرجة نمو أسواق الخدمات الداعمة لمنظمات وقطاعات الأعمال في نسبة حصتها السوقية في تغطية المتطلبات والاحتياجات، حيث تبين هذه النسبة عدد المشروعات التي اشترت المنتجات أو تلقت الخدمات خلال فترة زمنية معينة.

إضافة إلى نسبة التزايد في الحصة السوقية، توجد مقاييس أخرى تستخدم كمؤشرات للتطور الذي بلغته السوق، كما يأتي :

أ- مدى قدرة المشروعات الصغيرة على إدراك واستيعاب أهمية وقيمة الخدمات التي يمكن تقديمها لها.

ب- استعداد المشروعات الصغيرة لاختبار هذه الخدمات بعد إدراك ماهيتها للتأكد من ملاءمتها.

ج- نوعية وأشكال الخدمات التي يمكن تقديمها في السوق المستهدف.

د- اتساع السوق من حيث بلوغه شرائح عديدة من المستهلكين، وخاصة المشروعات الصغيرة التي لم تعتد الاستفادة من هذه الخدمات.

ثانياً – تقييم قدرة سوق الخدمات الداعمة لمنظمة الأعمال الصغيرة:

Assess the capability of supporting services market for small business organization

من القرارات الأساسية التي تواجهها المنظمات لدى تصميم البرامج باختيار الخدمات الداعمة لمشروعات الأعمال الصغيرة التي يجب التركيز عليها، حيث من الصعوبة بمكان تحديد الخدمات التي يشتد عليها الطلب من قبل المشروعات الصغيرة. وقد لا تكون نسبة المشاركة في تلبية حاجة السوق مؤشراً موثوقاً لتقدير الطلب المحتمل، لأنه يوجد العديد من العوامل التي قد تحد من قدرة المشروعات الصغيرة على تلقي هذا النوع من الخدمات.

فعلى سبيل المثال، قد لا يتوافر العديد من الخدمات الملائمة التي تحتاج إليها المشروعات الصغيرة كبرامج ودراسات الجدوى الاقتصادية والمالية أو التدريبية وغيرها. لهذا لابد من العمل على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات الحالية المستقبلية التي تعد من متطلبات نجاح المنظمات الصغيرة.

ويتم تحديد الطلب المحتمل على هذه الخدمات عبر وسائل عديدة، منها:

أ- نسبة المشروعات الصغيرة التي تعبر عن استعدادها لتلقي الخدمات المدروسة.

ب- نسبة المشروعات التي بحاجة إلى بعض الخدمات لكن غير قادرة على استخدامها، لكنها تعدّها مهمة لزيادة قدرتها التنافسية.

ج- نسبة المشروعات الصغيرة التي أدركت وجود حزمة من الخدمات بفعل دراسة السوق وأعربت عن رغبتها في الإفادة منها لتطوير قدراتها.

د- نسبة المشروعات الصغيرة التي أعربت عن استعدادها للاستفادة من الخدمات المقدمة مستقبلاً.

هـ- نسبة المشروعات التي لا تستفيد من الخدمة لأسباب ترتبط بعدم توافر المعلومات الكافية عن تكاليفها ومورديها.

وتعاني الدراسات في هذا المجال من نقص في توافر البيانات الكافية لمعرفة مدى فاعلية التحليلات في تحديد قدرة الأسواق

على النمو. ولكنها توافر نقطة انطلاق تسمح للمدراء باتخاذ قرارات صائبة حول الأسواق التي تنجح فيها برامجهم. فلكل تحليل قيود وحدود. ولدى اكتساب المزيد من المهارات والخبرات، يمكن استخدام تقنيات متطورة تحدد طاقات النمو في مختلف فئات المشروعات الصغيرة التي لا علم لها حالياً بوجود هذه الخدمات وتلك التي تعلم بوجودها ولكنها لا تشتريها، وتلك التي تشتريها حالياً وقد تكتشف من استعمالها لها في المستقبل. فلدى تطبيق البرامج، تظهر التجارب المشاكل التي يمكن معالجتها، وبالآتي تحديد الطلب المحتمل على الخدمات التي يستطيع البرنامج والعاملون فيه تحديده.

ثالثاً- ما درجة صحة الأحكام المسبقة حول أسواق الخدمات الداعمة للأعمال؟

What degree of prejudices about health markets BDS?

خلال سنوات طويلة تم تصميم الخدمات الداعمة للأعمال انطلاقاً من الافتراض القائل بغياب الموردين الذين يقدمون هذه الخدمات للمؤسسات الصغيرة. أو في حال وجودهم، فإن الخدمات التي يقدمونها سيئة لدرجة عدم الاستفادة منها. أما اليوم، فقد بات أكيداً أن هذا الافتراض لا أساس له من الصحة. لكن مجموعة من الأحكام المسبقة الأخرى حول العرض والطلب في الأسواق شكلت لغاية اليوم ركيزة ضمنية تقوم عليها العديد

من البرامج، ونظراً لتوافر المزيد من البيانات حول أسواق الخدمات الداعمة للأعمال، اشتدت إمكانية التأكد من صحة هذه الأحكام المسبقة بمعلومات فعلية، وفيما يأتي بعض التصورات الشائعة بشأن الخدمات الداعمة للأعمال:

أ- جميع أسواق الخدمات الداعمة للأعمال في الدول النامية ضعيفة:

يفتقر أخصائيو الخدمات الداعمة للأعمال إلى تعريف وافٍ بالسوق "الضعيفة" والسوق "القوية". ومع ذلك بيّنت نسب تنامي هذه الخدمات أن هذه الأسواق حققت مستويات متفاوتة من النمو في مختلف البلدان، إما لجهة الخدمات أو لجهة المجموعات الاستهلاكية.

ب- عدم التوافق بين العرض والطلب في معظم أسواق الخدمات الداعمة لمنظمات الأعمال الصغيرة:

من بين الأسباب الأساسية التي تحثّ المنظمات على التدخل في الأسواق، وجود فجوة بين العرض والطلب على هذه الخدمات. فبعض المشروعات لا تدري بوجود خدمات كفيلة بمعالجة المشاكل التي تواجهها، والبعض الآخر لا تعجبه الخدمات المتوافرة، والبعض قد يظن أن الخدمات المتاحة باهظة الثمن. فهذه المشروعات الصغيرة تمثل الطلب الذي لم يلق تلبية على هذه الخدمات.

ج- أسواق الخدمات الداعمة للأعمال هي أضعف في الأرياف منه في المدن:

غالباً ما يقال إن نفاذ المشروعات الصغيرة للخدمات أكثر صعوبة في المناطق الريفية منه في المناطق الحضرية، وذلك لعدة أسباب، أبرزها عدم الدراية بوجود هكذا خدمات.

د- المشروعات الصغيرة بحاجة إلى تدريب إداري وخدمات استشارية:

لسنوات عديدة، انحصرت الخدمات التي تسارعت الجهات المانحة والوكالات الحكومية على رعايتها في مجال خدمات التدريب الإداري والمشورة. فهي خدمات سرعان ما تتبادر إلى ذهن المنظمات لدى انتقاء الخدمات التي تنوي الترويج لها. وفي هذا السياق يتبادر السؤال الآتي: هل المشروعات الصغيرة بحاجة فعلياً إلى هذه الخدمات التدريبية والاستشارية أكثر من غيرها؟

هـ- المرأة والمشروعات الصغرى هي الأقل وصولاً إلى الخدمات الداعمة للأعمال:

يهدف العديد من الجهات المانحة والحكومات إلى مساعدة المشروعات الصغيرة التي لم تصلها هذه الخدمات، وثمة افتراض شائع يقول: إن المجموعات الأقل حظوة ونفاذاً إلى هذه الخدمات والأكثر حاجةً إلى برامج مستهدفة هي مجموعات النساء والمشروعات الصغرى وهذا أمر يستدعي التركيز عليه من الجهات المانحة والحكومية.

و- غالبية المشروعات الصغيرة لا تدرك وجود الكثير من الخدمات الداعمة للأعمال:

في الماضي، افترضت برامج عديدة أن غالبية المشروعات الصغيرة ليست على علم بوجود الكثير من الخدمات. فالنقص المفترض في الدراية عزي إلى نقص في الموردين وتركيز المشروعات الصغيرة على الأعمال اليومية التي تؤمن بقائها أكثر منه في تطوير المؤسسة.

ز- الخدمات الداعمة للأعمال المتاحة للمشروعات الصغيرة غير الناجحة:

إن الأسلوب الذي اعتمدته العديد من البرامج من قبل المنظمات والدول المانحة لتأسيس مرافق جديدة تورد الخدمات الداعمة للأعمال استند إلى تدني نوعية الخدمات المتوافرة. من الصعب تقييم نوعية الخدمات تقييماً موضوعياً. بالآتي، يمكن الاستعانة بوسيلة باتت رائجة حالياً، تستند إلى تقييم المشروعات الصغيرة لنوعية الخدمات التي تستعملها. فيتم اللجوء حالياً إلى وسيلتين: إعراب المشروعات الصغيرة عن ارتياحها للخدمات، والتلقي المتكرر لهذه الخدمات.

ح- السعر المرتفع يعد سبباً أساسياً يمنع المشروعات الصغيرة من تلقي الخدمات:

لقد افترض مديرو البرامج الداعمة أن السبب الأساس الذي يمنع المشروعات الصغيرة من استخدام الخدمات التجارية هو السعر، فكانت تظن أن المشروعات الصغيرة ستقوم على استعمال الخدمات المجانية وبيّنت التجارب أن الواقع مختلف تماماً، حيث تبين أن العوامل التي تحول دون شراء الخدمات هي:

١ - الكلفة المرتفعة التي تعد عاملاً مهماً في العديد من الأسواق.

٢ - كما يشكل الوقت المناسب لتقديم الخدمة عاملاً آخر يحول دون استخدام هذه الخدمات.

٣ - يشكل النقص في المعلومات حاجزاً مهماً في بعض الأسواق.

ط- السعر هو المعيار الذي تستند إليه المشروعات الصغيرة في اختيار مورد الخدمات:

بعد أن تقرر المشروعات الصغيرة شراء الخدمة، هل يعد السعر عاملاً أساسياً لاختيار المورد؟ تبيّن الدراسات أن السعر نادراً ما يشكل المقياس الأساسي الذي تستند إليه المؤسسة الصغيرة لاختيار مورد الخدمات. بل إن العوامل المؤثرة في السوق أكثر ارتباطاً بالنوعية والجودة، مثل سمعة موردي ومقدمي الخدمات والصورة الذهنية المتوافرة لدى المستهلكين إضافة إلى أنواع الخدمات المعروضة في السوق.

ي- المعلومات حول الخدمات الداعمة للأعمال لا تصل المشروعات الصغيرة إلا عبر التداول الشفهي:

يعدّ إقناع المشروعات الصغيرة بتجربة الخدمات جزءاً مهماً من عملية إنشاء أسواق للخدمات الداعمة للأعمال. فما هي القنوات الكفيلة بإقناعها؟ وفقاً للمقولة السائدة، إن المعلومات المتعلقة بالخدمات الداعمة للأعمال تصل إلى المشروعات الصغيرة عن طريق التداول الشفهي في غالب الأحيان. وقد أثبتت الدراسات صحة هذا الرأي. ففي غالبية الأسواق، إن المصادر

الأساسية التي تحيط المشروعات الصغيرة علماً بالخدمات الداعمة للأعمال هي الأصدقاء والأقارب والزملاء والشركاء في العمل. كما أن العلاقات الخاصة بالموردين تعد مصدراً هاماً للمعلومات حول بعض الخدمات.

رابعاً- التحديات التي تقف في وجه تطوير أسواق الخدمات الداعمة للأعمال:

The challenges that stand in the development of markets for BDS:

يبيّن الباحثون وجود أربعة تحديات أساسية حيال تطوير سوق الخدمات الداعمة للأعمال:

١ - إدراك نوعية المشروعات الصغيرة لوجود أنواع متعددة من الخدمات؛ فقد تنطوي هذه العملية على ضرورة القيام بنشاطات تسويقية وترويجية من قبل الموردين لتعريف منظمات الأعمال الصغيرة بتوافر الخدمات الملائمة لنشاطاتها.

٢ - مساعدة المشروعات الصغيرة في فهم وإدراك أهمية الخدمات وانعكاسها على نتائج عمل المنظمة في حال اعتمادها مما يساعد على تحريك العرض والطلب.

٣ - إقناع المشروعات الصغيرة بضرورة تجريب هذه الخدمات عبر قيام الموردين بالتفاعل والتواصل بطريقة إيجابية مع المشروعات الصغيرة لكي تقدم على استخدام الخدمات الداعمة هادفة إلى تحسين وتجديد وتطوير مخرجاتها.

٤ – الحرص على دوام استمرار المشروعات الصغيرة في استعمالها للخدمات الداعمة؛ مما يؤدي إلى مساعدة الموردين في تفهم حاجات المشروعات الصغيرة والعمل على تلبيتها بالشروط والمواصفات والأسعار والأزمان المناسبة.

خامساً– خطوات استعمال دراسات تقييم السوق المستهدف:

Steps to use the target market assessment studies

١ – مقارنة النتائج التي تم توصل إليها مع بيانات القطاع النظامي: غالباً ما تقوم جهات في القطاعين الخاص والعام بجمع معلومات حول أسواق الخدمات الداعمة للأعمال في السوق النظامية، في كل من البلدان المتقدمة والنامية. فالمقارنة بين هذه البيانات والبيانات المنبثقة عن دراسة الخدمات الداعمة للأعمال تساعد واضعي البرامج على إدراك نسبة الأداء المتوقعة لأسواق الخدمات الداعمة للأعمال.

٢ – استحداث مقاييس لتقييم نسب النمو في السوق المدروسة من حيث سعة الانتشار وتكرار تلقي الخدمات وإدراك أهميتها في ظروف بلدان مختلفة. رغم وجود بعض الاستثناءات، حيث يبرز ما يكفي من نقاط التشابه بين الأسواق لدول متعددة بحيث تتسم المقاييس القائمة على سلسلة واسعة من الأسواق المتشابهة بفائدة أكيدة. فهذه المقاييس تساعد المدراء في تحديد الوقت المناسب للولوج إلى هذه السوق والخروج منها.

٣- وضع إطار خاص بوصف مختلف الأسواق على أساس حركة العرض والطلب ومختلف الخصائص التي تتسم بها السوق عن سواها من الأسواق.

٤- توثيق الاستراتيجيات الإنمائية التي تنجح في أسواق تتصف بخصائص معينة. من أجل تزويد مصممي البرامج بمعلومات مفيدة حول الاستراتيجيات الناجحة والفاشلة والتي يمكن الإفادة منها في تصميم برامج الدعم المستقبلية في بلدان أخرى أو في ظروف مشابهة.

الوحدة العاشرة : إدارة النشاطات في المشروعات الصغيرة

Management activities in small enterprises

تركز هذه الوحدة على النقاط الآتية :

أولاً : وظيفة الرقابة في المشروعات الصغيرة

ثانياً : عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المشروعات الصغيرة

ثالثاً : إدارة النشاط التسويقي في المشروعات الصغيرة

Damascus University

أولاً : وظيفة الرقابة في المشروعات الصغيرة

The oversight function in the small enterprises

تعد عملية الرقابة من الوظائف الإدارية الرئيسة التي تمارسها السلطات العليا والمختصة في الشركات، في جميع مراحل العمل بهدف متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة، والسهر على استخدام الموارد والطاقات بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين من أجل تعظيم الموارد المتأتية من الزيادة في الإنتاج والمبيعات.

ومن خلال مراجعة العديد من الأدبيات الإدارية يصعب العثور على تعريف موحد يتفق عليه الباحثون إلا أن غالبية المؤلفين تؤكد على أن الرقابة هي ذلك النشاط الهادف إلى التأكد من أن ما يتم تنفيذه هو مطابق لما خطط له.

والبعض يعرف الرقابة على أنها عملية قياس النتائج المتحققة من تنفيذ الخطط من خلال استخدام المعايير والمؤشرات والتحقق من وجود الانحرافات وتشخيص أسبابها والعمل على معالجتها في الوقت المناسب. كما أن هناك تعاريف أخرى للرقابة على الأهداف المحددة من قبل الإدارة على شكل خطط وبرامج سنوية وجارية. إلا أن الرقابة من وجهة نظر الكثير من الإداريين، تمثل النشاط الذي يمارسه المديرون الهادف إلى مقارنة النتائج مع الخطط الموضوعة باستخدام المعايير والمؤشرات التقويمية.

أما على مستوى المشروعات الصغيرة فإن مفهوم الرقابة لا يتعدى الحدود أنفة الذكر، والتي تتمحور حول المتابعة المستمرة من قبل الجهاز الإداري والفني للتأكد من أن سير العمليات يتم وفق

الخطة الموضوعة والعمل على تقديم الاقتراحات المناسبة في الوقت الملائم لتعديل الخطة أو البرنامج، وفقاً للتغيرات غير المدروسة وتصحيح الانحرافات التي قد تحصل نتيجة لعدم كفاءة الأداء، أو نتيجة لتعديلات طارئة اقتضتها الظروف والمستجدات.

وبشكل عام ومهما تعددت التعاريف فإن جوهر عملية الرقابة يتمحور حول النقاط الآتية :

. المساعدة في تتبع وتنفيذ الخطط والبرامج.

. الانطلاق من قاعدة المعايير والمقاييس المعتمدة من قبل الإدارة.

. التأكد من سلامة وضع الخطة وعملية تنفيذها.

ـ تقديم الاقتراحات الكفيلة بمعالجة الخلل أو القصور في حال وجوده,

. الحكم على نتائج التنفيذ، ومستوى أداء الإدارة في المشروع.

ـ الوقاية من حدوث واستفحال الأخطاء في التنفيذ والنتائج المترتبة عليها.

ـ تشير إلى ضرورة رفع وتحسين مستوى الكفاءة الإدارية والتنظيمية، من خلال الإعداد الصحيح للخطط ومتابعة تنفيذها.

إذن الرقابة تتضمن مجموعة من الأعمال السابقة والجارية واللاحقة، حيث إن الإدارات في جميع المستويات تضع معايير ومقاييس بصورة مسبقة لإجراء المطابقة على أساسها في أثناء التنفيذ وبعده لما تم التوصل إليه وإنتاجه، وفي ضوء ذلك يتم

تحديد نسب الانحراف في التنفيذ والعمل على معالجتها في الوقت المناسب.

بالعودة إلى تعريف الرقابة فإن هنري أكد على أن الرقابة « معنية بالتأكد، والتحقق مما إذا كان يسير كل شيء وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الموجهة بالاستناد إلى القواعد المقررة ». وموضوع الرقابة يكمن في تحديد نقاط الضعف والأخطاء لتقويمها ومنع حدوثها، وهي تطال كل شيء الأشياء والأشخاص والتصرفات.

أما جورج تيري فقد عرف الرقابة على أنها حالة التأكد من أن النتائج المحققة توافق وتطابق تلك المخططة من قبل، وأي انحرافات لا بد من كشفها بسرعة وتصحيحها بشكل فعال. ويعرف الأستاذان كونتز وأدونيل الرقابة على أنها تتكون من ثمانية عناصر هي: الأداء، قياس الأداء، مقارنة الأداء مع المعيار، ملاحظة التباينات، تحليل أسباب التباينات، وضع برنامج لتصحيح الوضع، تطبيق التصحيحات وتنفيذ الأداء المرغوب فيه.

تمارس الأجهزة الإدارية نشاطات الرقابة، حيث تراقب دائرة الإنتاج مستوى الجودة ونسبة استغلال الطاقة والهدر في المواد، وتراقب الدوائر التسويقية النشاطات الخاصة بالمبيعات والترويج والمخزون والتسعير وغير ذلك، وتتابع دائرة التخطيط تنفيذ البرامج والخطط وترفع تقارير دورية عن مستويات التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية الأعلى. فالرقابة إذن هي نشاط شامل في مجالات الإنتاج

والتسـويف والتمويـل والتخـزين والتكـاليف والأربـاح، بالإضـافة إلى الرقابة على الأهداف الملموسة وغير الملموسة.

أولاً . عناصر العملية الرقابية

Elements of the regulatory process :

يمارس النشاط الرقابي من خلال العناصر الرئيسة الآتية:

1. وضع معايير ومقاييس الأداء

The development of standards and performance measures:

يـتم وضـع هـذه المعـايير والمقـاييس لكـي يـتم بموجبهـا وعلـى أساسـها قيـاس النتـائج المتحققـة. والمعـايير هـي عبـارة عـن تعـابير وقـيم تـدل علـى أهـداف التخطـيط والـبرامج، بحيـث يمكـن اسـتخدام كـل هـدف علـى حـدة كمعيـار تقـاس النتـائج بموجبـه. في الحيـاة العمليـة يـتم التمييز بين المعايير الآتية:

أ . المعـايير الماديـة وهـي عبـارة عـن مقـاييس غـير نقديـة مثـل مسـتوى الجودة، نسبة العوادم، ساعات العمل وغيرها.

ب . المعـايير الخاصـة بالتكلفـة الـتي تعـبر عـن تكـاليف العمليـات الإنتاجيـة والتسـويقية والإداريـة والخدميـة، وقـد يـتم وضـعها علـى أسـاس تكلفـة سـاعة عمـل، تكلفـة وحـدة المنـتج، تكلفـة الأجـور والتعويضات وغيرها.

جـ . المعـايير الخاصـة بـالإيرادات مثـل أربـاح وحـدة المنـتج، الإيـرادات من المبيعات، ريعية الاستثمارات وغيرها.

د . المعـايير النسـبية بالنسـبة لعناصـر الموازنـة كنسـبة الأصـول إلى الخصـوم، معـدلات دوران المخـزون، نسـبة حقـوق الملكيـة إلى إجمـالي رأس المال، نسبة المديونية إلى رأس المال وغير ذلك.

هـ . المعـايير المعنويـة الـتي تمثـل المعـايير الفكريـة والسـلوكية مثـل درجـة الـولاء للمنظمـة، درجـة الرضـا الـوظيفي درجـة الإخـلاص في العمـل، الإيمان برسالة المنظمة وأهدافها.

2- قياس مستويات الأداء :

Measuring performance levels

بعـد أن يـتم اختيـار المعـايير والمقـاييس الرقابيـة تـأتي المرحلـة الثانيـة الهادفـة إلى إجـراء مقارنـة النتـائج المتحققـة مـع المعـايير الرقابيـة، وذلـك بهـدف إجـراء تقـويم الأداء الحقيقـي ، والنتـائج يـتم الحصـول عليهـا مـن المسـتويات الإداريـة والإنتاجيـة وتقـوم الجهـات المختصـة بتحليلهـا ومعالجتهـا وإعطـاء الحكـم النهـائي عليهـا في ضـوء المقـاييس المحـددة، ويجـب أن تبلـغ نتـائج النشـاط الرقـابي في الوقـت المناسـب لأصـحاب الشـركة. كـأن يـتم الكشـف عـن تـردي مسـتوى جـودة المنتجـات في المشـروع، فيجـب البحـث عـن أسـباب ذلـك (رداءة المـواد الأوليـة، خلـل فـني في الآلات، سـوء في تنفيـذ العمالـة، الإهمـال). وأجهـزة الرقابـة يجـب أن تحـدد السـبب الـرئيس والإشـارة إليـه والعمـل علـى معالجتـه وتفـادي حصـوله في المسـتقبل. وفي بعـض الأحيـان توجـد صـعوبات في وضـع المعـايير الموضـوعية، كمـا هـو الحـال عنـد وضـع

معـــايير للإخـــلاص والـــولاء ومســـتوى الرضـــا، لكـــن لا بـــد مـــن إيجـــاد الوسيلة المناسبة لقياس هذه القيم.

3. تصحيح الانحرافات والأخطاء:

Correct deviations and errors

إن الكشـــف عـــن الخلـــل والانحرافـــات في الوقـــت المناســـب يجنـــب المشـــروع خســـائر كبـــيرة، وخاصـــة إذا كانـــت الأمـــور تتعلـــق بـــالأمور الجوهريـــة، كالإنتـــاج والتســـويق والأربـــاح، حيـــث إن توضـــيح أســـباب انخفـــاض طلـــب علـــى الإنتـــاج يحتـــاج إلى دراســـة أوضـــاع الســـوق أو المنافســـة والاحتكـــار والتســـعير والـــترويج، وهـــذا يحتـــاج إلى وقـــت وجهـــد كبـــيرين وتكلفـــة إضـــافية مـــن أجـــل تحديـــد أســـباب التراجـــع الفعلـــي في المبيعـــات. وقـــد تتطلـــب زيـــادة حجـــم المبيعـــات إجـــراء تغيـــير جـــذري في بعـــض أو كـــل عناصـــر المـــزيج التســـويقي، مثـــل الـــترويج والإعـــلان وتحســـين خصـــائص ومواصـــفات الســـلع وشـــروط التســـليم والـــدفع. وأجهـــزة الرقابـــة المختصـــة هـــي الـــتي تكشـــف هـــذه الانحرافـــات في وقتهـــا المناســـب، وتوصـــي بضـــرورة حلهـــا في حـــال عـــدم وجـــود صـــلاحيات لـــديها للمعالجـــة. كمـــا ويقـــترح بعـــض المفكـــرين الإداريـــين بإخضـــاع الشـــركات إلى مـــا يســـمى بالمراجعـــة الإداريـــة الموثقـــة، بمـــا يشـــابه عمـــل المحاســـبين القـــانونيين في مراجعـــة القـــوائم الماليـــة والحســـابات الختاميـــة للشـــركات، ومـــن خـــلال المراجعـــة الإداريـــة الموثقـــة يـــتم تقـــويم مســـتوى كفـــاءة الإدارة، مـــن خـــلال مجموعـــة مـــن الخـــبراء والمتخصصـــين علـــى هدى مبادئ الفكر الإداري المعاصر.

ثانياً. خصائص النظام الرقابي الفعال:

Characteristics of an effective supervisory system

من أجل ممارسة النشاط الرقابي بكفاءة وفعالية، لا بد من توافر بعض الخصائص في هذا النظام من أهمها:

1ـ الموضوعية في إعداد المعايير وقياس النتائج وبيان أسباب الانحرافات، من أجل ضمان التعاون اللاحق فيما بين العاملين – المنفذين وأجهزة الرقابة لتصحيح الأخطاء والتقيد المستقبلي بالمعايير المعتمدة.

2ـ المرونة في وضع المعايير وقياس نتائج الأعمال المبنية على برامج وخطط، لأن هذه الأخيرة خاضعة للتعديل والتغيير في حالات كثيرة، نظراً لحدوث بعض التطورات غير المتوقعة، شريطة أن تكون ضوابط المرونة مدروسة، بحيث لا يتحول النظام التخطيطي والرقابي إلى حالة من عدم الجدية والفعل المؤثر في مستويات الأداء.

3ـ تحديد أهداف (موضوعات) النشاط الرقابي بدقة (ماذا نراقب، من نراقب، كيف نراقب، متى نراقب، معيار المراقبة) .

4ـ التركيز على الجوانب الايجابية في تنفيذ العاملين والوحدات الإدارية والإنتاجية، والاهتمام بعمليات التصحيح والتصويب بدلاً من التركيز على تصيد الأخطاء. مع الاهتمام بموضوع العوامل المهمة التي يجب أن تشكل هدف وجوهر العملية الرقابية.

5ـ الأداء السريع لأجهزة الرقابة لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها، وهذا يستدعي دورية أو استمرارية هذا النشاط (قبل التنفيذ، في أثناء التنفيذ، بعد التنفيذ) .

6ـ الوضوح في المعايير والمقاييس الرقابية من جهة والموضوعات والنقاط الخاضعة للرقابة من جهة أخرى.

7ـ تحقيق العائد الاقتصادي حيث إن النشاط الرقابي يتطلب أدوات ووسائل وأشخاص ومخصصات مالية، لا بد أن يكون لها المردود المناسب من حيث تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاج والمبيعات والأرباح النهائية.

8ـ شمولية العملية الرقابية بحيث تطال جميع الأنشطة الإنتاجية والإدارية والخدمية والمالية وغيرها.

9ـ ملاءمة النظام الرقابي لطبيعة نشاط الشركة وحجم أعمالها وظروف تشغيلها وبما يعكس خطتها وأهدافها النهائية.

10ـ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والمعنوية عن طريق إشراك العاملين في وضع المعايير والمقاييس الرقابية، والتركيز على ما يسمى بنظام الرقابة الذاتية، بدلاً من استخدام الأساليب الفوقية والمنفرة لبعض أجهزة الرقابة.

11ـ اعتماد مبدأ الرقابة غير المباشرة الهادف إلى تحسين الكفاءات الإدارية، وحسن التنفيذ دون الاعتماد على أساليب الرقابة المباشرة التي تقوم على مبدأ القياس والتصحيح والمحاسبة على الأخطاء.

ثالثاً . أساليب الرقابة الأكثر انتشاراً:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب وطريقة الرقابة المناسبة، مثل درجة تطور المشروع وحجمه وأهدافه ورسالته والثقافة السائدة فيه ولدى إدارته ومن أهم الأساليب المعتمدة في الرقابة، والتي يمكن استخدامها مجتمعة أو بعضاً منها نذكر:

1ـ **استخدام التقارير الرقابية** : التي توضح نتيجة النشاط الرقابي بحيث تقدم لصاحب المشروع (المدير) بطريقة مختصرة وواضحة متضمنة : الهدف من العملية الرقابية والنتائج التي توصل إليها، بيان مدى الانحراف وأسبابه مع اقتراح لتجاوز هذا الانحراف.

في العادة تكون التقارير : أ - شفهية تتصف بسرعة نقل المعلومات، وتؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار بالمعالجة للمشكلة للتقليل من المخاطر المحتملة . ما يؤخذ على التقارير الشفهية عدم دقتها وتعارضها، وخاصة إذا كانت مقدمة من عدة مصادر، إضافة إلى عدم توثيق هذه التقارير ب - التقارير الكتابية الموثقة التي تقدم عادة من مصادر محددة بناء على تكليف مسبق (أو أن العمل يدخل في صلب اختصاصها)، وتكون عادة أكثر دقة لان معدها يجب أن يتحمل تداعيات القرار المتخذ في ضوئها لتصويب انحراف أو معالجة خلل.

والتقارير أنواع متعددة منها:

أ - من حيث مضمون وهدف الرقابة تقسم التقارير الرقابية إلى تقارير على الإنتاج والمبيعات والمواد مثلاً.

ب – من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها التقارير الرقابية تكون يومية، أسبوعية، نصف شهرية، شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية، وسنوية.

ج – من حيث الشمول تقسم التقارير إلى تقارير شاملة عن جميع نشاطات المشروع.

كما أن هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من التقيد بها عند إعداد التقارير الرقابية وهي:

. أن يكون التقرير معبراً عن هدف العملية الرقابية.

. الترتيب والتسلسل المنطقي لمحتويات التقرير.

. الوضوح والدقة والشفافية.

. الواقعية في تقديم المقترحات والتوصيات لمعالجة الخلل.

. الموضوعية والبعد عن التحيز.

ـــ تقديم التقرير في الوقت المناسب مع مراعاة الجانب الاقتصادي، من حيث الوقت والجهد.

. الاختصار والتحديد وعدم الحاجة للتأويل.

2. أسلوب الرقابة الشخصية

Control personal style :

إن عملية الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية تعد من الطرق المباشرة من خلال ملاحظة سلوك الشخص وتصرفاته أثناء تأدية العمل، وتساعد هذه الطريقة في توجيه الأداء وتقويمه لخدمة الأهداف المرسومة، وقد تتم أحياناً عملية الرقابة الشخصية بحذر

وصمت وسرية، وبأسلوب غير رسمي منعاً لحدوث الإشكالات بين الرئيس ومرؤوسيه، لكي لا تسود مشاعر سيئة فيما بينهم، في الوقت الذي يجب أن يكون السعي منصباً نحو تحسن العلاقات في هذا الوسط لتنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح. إن أسلوب الرقابة الشخصية مرتبط بطريقة القيادة الإدارية سواء أكانت هذه الطريقة استبدادية أم ديمقراطية، حيث تكون الرقابة ناجحة في ظل هذه الأخيرة، لأن المدير يعتمد على أسلوب التشاور والمشاركة بدلاً من الرقابة المباشرة الصارمة.

إذاً بناء على الملاحظة الشخصية يمكن للمراقب تحديد مستوى الأداء وبيان الانحراف في حال وجوده مما يوفر إمكانية اتخاذ القرار المناسب في الوقت الملائم بالمعالجة أو الثناء، ولتقدير فيما إذا كانت الأخطاء ومعالجتها، سهولة بيان أسباب الانحراف واتخاذ القرار المناسب في الزمن الملائم. أما عيوب الملاحظة الشخصية فتكمن في أنها : تحتاج لتكاليف عالية ومهارات بشرية خاصة، طريقة غير مريحة بالنسبة للأشخاص موضوع الرقابة، غير مناسبة لجميع النشاطات، محددة النطاق نظراً لعدم قدرة الملاحظ الواحد على تغطية جميع نشاطات الشركة في وقت واحد.

3. أسلوب مراجعة ومقارنة النتائج بالخطط

Method of reviewing and comparing the results with plans

تعد الأهداف والمؤشرات الواردة في الخطط السنوية للمقارنة والقياس مع النتائج المتحققة خلال فترات زمنية متعاقبة، بحيث

يتم الوقوف على مستوى التنفيذ ودرجات الأداء في جميع مواقف عمل الشركة. وفي حال اكتشاف بعض الانحرافات لا بد من التعرف على أسبابها سواء أكان الأمر مرتبطاً بالقصور التخطيطي أم القصور التنفيذي، للقيام بمعالجتها في الوقت المناسب إما عن طريق تعديل الخطة أو عن طريق توفير مقومات التنفيذ المطلوبة.

4. الرقابة الإنسانية والسلوكية

Humanitarian and behavioral control :

إن هذا النوع من الرقابة يقوم على أساس تقويم أداء العاملين عبر استخدام طريقة الصفات الشخصية التي تعتمد على : دعم ومساندة المديرين لمرؤوسيهم من خلال تدريبهم وإعادة تأهيلهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة، تشجيع قيم ومشاعر التعاون وروح الفريق مما يساعد على : الحصول على نتائج إيجابية وضمان الإخلاص والتفاني في العمل، اعتماد معايير أداء عالية، التعاون الفعال بين العاملين والوحدات التنظيمية في الشركة، سيطرة المشاعر الإيجابية حيال المديرين والرؤساء في العمل. لكن الرقابة الإنسانية رغم أنها وسيلة مهمة في تقويم الأداء، فإنه لا بد من دعمها بأساليب رقابية أخرى تستند إلى مؤشرات نوعية وكمية كمستوى الأداء والتكلفة والربح والجودة وغير ذلك.

5. مراقبة النتائج النهائية

Control of the final results :

يقوم العديد من الإدارات في الشركات بمراقبة نشاطاتها من خلال مجموعة من المؤشرات المهمة وخاصة في الشركات الأمريكية. ومن أكثر المؤشرات اعتماداً :

. الأرباح المتحققة سنوياً ومعدلات تطورها.

. المركز السوقي ونسبة التغطية ومدى إشباع حاجات العملاء.

. متوسط إنتاجية الفرد والشركة على مستوى القطاع.

. التشكيلة السلعية وتطور المنتجات.

. تطور مهارات الموارد البشرية وانجازات الأفراد وتدريبهم وترقيتهم.

ـــ ظروف وشروط العمل المقترنة بمعدلات دوران اليد العاملة والغياب سجلات الأمان واختبار المعنويات وغير ذلك.

ـــ استجابة الشركة للمحيط الاجتماعي ونظرة الشركة لعمالها وللمتعاملين معها من الموردين وأفراد المجتمع والمشروعات المدنية، من حيث الأجور والتعويضات والضمان الصحي، الصدقية في التعامل مع الموردين، الإسهام في حل مشكلة البطالة والاسهامات الخيرية والاجتماعية.

6. أسلوب الشركات الأمريكية في الرقابة على النتائج:

American companies in the style control over the results

يعتمد هذا الأسلوب على تقديم مجموعة من النشاطات والوظائف والمؤشرات مثل :

ـــ الوظيفة الاقتصادية للشركة ودورها في المجتمع ورسالتها، والتطورات التي طرأت على أوضاعها.

. الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة المتبع وطرق التقويم والرقابة.

. طبيعة الإيرادات التي تم تحقيقها، وما هيكل هذه الإيرادات ؟

ـــ العلاقة مع المساهمين ونسب الأرباح الموزعة عليهم ومشاركتهم في الإدارة.

ـــ نتائج الأبحاث والتطوير التي حققتها الشركة خلال فترة التقويم، ومنعكسات ذلك على أوضاع الشركة في السوق والقطاع.

ـــ أساليب اختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارات، ومدى مشاركة مؤسسات المجتمع الأهلي في هذه المجالس.

ـــ السياسات المالية المتبعة والتقيد بالنسب المعيارية والمخزون الاحتياطي، والسيولة النقدية المناسبة وغير ذلك.

ـــ تطور الإنتاج والإنتاجية وتراجع التكاليف بناء على استخدام التقانات المتطورة والعمالة الماهرة.

ـــ النشاط التسويقي وأسلوب تنفيذه فيما يتعلق بدراسة الاحتياجات، تسعير المنتجات، اختيار منافذ التوزيع، ترويج النشاط ومدى التقيد بإجراء البحوث التسويقية لتغطية جميع هذه النشاطات بطريقة علمية.

ـــ أساليب تقويم أداء الإدارة وحركة التغيير في هذه الإدارات، من خلال اعتماد معايير موضوعية في عمليات الاختيار والتعيين والتقويم.

كما أن هناك أساليب رقابية أخرى تم التعرض لها في مقررات متخصصة مثل: نقطة التعادل، معدل العائد على الاستثمار،

الميزانيات والنسب المالية، خرائط المراقبة وشبكة بيرت، الرقابة بالأهداف.

كما توجد أشكال مختلفة للنشاط الرقابي تمارس في غالبية الشركات منها : الرقابية السابقة - الرقابة اللاحقة - الرقابة الجارية - الرقابة الطارئة - الرقابة الوقائية - الرقابة العلاجية - الرقابة المستمرة - الرقابة الدورية - الرقابة الداخلية - الرقابة الخارجية.

ثانياً : عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المشروعات الصغيرة

Administrative decision-making process in small enterprises

أولاً . أهمية القرار في العملية الإدارية

importance of the decision in the administrative process

إن للإدارة تأثيراً هادفاً على العناصر الإنتاجية بصورة مجتمعة أو منفردة من خلال مجموعة من القرارات الإدارية المترابطة والمتكاملة، والوظائف الإدارية كلها في المشروع تتحقق عن طريق اتخاذ القرارات الخاصة بشأنها، وتعد الخطة من أهم أشكال القرارات التي تتخذها بمختلف أقسامها .

تحتاج التغيرات الكمية والنوعية في الاقتصاد، وتعاظم دور الإدارة في الإنتاج وأهمية القرار في الإدارة إلى مدخل علمي، ومنظم

بالنسبة لعملية تهيئة واتخاذ وتنظيم تنفيذ القرارات، لهذا ظهرت في الوجود نظرية عامة لاتخاذ القرارات الإدارية، وتم تحديد وتعريف طرائقية استصدار القرارات (أي تحديد تقنية اتخاذ القرارات، تدريب الأطر القيادية وتحسين مستوياتها المهنية)، التي تسمح بحل المسائل الاقتصادية بكفاية عالية .

والقرار هو أحد الأفعال الإرادية الذي يتم في ضوئه اختيار وتحديد أهداف هذا الفعل وطرق تنفيذه، والفعل الإرادي يفترض معرفة أهداف ووسائل الفعل والتفكير بتنفيذه بصورة مسبقة بعد محاكمته عقلياً.. كل هذه العملية تنتهي باتخاذ القرار بصورته النهائية. والقرار في المشروعات الاقتصادية يعني اختيار أحد البدائل من بين مجموعة البدائل المتاحة التي تواجه إدارة المشروع، مع ضرورة تحديد أفضل الطرق لتنفيذ هذا القرار، كما يفهم القرار على أنه عملية اختيار الهدف وطرق الوصول إليه. ويعد القرار من وجهة النظر الإعلامية بمثابة توجيه إداري من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى لتغيير عملها أو نظام وظائفها، وهذه المعلومات عبارة عن ناتج العمل الإداري .

القرارات في إدارة النظم الاقتصادية تتميز بالخصائص الآتية :

آ – تُوجه القرارات لتنظيم العمل الجماعي بشكل مباشر .

ب – تعد من الأدوات الأساسية للفعل الإداري .

ج – تتخذ من قبل المديرين أو معاونيهم أو من قبل مجالس الإدارات واللجان الإدارية (بشكل عام .

د – تتخذ في حال نضوج بعض المشكلات وحاجتها لاتخاذ القرار السريع؛ ويؤثر في كفاية وفعالية القرار الصفات الشخصية والقيادية للمدير .

هـ – تمثل معالجة للبيانات والمعلومات المتوافرة لاختيار البديل الأكثر ملاءمة .

و – يتخذ القرار لتحقيق أهداف معينة بمساعدة وسائل وطرق التأثير المختلفة التي تضمن تحقيق هذه الأهداف .

طالما أن الإدارة تسعى من خلال قراراتها لتحقيق أهدافها المحددة بكفاية عالية فهذا يعني أن هذه القرارات يجب أن تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والانتفاع الكامل بالطاقات المادية والبشرية المتوافرة، وأن هذا يحتم على متخذي القرارات الإدارية مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار من جهة وإمكانية تنفيذه من جهة ثانية، ونجاح المديرين في المشروعات يتوقف على طبيعة القرارات المتخذة ومدى موضوعيتها وعلمانيتها ومراعاتها لمؤثرات داخل المنشأة وخارجها. ولكي يتخذ المدير القرار العلمي الرشيد يجب أن تتوافر لديه مجموعة من البيانات والمعلومات المتعلقة بالمسألة المراد اتخاذ القرار بشأنها، وكلما كان المدير يتمتع بالإمكانات والخبرات والمعارف الاختصاصية والعامة، كان قراره حكيماً وسهل التنفيذ والتطبيق في الوقت المناسب .

القرار بشكل عام يقصد به تبنٍ واختيار لبديل من بين مجموعة بدائل وخيارات مطروحة أو محتملة، أما عملية اتخاذ القرار الإداري فتشمل إجراء دراسة كاملة علمية وموضوعية لاختيار بديل واحد دون سواه يحقق الهدف المنشود بأقل التكاليف الممكنة ودون أن يلقى معارضة من قبل بعض المنفذين أو جميعهم. واتخاذ القرار بشكله الموضوعي – كما أسلفنا – يعتمد على دراسة بيئة القرار والمعلومات والبيانات المتوافرة عن المشكلة وأبعادها وترابطاتها. والأمثلة على القرارات المتخذة كثيرة ومتعددة جداً مثل : قرار توسيع حجم المصنع القائم أو بناء مصنع جديد – التوسع في الأسواق الخارجية أو الاقتصار على الأسواق الداخلية – الاعتماد على مصادر التمويل الذاتي أو على الاقتراض – مركزية أو لا مركزية اتخاذ القرارات .

يتطلب اتخاذ القرار الإداري في المستويات المختلفة تحقيق بعض الشروط المتمثلة في ملاحظة المدير، ووجود تباين واختلاف بين العوائد الاستثمارية في شركته وشركة أخرى متماثلة، فيجب عليه في الحالة أن يدرس بعناية أسباب هذا التباين (جودة السلع، انخفاض التكاليف، تنظيم العمل والإنتاج، استخدام مواد أكثر اقتصادية، السياسة التسويقية، الكفاية الإدارية..) وفي ضوء ذلك يتخذ القرار المناسب وفي الوقت المناصب، إذا توافرت لديه إمكانية تنفيذ هذا القرار، من حيث وجود المواد المطلوبة والأطر

الكفيلة التي تزيد من عائدية المشروع الاستثمارية، عن طريق اتباع الأساليب والطرق العملية في استخدام وإدارة الموارد المتاحة.

ومن المعروف وجود عدة أنماط لاتخاذ القرارات هي :

1ـ اتخاذ القرار على أساس الخبرة والإحساس الشخصي، بحيث يعتمد المدير على ذكائه الفطري وخبراته السابقة في اتخاذ القرار بشكل سريع، ولا يستطيع في العادة أن يفسر كيف ولماذا كان هذا القرار متخذاً بهذه الصيغة؟

2ـ اتخاذ القرار في ضوء الدارسة والتحليل، إذ يتم الاعتماد على الحقائق والبيانات وتنظيم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج، مع تحديد العلاقات التي تفسر الظواهر المدروسة، وبعد ذلك يتم اتخاذ القرار بعد موازنة ومقارنة جميع البدائل المتوافرة.

3ـ اتخاذ القرار على أساس الجمع بين الإحساس والدراسة والخبرة، أي الجمع بين النمطين السابقين، حيث إن المدير لا يستطيع تجاهل الخبرة الواقعية في ميدان العمل ولا يركن بالمطلق إلى الأسلوب العلمي المعتمد في اتخاذ القرارات، بل يتخذ القرار كحالة مزج بين الأسلوب العلمي والخبرة المتراكمة.

ثانياً . أنواع القرارات الإدارية :

من المسائل المهمة التي تدرسها نظرية القرارات : تصنيف القرارات، لأن العملية الإدارية تواجه مجموعة كبيرة من المشكلات المتباينة والقرارات التي يتخذها المديرون أيضاً متعددة، وفي الوقت

نفسه توجد مجموعة كبيرة من المبادئ التي يتم على أساسها تصنيف القرارات الإدارية في مجموعات صغيرة وهي :

1. حسب أهمية القرارات وطبيعتها

According to the importance and nature of decisions

تقسم القرارات الرئيسية في العادة عن المستويات الإدارية العليا، وهذه القرارات تحدد السياسات القريبة والبعيدة للمشروع والأهداف التي يجب التوصل إليها، وتتخذ هذه القرارات لمرة واحدة أو لعدة مرات بصورة متباعدة زمنياً، كأن تقوم إدارة المشروع مثلاً بإجراء دراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية لاستثمار ما، تقوم بعدها باتخاذ القرار النهائي لتنفيذ هذا الاستثمار في مجال دون سواه. ومثال القرارات الرئيسة منها المتعلقة بتحديد طرق الإنتاج وسياسات التسويق الداخلية والخارجية .

تصدر القرارات الفرعية في العادة عن المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا، وتنحصر في معالجة القضايا ذات الأهمية المحدودة والتي تتكرر بشكل دائم ومستمر، كما أن آثار هذه القرارات قياساً بآثار القرارات الرئيسية تكون محدودة على صعيد الكفاية الإنتاجية في المشروع كتحديد كيفية وزمن صرف التعويضات الإضافية، وأسلوب المراسلات البريدية والأرشفة وحفظ البيانات والمعلومات وطريقة الرجوع إليها في الوقت المناسب .

ب . القرارات الرسمية والشخصية

Official and personal decisions :

القرارات الرسمية تصدر عن السلطات الاقتصادية والحكومية العليا خارج إطار المنظمة وعن الإداريين في المراكز الوظيفية داخل المشروع، وتسمى القرارات الرسمية لأنها تصدر عن السلطات الرسمية والتوجيهية منها والتنفيذية، كقرارات تحديد الرواتب والأجور في ضوء السلالم التي تراعي الخبرة والمؤهل العلمي والإنتاجية وغير ذلك، كما أن القرارات الصادرة لتحديد السياسات التمويلية تعد قرارات رسمية تؤثر بشكل مباشر على القدرة التشغيلية والإنتاجية في المشروع .

تصدر القرارات الشخصية عن الأفراد الذين يشغلون مراكز وظيفية معينة، لكن لا تأثير لهذه القرارات بشكل مباشر على سير العمل في المشروع بل ينحصر تأثيرها على الشخص نفسه، مثال ذلك قرار المدير بالتخلي عن استلام تعويضاته ومكافآته المستحقة، وتحويلها للخدمة الصحية أو الاجتماعية في المشروع، وقرار الانتقال من عمل إلى آخر قراراً شخصياً، لكن له تأثيره غير المباشر على عمل المنشأة، وخاصة إذا كانت تربط التنظيم الاجتماعي الداخلي علاقات طبية بهذا الشخص، مما يخلق مشكلة تنظيمية أحياناً .

ج . القرارات المبرمجة وغير المبرمجة :

Decisions programmed and unprogrammed

من المتعارف عليه بأن إدارات غالبية المشاريع الاقتصادية تضع برامج تطويرية مستقبلية وهذه البرامج تحتاج لاتخاذ قرارات قد تكون بصورة مسبقة (مخططة) كقرارات توسيع المشروع، وقرارات

التمويل و قرارات تطوير الإنتاج وغير ذلك، أي أن هذه القرارات تتخذ في حالات التأكد التام وتكون بصورة عامة معروفة نتائجها مسبقاً. أما القرارات غير المخططة فتتخذ لمعالجة ظاهرة أو قضية طارئة لم تكن متوقعة من إدارة المنشأة، كقرارات الصيانة الطارئة وقرارات تعيين بعض المديرين نتيجة لحالات الوفاة أو الانتقال .

2. حسب بيئة القرار الإداري :

According to the administrative decision environment

تقسم القرارات حسب بيئتها إلى :

أ- القرارات في حالة التأكد الكامل: يعد هذا النوع من القرارات الأسهل وتكون نتائجه مضمونة ومعروفة مسبقاً، كما هو الحال بالنسبة للقرارات المبرمجة، كأن تسعى المنشأة لتحسين مواصفات سلعها المنتجة فتتخذ القرارات المناسبة باستخدام مواد أولية معينة وتركيب آلات متطورة وتشغيل العمال ذوي الكفايات والمهارات العالية .

ب - القرارات في حالة المخاطرة (الاحتمالية): هذا النوع من القرارات يكون أكثر صعوبة وتعقيداً من سابقه، لأن متخذيها يواجهون احتمالات متعددة، وبخاصة في السياسات التسويقية ومتغيراتها التي يعود تقديرها لدائرة التسويق، حيث إن إدارة المنشأة تجري الدراسات التسويقية وتحدد مدى استيعاب السوق من السلع المحددة، لكن من الصعب جداً تحديد نصيب وحصة المنشأة في تغطية هذه الاحتياجات بصورة مسبقة .

ج – القـــرارات في حالـــة عـــدم التأكـــد: إن غيـــاب البيانـــات والمعلومـــات الضـــرورية والمســـاعدة لعمليـــة اتخـــاذ القـــرارات تجعلهـــا أكثـــر صـــعوبة نظـــراً للاعتمـــاد علـــى عمليـــات التنبـــؤ والتوقـــع غـــير المرتكـــزة إلى المعلومـــات المطلوبـــة، ومتخـــذو القـــرارات في حـــالات كهـــذه يجهلـــون التغـــيرات والتطـــورات الـــتي قـــد تحـــدث بعـــد عمليـــة اتخـــذا القـــرارات. هـــذا النـــوع مـــن القـــرارات يتخـــذ في العـــادة عنـــد إنشـــاء المشـــاريع ودراســـة مشـــكلات التصـــميم ووضـــع سياســـات البيـــع والشـــراء وتحديـــد شـــروط المنافســـة والاحتكـــار وغـــير ذلـــك. لهـــذا تضـــع بعـــض الإدارات معـــايير معينـــة لاتخـــاذ القـــرارات الإداريـــة كمعيـــار النـــدم ومعيـــار التشـــاؤم ومعيـــار لا بـــلاس، ومعيـــار النـــدم يفـــترض الشـــعور بالنـــدم بعـــد اتخـــاذ القـــرار أي النـــدم الأعظمـــي الممكـــن والنـــاتج الـــذي تم التوصـــل إليـــه. معيـــار التشـــاؤم يهـــدف إلى تحقيـــق أفضـــل نـــاتج مـــن بـــين النتـــائج المؤكـــدة، كاختيـــار أعلـــى تكلفـــة مـــن بـــين مجموعـــة حـــالات لإنتـــاج الســـلعة الواحـــدة، أو التوقـــف عنـــد أقـــل ربـــح مطـــروح لإنتـــاج ســـلعة مـــا، أمـــا معيـــار لابـــلاس فيفـــترض مجموعـــة احتمـــالات متســـاوية ويؤخـــذ الوســـط الحسابي للنتائج .

3. القرارات الوظائفية : Functional decisions

يتخـــذ هـــذا النـــوع مـــن القـــرارات مـــن قبـــل الإدارة العليـــا والوســـطى بالنســـبة لمســـائل البحـــث والتطـــوير، والإنتـــاج والتســـويق والتمويـــل وشؤون العاملين وغير ذلك ومنها :

أ . قرارات البحث والتطوير : تتخذ هذه القرارات من قبل مدير إدارة البحث والتطوير بتوجيه من مجلس الإدارة (اللجنة الإدارية) والمدير العام لتحديد اتجاهات البحث من جهة، وطريقة التمويل وتأمين الكفايات العلمية المطلوبة من جهة ثانية، ومثال هذه القرارات البحث عن المواد الأكثر اقتصادية، ابتكار أساليب وطرائق متقدمة للمعالجات التكنولوجية.. إلخ .

ب . قرارات التسويق: تتخذ قرارات التسويق في ضوء الدراسات المتعلقة بأذواق المستهلكين وأصناف السلع ومواصفاتها والتغيرات المتوقع حدوثها في المستقبل لمواجهتها منذ الآن، والقرارات التسويقية أيضاً تشتمل على تحديد أساليب الدعاية، والترويج والإعلان والتغليف والشحن والتسعير وأشكال البيع والسداد .

ج . قرارات الإنتاج وتطويره: تعد هذه القرارات مهمة وحيوية إذ من خلالها يتم تحديد واختيار السلع المراد تصنيعها والمواد الأولية وحجم الإنتاج وتنظيمه وطرقه وأساليبه وكيفية تحقيق الرقابة على جودته، بالإضافة إلى قرارات ترتيب الآلات داخل المصنع (على أساس متسلسل أو على أساس تجميعي...). والإدارات الإنتاجية تعالج مسألة تطوير وتحديث العمليات والطرق التكنولوجية المتبعة، بما يتلاءم والتطور التقني والفني والعلمي لتحقيق القدرة التنافسية للسلع المنتجة إزاء مثيلاتها من السلع المنتجة في المشاريع الأخرى .

د . القرارات المالية : وتعالج هذه القرارات مسألة تمويل المشاريع والخطط الحاضرة والمستقبلية مع تحديد هيكل رأس المال وتركيبه

وتكاليفه ومصادر تأمينه ومراقبة استخدامه بما يتلاءم والخطة الموضوعة، كما تعالج القرارات المالية مسألة توزيع الأرباح والاحتفاظ بها وتحديد نسب الاهتلاك، وتحدد أيضاً التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لضبط السيولة المطلوبة لمواجهة الاحتمالات المتوقعة الحدوث .

هـ . قرارات تتعلق بالموارد البشرية : هذه القرارات في العادة تحدد ملاك العاملين في المشروع وتوزيعه على المراكز والمواقع الوظيفية، بما يتلاءم والهيكل التنظيمي والإداري، كما تعالج مسائل إعداد وتطوير الأطر العاملة، بما ينسجم وتطور طرق وأساليب الإنتاج، وسياسات الرواتب والأجور والتعويضات والمكافآت والترقيات والتسريح والتثبيت، وفيما يتعلق بالتقاعد وعلاقات المشروع مع الجهات المرتبطة بالعاملين، وبخاصة مؤسسات الضمان الصحي والاجتماعي .

4. حسب مصدر القرار

According to a source decision :

وتقسم القرارات حسب مصدرها إلى قرارات مركزية، لا مركزية، مركبة .

آ . القرارات المركزية: ويتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى السلطات العليا نظراً لحيويته وأهميته، وتعالج هذه القرارات مسائل إحداث مشاريع جديدة أو تطوير وتجديد المشاريع القائمة على أسس جديدة. في العادة تستأنس السلطات الاقتصادية العليا

بـــبعض آراء وأفكـــار وتصـــورات المـــديرين في المســـتويات الأدنى قبـــل اتخاذ مثل هذه القرارات .

ب . القـرارات اللامركزيـة: تتخـذ هـذه القـرارات مـن قبـل المسـتويات الإداريـــة المختلفـــة (الوســـطى، الـــدنيا) علـــى مســـتوى المشـــروع دون الرجوع إلى السلطات الاقتصادية الأعلى .

ج . القـرارات المركبـة: هـذه القـرارات في العـادة تكـون أقـل أهميـة مـن القـــرارات المركزيـــة، لكـــن لا يمكـــن اتخاذهـــا علـــى مســـتوى المشـــروع الاقتصـــادي دون الرجـــوع إلى الســـلطات الأعلـــى للاستشـــارة والتوجيـــه، كقـــرارات التعاقـــد علـــى عمليـــات الاســـتيراد والتصـــدير وتحديد شروطها .

5. القرارات حسب الأهداف

Decisions by objective :

تقسم هذه القرارات إلى أحادية الأهداف وذات أهداف متعددة .

آ . القـرارات أحاديـة الهـدف: تتخـذ هـذه القـرارات علـى مختلـف المســـتويات الإداريـــة في المشـــروع، كـــأن تتخـــذ الـــدائرة الماليـــة قـــراراً بتخفـــيض تكـــاليف الإنتـــاج بنســـبة ١٠%، أو قـــراراً بزيـــادة الأربـــاح بمعـــدل ٥٠%، أو تتخـــذ الـــدائرة الإنتاجيـــة قـــراراً بتعـــديل مواصـــفات الإنتاج .

ب . القـرارات ذات الأهـداف المتعـددة : وتهـدف مـن خلالهـا الإدارات المختلفـــة إلى تحقيـــق مجموعـــة أهـــداف دفعـــة واحـــدة، كقـــرارات زيـــادة الإنتـــاج وتخفـــيض التكـــاليف وزيـــادة الأربـــاح والريعيـــة الاستثمارية .

ثالثاً . مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

Managerial decision-making stages :

كي يقوم المدير بتنفيذ عمليه بالشكل المطلوب يجب أن يدرك طبيعة ومراحل صنع القرار الإداري، ويجيد التصرف في كل مرحلة من المراحل. تمر في العادة عملية اتخاذ القرار عبر المراحل الآتية :

1. ظهور الحالة (الموقف) التي تتطلب اتخاذ القرار .
2. جمع ومعالجة البيانات والمعلومات وتقويمها .
3. إعداد وترشيد القرار المراد اتخاذه .
4. اتخاذ القرار وإصدار الأوامر بالتنفيذ .
5. تنظيم تنفيذ القرار المتخذ ومراقبة تنفيذه .

المرحلة الأولى ــ ظهور الحالة (الموقف) التي تتطلب اتخاذ القرار :

نقطة البدء بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية هي ظهور بعض المسائل التي تحتاج لمعالجة سريعة أو بطيئة. في هذه المرحلة على المدير (القائد) أن يدرك جوهر ومضمون المشكلة مع ضرورة ربطها بالمسائل الأخرى ذات العلاقة، وفي بعض الحالات فإن عملية الفهم هذه لا تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين، فعلى سبيل المثال إذا ترك أحد الموظفين عمله ورغب في الانتقال إلى مكان آخر، فإن الإداري هنا يجب أن يبحث عن طبيعة المسألة، ويتأكد من أن رغبة انتقال العامل هي مسألة شخصية أو جزء من مشكلة دوران اليد العاملة بشكل عام، وفي ضوء ذلك يتم اتخاذ

القرار المناسب لمعالجة هذه المشكلة عن طريق إزالة الأسباب المؤدية لدوران القوى العاملة .

نظرية القرارات الإدارية تؤكد على ضرورة التقيد بمبدأ اتخاذ القرار بشكل متكامل، وليس على أساس المسائل الوظيفية فقط، وسلبيات العمل الإداري في المجالات العملية تكمن بالدرجة الأولى في عدم فهم بعض الإداريين لطبيعة المسائل منذ نشوئها في الوقت المناسب، وعدم قدرتهم على اتخاذ القرار المتكامل، مما يضعف عملية الاستخدام الرشيد لعوامل الإنتاج والتحفيز المادي والمعنوي، إضافة إلى عدم الانسجام والتوازن في عمل الأقسام الإنتاجية والإدارية .

المرحلة الثانية ـــ جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتقويمها :

يتطلب إعداد واتخاذ القرارات بالنسبة للمسائل المطروحة جمع ومعالجة البيانات والمعلومات الضرورية، والتي من خلالها تُدرس وتناقش المعلومات النازلة من السلطات العليا، كما تُدرس الناحية القانونية للمسألة، والبيانات المعيارية (النموذجية، القياسية)، بالإضافة إلى المنجزات العلمية والتجارب المتقدمة في مجالات المسألة المطروحة، وكذلك دراسة الموارد اللازمة لتنفيذ القرارات بعد اتخاذها والبيانات والمعلومات يجب أن تلبي مجموعة من الشروط مثل : الدقة، الرشد، التكامل، العلمانية، التنظيم، التوقيت. بعد جمع البيانات والمعلومات تقوم الإدارة المختصة بدراستها وتقويمها

تقويماً علمياً وموضوعياً، ثم تعمل على فرزها واستبعاد غير الضروري منها، والتأكيد على ما هو مطلوب لاعتماده في اتخاذ القرارات الإدارية. تعد هذه المرحلة من المراحل التي يتوقف على أساسها نجاح تنفيذ القرار، لذلك تخصص إدارات المشاريع الاقتصادية الأطر المتميزة لدراسة البيانات والمعلومات وغربلتها وتصفيتها لتنتقل إلى المرحلة الآتية بصورة منسقة ومنظمة ومتكاملة .

المرحلة الثالثة . إعداد مشروع القرار المراد اتخاذه وترشيده :

من المشكلات التي تعترض الإدارات الإنتاجية في أثناء ممارسة نشاطاتها المختلفة تعدد الحلول والبدائل لمسألة واحدة، وهذه الحلول والبدائل تعتمد أيضاً على طرق مختلفة في التنفيذ، مما يزيد عملية اتخاذ القرار الإداري صعوبة وتعقيداً، في إطار هذه الظروف تظهر الحاجة الملحة لاختيار البديل الأمثل من بين مجموعة الخيارات المطروحة، وفي الوقت نفسه يجب تحديد مقياس أو معيار لهذا البديل المختار بغية إجراء المقارنة ما بين اتباع مجموعة من الطرق العلمية لتحليل ودراسة هذه البدائل واختيار أفضلها بالاعتماد على استخدام الرياضيات التطبيقية والحواسيب الإلكترونية التي تتيح إمكانية تحديد البديل الأمثل بالطريقة العلمية .

المرحلة الرابعة . اتخاذ القرار وإصدار الأوامر بالتنفيذ :

يكمن اتخاذ القرار في اعتماد وتصديق البديل المختار الذي تم وضعه على أساس أنه يحقق أعلى كفاية ممكنة من خلال المؤشرات القياسية التي تم اختياره في ضوئها والقرار الإداري المتخذ يتم توثيقه لإصدار الأوامر إلى الجهات المعنية لتقوم بتنفيذ محتواه. نص القرار الإداري يجب أن يكون واضحاً وصريحاً، ولا يحتمل التأميل والاجتهاد. يستبعد التعبير الصحيح والبسيط عن الهدف من اتخاذ القرار التفسيرات غير الصحيحة ويجعله مفهوماً ومقبولاً من المنفذين. تزيد الدقة في تحديد الأهداف من شعور المنفذين بالمسؤولية وثقتهم بتنفيذ القرار .

المرحلة الخامسة . تنظيم تنفيذ القرار المتخذ ومتابعته وتقويم نتائجه :

في المرحلة الختامية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية يتم تنظيم عمل المنفذين لهذه القرارات ومضامينها يجب أن تنقل إلى المنفذين مباشرة المهام المحددة في القرار، على أن يتم توزيع وتقسيم العمل بشكل صحيح وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين كأفراد وجماعات، كما يجب تزويد العاملين بالوسائل الإيضاحية المطلوبة لتنفيذ مضامين القرارات، وعلى الدوائر المختصة أن تراقب وتتابع عملية تنفيذ القرارات ضمن الشروط المطلوبة، وأعمال الرقابة هذه محصورة في الملاحظة والمشاهدة المستمرتين لتنفيذ الأعمال، وكشف الانحرافات وتصحيح أو تعديل القرار إذا تطلب الأمر ذلك بغية تحقيق العملية الإدارية بشكلها الأمثل. تؤدي

الرقابة والمتابعة حتماً إلى استبعاد الأخطاء عند التنفيذ، تجنيد الاحتياطات الداخلية الضرورة لتنفيذ القرارات الإدارية. الأوامر الإدارية يمكن تدقيقها وفي بعض الحالات يتم تعديلها أو حتى تبديلها إذا تطلبت الحاجة ذلك .

تحليل مراحل اتخاذ القرارات الإدارية له أهمية تطبيقية كبيرة، لأنه يساعد المديرين على مواجهة المسائل بصورة فردية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وفي الوقت نفسه ليست القرارات كلها بحاجة لأن تمر خلال المراحل الخمس السابقة، لأن ذلك يتوقف على طبيعة المشكلة من جهة وإمكانية متخذي القرارات ، وفي بعض الحالات لا تحتاجها نهائياً، حيث إن المديرين الموهوبين وذوي الخبرة الطويلة قادرون على معالجة العديد من المسائل بطريقة ذهنية مباشرة، دون الرجوع إلى جمع ودراسة وتحليل البيانات والمعلومات، وفي الوقت نفسه فإن غالبية القرارات المعاصرة معقدة وصعبة وتحتاج إلى وقت وجهد كبيرين. فمثلاً، جمع ومعالجة المعلومات والبيانات يمكن أن يقوم به قسم مختص، إعداد واختيار القرار الأمثل تقوم به مجموعة أخرى، مناقشة واتخاذ القرار تقوم به مجموعة ثالثة، تنظيم ومتابعة تنفيذ القرار يلقى على عاتق مجموعة رابعة وهكذا .

رابعاً . نظم دعم القرارات: Decision support systems

ظهر مفهوم نظم دعم القرارات مع بداية السبعينات من القرن العشرين مع توسع وتطور استخدام الحواسيب الإلكترونية في

منظمات الأعمال، وذلك بهدف مساعدة متخذي القرارات على صياغتها بشكل علمي ويتمشى مع أهداف المنظمة والإدارة .

آ . تعريف نظم دعم القرارات : ويمثل النظام الذي يزود المديرين والقادة الإداريين بالمعلومات الدقيقة من مختلف مصادرها (المخططات، الجداول، الرسوم، البيانات الإحصائية المحللة وغيرها)، والتي تسهم في اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجه الإدارة والإداريين .

ب . عناصر نظم دعم القرارات: تتشكل نظم دعم القرارات من العناصر الآتية :

ـــ الأدوات والوسائل، التي تكون على شكل جهاز أو شبكة حاسوب داخلية أو خارجية موصولة مع حاسب شخصي لنظام دعم القرارات، كما وتكون على اتصال تام وكامل مع بعضها البعض .

ـــ البرمجيات، وتمثل برامج إدارة قواعد البيانات، النماذج الإدارية (الإحصائية والمالية، والبرامج الخطية...)، برامج إدارة التشغيل والتفاعل مع المدخلات والعمليات والمخرجات، مكتبة البرمجيات .

ـــ العنصر البشري، المسؤول عن تنسيق العمليات داخل النظام، ويشغل الأجهزة والبرمجيات ويعرض المعلومات، وهؤلاء هم المحللون والمبرمجون وإداريو نظم المعلومات .

ـــ الإجـــراءات، وتمثـــل مجموعـــة القواعـــد والأســـس المثبتـــة للتشـــغيل الرشـــيد للأجهـــزة المتاحـــة، وأنظمـــة تـــدفق البيانـــات والمعلومـــات والتعليمات المتبعة عن التشغيل .

ـــ قاعـــدة بيانـــات، تعـــنى بتـــوفير وحفـــظ البيانـــات والمعلومـــات عـــن جميـــع العلميات والمدخلات في إطار منظمة الأعمال وبيئتها الخارجية.

ج . خصـــائص نظـــم دعـــم القـــرارات : وهـــي دعـــم القـــرارات بجميـــع أشـــكالها، المرونـــة الكافيـــة في معالجـــة وتقـــديم المعلومـــات لمتخـــذي القـــرارات، ســـهولة الاســـتخدام والملاءمـــة لجميـــع مســـتويات الإدارة، الاســـهام في تحســـين كفـــاءة القـــرار المتخـــذ، التكلفـــة المســـوغة لـــنظم دعم القرار .

نظم دعم القرارات الجماعية

Collective decision-support systems :

نظـــم دعـــم القـــرارات الجماعيـــة عبـــارة عـــن نظـــام تفـــاعلي مبـــني علـــى الحاســـب الآلي يســـهم في تيســـير حـــل المشـــكلات غـــير المبرمجـــة، الـــتي تســـعى لحلهـــا مجموعـــة مـــن متخـــذي القـــرارات الـــذين يعملـــون معـــاً كفريق .

يمكـــن التمييـــز بـــين أربعـــة أشـــكال لاســـتخدام نظـــم دعـــم القـــرارات الجماعية في الشركات وهي :

آ . اســـتخدام حجـــرة القـــرار المجهـــزة بالتســـهيلات الحاســـوبية والفنيـــة اللازمـــة لاتخـــاذ وتنفيـــذ القـــرارات الجماعيـــة، وهـــذه الحجـــرة تحتـــوي علـــى منضـــدة علـــى شـــكل نصـــف دائـــرة تخصـــص لأعضـــاء المجموعـــة، بحيـــث يـــتمكن كـــل مـــنهم مـــن اســـتخدام حاســـب خـــاص يحقـــق التفاعـــل مـــع

بقيـــة أعضـــاء المجموعـــة، كمـــا يمكـــن إجـــراء اتصـــالات شـــفهية فيمـــا بيـــنهم، كمـــا توجـــد في الحجـــرة شاشـــة عـــرض عامـــة تســـتخدم في عرض الأفكار ونتائج تحليل البيانات .

ب . اســتخدام شــبكة قــرارات محليــة، حيــث يبقــى كــل عضــو مــن أعضـــاء الفريـــق في مكتبـــه الخـــاص ويتفاعـــل مـــع أعضـــاء الفريـــق مـــن خـــلال محطـــة عمـــل خاصـــة، إلى جانـــب وجـــود حاســـوب مركـــزي تتـــوافر فيـــه قواعـــد البيانـــات والنمـــاذج والبرمجيـــات، وتســـمح شـــبكة الأعمـــال بالاتصـــال المباشـــر بـــين أعضـــاء الفريـــق عـــن طريـــق البريـــد الإلكـــتروني، ويمكـــن لكـــل عضـــو مـــن الفريـــق الوصـــول إلى قاعـــدة البيانـــات العامـــة والخاصـــة، هـــذا النظـــام يمكـــن كـــل عضـــو مـــن ممارســـة عمله في مكتبه، كما يمكنه من عقد الاجتماعات مع الآخرين .

ج . اســتخدام المــؤتمرات عــن بعــد في حــال وجــود الأعضــاء في أمــاكن متباعـــدة ولا يوجـــد حاجـــة لاجتمـــاعهم في مكـــان واحـــد للتشـــاور في اتخـــاذ القـــرار. يعتمـــد هـــذا الأســـلوب عنـــدما يكـــون للشـــركة عـــدة فـــروع منتشـــرة في أقـــاليم ومحافظـــات متعـــددة، بحيـــث تكـــون حجـــرة قـــرارات في كـــل مدينـــة رئيســـة، وتتصـــل جميـــع الحجـــرات في المـــدن والفـــروع مـــع بعضـــها عـــن طريـــق مـــؤثرات الاتصـــال (الـــنص، الصـــورة) للمشـــاركة في صنع القرارات التي تخدم الجميع .

د . صـنع القـرارات عـن بعـد مـن خـلال إتاحـة فرصـة عقـد لقـاءات غـــير مجدولـــة بـــين أعضـــاء منتشـــرين في أمـــاكن متباعـــدة، بحيـــث يخطـــر أحـــد الأعضـــاء البقيـــة بضـــرورة عقـــد الاجتمـــاع بعـــد نصـــف ســـاعة

مـثلاً، ويـتم التواصـل عـن طريـق الهـاتف ومحطـات الإرسـال الفضـائي وغيرها من أجل اتخاذ قرار لصالح المجموعة .

خامساً . تحسين عملية صنع القرار

Improve the decision-making process :

إن أفضـل نظـم التخطـيط تصـحيحاً يمكـن أن تفشـل في تحقيـق الأهـداف المرسـومة إذا لم يـتمكن صـانعو القـرارات مـن اسـتخدام المعلومـات المتـوافرة بأقصـى كفـاءة ممكنـة. كمـا أن السـبب في تـدني الأداء لدى المديرين يتمثل في ظاهرتين هما :

الأولى . التحيز المعرفي : Cognitive bias

العوامـل المنطقيـة الـتي تحكـم صـنع القـرار تـرتبط بالقـدرات المعرفيـة الـتي يـتم الاعتمـاد عليهـا لاكتشـاف الأشـياء ذاتيـاً عنـد القيـام باتخـاذ القـرارات، لكـن هـذه القواعـد والعوامـل قـد توقعنـا في أخطـاء منهجيـة ذاتيـاً عنـد القيـام باتخـاذ القـرارات، تظهـر نتيجـة التحيـز في معالجـة المعلومـات لاتخـاذ القـرارات. وهنـاك خمسـة أنـواع للتحيـز المعـرفي وهي :

آ . التحيـز الفرضـي السـابق لـدى صـناع القـرار الـذين تتكـون عنـدهم قناعـات سـابقة عـن العلاقـات بـين المتغـيرات فيميلـون إلى اتخـاذ القـرارات علـى أساسـها، رغـم ظهـور دلائـل علـى خطئهـا. كمـا أن صـناع القـرار يبحثـون عـن معلومـات معينـة لاسـتخدامها فقـط، لأنهـا متواقفـة مـع معتقـداتهم السـابقة مـع تجـاهلهم للمعلومـات الـتي تنـاقض تلك المعتقدات .

ب . الالتزام المتصاعد، ويظهر هذا التحيز المعرفي عندما يقدم صانع القرار مشروعاً آخر ويعطيه الأفضلية في تخصيص الموارد، رغم علمه أن المشروع في طريقه إلى الفشل، حيث إن استجابته وتحيزه تعد ردة فعل غير مسوغة، لأن الأمر الطبيعي يقضي ترك المشروع والتحول لصالح مشروع آخر، بدلاً من الانسياق وراء تيار الالتزام المتصاعد (تخصص موارد إضافية كبيرة لأغراض الترويج، مع العلم أن مشكلة عدم تسويق المنتج تكمن في عدم جودته) .

ج . النزعة نحو التشابه والتماثل واستخدام المتشابهات الجزئية البسيطة لتدبر المشكلات المعقدة، حيث إن التبسيط الزائد لمشكلة معقدة قد يؤدي إلى التضليل (الميل نحو تصنيع منتجات متماثلة ظناً من الإدارة بأنها ستلبي متطلبات كافة الشرائح الاستهلاكية، مع العلم أن هذا الاتجاه قد يكون غير صحيح) .

د . التمثيل ويعد نوعاً من التحيز الذي يستند إلى أساس الميل نحو التصميم من خلال عينة صغيرة، على الرغم من أن هذا ينتهك قانون الأعداد الكبيرة. حيث في حالات كثيرة لا تمثل العينة المحددة المجتمع الإحصائي بالشكل المطلوب .

هـ . التقدير المبالغ للقدرة على السيطرة والتحكم بالأحداث مع العلم أن الإفراط في الثقة يؤدي إلى فرط الثقة بالنفس عند من بيده الأمر .

الثانية . التفكير الجماعي : Groupthink

ويحدث هذا النوع من التفكير عندما تقوم مجموعة من صناع القرار بمباشرة بعض الأعمال، دون مناقشة الافتراضات المهمة ذات الصلة بالموضوع، حيث تقوم بعض المجموعات بالالتفاف حول سياسة بعض الأشخاص وتسرب المعلومات التي تناسب أهواءهم لأسباب عاطفية، مما يضعف القرارات المتخذة التي تكون فيها درجة الخطورة عالية .

أسباب تحسين عملية صنع القرار: هنالك أسلوبان لمواجهة عملية التفكير الجماعي والتحيز المعرفي وهما :

الأول – أسلوب دفاع الشيطان : حيث يقوم أحد الأفراد في مجموعة صنع القرار، بلعب دور محامي الشيطان المتذرع بالأساليب التي قد تؤدي إلى عدم قبول الاقتراح أو المشروع، بحيث يدرك صناع القرار المخاطر المحتملة لمجموعة العمل المقترحة .

الثاني – أسلوب الاستعلام الجدلي: الذي يفترض استحداث خطة (فرض) وخطة مضادة (فرض العكس)، والتي يجب أن تعكس إجراءات عمل مقبولة ظاهرياً لكنها متضاربة. يأخذ صناع القرار إلى حسبانهم المناقشة بين أنصار الخطة والخطة المضادة والطروحات حول المشكلات في إطلاق الوضوح شريطة الاقتران بفروض وإجراءات عمل. وبعد ذلك يتمكن صناع القرار من صياغة منظور جديد شامل للمشكلة على شكل خطة نهائية .

سادساً – عوامل لابد من مراعاتها عند اتخاذ القرارات بشأن المشروعات الصغيرة :

١ــ عملية اتخاذ القرار تنطوي على عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة وأيضاً على عناصر عاطفية وأخرى رشيدة .

٢ . يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف .

٣. لا يمكن إرضاء كافة الأطراف ذات الصلة بالقرار .

٤. توجد في العادة مجموعة من البدائل المرضية .

٥. إن اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي.

٦. تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً .

٧. الاعتراف بحتمية التغيير. .

٨. وضع نظام لمتابعة كل قرار .

٩. الاعتراف بأن القرار سيترتب عليه سلسلة من الأعمال .

١٠. ممارسة عملية اتخاذ القرار لاكتساب المهارة فيها .

ثالثاً : إدارة النشاط التسويقي في المشروعات الصغيرة

Marketing activity in the management of small enterprises

أولاً . تعريف التسويق وأهميته :

Definition and importance of marketing

لا توجد ضرورة للدخول في تحديد أهمية وطبيعة التسويق وتعريفه لأن هذه المسائل سبق وأن درسها الطالب في مقرري مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، لكن من المفيد التذكير بأن التسويق يعرف على أنه « الوظيفة التي من خلالها تعمل المؤسسة على

تشجيع مبادلة البضاعة بالمال المفيد لها، وبما يحقق رضا زبائنها».

التسويق الجيد يمكن أن يولد أنشطة تساعدك على تحقيق أكبر مستوى ممكن من المبيعات المربحة ضمن نطاق الموارد المتوافرة لديك (توم بيونوما، كلية الأعمال، هارفارد). والتسويق المعاصر يعني تحديد احتياجات ومتطلبات الأسواق المستهدفة والمستهلكين ورصد التغيرات التي تطرأ عليها، وتحسين وتطوير السلع المنتجة والخدمات المقدمة بهدف إشباع هذه الاحتياجات والعمل، على توزيع وإيصال هذه السلع والخدمات إلى المستهلكين النهائيين والاستثماريين بعد القيام بمهام التسعير والترويج المناسبة .

بينما يرى كوتلر وارمسترونغ التسويق على أنه «أحد أنشطة المشروع الذي يهتم بتحديد احتياجات العميل ورغباته، وتحديد السوق المستهدف (الجزء من السوق) الذي يستطيع مالك المشروع (المسوق) خدمته بكفاءة، ثم تصنيع المنتجات المناسبة والخدمات والبرامج التي تضمن خدمة هذا السوق» والتسويق ليس مجرد وظيفة فنية في المشروع، بل يمثل فلسفة اجتماعية واقتصادية وإدارية هادفة إلى إشباع رغبات أفراد المجتمع المستهدف في إطار إمكاناتهم المتاحة، وبما يحقق الربح المناسب للشركة وإدارتها والعاملين فيها .

إذن التسويق يهدف إلى خلق نوع من الربط بين المنتج ــ المسوق (الوسيط ــ الوكيل) من جهة والمستهلك النهائي من جهة ثانية، وتشكيل اتصال مستمر ودائم وفعال، لأن التسويق يتضمن

مجموعة من المراحل والأنشطة التي تمكن العملاء من شراء السلع والخدمات حسب حاجاتهم في الأوقات والأسعار والأماكن المناسبة وبالجودة المطلوبة .

لهذا فإن العملية التسويقية الشاملة تتمحور حول تلبية احتياجات المستهلكين وتحقيق رضاهم ومعرفة حقوقهم التي تتمثل في الآتي :

أ ـــ إتاحة الفرصة للمستهلك لكي يختار بحرية ما يراه مناسباً، وملبياً لحاجاته من السلع والخدمات .

ب ـــ تعريف المستهلك بالمنتج وخصائصه وأسلوب تشغيله وصيانته وسعره ومنافذ بيعه والخدمات التي يمكن تقديمها .

ج ـــ الاهتمام بمسألة الاستماع الجيد للمستهلكين وردود أفعالهم واستفساراتهم وشكاويهم، وحتى لانتقاداتهم والعمل على معالجتها في حدود الإمكانات المتوافرة .

د ـــ توفير فرصة الاستخدام الآمن للسلع المشتراة مهما كان مصدرها .

ثانياً . مفهوم السوق : Market concept

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين علماء التسويق لمفهوم السوق، إلا أن الغالبية منهم تعده يمثل مجموعة من المستهلكين النهائيين أو الرأسماليين الذين يشترون منتجات المشاريع في حيز جغرافي معين، وقد يكون بدون حدود إذا دار الحديث عن السوق الإلكترونية. وأصحاب المشاريع بحاجة إلى التعرف على الأوضاع السائدة في السوق لكي يتمكنوا من إعداد سياسات وبرامج

الإنتاج والتوزيع والتسعير والترويج في ظل بيئة تنافسية شديدة تمكنهم فعلاً من تحقيق أهدافهم القريبة والبعيدة من خلال إشباع حاجات العملاء. ولا يمكن التعرف على الأسواق بشكل عام، بل لا بد من تحديد السوق المطلوب التعامل معها وتلبية متطلباتها .

ثالثاً . تحديد العملاء : Identify customers

بعد أن يتم التعرف على ماهية التسويق وطبيعته، والسوق وقطاعاته ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه تأتي الخطوة الآتية التي تستدعي تحديد العملاء والمستهلكين المعنيين بشراء سلع المشروع واستهلاكها. لذا فإن صاحب المشروع معني بدراسة عدد من المؤشرات المطلوب متابعتها من قبل إدارة المشروع الصغير أو المتوسط في هذا المجال وهي :

ـ أعداد العملاء المتحولين لصالح منتجات شركات أخرى، إقلاع العملاء التقليديين عن التعامل مع الشركة، درجة الولاء والتمسك بالمنتجات المطورة والجديدة، التطور في إيرادات الشركة من المبيعات بالمقارنة مع السنوات السابقة، درجة رضا العملاء عن الشركة ومنتجاتها وخدماتها من خلال التغذية العكسية، تراجع أو تطور مهارات رجال البيع والتسويق، التغيرات في معدلات دوران رجال البيع .

كل هذا يستدعي المتابعة الدائمة لأوضاع الأسواق والعملاء وتطورات احتياجاتهم في المستقبل، والاستعداد لمواجهة هذه

التغـيرات والمتطلبـات مـن قبـل إدارة المشـروع، حيـث إن هـذا الموضـوع يجب أن يشكل محور وجوهر اهتمامها .

- يجب على صاحب المشروع تبني المفهوم التسويقي :

لا تقـوم الشـركات عـادة بالإنتـاج لغـرض الإنتـاج بـل لتسـوق منتجاتهـا داخليـاً وخارجيـاً، لهـذا يجـب علـى صـاحب المشـروع وإدارتـه الاقتنـاع بأهميـة المفهـوم التسـويقي الشـامل والمتكامـل كفلسـفة وكـنهج موجـه نحـو دراسـة حاجـات العمـلاء بدقـة، ورصـد التطـورات عليهـا والعمـل علـى إشـباعها شـريطة تحقيـق الأربـاح المخططـة. وفلسـفة المفهـوم التسويقي ترتكز إلى :

أ ـــ ضـرورة توجـه المشـروع الصـغير والمتوسـط بالكامـل باحتياجـات العملاء والعمل على تلبيتها .

ب ـــ تنسـيق جميـع جهـود العـاملين في المشـروع وتسـخيرها لخدمـة وإرضاء الزبائن .

ج ـــ إن تنفيـذ مضـمون الفقـرتين (أ) و (ب) بكفـاءة وفاعليـة سـوف يضـمن النجـاح للمشـروع، وتحقيـق الأربـاح المنشـودة علـى قاعـدة إجـراء الدراسـات والبحـوث الميدانيـة الهادفـة لتحديـد احتياجـات العمـلاء وتلبيتهـا، مـن خـلال تقـديم منتجـات وخـدمات متميـزة مـن نـواحي الجـودة والسـعر والخـدمات الإضـافية في فـترة مـا بعـد البيـع بالمقارنة مع المنافسين الآخرين .

إذاً تعتمـد إدارات المشـاريع الصـغيرة في التعـرف علـى احتياجـات العمـلاء علـى خبراتهـا ومسـاعدة الـوكلاء والوسـطاء والوكـالات

الإعلانية من جهة، وعلى المصادر المعلوماتية الرسمية وغير الرسمية التي توضح تطورات الطلب بالنسبة للعديد من التشكيلات السلعية من جهة ثانية. كما أن الإدارات تعتمد على إجراء البحوث والدراسات الميدانية المتخصصة في سبيل التعرف على احتياجات العملاء.

رابعاً . استراتيجية التسويق وخطواتها في المشروعات الصغيرة :

Marketing strategy and actions in small enterprises

إن استراتيجية التسويق في المشروعات تتكون من الخطوات الرئيسة الآتية :

الأولى . اختيار الأسواق المستهدفة

Selection of target markets :

إن هذه العملية تحتاج لدراسة ومسح واتخاذ قرارات واقعية، لأن الوقت والموارد المادية والبشرية محدودة، لذلك لا بد من استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق أقصى منفعة بأقل تكلفة وزمن ممكنين.

أما المسح والدراسة فتتكون أولاً من خلال التسويق المستهدف وهو طريقة مركزة ومخططة لتحديد وكسب الزبائن وتلبية متطلباتهم بأفضل طريقة ممكنة من خلال الاستخدام الرشيد للموارد . وثانياً من تقسيم السوق إلى قطاعات على شكل مجموعات من المتعاملين تربطهم صفات وخصائص مشتركة واحتياجات متشابهة، وأنماط سلوكية. وثالثاً من خلال التعرف على العملاء

وتحديد احتياجاتهم وخصائص المنتجات التي يرغبون فيها، والمنافع التي يسعون لتحقيقها، وخصائص الشراء

الثانية . تحليل الأسواق المستهدفة : Analysis of target markets

إن التحليل المعمق للأسواق المستهدفة يساعدك في الحصول على المعلومات المطلوبة لاختيار أفضل الأسواق، وذلك من خلال التركيز على الجانبين الآتيين :

أ ـ قدرات الشركة في السوق المستهدفة التي تتحدد من خلال الإمكانات المتوافرة لتلبية احتياجات العملاء في كل سوق من الأسواق الهدفية، وتحقيق الفوائد التي يرغبون بها، ومراعاة خصائص الشراء للزبائن.

ب ـ قدرات المنافسين في السوق المستهدفة يجب أن تكون موضع اهتمامك وتحليلك، لأنك وإياهم تشتركون في السوق نفسه وفي الزبائن نفسهم. لذا فأنت بأمس الحاجة للتعرف على سياسات منافسك الإنتاجية (الخدمية)، التسعيرية، التوزيعية والترويجية لتتمكن من وضع السياسة التي تساعدك على المواجهة والتغلب على الخصوم في السوق من أجل زيادة مبيعات شركتك، وتحسين أرباحها .

والمعلومات عن المنافسين يمكن الحصول عليها عن طريق الاستخبارات التسويقية والدراسات والبحوث، وغيرها من الأساليب المباشرة وغير المباشرة (الوكلاء، الوسطاء، الزبائن، الوكالات الإعلانية..) في سبيل تحديد نقاط القوة والضعف

لـــديهم والعمـــل علـــى الاســـتفادة منهـــا في تفعيـــل نشـــاط شـــركتك التسويقي .

الثالثة . تصنيف الأسواق المستهدفة : Rating target markets

في هـــذه المرحلـــة لا بـــد مـــن اســـتخدام البيانـــات والمعلومـــات لخدمـــة أهـــدافك التســـويقية والإنتاجيـــة القريبـــة منهـــا والبعيـــدة، وذلـــك مـــن خلال قيامك بإجراء قياس ومقارنة ما يأتي :

أ ــ قـــدرات الشـــركة مـــن حيـــث تـــوافر المـــوارد لتغطيـــة احتياجـــات كـــل سوق من الأسواق المستهدفة .

ب ــ قـــدرة الشـــركة علـــى التميـــز بالقيـــاس مـــع المنافســـين في الأســـواق المستهدفة .

ج . القدرة على تقديم بعض التسهيلات في الدفع .

الرابعة . التقييم الشامل للأسواق المستهدفة :

Comprehensive assessment of the target markets

بعـــد أن كونـــت رصـــيداً معرفيـــاً ومعلوماتيـــاً واســـعاً مـــن خـــلال الاســـتبانات والأســـئلة المباشـــرة الموزعـــة علـــى المبحـــوثين أصـــبح بالإمكـــان القيـــام بالتصـــنيف المناســـب للأســـواق وفـــق الخطتـــين الآتيتين :

1 . مـدى النجـاح الـذي حققتـه الشـركة والـذي يتحـدد بشـكل عـام مـــن خـــلال قـــدرتها علـــى تلبيـــة احتياجـــات الزبـــائن، وإقامـــة صـــلات عميقـــة وقويـــة معهـــم مـــن خـــلال تقـــديم المنتجـــات والخـــدمات الجيـــدة في الأوقـــات المطلوبـــة وبالأســـعار المناســـبة، والجانـــب الثـــاني قـــدرة الشـــركة وإدارتهـــا علـــى التميـــز في أحـــد الجوانـــب المهمـــة ، أو في أكثـــر

من مجال (كمسألة توصيل طلبات الطعام إلى المنازل بدقة مع الاحتفاظ بخصائص الوجبات الغذائية .

2 ـ ما الهدف الذي يمكن للشركة أن تحققه من هذا السوق، كأن يتم التركيز هنا على مسألة التنبؤ بالمبيعات استناداً إلى بعض المصادر التي تساعد في بناء خطة المبيعات مثل: المبيعات السابقة ـ من خلال موظفي المبيعات ـ عن طريق الزبائن والمنافسين ـ حسابات تحليل حصة السوق.

إن جميع خطوات ومراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية يجب أن تستند إلى نتائج البحوث والدراسات التي يفترض بها تحديد الآتي :

. الهدف من البحث التسويقي والنتائج المرغوب الوصول إليها .

. ما الأشياء التي تريد اكتشافها والتعرف عليها؟

. من هم عملاؤك الحقيقيون؟

ـ من هو فريق البحث التسويقي؟ وما طريقة البحث هل هي كمية أو نوعية؟

. أسلوب تحليل البيانات؟

الخامسة . وضع خطة المبيعات : put a sales plan

إن إعداد خطة مبيعات خاصة بالشركة تمر بمجموعة من الخطوات هي :

الأولى . تحديد الأسواق المستهدفة (تم شرح هذه الخطوة سابقاً).

الثانية ـ تحديد الأهداف من خلال استراتيجية الشركة في السوق المستهدفة :

إن العوامل التي تساعد إدارة الشركة على تحقيق هذه الأهداف هي: استراتيجية التسويق في السوق المستهدفة، موقع العميل الحالي في عملية المبيعات، ويتم بحث العلاقة بين استراتيجية التسويق وموقع العميل في عملية البيع، من خلال اعتماد إحدى الاستراتيجيات الآتية كلياً أو جزئياً. الدفاعية، الهجومية، مهاجمة الجناح (أو الخاصرة، أو الهجوم المباغت)، حرب العصابات .

الثالثة ــ تحديد رسالة الشركة في الأسواق المستهدفة من خلال: تحديد احتياجات الزبائن، في ضوء الخبرة والدراسة والبحث، قدرة الشركة على تلبية احتياجات المستهلكين في السوق المستهدفة، ضمان التميز في إشباع حاجات المستهلكين بالمقارنة مع المنافسين الآخرين.

الرابعة ــ اختيار وتحديد التكتيكات عبر التركيز على مجموعة عوامل مهمة في مقدمتها :

أ ــ إيجاد الاهتمام والوعي من خلال استخدام التكتيكات الفعالة بوساطة الوسائل والأساليب الترويجية المختلفة .

ب ــ آليات التغذية المرتدة التي تقدم للشركة البيانات والمعلومات المطلوبة عبر مختلف الوسائل والأساليب، ومن جميع المصادر ذات الصلة بموظفي الشركة ووكلائها وعملائها .

ج ــ إيجاد الفهم والإدراك والاقتناع لدى المتعاملين مع الشركة باستخدام جميع مناهج وعناصر المزيج الترويجي وآليات التغذية الراجعة الفعالة .

د ـــ تحقيق الطلب على منتجات الشركة وخدماتها، وتكرار هذه الطلبيات في ضوء الأساليب الترويجية والبيعية المعتمدة .

الخامسة ـــ إعداد ميزانية خاصة بالشركة لأغراض التسويق في ضوء: نسبة محددة إلى إجمالي المبيعات، الإمكانات الخاصة للشركة، الموازنات التي يخصصها المنافسون للهدف نفسه.

السادسة ـــ تقاس نتائج الموازنات لأغراض النشاط التسويقي من خلال تحديد :

درجة رضاء الزبائن عن السلع والخدمات والأسعار والسرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء واستبعاد شكواهم، النتائج المالية المحققة ومدى تزايدها (استقرارها أو تراجعها) بالقياس مع الفترات الزمنية السابقة، موزعة على دوائر الشركة ومنافذها التوزيعية، وأسواقها المستهدفة، تزايد (ثبات، تراجع) عدد المتعاملين مع الشركة من المستهلكين، التغيرات التي تطرأ على أرقام ونسب المبيعات .

السابعة . وضع برنامج تنفيذي لكل سوق على حدة :

إن وضع هذا البرنامج يساعد في وضع خطة تسويقية واقعية وقابلة للتنفيذ شريطة أن تترافق بإجراءات تنفيذية يقوم بوضعها والإشراف عليها اختصاصيو الإدارة التسويقية من ذوي المهارات والكفاءات العالية، حيث إن أفضل الاستراتيجيات يمكن أن تمنى بالفشل في حال التنفيذ السيئ .

لقد قدم توماس بونوما من خلال كتابه «حافة التسويق» توضيحاً للعلاقة بين الإستراتيجية والتنفيذ، لذلك أثر أهمية في تشخيص المشكلات، والنقطتان الهامتان في نظرية بونوما هما: الأولى ـــ الفصل بين المشاكل الخاصة بالتنفيذ وتلك المتصلة بإعداد الإستراتيجية، الثانية ـــ عدم القدرة على تقييم كفاءة الإستراتيجية دون القدرة على التنفيذ بفاعلية، وفي حال وجود شك فإن التحليل يقرر تحديد مشاكل التنفيذ وتصحيحها ومعالجتها، بحيث يصبح من السهل ملاحظة كفاءة الإستراتيجية بشكل واضح .ويؤكد توماس بونوما على ثلاثة عوامل تؤثر في نجاح أو فشل البرامج التسويقية وهي :

أ ـــ إعداد ووضع البرامج التسويقية التي لا تكون الشركة قادرة على تنفيذها من خلال إمكاناتها المحدودة .

ب ـــ عدم وضوح الرؤية والأهداف بالقدر الكافي لدى الإدارة التسويقية نظراً لعدم كفاية البيانات والمعلومات عن عناصر الأسواق المستهدفة، مما يدفعها لتنفيذ بعض البرامج والأساليب التي تعتقد بأنها ستقودها للنجاح .

ج ـــ إن تكرار البرامج التسويقية الفاشلة يعود إلى ضعف الإدارة العليا في رسم سياساتها الإنتاجية والتسويقية .

خامساً . عناصر المزيج التسويقي

Elements of the marketing mix :

سيتم في هذه الفقرة تقديم لمحة موجزة جداً عن عناصر المزيج التسويقي نظراً لأن طالبنا فيما سبق درس هذه الموضوعات في مقررات تسويقية متخصصة .

١. المنتج : Product :

إن الشركات الناجحة هي تلك التي تسعى بشكل مستمر لتطوير منتجاتها، وتحسين خصائصها وابتكار أصناف جديدة منها، وإيجاد استخدامات جديدة لها، وذلك لتبقى قادرة على إشباع الحاجات المتزايدة والمتغيرة للعملاء والمستهلكين في الأسواق المستهلكة. ويأتي هذا أيضاً تمشياً مع حركة التطور والتقدم العلمي التقاني، الثقافي، الاقتصادي ـ الاجتماعي التي تعيشها كافة المجتمعات. وتسعى الشركات بشكل عام إلى خلق الأصناف الجديدة من المنتجات لتحسين مستوى حياة البشر، وتقديم المنافع والخدمات المناسبة لهم .

والمسوقون في الشركات الصغيرة والمتوسطة معنيون بدراسة هذه الاحتياجات لدى شرائح المستهلكين في الأسواق المستهدفة ، والعمل على تقديم السلع والخدمات التي تلبي هذه الاحتياجات ضمن إطار المواصفات والأسعار المناسبة، لأن المستهلكين يشترون السلع لأنها تشبع حاجات معينة لديهم .

٢. التوزيع : Distribution

ويعالج هذا العنصر من المزيج التسويقي مسألة القنوات، الأماكن، المنافذ، المسارات التي يتم عبرها تقديم المنتج بشكل انسيابي من المنتج إلى المستهلك النهائي إلى الصناعي :

. منتج – تاجر جملة - تاجر تجزئة - مستهلك أو

. منتج -تاجر تجزئة - مستهلك أو

. منتج - مستهلك

إن اختيار أي بديل من هذه البدائل الثلاثة يتوقف على عوامل: إمكانات وقدرات الشركة المادية والبشرية، المنفعة العظمى التي يمكن تحقيقها، معدل تكرار عمليات الشراء، الأسعار والخصومات، حجم المشتريات ، طبيعة المنتج وغير ذلك .

٣. الترويج في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

Promotion of small enterprises

بما أن هذا النوع من المشاريع لا يستطيع تخصيص إمكانات مالية كبيرة لأغراض الترويج، كما هو الحال في المشروعات الكبيرة التي تنفق ملايين الليرات سنوياً على حملاتها الترويجية والإعلانية، لذلك فإن المشروع غير الكبير يهتم بالإعلان الذي يتضمن أسلوب عرض المنتجات والخدمات والتركيز على إتقان الصنع، الاهتمام برجال البيع من ذوي المهارات الخاصة، التي تمكنهم من إقامة الجسور والتواصل الصحيح مع المستهلكين في منافذ البيع، الاهتمام بالترتيب الداخلي في المتاجر وأساليب العرض والديكورات، بحيث تكون جذابة، التركيز على المرأة في الإعلان

كونها صاحبة القرار بالنسبة لعمليات الشراء للعديد من المنتجات .

٤ – التسعير : Pricing

إن القائمين على موضوع التسعير في المشروعات يجب أن ينطلقوا من عدة عوامل أهمها: طبيعة المنتج، ظروف وشروط المنافسة، طبيعة الإستراتيجية التسويقية، ظروف عمل الشركة في إطار نشاطها الصناعي أو الخدمي، التكلفة، ظروف العرض والطلب ، الأوضاع الاقتصادية والقدرة الشرائية وغير ذلك .

وفيما يأتي نقدم توصيفاً أولياً لكيفية وضع الأسعار في بعض المجالات :

أ . التسعير في المشروعات التجارية :

يتم تحديد أسعار البيع بالجملة على أساس هامش الربح لكل سلعة مع الأخذ في الحسبان: أن تكون الأسعار تنافسية، كمية المواد المشتراة، طريقة الدفع، قدرة التاجر على التفاوض، الخدمات المقدمة للعملاء. أما تجار التجزئة فإن تحديد الأسعار لديهم يتم عادة من خلال منتجي السلع، مع مراعاة طبيعة السلع سواء أكانت ميسرة أم سلع تسوق أم سلع الموضة. وفي حالات كثيرة يقوم تجار التجزئة بتحديد أسعارهم على أساس تكلفة السلعة في منفذ البيع للمستهلك، مضافاً إليها هامش معقول من الربح يختلف من سلعة لأخرى ومن مكان لآخر .

ب . تسعير المنتجات الصناعية :

يتم الاعتماد هنا أساساً على تكلفة المنتج وتكلفة التسويق، مضافاً إليهما هامش الربح المطلوب، مع الإشارة إلى أنه في حال تميز المنتج وضعف المنافسة فإن المنتج يمكن أن يرفع من أسعار بيع منتجاته .

ج . تسعير الخدمات :

يختلف تسعير الخدمات من واحدة لأخرى وفق تكاليفها، مضافاً لذلك هامش معين من الربح يتباين من شركة لأخرى حسب جودة الخدمة ودرجة المنافسة السائدة، وطبيعة الطلب على كل خدمة، وقد تتدخل الدولة في تحديد أسعار بعض الخدمات في العديد من القطاعات مثل: التعليم والصحة، السياحة والاتصالات، الكهرباء والمياه وسواها. وعلى إدارات المشاريع أن تقوم بالسعي لتخفيض تكاليف تقديم خدماتها لتتمكن من المنافسة والحصول على هامش مناسب من الأرباح .

التجارة الدولية الإلكترونية

International Electronic Trade

تقوم المشاريع الصغيرة بالاعتماد على أحد المراكز التجارية لعرض منتجاتها على المستوى الدولي من خلال اشتراك شهري، بحيث يستطيع المشروع تصدير (تسويق) منتجاته إلكترونياً مع الاستفادة من بعض الخدمات الأخرى، والتجارة الإلكترونية عبر (شبكة الإنترنت) وفرت فرصة مناسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة لتبيع

منتجاتها من خلال هذه الشبكة لأنها قد لا تستطيع النفاذ إلى الأسواق الخارجية بواسطة الطرق التقليدية .

من المهم بالنسبة لمدير أو صاحب الشركة الصغيرة الذي يرغب بتسويق منتجاته خارجياً بواسطة الشبكة الإلكترونية أن يأخذ في الحسبان مجموعة من المسائل أهمها :

أ ــ تحديد الدول والأسواق المستهدفة لتسويق منتجات الشركة فيها إلكترونياً، ومعرفة اللغات التي يتم عرض السلع والخدمات بواسطتها في الأسواق المعنية، وذلك من أجل ترجمة موقع الشركة بجميع محتوياته إلى اللغات المطلوبة، مع تحديد طرق الاتصال بالشركة وأساليب التسليم ودفع القيمة بعد معرفة السعر والخدمات التي سيتم تقديمها للمتعاملين .

ب ــ التركيز على نظام الإمداد والتموين عبر الوسائط الإلكترونية، حتى ولو تمت عملية التنفيذ بالشكل التقليدي ــ المادي. والشركة التي تقوم بعملية التصدير لأول مرة عن طريق الشبكة لا بد لها من الاهتمام بالتخطيط الجيد بالنسبة للموضوعات الآتية :

ــ تنفيذ المراسلات مع المتعاملين الحاليين والمرتقبين بلغتهم في حال تعذر استخدام اللغة الإنكليزية، أو عن طريق استخدام البرامج الجاهزة للترجمة الآلية .

ــ معرفة آليات الدفع التي سيعتمدها العملاء في سداد قيمة ما يشترونه من سلع مثل: بطاقات الائتمان، بالبريد والفاكس أو البريد الإلكتروني، إضافة إلى وجود مواقع خاصة على الشبكة

تقدم خدمة التحصيل مقابل رسوم معينة. وقد تتم عملية التحويل مباشرة عن طريق أحد المصارف من خلال فتح حساب لدى أحد المصارف التي تقبل التحويلات الإلكترونية للعملاء عليه .

تسليم البضاعة المصدرة في الوقت المناسب وبالسعر المعقول، وإلى المكان المطلوب في إطار المفاضلة بين مجموعة من البدائل (الوسائل) الكفيلة بتوصيل المنتجات إلى العملاء بأقل تكلفة ممكنة مع الاحتفاظ بجودة هذه الخدمة .

ج ـ التركيز على موضوع الترويج للموقع الخاص بالشركة على الشبكة لجذب الزائرين للموقع وتعريفهم بالشركة ومنتجاتها، وذلك من خلال: تسجيل الموقع في دليل المواقع الإلكترونية الدولية، بعض العروض التجارية التي يقوم بها الموزعون والوكلاء في الأسواق المستهدفة، ومشاركتهم الفاعلة في الترويج لمنتجات الشركة وخدماتها بلغة البلد في السوق المستهدف .

الوحدة الحادية عشرة : الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة

Legal forms of small enterprises

أولاً : أشكال ملكية الأعمال

- ❖ الملكية الفردية
- ❖ الشراكة
- ❖ الشركات

ثانياً : أنواع الشركات

- الشركات الفردية
- شـــركات الأشـــخاص (شـــركات التضـــامن – شـــركات التوصية البسيطة – شركات المحاصة)
- شـــركات الأمـــوال (شـــركات مســـاهمة – شـــركات بســـيطة –شركات ذات مسئولية محدودة)
- الشـــركات المختلطـــة: شـــركة التوصـــية بالأســـهم والشـــركة ذات المسؤولية المحدودة .
- شركات تعاونية
- شركات ذات رأس مال قابل للتغيير
- شركات أجنبية

ثالثاً : الوكالات التجارية وحقوق الامتياز

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

أولاً : أشكال ملكية الأعمال

Forms of business ownership

يحتاج صاحب العمل أو رجل الأعمال إلى اتخاذ قرار يحدد من خلاله الشكل القانوني لمشروعه أو الكيفية التي يمكن أن تؤسس لمشروعه ، خاصة وأن يبقى لفترة طويلة من الزمن ، مما يتطلب القيام باستشارات مع محاسب له دراية بقواعد المحاسبة بأبسط أشكالها لكي يكون صاحب المشروع على علم بما يحدث في مشروعه وإلى محامٍ لديه خبرة في البيئة القانونية والاستثمارية بهدف الحصول على المساعدة في اختيار شكل الملكية المناسب للمشروع . يتطلب اتخاذ هذا القرار من صاحب العمل أو رجل الأعمال مراعاة النقاط الآتية : (ماجد العطية ، ٢٠٠٢، ص٣٢)

- ⇒ رؤية صاحب العمل أو رجل الأعمال بخصوص حجم و طبيعة أعمال المشروع .
- ⇒ تحديد درجة التحكم والرقابة المطلوب تطبيقها في المشروع ، ومستوى البنية الأساسية المطلوب التعامل معها.
- ⇒ معرفة مدى حساسية طبيعة العمل في المشروع وإمكانية التعرض للمقاضاة.
- ⇒ مقدار الربح المتوقع أو الخسارة الممكن حدوثها في المشروع.

⇒ مدى الحاجة إلى إعادة استثمار الأرباح ضمن العمل في المشروع ، ومقدار الحاجة إلى صرف المال من المشروع .

ويمكن أن نحدد أهم أشكال الملكية و أنواعها بما يأتي :

❖ **الملكية الفردية :**

individual property

تنطلق أغلب المشاريع الصغيرة على شكل ملكية فردية، حيث تكون هذه المشاريع مملوكة من قبل شخص واحد هو صاحب العمل الذي يكون الشخص المسؤول عن كافة الأعمال الإدارة اليومية لمشروع العمل المتعلقة بالجوانب الإدارية والمالية والمحاسبية وجميع عمليات اتخاذ القرار من البيع وتحديد الأسعار. باعتباره مالك أصول مشروع العمل والأرباح المكتسبة منه ، كما أنه يتحمل كامل المسؤولية عن أية ديون أو التزامات قانونية للمشروع في حاله إفلاسه . خاصة وأن القانون يرغم صاحب المشروع على سداد ديونه من بيع الأصول أو بيع أملاكه الخاصة مثل منزله وغيره ، وبذلك يعد المالك والمشروع من وجهة نظر القانون والعموم كيانا واحدا.

مزايا الملكية الفردية :

١. تعد شكلاً من أشكال الملكية سهلة التنظيم وغير المكلفة مادياً .
٢. يتحكم المالك الفرد صاحب العمل بشكل كامل بالمشروع .

٣. يتمكن المالك الفرد من وجهة نظر القانون من اتخاذ قرارات وفقاً لما يراه مناسباً.
٤. يحصل المالك الفرد على كافة الأرباح المكتسبة من مشروع العمل ويحق لهم الاحتفاظ بها أو إعادة استثمارها.
٥. يملك المالك الفرد إمكانية إنهاء الأعمال للمشروع عند رغبة بذلك.

عيوب الملكية الفردية:

١) يترتب على المالك الفرد التزامات قانونية غير محدودة وهو مسؤول قانونياً عن كافة الديون المترتبة على مشروع العمل.
٢) يمكن أن يتعرض المالك الفرد للخطر في حالة إدارة مشروعه الخاص .
٣) وجود قيود على استخدام التمويل من مدخرات الموظفين وقروض المستهلكين .
٤) صعوبة جذب الموظفين ذوي الكفاءة العالية أو الذين تدفعهم الرغبة لامتلاك حصة من مشروع العمل.
٥) لا يتم خصم بعض مكافآت الموظفين مثل أقساط الضمان الصحي بصورة مباشرة من دخل مشروع العمل .

❖ الشراكة : Partnership

تعتمد الشراكة على تقاسم اثنين أو أكثر من الأشخاص ملكية مشروع عمل واحد، و يكون من الواجب على الشركاء القيام بإبرام اتفاقيات قانونية تحدد بشكل مسبق كيفية اتخاذ القرارات وطريقة توزيع الأرباح بالإضافة إلى أسلوب حل الخلافات . كما

يتم في هذه الاتفاقيات القانونية تحديد الكيفية التي سيتقدم من خلالها الشركاء المستقبليين للشراكة ، والطريقة التي يمكن بها عزل هؤلاء الشركاء، أو تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لحل الشراكة عند الضرورة . ولابد من التنويه هنا إلى أنه بالرغم من صعوبة التفكير بالانفصال بين الشركاء في بداية العمل في المشروع ، إلا أن العديد من الشركاء قد ينفصلون في أوقات الأزمات وفي حال لم يكن هناك إجراءات محددة لذلك، فمن الممكن حصول مشكلات أكبر، بالإضافة إلى أهمية التحديد المسبق للوقت و المال الذي يجب أن يسهم فيه كل شريك. وأخيراً لابد من الإشارة إلى أن القانون لا يفرق بين مشروع العمل ومالكيه كما هو الحال في الملكيات الفردية.

مزايا الشراكة:

١. سهولة القيام بتأسيس الشراكة نسبياً للمشروع.
٢. يمكن إعداد اتفاقية الشراكة القانونية بعناية ودقة للمشروع .
٣. تزداد قدرة المشروع في الحصول على التمويل بسبب وجود أكثر من شريك أو مالك واحد .
٤. تسمح الشراكة بإمكانية جذب الموظفين لمشروع العمل من خلال إعطائهم الحافز لكي يصبحوا شركاء في المشروع .
٥. تأتي الفائدة لمشروع العمل من الشركاء الذين يمتلكون مهارات متنوعة و متكاملة.

عيوب الشراكة:

١) يتحمل الشركاء المسؤولية بالتكافل و التضامن عن أعمال الشركاء الآخرين.

٢) يتم اقتسام الأرباح مع الآخرين .

٣) تصدر القرارات بصورة مشتركة مما يتيح إمكانية حصول الخلافات بين الشركاء .

٤) تكون عادة الشراكة محددة العمر ، و لذلك تنتهي بانسحاب أو وفاة أحد الشركاء.

أشكال الشراكة :Forms of partnership

◈ **الشراكة العامة :**

General Partnership

يتم في الشراكة العامة اقتسام الشركاء المسؤولية عن الإدارة والالتزامات بكل جوانبها ، بالإضافة إلى تقاسم المشاركة في الربح والخسارة للمشروع وفقاً لعقد الاتفاقية الضمني بينهم قانونياً. أيضاً تعد حصص الشركاء متساوية إذا لم يتضمن عقد اتفاقية الشراكة المكتوب عكس ذلك .

◈ **الشراكة المحدودة ، أو الشراكة ذات المسؤولية المحدودة :**

Limited Partnership, or a Limited Liability Partnership

تعني الشراكة المحدودة أن معظم الشركاء لديهم مسؤولية محددة بمقدار استثمارات كل واحد منهم ، وبمشاركة محدودة أيضاً في

القـــرارات الإداريـــة في المشـــروع ، وهـــذا طبعـــاً يشـــجع المســـتثمرين علـــى القيام بمشاريع قصيرة الأجل أو الاستثمار في أصول رأسمالية.

يعـــد تشـــكيل شـــراكة محـــدودة أمـــراً فيـــه كثـــر مـــن التعقيـــد والرسميـــة مـــن الشـــراكة العامـــة ولـــذلك لا يســـتخدم هـــذا الشـــكل مـــن الشـــراكة لتشغيل مشاريع عمل التجزئة أو الخدمة .

- **المشروع المشترك**

The joint venture

يتميـــز المشـــروع المشـــترك بأنـــه يشـــبه الشـــراكة العامـــة لكـــن تكـــون الشـــراكة لمـــدة محـــددة مـــن الـــزمن أو لمشـــروع واحـــد . وعنـــدما يرغـــب الشـــركاء في المشـــروع المشـــترك بتكـــرار النشـــاط لفـــترات زمنيـــة أخـــرى يـــتم اعتبـــار ذلـــك بمثابـــة شـــراكة مســـتمرة و علـــيهم تســـجيل أنفســـهم علـــى هـــذا الأســـاس بشـــكل قـــانوني ، وأن يقومـــوا بتوزيـــع موجـــودات الشـــراكة التراكمية عند القيام بحل ذلك الكيان المشترك .

- **الشـــــــركات :companies**

تعـــد الشـــركة المســـجلة بشـــكل رســـمي في الدولـــة الـــتي يقـــع فيهـــا مركـــز عملهـــا مـــن وجهـــة نظـــر القـــانون كيانـــاً مســـتقلا بغـــض النظـــر عـــن الأشـــخاص الـــذين يملكونهـــا. وبموجـــب ذلـــك يمكـــن أن تـــتم مقاضـــاة الشـــركة وأن تـــدخل في اتفاقيـــات تعاقديـــة . ويمثـــل مـــالكو الشـــركة المســـاهمون الـــذين يقومـــون بانتخـــاب مجلـــس الإدارة بهـــدف اتخـــاذ القـــرارات ووضـــع السياســـات والاســـتراتيجيات المتعلقـــة بالشـــركة . أيضاً يكون للشركة مدة زمنية مستقلة ولا تحل عند تغير ملكيتها.

مزايا الشركة:

١. يتحمل المساهمون مسؤولية محدودة عن ديون الشركة أو الأحكام الصادرة ضدها.

٢. يكون المساهمون عموماً مسؤولون عن استثماراتهم بعدد أسهمهم في الشركة .

٣. يتحمل المديرون المسؤولية الشخصية عن أفعالهم، مثل حالة عدم الالتزام الضريبي وغيرها .

٤. يمكن الحصول على التمويل في الشركات من خلال عملية بيع الأسهم .

٥. يمكن اقتطاع تكلفة الفوائد التي يمنحها المشروع للموظفين والمديرين .

٦. يمكن وضع شراكة عند الالتزام بمتطلبات معينة.

عيوب الشركة :

١) تحتاج عملية تأسيس الشركة فترة زمنية أطول وأموالاً أكثر من أشكال التنظيمات الأخرى.

٢) تخضع الشركات إلى عملية مراقبة من قبل وكالات دولية ومحلية.

٣) تحتاج إلى إجراءات توثيق أكثر بهدف الالتزام بالإجراءات والتعليمات .

والسؤال هنا ما هي أنواع الشركات ؟

ثانياً : أنواع الشركات Types of companies

تعرف الشركة : بأنها عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يسهم كلٌ منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل ،لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة

يوجد عادة ثلاثة أنواع من الشركات هي :

١- **الشركات الفردية** :companies Individual ويديرها ويشرف على نشاطها صاحبها وله حق الإدارة ويقوم بعمليات التمويل والبيع والشراء والأصول والالتزامات خاصة به .

٢- **شركات الأشخاص** :companies Individual اتفاق بين شخصيين أو أكثر ، وتقوم على الاعتبار الشخصي للأفراد و تتكون في الغالب من أشخاص يعرف كل منهم الآخر معرفة ثابتة و يثق فيه ثقة جيدة. ولها ثلاثة أنواع من هذه الشركات :

@ **شركات التضامن** :companies Solidarity يكون الشركاء متحملون جميع الالتزامات الشركة وتتعدى إلى أموالهم الخاصة.

@ **شركات التوصية البسيطة** :companies Partnership (متضامن – موصى) والأخير مسؤوليته محدودة بقدر حصته في رأس المال.

@ **شـــركات محاصصـــة** : Joint ventures هـي شـركة وقتيـة تقـوم على أساس عمليات مشاركة تنتهي مع انتهاء البيع فقط.

٣- **شـــركات الأمـــوال** : Capital companies تقـوم علـــى الاعتبـــار المـــالي ، أي أن الاعتبـــار الرئيســـي في تكـــوين هـــذه الشـــركات هـــي الأمـــوال الـــتي يقـــدمها الشـــركاء بغـــض النظـــر عـــن شخصـــياتهم وميـــولهم . تعتمـــد علـــى الأســـهم والســـندات وأنواعهـــا(مســـاهمة – بســـيطة– ذات مســـئولية محـــدودة) والأخـــيرة لا يزيـــد الشركاء فيها عن عدد معين ينص عليها قانون الشركات .

٤ – **الشـــركات المختلطـــة** : mixed companies هـي الشـــركات الـــتي تقـــوم علـــى الاعتبـــار المـــالي و الشخصـــي في نفـــس الوقـــت وبـــالآتي فهـــي تجمـــع بـــين خصـــائص شـــركات الأمـــوال وشـــركات الأشـــخاص. وتشـــمل الشـــركات المختلطـــة شـــركة التوصـــية بالأســـهم والشـــركة ذات المســـؤولية المحـــدودة. والشـــكل الآتي يبـــين نموذجـــاً لأنـــواع الشركات :

Damascus University



الشكل (١١-١) أنواع الشركات

نايف صلاح الغمري ،المشروعات الصغيرة إدارتها ومؤشرات نجاحها الطبعة الرابعة ، للعام 1431هـ-٢٠١١ م .

يمكن تقسيم شركات الأشخاص و الأموال إلى الأنواع الآتية :

١ - **شركة التضامن : Partnership**

هي عبارة عن شركة تتكون من شريكين (شخصين) أو أكثر يلتزمون بالمسؤولية التضامنية في جميع أموالهم عن ديون الشركة .

تتميز شركة التضامن بالإضافة إلى المسؤولية التضامنية والمطلقة للشركاء بدخول اسم شريك أو أكثر في عنوان الشركة، وبعدم قابلية حصة الشريك للتداول، وباكتساب جميع الشركاء لصفة التاجر. تنتشر شركة التضامن في بعض المشروعات الصغيرة حيث يكون بها أكثر من مالك في المشروع (وتسمى شركة تضامن) ، حيث يكتب كل شيء في عقد اتفاق بين الشركاء فإذا كانوا شريكين يكون هناك أصلان من العقد وكل شريك له أصل .

إذاً من خصائص شركة التضامن ما يأتي :

- المسؤولية المطلقة والتضامنية عن ديون الشركة.
- دخول اسم الشركة في عنوان الشركة.
- عدم قابلية حصة الشركة للانتقال.
- اكتساب الشريك صفة التاجر.

٢ - **شركة التوصية البسيطة :**

Limited Partnership

تتكون من فريقين من الشركاء- الفريق الأول يضم على الأقل شريكا متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة ، والفريق الثاني يضم على الأقل شريكا موصياً مسؤولاً عن ديون الشركة بقدر حصته في رأس المال .

أي هي شركة تتألف من فئتين من الشركاء هما :

الشركاء المتضامنون: وهم الذين يديرون الشركة، يكونون مسؤولين بالتضامن عن جميع التزاماتها في أموالهم الخاصة.

الشركاء الموصون: وهم الذين يسهمون في رأس المال الشركة، دون أن يكونوا مسئولين عن التزامات الشركة إلا بقدر ما قدموه من مال أو بقدر ما التزموا بدفعه للشركة .

تتميز شركة التوصية البسيطة بأن لها عنواناً يتركب من اسم شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين دون الشركاء الموصين، وبعدم اكتساب الشريك الموصي فيها صفة التاجر مع تحديد مسؤوليته عن ديون الشركة بمقدار حصته في رأس المال.

يقوم بإدارة شركة التوصية البسيطة مدير أو أكثر، ويجوز أن يكون المدير شريكًا متضامنًا أو شخصًا أجنبياً، إنما لا يجوز في جميع الأحوال أن يكون المدير شريكًا موصيًا.

إذاً تقوم شركة التوصية البسيطة بالاعتماد على أكثر من فرد عند إنشاء مشروع صغير يكون لدى أحد الأفراد الخبرة الإدارية وحب المخاطرة بينما تتوافر لدى الشريك الثاني القدرة المالية . ومثال على ذلك المشروعات الطبية فيكون أحد الأفراد طبيباً (شريكاً

متضامناً) ولكن لا تتوافر لديه المبالغ لتأسيس المشروع . بينما يكون الشريك الثاني (شريكاً موصياً) هو المساهم برأس المال الذي يرغب في المساهمة بالمشروع وإدارته ولو فخرياً . وبهذا يقوم الطبيب بالأعباء المختلفة التي يحتاجها المشروع وبذلك يوصي المساهم مالياً الشريك المتضامن على إدارة المشروع لذلك سمي شريكاً موصياً وشريكاً متضامناً . ولابد من الإشارة إلى أن الطرفين قد يتحملان المسؤولية مناصفة ، كما يوجد تشابه بين الشركة المتضامنة و شركة التوصية من حيث المجالات والمميزات وتختلف من النواحي المالية حيث يكون الموصي مساهماً بالنواحي المالية والمتضامن من النواحي الإدارية والخبرة . يتضح مما سبق أن الموصي يضع كل أمواله في يد المتضامن .

٣- شركات محاصة : Joint Ventures

هي شركة مستترة عن الغير بمعنى ليس لها وجود ظاهر أو ذاتية قانونية أمام الغير ولا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا تخضع لإجراءات الشهر والنشر الخاصة بالنوعيات الأخرى من الشركات وتتعامل الأطراف الأخرى مع الشركة من خلال الشريك الذي يتعامل معها . أي تنعقد بين شخصين أو أكثر للقيام بعمل واحد أو عدة أعمال يباشر بها أحد الشركاء باسمه الخاص على أن يقتسم الأرباح والخسائر بينه وبين باقي الشركاء.

والواقع كان الرأي السائد قديماً أن تتميز شركة المحاصة عن غيرها بكونها شركة مؤقتة تنشأ للقيام بعمل واحد أو عدة أعمال لا يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً. ولكن ليس هناك ما يمنع قانوناً من أن تقوم شركة المحاصة بنشاط معين بشكل مستمر.

تحتاج شركة المحاصة أن تتوافر في عقدها بين الشركاء سائر الأركان الموضوعية العامة (الرضا والأهلية والمحل والسبب) والأركان الموضوعية الخاصة بعقد الشركة (تعدد الشركاء وتقديم الحصص ونية المشاركة واقتسام الأرباح والخسائر). أما الشروط الشكلية المتعلقة بعقد الشركة فلا يشترط توافرها في عقد شركة المحاصة، ومن ثم فلا يلزم كتابة عقدها، كما أنه لا يجوز شهر هذا العقد وإلا فقدت الشركة صفتها كشركة محاصة.

٤ – شركات مساهمة: Joint-stock companies

هي عبارة عن شركة ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة ، وقابلة للتداول ، وغير قابلة للتجزئة ، ولا يسأل الشركاء إلا بقدر قيمة أسهمهم ، ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء عن خمسة . وينقسم رأس المال إلى أسهم متساوية قابلة للتداول ويدفع الشركاء عند تأسيس الشركة نصف الحد الأدنى من رأس المال على الأقل ولا تنتهي الشركة بوفاة المؤسس . ولا تعنون باسم أحد الشركاء، وتخضع في تأسيسها وفي إدارتها لإجراءات وقواعد خاصة .

٥ – شركات توصية بالأسهم : Companies limited by shares

شركة تتكون من فريقين من الشركاء : الفريق الأول يضم على الأقل شريكا متضامنا مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة ، وفريق ثانٍ يضم شركاء مساهمين لا يقل عددهم عن أربعة ، ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم في رأس المال .

فشركة التوصية بالأسهم تشبه شركة التوصية البسيطة من حيث أنها تضم فريقين من الشركاء مختلفين في مركزهما القانوني: شركاء متضامنين يتوافر بالنسبة لهم الاعتبار الشخصي، ومن ثم تكون حصصهم غير قابلة للتداول ولهم مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة ويتولون وحدهم إدارة الشركة ويكتسبون صفة التاجر ولو لم تكن لهم هذه الصفة عند دخولهم في الشركة، وشركاء موصين تتحدد مسؤوليتهم عن ديون الشركة بمقدار حصصهم في رأس المال ولا يكتسبون صفة التاجر بسبب انضمامهم للشركة ولا يجوز لهم التدخل في الإدارة.

٦ – شركات ذات مسؤولية محدودة: limited liability companies

شركة تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ، ولا يزيد عدد الشركاء فيها عن

خمسين ، وينقسم رأس مالها إلى حصص متساوية القيمة ، غير قابلة للتجزئة ، وغير قابلة للتداول .

من أهم خصائص الشركات ذات المسؤولية المحدودة تحديد عدد الشركاء في الشركة والمسؤولية المحدودة للشركاء. لكن يوجد خصائص أخرى لها منها حظر الالتجاء إلى الاكتتاب العام، وتقسيم رأس المال إلى حصص غير قابلة للتداول بالطرق التجارية، وجواز أن يكون للشركة عنوان يتضمن اسم شريك أو أكثر .

إذاً تعدّ الشركة ذات المسؤولية المحدودة نوعاً جديداً من الأعمال التي تجمع أشكالاً متعددة من المسؤولية ، وهي مصممة لتوفير مزايا المسؤولية المحدودة و مرونة الشراكة. لكن التأسيس معقد ورسمي أكثر من الشراكة العامة. حيث يكون المالكون من الأعضاء، بينما تتحدد مدة الشركة ذات المسؤولية المحدودة عند القيام بتعبئة أوراق التأسيس. ويمكن لمدتها أن تستمر حسب الرغبة وذلك من خلال تصويت الأعضاء الموجودين عند وقت الانتهاء. على أن الشركات ذات المسؤولية المحدودة لا يجب أن تتميز بأكثر من صفتين من الصفات التي تعرف الشركات وهي: مسؤولية محدودة بمقدار الأصول، و استمرار مدتها بالإضافة إلى مركزية الإدارة، وإمكانية التحويل لفوائد الملكية.

٧- **شركات تعاونية** : cooperative companies

هي شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة تؤسس بهدف خدمة الشركاء من خلال ما يأتي :

- بالعمل على تخفيض ثمن تكلفة أو ثمن شراء أو ثمن بيع بعض المنتجات أو الخدمات وذلك بمزاولة الشركة أعمال المنتجين أو الوسطاء.
- بالعمل على تحسين صنف المنتجات أو مستوى الخدمات التي تقدمها الشركة إلى الشركاء أو التي يقدمها هؤلاء إلى المستهلكين .

تكون الشركة التعاونية ملزمة باتخاذ شكل شركة المساهمة أو شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة، والشركة التعاونية تكون دائما ذات رأسمال قابل للتغيير، وهو ما يعني أن الشركة التعاونية تخضع أولاً لنظام الشكل المختار :

- نظام شركة المساهمة أو نظام الشركة ذات المسؤولية المحدودة
- ثم تخضع للأحكام الخاصة بالشركة التعاونية، بالإضافة إلى خضوعها للقواعد المتعلقة بالشركات ذات رأس المال القابل للتغيير.

٨ - شركات ذات رأس مال قابل للتغيير:

companies with capital chassis

تعني أن لكل شركة الحق في أن تنص في عقدها أو في نظامها على أن رأس مالها قابل للزيادة بمدفوعات جديدة من الشركاء أو بانضمام شركاء جدد أو قابل للتخفيض باسترداد الشركاء حصصهم في رأس المال .

يجـــوز في الشـــركة ذات رأس المـــال المتغـــير لكـــل شـــركة – تضـــامن أو توصـــية بســـيطة أو توصـــية بالأســـهم أو مســـاهمة أو ذات مســـؤولية محـــدودة – أن تـــنص في عقـــدها أو نظامهـــا علـــى أن رأسمالهـــا قابـــل للتغيـــير فتصـــبح عندئـــذ الشـــركة شـــركة تضـــامن ذات رأســـمال متغـــير أو شـــركة توصـــية بســـيطة ذات رأســـمال متغـــير أو شـــركة مســـاهمة ذات رأسمال متغير، وغيرها .

٩-الشركات القابضة: Holding Companies

الشـــركة القابضـــة هـــي شـــركة مســـاهمة أو شـــركة ذات مســـؤولية محـــدودة أو شـــركة ذات الشـــخص الواحـــد• تقـــوم بالســـيطرة الماليـــة والإداريـــة علـــى شـــركة أو أكثـــر مـــن الشـــركات الأخـــرى الـــتي تصـــبح تابعـــة لهـــا، وذلـــك مـــن خـــلال تملكهـــا (٥١%) علـــى الأقـــل مـــن أســـهم أو حصص تلك الشركة أو الشركات.

١٠- شركات أجنبية : foreign companies

تخضـــع فـــروع الشـــركات الأجنبيـــة أو مكاتبهـــا ، أو الوكـــالات الـــتي تمثلها لأحكام الأنظمة المعمول بها في كل دولة .

ثالثاً : الوكالات التجارية وحقوق الامتياز

Commercial agencies and franchising

تلعـــب حقـــوق الامتيـــاز دوراً مهمـــاً فهنـــاك عـــدد كبـــير مـــن المشـــروعات الصغيرة أسهمت هذه الحقوق في نجاحها .

• **شركة الشخص الواحد** يقصد بشركة الشخص الواحد في تطبيق أحكام القانون كل نشاط اقتصادي يمتلك رأس ماله بالكامل شخ واحد طبيعي أو معنوي

تتم خطوات منح حقوق الامتياز بعد أن تقوم الشركة المانحة باختبار قدرة الوكيل على تحقيق النجاح والحفاظ على سمعتها ورأس المال المضمون وخبرة الفرد الوكيل ، ورغبته الصادقة في ترويج منتجاتها . حيث يحاول كثير من الشركات التوقيع مع أفراد لديهم تاريخ في المجمع التجاري ، فتكون السنة الأولى صعبة جداً بالنسبة للوكيل لأن الشركة لا تخاطر بسمعتها فتطبق أنظمتها بحذافيرها ، وهذا يجعل الوكيل نفسه مكفوف الأيدي وغير مستقل تجارياً وعقلياً وربما يكون هذا في مصلحة الوكيل ، ويتم النجاح إذا كان هناك توافق بين فكر الوكيل والشركة .

تعد الوكالات التجارية وحقوق الامتياز فكرة واقعية لعملية تسويقية فعاله لتوزيع منتجات وخدمات (الشركة الرئيسية) تسمح للوكيل باستخدام اسم الشركة مقابل رسوم سنوية .

تعرف حقوق الامتياز : بأنها اتفاق بين طرفين يقوم الطرف الأول (الشركة الرئيسية) بتوكيل الطرف الثاني (الوكيل)بإقامة عمل يحمل اسم الشركة أو أن يقوم ببيع منتجات الشركة بحيث يمنح الاستقلال المطلق في إدارة شركته .

تعريف الوكالات : كل من يتعاقد مع المنتج أو من يقوم مقامة للقيام بالأعمال التجارية سواء (وكيل أو موزع) وذلك مقابل ربح عمولة أو تسهيلات . (نايف صلاح الغمري، 1431 هـ٢٠١١،ص٢٣٠)

أنواع حقوق الامتياز :

تمتاز أغلب الشركات بدرجة عالية من الجودة وخاصة الشركات الأمريكية والأوربية ، وهذه الفكرة عن المنتجات تساعد الوكيل على زيادة الثقة في نفسه ونجاحه ، كما أن الدعم المقدم من الشركة يساعده على التفكير في توسيع أعماله وهذا أهم شيء في حقوق الامتياز وهو انعدام المخاطرة . وتأخذ حقوق الامتياز ثلاثة أنواع هي :

١ – أن يقوم المصنع المنتج للسلع بوضع وكيل للبيع إلى الزبائن مباشرة وغالباً هذا موجود في قطاع السيارات ويشتري الوكيل كميات كبيرة وعلى الحساب أو مقدماً وعند البيع يقوم بالتسديد .

٢ – أن يتم البيع من المصنع إلى وكلاء كبار يقومون بالتعامل مع تجار التجزئة الصغار ، والفرق هنا أن الوكلاء لا يتعاملون مع الزبائن مباشرة . مثل قطع غيار السيارات والمشروبات الغازية .

٣ – أن تكون هناك شركة رئيسية معروفة لها فروعها في البلد الموطن مثل شركات البيتزا والملابس والعطور ويكون هناك وكيل أو وكلاء في مناطق أخرى محلية ودولية .

◆ **مزايا حقوق الامتياز بالنسبة للوكيل :**

١) تساعد شهرة المنتجات وجودتها واسم الشركة المعروف المانحة للامتياز في نجاح المشروع ونموه مما يقلل مخاطر البدء في السوق .

٢) تقدم الكثير من الشركات ميزات عديدة مثل الخبرات الإدارية والمحاسبية ودراسة السوق و تضع خطة الأعمال من أول يوم للبدء و ترتيب المنتجات وطرق العرض و الاستفادة من الإعلان ووسائل الترويج الذي قامت به الشركة مما يسهم في نجاح المشروع .

٣) توافق أغلب المصارف على إعطاء الوكيل قروضاً مالية بنسبة فوائد مقبولة لأن المصرف يكون مطمئناً أكثر للوكيل نظراً لسمعه الشركة دولياً .

٤) يتكون لدى الوكيل شعور بالاطمئنان عندما يمثل شركة دولية مشهورة بمنتجاتها ، وهذا مهم من النواحي النفسية مما يساعده على العمل بثقة اكبر وفي أجواء نقية بعيدة عن احتمالات الفشل .

◆ عيوب حقوق الامتياز بالنسبة للوكيل :

تبنى عملية حقوق الامتياز على العلاقات القوية والثقة المتبادلة بين الشركة و الوكيل مما يتطلب من الوكيل أن يقبل الأفكار الجديدة التي ربما لا تتفق مع أفكاره ومواصلة العمل تحت الضغط لذا لا يكتفي ببذل المال بل يستثمر جهده وعقلة وقدراته . ومن أهم عيوب حقوق الامتياز بالنسبة للوكيل ما يأتي :

١. قد تكون الأموال التي يدفعها الوكيل مثل الرسوم السنوية كبيرة مما يجعله يتحمل نفقات أكثر . وخاصة عندما تطلب بعض

الشركات ذات السمعة العالمية من الوكيل بدفع مبالغ كبيرة كضمان مالي للحفاظ على جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء في الأسواق التي يعمل بها .

٢. تقيد بعض الشركات الوكيل ببعض الشروط مما يجعله غير مستقل في إدارة أعماله الخاصة حيث يكون تحت سيطرة الشركة في تحديد الأسعار ونوعية الجودة و كميات البيع و موقع المؤسسة ونوعية العمالة وغيرها .

٣. أحياناً قد يحقق الوكيل المنتج نجاحاً كبيراً ويصادف ذلك انتهاء فترة العقد بين الطرفين ، وتقوم الشركة بتوقيع العقد مع رجل أعمال آخر فيستفيد من الوكيل الأول الذي قدم جهداً لنجاح هذا المنتج .

٤. قد لا تناسب قوانين البيع عادات وتقاليد الزبائن ففي الدول الصناعية يستطيع الزبائن إرجاع البضائع حتى شهر كامل ، وإذا طبق هذا النظام في بعض المجتمعات فقد يسئ استخدامه من قبل العميل مما يشكل خسارة للوكيل .

٥. قد يسبب نظام الحاسب الآلي الذي تضعه الشركة لمساعدتها على المراقبة المالية ، والرقابة المستمرة من الشركة على مستوى الجودة وخدمة العملاء وطلبها من الوكيل قبول اقتراحات العملاء بعض الضغوط النفسية على الوكيل .

٦. قد تقوم الشركة بتوظيف بعض الأفراد من شركتها لمراقبة سير الأعمال بالمؤسسة وتتخذ القرارات من المركز الرئيسي ويترتب عليه

موافقة رجل الأعمال إجبارياً على تفويض السلطة للموظف المعين من الشركة الأم ويصبح رجل الأعمال كأي موظف لدى الشركة الأم خصوصاً في السنوات الأولى من بداية المشروع وهذا يؤثر في النواحي الصحية والنفسية لرجل الأعمال .

٧. حقوق الامتياز لا تخلو من المخاطرة فكثير من أصحاب حقوق الامتياز قد يفشلون بسبب المنافسة ، فقد لا ينجح المشروع لأن الشركة الرئيسية ذات أنظمة غير مرنه ، ولم تقم بعمل دراسة الجدوى أو الخطة المبدئية أو عدم تقلبها القوانين السائدة وبذلك يفقد الوكيل الضمان المالي .

٨. قد لا يوفق الوكيل بترويج بعض المنتجات في موطنه بسبب اختلاف أذواق المستهلكين والعادات والتقاليد مما يسبب خسارة للوكيل والشركة .

٩. عدم قدرة كثير من الوكلاء على فهم عملية الوكالة خصوصا إذا كانت من بعض الدول الأوربية وعدم معرفة كثير من الوكلاء باللغة الإنجليزية حيث يعتمدون على الترجمة .

١٠. في كثير من الأحيان لا يستطيع الوكيل أخذ إجازة صيفية وقد تؤثر في علاقة رجل الأعمال بمنزله وعدم التفرغ لأسرته و تغطي مسؤليات العمل على مسؤولياته تجاه أسرته

وأخيراً ما الذي يجب أن يعمله الوكيل قبل التوقيع على عقد الاتفاق (حقوق الامتياز للوكيل) :

- يحتاج الوكيل إلى القيام بدراسة عقد الاتفاق بينه وبين الشركة المانحة للامتياز بشكل دقيق ، ويتم ذلك من خلال قراءة كل فقرة في العقد على حدة ، وأن يقرأ ما بين السطور بتفهم معاني الكلمات .
- يحتاج الوكيل إلى استشارة الذين سبقوه من وكلاء ومحامين ومحاسبين وموظفي المصرف فغالباً ما تكون لديهم أفكار جديدة لم تكن بذهنه . وأن يعمل على معرفة كل التفاصيل القانونية والشكلية في العقد .
- إن وجد رجل الأعمال بعض البنود التي لا تتناسب معه ، عليه أن يراجع الشركة لطلب تغييرها أو تعديلها ، لأنه في حال توقيعه العقد لا يستطيع أن يخل بأي فقرة وإذا أخل بها يصبح العقد باطلاً وسيرتب عليه أن يعوض الشركة بالضمان المالي المحدد في العقد .
- يحتاج الوكيل أن يعرف تاريخ الشركة من حيث نسبة حصتها في السوق ومستوى الجودة وعدد فروعها الدولية ، و أن يقوم بزيارة الشركة ويعرف قدراتها مالياً وتقنياً وتطويرياً ، بالإضافة إلى أخذ أراء العملاء في الشركة ومنتجاتها .
- يحتاج الوكيل إلى الاجتماع مع المديرين في الشركة ، والتعرف على خلفياتهم ومن هم الوكلاء المعتمدون والاجتماع معهم ، بالإضافة إلى أهمية معرفة وجود منتجات مشابهه وأسعارها وجودتها وهل تتطابق مع عمله ونوع تجارته في السوق الذي يعمل به .

- ضرورة زيارة الوكيل لغرف التجارة ولوزارة التجارة في بلده (الوكيل) وبلد الشركة الرئيسية قبل التوقيع على العقد . كما يجب اتخاذ القرار قبل أن يتم بسرعة وقبل توقيع العقد وإلا سوف يقوم وكيل أخر بانتهاز الفرصة .
- أخيراً ضرورة توافر نوع من الارتياح النفسي تجاه هذه الوكالة وحب هذا النوع من العمل الجاري .


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الثانية عشرة : المخاطر التي تواجه المشاريع الصغيرة

Risks faced by small enterprises

تركز هذه الوحدة على النقاط الآتية :

أولاً – تعريف الخطر وأنواعه

ثانياً – مستويات المخاطر

ثالثاً – إدارة المخاطر

رابعاً – طرق إدارة المخاطر

خامساً : التأمين للمشروعات

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تعد المخاطر جزء من الحياة اليومية لكل فرد ، فالمخاطر تواجهه عندما يذهب لعملة أو عند عبوره الشارع أو أثناء سفره أو عند ممارسته الرياضة وشراء المواد الغذائية . وباعتبار أن الأعمال في المشروعات لا تسير بشكل دائم كما هو مخطط لها فمن الطبيعي أن يكون هناك خطر دائم في عدم تحقيق النتائج المتوقعة في كل جوانب المشروع ، ولكن من الممكن منع حدوث بعض هذه المخاطر أو تخفيض مستواها إلى أدنى حد ممكن والتحضير لاستيعاب نتائجها، خاصة وأن مختلف الأعمال للمشروعات تتضمن مخاطر بنسب وأنواع مختلفة مما يتطلب إدارة هذه المخاطر بالشكل الأفضل للمشروع .

أولاً – تعريف الخطر وأنواعه

Risk identification and types

عرف وليامز و هاينز الخطر بأنه حالة من عدم التأكد ، بينما عرفه نايت بأنه الخطر : بأنه حالة من عدم التأكد القابلة للقياس .(حربي عريقات ،سعيد عقل ، ٢٠٠٨ ص ١١) وضمن حالة عدم التأكد يجب التمييز بين الخطر الموضوعي الذي يمثل التغير النسبي للخسارة الفعلية عن الخسارة المتوقعة ، والخطر العشوائي .

إذاً الخطر يعني احتمال تعرض الفرد أو المشروع لخسارة مادية ومعنوية . وبذلك يمكن أن نعرف الخطر (risk) : بأنه حالة

الخسارة أو الضرر أو التلف الذي قد تتعرض له المشروعات والأشياء وسائر المخلوقات .

تنتج المخاطر عن عوامل داخلية يمكن للإدارة السيطرة والتحكم بها وعوامل خارجية لا تستطيع الإدارة التحكم بها . ولذلك يعد مستوى الحساسية تجاه مخاطر الأعمال مرتفعاً في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث إن هذه المشروعات لا تملك الإمكانيات لتوظيف الخبراء في إدارة المخاطر وليس لديها الخبرة الداخلية لمواجهة ذلك، وبالآتي فإن نتائج حدوث المخاطر في هذه المشروعات قد تصل إلى الإفلاس بعكس المشروعات الكبيرة التي تتمكن من استيعاب المخاطر ونتائجها .

تقسم المخاطر بشكل عام إلى نوعين هما:

❁ المخاطر المطلقة :Absolute risk

تسبب خسائر كبيرة ولا يمكن التخفيف منها إلا من خلال المساعدات الحكومية . ومن أمثلة المخاطر المطلقة (الفيضانات –البراكين – الحرائق – الهزات الأرضية– الحروب) .

❁ المخاطر المحتملة : Potential risks

ترتبط بالخسائر الناتجة عن أخطاء في إدارة الشركة في كافة النواحي الإنتاجية والتسويقية والمالية ، أو نتيجة للتقلبات الاقتصادية والسياسية وتغير الأنظمة والقوانين ومن هذه المخاطر ما يأتي :

١. المخاطر الفردية : Individual risk

تتمثل في الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين وتؤدي إلى انخفاض الإنتاجية أو خسارة المشروع لخبرات مهمة وضرورية .

٢. **مخاطر التشغيل** : Operating risks

تتمثل في أخطاء في الإنتاج أو الخدمات مما يؤدي إلى إلغاء بعض الطلبيات وبالآتي خسارة أموال وزبائن أو دفع غرامات.

٣. **مخاطر الموجودات**: Risk assets

تتمثل في احتمال حريق أو تسرب مياه على مخازن البضاعة أو تعطل إحدى الآلات مما يؤدي إلى توقف الإنتاج لمدة من الزمن وما يترتب على ذلك من نتائج خطرة على مستقبل المؤسسة.

٤. **مخاطر المعلومات** : Information Risk

إذا كانت المشروع يمتلك نظاماً معلوماتياً، فإن تعطل أجهزة الكومبيوتر أو شبكة الاتصالات سيؤدي إلى خسارة المعلومات المخزنة وبالآتي انقطاع التواصل مع الزبائن والموردين مما يؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية للمشروع .

٥. **مخاطر النقل**: Transportation risk

تتمثل في احتمال تلف أو خسارة المنتجات خلال عمليات النقل أو فقدان بعض آليات النقل، مما يؤدي بالإضافة للخسائر المالية ، إلى توقف توزيع المنتجات .

٦. **مخاطر البيئة** : Environmental risks

تتمثل في العوامل الطبيعية التي تؤدي إلى تعثر أو توقف الإنتاج و توقف التوزيع الداخلي والخارجي ما ينتج عنه مخاطر خطيرة .

تعد المخاطر ظاهرة طبيعية في المشروعات ، مما يتطلب ضرورة التوجه للاهتمام بهذه المخاطر من قبل إدارة هذه المشاريع لحماية نفسها أو لتقليل الخسائر لأدنى حد ممكن .

ثانياً – مستويات المخاطر : Levels of risk

تعد إدارة المخاطر عملية مستمرة ومهمة كل شخص في المشروع ، ولكن تعتمد المخاطر على مستوى ونوع الخطر الذي يمكن أن تتعرض لها المشروعات وفيما يأتي عرض لأهم هذه المستويات :

- الخطر العادي: هو الخطر الصغير الذي لا يتطلب قياساً أو تسجيلاً .
- الخطر المقبول: ليس من الضروري قياسه وإدارته ويمكن مواجهته بتكاليف غير كبيرة .
- الخطر المعتدل : يجب رقابته والعمل على تخفيضه والأخذ بالاعتبار تكاليف مواجهته .
- الخطر الجوهري: يجب عدم مباشرة العمل قبل تخفيض احتمال الخطر وتأمين موارد لمواجهته .

- الخطر الذي لا يحتمل: يجب عدم مباشرة العمل قبل انتفاء حدوث الخطر.

والسؤال المهم هنا ما هي المخاطر المحتملة التي تواجه المشروعات ؟

الأخطار التي تواجه المشروع الصغير :

Risks facing small business

تشمل الأخطار التي تواجه المشروعات الصغيرة النقاط الآتية : (نيل كرينفود ترجمة ، تيسيرحمد التريكي ،مصباح كمال ، مدخل إلى إدارة المخاطر ،الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٠)

- **فقدان الممتلكات بصورة جزيئه أو كلية مثل :**
  - سرقة الممتلكات بصورة كلية أو جزئية .
  - دمار الممتلكات بصورة كلية أو جزئية .
- **تراجع الإيرادات بشكل كبير مثل :**
  - زيادة نسبة الهدر والتلف
  - عدم الاستخدام الرشيد للموارد .
- **المسؤولية القانونية المترتبة على الشركة للعاملين مثل :**
  - تعويض نهاية الخدمة .
  - تكاليف المحافظة على البيئة .
  - تعويضات نتيجة الاضطراب .

- تعويضات نتيجة الخلل في تنفيذ العقود والاتفاقيات مع الغير .

- **تعرض بعض الفعاليات الإدارية والفنية للإصابات أو الوفاة مثل :**
  - تعرض أحد العاملين الخبراء في المشروع للوفاة قد يؤدي لخسارة أو فشل المشروع أو الابتعاد عن السوق .
- **المسؤولية تجاه المجتمع مثل :**
  - مسؤولية أصحاب المحلات والمخازن عن الأضرار التي قد يتعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في الأماكن والمحلات التي تعود للمشروع .
- **خسارة الديون المعدومة مثل :**
  - اعتماد المشروع على سياسة البيع بالأجل التي في كثير من الأحيان ينتج عنها ديون معدومة لا يتم تحصليها.
- **السرقة أثناء التسوق في المحلات مثل :**
  - يتعرض المشروع الصغير للسرقة خاصة المحلات التجارية والسوبر ماركت .
- **إخلال العاملين بمبدأ الأمانة مثل :**
  - قيام بعض العاملين بسرقة النقود أو البضاعة والممتلكات مما يعرض المشروع للمخاطر .

- **الصعوبات المالية مثل :**

- تعثر سيولة المشروع الصغير في مرحلة ما من مراحله .

- **المخاطر التسويقية .**

تشمل المخاطر التسويقية :

- هبوط أسعار البضاعة الحاد بسبب الكساد .
- تغير أذواق المستهلكين تجاه موديلات المشروع .

إذاً نستنتج أن هذه الخسائر تصيب المشروعات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة ولكن في المشروعات الصغيرة قد لا توجد إدارة مختصة بالمخاطر أو شعبة ، ولكن قد يقوم مدير الشركة أو من يفوضه بوضع بعض البرامج التي تهدف لتقليل الخسائر أو استبعادها . وغالباً ما يعتمد في الواقع العملي أسلوب الكتمان على هذه المخاطر لكي لا يتأثر المشروع وسمعته بها .

ثالثاً – إدارة المخاطر: risks management

تحتاج المشروعات على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعتها لإدارة تقوم بدراسة المخاطر والتهديدات الحقيقية والمحتملة التي يمكن أن تواجهها حاضراً ومستقبلاً .

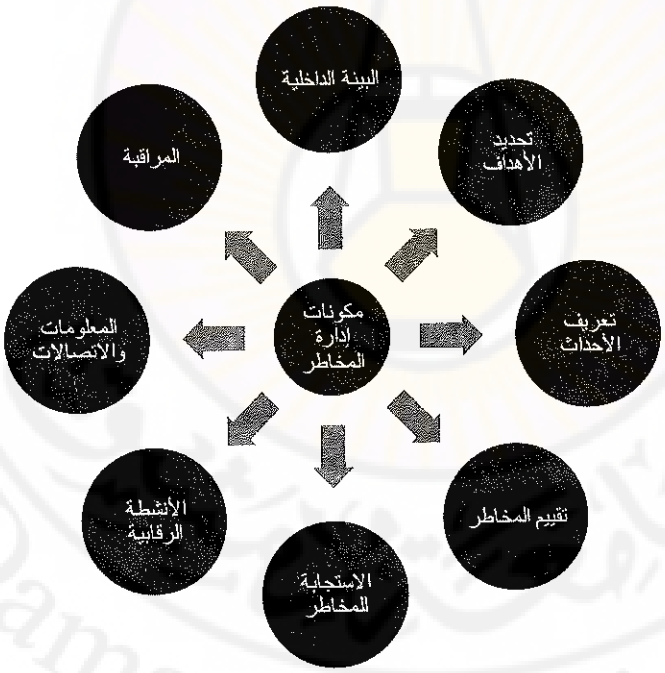
يقـــول الاتحـــاد الأوربي لجمعيـــات إدارة المخـــاطر والتـــأمين : إن إدارة المخـــاطر تشـــكل جـــزءاً محوريـــاً مـــن الإدارة الاســـتراتيجية في أي منظمـــة . فهـــي العمليـــة الـــتي تتصـــدى للمخـــاطر الـــتي يواجههـــا المشـــروع في أنشـــطته لتحقيـــق منـــافع دائمـــة وذلـــك بهـــدف زيـــادة القيمـــة القصـــوى لهذه الأنشطة .(جوناثان روفيد ، ٢٠٠٨ ، ص٣٧)

إدارة المخـــاطر هـــي عمليـــة تـــتم مـــن الإدارات المعنيـــة وعامـــة المـــوظفين ، وتطبـــق في بيئـــة اســـتراتيجية داخـــل المنظمـــة ، بهـــدف تحديـــد الأحـــداث المحتملـــة الـــتي قـــد تـــؤثر في المنظمـــة وإدارة المخـــاطر لتكـــون في إطـــار مقـــدار المخـــاطر الـــتي يمكـــن أن تقبـــل المنظمـــة تحملهـــا لتقـــديم ضـــمانات معقولـــة فيمـــا يتعلـــق بتحقيـــق أهـــداف المنظمـــة . " (الـــدليل الإرشـــادي لمعـــايير الرقابـــة الداخليـــة للقطـــاع العـــام نمـــوذج COSO لإدارة مخـــاطر الجهـــات ٢٠٠٧ص ٢). ووفقـــاً لمعهـــد المـــدققين الـــداخليين الأمريكـــي (IIA) فـــإن إدارة المخـــاطر هـــي " احتماليـــة تنفيـــذ أو عـــدم تنفيـــذ أمـــر مـــا أو عمـــل مـــا قـــد يـــؤثر بشـــكل ســـلبي علـــى المشروع أو النشاط الخاضع للتدقيق (Herman,2003)

فالهـــدف مـــن إدارة مخـــاطر هـــو تمكـــين الإدارة مـــن التعامـــل بفعاليـــة مـــع الغمـــوض والمخـــاطر والفـــرص المرتبطـــة بهـــا، وتعزيـــز القـــدرة علـــى بنـــاء قيمـــة، وتقـــديم خـــدمات أكثـــر فعاليـــة وأكثـــر كفـــاءة اقتصـــادياً، وذلـــك لتحقيق هذه الخدمات مع مراعاة قيم مثل الإنصاف والعدل.

تهدف إدارة المخاطر لتقليل الخسائر لأدنى حد ممكن عند عدم إمكانية إلغائها بالكامل بالقيام بمجموعة من الإجراءات والتدابير الوقائية داخلياً وخارجياً .

تتألف إدارة المخاطر من ثمانية عناصر مترابطة، وهي مستمده من الطريقة التي تدير فيها الإدارة أعمالها وتتكامل مع العملية الإدارية. كما هو مبين في الشكل الآتي: (الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام نموذج COSO لإدارة مخاطر الجهات ٢٠٠٧ص ١٢)



الشكل (١٢-١) عناصر إدارة المخاطر

- **البيئة الداخلية Internal environment**

تتضمن عناصر البيئة الداخلية فلسفة إدارة المخاطر في المنظمة ومدى قابلية تعرضها للمخاطر، وإشراف مجلس الإدارة، والاستقامة والقيم الأخلاقية، ومدى كفاءة الموظفين، والطريقة التي تحدد بواسطتها المنظمة الصلاحيات والمسؤوليات وكذلك التنظيم وتطوير مستوى الموظفين فيها.

- **تحديد الأهداف Setting goals**

يتم تحديد الأهداف على المستوى الاستراتيجي، حيث يتم وضع الأساس لأهداف الإذعان (التقيد والالتزام بالضوابط والقوانين ذات الصلة.) و إعداد التقارير (إعداد التقارير الموثوق بها والتي قد تحتوي على كل من البيانات المالية والبيانات غير المالية) وعمليات المستوى الأدنى (الأداء التشغيلي وحماية الموارد من الضياع) .

- **تعريف الأحداث Definition of events**

الحدث عبارة عن حالة عرضية غير متوقع تنشأ من مصادر داخلية أو خارجية لها تأثير على تنفيذ الاستراتيجية أو تحقيق الأهداف. قد يكون للأحداث تأثير إيجابي أو سلبي أو كلاهما معاً.

- **تقييم المخاطر Risk assessment**

يجب على الإدارة تقييم الأحداث من منظورين – التأثير والاحتمالية- باستخدام تقنيات نوعية وكمية مجتمعة. قد يكون

منهج تقييم المخاطر منهجاً كمياً أو نوعياً . فمثلاً تحليل PEST للبيئة كأداة مفيدة لإدراك وتقييم العناصر الخارجية .

- **الاستجابة للمخاطر Respond to risks**

من الطرق التي يتم استخدامها لتوجيه المخاطر المحددة، تحويل المخاطر ومعالجتها ، وإجراءات الإنهاء وتحمل المخاطر.

- **الأنشطة الرقابية supervisory activities**

تحدث الأنشطة الرقابية في جميع أنحاء المنظمة، وعلى جميع المستويات وفي جميع الوظائف بالاعتماد على المعلومات والاتصالات . تنظر إدارة مخاطر المنظمات إلى الأنشطة الرقابية على إنها جزء مهم من العملية التي تسعى فيها المنظمة إلى تحقيق أهداف تجارية .

- **المعلومات والاتصالات**

Information and Communication

تتطلب إدارة مخاطر المنظمات تحديداً، التقاط المنظمة لأكبر مجموعة من المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية ، كما توافر الإدارة اتصالات داخلية محددة وموجهة تتناول التوقعات السلوكية والمسؤوليات الخاصة بالموظفين .

- **المراقبة Monitoring**

يجب مراقبة إدارة مخاطر المنظمات لتقييم أداء عناصرها على مر الزمن. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المراقبة المستمرة للأنشطة والتقييمات المنفصلة أو مزيج من الاثنين.

إذاً تحسن إدارة المخاطر قدرة المشروع على النجاح في مواجهة المخاطر بمختلف أنواعها وأشكالها ، فالمشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم مضطرة لإدارة مخاطرها بمواردها المحدودة بكفاءة وفعالية لتبقي هذه المخاطر تحت الرقابة والمتابعة، هذا وتتضمن إدارة المخاطر المراحل الآتية :

١ – تحديد وتقييم مكونات المخاطر وذلك بإنشاء سجلات وخرائط للمخاطر وتحليل نوعي وكمي لها.

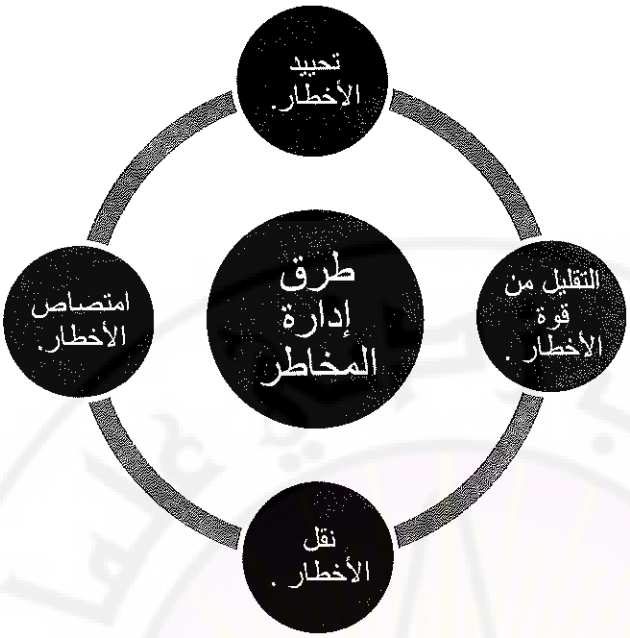
٢ – قياس المخاطر ووضع خطة لرقابتها.

٣ – خطة لمواجهة الخطر في حال حدوثه وكيف يمكن تغطيته .

٤ – مراجعة خطة مواجهة المخاطر والتعلم من نتائج الأحداث السابقة .

رابعاً – طرق إدارة المخاطر: Risk management methods

تحاول المشروعات الصغيرة تخفيف حدة المخاطر التي يمكن أن تواجهها من خلال النقاط التي يبينها الشكل الآتي :



الشكل (١٢-٢) أساليب تخفيف المخاطر

والسؤال ما هي مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية المتبعة داخلياً وخارجياً التي تهدف لتقليل الخسائر أو استبعادها من المشروعات ؟

تحتاج الإدارة للعمل على استبعاد المخاطر وتقليلها باستخدام وسائل وأدوات متعددة للتعامل مع المخاطر وتشمل هذه الإجراءات ما يأتي :

أ- تقدير حجم الخطر ونتائجه المالية المحتملة .

تساعد ظروف عمل المشروع وموقعة ودرجة الاحتياطات الحمائية وتدريب العاملين على مواجهة الأخطار وتقوم الإدارة بتقدير حجم الخطر المتوقع ونتائجه على الشركة والعملاء والعاملين .

فمثلاً : شركة صناعية لإنتاج الأغذية عليها أن تهتم بما يأتي :

- عدم الإفراط في استخدام المواد الدهنية والسكريات في المنتجات .
- تدوين تاريخ انتهاء الصلاحية للمنتج .
- وضع سياسة تبيين محتوى المنتج وخصائصه .
- الالتزام بالتغليف والتخزين المناسب للمنتج .

أو مثلاً شركة أدوية – أو مثل الحليب المجفف الصيني الذي منعت أغلب دول العالم استيراده لتسببه بالتسمم للأطفال .

ب- إختيار أساليب إدارة المخاطر من طرق وتكتيكات .

بعد تحديد أنواع المخاطر لابد للشخص المسؤول عن المخاطر من التعامل بكفاءة مع هذه المخاطر من خلال الرقابة على المخاطر أو تحويلها كلياً أو جزئياً لطرف ثالث .

فمثلاً : التفتيش على التأسيسات الكهربائية واستبدالها لتلافي الخطر فيها ومنع توقف العمل في المشروع .

ت- إختيار أساليب إدارة المخاطر من طرق وتكتيكات .

يقوم المسؤولون عن المخاطر بالبحث عن أسباب المخاطر ومحاولة التخلص منها أو تقليل خسائرها لأدنى حد ممكن ومنها :

- تقليص حالات عدم التأكد من أضرار المنتج .
- تجنب المخاطر بشكل كامل عن المنتج .
- استبعاد الخسارة بتعزيز عوامل الأمان والأمن ضد السرقة والحريق.
- تقليل الخسائر الناتجة عن مخالفة الأنظمة والقوانين لأدنى حد ممكن بتعويض المتضررين من العملاء دون الدخول للمحاكم .

مثل استبدال المنتج المعيب تصنيعياً – رد المبلغ بالكامل ...

- تحويل الخطر لطرف ثالث .

ث- الرقابة على المخاطر .

يقوم المسؤولون عن المخاطر بالبحث عن أسباب المخاطر ومحاولة التخلص منها أو تقليل خسائرها لأدنى حد ممكن ومنها :

- **تقليص حالات عدم التأكد من أضرار المنتج .**

ويتم ذلك من خلال الاختبارات الأولية والنهائية للمنتج قبل طرحة في الأسواق .

- **تجنب المخاطر بشكل كامل عن المنتج .**

يتم التجنب من خلال إنهاء النشاط- وإخراج الأنشطة التي تمنع المخاطر . فمثلاً التحول من استخدام دواء صناعي لدواء عشبي .

- **استبعاد الخسارة بتعزيز عوامل الأمان والأمن ضد السرقة والحريق عن طرق تركيب أجهزة إنذار للحريق وللسرقة ..**

- **تقليل الخسائر الناتجة عن مخالفة الأنظمة والقوانين بتعويض المتضررين من العملاء دون الدخول للمحاكم لأدنى حد ممكن .**

يتم القبول أو التحمل للخطر عندما لا يتم اتخاذ أي إجراء لتقليل احتمالية وتأثير المخاطر. مثل استبدال المنتج المعيب تصنيعياً – رد المبلغ بالكامل ...

- **تحويل الخطر لطرف ثالث .**

يتم المشاركة أو تحويل المخاطر من خلال تقليل احتمالية المخاطر أو تأثيرها بواسطة التحويل أو بالمشاركة بمقدار من الخطر. وقد يتم ذلك إما بالتأمين المتفق عليه أو بواسطة الدفع لطرف ثالث لتحمل هذا الخطر بطريقة أخرى. مثل الموزع – الوكيل – شركة التأمين .....

ج- تخصيص الاعتمادات المالية لمواجهة المخاطر .

تحتاج المشروعات لتوفير المتطلبات المالية الاحتياطية لتغطية المخاطر محتملة الحدوث ويتم ذلك بطريقين هما :

- تخصيص نسبة مئوية من العائدات السنوية كاحتياطي مالي لمواجهة الأخطار المتوقعة .
- تحويل الخطر لطرف ثالث بإبرام عقد سنوي مع شركة تامين

هـ – تنفيذ أساليب إدارة المخاطر

تتجه المشروعات الصغيرة إلى اعتماد الأسلوب الذي يحقق أعلى الوفورات ويقلل الخطر لأدنى حد ممكن وفق خبرتها وتجاربها السابقة . فقد تتجه المشروعات الصغيرة لاتخاذ قرار التأمين الذاتي ، أو تتجه لتحميل طرف ثالث (شركة تأمين – وكيل موزع) نتائج الخسارة المادية .

إذاً تهدف إدارة المخاطر لتقليل الخسائر لأدنى حد ممكن عند عدم إمكانية إلغائها بالكامل بالقيام بمجموعة من التدابير بالقيام بوضع :

- استراتيجية واضحة للعاملين وسياسات ائتمانية مدروسة ومعلنة تتناسب مع طبيعة المشروعات الصغيرة مع توفير ثقافة عالية تتعلق بمخاطر الأنشطة .
- أنظمة فعالة للبيانات والتقارير الداخلية ورقابة واعية من الإدارة العليا ورقابة داخلية تعتمد على تحديد المستويات وفصل الواجبات.
- التأمين ضد المخاطر من خلال شركات التأمين على بعض أنواع المخاطر مثل السطو والحريق وهي المخاطر التي تصيب بعض المشروعات.
- تخفيض المخاطر من خلال محاولة التخلص من مصدر الخطر بالبيع أو الإحلال .

خامساً : التأمين للمشروعات Insurance Projects

بما أن المشروعات الصغيرة تعاني من أغلب المخاطر التي تتعرض لها المشروعات الكبرى و نظراً لخصائص المشروعات الصغيرة وقدراتها المالية والإدارية المحدودة يزداد تأثرها بالمخاطر التي تواجهها فتكون عرضة للتأثر بأي خطر طارىء في السياسات أو الظروف المحيطة أو ظروف السوق. مما يتطلب ضرورة الاهتمام بهذه المخاطر من قبل إدارة هذه المشاريع لحماية نفسها أو لتقليل الخسائر لأدنى حد ممكن من خلال التأمين عليها (العقود – الاتفاقيات....) .

مفاهيم التأمين :Insurance Concepts

ظهر أول تأمين في بريطانيا عام ١٦٦٦ م وهي السنة التي شهدت حريق مدينة لندن ، كما ظهر التأمين على الحياة في إنكلترا عام ١٦٩٩ م ، بينما ظهرت أول شركة تأمين في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٧٥٢ م على يد بنيامين فرانكلين . (عزالدين صلاح ،٢٠٠٨ ص٦)

تعد شركات التأمين نشاطاً تجارياً بشكل أساسي ، ويصبح نشاطها استثمارياً عندما تمتلك فوائض مالية كبيرة من أرباح هذه الشركات ويتم توظيفها في مشاريع إنتاجية (إقامة مصانع مستقلة خاصة بها ، إقامة مشاريع مع جهات داخلية وخارجية) .

يعرف التأمين من وجهة نظر قانونية وفنية : (حربي عريقات ،سعيد عقل ، ٢٠٠٨ص٣٢)

بأنه عقد بين طرفين يلتزم المؤمن " شركة التأمين " بمقتضاه بدفع تعويض للمؤمن له " طالب التأمين " عند وقوع حادث معين ويتعهد الثاني بسداد القسط .

تعريف التأمين من وجهة نظر فنية : هو وسيلة لتعويض الفرد عن الخسارة التي تحل به نتيجة لوقوع الخطر .

وثيقة التأمين : هي عقد بين طرفين يلتزم فيه الطرف الأول "المؤمن " نظير مقابل " قسط التأمين " بأن يدفع للطرف الثاني " المؤمن له " مبلغاً من المال أو ما يعاد بصورة عينية " العوض المالي " عند حدوث حادث بسبب خسارة لمصالح المؤمن عليها أو بسبب خسارة لطرف آخر يكون المؤمن مسؤولاً عنها .

يعد المنتج الرئيس لشركات التأمين هو تسويق خدمة الحماية المالية للمشاريع ضد جميع الأخطار المحتملة والخسائر الناجمة عنها .

تقوم شركات التأمين بتقديم خدمة الحماية المالية للأخطار بشرط أن يكون العائد المالي يغطي تكاليف شركة التأمين المتمثلة بما يأتي :

- قيمة بوالص التأمين .
- المصاريف الإدارية والبيعية والخدمية المختلفة .
- العائد المناسب للمساهمين بعد دفع الضرائب للدوائر المالية .

أيضاً يتم تحديد الأقساط التأمينية وفق درجة الخطر التي يمكن أن تتعرض لها الممتلكات والأموال .

تقسم شركات التأمين إلى نوعين هما :

١ – شركات التأمين الحكومية :

تمول الحكومة هذه الشركات بشكل كبير جداً وتضع برامج تأمين موجهة لحماية الناس من المخاطر والعجز أو فقدان العمل أو الوصول لسن التقاعد ، وتكون هذه البرامج ذات طابع إجباري مثل (الضمان الاجتماعي – الضمان الصحي – التأمينات الاجتماعية التأمين الإلزامي للسيارات ....)

٢ – شركات التأمين الخاصة :

يمول هذه الشركات أشخاص مساهمون يقومون بإنشائها للتأمين على الأشخاص والشركات والممتلكات .

مشكلات صناعة التأمين

The problems of the insurance industry:

تتأثر شركات التأمين بموجات متغيرة من الربح والخسارة وفق طبيعة الظروف الاقتصادية السائدة (سوق مالي مستقر أو غير مستقر) ومعدلات الفائدة (فائدة عالية تستثمر أموالها في الإقراض وتخفض أقساط التأمين ، والعكس صحيح) الموجودة في بلد ما .

أشكال التأمين: Forms of insurance

يوجد مخاطر غير قابلة للتأمين (الفيضانات – الزلازل – الكوارث – مخاطر السوق – مخاطر سياسية – مخاطر الإنتاج – مخاطر

شخصية " فقر ،جهل " وغيرها) ومخاطر قابلة للتأمين وأهم أنواعها :(جورج ريجدا ، ٢٠٠٦ م ص٦٢)

١) فقدان الممتلكات بشكل جزئي أو كلي بسبب (الحرائق – الحوادث – خيانة الأمانة – السرقة – الجرائم – .....) .

٢) التأمين ضد توقف العمل والمصاريف والتكاليف الإضافية في حال تعرض المشروع للترميم والصيانة وترتيب الموقع والرواتب والأجور .....

٣) التأمين على المخاطر الناجمة عن المسؤولية القانونية تجاه الغير (أضرار صحية للعاملين أو الآخرين – بيئية – حوادث المصاعد – تناول الأطعمة الفاسدة – المعالجة الخاطئة للمرضى من قبل الأطباء– أخطار المهنة .....) .

٤) التامين على الشخصيات المهمة من الوفاة والإصابة والاختطاف وغيره (كالرياضيين – المديرين الموهوبين .....) .

٥) التأمين على العاملين :

يتعرض العاملون لمخاطر كثيرة كالبطالة والعجز والمرض والوفاة لذلك تلجأ الشركات للتأمين على موظفيها في المجالات الآتية :

& التأمين الصحي : يتضمن تكاليف الطبابة والإقامة في المشافي وتكاليف الأدوية ، وطب العيون والأسنان للعامل ولأسرته .

& التـــأمين علـــى الحيـــاة :تختلـــف مـــن بلـــد إلى أخـــر ففـــي الـــدول المتقدمـــة نســـبة التـــأمين علـــى الحيـــاة حـــوالي ٨٠- ٩٠ % بينمـــا في الدول النامية حوالي ٥% ومن أنواع التأمين على الحياة :

@ التأمين المحدد بمدة معينة (عشر سنوات أو عشرين سنة) .

@ التـــأمين المشـــروط بتعـــويض الورثـــة في حـــال وفـــاة الشـــخص قبـــل انتهاء وثيقة التأمين .

@ التأمين الشامل على الحياة .

& التـــأمين التقاعـــدي : يقضـــي بمـــنح الفـــرد عنـــد تقاعـــده راتبـــاً تقاعدياً طيلة حياته .

وسنركز هنا بشيء من التوضيح على كل من :

١. **التأمين البحري**
٢. **تأمين الحريق**
٣. **تأمين السيارات**
٤. **التأمين الهندسي**
٥. **تأمين الحياة**
٦. **التأمين الصحي**

التأمين البحري Marine Insurance

يـــوفر هـــذا النـــوع مـــن التـــأمين الحمايـــة الـــتي تحتاجهـــا التجـــارة حيـــث تـــؤمن البضـــائع المشـــحونة عـــن طريـــق البحـــر أو الجـــو أو علـــى الطـــرق البريـــة أو بواســـطة ســـكك الحديـــد وينصـــب هـــذا التـــأمين علـــى تعـــويض

أصحاب البضائع عن الخسائر التي تلحق ببضاعتهم بسبب تعرضها لأخطار مؤمن ضدها أثناء النقل أو الشحن . أما أنواع الوثائق التي يوفرها هذا النوع من التأمين فقد اعتمد نموذج وثيقة للتأمين البحري وضعه مجمع مكتتبي التأمين البحري في لندن ويطلق على الوثيقة تسمية (MAR) وتضاف لهذه الوثيقة مجموعات شروط توافر أغطية تأمين لكافة أنواع التأمين البحري وهي ثلاث مجموعات:

- مجموعة شروط توافر غطاء وحماية تأمينية ضد أخطار النقل
- مجموعة شروط توافر حماية تأمينية ضد أخطار الحرب .
- مجموعة شروط توافر غطاء تأمينياً ضد أخطار الإضرابات وإجراءات التأمين البحري .

-إجراءات الإصدار

طلب التأمين : ويتم بطريقتين :

- فتح اعتماد مستندي في البنك : ويتم ذلك من قبل العميل ويقوم البنك بإبلاغ شركة التأمين المدون اسمها على طلب الاعتماد بتفاصيل البضاعة والرحلة ومبلغ التأمين ونوع الغطاء وأية شروط يطلبها البنك .
- تأمين البضائع بضمان المستندات : ويتم مباشرة عن طريق العميل وذلك بإرسال فاتورة أو بوليصة شحن أو أية وثيقة أخرى يثبت فيها اسم العميل، طريقة الشحن ، البضائع، تغليف

البضائع، الرحلة ، مبلغ التأمين . ويتم الاتفاق ما بين الشركة والمستورد أو المصدر على نوع التغطية وعلى تحديد سعر التأمين .

تقوم الشركة بإصدار عقد التأمين حسب الشروط المتفق عليها وبثلاث نسخ كذلك إصدار الفاتورة ويتم التوقيع من قبل الشخص المفوض من شركة التأمين ويتم تزويد النسخة الأصلية من الوثيقة مرفقا بها كافة الشروط إلى البنك وفي حالة التأمين المباشر ترسل النسخة الأصلية مرفقة مع الفاتورة إلى العميل وتحفظ نسخة في قسم الإصدار وترسل الفاتورة إلى قسم المحاسبة في الشركة .

-اجراءات التعويض

- تقديم المطالبة :

يعلم المؤمن له شركة التأمين (قسم المطالبات) هاتفياً أو خطياً ويتبع ذلك تبليغ خطي بحصول أضرار للبضاعة المؤمنة وتذكر تفاصيل أولية عن تلك الأضرار وقيمة التعويض المطالب به و رقم عقد التأمين :

- المستندات المطلوبة :

تقدم جميع المستندات الأصلية الخاصة بالحادث وهي : بوليصة التأمين ، الفاتورة التجارية، بوليصة الشحن ، شهادة منشأ، قائمة التعبئة، البيان الجمركي، كتاب احتجاج على وكيل الباخرة و/أو وكيل شركة الطيران أو الناقل البحري. وتقوم الشركة بفتح ملف

بالحادث يحتوي جميع هذه المستندات ويسجل الحادث بسجل خاص بالشركة.

- **الكشف الموقعي :**

يتم الكشف الموقعي على البضاعة المتضررة من قبل موظف تعويضات الشركة في مكان تواجد البضاعة لمعرفة الضرر وتقدير قيمة المطالبة .

- إجراءات إعادة التأمين :

تقوم شركة التأمين بإعلام معيد التأمين عن المطالبة ويتم توزيع المبلغ حسب ما هو متفق عليه .

- حالات الرجوع في حالة وجود مسبب للضرر يتم الرجوع عليه بالمبلغ المدفوع ويتم توزيعه حسب توزيع الوثيقة الأصلية .
- تسديد المطالبة : تعتمد التقديرات المتفق عليها بين الشركة والمؤمن له ويتم المصادقة على تسديد المبلغ من الشركة ويوقع المؤمن له على براءة ذمة باستلام مبلغ التعويض .

١- تأمين الحريق fire insurance

يوفر هذا النوع من التأمين حماية لتعويض الخسائر. والأضرار التي تلحق بالممتلكات المنقولة (المحتويات) وغير المنقولة (المصانع ،المكاتب التجارية، دور السكن) والناجمة من خطر الحريق، الانفجار، الصاعقة، والتي يمكن تأمينها من خلال وثيقة تأمين الحريق النموذجية ويمكن توسيع التغطية لتشمل أنواعاً أخرى من

الأخطار ضمن ملاحق إضافية تصدر مع الوثيقة الأصلية لتغطية الأخطار الآتية:

السرقة – الانفجار – سقوط الطائرات – العواصف – الزوابع والفيضانات –الزلازل الأرضية – الشغب والإضرابات والأذى العمدي – الأضرار الناجمة عن صدم المركبات – الانهيار – الإضرابات والاضطرابات – الصدم – الخسائر التبعية (خسارة الأرباح) .

إجراءات تأمين الحريق :

-إجراءات الإصدار

- الحصول على طلب التأمين :

يمكن الحصول على طلب التأمين إما عن طريق مندوب الشركة أو عن طريق وكيلها المعتمد أو مباشرة من الشركة .

- تعبأة استمارة طلب التأمين : يقوم طالب التأمين بتعبأة استمارة خاصة تتضمن تفاصيل الأموال المطلوب التأمين عليها ويتم التوقيع عليها من قبله لتأييد صحة المعلومات المدونة في استمارة طلب التأمين .
- الكشف الموقعي :

يقوم مندوب عن الشركة بإجراء كشف موقعي على محل التأمين لتقييم الخطر والتأكد من صحة المعلومات المدونة في استمارة طلب التأمين .

• التسعير: يقوم قسم الإصدار في دائرة الحريق بدراسة طلب التأمين وتقرير الكشف لتقدير السعر المناسب وفقا لدرجة الخطر الذي ستتحمله شركة التأمين .

• إصدار وثيقة التأمين :

يحدد قسط التأمين وتعد الوثيقة متضمنة الشروط المتفق عليها وتفاصيل الأموال المؤمنة ومبالغها والأغطية الإضافية التي يطلبها المؤمن له مع الوثيقة الأصلية ويتم دفع قسط التأمين وتسلم نسخة من الوثيقة للمؤمن له .

- إجراءات التعويض

• الإبلاغ بالحادث : يقوم المؤمن له بإبلاغ شركة التأمين فور وقوع الحادث ويتم تعبأة الاستمارة الخاصة بطلب التعويض بتفاصيل الحادث وظروف وقوعه والأضرار والخسائر الحاصلة .

• الكشف الموقعي : يقوم مندوب عن الشركة بإجراء الكشف الموقعي لتقدير الأضرار وتحديد سبب الحادث وفي حالة الأضرار الكبيرة يقوم مسوي خسائر معتمد من الشركة (خاصة في حالة الأضرار الكبيرة) بإجراء الكشف وإعداد تقرير مفصل بالإضرار وأسباب الحادث .

• المستندات المطلوبة : يقدم المؤمن له مع المطالبة بالتعويض المستندات الآتية:- فواتير الشراء للأموال المتضررة ، تقرير الدفاع المدني ، تقرير الشرطة والبحث الجنائي بالحادث .

• تسوية مبلغ التعويض : في ضوء المستندات وتقرير المعاين خبير التأمين يقوم قسم المطالبات في الشركة بدراسة المطالبة وفقا لشروط وثيقة التأمين للتأكد من شمولها بالتعويض وتحديد قيمة الخسائر وعرض مبلغ التعويض على المؤمن له وفي حالة عدم الاتفاق يحال الموضوع إلى التحكيم وفقاً لشروط الوثيقة.

• تسديد مبلغ التعويض : يتم تسديد مبلغ التعويض المتفق عليه إلى المؤمن له ويوقع براءة الذمة باستلام المبلغ .

تأمين السيارات Car Insurance

التأمين الإلزامي (تأمين المسؤولية المدنية تجاه الغير) ويشمل تأمين المسؤولية الناشئة عن استعمال المركبة استعمالاً يتطلب المساءلة القانونية للسائق/المؤمن له وذلك بما يتسببه من أضرار للغير من إصابات جسدية أو أضرار مادية ويفرض هذا النوع في سورية إلزاميا بموجب القانون ويعمل به بموجب نظام تأمين إلزامي من المسؤولية المدنية الناجمة عن استعمال المركبات حيث يلزم كل صاحب مركبة على إجراء التأمين عند قيامه بترخيص المركبة .

ويوجد نوعان لتأمين السيارات هما :

التأمين التكميلي Supplemental insurance

وهو تأمين اختياري وأسعاره تحدد من قبل شركات التأمين طبقا لشروط المنافسة فيما بينها ويوفر هذا النوع من التأمين الحماية إلى

هيكل المركبة المسببة للحادث والتي لا يشملها التأمين الإلزامي حيث تتعهد الشركة بتعويض المؤمن له عن الضرر أو الخسارة التي تصيب المركبة وملحقاتها وقطع غيارها المشمولة في حالات التصادم أو الانقلاب، الحريق أو الانفجار الخارجي أو الاشتعال أو الصاعقة أو السرقة أو محاولة السرقة أو عن الفعل الصادر عن الغير ، وعن تساقط الأجسام أو تطايرها وعن الأضرار التي تصيب المركبة المؤمنة أثناء قطرها بسبب عطل أصابها كما ويخضع التأمين إلى الشروط والاستثناءات حسب وثائق التامين التي توافرها الشركات كما يمكن توسيع التغطية لشمول السائق والركاب .

❖ التأمين الشامل Comprehensive insurance

يجمع هذا النوع من التأمين نوعي التأمين الإلزامي والتكميلي ويتم الحصول على هذا النوع من الشركات مباشرة ويتضمن العقد وثيقتين تخضع وثيقة التأمين الإلزامي فيه إلى شروط وإحكام نظام التأمين الإلزامي وفقاً للنظام والأسعار المقررة بموجبه و وثيقة التأمين التكميلي فيه تخضع إلى شروط وثيقة التأمين الصادرة عن الشركة وبالأسعار التي تقررها. ويمكن الإضافة على الغطاء الأساسي ملحق لتغطية خطر الحوادث الشخصية للسائق والركاب بحدود مسؤولية يتفق عليها وبقسط إضافي يناسبها.

إجراءات تأمين السيارات

-إجراءات إصدار وثائق التأمين الإلزامي

تتم عملية إصدار وثائق التأمين الإلزامي عن طريق مكاتب شركات التأمين حيث يقوم موظفو هذه المكاتب بتعبئة نموذج موحد (عقد تأمين مركبات لتغطية إضرار الغير) ويستوفي السعر المقرر حسب التعليمات الصادرة بموجب النظام وحسب شكل واستعمال المركبة .

-إجراءات إصدار وثائق التأمين التكميلي و الشامل :

- يتم طلب هذا النوع من التأمين من الشركة مباشرة أو عن طريق مندوبيها أو وكلائها المعتمدين.
- يختار العميل نوع الغطاء وفقا لحاجته وتدون المعلومات التفصيلية عن المركبة.
- يتم تحديد سعر التامين حسب نوع الغطاء والشروط التي تنص عليها وثائق التأمين.
- تقوم الشركة بإجراء كشف على المركبة للتأكد من سلامتها وتثبيت الأضرار على الهيكل أو وجود نقص في محتوياتها إن وجدت.
- يتم إصدار الوثيقة ويحتسب قسط التأمين وفقا للسعر الذي تحدده الشركة ويدفع من قبل المؤمن له ويسلم نسخة من الوثيقة الصادرة.

- إجراءات التعويض

- إبلاغ الشركة بالحادث وتقديم المستندات وهي تقرير الشرطة ورخص السوق والمركبة وعقد التأمين الساري المفعول وقت وقوع الحادث .
- يدفع مبلغ الإعفاء المقرر من قبل المؤمن له (مالك المركبة) عن التأمين ضد الغير.
- يقوم مندوب الشركة بإجراء الكشف على المركبة المتضررة ويعد كشف بالأضرار والأجزاء التي يلزم إصلاحها أو استبدالها .
- يتم إصلاح المركبة بالتنسيق مع الشركة عن طريق وكلاء قطع الغيار وكراجات التصليح الذين تعتمدهم وتخصم نسب الإعفاءات و الاستهلاك المقررة في العقد في حالة استبدال الأجزاء المتضررة .
- يتم تسوية المبلغ وتدفع المصاريف وتوقع براءة الذمة .
- بالنسبة للأضرار الجسدية الناجمة عن الحادث فإن تسوية التعويضات الناجمة عن الإصابات الجسدية (نفقات المعالجة الطبية ، العجز الكلي المؤقت، العجز الدائم) أو الوفاة فإنها (الإصابات/الوفاة) تتم حسب نوع التأمين (إلزامي/شامل) وبالشروط والمبالغ التي يقتضيها كل نوع.

تأمينات الحوادث العامة

من أهم أنواع التأمين على الحوادث العامة التي تزاولها شركات التأمين :

- تأمين السرقة
- تأمين المسؤولية العامة
- تأمين النقد أثناء النقل من البنك إلى العملاء
- تأمين ضمان خيانة الأمانة
- وثيقة التأمين البنكية الشاملة وتوافر غطاء شامل للعمليات البنكية
- تأمين المسؤولية المهنية
- تأمين كسر الزجاج
- غطاء تعويض العمال
- تأمين المواشي.

٤ – التأمين الهندسي : Engineering Insurance

يوفر هذا النوع من التأمين أغطية واسعة من الحماية للأعمال المدنية ونصب المواقع والمكائن . ومن أنواع الوثائق التي توافرها شركات التأمين :

- وثيقة تأمين كافة أخطار المقاولين مصممة بشكل يناسب تلبية كافة الاحتياجات والمتطلبات لتوفير حماية للمقاولين من اليوم

الأول لبدء العمل وتوريد المواد إلى الموقع لحين اكتمال المشروع وتسليمه.

- وثيقة تأمين كافة أخطار النصب
- تأمين عطب المكائن
- تأمين انفجار البويلرات
- تأمين أجهزة الكمبيوتر.

٥- تأمين الحياة Life Insurance

يوفر هذا النوع من التأمين بأشكاله المتعددة الحماية إلى الأفراد من مخاطر الوفاة في سن مبكرة أو الوصول إلى سن الشيخوخة وتعرض الدخل إلى النقص كما يوفر ضمانة للفرد في حالة البقاء على قيد الحياة لسن معينة وللورثة في حالة وفاة معيلهم وتتيح الوثائق ذات النوع الادخاري حصول الأفراد على قروض لمواجهة التزاماتهم المختلفة بضمان الوثائق ومن أهم أنواعه : التأمين المؤقت ، المختلط ، الحوادث الشخصية ، تغطية العجز .

إجراءات تأمين الحياة :

- إجراءات الإصدار

- يتم الحصول على طلبات التأمين عن طريق مندوبي الشركات أو وكلائها المعتمدين أو مراجعة الشركة مباشرة حيث تعبأ استمارة طلب التأمين ويتم الإجابة على كافة الأسئلة من قبل طالب التأمين وتحديد نوع الغطاء المطلوب .

• تقوم الشركة بدراسة طلب التامين وتقييم الخطر في ضوء الحالة الصحية لطالب التأمين لتحديد السعر المناسب ورفع السعر بقسط إضافي في حالة زيادة خطر طالب التأمين.

• يتم إجراء الفحص الطبي لطالب التأمين في ضوء نتائج تقدير الخطر وفي ضوء حدود مبلغ التأمين الذي يخضع للفحص الطبي وفقا لسياسة الشركة .

• يتم تحديد سعر التأمين وإكمال إجراءات إعادة التأمين من قبل الشركة .

• يحتسب قسط التأمين وتصدر وثيقة التأمين ويتم تسليم المؤمن له/عليه نسخة من الوثيقة بعد دفع قسط التأمين .

-إجراءات التعويض

يقدم طلب التعويض إلى الشركة ويتم دراسة الطلب من قبل الشركة في ضوء شروط الوثيقة والمستندات المطلوب تقديمها من طالب التعويض لكل حالة سواء كانت الوفاة الطبيعية، الوفاة بحادث العجز (الدائم ، المؤقت) ، انتهاء مدة التأمين واستلام المبلغ. ويتم تسديد مبلغ المطالبة إلى المستحق وتوقيع المخالصة وإبراء الذمة.

التأمين الصحي Health Insurance

يتوافر هذا النوع من التأمين على نوعين :

• التـــأمين الصـــحي الفـــردي : يمـــنح للأفـــراد وعـــائلاتهم وبعقـــود منفصلة .

• التـــأمين الصـــحي الجمـــاعي : يمـــنح لمـــوظفي المشـــروعات والهيئـــات والشـــركات والنقابـــات وبصـــفة عقـــد جمـــاعي واحـــد. يقـــدم التـــأمين الصـــحي إلى المـــؤمن لـــه منـــافع وخـــدمات العنايـــة الطبيـــة ومـــا يتعلـــق بهـــا مـــن نفقـــات وذلـــك بموجـــب نطـــاق التغطيـــات المتفـــق عليهـــا والـــتي تكون بالأشكال الآتية :

•التغطيـــة داخـــل المستشـــفى وتشـــمل أجـــور الإقامـــة والأطبـــاء والجراحة والحالات الطارئة .

• تغطيـــات العـــلاج خـــارج المستشـــفى وتشـــمل زيـــارة الطبيـــب والأدوية والفحوصات.

• التغطيـــة الشـــاملة وتشـــمل نفقـــات المعالجـــة داخـــل وخـــارج المستشفى .


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحـــدة الثالثـــة عشـــرة : تجـــارب عالميـــة رائـــدة فـــي مجـــال تنميـــة وتطوير المشروعات الصغيرة

Experiences a global leader in the field of development and the development of small-enterprises

تركز هذه الوحدة على التجارب الآتية :

أولاً : التجربة في سويسرا

ثانياً : تجربة اليابان

ثالثـــاً : إدارة هيئـــة مشـــروعات الأعمـــال الصـــغيرة بالولايـــات المتحدة الأمريكية

رابعاً : التجربة الماليزية

خامساً : التجربة الهندية

سادساً : التجربة الكورية (كوريا الجنوبية)

سابعاً :تجربة سنغافورة

ثامناً : التجربة التركية

تاسعاً : التجربة التونسية


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

اتجه الكثير من الدول المتقدمة و النامية نحو إقامة قاعدة واسعة من المشروعات الصغيرة ودعمها وتعزيز دورها الاقتصادي والاجتماعي نظراً لأهميتها في تنمية وتطوير المجتمعات .

تواجه المشروعات الصغيرة في أغلب دول العالم مشكلات متنوعة بسبب اختلاف البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها ، لذا نجد أن تجارب هذه الدول في مجال المشروعات الصغيرة مختلفة فنجد دول نجحت في تطوير وتنمية المشاريع الصغيرة ودول لم تستطع أن تنجح في تطوير وتنمية هذا النوع من المشروعات .

أولاً : تجربة سويسرا

Experience in Experience in Switzerland

حققت المشاريع الصغيرة في سويسرا مكانة عظيمة مقارنة بالمشاريع الكبيرة بحيث أصبحت هي الأمل المنشود في تحقيق التشغيل والتطور الاقتصادي ، حيث تلعب هذه المشاريع الصغيرة دوراً كبيراً في الاقتصاد وتشغل حوالي ثلثي الوظائف ، ولكن بالرغم من ذلك تواجه التجربة في سويسرا للمشروعات الصغيرة العديد من المشكلات ، فالمشاريع الكبيرة عددها قليل في سويسرا مقارنة بالمشروعات الصغيرة فيوجد أقل من ١٠٠٠ مشروع كبير فيها، فمثلاً رأى (السكرتير العام للاقتصاد / سويسرا) بأنه لا يوجد معدل متوسط لأنواع المشاريع الصغيرة في أوروبا بصفة عامة ، ولكن توجد أنواع أو مجموعات كثيرة تختلف بحسب

الاحتياجات وحسب الأداء والسلوك ، وهذا يعدّ المفتاح لفهم الحقائق المعقدة .

وتتميز المشروعات الصغيرة في سويسرا بما يأتي :

١- تمثل الغالبية العظمى من المشاريع الخاصة في سويسرا نسبة (٩٩,٧٤ %) مشاريع صغيرة ومتوسطة في مجالات خدمية وإنتاجية وصحية واجتماعية وتشغل حوالي أقل من ٢٥٠ عاملاً وهي تشمل (IGW -HSG) :

المشاريع الصغيرة (١٠ - ٤٩) عامل والمشاريع المتوسطة (٥٠ - ٢٤٩) عامل . والباقي حوالي ١٠٠٠ مشروع هي عبارة عن مشاريع كبيرة وتشغل ٢٥ % من إجمالي العاملين والمشاريع الصغيرة فتشغل ٧٥ % من العاملين . ويبرز دور المشاريع الصغيرة بوضوح في سبع دول أوربية هي النمسا، الدنمارك ، لوكسمبورك البرتغال ، ايسلندا ، النرويج ، سويسرا .

٢- تمارس المجالات الاقتصادية بشكل دائم ضغوطاً فعلى سبيل المثال" مشاريع التعدين في إيسلندا ومشاريع الأقمشة والساعات في سويسرا " وهذه الضغوط في بعض المجالات تؤدي إلى معدل إفلاس فوق المتوسط ، فمثلاً في سويسرا أصبحت مشاريع الإنشاءات هي الضحية الأكبر للإفلاس .

٣- بعكس التوقعات إن المشاريع الصغيرة في سويسرا كانت تعاني بشكل أقل من صعوبة التمويل عن مثيلاتها في الدول الأوروبية ، فأغلب المشاريع الصغيرة تعتمد في رأس مالها الخاص على مدخراتها ، بينما رأس المال الأجنبي عن طريق البنوك .

تعد القروض (القروض الاستثمارية وقروض التشغيل وقروض بدون سقف زمني) المصدر الطبيعي للكثير من المشاريع الصغيرة ، إذا لم تكن المصدر الوحيد والبنوك . والجدول الآتي يوضح معدل القرض البنكي للمشاريع الصغيرة جداً والصغيرة حسب الدولة [١١] .

[١١] – معدل القرض البنكي : هو النسبة المئوية للمشاريع التي تتمتع بقرض بنكي

الدولة	١-٩ عمال (١)	١٠-٤٩ عاملاً (٢)	الفرق (٢) -(١)
بريطانيا	٥٥	٤٠	-١٥
ليختين شتاين	٤٣	٣٢	-١١
المانيا	٤٣	٣٧	-٥
النمسا	٧٧	٧٣	-٤
ايسلندا	٧٤	٦٩	-٤
ايرلندا	٤٩	٥١	٢
النرويج	٥٧	٦٦	٣
اسبانيا	٤٣	٤٦	٣
بلغاريا	٥٧	٦٢	٥
الدنمارك	٤٩	٥٤	٥
لوكسمبورق	٣٩	٤٤	٥
فنلندا	٥٩	٦٦	٧
هولندا	٤١	٥١	١٠
فرنسا	٤٣	٥٤	١١
سويسرا	٣٥	٤٧	١١
السويد	٣١	٤٥	١٤
البرتغال	٣٩	٥٦	١٧
ايطاليا	٥١	٧٠	١٩
اليونان	٢٩	٥٦	٢٧

الجدول رقم (١٩) معدل القرض البنكي للمشاريع الصغيرة جداً والصغيرة حسب الدولة

المصدر : الشبكة الأوربية لمراقبة المشاريع الصغيرة ٢٠٠٠م.

٤- تعد سويسرا مقارنة بالدول الأوروبية الأخرى في المقدمة فيما يخص التخطيط للأنشطة التطويرية ، وتعد المشاريع الصغيرة في كل من سويسرا وفرنسا واسبانيا الأكثر انتظاما ببرامج التدريب والتطوير .

٥- تقوم الحكومة السويسرية بشكل كبير وفي مجالات مختلفة بحث المشاريع الصغيرة على تحسين الظروف المحيطة بها وليس فقط على المساعدة المالية المباشرة .ويتم ذلك من خلال :

- توفير المعلومات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة
- تخفيف الضغوط الإدارية عن المشاريع الصغيرة والمتوسطة
- توفير الدعم المالي
- الدعم عند دخول الأسواق الخارجية
- تشجيع الابتكار

ثانياً : تجربة اليابان Japan's experience

اليابان دولة لا تتمتع بثروات معدنية أو مواد أولية ، حيث تعتمد في إنتاجها على استيراد أغلب مواردها الأولية ولكنها حققت تقدما كبيرا في مجال الصناعة من خلال صادراتها الفائقة الجودة فأصبحت تنافس العديد من الدول الكبرى ، بسبب السياسة القومية التي اتبعتها الحكومة اليابانية في توفير المساعدات الفنية أو التمويلية أو الإدارية أو التسويقية للمشروعات الصغيرة وذلك عن طريق القيام بالإجراءات الآتية : (محمد لبيب عنبة ،٢٠٠٣، ص٢١٥)

١ - تشجيع إقامة المجمعات الصناعية والخدمية والقيام بتحديث المشروعات الصغيرة القائمة . وذلك بإنشاء نظام خاص لإرشاد المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، يقوم بتقديم الخدمات الإرشادية ومنها :

- تقديم خدمات استشارية و الرد على استفسارات أصحاب المشروعات وطلباتهم.
- دراسة وتحليل الوضع القائم للمشروعات الصغيرة والتغلب على العقبات القائمة بها.
- دراسة المواقع اللازمة لإنشاء المشروعات الصغيرة وتقديم الإرشادات الخاصة بذلك.

٢ - إنشاء بعض المشروعات التمويلية المتعددة المنظمات و تنوع أشكالها لتوفير التمويل والدعم اللازم للمشروعات الصغيرة في اليابان ، حيث توجد جهات تمويل حكومية وجهات تمويل خاصة بالإضافة إلى جهات التمويل المشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص لتقديم القروض اللازمة للصناعات الصغيرة بشروط مشجعة.

٣ - تأسيس برنامج يمكن عن طريقه حصول المشروعات الصغيرة على نفس المميزات والشروط التعاقدية الممنوحة للقطاع العام والحكومي ، بالعمل على تشجيع التعاقدات الفرعية من الباطن في الصناعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان، فمثلاً وجد أن نحو

٧٥% من المشروعات الصغيرة في الصناعة التحويلية هي عبارة عن مشروعات متعاقدة من الباطن مع المشروعات الكبيرة.

٤ – تحديث المشروعات الصغيرة وحصولها على بعض الحوافز الفنية والإدارية ، وذلك من خلال إنشاء نظام للتنمية التكنولوجية وتحديث المعدات وتم تخصيص أشكال متنوعة من المساعدات لتحديث الصناعات الصغيرة بحيث تتكامل مع الصناعات الكبيرة.

٥ – دعم رجال الأعمال عن طريق تسهيل حصولهم على قروض بشروط ميسرة ، وإتباع سياسة تجارية خاصة لحماية الصناعات الصغيرة، بحيث وضعت اليابان نظم الحماية وتقييد الاستيراد وبعض الإجراءات الخاصة بإعانة الصادرات، وقد اتبعت نظام الحواجز الجمركية وعدتها الوسيلة الأساسية لحماية المستهلك المحلي خاصة في سوق الالكترونيات.

٦ – الاستعداد للتكيف مع الأوضاع الاقتصادية المتغيرة ، التي قد تؤدى إلى تعثر أو إفلاس المشروعات الصغيرة . فمثلاً تتعاون الحكومة مع المشروعات المتعثرة ، من خلال إعطاء قرض بدون فائدة وبدون ضمان ، ويتم استرداده خلال سنوات مع إعطائه مهلة ستة أشهر قبل أن تبدأ عملية السداد .

٧ – وضعت الحكومة اليابانية برامج للتدريب خاصة بالمشروعات الصغيرة في المجال الفني والتقني بما يحقق رفع مستوى مهارة العمال في العمل ويعيد تأهيلهم بما يناسب متطلبات العمل ، لاسيما في

مجـــالات الهندســـة الآليـــة والهندســـة الكهربائيـــة. وبـــرامج موســـعة لتحســـين الإدارة بالمشـــروعات الصـــغيرة والمتوســـطة لتحســـين مجـــالات الإدارة، وتقـــديم التكنولوجيـــات الحديثـــة في هـــذا المجـــال، كـــذلك مـــدها بالمعلومات المتعلقة بالإجراءات والقوانين التي تحتاجها.

٨- وضـــعت اليابـــان إجـــراءات ماليـــة عديـــدة وأنظمـــة ضـــريبية داعمـــة لتشـــجيع الصـــناعات الصـــغيرة كتقـــديم الإعفـــاءات أو التخفيضـــات الضـــريبية المتنوعـــة، والتشـــجيع علـــى إقامـــة الصـــناعات الصـــغيرة في المنـــاطق النائيـــة، والتخفـــيض الضـــريبي علـــى تـــأجير الآلات، أو عنـــد ترخيص وتسجيل المباني الخاصة بالصناعات الصغيرة، وغيره .

إذاً تعـــد التجربـــة اليابانيـــة في مجـــال إقامـــة وتنميـــة المشـــروعات الصـــغيرة نموذجـــاً بـــالغ الأهميـــة وخاصـــة الصـــناعية بالإضـــافة إلى تـــأثر كثـــير مـــن التجـــارب العالميـــة بالتجربـــة اليابانيـــة ونجاحهـــا بـــين كـــل الـــدول الراغبـــة في تنميـــة اقتصـــادياتها مـــن جهـــة والتغلـــب علـــى مشـــكلات البطالـــة مـــن جهة أخرى .

أيضـــاً مـــن الملاحـــظ أن اليابـــان عمـــدت إلى دعـــم المشـــروعات الصـــغيرة مـــن خـــلال تقـــديم التمويـــل الـــلازم وبـــرامج الحمايـــة والإرشـــاد والضـــرائب، بالإضـــافة إلى صـــياغة القـــوانين الـــتي تـــدعمها ، وإنشـــاء جهات متنوعة تقدم الدعم الاستشاري والتدريبي .

وأخـــيراً ســـاعد التطـــور الفكـــري الصـــناعي إلى تحـــول العمالـــة مـــن الصـــناعات الكبـــيرة إلى الصـــناعات الصـــغيرة في اليابـــان أكثـــر تخصصـــاً

، مما يحقق وفراً أكبر في تكلفة الإنتاج مع ضمان تحقيق جودة أعلى .

ثالثاً : إدارة هيئة مشروعات الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية

Directors of the small business projects in the United States of America

تم تأسيس هيئة مشروعات الأعمال الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٥٣ وهي هيئة مستقلة لها ميزانيتها الخاصة ، وتهدف إلى مساعدة أصحاب المشروعات الأمريكيين لإقامة وتشغيل مشاريع صغيرة ناجحة ، ويتمثل دورها فيما يأتي :

١ - العمل على منح القروض للمشروعات الصغيرة غير القادرة على توفير تمويل ذاتي وذلك بشروط معقولة وميسرة

٢ - تقوم هيئة مشروعات الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية بمساعدة المشروعات الصغيرة في بيع منتجاتها وخدماتها للحكومة الفيدرالية .

٣ - تعمل هيئة مشروعات الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية على منح قروض للمشروعات القابلة للتأثر بالكوارث الطبيعية .

٤ - العمل على مساعدة المشروعات الصغيرة في تسويق منتجاتها وتصديرها للخارج .

٥- تتجه هيئة مشروعات الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تطوير وتنمية المهارات الإدارية والفنية لأصحاب المشروعات الحاليين والمتوقعين .

٦- تقوم إدارة هيئة مشروعات الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية بترخيص وتنظيم شركات الاستثمار الخاصة ، التي تعنى بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة .

٧- العمل على دعم المرأة ومساعدة الأقليات من أجل زيادة مشاركتهم في ملكية مشروعات صغيرة ومتوسطة .

٨- أقامت إدارة الهيئة مركزا في كل ولاية ، بالإضافة إلى وجود مؤسسة ريادية عامة أو خاصة تقوم برعاية هذا المركز وإدارة برامجه ، وذلك بهدف التوسع في توفير المساعدات الإدارية والاستشارية لأصحاب المشروعات الصغيرة في جميع الولايات المتحدة .

٩- قامت هيئة مشروعات الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية بتأسيس مكاتب للقطاع الخاص ليجمع بين موارد القطاع الخاص وموارد إدارة المشروعات الصغيرة ، لزيادة فعالية برامج الهيئة ، خاصة فيما يتعلق بتوفير التدريب الإداري والنشرات الإرشادية ، بالإضافة إلى قيامها بمساعدة في الحصول على عقود حكومية وعقود من الباطن والقيام بتمويل صادرات هذه المشروعات من خلال برامجها .

رابعاً : التجربة الماليزية : Malaysian experience

يبلغ سكان ماليزيا ٢٨,٢ مليون نسمة وناتجها المحلي ما يزال متوسطاً ١٣,٣ بليون دولار . ويشير آخر تعداد للمشروعات في ماليزيا (٢٠٠٥) إلى وجود ٥٢,٣ ألف منشأة من بينها ٨٦% منشآت صغرى نضم خمسة عمال فأقل ومبيعاتها السنوية ٢٠٠ ألف ريجنت في الزراعة و ٢٥٠ ألف في الصناعة . (مؤتمر العمل العربي (١٥ – ٢٢ مايو / أيار ٢٠١١)

تسهم هذه المشروعات بأنواعها الثلاثة بـ ٣١% من الناتج المحلي و٥٦% من التشغيل الكلي و١٩% من قيمة الصادرات . ويطغى النشاط الخدمي على هذه المشروعات إذ يمثل ٨٦,٥% منها ليبقى ٧,٣% و ٦,٢% للصناعة والزراعة على التوالي . والنشاط الخدمي يتركز في أعمال البيع (٥٥,٥%) والمطاعم والفنادق (١٤,٧%) والمهن الحرة والأعمال (٨%) والنقل والمواصلات (٦,٥%) .

بدأت العناية بهذه المشروعات ضمن خطط التنمية الشاملة منذ الخمسينات . فقد ركزت هذه الخطط على التنمية الاقتصادية والريفية (١٩٥٧ – ١٩٧٠) ثم على التنمية مع العدالة والوحدة الوطنية ومكافحة الفقر (١٩٧١ – ١٩٩٠) ثم التنمية الشاملة (١٩٩١ – ٢٠٢٠) التي تفرعت إلى التنمية المتوازنة (١٩٩١ – ٢٠٠٠) وبناء مرونة وقدرة على المنافسة (٢٠٠١ – ٢٠١٠) . وفي إطار زيادة القدرة على المنافسة من حيث الجودة كان

هنـــاك ٤٨,٦% مـــن المشـــروعات في ماليزيـــا عـــام ٢٠٠٧ قـــد حصـــلت علـــى شـــهادة الايـــزو (ISO) ولـــيس لهـــذه النســـبة نظـــير إلا في بلدان قليلة أخرى نامية من بينها لبنان .

كانـــت أهـــم المبـــادرات الحكوميـــة لـــدعم المشـــروعات الصـــغيرة مـــن خـــلال مجلـــس وطـــني يشـــرف علـــى تنميـــة هـــذه المشـــروعات (National SME Development council) وتضمنت مبادرات المجلس :

١) تحســـين البنيـــة الأساســـية الماديـــة وتلـــك الخاصـــة بـــإدارة المعلومـــات ومـــن ذلـــك إنشـــاء وإدامـــة بوابـــة المعلومـــات حـــول تلـــك المشـــروعات SME info .

٢) تعزيـــز قـــدرات هـــذه المشـــروعات مـــن خـــلال دعـــم التســـويق والـــترويج والتـــدريب وتنميـــة المـــوارد البشـــرية والخـــدمات الاستشـــارية ودعـــم الرياديين وتنمية التكنولوجيا والتوعية .

٣) تمويـــل هـــذه المشـــروعات مـــن الموازنـــة الحكوميـــة وبلـــغ إجمـــالي تمويلهـــا (حـــتى عـــام ٢٠٠٥) ١٢,٧ بليـــون رينجـــت (حـــوالي ٤ مليـــار دولار) توزعـــت بـــين قـــروض ميســـرة ومـــنح وصـــناديق واســـتثمارات . بجانـــب ذلـــك قامـــت مؤسســـة مصـــرفية بـــدعم خمســـة صـــناديق بحـــوالي ٣ بليـــون دولار (١١,٤ بليون رينجت) لخدمة تلك المشروعات .

ومـــا يميـــز التجربـــة الماليزيـــة هـــو العنايـــة الحكوميـــة بالمشـــروعات الصـــغيرة وإدمـــاج هـــذه العنايـــة في خطـــط التنميـــة وبـــذل جهـــود اســـتثنائية لتحســـين الجـــودة وزيـــادة فـــرص التصـــدير وتطـــوير القـــدرات التكنولوجية .

بجانب ذلك تتميز هذه التجربة بحاضنات الأعمال خاصة التكنولوجية منها. بدأ تبنى الحاضنات من قبل الجامعات والمراكز البحثية وشركات التكنولوجيا الكبيرة . وأغلب الحاضنات يرتبط بتكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة والتكنولوجيا الحيوية .

تأسست عام ١٩٩٧ شركة تطوير التكنولوجيا في ماليزيا وتشارك فيها ٣١ شركة ومركز الإبداع التكنولوجي (١٩٩٩) ومركز التكنولوجيا الذكية (١٩٩٩) .

يتولى هذا المركز رعاية حاضنات الأعمال بدأ بمرحلة التنمية الريادية (رفع مستوى المهارة والابتكار) ثم مرحلة التكوين المؤسسي (الأبنية – المعدات – متطلبات التكنولوجية والإدارة) وأخيرا مرحلة التسويق والربط مع الشركات الكبيرة والمجهزين ومجتمع الأعمال المحلى والعالمي .

ومصادر تمويل المشروعات باختلاف أنواعها كانت في عام ٢٠٠٩ أساساً من البنوك (٥٩,٤%) ثم الأسهم (٢٩,٥%) ثم الأصدقاء والأقارب (١٩,١%) . وتغطى المنح والبرامج الحكومية ١٨,٤% ولا يسهم الإقراض المتناهي الصغر Microfinance إلا بنسبة ٢,٦% أما مساهمة التعاونيات فحدودها لغاية (١,٨%) .

وتعاني المنشآت في ماليزيا بعض الصعوبات ومن أهمها ارتفاع أسعار المواد الأولية وارتفاع تكاليف التأسيس وارتفاع تكلفة العمل ونقص الأيدي العاملة . وماليزيا بفضل جهودها في

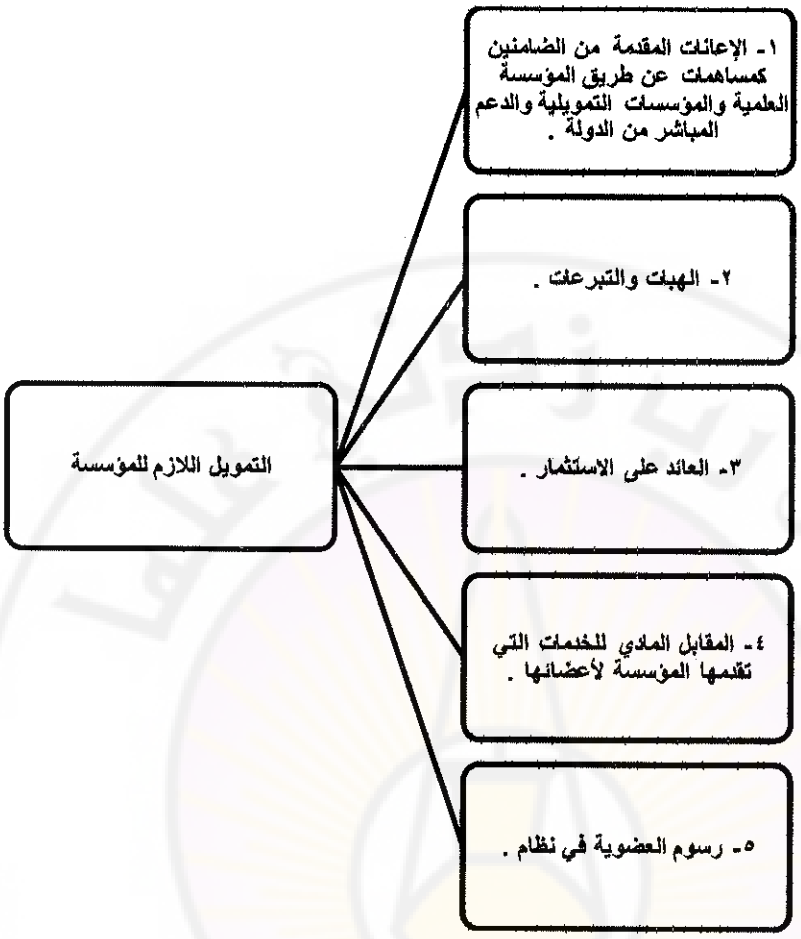
التنمية الشاملة المتكاملة تبوأت موقعاً جيداً في كل المؤشرات والمقاييس مقارنة بدول العالم الأخرى .

إذا تعد التجربة الماليزية رائدة في مجال تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، و أثبتت أنها تضاهي الدول الناجحة ، وقد تميزت هذه التجربة بوجود دعم ومساندة من الحكومة الماليزية لتنمية هذه المشروعات وذلك عبر سلسلة من الإجراءات والسياسات الداعمة وتقديم الكثير من التسهيلات والمزايا، كما تشترط في جميع التسهيلات ألا تقل نسبة الملكية الماليزية عن ٦٠% بهدف دعم الصناعة الوطنية المحلية .

خامساً : التجربة الهندية :Indian experience

تهتم الحكومة الهندية بتشجيع وتنمية المشروعات الصغيرة ويظهر ذلك في السياسة الصناعية القومية في الهند للتخلص من البطالة والفقر التي يعانى منهما أغلب الشعب الهندي . وقد اعتمدت الهند المشروعات الصغيرة وسيلة رئيسية للتنمية منذ ١٩٥١ وما تزال تعدّ قاطرة نموها . وحديثاً تم إقرار تنمية هذه المشروعات بخطة جديدة شملت المشروعات الصغرى . فأقر مجلس وطني موسع يقوم بتصنيف المشروعات ويدعهما بلجان متخصصة وضع برامج تطويرها ويراقب حصول هذه المشروعات على مستحقاتها المالية ودعم القوانين التي تقرها الولايات بهذا الخصوص. (مؤتمر العمل العربي (١٥ – ٢٢ مايو / أيار ٢٠١١).

إذاً تقدم الصناعات الصغيرة في الهند أكبر عدد ممكن من فرص العمالة بعد قطاع الزراعة مباشرة وهذا دفع بالحكومة الهندية نحو الاهتمام بهذه النوعية من المشروعات ، حيث طبقت الهند في عام ١٩٨٤ فكرة تتمثل في إنشاء مؤسسة فنية أو معمل أبحاث متخصص يساعد أصحاب المشروعات الصغيرة من المستثمرين الجدد ويقدم مساعدات فنية وتقنية وتسويقية لهم خلال فترة زمنية محددة تتراوح عادة مابين ثلاث إلى خمس سنوات مما يسهم في إخراج عناصر جديدة من الشباب كرجال أعمال ومنظمين يتمتعون بمهارات تدريبية متطورة تساعدهم على تطوير مشاريعهم لمواكبة التطور العالمي في تكنولوجيا المشروعات الصغيرة ، وقد تم توفير التمويل اللازم للمؤسسة من خلال مجموعة من الموارد التي يبينها الشكل الآتي :



الشكل (١٣-١) مصادر التمويل للمؤسسة الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

تحولت وزارة الصناعات الصغيرة في ٢٠٠٧ إلى وزارة للمشروعات الصغرى والصغيرة بعد أن اندمجت فيها وزارة كانت للصناعات الغذائية والريفية . والوزارة الجديدة المعنية بالسياسات والبرامج والخطط المتعلقة بتلك المشروعات والتنسيق مع حكومات

الولايات لتطوير هذه المشروعات وضمان توفير التمويل لها من المشروعات المالية والبنوك وتنمية قدراتها التكنولوجية وتوفير البنية الأساسية لها ومراقبة الجودة لمنتجاتها ومنح الشهادات بذلك ، وتوفير الإدارة الحديثة لها ، وتنمية روح المبادرة ، وتنمية المهارات ، ودعم تحسين الإنتاج وتصميمه وتعليبه ، وتحسين حياة الحرفيين والعمال ، ودعم الدخول في الأسواق الداخلية والخارجية واتخاذ إجراءات لبناء قدرات هذه المشروعات .

وتشرف هذه الوزارة على شركة وطنية للصناعات الصغيرة وثلاث مؤسسات وطنية مستقلة تعنى بالتنمية والتدريب والتنظيم . وتشرف أيضا على مؤسسة جديدة سميت مركز مهاتما غاندي للتصنيع في الريف MGIR وتشرف أيضاً على برنامج رئيس الوزراء لدعم التشغيل PMEGP بجانب ذلك تنسق بين لجان قروية لدعم المشروعات ومراكز وطنية مثل المعهد الوطني للمشروعات الصغرى والصغيرة NI-MSME في حيدر آباد والمعهد الوطني للريادة Entrepreneurship والصناعات الصغيرة والمعهد الهندي للمقاولات IIE

ويشرف مجلس وطني على المشروعات جميعها (NBMSME) ولهذا المجلس علاقة مع اللجنة الوطنية للمشروعات في القطاع غير المنظم NCEUS وتقدم هذه اللجنة تقاريرها لرئاسة الوزراء وكانت تقاريرها ١١ تقريراً حتى نهاية نيسان ٢٠٠٩ .

والهند تمثل ثاني كتلة بشرية في العالم ١,١٨ ترليون نسمة أي ثلاثة أضعاف سكان جميع البلدان العربية لكن إجمالي الناتج المحلي فيها لا يتجاوز ثلثي الناتج المحلي للبلدان العربية (١,٢٣ ترليون دولار) . ولا غرابة والهند بهذا الحجم أن تشغل هذه المشروعات ٥٩ مليون هندي . ويقدر عدد هذه المشروعات بـ ٢٦ مليون وحدة إنتاجية .

وتنتج هذه المشروعات ٤٥% من الإنتاج الصناعي وتسهم بـ ٤٠% في قيمة المنتجات المصدرة ولكنها مع ذلك لا تسهم إلا بـ (٨%) من الناتج المحلي الإجمالي للهند . كما تميزت هذه المشروعات بتنوعها الشديد فهي تنتج ستة ألاف سلعة وخدمة تتراوح بين الصناعات التقليدية إلى منتجات التقنية الرفيعة . و توجد هذه المشروعات في الريف كما توجد في الحضر (٤٥,٤% منشآت في الريف) . ولكنها جميعها تكاد تكون منشآت متناهية الصغر (٩٥%) ولا تمثل المشروعات الصغيرة غير ٤,٧% من المجتمع أما المتوسطة فلا تزيد نسبتها عن ٠,٢١% .

ولابد هنا من الإشارة إلى أن الغريب في تجربة الهند أن المشروعات الصناعية هي الغالبة (٦٦,٧%) أما الخدمات فهي تمثل ١٧% عكس تجربة ماليزيا . وهناك نسبة مهمة تقوم بعمليات الصيانة والإصلاح (١٦,٣%) .

إذاً أثبتت الدراسات في الهند أن المشروعات الصغرى هي المولد الأكبر لفرص العمل . لقد حققت هذه معدل نمو في التشغيل بلغ في المتوسط ٧% سنويا خلال الفترة ١٩٩٢ – ٢٠٠٩ ، مع تحقيق طفرة في النمو خلال عام ٢٠٠٦ بلغ فيها معدل نمو التشغيل ٤٢,٥% وطفرة أقل عام ٢٠٠٥ بلغت ١٢,٣% . ولذلك تتميز التجربة الهندية بالنقاط الآتية :

١) تعد هذه المشروعات قاطرة النمو في الهند وتزداد العناية بالمشروعات الصغرى منذ ٢٠٠٧ بشكل خاص .

٢) تتميز التجربة الهندية في حصر إنتاج قائمة طويلة من المنتجات على المشروعات دون الكبيرة بلغ عددها ١٢٠٠ منتج وذلك منذ عام ١٩٦٧ وبذلك أعطت فرصة وحماية لهذه المشروعات للنمو والاستدامة وأجبرت الصناعات الكبيرة على التعامل مع المشروعات الأصغر في إطار عقود من الباطن (المناولة).

٣) قللت التجربة الهندية من حالات الإغلاق التي يترتب عليها تسريح عدد كبير من العمال . فالمشروعات التي تتعرض لصعوبات تتجه لمكتب خاص يعنى بالإصلاح الإداري والمالي لهذه المشروعات المتعثرة لحين تجاوزها للصعوبات ولهذا المكتب أن يكلف من عنده مديراً أو أكثر يتولى إدارة هذه المشروع لحين تجاوزها لأسباب التعثر وقد تكون هذه مالية أو تصديرية أو إدارية أو لنقص في المهارات .. الخ . ويتولى المكتب معالجة كل هذه الجوانب مع الأطراف ذات العلاقة مثل المصارف ويبقى المكتب

متابعاً عن كثب لطريقة استثمار الأموال الجديدة وله صلاحية إيقاف القروض أو معاقبة المسئولين عن التعثر بإجراءات قانونية .

٤) تكثف التجربة الهندية جهود التدريب الموجه لهذه المشروعات . فبشكل عام خطط رئيس وزراء الهند لتدريب عدد كبير حتى عام ٢٠٢٢ هذا العدد : ٥٠٠ مليون هندي وحدد أن يكون ٥٠% منهم في الريف !

٥) وفي مجال هذه المشروعات يدخل التدريب في كل مكونات البرامج والسياسات للنهوض بهذه المشروعات وهناك مركز وطني متخصص للتدريب ومراكز مماثلة تنتشر في مختلف الأقاليم وفي هذا الإطار خطط لتدريب ٢,١ مليون .

٦) تبنى التجربة الهندية على برنامج موسع لزيادة القدرة على التنافس لهذه المشروعات يتكون من عشرة برامج تتضمن الحاضنات الصناعية وإدارة الجودة ودعم الأنشطة في الاقتصاد الجديد ورفع القدرة التكنولوجية ودعم التسويق .. إلخ .

٧) تهتم التجربة الهندية باللجان الصناعية القروية والريفية المسماة Khdi والتي خصص لها ١٥٠ مليون دولار من بنك التنمية الآسيوية ADB فقط. وهي صيغة لدعم الحرف والصناعات التقليدية والصناعات الغذائية الريفية وأنشئ مركز مهاتما غاندي للصناعات الريفية لدعمها .

وبشكل عام تعتمد التجربة الهندية في مجال المشروعات الصغيرة على النقاط الآتية :

١ – العمل على إنشاء جهاز قومي للصناعات الصغيرة والمتوسطة يهدف إلى إعداد وتنفيذ السياسة القومية في مجال تنمية ، وتعظيم دور مثل هذه المشروعات في الاقتصاد الهندي .

٢ – القيام بوضع نظام للإعفاءات الضريبية على أنشطة المشروعات الصغيرة يتدرج عكسياً مع قيمة رأس المال المستثمر ، بحيث تقل نسبة الإعفاء الضريبي تدريجياً مع الزيادة التدريجية في رأس مال المشروع الصغير .

٣ – العمل على خلق نوع من التكامل بين المشروعات الكبيرة والصغيرة ، حيث ألزمت المشروعات الكبيرة بتقديم كافة المعلومات المتاحة للمشروعات الصغيرة .

إذاً أسهمت هذه التجربة في خلق فرص عمل جديدة وخفض معدلات البطالة ، حيث أصبحت فرص العمل في المشروعات الصغيرة تحتل المرتبة الثانية بعد العمل في قطاع الزراعة مباشرة وأصبح إنتاجها يمثل حوالي ٥٠ % من الإنتاج الصناعي الهندي .

سادساً : التجربة الكورية (كوريا الجنوبية)

Korean experience (South Korea)

كان اقتصاد كوريا الجنوبية يعاني من التخلف والركود وذلك قبل نهضتها الاقتصادية حيث كان يعتمد الاقتصاد الكوري على

سلعة تصديرية واحدة وهي الأرز ، و ندرة في الموارد الاقتصادية بها ، وضيق المساحة القابلة للزراعة ، بالإضافة إلى معاناتها من الهجرة المستمرة من الريف إلى الحضر .

اتجهت الحكومة الكورية في عام ١٩٦٢ لوضع مجموعة من الخطط الاقتصادية المرتبطة بتنمية المشروعات الصغيرة حيث قامت بما يأتي :

١ – إنشاء بنك متخصص في الصناعات الصغيرة في أول أغسطس ١٩٦١ في كوريا الجنوبية ، لدعم الأنشطة الاقتصادية للمشروعات الصغيرة بتقديم قروض وتسهيلات ائتمانية بالعملات المحلية والأجنبية ، وقبول الودائع بالمشاركة في رؤوس أموال المشروعات ، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاستشارية في الأعمال الإدارية والفنية .

٢ – أنشأت كوريا الجنوبية هيئة تدعم الصناعات الصغيرة لمساعدة الحكومة في وضع السياسات الاقتصادية المرتبطة بتنمية المشروعات الصغيرة ، و تقوم هذه الهيئة بتحديث وسائل الإنتاج وتقوية الأنشطة التعاونية بين المشروعات الصغيرة ، وإنشاء مدن صناعية وإقامة مجمعات صناعية بها ، وتنمية الصناعات البيئية ، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاستشارية الفنية والإدارية وتوجيه الصناعات الصغيرة والمتوسطة نحو التصدير .

سابعاً :تجربة سنغافورة Singapore's experience

لعبت التجربة في سنغافورة للمشروعات الصغيرة دوراً مهماً في دعم وسد احتياجات ومتطلبات المشروعات الكبيرة ، حيث اعتمدت هذه التجربة على ما يأتي :

١) قام بنك التنمية السنغافورى بتوفير المساعدات المالية للمشروعات الصغيرة بسعر فائدة ثابت وأقل من الأسعار التجارية وانضم إليها بعد ذلك عدد كبير من البنوك الأخرى.

٢) تعاون معهد سنغافورة للتوحيد القياسي والأبحاث الصناعية في مجال إمداد المشروعات الصغيرة والبنوك بالدراسات اللازمة والرقابة على الجودة ووضع المواصفات القياسية ، وقد ظهر هذا التعاون من قبل الحكومة من خلال القيام بـ:

- إنشاء قسم لتنشيط التجارة والصادرات تابع لها مهمته مساعدة المصدرين وتقديم الدراسات عن الأسواق الدولية ،
- تنظيم المؤتمرات ووضع وتنظيم برامج تدريبية عن التجارة والأسواق الدولية واحتياجاتها .

ثامناً : التجربة التركية Turkish experience

لعبت الدولة الدور الرئيس في التنمية الاقتصادية وبدأت تركيا بالخروج من بعض الصعوبات الاقتصادية بخطتها الخمسية الثامنة (٢٠٠١ – ٢٠٠٥) . فقد كانت معدلات التضخم والبطالة مرتفعة معا وآثار الإصلاح الاقتصادي قصيرة المدى بادية والنمو

الاقتصادي متواضعاً . وفي نفس الوقت كان هناك تفاوت بين المناطق في التنمية وضعف في مشاركة المرأة الاقتصادية (٢٧%) . كما أن أغلب المشروعات لم تكن مسجلة وبذلك هناك اتساع في القطاع غير المنظم.(مؤتمر العمل العربي ، (١٥ – ٢٢ مايو / أيار ٢٠١١)

تمثل المشروعات الصغيرة (لا يزيد عدد العمال فيها عن ٥٠ عاملا) ٨٠,١% وتشغل هذه ٦٦٩ ألف عاملاً . أما المشروعات المتوسطة (أقل من ٢٠٠ عامل) فتمثل ١٥,١% وتشغل ٢١٧ ألف عامل .بينما المشروعات الكبيرة ونسبتها ٣,٨% وتشغل ٥٥٩ ألف عامل .

ومن ملامح التنظيم والسياسات حول هذه المشروعات تم القيام بما يأتي :

١ – أنشئت في وقت مبكر منظمة للتنمية الصناعية للمشروعات الصغيرة KUSGE ثم مركزاً للتدريب والتنمية الصناعية SEGEM وقد اندمج المركز في المنظمة عام ١٩٩٠ لتصبح KOSGEO أو منظمة التنمية الصناعية للمشروعات الصغيرة . ومن مهام هذه المنظمة نشر المعرفة والإعلام والملاءمة مع التطورات التكنولوجية ودعم المبادرات الفردية وتنمية مناخ الأعمال والترابط والتكامل والتشابك الصناعي بالإضافة إلى تحسين الجودة ومراقبتها وتحديد المواصفات والتدريب للمشروعات الصناعية ضمن برامج خاصة .

٢ – تعتمد منظمة للتنمية الصناعية للمشروعات الصغيرة KUSGE بشكل خاص على مركز تنمية الصناعات الصغيرة وهو أحد مكوناتها وعلى مركز تنمية التكنولوجيا التركي و مركز المعلومات والتوثيق للمشروعات الصغيرة .

٣ – اعتمدت المشروعات على القروض المدعومة من وزارة الصناعة والتجارة وقد تم تعاون بين هذه الوزارة وبنك هلك Halk Bank منذ ١٩٦٤ . وتشجع الوزارة القروض للمشروعات المتوسطة والصغيرة خاصة في المناطق الصناعية المحددة . كما تقوم مؤسسات مالية أخرى بتقديم هذه القروض خاصة بنك الإقراض الصناعي والاستثمار .

٤ – تسهم التعاونيات في دعم هذه المشروعات خاصة منها الصناعات الحرفية والإسكان وتسهم هذه في ضمان القروض وفي التفاوض على شروط الإقراض وتساعد على حل مشكلات المقترضين المتعثرين . وقام أخيرا في تركيا (٢٠١٠) مركز مساعدة الصناعات الصغيرة والمتوسطة NASAC .

كما تأسست شبكة معلومات حول هذه الصناعات شملت التجارة عبر شبكة النت KOBI-Net وما تزال هذه المشروعات تواجه صعوبات في تركيا . ولكن مع هذه الظروف التي تحيط بهذه المشروعات في تركيا فأنها أكثر إنتاجية من مثيلتها في مصر والمغرب ولا تعتمد على السوق المحلى فقط مثل المشروعات في

بلـــداننا وتشـــبهها في التصـــدير حالـــة لبنـــان وبعـــض المشـــروعات في تونس والمغرب في إطار شراكة مع الأسواق الأوروبية .

تاسعاً : التجربة التونسية Tunisian experience

تعـد التجربـة التونسـية في مجـال تنميـة المشـروعات الصـغيرة مـن التجـارب المهمـة والرائـدة علـى مسـتوى الـوطن العـربي، مـن خـلال إنشـاء مشـروع وطـني كبـير تضـافرت جهـود كثـيرة لتنفيـذه، مـن أجـل تنميـة قطاعـات اقتصـادية مختلفـة مـن جهـة، ومـن جهـة أخـرى لتـوفير فـرص عمـل لائقـة ، وذلـك عـبر آليـات كثـيرة وأدوات تمـت عـن طريقها عملية التنفيذ والمتابعة نستعرض من أهمها:

(منشورات البنك التونسي للتضامن، ٢٠٠٣)

١- تم تأسـيس البنـك التونسـي للتضـامن قانونيـاً بانعقـاد جلسـته العامـة التأسيسـية بتـاريخ ٢٢ ديسـمبر ١٩٩٧ بعـد أن تم فـتح الاكتتـاب في رأس مالـه بتـاريخ ٦ أكتـوبر ١٩٩٧ ممـا مكـن مـا يزيـد عـن ٢٢٠ ألـف مسـاهم مـن الاكتتـاب في رأس مـال البنـك وهـو مـا يجعـل مـن البنـك التونسـي للتضـامن أول مؤسسـة بنكيـة مـن حيـث اتسـاع القاعـدة الشـعبية للمسـاهمين. وقـد انطلـق بـرأس مـال قـدره ٣٠ مليـون دينـار تملـك الدولـة نسـبة ٣٨ بالمائـة منهـا و٦٢% للمسـاهمين . وقـد تم في شـهر جـوان سـنة ٢٠٠٠ زيـادة رأس مـال البنـك ليبلـغ ٤٠ مليـون دينـار موزعـة بـين المسـاهمين كـالآتي :

21,5 – مليون دينار ، أي ما يساوي ٥٤% تملكها الدولة.

18,5 – مليون دينار ، أي ٤٦% للمساهمين.

وذلك كأحد سبل المساهمة في معالجة إشكالية البطالة والحد من العمالة المهاجرة لأصحاب المبادرات الذين ينقصهم التمويل لمشروعاتهم الصغيرة ، من أصحاب المهن و الحرف و حاملي شهادات التعليم المهني والتعليم العالي بغية إدماجهم في النسيج الاقتصادي الوطني عن طريق منحهم قروضاً قصيرة أو متوسطة المدى ، بشروط ميسرة .

٢ – العمل على إحداث الصندوق الوطني للتشغيل (٢١-٢١) عام ٢٠٠٠ مهمته تكوين (تدريب و تأهيل) الراغبين في إنشاء مشاريعهم الخاصة أو أولئك الباحثين عن عمل، من خلال التمويل مع تنفيذ دورات تدريبية تخصصية موجهة لرفع مستوى مؤهلاتهم وقدراتهم في مجالات تتلاءم مع احتياجاتهم التدريبية.

٣ – إنشاء الصندوق الوطني لضمان الإقراض عام ٢٠٠٣، مهمته ضمان الأشخاص غير القادرين على تأمين ضمانة لقروضهم عند تمويل مشاريعهم.

٤ – إنشاء حاضنات المشاريع مهمتها استضافة أصحاب المشاريع الصغيرة، بهدف مساعدتهم في تأمين المكان والمستلزمات والخدمات لفترة معينة لديها، من أجل تمكينهم من متابعة مشروعاتهم بمفردهم بعد انتهاء الفترة المحددة لهم.

٥- الاعتماد على جهات رديفة من المجتمع المدني سواء أفراد لهم سمعتهم الاجتماعية أو لجان استشارية معتمدة في الولاية أو جمعيات أهلية مهمتها المساندة و الدعم في تنفيذ هذا المشروع الوطني.

٦- تقديم الخدمات التسويقية كإقامة المعارض السنوية من قبل البنك التونسي للتضامن، من أجل عرض منتجات المشروعات الصغيرة الممولة من قبله بصورة مجانية حيث يتحمل على عاتقه كافة الأتعاب و النفقات.

٧- اعتماد نظام وشبكة معلوماتية متطورة وذكية تساعد في اتخاذ القرارات وتبسط عملية الإقراض أقرب ما يمكن ، بغية الحصول على أفضل النتائج بأقل الأخطاء .

٨- إنشاء بنك تمويل المشروعات الصغيرة عام ٢٠٠٦ من أجل دعم المشاريع الصناعية والتكنولوجية الرائدة والمشاريع التي تعمل في مجال الطاقة والطاقة المتجددة.، تلك التي تحتاج لرؤوس أموال تفوق سقوف ما يقدمه البنك التونسي للتضامن.

إذاً تتميز التجربة التونسية بأنها تقوم على تضافر الجهود والعمل التضامني المميز والشراكة الحقيقية بين مختلف القطاعات العامة والخاصة أو الأهلية بهدف تحقيق التنمية والنهوض بالاقتصاد الوطني عموماً، كما تتميز بالاهتمام البالغ بالعنصر البشري من خلال إعطائه أهمية كبيرة للتدريب والتأهيل وتلبية الاحتياجات كافة . ولكن يؤخذ على هذه التجربة أنه بالرغم من الدعم

والمساندة الكبيرين اللذين يحيطان بالتجربة إلا أن النتائج متواضعة إذا ما قيست بالمقدمات، وهذا قد يكون بسبب ضعف المتابعة أو ضعف المعايير المتبناة عند إنشاء المشاريع أو لأن ثقافة العمالة المهاجرة مازالت سائدة ومحبذة في سوق العمل.

إذاً يتضح من هذا العرض المختصر لأهم تجارب الدول السابقة في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أن للمشروعات الصغيرة دوراً كبيراً في زيادة الناتج القومي للدول التي أخذت بأسباب التقدم والتنمية من خلال رعايتها لهذه المشروعات وللعاملين فيها ، ومحاولة توفير سبل المساعدة اللازمة لنموها وتطويرها بهدف الاستفادة من هذه التجارب لتطوير التجربة السورية بشكل استراتيجي.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الرابعة عشرة : واقع وطبيعة المشروعات الصغيرة في سورية

he reality and nature of small enterprises in Syria

تركز هذه الوحدة على دراسة النقاط الآتية :

أولاً – واقع المشروعات الصغيرة الحجم في الوطن العربي .

ثانياً : واقع المشروعات الصغيرة الحجم في الجمهورية العربية السورية .

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تزايد اهتمام دول العالم المختلفة خلال السنوات الأخيرة بالمشروعات الصناعية الصغيرة نتيجة للدور الاقتصادي المهم الذي تؤديه هذه المشروعات في الاقتصاد الوطني نظراً لعلاقته المباشرة بموضوع البطالة و التشغيل و خاصة بطالة الشباب من حاملي الشهادات الفنية و العلمية ، الذين تأثروا بالتحولات الاقتصادية و الاجتماعية و التجارية و التكنولوجية المتسارعة بالإضافة إلى سيطرة الثقافة الليبرالية على العالم ، مما قلل من فرص العمل في القطاع العام و غير تركيبة طالبي الشغل من الفئة غير المختصة أو قليلة الاختصاص إلى فئة الشباب المتعلم خريج المعاهد العلمية و الجامعات . ولم يستطع الاقتصاد السوري استيعاب قوة العمل المتنامية لأسباب متعددة . كما تزايد أيضاً اهتمام المنظمات الدولية المتخصصة ، ومنها منظمة العمل الدولية واليونيدو ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي وغيرها من المشروعات، بتأهيل وتنمية المشروعات الصناعية الصغيرة وزيادة قدرتها على تحقيق المزيد من فرص العمل وخاصة في الدول النامية . فإيجاد وظائف كافية لهذه القوة النامية يمر جزئيا عبر خلق و دعم المشروعات الصغيرة في كافة النواحي الاستثمارية والمالية والإدارية والبشرية .

أولاً – واقع المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم في الوطن العربي :

The reality of small and medium-sized in the Arab world

تواجه المشروعات الصغيرة في الدول العربية ومنها سورية تحديات متنوعة بسبب التطورات الإقليمية والدولية والعالمية المستمرة في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والمالية والبشرية والتكنولوجية .كما أن الحكومات العربية ما زالت تتعاطى مع هذه المشروعات بطريقة تقليدية فمثلاً لا توافر الدعم اللازم والبيانات الكافية المتعلقة بتقييم حجم الأسواق وإمكانات الشراكة والشركاء المحتلمين وفرص الاستثمار والعمل لهذه المشروعات الصغيرة ، مما يجعل صعوبة كبيرة أمام متخذي القرار لدراسة المشروعات الصغيرة بما يسهم في وضع استراتيجية واضحة لدعمها وتنميتها.

اهتمت أغلب الدول العربية بشكل واسع بعدد من المواضيع المتعلقة بتعريف المشروعات الصغيرة المرتبطة بحجم العمالة دون الاعتماد على حجم رأس مال المشروع وأصوله الثابتة أو مجموع مبيعاته أو عائداته ، بالإضافة إلى التركيز على برامج الدعم المحدودة لتشجيع تنمية هذا المشروعات بهدف تقليص البطالة المزمنة والتخفيف من حدة الفقر ، كما أن أغلبها بدأ يهتم بالخدمات المساعدة كالتدريب الفني والإداري، خدمات

النصـــح والاستشـــارة، بـــرامج التوعيـــة، المعلومـــات التجاريـــة والـــدعم التمـــويلي والمـــالي المشـــروط بتـــوفير الضـــمانات اللازمـــة . أيضـــاً تم إنشـــاء عـــدد مـــن وحـــدات خاصـــة في غـــرف التجـــارة والصـــناعة للتعامـــل مـــع هذا النوع من المشروعات الصغيرة .

تمتـــاز الـــدول العربيـــة بأنهـــا تشـــكل ســـوقاً واســـعة تضـــم حـــوالي ٣٠٠ مليـــون مســـتهلك عـــربي ، ويمكنهـــا تـــوفير عناصـــر البيئـــة اللازمـــة لبنـــاء سلاســـل متكاملـــة إنتاجيـــة وتجاريـــة وتســـويقية لـــدعم التطـــور الاقتصـــادي ، وإمكانيـــة نقـــل التكنولوجيـــا الحديثـــة وتوطينهـــا ، بالإضـــافة إلى قـــدرتها علـــى تقـــديم تســـهيلات وحـــوافز لتحـــديث الآلات والتجهيـــزات وتطـــوير بنيتهـــا التحيـــة الاقتصـــادية والتكنولوجيـــة والابتكاريـــة لتحســـين موقعهـــا التنافســـي في أســـواقها المحليـــة . ويمكـــن أن نبـــين أشـــكالاً مـــن الرعايـــة في بعـــض الـــدول العربيـــة للمشـــروعات الصغيرة في الجدول الآتي :

الدولة	عدد العاملين	المنظمة الراعية الأساسية	طريقة الرعاية
الأردن	١ - ١٩	مؤسسة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم(SMEI) WWW.DOS.GOV.JO	إعداد الدراسات- توفير المعلومات- التدريب
الإمارات	١- ٩٩	برنامج "طموح" www.tomooh.ae	تحفيز الإبداع- دعم القروض الصغيرة
البحرين	١ – ٤٩	وحدة الصناعات الصغيرة والمتوسطة(وزارة التجارة والصناعة) www.industry.gov.bh	المعلومات – الإرشاد- الندوات
سورية	١- ٥٠	هيئة مكافحة البطالة www.dci-syria.org (هيئة التنمية والتشغيل)	دعم العاطلين عن العمل بإنشاء مؤسسات صغيرة
مصر	١ -٥٠	الصندوق الاجتماعي للتنمية www.sfdegypt.org	الدعم المالي والاستشاري
السعودية	١- ١٠٠	برنامج كفالة التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة(صندوق التنمية الصناعية) www.sidf.gov.sa	المساعدة في الحصول على التمويل الملائم

جدول رقم (٢٠) أشكال من الرعاية في بعض الدول العربية للمشروعات الصغيرة.

إذاً يتميز كل بلد عربي بطبيعته المختلفة اقتصادياً وسياسياً عن بلدان الشعوب الأخرى بالرغم من التشابه في بعض العوامل والنقاط التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في التوجه لإنشاء

المشـــروعات الصـــغيرة العامـــة والخاصـــة ، ممـــا يســـهم في زيـــادة الإنتـــاج وتلبيـــة احتياجـــات المجتمـــع . أيضـــاً يتجـــه اليـــوم الأفـــراد في تلـــك الـــدول لإنشـــاء مشـــروعات خدميـــة صـــغيرة قـــد لا ترغـــب الشـــركات الكبـــيرة بالقيـــام بهـــا في منـــاطق جغرافيـــة محـــدودة . بالإضـــافة لاتجـــاه بعـــض المغتربـــين والأفـــراد إلى البحـــث عـــن فـــرص جديـــدة تظهـــر كفـــاءتهم وجـــدارتهم وخـــبرتهم مـــن خـــلال إنشـــاء مشـــروعات خاصـــة بهـــم ، وأخـــيراً ظهـــور فـــرص جديـــدة للعمـــل في المنـــازل عـــن طريـــق الوســـائط الإلكترونية في مختلف المجالات .

ثانياً : واقع المشروعات الصغيرة الحجم في الجمهورية العربية السورية .

The reality of small enterprises -sized enterprises in the Syrian Arab Republic

تشـــكل المشـــروعات الصـــغيرة في الجمهوريـــة العربيـــة الســـورية ركيـــزة أساســـية في دعـــم الاقتصـــاد الـــوطني نظـــراً لتنـــوع نشـــاطاتها ومســـاهمتها في تخفـــيض حجـــم البطالـــة، كمـــا تســـهم بشـــكل فاعـــل في النـــاتج القـــومي الإجمـــالي وفي زيـــادة معـــدلات النمـــو بمـــا يـــنعكس إيجابـــاً علـــى التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية.

❖ **تعريف المشروعات الصغيرة الحجم في سورية:**

the definition of small enterprises in Syria

يعـــبر مصـــطلح المشـــروعات الصـــغيرة الحجـــم في ســـورية عـــن صـــناعات صـــغيرة وحرفيـــة تمثـــل نشـــاطات تقليديـــة تتـــألف في الغالـــب مـــن التجـــارة والصـــناعة البســـيطة مثـــل : (مـــزج العطـــور و صـــناعة الملابـــس التقليديـــة و الصـــناعات اليدويـــة المتنوعـــة وغيرهـــا) ، وهـــي الـــتي

تشكّل العمود الفقري للقطاع الخاص الصناعي . يختلف المقياس المستخدم لتعريف المشروعات الصغيرة لدى وزارة الصناعة وفي دوائر المالية ويعتمد على عدد من المؤشّرات أهمها : عدد العمال، استهلاك الطاقة ، درجة مكننة المنشأة ، وعدد الآلات . ولكن بشكل رئيس يعتمد معيار عدد العمال، حيث يعمل في المجال الحرفي في سورية من١ إلى٩ عمّال قد يكون أغلبهم من عائلة واحدة، وتكون طبيعة الإنتاج استهلاكية والآلات تقليدية وطريقة الإنتاج يدوية . بينما يعمل في مجال الصناعة عشرة عمال وأكثر والإنتاج آلي، كما هو مبين في الجدول الآتي :

تعريف المشروعات	المشروعات الحِرفية	المشروعات الصغيرة الحجم
العمالة	بين ١ و ٩ عمال	بين ١٠ و ٥٠ عاملاً

جدول يبين (٢١) عدد العمال في المشروعات الحِرفية و المشروعات الصغيرة .

المصدر : ملامح قطرية وإقليمية لمؤشرات التنمية المستدامة لقطاعات مختارة في الايسكوا ، قطاع المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم ، الأمم المتحدة ، نيويورك، ٢٠٠٥ ،ص١١.

ومن الملاحظ في المشروعات الصغيرة أنّه من النادر أن نجد في نشاطات القطاع الخاص أعدادًا كبيرة من العمال ، أو كَمًّا هائلاً من الإنتاج.

إذاً تحتل تلك المشروعات الصغيرة أهمية بالغة في اقتصاديات المجتمعات كافة ومنها سورية ، بغض النظر عن درجة تطورها واختلاف أنظمتها ومفاهيمها الاقتصادية ، وأنواعها وتباين

مراحل تحولاتها الاجتماعية . وعادة ما تناط مسؤولية إقامة المشاريع الكبيرة بالحكومة نظراً لحكم الاحتياجات المالية والبشرية الكبيرة إضافة إلى ضرورة توفير المستلزمات والمتطلبات الأخرى، والتي يصعب على المستثمر الفرد تأمينها ، تاركة للقطاع الخاص مهمة إنشاء المشروعات الصغيرة . ويمكن أن نبين مصادر تمويل المنشآت في بعض البلدان العربية ومنها سورية حسب توقعات المعنيين في بداية المشروع أو ما تم فعلاً (النسبة مئوية) بالجدول الآتي :

المصدر	سورية	الجزائر	الأردن	لبنان	المغرب	فلسطين	اليمن
أفراد العائلة	٤٩,١	٥٩,٠	٢٥,٤	٤٩,٢	٥٢,٢	٦٥,٨	٩٣,٩
أقارب آخرين	١٢,٧	٢٨,٦	١٢,٥	٢٠,٦	٢٤,٨	١٣,٢	١٢,٣
زملاء العمل	٤١,٨	٢٥,٨	٢١,٤	٣٥,٥	٢٦,٧	١٣,٢	٩٣,٤
أصدقاء وجيران	٢١,٨	٢٢,٣	١٤,٥	١٩,٠	٣٠,٤	٢١,١	٣٦,٠
مؤسسات الإقراض الصغير	٢٧,٨	١٠,٩	٩,١	١١,٣	٢٧,٥	٢٦,٣	٤٢,٨
بنوك	١٨,٥	٤٨,٠	١٤,٠	٣٩,٧	٢٩,٧	١٣,٢	١١,٥
برامج حكومية	١٧,٣	٢٦,٤	٥,٤	١,٦	٧,٦	٦,٩	٧,٤
استثمارات	٢٤,٥	٧,٠	٢٢,٤	٦,٥	٥,٩	٢,٦	٤,٤
غيرها	٥,٦	--	٥,٦	٣,٢	--	٥,٣	--
لا يتوقع أي تمويل خارجي	٣٣,٧	٣٠,٣	٤٩,٢	٥٤,٣	٥٠,٥	٤٩,٣	٤٦,٢

جدول رقم (٢٢) مصادر تمويل المنشآت في بعض البلدان العربية ومنها سورية حسب توقعات المعنيين في بداية المشروع أو ما تم فعلاً .

المصدر : البنك الدولي – مؤشرات التنمية ٢٠٠٩

إذاً تتنوع مصادر التمويل للمشروعات الصغيرة بما يسهم في تحديث الصناعة الوطنية، بالإضافة إلى دور المشروعات الصغيرة في مكافحة البطالة وزيادة إسهام الشباب في قوة العمل، ، وإتاحة الفرص أمام الموهوبين منهم لامتلاك مشروعات خاصة تمر عبر المشروعات الصغيرة في دعم الاقتصاد الوطني . وهنا لابد من تقديم استعراض بعض المواضيع المرتبطة بشكل مباشر بالمشروعات الصغيرة في سورية وآليات تطويرها :

أولاً : البطالة في سورية Unemployment in Syria

تعد البطالة ظاهرة اجتماعية اقتصادية تعكس إضطراباً في العلاقة بين حجم القوى العاملة القادرة على العمل وبين الطلب عليها. وعادة يكون حجم العرض من القوى العاملة أكبر بكثير أو قليل عن حجم العمالة المطلوب في سوق العمل الأمر الذي يعبر عنه بمفهوم معدل البطالة. وتعرف البطالة بشكل عام : بأنها تعني وجود أفراد قادرين على العمل ويرغبون به ويبحثون عنه لكنهم لا يجدو فيه. أي غير متاح لهم. إذاً العاطل عن العمل بالتعريف هو " الشخص القادر على العمل والمستعد للقيام بعمل ما ولا يجده " والحقيقة أن الحكومة السورية اعتمدت في السنوات الماضية على سياسة التوظيف في القطاع العام وبشكل خاص الخريجين من بعض الاختصاصات ، بالإضافة إلى العمل على تشغيل الكثير من الأفراد بغض النظر

عن إنتاجية هذا العمل في الكثير من النشاطات الأمر الذي يعبر عنه بمفهوم معدل البطالة في سوق العمل.

ولكن اليوم ظهر العديد من الضغوطات الديمغرافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي أدت إلى ارتفاع في نسب البطالة ومن أهمها:

١. زيادة النمو السكاني في سورية .
٢. تدفقات الشباب الكبيرة والعنصر النسائي إلى سوق العمل.
٣. عودة العمال المغتربين إلى سوق العمل.
٤. الضغط الناتج عن عدم توافر جودة المستوى المطلوب للعمالة في أغلب الأحيان.
٥. ابتعاد الحكومة لفترة من الزمن عن نموذج التوظيف في القطاع العام، مما أدى إلى ضرورة أن يقوم القطاع الخاص بتوليد أماكن عمل جديدة.
٦. إضافة إلى ثقافة العمل، فأغلب العاملين يرغبون بالعمل في القطاع العام بهدف الاستقرار الوظيفي.

و يمكن أن نوضح أعداد العاملين بحسب القطاع في الجدول الآتي :

العاملون حسب القطاع ٢٠١٠	ألف	%
القطاع العام	١٢١٧	٢٧,٢
الذكور	٩٢٠,٢	٢٤,٨
الإناث	٢٩٦,٧	٣٩,٠
القطاع الخاص	١٥٥٨,٥	٣٤,٩
الذكور	١٤٣٤	٣٨,٧
الإناث	١٢٤,٥	١٦,٣
القطاع غير المنظم	١٦٧٦	٣٧,٥
الذكور	١٣٣٨	٣٦,١
الإناث	٣٣٨	٤٤,٣

جدول (٢٣) العاملون حسب القطاع العام والخاص وغير المنظم

المصدر : البطالة ومكافحتها في إطار الخطة الخمسية العاشرة – جمعية العلوم الاقتصادية السورية.

تمثل مشكلة البطالة في سورية في جزء كبير منها مشكلة الداخلين الجدد إلى سوق العمل، وترتبط بجيل الشباب. حيث تمثل الفئة العمرية ١٥ــ ٢٤ حوالي ٨٠% من السكان العاطلين عن العمل. ومعدلات البطالة أعلى بين النساء منها بين الرجال وعلى كل المستويات التعليمية كما هو مبين في الجدول الآتي :

العاطلين عن العمل	العدد	النسبة
إجمالي العاطلين عن العمل	٥٤٨,٤	.
الذكور	٣٣٤,١	٦٠,٩
الإناث	٢١٤,٣	٣٩,١
معدل البطالة	.	١١,١

جدول رقم (٢٤) يبين العاطلين عن العمل

المصدر : البطالة ومكافحتها في إطار الخطة الخمسية العاشرة – جمعية العلوم الاقتصادية السورية.

ونتيجة الاهتمام المتزايد بهذا النوع من المشروعات اعتمدت الحكومة السوية العديد من السياسات للحد من البطالة ومنها :

- اعتمدت على تشجيع الاستثمار عن طريق سن مجموعة من الإجراءات والقوانين ، ، فقد صدر المرسوم التشريعي رقم/١٥/ للعام ٢٠٠٧ . الذي يسمح لمجلس النقد والتسليف بالترخيص بإحداث مؤسسات مالية ومصرفية اجتماعية تهدف إلى تقديم التمويل المتوسط والصغير والمتناهي الصغر.

- إحداث هيئة مكافحة البطالة كمشروع وطني للحد من البطالة على مدى خمس سنوات. والتي كان من مشروعاتها ما يأتي :
  - تنمية المشروعات الصغيرة والأسرية.

- برنامج التدريب والتنمية المجتمعية.
- برنامج الأشغال العامة.
- مشروع الطاقة الشمسية.
- برنامج حاضنات الأعمال.

ثانياً : هيئة مكافحة البطالة

ACU Authority to combat unemployment

يقصد بها الهيئة العامة المؤقتة (2002-2006) التي أُحدثت وفق قانون رقم (٧١) من عام ٢٠٠١ لتنفيذ البرنامج الوطني لمكافحة البطالة في سورية. ويقضي القانون بإحداث الهيئة العامة للبرنامج الوطني لمكافحة البطالة ومدته خمس سنوات قابلة للتجديد بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح رئيس هيئة التخطيط والتعاون الدولي وتتمتع هذه الهيئة العامة بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وترتبط بوزير الدولة لشؤون التخطيط ويكون مقرها في دمشق ويحق لها تشكيل مكاتب عمل فرعية في المحافظات ويحدد القانون الأهداف العامة للبرنامج الوطني لمكافحة البطالة ونشاطاته وأولها دراسة وتمويل وتنفيذ مجموعة من الأنشطة الإنتاجية والخدمية التي من شأنها المساهمة في توليد الدخل وتوفير فرص عمل وإيجاد مجالات جديدة للعمل والإنتاج وتنويع هيكل القطاع الاقتصادي والخدمي واستيعاب قوة العمل المتوافرة والداخلة إلى سوق العمل

لأول مرة ويحدد القانون أيضا موارد البرنامج وتشكيل إدارة الهيئة لتنفيذ هذا البرنامج . ((ملحق رقم (١))) ويمكن إيضاح أهداف وكالة مكافحة البطالة فيما يأتي :

١. تأسست بالقانون ٧١ لسنة ٢٠٠١ ، وهي المؤسسة الرئيسة في الجمهورية العربية السورية التي تدعم المشروعات الصغيرة والصغيرة جدًا . وتهدف المؤسسة منذ تأسيسها إلى حل مشكلة البطالة في البلد، وتحسين ظروف المعيشة لذوي الدخل المنخفض والمساهمة في الجهود التنموية للبلاد . وبغية تحقيق هذه الأهداف، تدعم المؤسسة مبادرات خاصة عبر ثلاثة برامج ، هي:

أ- برنامج تنمية المشروعات : يدعم البرنامج العاطلين عن العمل والراغبين في إنشاء مؤسسة صغيرة أو صغيرة جدًا ،عبر التزويد بالقروض وتتمثل قروض المشروعات الصغيرة جدًا بتمويل قروض صغرى تتركز في المناطق الريفية ولا تتجاوز ١٠٠ ألف ليرة سورية، بينما تتراوح قروض المشروعات الصغيرة بين معدل ١٠٠ ألف و٢ مليون ليرة سوري .

ب- برنامج البنية التحتية : تمول المؤسسة أعمال البنية التحتية في المناطق الريفية، الأمر الذي يسهم في تقديم الخدمات الاجتماعية والبيئية.

ت- تطوير المجتمع وبرنامج التدريب.

يهـــدف البرنـــامج إلى بنـــاء القـــدرات للمســـتفيدين إضـــافة إلى المنظمات الوسيطة والمنظمات المشتركة في تطور المجتمع .

ثالثـــاً : الهيئـــة العامـــة للتشـــغيل وتنميـــة المشـــروعات

PCEED

General Authority for the operation and development projects

يقصـــد بهـــا الهيئـــة العامـــة الدائمـــة مـــن أجـــل التشـــغيل وتنميـــة المشـــروعات الصـــغيرة ومتناهيـــة الصـــغر والـــتي أحـــدثت وفـــق المرســـوم رقـــم (٣٩) مـــن عـــام ٢٠٠٦ لتحـــل محـــل هيئـــة مكافحـــة البطالـــة. ((ملحـــق رقـــم (٢))) وقـــد عرفـــت الهيئـــة العامـــة للتشـــغيل المشروعات الصغيرة وفق ما يأتي :

- **المشروعات بالغة الصغر والمشروعات الأسرية:**

micro-enterprises and family enterprises

هـــي المشـــروعات الـــتي لا يتجـــاوز رأسمالهـــا (١٥٠٠٠٠٠) مليـــون وخمســـمائة ألـــف لـــيرة ســـورية ولا يقـــل عـــن(١٠٠٠٠٠) مائـــة ألـــف ليرة سورية.

- **المشروع الصغير:**

small project

كـــل مشـــروع يمـــارس نشـــاطاً اقتصـــادياً أو إنتاجيـــاً أو خـــدمياً أو تجاريـــاً ولا يتجـــاوز رأس مالـــه (٥٠٠٠٠٠٠) خمســـة ملايـــين لـــيرة ســـورية ولا يقـــل عـــن (١٥٠٠٠٠٠) مليـــون وخمســـمائة ألـــف لـــيرة سورية ولا يقل عدد العاملين فيه عن ستة.

- **المشروع المتوسط:**

medium project

كل مشروع يمارس نشاطاً اقتصادياً أو إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً ولا يتجاوز رأس ماله (١٥٠٠٠٠٠٠) خمسة عشر مليون ليرة سورية ولا يقل عن (٥٠٠٠٠٠٠) خمسة ملايين ليرة سورية ولا يقل عدد العاملين فيه عن ستة عشر عاملاً.

هذا ويجوز تعديل مبالغ رأس المال للمشروعات المذكورة أعلاه بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير. وبذلك اعتمد تصنيف هذه المشروعات على معيارين اثنين وهما: حجم رأس المال- عدد العاملين .

إذاً تعمل الهيئة على تفعيل مناخ التشغيل للمشروعات وتنشيطها بما يساعد على خلق فرص عمل جديدة، وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، القائمة منها والمحدثة من خلال المساهمة في تدريب طالبي العمل للمواءمة بينهم وبين الوظائف المعروضة في سوق العمل، كما أن الهيئة تقدم الدعم للأشخاص الراغبين والقادرين على العمل على حسابهم الخاص من خلال تأسيس مشروعات جديدة في المناطق الأكثر فقراً بالتعاون مع الجمعيات الأهلية والمشروعات الحكومية وغير الحكومية بهدف زيادة فرص العمل المتاحة وتحسين نوعيتها.

◆ **أهداف نظام الإقراض المشروعات الصغيرة :**

Lending system targets small enterprises

تمشـــياً مـــع أهـــداف الهيئـــة العامـــة للتشـــغيل وتنميـــة المشـــروعات يهدف نظام الإقراض إلى ما يأتي : (ملحق "٣") .

أ- العمـــل علـــى تســـهيل تمويـــل المشـــروعات المتوســـطة والصـــغيرة وبالغـــة الصـــغر الجديـــدة والقائمـــة، وذلـــك مـــن خـــلال الاتفـــاق مـــع المشـــروعات الماليـــة والمصـــارف الحكوميـــة والخاصـــة والجمعيـــات والمشـــروعات الخاصـــة المتخصصـــة بـــذلك في الجمهوريـــة العربيـــة السورية على ضمان تمويل هذه المشروعات وفقاً لهذا النظام.

ب- القيـــام بحصـــر المخـــاطر التمويليـــة ومخـــاطر إخفـــاق أو تعثـــر المشروعات من خلال ما يأتي :

١. العمـــل علـــى اختبـــار الـــراغبين بالاســـتفادة مـــن خـــدمات الهيئـــة للتأكد من توافر قدرات ومهارات ريادة الأعمال لديهم.

٢. القيـــام بتنظـــيم دورات تدريبيـــة مهنيـــة تتماشـــى مـــع طبيعـــة عمل المستفيدين.

٣. التوجـــه لتأهيـــل المســـتفيدين لتحضـــير خطـــة عملهـــم المســـتقبلية ضمن دراسة مستفيضة لمدى جدواها الاقتصادية.

ج- العمـــل علـــى تقليـــل حجـــم المخـــاطر التمويليـــة مـــن خـــلال توســـيع قاعـــدة المســـتفيدين وعـــدم تركيـــز التمويـــل في قطاعـــات محـــددة أو لعدد من المستفيدين.

د- السعي إلى الحد من الخسائر والديون المعدومة من خلال متابعة المشروعات الممولة وتقديم الخدمات الداعمة غير التمويلية مثل (المعلومات، التدريب، التسويق ...الخ).

هـ- القيام بدعم المستفيدين في تلقيهم للتمويل من المشروعات المالية والمصرفية والأهلية المتخصصة من خلال تقديم ضمانة تغطي نسبة محددة من القروض المقدمة لهم.

إذاً تختلف شروط التمويل للمشروعات الصغيرة وفق حجم المشروع وفق ما يأتي :

◆ إجراءات تمويل المشروعات الصغيرة :

Procedures for financing small projects

يتم من خلال تمويل المشروعات الصغيرة الجديدة والقائمة تمويل رأس المال العامل أو الثابت أو كليهما معاً. وتحدد شروط تمويل المشروعات الصغيرة وفقاً لما يأتي:

أ-: لا يقل حجم التمويل عن ١،٥٠٠،٠٠٠ ل.س ولا يزيد عن ٥،٠٠٠،٠٠٠ ل.س.

ب-: تحدد فترة السداد بـ ٤٨ شهراً كحد أقصى، ماعدا فترة السماح.

ج-: تحدد فترة السماح بـ ١٢ شهراً كحد أدنى، تبدأ من تاريخ إتمام تنفيذ القرض.

د- تستوفى العمولة المنظمة الممولة، من المستفيد ولمصلحة الهيئة ٠,٠٠٥ (خمسة بالألف) من قيمة القرض تستوفى لمرة واحدة ويجوز للمجلس تعديل نسبة هذه العمولة.

هـ- تحدد غرامات التأخير وفق القوانين والأنظمة النافذة.

◆ إجراءات تمويل المشروعات المتوسطة :

Funding procedures medium enterprises

يتم تمويل رأس المال العامل أو الثابت لهذه المشروعات أو كليهما معاً. وتحدد شروط تمويل المشروعات المتوسطة وفقاً لما يأتي:

أ- يزيد حجم التمويل عن/ ٥،٠٠٠،٠٠٠ / ل.س ولا يتجاوز/ ١٥،٠٠٠،٠٠٠/ ل.س.

ب- تحدد فترة السداد بـ ٤٨ شهراً كحد أدنى، ماعدا فترة السماح.

ج-تحدد فترة السماح بـ ١٢ شهراً كحد أدنى، تبدأ من تاريخ إتمام تنفيذ القرض.

د- تستوفى العمولة المنظمة الممولة من المستفيد ولمصلحة الهيئة نسبة ٠,٠٠٥ (خمسة بالألف) من قيمة القرض.

هـ- تحدد غرامات التأخير وفق القوانين والأنظمة النافذة.

◆ إجراءات تمويل المشروعات بالغة الصغر :

Procedures for micro-finance projects

أ- يهدف تمويل المشروعات بالغة الصغر إلى تحقيق النقاط الآتية :

١. المساعدة على الإدماج الاقتصادي للأفراد والأسر منخفضة الدخل.

٢. إحداث موارد معيشية.

٣. تدعيم دور الجمعيات أو المشروعات في العمل التنموي.

ب- يتم منح التمويل للمشروعات بالغة الصغر من قبل المنظمات الممولة لاقتناء معدات وتجهيزات صغيرة ومدخلات ضرورية للإنتاج أو على شكل أموال متداولة.

ولابد من الإشارة هنا إلى أنه تحدد الفئات المستهدفة من تمويل المشروعات بالغة الصغر عن طريق الجمعيات والمشروعات بما يأتي :

١) الأشخاص الطبيعيين الذين ينتمون إلى أسر أو فئات ذات دخل متدنٍ والذين يمكن أن يمارسوا نشاطاً منتجاً.

٢) الأشخاص الذين يتقنون مهنة أو حرفة أو نشاطاً في قطاعات الزراعة والتجارة والخدمات والمهن الصغرى والصناعات التقليدية وليس لهم عمل بأجر.

أيضاً يجب أن لا يزيد الحد الأقصى للقرض الواحد الذي تمنحه الجمعية أو المؤسسة للمشروع بالغ الصغر عن مبلغ

/١،٥٠٠،٠٠٠/ ليرة سورية ، كما توقع اتفاقية بين الهيئة والمنظمة الممولة المعنية متضمنة حقوق والتزامات كل طرف وشروط الإقراض على أن يتضمن هذا الاتفاق بشكل خاص (سعر الفائدة والعمولة- فترة السداد - فترة السماح - طريقة منح القرض- الضمانات المطلوبة من الجمعية أو المؤسسة - أية أحكام أخرى يتطلبها ضمان حسن تنفيذ الاتفاق). وأخيراً تقوم الهيئة بتقديم المساعدة للجمعيات أو المشروعات المانحة للقروض بالغة الصغر من خلال القيام بما يأتي :

أ- تنظيم دورات تدريبية في مجال آليات استهداف المستفيدين ودراسة طلبات التمويل واسترداد القروض.

ب- التنسيق مع المنظمات الدولية والإقليمية المختصة في مجال القروض بالغة الصغر لتقديم الدعم المشروعاتي والتمويل للجمعيات والمشروعات وفق القوانين والأنظمة النافذة.

جـ- تقديم منحة لإطلاق برنامج الإقراض بالغ الصغر للجمعيات أو المشروعات بقرار من مجلس الإدارة.

د- إسهام الهيئة بتمويل أجور العاملين المتفرغين في الجمعية أو المؤسسة لبرنامج الإقراض بالغ الصغر، وذلك بقرار من مجلس الإدارة.

هـ- أي مساعدات أخرى يقرها مجلس الإدارة.

والواقع أن الضمانات المطلوبة في تمويل المشروعات الصغيرة غلبت على دعم المشروع بحد ذاته فيحق للمصرف اتخاذ كافة

الإجـــراءات اللازمـــة لضـــمان اســـترداد قيمـــة القـــرض الممنـــوح للمســـتفيد مـــع فوائـــده ولواحقـــه ضـــمن الاتفـــاق الموقـــع بـــين الأطـــراف، بمـــا لا يتعـــارض مـــع الهـــدف الإنمـــائي للهيئـــة، وفي حـــال تعثـــر المشـــروع يحـــق للمصـــرف اتخـــاذ كافـــة الإجـــراءات الإداريـــة والقانونيـــة اللازمـــة مـــن أجـــل ضـــمان تســـديد القـــرض ، وبمـــا أن أي مشـــروع يحتـــاج لقـــرض أو تمويـــل فـــإن صـــاحب المشـــروع الصـــغير والمتوســـط يواجـــه دومـــاً عقبـــة الضـــمانات الـــتي تشـــكل حجـــر عثـــرة كبيرة في وجه إتمام المشروع ونجاحه .

◆ برامج الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات :

Programs of the General Authority for operation and Development Projects

تقـــوم الهيئـــة العامـــة للتشـــغيل وتنميـــة المشـــروعات حاليـــاً بتنفيـــذ البرامج الآتية وفق المرسوم التشريعي رقم (٣٩) :

* برنامج تأهيل رواد الأعمال.
* برنامج تدريب جهات وسيطة.
* برنامج تدريب وإعادة تدريب طالبي العمل.
* تشكيل فريق مدربين .
* التدريب من أجل التشغيل المضمون.
* برنامج تعزيز قدرات المرأة.

وسوف نوضح التدريب من أجل التشغيل المضمون :

يعد برنامج التدريب من أجل التشغيل المضمون عبارة عن شراكة اقتصادية بين الهيئة وشركات القطاع الخاص وذلك بهدف تأمين فرص عمل للشباب المتعطلين عن العمل الذين لا يملكون القدرة على تحمل مخاطر إقامة مشروعات فردية، وذلك عن طريق تدريبهم وفق احتياجات سوق العمل وتشغيلهم في القطاع الخاص . ويهدف برنامج التدريب من أجل التشغيل المضمون إلى ما يأتي :

١) تدريب المتعطلين الراغبين بالعمل ،عن طريق تأهيلهم ورفع قدراتهم، لتمكينهم من الحصول على فرصة عمل ، والتعامل مع التدريب كوسيلة لا غاية للوصول إلى التشغيل.

٢) التعامل المباشر مع سوق العمل لاستقراء فرص العمل المتاحة لدى القطاع الخاص ،من خلال قنوات واضحة وبسيطة.

٣) التواصل المباشر مع المتعطلين لضمان انتفاعهم من برنامج التدريب من أجل التشغيل المضمون، والانفتاح على جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص .

٤) تقديم مكافآت شهرية للمتدربين أثناء فترة التدريب، والتركيز على التدريب النوعي وتطويره باستمرار.

يتم تنفيذ برنامج التدريب من أجل التشغيل المضمون وفق آلية عامة من خلال قيام الهيئة بما يأتي :

١. تتواصل الهيئة مباشرة مع الشركات المتوسطة والكبيرة في القطاع الخاص للتعرف على الشواغر المتاحة لديها حيث تعتمد الهيئة في

توفير العمالة المطلوبة على مكاتب التشغيل أو عن طريق الإعلان المباشر .

٢. تقوم الهيئة بتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتدريب وتأهيل المرشحين، لشغل الشواغر المتاحة وفق الاختصاصات العملية المطلوبة متضمنة المادة التدريبية والمنظمة المنفذة لبرنامج التدريب وتكاليفه ومدته.

٣. تتعرف الهيئة مباشرة على الباحثين عن فرص عمل سواء من المسجلين في مكاتب التشغيل أو من أية مصادر أخرى، وفق معايير تتناسب مع احتياجات الشركة.

٤. تعرض الهيئة المرشحين على الشركات الطالبة للعمالة لانتقاء المناسبين منهم، وإلحاقهم بالبرنامج التدريبي المتفق عليه سواء داخل الشركة المشغّلة ذاتها أو في مراكز تدريبية حكومية أو خاصة لإكسابهم المهارات اللازمة لشغل الشواغر المتاحة بعد الانتهاء من الدورة التدريبية.

٥. تتكفل الهيئة بصرف مكافأة شهرية للمتدربين أثناء فترة التدريب

٦. يحق للشركة خلال الثلث الأول من الدورة التدريبية فصل المتدرب دون أن يترتب عليها أية التزامات، كذلك يحق للمتدرب الانفصال من الدورة التدريبية خلال الثلث الأول منها دون أن يترتب عليه أية التزامات.

٧. تقوم الهيئة بمتابعة أوضاع المتدربين، وسير العملية التدريبية للتأكد من أن التدريب يحقق الهدف منه.

٨. تلتزم الشركة المشغلة بعد انتهاء البرنامج التدريبي بتوقيع عقد عمل مع المتدرب لمدة تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات، وإعطائه أجراً يماثل أجر أمثاله في الشركة، وتقوم الهيئة بدور الشاهد والضامن للعقد.

هذا وتشترط الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات للاستفادة من البرنامج أن يكون من رعايا الجمهورية العربية السورية ، أومن في حكمهم . وأن يكون عمره بين ١٨ - ٥٠ سنة وفقا لمتطلبات الشركة. وأن يكون غير موظف وغير مشمول بالتأمينات الاجتماعية. كما يشترط أن يكون مسجلاً في مكتب التشغيل ، و أن يكون قد أنهى الخدمة الإلزامية أو معفى منها .

إذاً يتضح أن الحكومة دعمت وسوّقت لكلا القطاعين الخاص والمشترك بشكل مستمر من أجل استغلال كل قدراتهما في مشاريع صغيرة ومتوسطة منتجة، والتي تخدم مع المشروعات الصناعية في القطاع العام التنمية الاقتصادية . وذلك من خلال إصدار عددٍ من المراسيم والتعليمات التي وفرّت عدة تسهيلات (إعفاءات) للقطاع الصناعي والخدمي. كما يرى البعض أن الحد الأدنى لنجاح مثل هذه المشروعات هو تحقيق عائد مقبول يساعدها على مواصلة عملها بلا توقف وأن قمة النجاح هنا هو أن تنمو هذه المشروعات وأن تتحول إلى مشروعات كبيرة في السوق السورية ، وهذا يعتمد بشكل أساسي على صاحب

المشروع الذي يجب أن يمتلك إرادة النجاح والتصميم على تحقيق هدف المشروع في تحسين قدرته التنافسية ضمن أسس إداريه علمية وأخلاقية يتم من خلالها رسم مستقبل المشروع والتخطيط له بشكل جيد ومن خلال الثقة بالنفس وتأكيد الذات والمبادرة والالتزام ، وخلق بيئة الأعمال الملائمة لنموها وتطورها.

أخيراً نستنتج مما سبق أن التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع السوري يحتاج إلى الاعتماد على تقدم ونمو المشروعات الصغيرة من زوايا مختلفة لتملك القدرة على المنافسة ، وذلك بهدف التخلص من الدائرة المفرغة لتطوير المشروعات من خلال الانتقال بالعمل من مستوى الدراسة والبحث، إلى مستوى القرار التنفيذي الذي يحول الحلم إلى حقيقة ، وهذا يتطلب اتخاذ الخطوات السليمة وتنفيذ خطط وسياسات ملموسة ترعاها الحكومة على كافة المستويات ، بالإضافة إلى ضرورة تعاون الهيئات الرسمية وغير الرسمية ، والاستفادة من التعاون الدولي لدعم المشروعات الصغيرة من خلال التركيز على النقاط الآتية :

- ضرورة إنشاء وزارة لمشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة تتولى الاهتمام بتحديد تعريف واضح ومحدد للمشروعات الصغيرة بما يتناسب مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية مع مراعاة التوزع الجغرافي المناسب لها .

- ضرورة وضع خطة استراتيجية لمشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة وذلك بالتخطيط المدروس المسبق لها ، وتطوير القوانين الخاصة بتوثيق الملكية وتنظيم المناطق إدارياً بتنظيم القطاع الهامشي غير المنظم وتوفير البنى التحتية اللازمة .
- العمل على تحسين بيئة الأعمال بتوحيد الإجراءات اللازمة لترخيص مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة ، ويتم ذلك من خلال إحداث جهة محددة (وزارة لمشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة) تشكل مرجعية داعمة لها، وتفاوض الهيئات الدولية باسمها وتبعدها عن البيروقراطية وإجراءاتها .
- ضرورة معالجة مشكلات الحصول على التمويل اللازم من المصارف والصناديق القائمة بإقامة شركة لضمان مخاطر الائتمان للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ، وتشجيع تقديم الإعفاءات الضريبية للمشروعات الصغيرة .
- العمل المستمر على معالجة مشكلات الجودة وصعوبة نقل التقنية الحديثة وضرورة تبني أنماط مختلفة من التدريب كجزء من الخدمات الفنية المساندة وإقامة مراكز متخصصة بها .
- ضرورة معالجة مشكلات التسويق والتصدير ، وهذا يتطلب إنشاء شركة لتسويق منتجات المشروعات الصغيرة و تتبع لها شركات متخصصة في مختلف مناطق سورية .
- تقديم الرعاية والدعم لمشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة من خلال إقامة حاضنات لمساندة المبادرين من

أصحاب المشروعات الجديدة والذين يفتقرون إلى المقومات المادية والإدارية لإقامة مشروعاتهم

- تشجيع ثقافة المبادرة والعمل الحر في المجتمع وذلك بتقديم الخدمات التحفيزية والتسهيلات الخاصة للمبادرات الرائدة والمبدعة ، وتشجيع دور الإعلام في حملات التوعية لدور مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في تنمية وتطوير المجتمع
- الاستفادة من الاطلاع على التجارب في مختلف دول العالم في مجال تنمية مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة سواء بميزاتها أو نقاط ضعفها من أجل تحسين التجربة السورية وتفعيلها من خلال الاعتماد على الابتكار والتجديد في أنشطتها ، بما يسهم في حرق المراحل ويقلل ما أمكن من أخطاء وعقبات هي في حالات كثيرة متشابهة في مختلف التجارب.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المصطلحات الأجنبية

المصطلح الأجنبي	المعنى العربي
A	
A holder of successful ideas	وجود حامل الأفكار الناجح
ACU Authority to combat unemployment	هيئة مكافحة البطالة
Absolute risk	المخاطر المطلقة
Analysis of target markets	تحليل الأسواق المستهدفة
axis of capital ownership	محور ملكية رأس المال
axis Family	محور العائلة
Administrative problems	المشكلات الإدارية
A feasibility study of existing projects	دراسة جدوى المشروعات القائمة
B	
Business Incubators	حاضنات الأعمال
bargaining power when buyers	قوة المساومة عند المشترين
bargaining power when suppliers	قوة المساومة عند الموردين
business subsystem	نظام الشركة
C	
Classification criteria for small enterprises	معايير تصنيف المشاريع الصغيرة
Criteria for classifying businesses	معايير تصنيف مؤسسات الأعمال
	تصنيف بعض المشروعات الصغيرة

Classification of some small enterprises
Characteristics and advantages of small خصائص ومميزات المشاريع الصغيرة
Continuous production system نظام الإنتاج المستمر
companies الشركات
Capital companies شركات الأموال
cooperative companies شركات تعاونية
شركات ذات رأس مال قابل للتغيير companies with capital chassis
الوكالات التجارية وحقوق الامتياز Commercial agencies and franchising
Car Insurance تأمين السيارات
Comprehensive insurance التأمين الشامل
المنافسة بين الشركات القائمة: competition between existing companies
Companies limited by shares شركات توصية بالأسهم
تصحيح الانحرافات والأخطاء Correct deviations and errors
خصائص النظام الرقابي الفعال Characteristics of an effective supervisory system
Control أسلوب الرقابة الشخصية personal style
Control of the final مراقبة النتائج النهائية results
نظم دعم القرارات الجماعية Collective decision-support systems
D

إدارة هيئة مشروعات الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية	
Directors of the small business projects in the United States of America	
Definition of events	تعريف الأحداث
Distribution	التوزيع
Decision support systems	نظم دعم القرارات
القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	
Decisions programmed and unprogrammed	
الاختلاف بين المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم والمشروعات الكبيرة	
Difference between small and medium-sized and large projects	
اكتشاف الفرصة المناسبة	
Discover the right opportunity	
تحديد شكل الملكية	
Determine the form of ownership	
التطور والتقدم التكنولوجي	
Development and technological progress	
المشكلات المتعلقة بالعقار	
Drug-related problems	
E	
Export difficulties	صعوبات التصدير
التجربة في سويسرا وأوربا	
Experience in Switzerland and Europe	
Engineering Insurance	التأمين الهندسي
Environmental risks	مخاطر البيئة
عناصر المزيج التسويقي	
Elements of the marketing mix	
عناصر العملية الرقابية	
Elements of the regulatory process	
Environment population	البيئة السكانية

economic environment	البيئة الاقتصادية
F	
Financing difficulties	الصعوبات التمويلية
financial feasibility	الجدوى المالية
Financing problems	مشكلات تمويلية
family subsystem	نظام العائلة
Forms of insurance	أشكال التأمين
fire insurance	تأمين الحريق
foreign companies	شركات أجنبية
Forms of business ownership	أشكال ملكية الأعمال
Functional decisions	القرارات الوظائفية
Five factors model	نموذج العوامل الخمسة
family Council	مجلس العائلة
G	
Generate ideas and fleshed out and Feasibility Study	توليد الأفكار وبلورتها ودراسة الجدوى:
General challenges for small enterprises	التحديات العامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة
Global communication	عالمية الاتصال
Global reduction of pollution	عالمية الحد من التلوث
General business incubators (non-technological)	حاضنات الأعمال العامة (غير التكنولوجية)
General Partnership	الشراكة العامة
H	

Health Insurance	التأمين الصحي
Holding Companies	الشركات القابضة
Humanitarian and behavioral control	الرقابة الإنسانية والسلوكية
I	
Improve the decision-making process	تحسين عملية صنع القرار
Indian experience	التجربة الهندية
Insurance Concepts	مفاهيم التأمين
Insurance Projects	التأمين للمشروعات
Information and Communication	المعلومات والاتصالات
Internal environment	البيئة الداخلية
Information Risk	مخاطر المعلومات
Individual risk	المخاطر الفردية
Individual companies:	شركات الأشخاص
Individual co	الشركات الفردية
individual property	الملكية الفردية
International Electronic Trade	التجارة الدولية الإلكترونية
Identify customers	تحديد العملاء
Investment environment	البيئة الاستثمارية
Incubators Industry	حاضنات الصناعة
International trade	عالمية التجارة
International Business Incubators	حاضنات الأعمال الدولية

International Quality	عالمية الجودة
Intermittent production system	نظام الإنتاج المتقطع
J	
Japan's experience	تجربة اليابان
Joint ventures	شركات المحاصة
Joint Ventures	شركات محاصة
Joint-stock companies	شركات مساهمة
L	
Limited Partnership	شركة التوصية البسيطة
Limited Partnership, or a Limited Liability Partnership	الشراكة المحدودة ، أو الشراكة ذات المسؤولية المحدودة
Labor problems	مشكلات العمالة
limited liability companies	شركات مسؤولية محدودة
Levels of risk	مستويات المخاطر
Life Insurance	تأمين الحياة
M	
Monitoring	المراقبة
Marketing problems	مشكلات تسويقية
Management of family businesses	إدارة الشركات العائلية
Measuring performance levels	قياس مستويات الأداء
Managerial decision-making stages	مراحل اتخاذ القرارات الإدارية
Market concept	مفهوم السوق
mixed companies	الشركات المختلطة

Marine Insurance	التأمين البحري
Malaysian experience	التجربة الماليزية
medium project	المشروع المتوسط
micro-enterprises and family enterprises	المشروعات بالغة الصغر والمشروعات الأسرية:
O	
Open or incubators (incubators without walls) virtual	الحاضنات المفتوحة أو (الحاضنات بدون جدران) الافتراضية "
Official and personal decisions	القرارات الرسمية والشخصية
Operating risks	مخاطر التشغيل
P	
Potential risks	المخاطر المحتملة
Partnership	شركة التضامن
Partnership companies	شركات التوصية البسيطة
Partnership	الشراكة
Pricing	التسعير
Product	المنتج
put a sales plan	وضع خطة المبيعات
Potential Competitors	المنافسون المحتملون
Problems relating to tax regulations	المشكلات المتعلقة بالأنظمة الضريبية
Q	
Quantitative criteria	معايير كمية
Quality standards	معايير نوعية

R	
Regulatory and legislative difficulties	صعوبات تنظيمية وتشريعية
Risk assets	مخاطر الموجودات
Risk assessment	تقييم المخاطر
Respond to risks	الاستجابة للمخاطر
Risk management methods	طرق إدارة المخاطر
risks management	إدارة المخاطر
S	
small project	المشروع الصغير
Supplemental insurance	التأمين التكميلي
Singapore's experience	تجربة سنغافورة
supervisory activities	الأنشطة الرقابية
Setting goals	تحديد الأهداف
Solidarity companies	شركات التضامن
Selection of target markets	اختيار الأسواق المستهدفة
Specialized business incubators	حاضنات الأعمال المتخصصة
Strategic family	الاستراتيجية العائلية
social feasibility	الجدوى الاجتماعية
T	
Tunisian experience	التجربة التونسية
Turkish experience	التجربة التركية
Transportation risk	مخاطر النقل
The joint venture	المشروع المشترك

تطور أسواق الخدمات الداعمة للأعمال The development of markets for BDS
حاضنات الأعمال التكنولوجية Technology Business Incubators
أنواع حاضنات الأعمال Types of business incubators
دور حاضنات الأعمال The role of business incubators
محور الشركة the focus of the company
نموذج الدائرتين Two System Model
إتجاه حديث The direction of modern
إتجاه تقليدي Traditional trend
تعريف الشركات العائلية The definition of family businesses
البيئة السياسية والقانونية: the political and legal environment
البيئة الاجتماعية the social environment
البيئة التكنولوجية technological environment
التهديد من قبل المنتجات البديلة threatened by alternative products
مشكلات تقنية (فنية وتكنولوجية) Technical problems (technical and technological)
إعداد خطة العمل للمشروع The preparation of the work plan for the project
التفكير في إقامة المشروع Thinking in the administration of the project
الصعوبات ذات الطابع الاقتصادي The difficulties of an economic nature
الصعوبات الفنية والإدارية Technical and administrative difficulties

مرحلة التجهيز النهائي للمشروع The final processing stage of the project
الاتجاه نحو الخصخصة The trend towards privatization
إعداد خطة العمل للمشروع: The preparation of the work plan for the project
U Unemployment in Syria البطالة في سورية

الملاحق

ملحق رقم (١) القانون ٧١

اصدر السيد الرئيس بشار الأسد القانون رقم ٧١ للعام ٢٠٠١ الخاص بالبرنامج الوطني لمكافحة البطالة ويقضي القانون بإحداث الهيئة العامة للبرنامج الوطني لمكافحة البطالة ومدته خمس سنوات قابلة للتجديد بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير الدولة لشؤون التخطيط وتتمتع هذه الهيئة العامة بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وترتبط بوزير الدولة لشؤون التخطيط ويكون مقرها في دمشق ويحق لها تشكيل مكاتب عمل فرعية في المحافظات ويحدد القانون الأهداف العامة للبرنامج الوطني لمكافحة البطالة ونشاطاته وأولها دراسة وتمويل وتنفيذ مجموعة من الأنشطة الإنتاجية والخدمية التي من شأنها المساهمة في توليد الدخل وتوفير فرص عمل وإيجاد مجالات جديدة للعمل والإنتاج وتنويع هيكل القطاع الاقتصادي والخدمي واستيعاب قوة العمل المتوافرة والداخلة إلى سوق العمل لأول مرة ويحدد القانون أيضا موارد البرنامج وتشكيل إدارة الهيئة لتنفيذ هذا البرنامج وفيما يأتي نص القانون رقم ٧١

القانون ٧١

رئيس الجمهورية

بناء على أحكام الدستور وعلى ما اقره مجلس الشعب في جلسته المنعقدة بتاريخ ١٠-٩-١٤٢٢ هجري و٢٥-١١-٢٠٠١ ميلادي :يصدر مايلي

الفصل الأول التعاريف

المادة/١/ يقصد بالتعابير الواردة في هذا القانون المفاهيم الآتية

أولا- البرنامج البرنامج الوطني لمكافحة البطالة

ثانيا- الهيئة الهيئة العامة لتنفيذ البرنامج الوطني لمكافحة البطالة

ثالثا- المجلس مجلس إدارة الهيئة

رابعا- الوزير وزير الدولة لشؤون التخطيط

خامسا- المدير المدير العام للهيئة

الفصل الثاني إحداث الهيئة

المادة/٢/ تحدث الهيئة العامة للبرنامج الوطني لمكافحة البطالة وتتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وترتبط بوزير الدولة لشؤون التخطيط ويكون مقرها في دمشق ويحق لها تشكيل/ مكاتب عمل فرعية/ في المحافظات

المادة/٣/ مدة هذا البرنامج خمس سنوات قابلة للتجديد بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير

الفصل الثالث الأهداف العامة للبرنامج و نشاطاته

المادة/٤/ يهدف البرنامج إلى تحقيق الأهداف الآتية ضمن الخطة العامة للدولة

أ- دراسة وتمويل وتنفيذ مجموعة من الأنشطة الإنتاجية والخدمية التي من شانها المساهمة في توليد الدخل وتوفير فرص عمل وإيجاد مجالات جديدة للعمل والإنتاج وتنويع هيكل القطاع الاقتصادي والخدمي واستيعاب قوة العمل المتوافرة والداخلة إلى سوق العمل لأول مرة

ب- تشمل نشاطات البرنامج مجموعة من المشاريع الإنتاجية والخدمية يتم تنفيذها على مستوى المحافظات وخاصة في الأرياف والمناطق النائية على النحو الآتي

أولا- المشروعات الانتاجية الزراعية والصناعية الصغيرة منها والمتوسطة

ثانيا- الصناعات اليدوية والالية وخاصة منها التقليدية في الارياف

ثالثا- مشروعات خدمات السياحة وعلى الخصوص حول المناطق الاثرية وعلى الطرقات الدولية

رابعا- مشروعات تتناسب وخصوصية كل محافظة ومناطقها ونواحيها وارياقها

خامسا- مشروعات تنظيم وبناء بعض العقارات لتنشيط السكن التعاوني وتطوير مناطق السكن العشوائية

سادسا- المشاريع التي من شأنها الارتقاء بمستوى البيئة

سابعا- التدريب والتأهيل واعادة التأهيل وخاصة في مجالات التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات

ثامنا- المشروعات الموجهة للمرأة والشباب بصفة خاصة

تاسعا- المساهمة في الحد من مشكلة البطالة خاصة في المناطق الريفية والصحراوية من خلال تخصيص/٢٠/بالمئة من موارد البرنامج كمنح تعطي للمشاريع الجماعية التي تحقق ذلك

عاشرا- تشجيع القطاعات التي يتم تمويلها او مساعدتها لرفع قدرتها التنافسية وتشجيعها على التصدير

إحد عشر- المساهمة في تمويل برنامج التدريب والتدريب التحويلي

إثنا عشر- اية مشاريع اخرى تراها الهيئة مناسبة ضمن اهداف هذا البرنامج

الفصل الرابع

المادة /٥/

١ - تتكون موارد البرنامج من

أ- اعانة حكومية ترصد سنويا في موازنة الدولة لقاء مشاريع محددة

ب- معونات ومنح خارجية عربية واجنبية ومن المشروعات والمنظمات الدولية والاقليمية وتودع هذه المبالغ في حساب خاص باسم الهيئة

ج- قروض ميسره يمكن الحصول عليها من المصارف لصالح المستفيدين من البرنامج

٢ - أ- تفتح الهيئة حسابا خاصا بالمصرف المركزي يخصص لما ترصده الحكومة سنويا لحساب مشاريع الهيئة كما تفتح حسابا خاصا اخر تودع فيه القروض والمعونات والمنح الخارجية

ب- يتم تحريك هذين الحسابين بتوقيع كل من الوزير او من يفوضه اصولا وبحدود صك التفويض والمدير المالي او المسؤول المالي المفوض مجتمعين

المادة/٦/ تعد الهيئة سنويا مشروع موازنة لمشاريعها السنوية ترصد فيها الاعتمادات والموارد المقدرة وتصدق الموازنة من مجلس الوزراء وتصدر بقرار من رئيس مجلس الوزراء

المادة /٧/ تطبق على اموال البرنامج احكام هذا القانون والاحكام والنصوص القانونية المتعلقة بالاموال العامة وتخضع لاحكام رقابة الجهاز المركزي للرقابة المالية

الفصل الخامس ادارة الهيئة

المادة/٨/ يتولى ادارة الهيئة

١ – المجلس

٢ – المدير

المادة /٩/ يشكل المجلس من

وزير الدولة لشؤون التخطيط رئيسا

١ – معاون وزير الدولة لشؤون التخطيط نائبا للرئيس

٢ – معاون وزير المالية عضوا

٣ – معاون وزير الزراعة والاصلاح الزراعي عضوا

٤ – معاون وزير الادارة المحلية عضوا

٥ – معاون وزير السياحة عضوا

٦ – معاون وزير التربية عضوا

٧ – معاون وزير التعليم العالي عضوا

٨ – معاون وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء عضوا

٩ – معاون وزير الشؤون الاجتماعية والعمل عضوا

١٠ – معاون وزير الدولة لشؤون التقانة عضوا

١١ – معاون وزير الصناعة عضوا

١٢ – ممثل عن نقابة المهندسين عضوا

١٣ – ممثل عن الاتحاد العام لنقابات العمال عضوا

١٤ – ممثل عن الاتحاد العام للفلاحين عضوا

١٥ – ممثل عن غرف التجارة السورية عضوا

١٦ – ممثل عن الاتحاد العام النسائي عضوا

١٧ – ممثل عن الاتحاد العام للحرفيين عضوا

١٨ – ممثل عن غرفة الصناعة بدمشق عضوا

١٩ – ممثل عن غرفة الصناعة بحلب عضوا

٢٠ – ممثل عن اتحاد شبيبة الثورة عضوا

٢١ – المدير العام للهيئة مراقبا ومقررا

تتم تسمية ممثلي الوزارات من قبل الوزير المختص لكل منها كما يتم تسمية ممثلي المنظمات والاتحادات والغرف من قبل رؤسائها

المادة /١٠/

١ – يجتمع المجلس برئاسة وزير الدولة لشؤون التخطيط مرة كل شهر على الاقل ويحضر الاجتماع المدير دون ان يحق له التصويت ويكون الاجتماع قانونيا بحضور ثلثي الاعضاء على الاقل ويسمى الوزير من يتولى امانة سر المجلس

٢ – يناقش المجلس ويقر بأكثرية الاصوات خطة العمل السنوية للبرنامج ويتابع تقارير التنفيذ ويناقش مشروع الموازنة السنوي ويقره كما يقر الميزانية الختامية بعد تدقيقها من قبل الجهاز المركزي للرقابة المالية ويتمتع بصلاحية توجيه وادارة البرنامج ومتابعة التنفيذ والمحاسبة

المادة /١١/ أ- يتم اشغال وظائف الهيئة عن طريق الندب من مختلف الجهات العامة دون التقيد بالمدة القصوى للندب المحددة في القانون الاساسي للعاملين في الدولة

ب- يجوز للهيئة التعاقد مع بعض الخبراء او الاختصاصيين الذين تتوافر فيهم مؤهلات او خبرات معينة لاشغال بعض وظائف الهيئة او اعمالها لمدة محددة بعقود عمل تحدد

فيها اجورهم وتعويضاتهم دون التقيد بالحدود القصوى للاجور ويتم تصديق هذه العقود من رئيس مجلس الوزراء

المادة /١٢/

١ – يعين المدير العام للهيئة بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير

٢ – ويتم تسمية معاون المدير العام ورؤساء الاقسام بقرار من الوزير

٣ – يضع مجلس الادارة خطة عمل سنوية يتم اقرارها من مجلس الوزراء

٤ – تحدد صلاحيات المدير العام ومعاونه ورؤساء الاقسام في النظام الاداري ويكون للمدير العام ادارة شؤون الهيئة ويكون مسؤولا امام الوزير في تنفيذ الخطة ومتابعة العمل

المادة /١٣/ يضع المجلس الانظمة الخاصة بالهيئة الآتية دون التقيد بالقوانين والانظمة النافذة

النظام المالي

نظام المنح والقروض

نظام العقود

نظام العمليات

وتصدر بقرار من رئيس مجلس الوزراء

الفصل السادس في المشاريع

المادة /١٤/ أ- تحدد المشاريع المقرر انشاؤها خلال العام بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح المجلس ووفق مخصصات الموازنة وفي ضوء الدراسات المعدة لهذه المشاريع

ب- يجوز للهيئة بالاتفاق مع المصارف المحلية المختصة ضمن شروط واحكام يتم الاتفاق عليها مع تلك المصارف تقديم جميع التسهيلات اللازمة والدعم لمنح قروض من المصارف مباشرة للاشخاص المستفيدين لاقامة مشاريع خاصة بهم بما يتفق واهداف البرنامج ويسهم في التخفيف من مشكلة البطالة وتزيد في دخل الاسر والافراد وتكون الاولوية

للمشاريع التي تشكل فرص عمل اكبر او التي تقام في المناطق الريفية والصحراوية ويحدد نظام القروض والمنح جميع الاحكام اللازمة لذلك

ج- للهيئة ان تقدم للافراد على سبيل الهبة جزء من قيمة المشروع وتكاليفه بقرار من المجلس وتحدد نسبتها بقرار المنح على ان تمنح قرضا يعادل باقي قيمة المشروع ويسدد القرض وفق احكام هذا القانون ويحدد نظام القروض والمنح حالات المنح والهبة وشروطها وحالات الاقراض وكيفية سداد القرض والفوائد

د- يجوز للمجلس ان يرفع نسبة المنحة والهبة في مشاريع الصناعات اليدوية التقليدية في الارياف والمشاريع الموجهة للمرأة والشباب بصفة خاصة

هـ- يضع المجلس نظاما للاشراف على تنفيذ المشاريع ومتابعتها وفق المدة المحددة لها وللمديريات متابعة برامج التنفيذ وان ترفع بذلك تقارير شهرية الى المدير العام

و- يجوز للمجلس الغاء القرض واسترداده والغاء المنحة او الهبة ان وجدت واستردادها واتباع سائر الاساليب القانونية للاسترداد في حال تجاوز مدة تأخير تنفيذ المشروع ستة اشهر مالم يقرر المجلس تمديد هذه المدة لفترة اقصاها ستة اشهر اخرى

الفصل السابع التقويم والمتابعة

المادة /١٥/ يتم سنويا تقويم اعمال البرنامج على مستويين

أ- التقويم الداخلي ويتم بشكل تقرير نصف سنوي تعده الهيئة ويرفع الى الوزير الذي له التدقيق والمراقبة على ان يرفع نتيجة التقويم الى المجلس

ب- التقويم الخارجي ويتم من قبل مجموعة خبراء محليين وممثلين عن المانحين او الممولين وبرنامج الامم المتحدة الانمائي ويرفع الى الوزير الذي له التدقيق والمراقبة على ان يرفع نتيجة ذلك الى المجلس ونسخة الى الدول والجهات المانحة

ج- يرفع الوزير الى رئيس مجلس الوزراء تقريرا سنويا بنتائج العمل في ضوء التقويم الداخلي والخارجي

المادة /١٦/لدى انتهاء المدة المحددة او المجددة للبرنامج تجري التصفية واعداد الميزانية الختامية من قبل المجلس وتدقق اصولا

المادة /١٧/تؤول ملكية المشاريع التي اقيمت من المال العام ولحساب المنظمة العامة الى احدى الجهات العامة المعنية وذلك بقرار من رئيس مجلس الوزراء

المادة /١٨/تؤول الاموال المحصلة او المتبقية الى الخزينة العامة او الى احدى الجهات العامة المختصة التي يحددها قرار يصدر عن رئيس مجلس الوزراء

المادة /١٩/تبقى المشاريع التي تم دعمها او اقراضها بملكية اصحابها احكام عامة

المادة /٢٠/ أ- يمنح كل من اعضاء المجلس تعويضا عن كل جلسة من الجلسات التي يعقدها بقرار من رئيس مجلس الوزراء ولايخضع هذا التعويض للقوانين والانظمة النافذة

ب- يجوز للوزير منح العاملين في الهيئة ومن تستعين بهم من خارجها تعويضات شهرية تتناسب والجهد المبذول وبما لايتجاوز ١٠٠ % من الاجر الشهري المقطوع النافذ بتاريخ صدور المرسوم التشريعي رقم/٧/ لعام/١٩٩٠/ ولايخضع هذا التعويض للحدود القصوى المنصوص عليها في القوانين والانظمة النافذة

المادة /٢١/ الوزير هو عاقد النفقة وامر للتصفية والصرف وله ان يفوض بصلاحياته كليا او جزئيا من يعتمده بذلك ضمن الحدود والشروط التي يحددها النظام المالي

المادة/٢٢/ يمثل المدير العام للهيئة امام القضاء وامام الغير وله ان يوكل من يعتمده بذلك

المادة /٢٣/ السنة المالية للهيئة هي السنة المالية للدولة

المادة /٢٤/تعفى الهيئة في جميع عقودها ومعاملاتها من الضرائب والرسوم المترتبة عليها بما في ذلك رسم الطابع اما المتعهدون المتعاملون مع الهيئة يخضعون للضرائب والرسوم ورسم الطابع وفق القوانين والانظمة النافذة

المادة /٢٥/ يصدر رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير وفي اطار احكام هذا القانون قرارا بتحديد مجالات عمل الهيئة وطرق تمويلها واولويات المشاريع

المادة/٢٦/ ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية

دمشق في ٢٣-٩-١٤٢٢ هـ الموافق لـ ٨-١٢-٢٠٠١ م

رئيس الجمهورية بشار الاسد

ملحق رقم (٢)

الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات

بمكرمة من السيد الرئيس بشار الأسد صدر مرسوم إحداث الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات رقم (٣٩)بتاريخ ٢٠٠٦/٩/١٤، بعد تنفيذ البرنامج الوطني لمكافحة البطالة مدته خمس سنوات من عام ٢٠٠٢. لغاية ٢٠٠٦.

١. المرسوم رقم ٣٩ القاضي بإحداث الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات:

المرسوم التشريعي رقم ٣٩

رئيس الجمهورية

بناء على أحكام الدستور يرسم مايلي:

الفصل الأول:

التعاريف:

المادة١:

يقصد بالتعابير الآتية في معرض تطبيق أحكام هذا المرسوم التشريعي المعنى المبين إلى جانب كل منها:

الوزارة: وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

الوزير: وزير الشؤون الاجتماعية والعمل.

الهيئة: الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات.

المجلس: مجلس إدارة الهيئة.

المدير العام: مدير عام الهيئة.

المشروعات بالغة الصغر والمشروعات الأسرية: هي المشروعات التي لا يتجاوز رأسمالها (١٥٠٠٠٠٠) مليون وخمسمائة ألف ليرة سورية ولا يقل عن(١٠٠٠٠٠) مائة ألف ليرة سورية.

المشروع الصغير: كل مشروع يمارس نشاطا اقتصاديا أو إنتاجيا أو خدميا أو تجاريا ولا يتجاوز رأس ماله (٥٠٠٠٠٠٠) خمسة ملايين ليرة سورية ولا يقل عن (١٥٠٠٠٠٠) مليون وخمسمائة ألف ليرة سورية ولا يقل عدد العاملين فيه عن ستة.

المشروع المتوسط: كل مشروع يمارس نشاطا اقتصاديا أو إنتاجيا أو خدميا أو تجاريا ولا يتجاوز رأس ماله (١٥٠٠٠٠٠٠) خمسة عشر مليون ليرة سورية ولا يقل عن (٥٠٠٠٠٠٠) خمسة ملايين ليرة سورية ولا يقل عدد العاملين فيه عن ستة عشر عاملاً.

هذا ويجوز تعديل مبالغ رأس المال للمشروعات المذكورة أعلاه بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير.

الفصل الثاني:

الإحداث:

المادة٢:

أ- تحدث هيئة عامة تدعى الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي وترتبط بالوزير.

ب- تحل الهيئة العامة المحدثة محل هيئة مكافحة البطالة بما لها من حقوق وما عليها من التزامات وتؤول إليها جميع أموالها المنقولة وغير المنقولة، المستثمرة والمشغولة من قبلها، ويحل الوزير محل رئيس هيئة تخطيط الدولة، ويحل المجلس والمدير العام محل مجلس إدارة هيئة مكافحة البطالة والمدير العام لهيئة مكافحة البطالة في جميع التشريعات والأنظمة النافذة أينما وردت.

جـ- يصدر الملاك العددي للهيئة بمرسوم.

د- يقع المركز الرئيسي للهيئة في مدينة دمشق، ولها أن تحدث فروعا في المحافظات ومراكز في المناطق بقرار من الوزير بناء على اقتراح المجلس.

الفصل الثالث:

الأهداف والمهام والآليات:

المادة٣:

أ -تحدد الأهداف الأساسية للهيئة بالآتي:

١- تقديم الاقتراحات للوزارة بخصوص تحقيق التلاؤم بين قضايا التشغيل والعمل من جهة والسياسات الاقتصادية للحكومة من جهة أخرى.

٢- تفعيل مناخ التشغيل وتنشيطه بما يساعد على خلق فرص عمل جديدة.

٣-المساهمة في تدريب وإعادة تدريب طالبي العمل للمواءمة بينهم وبين متطلبات الوظائف المعروضة في سوق العمل.

٤- رصد واقع سوق العمل وتغيراته بالمشاركة مع مختلف الجهات المعنية.

٥- مواجهة التغيرات الطارئة المتعلقة بنسب البطالة.

٦- تقديم الدعم للأشخاص الراغبين والقادرين على العمل لحسابهم الخاص بتأسيس مشروعات

جديدة في المناطق الأكثر فقرا بالاستعانة بالجمعيات الأهلية والمشروعات غير الحكومية.

٧- زيادة إنتاجية فرص العمل المتاحة وتحسن نوعيتها.

٨- التعاون مع الجهات المعنية لنشر ثقافة المبادرة في مجال مشروعات الأعمال وثقافة العمل

بالقطاع الخاص.

ب - في سبيل تحقيق هذه الأهداف تمارس الهيئة المهام الرئيسية الآتية:

١ – انجاز الدراسات والإحصائيات التي توافر الأسس اللازمة للمواءمة بين قضايا التشغيل والعمل من جهة والسياسات الاقتصادية للحكومة من جهة أخرى.

٢ – تقديم الاقتراحات للوزارة عند وضع استراتيجية وسياسات التشغيل العامة.

٣ – تنمية المشروعات الصغيرة وبالغة الصغر، القائم منها والمحدث عن طريق:

١)التخطيط والتنسيق والترويج لانتشارها.

٢)تمويل هذه المشروعات.

٣)مساعدتها في الحصول على ما تحتاجه من خدمات وتشجيع الشراكة فيما بينها.

٤) تدريب وإعادة تدريب العاملين فيها.

٥) أساليب تحفيزية أخرى.

وذلك كله بالتعاون مع الوزارات وأجهزتها والهيئات العامة ووحدات الإدارة المحلية ومكاتب التشغيل العامة والجهات غير الحكومية.

٤. دعم وتشجيع إحداث حاضنات الأعمال كوسيلة لمساعدة رواد الأعمال.

٥. دعم وتشجيع المشروعات الرائدة المولدة لمشروعات مماثلة وتكميلية.

٦ – تنفيذ برامج تمويل المشروعات بالغة الصغر والمشروعات الأسرية عبر الجمعيات الأهلية

غير الربحية.

٧ – إعداد برامج خاصة لدعم قدرات هذه الجمعيات لتصبح مؤهلة لتنفيذ برامج الإقراض

المذكورة في البند السابق.

٨- تصميم برامج التدريب من اجل التشغيل المضمون وبرامج خريجي المدارس المهنية المقررة

من قبل المجلس، وإدارة هذه البرامج وتنفيذها من خلال مراكز تدريب مختلفة وبالتنسيق مع

مكاتب التشغيل العامة والجهات المعنية.

٩- تصميم برامج التدريب الهادفة إلى تكييف قدرات طالبي العمل مع متطلبات سوق العمل

وإدارة هذه البرامج والإشراف على تنفيذها وذلك ضمن الخطة المقرة من المجلس وبالتنسيق

مع الجهات المعنية.

١٠- تصميم وتنفيذ البحوث والدراسات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة وبسوق العمل والبطالة.

١١- القيام بحملات ونشاطات إعلامية وتنظيم المعارض وإقامة الندوات وورشات العمل وإصدار

النشرات للتعريف بنشاط الهيئة وكيفية الاستفادة من خدماتها.

المادة ٤:

أ- تضع الهيئة الآليات الخاصة بكل مهمة من مهامها وتطور البرامج المناسبة للقيام بهذه المهام وترصد اعتماداتها اللازمة في موازناتها السنوية.

ب- تنسق الهيئة نشاطاتها التمويلية وخدماتها الداعمة مع خطط التنمية الحكومية وبما يعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

جـ- يحظر على المستفيدين من قروض الهيئة التسجيل في مكاتب التشغيل العامة، وفى حال ثبت تسجيلهم يشطب قيدهم في تلك المكاتب.

الفصل الرابع:

التراخيص:

المادة٥:

أ- للهيئة إحداث نافذة في الإدارة المركزية وفى فروعها في المحافظات ومراكز المناطق لخدمة المشاريع المشمولة بأحكام هذا المرسوم التشريعي.

ب- تتلقى هذه النوافذ طلبات أصحاب هذه المشروعات وتتولى متابعتها لدى الجهات الإدارية المختصة من اجل انجاز إجراءات التسجيل والحصول على التراخيص والوثائق الأخرى المطلوبة واللازمة لقيامها وممارسة نشاطها بموجب القوانين والأنظمة النافذة. وعلى هذه الجهات البت في هذه التراخيص والوثائق الأخرى المطلوبة منها خلال ثلاثين يوما من تاريخ وصول الطلبات إليها.

جـ- تستعين الهيئة في أداء هذه النوافذ عملها المحدد لها في الفقرة السابقة بعدد من العاملين في الوزارات وغيرها من الجهات الإدارية المختصة ذات العلاقة بعمل الهيئة، يوضعون بتصرفها ويفوضون بالصلاحيات القانونية اللازمة للعمل بهذه النوافذ.

د- يعامل ممثلو الجهات المشار إليها في الفقرة السابقة، العاملون في نوافذ الهيئة، معاملة العامل المندب من حيث الدوام والواجبات الوظيفية والأجور والإجازات وتقويم الأداء والمكافآت والعقوبات والحوافز والتعويضات ومدة الندب.

هـ- يسدد صاحب المشروع عند تقديم الطلب للهيئة نسبة ١% واحد بالمائة من رأس مال المشروع وبحد أقصى قدره /٥٠٠٠٠/ خمسون ألف ليرة سورية للمشروعات المتوسطة و/٢٥٠٠٠/ خمسة وعشرون ألف ليرة سورية لا غير للمشروعات الصغيرة /٣٠٠٠/ ليرة سورية ثلاثة آلاف ليرة سورية للمشروعات بالغة الصغر والأسرية، وذلك كسلفه على حساب الرسوم الواجبة للجهات ذات العلاقة.

و- بالإضافة إلى الرسوم المشار إليها في الفقرة السابقة، يجب على صاحب المشروع أيضا وقبل تسليمه الترخيص أو الوثيقة اللازمة تسديد بدل الخدمات التي تؤديها الهيئة والرسوم والالتزامات المالية المترتبة على المشروع قانوناً، وتصفى السلفة أصولاً.

ز- يحدد بدل خدمات الهيئة بنسبة ٠,٠٠٥ خمسة بالألف من رأس مال المشروع.

حـ- يجرى قيد التراخيص النهائية في سجل خاص لدى الهيئة ويعطى لكل مشروع رقم متسلسل خاص يستخدم في جميع معاملاتها.

ط- للهيئة الحق في الرقابة على هذه المشروعات بالتعاون مع الجهات المختصة صاحبة العلاقة وذلك للتأكد من سير عملها والتزامها بأحكام هذا المرسوم التشريعي.

الفصل الخامس: التعامل مع الجهات المحلية والأجنبية:

المادة٦:

أ- تتولى الهيئة، بإشراف الوزارة ووفق القوانين والأنظمة النافذة، التنسيق بين الجهات والمشروعات المحلية والأجنبية والدولية المهتمة برعاية المشروعات التي تسرى عليها أحكام هذا المرسوم التشريعي، بما يساعدها على تحقيق أهدافها.

ب- تحدد ماهية الخدمات والتسهيلات التي تقدمها الجهات المشار إليها في الفقرة السابقة بالاتفاق مع الهيئة لاتخاذ ما يلزم لتحقيق التكامل بينها.

الفصل السادس:

الموارد والحسابات:

المادة٧:

تتكون موارد الهيئة من:

أ- إعانة الدولة المقررة لها في الموازنة العامة للدولة.

ب- المعونات والمنح والهبات والوصايا وفق القوانين والأنظمة النافذة.

جـ- الوفر المدور من موازنة السنة السابقة.

د- أية إيرادات تحصل عليها الهيئة نتيجة لنشاطاتها المختلفة وفقا للقوانين والأنظمة النافذة.

المادة٨:

أ- تودع موارد الهيئة في حساب مصرفي رئيس لدى المصرف المركزي يحرك من الوزير والمدير العام ومحاسب الإدارة في الهيئة مجتمعين.

ب- تقوم الهيئة بفتح حساب مصرفي فرعي خاص بها أو أكثر، لدى المصارف المحلية من اجل الإنفاق على مشروعاتها وتنفيذ مهامها، يحرك من المدير العام، في حدود التفويض الممنوح له، ومحاسب الإدارة في الهيئة مجتمعين.

جـ- تمول الحسابات المحدثة بموجب أحكام الفقرة السابقة من حساب الهيئة الرئيس لدى المصرف المركزي.

المادة٩:

أ- تضع الهيئة مشروع خطتها السنوية الشاملة لجميع نشاطاتها وبرامجها وفعالياتها.

ب- يصادق الوزير على هذه الخطة بعد مناقشتها من قبل المجلس وإقرارها.

المادة١٠:

الوزير هو عاقد النفقة وأمر الصرف وله أن يفوض ببعض صلاحياته للمدير العام وفق القوانين والأنظمة النافذة.

الفصل السابع:

الأنظمة:

المادة١١:

أ- يصدر نظام الإقراض الخاص بالهيئة بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح من المجلس.

ب- يصدر بقرار من الوزير وبناء على اقتراح المجلس:

١)النظام الداخلي للهيئة بما يتفق والمهام المحددة لها.

٢)النظام المالي الخاص بعمل الهيئة بعد اخذ موافقة وزارة المالية.

الفصل الثامن الإدارة:

المادة١٢:

يتولى إدارة الهيئة :

- المجلس.
- المدير العام.

المادة١٣:

أ- يتشكل المجلس من:

- وزير الشؤون الاجتماعية والعمل رئيساً.
- معاون وزير الشؤون الاجتماعية والعمل نائباً للرئيس.
- معاون وزير الاقتصاد والتجارة عضواً.
- معاون وزير المالية عضواً.
- معاون وزير الزراعة والإصلاح الزراعي عضواً.
- معاون وزير الصناعة عضواً.
- معاون وزير الإدارة المحلية عضواً.
- المدير العام عضواً ومقرراً.
- ممثل هيئة تخطيط الدولة عضواً.
- ممثل عن اتحاد غرف التجارة عضواً.
- ممثل عن غرف الصناعة عضواً.

ب- يسمى ممثلو الوزارات من قبل الوزير المختص ويسمى ممثلو الجهات الأخرى من قبل رؤسائها.

جـ- يصدر تشكيل المجلس بقرار من رئيس مجلس الوزراء.

المادة١٤:

يتولى المجلس القيام بالمهام الآتية:

أ- وضع السياسة العامة والخاصة للهيئة في إطار التوجهات العامة لسياسة الدولة.

ب- مناقشة خطط وبرامج الهيئة وإقرارها.

جـ- مناقشة مشروع الموازنة التقديرية للهيئة وإقرارها.

د- مناقشة الموازنة الختامية للهيئة وإقرارها.

هـ- اقتراح إحداث فروع ومراكز في المحافظات والمناطق.

و- متابعة تنفيذ الأهداف والمهام الموكلة للهيئة والإشراف على تنفيذ خططها وبرامجها.

ز- دراسة كل ما يرى الوزير عرضه على المجلس من القضايا التي تتعلق بنشاط الهيئة.

المادة١٥:

أ- يجتمع المجلس مرة كل شهر وكلما دعت الحاجة بدعوة من رئيسه أو بناء على طلب خطي موقع من أغلبية أعضائه يودع في مكتب رئيس المجلس.

ب- تعد الاجتماعات قانونية إذا حضر أغلبية أعضاء المجلس بمن فيهم الرئيس أو نائبه، ويتخذ المجلس قراراته بأكثرية أصوات أعضاء المجلس الحاضرين، وفي حال تساوي الأصوات يرجح جانب الرئيس.

جـ- يسمي الوزير أمين سر للمجلس من بين العاملين في الهيئة ويحدد النظام الداخلي مهامه وصلاحياته.

د- يستعين المجلس بمن يراه مناسبا لحضور اجتماعاته دون أن يكون للمدعو حق التصويت.

هـ- يتقاضى أعضاء المجلس تعويضا عن الجلسات التي يحضرونها وفقا للقوانين والأنظمة النافذة.

المادة١٦:

أ- يعين المدير العام بمرسوم بناء على اقتراح الوزير.

ب- يتولى المدير العام القيام بالمهام الآتية:

١)الإدارة التنفيذية والمالية للهيئة، والإشراف على كافة أقسامها وفروعها لتنفيذ خططها وبرامجها.

٢)اقتراح أسماء المرشحين لشغل وظائف معاوني المدير العام، والمديرين في الإدارات المركزية والفروع ورفعها للوزير.

٣)اقتراح تطوير البرامج وأساليب العمل الجديدة ورفعها للمجلس.

٤)اقتراح إحداث فروع ومراكز في المحافظات والمناطق ورفعها للمجلس.

٥)اقتراح جدول أعمال المجلس ورفعه للوزير.

٦)متابعة تنفيذ قرارات المجلس.

٧)تعيين العاملين في الهيئة ونقلهم وندبهم في حدود القوانين والأنظمة النافذة.

٨)تفويض معاوني المدير العام ومديري المديريات والفروع ببعض صلاحياته وفق القوانين والأنظمة النافذة.

٩)تمثيل الهيئة أمام القضاء وأمام الغير، وله أن يوكل غيره بذلك.

جـ- يتمتع المدير العام، في حدود أحكام هذا المرسوم والقوانين والأنظمة النافذة، بالصلاحيات اللازمة لإدارة الهيئة ويكون مسؤولا أمام الوزير عن حسن سير العمل فيها.

المادة١٧:

يتم تعيين معاوني المدير العام، والمديرين في الإدارات المركزية والفروع من قبل الوزير بناء على اقتراح المدير العام، وتحدد مهامهم وصلاحياتهم في النظام الداخلي للهيئة.

المادة١٨:

أ- يحدث في الهيئة بقرار من الوزير وبناء على اقتراح من المدير العام مجلس غير متفرغ يدعى "المجلس الاستشاري" يرتبط بالمدير العام، يتكون من عدد من الأشخاص ذوى الخبرة والكفاءة في القانون والاقتصاد والتمويل وغيرها من المجالات ذات العلاقة بعمل الهيئة.

ب- تحدد مهام المجلس الاستشاري وأعماله والية اجتماعاته والتعويضات المقررة لأعضائه بقرار إحداثه.

جـ- الاستشارات التي يقدمها المجلس الاستشاري غير ملزمة.

الفصل التاسع المتابعة والتقويم:

المادة١٩:

أ- يقدم المدير العام للمجلس تقارير فصلية موجزة وسنوية موسعة عن نشاطات الهيئة تشمل مختلف الجوانب القانونية والإدارية والمالية.

ب- يناقش المجلس التقارير ويتخذ الإجراءات اللازمة.

المادة٢٠:

يكلف الوزير فريق تقويم للأداء الكلى لنشاطات الهيئة كل سنتين يتألف من مجموعة من الخبراء من خارج العاملين في الهيئة. ويرفع الفريق تقريره للوزير لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

الفصل العاشر: الرقابة المالية:

المادة٢١:

أ- تحدد السنة المالية للهيئة بالسنة المالية للدولة.

ب- تمسك حسابات الهيئة وفق أحكام القانون المالي الأساسي الصادر بالمرسوم التشريعي رقم ٩٢ تاريخ ١٩-٧-١٩٦٧.

جـ- فيما لا يتعارض مع أحكام هذا المرسوم التشريعي تطبق على أموال الهيئة الأحكام والنصوص القانونية المتعلقة بالأموال العامة، وتخضع أموالها لرقابة الجهاز المركزي للرقابة المالية.

الفصل الحادي عشر: أحكام عامة:

المادة٢٢:

أ- تعفى الهيئة وكافة نشاطاتها المحددة في المادة ٣ أعلاه من جميع الضرائب والرسوم بمختلف أنواعها وأشكالها.

ب- تعفى الهيئة من تقديم الكفالات والضمانات للإدارات والمشروعات العامة والبلديات وجميع الهيئات والشركات العامة التابعة للقطاع العام.

جـ- تعفى الهيئة من تقديم الكفالات القضائية في جميع الحالات التي يفرض فيها القانون هذا الالتزام.

المادة٢٣:

أ- فيما لا يتعارض مع أحكام هذا المرسوم التشريعي والأنظمة الخاصة بالهيئة، يخضع العاملون فيها لأحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤.

ب- يحق للمجلس التعاقد مع خبراء واستشاريين تحدد رواتبهم الشهرية وتعويضاتهم وحقوقهم الأخرى بموجب عقودهم على إلا يخضعوا لأحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة وإنما لما ورد في عقودهم التي تصدق من رئيس مجلس الوزراء.

جـ- إلى أن يصدر الملاك العددي والأنظمة الخاصة بالهيئة يستمر العاملون المندبون إلى هيئة مكافحة البطالة على رأس عملهم في الهيئة ويستمر المتعاقدون منهم في العمل وفق أحكام العقود المبرمة معهم مع احتفاظهم بحقوقهم المكتسبة.

المادة٢٤: يلغى القانون رقم ٧١ لعام ٢٠٠١ القاضي بإحداث هيئة مكافحة البطالة والأنظمة الصادرة بالاستناد له.

المادة٢٥: ينشر هذا المرسوم التشريعي في الجريدة الرسمية

دمشق في ٢١-٨-١٤٢٧ هـ الموافق ١٤-٩-٢٠٠٦ م

رئيس الجمهورية بشار الأسد

ملحق (٣)

نظام إقراض الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات

الفصل التمهيدي

تعريفات

المادة /١/ – يقصد بالتعابير الواردة أدناه في معرض تطبيق هذا النظام المعاني المبينة جانب كل منها:

– الوزارة: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

– الوزير: وزير العمل والشؤون الاجتماعية.

– الهيئة: الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات.

– المرسوم: المرسوم التشريعي لإحداث الهيئة رقم /٣٩/ لعام ٢٠٠٦.

– المجلس: مجلس إدارة الهيئة.

– المدير العام: مدير عام الهيئة.

– النظام: نظام الإقراض الخاص بالهيئة.

– المستفيد: الشخص الطبيعي أو الشخص الاعتباري الراغب بالاستفادة أو المستفيد من خدمات الهيئة.

– الفرع المختص: فرع الهيئة في المحافظة.

– المركز المختص: مركز الهيئة في المنطقة.

– الجهات الممولة: المشروعات المالية والمصارف العامة والخاصة المعتمدة بموجب اتفاقيات مع الهيئة لتنفيذ برامج إقراض المشروعات أو الجمعيات أو المشروعات الأهلية.

– الجمعية أو المؤسسة: الجمعية أو المؤسسة الأهلية المعتمدة لتنفيذ برامج إقراض المشروعات بالغة الصغر.

– التمويل: تقديم التسهيلات الائتمانية المباشرة أو غير المباشرة بما فيها السلف والقروض والموارد المالية من قبل الجهات الممولة للمستفيدين من أحكام هذا النظام.

– الضمانة: تعهد الهيئة للجهات الممولة بأن تفي بسداد الدفعات المستحقة نتيجة لتمويل المستفيد إذا لم يف بها المستفيد نفسه وفقاً لأحكام العقد بين الهيئة والمنظمة الممولة.

– اللجنة المركزية: اللجنة المشكلة في الإدارة المركزية للهيئة وفق أحكام الفقرة / و/ من المادة /٣/ من هذا النظام.

الفصل الثاني

أهداف نظام الإقراض

المادة /٢/– تماشياً مع أهداف الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات يهدف نظام الإقراض لما يلي:

أ– تسهيل تمويل المشروعات المتوسطة والصغيرة وبالغة الصغر الجديدة والقائمة، وذلك من خلال الاتفاق مع المشروعات المالية والمصارف الحكومية والخاصة والجمعيات والمشروعات الخاصة المتخصصة بذلك في الجمهورية العربية السورية على ضمان تمويل هذه المشروعات وفقاً لهذا النظام.

ب– حصر المخاطر التمويلية ومخاطر إخفاق أو تعثر المشروعات من خلال مايلي:

١. اختبار الراغبين بالاستفادة من خدمات الهيئة للتأكد من توافر قدرات ومهارات ريادة الأعمال لديهم.

٢. تنظيم دورات تدريبية مهنية تتماشى مع طبيعة عمل المستفيدين.

٣. تأهيل المستفيدين لتحضير خطة عملهم المستقبلية ضمن دراسة مستفيضة لمدى جدواها الاقتصادية.

ج– تقليل حجم المخاطر التمويلية من خلال توسيع قاعدة المستفيدين وعدم تركيز التمويل في قطاعات محددة أو لعدد من المستفيدين.

د– السعي إلى الحد من الخسائر والديون المعدومة من خلال متابعة المشروعات الممولة وتقديم الخدمات الداعمة غير التمويلية مثل (المعلومات، التدريب، التسويق ...الخ).

هـ- دعم المستفيدين في تلقيهم للتمويل من المشروعات المالية والمصرفية والأهلية المتخصصة من خلال تقديم ضمانة تغطي نسبة محددة من القروض المقدمة لهم.

الفصل الثالث

المبادئ والأحكام العامة

المادة /٣/

أ- ترشح الهيئة المستفيد للحصول على القرض من الجهات الممولة بعد أن تتم دراسة شاملة لمدى جدية المشروع المنوي تمويله وفهم جيد لغايات التمويل ومصادر سداده، ومدى قدرة المستفيد على السداد، ويتم ذلك بالتعاون والاتفاق بين الهيئة والمنظمة الممولة وفق معايير وأسس يتم الاتفاق عليها بينهما.

ب- يحدد الاتفاق الذي سيتم بين الهيئة والمنظمة الممولة شروط التمويل والمبلغ الممنوح والعمولات الأخرى والضمانات المطلوبة بما يتلاءم مع نوعية المخاطر المترتبة على التمويل. أما سعر الفائدة فيحدد وفق القوانين والأنظمة النافذة في هذا المجال.

جـ- لاتعدّ الضمانات المقدمة للقرض على أنها مصدر السداد الأساسي.

د- يجب أن تتراوح قيمة القرض الواحد الذي تقدمه الجهات الممولة وتتم ضمانته وفقاً لأحكام هذا النظام بين /١٠٠،٠٠٠/ مائة ألف ليرة سورية و /١٥،٠٠٠،٠٠٠/ خمسة عشر مليون ليرة سورية.

هـ- يوقع المستفيد تعهداً يلتزم فيه بتشغيل عدد من العاملين في مشروعه يتناسب مع حجم القرض المطلوب وتكلفة فرصة العمل الواحدة.

و- يصدر رئيس المجلس بناءً على اقتراح مجلس الإدارة قراراً يتضمن نظام عمل اللجنة المركزية المختصة بدراسة طلبات التمويل وتشكيلها والتي يشترط أن تتضمن ممثلين عن الهيئة وخبراء ائتمان.

ز- تتلقى الهيئة طلبات التمويل والوثائق المطلوبة إضافة إلى دراسة الجدوى الاقتصادية أو خطة العمل المعدة وفق المعايير المعتمدة من الهيئة.

ح- تقوم الهيئة بدراسة ملف المستفيد المرشح كاملاً وفق المعايير المحددة وتتخذ الإجراء المناسب بخصوص ترشيح المستفيد أو عدمه وقرارها بضمانة القرض وفق النسب المحددة أو عدمها.

ط- يحال قرار اللجنة مع الملف كاملاً إلى إحدى الجهات الممولة المعنية لدراسته واتخاذ القرار الائتماني خلال مدة تحدد في الاتفاق المبرم مع المنظمة الممولة وتعدّ قرار اللجنة قطعياً في حال موافقة المنظمة الممولة على تسديد القرض.

ي- في حال قبول المنظمة الممولة للطلب تعدّ قرارها الائتماني قطعياً وملزماً، أما في حال طلب المنظمة الممولة تعديل نسبة الضمانة التي ستقدمها الهيئة فلهذه الأخيرة إما أن ترفض التعديل أو توافق وعندها يصبح قرار المنظمة الممولة قطعياً.

ك- يمكن تشكيل لجان فرعية في المحافظات لتقوم كل منها بأعمال اللجنة المركزية ضمن نطاق محافظاتها وذلك حسب قيمة القرض وفي الحالات التي يحددها مجلس الإدارة وتصدر بقرار من رئيسه.

الفصل الرابع

العلاقة بين الهيئة والمصارف

المادة /٤/- تتعاون الهيئة مع الجهات الممولة العاملة في الجمهورية العربية السورية لتنفيذ القروض الممنوحة للمستفيدين لتمويل مشروعاتهم.

المادة /٥/- توقع الهيئة اتفاقاً مع المنظمة الممولة المعنية يتضمن أحكام وشروط وآلية منح القروض للمستفيدين بما لايتعارض مع أحكام هذا النظام.

المادة /٦/- يفوّض المدير العام بتوقيع هذا الاتفاق بقرار من رئيس المجلس بعد موافقة المجلس على مشروع الاتفاق.

المادة /٧/- بما لايتعارض مع أحكام هذا النظام يتضمن الاتفاق المشار إليه في المادتين /٥/ و /٦/ أعلاه بشكل خاص الأمور الآتية:

أ- أنواع المشروعات الممولة.

ب- معايير وشروط دراسة الجدوى أو خطة العمل المعدّة للمشروعات وتقييم المستفيدين.

جـ- الشروط والتسهيلات الائتمانية وأسعار الفائدة والعمولات.

د- نظام إجراءات الحصول على القروض.

هـ- أية أمور أخرى يتطلبها حسن تنفيذ الاتفاق.

الفصل الخامس

أنواع المشروعات الممولة

المادة /٨/- تعرّف المشروعات المستفيدة من خدمات التمويل وفق ماجاء في المادة/١/ من المرسوم وتشمل المشروعات الصغيرة والمشروعات المتوسطة الجديدة والقائمة.

المادة /٩/- يجوز تمويل المشروعات بالغة الصغر المعرفة في المادة/١/ من المرسوم من خلال الجمعيات أو المشروعات ضمن الإجراءات والشروط والآليات المحددة في هذا النظام وأحكام الاتفاقات الموقعة بين الهيئة والمنظمة الممولة والجمعية أو المؤسسة المعنية.

الفصل السادس

مواصفات فئات التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

المادة /١٠/. يجوز للهيئة أن تضمن بنسبة تصل كحد أقصى إلى ٣٠% من قيمة القرض كضمانة، وذلك وفق الشروط التي ينص عليها هذا النظام وأحكام الاتفاق الموقع بين الهيئة والمنظمة الممولة المعنية.

المادة /١١/- يتم تخفيض الضمانة المقدمة وفق أحكام المادة/١٠/ من هذا النظام تدريجياً مع التسديدات التي يقوم بها المستفيد على مبلغ القرض المقدم له. وتكون قيمة الضمانة في أي وقت متناسبة مع رصيد القرض وفق أحكام المادة/١٠/ من هذا النظام.

المادة /١٢/- يجب على المنظمة الممولة، في حال تعثر المشروع، بذل الجهد المطلوب والالتزام بعناية الرجل المعتاد للقيام بجميع الإجراءات التي تضمن سداد القرض، وذلك وفق نظام التسويات النافذ لدى المصارف.

المادة /١٣/- في حال انطبقت تعليمات تصنيف الدين النافذة على حساب القرض، يحق للجهة الممولة قيد رصيد قيمة الضمانة المقدمة من الهيئة أو جزء منها على حسابها لدى المصرف نفسه وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار التسديدات التي قام بها المستفيد وفق أحكام المادة/١١/ من هذا النظام، ومع احتفاظ الهيئة بحقها باسترداد نسبة مساهمتها بضمان القرض من أية مبالغ يتم تحصيلها من ضمانات هذا القرض.

المادة /١٤/- يجوز للمستفيد التسديد المسبق للقرض أو أي جزء منه، وفي هذه الحالة يحق للجهة الممولة استيفاء عمولة تسديد مسبق حسب الأنظمة النافذة.

المادة /١٥/- تموّل المخاطر الناجمة عن الضمانات التي تقدمها الهيئة في حال تحققها من اعتمادات الهيئة المخصصة لذلك.

الفصل السابع

تمويل المشروعات الصغيرة

المادة /١٦/- يتم من خلال تمويل المشروعات الصغيرة الجديدة والقائمة تمويل رأس المال العامل أو الثابت أو كليهما معاً.

المادة /١٧/- **تحدد شروط تمويل المشروعات الصغيرة وفقاً لما يلي:**

أ- حجم التمويل: لايقل عن ١،٥٠٠،٠٠٠ ل.س ولايزيد عن ٥،٠٠٠،٠٠٠ ل.س.

ب- فترة السداد: تحدد بـ ٤٨ شهراً كحد أقصى، ماعدا فترة السماح.

ج- فترة السماح: ١٢ شهراً كحد أدنى، تبدأ من تاريخ إتمام تنفيذ القرض.

د- العمولة: تستوفى المنظمة الممولة، من المستفيد ولمصلحة الهيئة ٠,٠٠٥ (خمسة بالألف) من قيمة القرض تستوفى لمرة واحدة ويجوز للمجلس تعديل نسبة هذه العمولة.

هـ- غرامات التأخير: تحدد وفق القوانين والأنظمة النافذة.

الفصل الثامن

تمويل المشروعات المتوسطة

المادة /١٨/- يتم تمويل رأس المال العامل أو الثابت لهذه المشروعات أو كليهما معاً.

المادة /١٩/- **تحدد شروط تمويل المشروعات المتوسطة وفقاً لما يلي:**

أ- حجم التمويل: يزيد عن/ ٥،٠٠٠،٠٠٠ / ل.س ولايتجاوز/١٥،٠٠٠،٠٠٠/ ل.س.

ب- فترة السداد: تحدد بـ ٤٨ شهراً كحد أدنى، ماعدا فترة السماح.

ج- فترة السماح: ١٢ شهراً كحد أدنى، تبدأ من تاريخ إتمام تنفيذ القرض.

د- العمولة: تستوفى المنظمة الممولة من المستفيد ولمصلحة الهيئة نسبة ٠,٠٠٥ (خمسة بالألف) من قيمة القرض.

هـ- غرامات التأخير: تحدد وفق القوانين والأنظمة النافذة.

الفصل التاسع

تمويل المشروعات بالغة الصغر

المادة /٢٠/-

أ- يهدف تمويل المشروعات بالغة الصغر إلى:

١. المساعدة على الإدماج الاقتصادي للأفراد والأسر منخفضة الدخل.

٢. إحداث موارد معيشية.

٣. تدعيم دور الجمعيات أو المشروعات في العمل التنموي.

ب- يتم منح التمويل للمشروعات بالغة الصغر من قبل الجهات الممولة لاقتناء معدات وتجهيزات صغيرة ومدخلات ضرورية للإنتاج أو على شكل أموال متداولة.

المادة /٢١/- تحدد الفئات المستهدفة من تمويل المشروعات بالغة الصغر عن طريق الجمعيات والمشروعات بالآتي:

أ- الأشخاص الطبيعيين الذين ينتمون إلى أسر أو فئات ذات دخل متدنٍ والذين يمكن أن يمارسوا نشاطاً منتجاً.

ب- الأشخاص الذين يتقنون مهنة أو حرفة أو نشاط في قطاعات الزراعة والتجارة والخدمات والمهن الصغرى والصناعات التقليدية وليس لهم عمل بأجر.

المادة /٢٢/- يتميز القرض بالغ الصغر بأنه قرض مرن وسريع ويسند بضمانات تتناسب مع الوضع المادي للفئات المستهدفة، وذلك يستوجب معرفة طالب القرض من قبل الجمعية أو المؤسسة المانحة للقروض ليتم التأكد من جدية المنتفع وجدوى النشاط.

المادة /٢٣/- يجوز للهيئة أن تضمن بنسبة تصل كحد أقصى إلى ٧٠% من قيمة القرض المقرر منحه للجمعية أو المؤسسة من قبل المنظمة الممولة كضمانة.

المادة /٢٤/- تحدد قيمة الضمانة المشار إليها أعلاه بقرار من المجلس بناء على اقتراح اللجنة المركزية.

المادة /٢٥/- تمنح الجمعيات والمشروعات القروض للمشاريع بالغة الصغر بمبالغ متزايدة ومتتالية حسب درجة نجاح المشروع وتقيّد المستفيد بمواعيد تسديد أقساط القرض.

المادة /٢٦/- يجب أن لايزيد الحد الأقصى للقرض الواحد الذي تمنحه الجمعية أو المؤسسة للمشروع بالغ الصغر عن مبلغ /١،٥٠٠،٠٠٠/ ليرة سورية.

المادة /٢٧/- يجب أن تتوافر في الجمعيات والمشروعات المعتمدة للحصول عل ضمانة ودعم الهيئة الشروط الآتية:

أ- أن تكون الجمعية أو المؤسسة محدثة حسب قانون الجمعيات والمشروعات النافذ.

ب- أن تحصل الجمعية أو المؤسسة على ترخيص من الوزارة لمنح القروض بالغة الصغر بعد عرض طلب الترخيص على لجنة استشارية في الوزارة تحدث لهذا الغرض بقرار من الوزير.

المادة /٢٨/- تقوم الجمعيات أو المشروعات المانحة للقروض بالغة الصغر بشكل أساسي بالأمور الآتية:

أ- العمل الميداني ومعرفة المستفيدين عن قرب وبناء قدراتهم.

ب- اعتماد أساليب تأخذ بعين الاعتبار خصائص الفئات المستهدفة ومنطقة العمل.

ج- المساهمة في نشر ثقافة المبادرة والاعتماد على الذات وترسيخ ثقافة العمل المستقل.

د- انتقاء الأشخاص المستهدفين ومنحهم القروض ومتابعة استردادها ومتابعة أعمال المشروعات وتقديم المساعدة الممكنة لنجاحها بالتنسيق مع الهيئة.

المادة /٢٩/- توقع اتفاقية بين الهيئة والمنظمة الممولة المعنية متضمنة حقوق والتزامات كل طرف وشروط الإقراض على أن يتضمن هذا الاتفاق بشكل خاص الأمور الآتية:

أ- سعر الفائدة والعمولة.

ب- فترة السداد.

ج- فترة السماح.

د- طريقة منح القرض.

هـ- الضمانات المطلوبة من الجمعية أو المؤسسة.

و- أية أحكام أخرى يتطلبها ضمان حسن تنفيذ الاتفاق.

المادة /٣٠/- يجوز أن تستفيد من الكفالات المنصوص عليها في المادة /٢٣/ من هذا النظام المشروعات المرخصة بموجب قانون خاص لتمويل المشاريع بالغة الصغر.

المادة /٣١/-

أ- توقع اتفاقية بين الهيئة والجمعية أو المؤسسة متضمنة التزامات وحقوق كل من الطرفين، وكل مايتطلبه حسن تنفيذ الاتفاق.

ب- تقدم الجمعية أو المؤسسة خطة عمل نصف سنوية متضمنة عدد وحجم القروض المتوقع تنفيذها ومناطق التوزع القطاعي والجغرافي للمشروعات، والتي على أساسها يقوم المجلس باتخاذ قراره بإمكانية ضمانة تمويل المشروعات الواردة في هذه الخطة.

ج- تقوم الهيئة بمتابعة ومراقبة تنفيذ هذه الخطة المعتمدة من قبلها.

د- تقوم الهيئة بمتابعة أوضاع استرداد القروض من قبل الجمعيات أو المشروعات وفق شروط الاتفاق وخطة العمل المعتمدة.

المادة /٣٢/- تقوم الهيئة بتقديم المساعدة للجمعيات أو المشروعات المانحة للقروض بالغة الصغر من خلال:

أ- تنظيم دورات تدريبية في مجال آليات استهداف المستفيدين ودراسة طلبات التمويل واسترداد القروض.

ب- التنسيق مع المنظمات الدولية والإقليمية المختصة في مجال القروض بالغة الصغر لتقديم الدعم المشروعاتي والتمويل للجمعيات والمشروعات وفق القوانين والأنظمة النافذة.

جـ- تقديم منحة لإطلاق برنامج الإقراض بالغ الصغر للجمعيات أو المشروعات بقرار من مجلس الإدارة.

د- مساهمة الهيئة بتمويل أجور العاملين المتفرغين في الجمعية أو المؤسسة لبرنامج الإقراض بالغ الصغر، وذلك بقرار من مجلس الإدارة.

هـ- أي مساعدات أخرى يقرها مجلس الإدارة.

الفصل العاشر

أحكام عامة

المادة /٣٣/-

أ- لغرض تنفيذ أحكام هذا النظام، يحق للهيئة إيداع أموالها لدى المصارف العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية، وفتح الحسابات اللازمة لذلك أما الأموال المخصصة لها في الموازنة العامة للدولة فتودع في المصارف العامة.

ب- يحق للهيئة، بعد موافقة مجلس الإدارة، أن تتقاضى على أموالها المودعة وفق أحكام الفقرة /أ/ من هذه المادة، سعر فائدة يحدد وفق القوانين والأنظمة النافذة في هذا المجال.

المادة /٣٤/- تلتزم المصارف بتسليم المستفيدين دفعات مبالغ القروض الواردة في القرار الائتماني ضمن الفترات المحددة في الاتفاق المبرم مع المنظمة الممولة المعنية.

المادة /٣٥/- يضع مجلس الإدارة الأسس التي يقوم عليها قرار الموافقة على مساهمة الهيئة بضمان مخاطر القروض وفق أحكام هذا النظام وتصدر هذه الأسس بقرار من وزير العمل والشؤون الاجتماعية بعد التشاور مع وزير المالية.

برامج الهيئة

تقوم الهيئة حالياً بتنفيذ البرامج الآتية وفق المرسوم التشريعي رقم (٣٩)

١. برنامج تأهيل رواد الأعمال.

٢. برنامج تدريب جهات وسيطة.

٣. برنامج تدريب وإعادة تدريب طالبي العمل.

٤. تشكيل فريق مدربين.

٥. التدريب من أجل التشغيل المضمون.

٦. برنامج تعزيز قدرات المرأة.

برنامج التدريب من أجل التشغيل المضمون:

تعدّ هذا البرنامج شراكة اقتصادية بين الهيئة وشركات القطاع الخاص لتأمين فرص عمل للشباب المتعطلين عن العمل الذين لايملكون القدرة على تحمل مخاطر إقامة مشروعات فردية، وذلك عن طريق تدريبهم وفق احتياجات سوق العمل وتشغيلهم في القطاع الخاص.

أهداف البرنامج:

- تدريب المتعطلين الراغبين بالعمل ،عن طريق تأهيلهم ورفع قدراتهم، لتمكينهم من الحصول على فرصة عمل.
- التعامل مع التدريب كوسيلة لا غاية للوصول إلى التشغيل.
- التعامل المباشر مع سوق العمل لاستقراء فرص العمل المتاحة لدى القطاع الخاص ،من خلال قنوات واضحة وبسيطة.
- التواصل المباشر مع المتعطلين لضمان انتفاعهم من برنامج التدريب من أجل التشغيل المضمون.
- الانفتاح على جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص.
- تقديم مكافآت شهرية للمتدربين أثناء فترة التدريب.

- التركيز على التدريب النوعي وتطويره باستمرار.

آلية العامة لتنفيذ برنامج التدريب من أجل التشغيل المضمون:

١. تتواصل الهيئة مباشرة مع الشركات المتوسطة والكبيرة في القطاع الخاص للتعرف على الشواغر المتاحة لديها حيث تعتمد الهيئة في توفير العمالة المطلوبة على مكاتب التشغيل أو عن طريق الإعلان المباشر .

٣. تقوم الهيئة بتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتدريب وتأهيل المرشحين، لشغل الشواغر المتاحة وفق الاختصاصات العملية المطلوبة متضمنة المادة التدريبية والمنظمة المنفذة لبرنامج التدريب وتكاليفه ومدته.

٥. تتعرف الهيئة مباشرة على الباحثين عن فرص عمل سواء من المسجلين في مكاتب التشغيل أو من أية مصادر أخرى، وفق معايير تتناسب مع احتياجات الشركة.

٦. تعرض الهيئة المرشحين على الشركات الطالبة للعمالة لانتقاء المناسبين منهم، وإلحاقهم بالبرنامج التدريبي المتفق عليه سواء داخل الشركة المشغّلة ذاتها أو في مراكز تدريبية حكومية أو خاصة لإكسابهم المهارات اللازمة لشغل الشواغر المتاحة بعد الانتهاء من الدورة التدريبية.

٧. تتكفل الهيئة بصرف مكافأة شهرية للمتدربين أثناء فترة التدريب .

٨. يحق للشركة خلال الثلث الأول من الدورة التدريبية فصل المتدرب دون أن يترتب عليها أية التزامات، كذلك يحق للمتدرب الانفصال من الدورة التدريبية خلال الثلث الأول منها دون أن يترتب عليه أية التزامات.

٩. تقوم الهيئة بمتابعة أوضاع المتدربين، وسير العملية التدريبية للتأكد من أن التدريب يحقق الهدف منه.

١٠. تلتزم الشركة المشغلة بعد انتهاء البرنامج التدريبي بتوقيع عقد عمل مع المتدرب لمدة تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات، وإعطائه أجراً يماثل أجر أمثاله في الشركة، وتقوم الهيئة بدور الشاهد والضامن للعقد.

١١. **شروط الاستفادة من البرنامج:**

- أن يكون من رعايا الجمهورية العربية السورية ، أومن في حكمهم.
- العمر بين ١٨-٥٠ سنة وفقا لمتطلبات الشركة.
- غير موظف
- غير مشمول بالتأمينات الاجتماعية.
- أن يكون مسجلاً في مكتب التشغيل.
- ان يكون قد أنهى الخدمة الإلزامية أو معفى منها.

المراجع :

الكتب العربية :

١) إيهـــاب الدســـوقي ، التخصيصـــية والإصـــلاح الاقتصـــادي في الدول النامية مصر - دار النهضة1999 م .

٢)

٣) د. الحنـــاوي، محمـــد صـــالح و آخـــرون." حاضـــنات الأعمـــال "، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠١.

٤) حـــربي محمـــد عريقـــات ،ســـعيد جمعـــة عقـــل ، التـــأمين إدارة الخطـــر "النظريـــة والتطبيـــق" ،عمـــان ، الطبعـــة الأولى دار وائـــل للنشر ، ٢٠٠٨ .

٥) د. ســـامي تيســـير ســـلمان ، الشـــركات العائليـــة التحـــديات والحلـــول ، الـــدار العربيـــة للعلـــوم ناشـــرون ، ١٤٣٣هـــ - ٢٠١٢م .

٦) هالـــة محمـــد لبيـــب عنبـــة ،إدارة المشـــروعات الصـــغيرة في الـــوطن العـــربي ، منشـــورات المنظمـــة العربيـــة للتنميـــة الإداريـــة ، القـــاهرة ،٢٠٠٨ .

٧) جـــيم شـــيل، كيـــف تـــدير مشـــروعاً صـــغيراً، مكتبـــة جريـــر، الرياض، ٢٠٠١.

٨) عبـــد الســـلام أبـــو قحـــف "العولمـــة و حاضـــنات الأعمـــال حـــالات عمليـــة و حلـــول مشـــكلات" مكتبـــة و طبعـــة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر ، ٢٠٠٣ .

٩) د. عمرو علاء الدين زيدان ، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص٢٣٦-٢٣٨

١٠) عبد المطلب عبد الحميد " النظام الاقتصادي العالمي الجديد و آفاقه المستقبلية بعد أحداث ١١ سبتمبر" مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى ٢٠٠٣ .

١١) عزالدين صلاح ، التأمين مبادئه وأنواعه ، عمان ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،٢٠٠٨ .

١٢) علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب، القاهرة ١٩٩٩.

١٣) د. عبد الحميد أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة،٢٠٠٢.

١٤) فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد " الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية" مؤسسة شباب الجامعة ٢٠٠٤ .

١٥) د. صلاح العمري،المشروعات الصغيرة إدارتها ومؤشرات نجاحها ، الطبعة الرابعة ، السعودية ، العام 1431هـ

١٦) ماجد العطية ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٢.

١٧) محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، سلسلة المدرب العملية، مجموعة النيل العربية ، مصر، ٢٠٠٢ .

١٨) محمد حمدي: دليلك لامتلاك مشروع ناجح.
١٩) محمد طارق يوسف إبراهيم. ورقة عمل. "آفاق تطور الشركات المتوسطة والصغيرة "من الحوكمة إلى الأسواق المالية، بيروت – لبنان ، نيسان ٢٠٠٤
٢٠) هالة القبلي، حاضنات الأعمال، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، منظومة المعرفة والأعمال،١٤٢٧هـ .
٢١) نايف صلاح الغمري ، المشروعات الصغيرة إدارتها ومؤشرات نجاحها ، الطبعة الرابعة ، 1431هـ٢٠١١ .

الكتب المترجمة :

١. نيل كرينفود ترجمة ، تيسيرحمد التريكي ،مصباح كمال ، مدخل إلى إدارة المخاطر ،الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٧ .
٢. الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام – معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات لجنة الأنتوساي الفرعية التابعة للجنة المعايير المهنية- بلجيكا ،٢٠٠٧ م .
٣. جوناثان روفيد ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، إدارة مخاطر الأعمال، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٨.

٤. جـــورج ريجـــدا ، ترجمـــة محمـــد توفيـــق البلقـــي ، ابـــراهيم محمـــد مهـــدي ، مبـــادئ إدارة الخطـــر والتـــأمين، دار المـــريخ للنشـــر ، الرياض ، ٢٠٠٦ م .

الدوريات والمقالات :

١. تـــأليف: د. دافيـــز – د. جيرســـيك – د. هـــامبتون – د. لانسبرج، إدارة الشركات العائلية ، إصدار الشركة

٢. العربيـــة للإعـــلام العلمـــي (شـــعاع) ، الســـنة السادســـة ،العـــدد الثاني عشر، يونيه (حزيران)، القاهرة، ١٩٩٨ .

٣. ســـتان ديفيـــز، بيـــل دافيدســـون، أعـــد صـــياغة أعمالـــك اليـــوم ليتحقـــق لـــك النجـــاح في اقتصـــاد الغـــد، الســـنة الأولى العـــدد الرابـــع، إصـــدار الشـــركة العربيـــة للإعـــلام العلمـــي (شـــعاع)، يناير (كانون الثاني)، القاهرة ، ج.م.ع ١٩٩٣ .

٤. المنظمـــة العربيـــة للتنميـــة الإداريـــة ، الشـــركات العائليـــة العربيـــة ، السنة الثالثة ،العدد ١١، يوليو، القاهرة ، ٢٠٠٦ .

٥. صـــالح صـــالحي" التحـــديات المســـتقبلية للاقتصـــاديات المغاربيـــة في مجـــال الشـــراكة مـــع الاتحـــاد الأوروبي " مجلـــة العلـــوم الاقتصـــادية و التســـيير، جامعـــة فرحـــات عبـــاس ســـطيف،، الجزائر العدد ٣٩، ٢٠٠٣ .

٦. حسن رحيم ، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير) جامعة سطيف ، العدد: ٢ : ٢٠٠٣ .

٧. عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي : " دور حاضنات الأعمال في دعم المشروعات الصغيرة " ، ندوة واقع ومشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها ، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، ٢٨ ديسمبر ، ٢٠٠٢ .

٨. عاطف الشبراوي إبراهيم ، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة إيسيسكو ١٤٢٦ هـ/ ٢٠٠٥.

٩. منظمة العمل الدولية. الشروط العامة لتشجيع توليد فرص العمل في المشروعات الصغيرة ، تقرير مؤتمر منظمة العمل الدولية، الدورة الخامسة والثمانون، جنيف،١٩٩٧.

١٠. المكتب الإقليمي للدول العربية ،(٢٠٠٣). " تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، المطبعة الوطنية ، عمان ، الأردن، ص ١٠١.

١١. النشرة السنوية التي تصدر عن الشبكة الأوروبية لمراقبة المشاريع الصغيرة IGW -HSG.

١٢. منشورات البنك التونسي للتضامن، تونس: ٢٠٠٣

١٣. مؤتمر العمل العربي ، الدورة الثامنة والثلاثون ، القاهرة – جمهورية مصر العربية (١٥ – ٢٢ مايو / أيار ٢٠١١) المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة –قاطرة النمو الداعمة للتشغيل.

١٤. بيان هاني حرب ، البطالة ومكافحتها في إطار الخطة الخمسية العاشرة – جمعية العلوم الاقتصادية السورية .

١٥. ملامح قطرية وإقليمية لمؤشرات التنمية المستدامة لقطاعات مختارة في الايسكوا ، قطاع المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم ، الأمم المتحدة ، نيويورك، ٢٠٠٥ .

١٦. : البنك الدولي – مؤشرات التنمية ٢٠٠٩

الكتب الأجنبية :

1) Tornatzky, Louis & others, (2002). " A National Benchmarking Analysis of Technology Business Incubator Performance and Practices", The National Business Incubation Association, USA, P03

2) Shalaby, N.M, 2001."How can Saudi Arabia benefits from Business Incubators and Technology Parks", Saudi Commerce and economic review magazine, vol. 88, pp. 29-36

3) NBIA: " what is incubators " , disponible sur le site web:

4) www.nbia.org/resource_center/what_is/index.php le: 12/01/2006

5) Gonzalez, Marisela & Lucea, Rafael, 2001, The Evolution of Business Incubation, Working Paper, March,

6) Herman son, Dana R. Rihenberg, Larry, 2003, Internal Audit and organizational Governance, The Institute of Internal Auditors Research Foundation copyright by IIA.

7) Lois Steven son – IDRC, Cairo, The Embryonic phase p. 14 Tunis – March 30, 2010 – 2009 GEM – MENA APS.

مواقع الانترنت :

www.usaid.com

www.sba.gov

www.sme.org.sa

www.sfdegypt.org.

http://alexbank.smetoolkit.org/egypt/ar/content/ar/6735

wwwcontact@solidarity-fund.org

www.26-26.org


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

اللجنة العلمية :

الأستاذ الدكتور : طارق الخير

الأستاذ الدكتور : محمد ناصر

الأستاذ المساعد الدكتور : تيسير زاهر

المدقق اللغوي : الدكتور حسن الأحمد

- حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات .


وقل رب زدني علما
Damascus University